

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

&

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

**Πελατοκεντρική Στρατηγική και Διοικητική Ενδυνάμωση του
Ανθρώπινου Δυναμικού των πεντάστερων Ξενοδοχείων της Ελλάδας**

Ρίζος Α. Ιωάννης

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών
«Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

2^{ος} Επιβλέπων: Δουβής Ιωάννης, Αναπληρωτής Καθηγητής

3^{ος} Επιβλέπων: Παπαλουκάς Μάριος, Επίκουρος Καθηγητής

ΣΠΑΡΤΗ, 2014

Αντί Προλόγου...

Οι ευχαριστίες που θα ήθελα να εκφράσω απευθύνονται κυρίως στην Δρ. Παπαϊωάννου Άλκηστις η οποία με την αμέριστη βοήθειά της βοήθησε ουσιαστικά στην ολοκλήρωση της Μεταπτυχιακής μου εργασίας. Η βαθιά γνώση της σε συνδυασμό με την τεχνοκρατική της αντίληψη με κατεύθυναν σωστά καθόλα τη διάρκεια της έρευνας. Δεν θα μπορούσα επίσης να λησμονήσω την κ. Βαμβουκάκη Μαίρη για την βοήθειά της στην επεξεργασία των ερωτηματολογίων. Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων που αφιέρωσαν χρόνο για να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που τους προωθήθηκε. Τέλος, ευχαριστίες απευθύνω στην οικογένειά μου για την ηθική τους στήριξη και συμπαράσταση που ήταν πολύ σημαντική για την ολοκλήρωση των Μεταπτυχιακών μου σπουδών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ρίζος Ιωάννης: Πελατοκεντρική Στρατηγική και Διοικητική Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού των πεντάστερων Ξενοδοχείων της Ελλάδας

(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να (α) εξακριβωθεί ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων, (β) εξετασθεί η συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούν τα πεντάστερα ξενοδοχεία και της επιχειρησιακής τους επίδοσης (Κέρδη, Απόδοση της επένδυσης, Έσοδα, Μερίδιο αγοράς), (γ) καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζεται η πελατοκεντρική στρατηγική στα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων και (δ) εξετασθεί η συσχέτιση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής που χρησιμοποιούν τα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων και της επιχειρησιακής τους επίδοσης (Κέρδη, Απόδοση της επένδυσης, Έσοδα, Μερίδιο αγοράς). Το Δείγμα της Έρευνας ήταν όλα τα ξενοδοχεία και καταλύματα πολυτελείας 5 αστέρων άνω των 5 δωματίων στην Ελλάδα εκ των οποίων ανταποκρίθηκαν 159 συνολικά. Τα αποτελέσματα ήταν τα εξής:

α) Τα στελέχη εφαρμόζουν το Στυλ της Ενδυνάμωσης σε μεγάλο βαθμό και συγκεκριμένα το 79,2% των στελεχών ή αλλιώς τέσσερις στους πέντε εφαρμόζουν το Στυλ της ενδυνάμωσης από τη διοικητική θέση που κατέχουν.

β) Υπήρχαν σημαντικές και θετικές συσχετίσεις μεταξύ της διοικητικής ενδυνάμωσης και των δεικτών επίδοσης των πολυτελών ξενοδοχείων (κέρδη, απόδοση της επένδυσης και έσοδα).

γ) Τα διοικητικά στελέχη των πολυτελών ξενοδοχείων εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό την πελατοκεντρική στρατηγική (M.O.=4,44).

δ) Υπήρχαν σημαντικές και θετικές συσχετίσεις μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και των δεικτών επίδοσης των πολυτελών ξενοδοχείων (κέρδη, απόδοση της επένδυσης, έσοδα και μερίδιο αγοράς).

Λέξεις κλειδιά: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανθρώπινοι πόροι, επιχειρηματική αριστεία

ABSTRACT

Rizos Ioannis: Customer oriented Strategy and human resource empowerment of the Greek five-star hotels

(Under the supervision of Mr. Kriemadis Athanasios, Professor)

The purpose of this study was to (a) determine the extent to which human resource empowerment is implemented in the Greek five-star hotels, (b) examine the correlation between the human resource empowerment and the operational performance (Profit, Return on investment, revenue, market share), (c) determine the extent to which customer oriented strategy is implemented in the Greek five-star hotels and (d) examine the correlation between the customer oriented strategy and the operational performance (profit, return on investment, revenue, market share). The sample was all the hotels and luxury 5 star accommodation over 5 rooms in Greece, of which a total of 159 hotels responded. The results of the survey were:

- a) Managers apply the style of empowerment in great extent namely 79.2% of the managers or else four out of five apply the style of empowerment under the administrative position they held.
- b) There were positive and significant correlations between the human resource empowerment and the performance indicators of the luxury hotels (profit, return on investment and income).
- c) The managers of the luxury hotels applied in great extent the customer oriented strategy (mean = 4.44).
- d) There were positive and significant correlations between the customer oriented strategy and the performance indicators of luxury hotels (profit, return on investment, revenue and market share).

Keywords: Competitive advantage, human resources, business excellence

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
<i>Σκοπός της έρευνας</i>	10
<i>Σημασία της έρευνας</i>	10
<i>Ερευνητικές ερωτήσεις</i>	11
<i>Λειτουργικοί Ορισμοί</i>	11
<i>Περιορισμοί της έρευνας</i>	13
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	14
<i>Μοντέλα Πελατοκεντρικής Στρατηγικής</i>	23
<i>Μοντέλα Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού</i>	27
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	31
<i>Παραδοχές της έρευνας</i>	31
<i>Δείγμα</i>	31
<i>Μέσα συλλογής δεδομένων</i>	33
<i>Διαδικασία συλλογής δεδομένων</i>	35
<i>Σχεδιασμός της έρευνας</i>	36
<i>Δεοντολογικά ζητήματα</i>	36
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	37
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	52
VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	55
<i>Περιορισμοί</i>	58
<i>Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες</i>	58
VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60
VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	67

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ αυξάνει και την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Guzel, Tukulurk, Ozkul, 2008). Οι άνθρωποι πόροι εκπροσωπούν ένα σημαντικό κεφάλαιο το οποίο θα πρέπει να διοικείται αποτελεσματικά ούτως ώστε να αποτελεί για τον οργανισμό μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bowen & Lawler, 1992).

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) θεωρούν ότι τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις έχουν μειώσει την εξάρτηση των υπαλλήλων τους από τους ανωτέρους τους και αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον προσωπικό αυτοέλεγχο και την ευθύνη καθενός ξεχωριστά για το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί. Αυτή η πρακτική ονομάζεται ενδυνάμωση γιατί μεταφέρει την ευθύνη από τον άμεσο προϊστάμενο στον υπάλληλο. Στην ουσία σημαίνει την εξασφάλιση ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες και αρμοδιότητες ώστε να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις που παραδοσιακά ελάμβαναν τα στελέχη. Αυτό έχει σαν σκοπό να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση των υπαλλήλων στην επιχείρηση, καθώς και τον ενθουσιασμό τους για το συγκεκριμένο έργο που έχουν αναλάβει.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είτε αυτός προέρχεται από τα κλιμάκια της επιχείρησης (εργαζόμενοι) είτε αυτός προέρχεται από το εξωτερικό της περιβάλλον (πελάτες), είναι αυτός που καθορίζει την επιτυχημένη πορεία της (Papaioannou, 2009). Πολλές επιχειρήσεις ωστόσο αρνούνται να συνειδητοποιήσουν το σπουδαίο ρόλο που παίζει η ανθρώπινη μεταβλητή η οποία αντικατοπτρίζει το επίπεδο ποιότητας που η κάθε επιχείρηση μπορεί να παρέχει.

Η διοίκηση των ξενοδοχείων πρέπει να έχει βαθιά γνώση των αναγκών, της συμπεριφοράς και των προτιμήσεων των πελατών ούτως ώστε να μπορούν να δημιουργήσουν αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες με απώτερο στόχο να αυξήσουν την καταναλωτική πίστη των πελατών τους (Minghetti, 2003).

Η σημερινή πραγματικότητα απαιτεί από κάθε επιχείρηση να αποκτήσει μια νέα φιλοσοφία, προσανατολισμένη προς τον πελάτη, δηλαδή να αποκτήσει μια <<πελατοκεντρική>> φιλοσοφία. Έχει γίνει κατανοητό ότι για να υπάρξει ανάπτυξη πρέπει να ικανοποιούνται οι προσδοκίες/ανάγκες των πελατών (Γιαννοπούλου, 2004).

Αν μια τουριστική επιχείρηση δεν γνωρίζει τί ακριβώς θέλουν οι πελάτες της, δεν μπορεί να είναι βέβαιη ότι τα προϊόντα που παράγει ή/και διαθέτει σε αυτούς αρέσουν (Ηγουμενάκης, 1999). Η πελατοκεντρική στρατηγική ξεκινάει και τελειώνει κάθε φορά από τον εργαζόμενο ο οποίος πρέπει να ακολουθεί κάθε φορά το μνημόνιο της ποιοτικής εξυπηρέτησης το οποίο συμβαδίζει με τις απαιτήσεις του πελάτη με απώτερο στόχο την ικανοποίησή του (customer's satisfaction).

Ένας οργανισμός ο οποίος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών του ουσιαστικά ανταποκρίνεται στην επένδυση που κάνει στους εργαζόμενους που απαρτίζουν την επιχείρηση καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένοι ούτως ώστε να βρίσκονται σε θέση να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών. Η προσήλωση της επιχείρησης στις απαιτήσεις των καταναλωτών την φέρνει αντιμέτωπη με μια συνεχή βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών της και της δέσμευσής της στην ποιότητα. Η ολική διαχείριση ποιότητας (total quality management) εξουσιοδοτεί το προσωπικό να παρέχει την ικανοποίηση πελατών.

Όταν οι πελατειακές ανάγκες καλύπτονται από μια επιχείρηση, τότε αυτή μπορεί να περιμένει επανάληψη της πώλησης και θετική στόμα με στόμα διαφήμιση όπως επίσης την ικανότητα της συντήρησης ή αύξησης της τιμολογιακής πολιτικής για τις υπάρχουσες τουριστικές υπηρεσίες (Goeldner, Ritchie, 2006).

Η τουριστική βιομηχανία μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των βιομηχανικών και εμπορικών δραστηριοτήτων που παράγουν αγαθά και υπηρεσίες εξ' ολοκλήρου ή κυρίως για την τουριστική κατανάλωση (Weaver, Lawton, 2006). Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια -ολοένα και πιο συχνά- οι τουριστικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ποικίλα προβλήματα, που έχουν σχέση με την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρουν (Ανδριώτης, 2004). Το τουριστικό προϊόν διαφέρει σε πολλά από άλλα προϊόντα και υπηρεσίες κυρίως λόγω:

- της αϋλότητας,
- της ετερογένειας,
- της έντονης εποχικότητας,
- του αδιαχώριστου των τουριστικών υπηρεσιών και

-του υψηλού σταθερού κόστους στην παραγωγή τουριστικών υπηρεσιών (Ηγουμενάκης, 1999). Το τουριστικό προϊόν είναι σύνθετο και μερικές φορές αρκετά πολύπλοκο. Πολλές φορές είναι στενά συνδεδεμένο με τις υπηρεσίες που το παρέχουν ή με τα πρόσωπα που το παράγουν, ενώ -σε ορισμένες περιπτώσεις- και με τις συνθήκες που επικρατούν τη στιγμή που καταναλώνεται από τον πελάτη (Σιταράς, Τζένος, 2004).

Επίσης, ο μη εφικτός και σαφής διαχωρισμός του προϊόντος από τον πάροχο, κατασκευαστή ή διανομέα του, η σύντομη απαξίωση του τουριστικού προϊόντος το οποίο συνήθως δεν αποθηκεύεται ούτε μπορεί να πωληθεί σε κάποια μελλοντική στιγμή, δυσκολεύει τον προσδιορισμό της αντικειμενικής φυσικής αξίας του τουριστικού προϊόντος. Η τουριστική βιομηχανία αποδεικνύεται ακόμη ιδιαίτερα ευπαθής στις επιδράσεις ενός ευρύτατου φάσματος εξωγενών στοιχείων από πολιτικές ανακατατάξεις έως αλλαγές στη μόδα (Χρήστου, 1999).

Το τουριστικό λοιπόν προϊόν πρέπει να συνάδει με τα βασικά στοιχεία του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας όπως είναι:

- η έντονη εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών,
- η υψηλή ευθύνη αντιμετώπισης των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών,
- η ακριβής μέτρηση κάθε κρίσιμης μεταβλητής στις λειτουργίες μιας εταιρείας,
- η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και
- το γεγονός ότι οι νέες εργασιακές σχέσεις πρέπει να βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στην ομαδική εργασία (Hunger & Wheelen, 2004).

Η συμμετοχή των εργαζομένων, η ενδυνάμωση καθώς και η ηγεσία και η δέσμευση, αναγνωρίζονται ως ζωτικά σημεία ενός πετυχημένου προγράμματος διοίκησης ολικής ποιότητας (Bowen, Siehl, & Schneider, 1989; Brower, 1994; Camp, 1989; Deming, 1982; Mendelowitz, 1991; Roberts, 1994; Senge, 1994). Ο Lawler (1994) αναφέρθηκε στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων ως ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ακόμη, έχει αποδειχτεί ότι υπάρχουν θετικές και στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ της ηγεσίας της ανώτερης διοίκησης, της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, της εργασιακής ικανοποίησης και της πελατειακής ικανοποίησης σε οργανισμούς οι οποίοι έχουν υιοθετήσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η

ενδυνάμωση των εργαζομένων και τα βελτιωμένα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης διευκολύνονται από την ηγεσία της ανώτερης διοίκησης και τη δέσμευση στο στόχο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας της πελατειακής ικανοποίησης, δημιουργώντας και διατηρώντας ένα οργανωτικό κλίμα που εστιάζει στην ολική ποιότητα και την πελατειακή ικανοποίηση στους οργανισμούς (Ugboro & Obeng, 2000).

Σε μελέτη τριών κατασκευαστικών εταιρειών (στην κλωστοϋφαντουργία, σε βιομηχανία ηλεκτρονικών και σε βιομηχανία φαγητού - 670 εργαζόμενοι συμμετείχαν στη μελέτη) στη Σλοβενία, αποκάλυψε ότι μόνο μια ανθρωποκεντρικά προσανατολισμένη εταιρική κουλτούρα που βασίζεται στην αυτονομία στο χώρο εργασίας και στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε όλες τις παραγωγικές διαδικασίες στην εταιρεία. Οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται και παρακινούνται εσωτερικά για την ποιότητα της δουλειάς όταν αισθάνονται δικαίωση για τις ενέργειες που υποστηρίζονται από την εταιρική κουλτούρα. Οι εργαζόμενοι οπωσδήποτε διαδραματίζουν έναν ενεργητικό ρόλο στο περιβάλλον της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Ambroz, 2004).

Ας μην ξεχνάμε ότι ο σχεδιασμός ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θα ήταν πολύ απλός αν όλοι οι άνθρωποι είχαν τις ίδιες ανάγκες. Ωστόσο, οι καταναλωτές έχουν πολλές και διαφορετικές ποικιλόμορφες ανάγκες. Επειδή λοιπόν δεν έχουμε τις ίδιες φυσικές αναλογίες, προτιμήσεις, δεξιότητες, οικογενειακή κατάσταση, εμπειρίες ή επαγγελματική εμπειρία, για αυτό το λόγο διαφέρουν και οι ανάγκες μας (Davis & Manrodt, 1996).

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να (α) εξακριβωθεί ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων και (β) εξετασθεί η συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούν τα πεντάστερα ξενοδοχεία και της επιχειρησιακής τους επίδοσης (Κέρδη, Απόδοση της επένδυσης, Έσοδα, Μερίδιο αγοράς).

Επίσης, σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν (γ) να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζεται η πελατοκεντρική στρατηγική στα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων και (δ) να εξετασθεί η συσχέτιση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής που χρησιμοποιούν τα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων και της επιχειρησιακής τους επίδοσης (Κέρδη, Απόδοση της επένδυσης, Έσοδα, Μερίδιο αγοράς).

Σημασία της έρευνας

Με την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, οι οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν τον τύπο της εργασιακής συμπεριφοράς που συνεισφέρει στην επίτευξη του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος (Huang, 2001). Επιπρόσθετα, η στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικοί και να ενισχύσουν την διοικητική αποτελεσματικότητά τους (Wright, McMahan, McCormick & Sherman, 1998).

Αν η πελατοκεντρική στρατηγική σχεδιαστεί σωστά, τότε οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να βελτιώσουν την οργανωτική τους επίδοση, να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες, να προβλέψουν μελλοντικά προβλήματα και ευκαιρίες, ενώ επίσης βοηθά τη διοίκηση να προσανατολίσει τους εργαζόμενους πελατοκεντρικά με σαφείς στόχους και κατευθύνσεις για το μέλλον της επιχείρησης (Kriemadis, 2009). Επίσης, μια πελατοκεντρική επιχείρηση είναι πιο πιθανό να προσφέρει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και έτσι να δημιουργεί ευχαριστημένους πελάτες (Hartline, Maxham, McKee, 2000).

Η έρευνα θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τον κλάδο του τουρισμού, ενός

κλάδου που η πελατοκεντρική αντίληψη και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται το Α και το Ω για τη βιωσιμότητα του κλάδου. Η ιδιαίτερη φύση του κλάδου μπορεί να συμβάλλει σε περαιτέρω γνώση γύρω από τις συγκεκριμένες στρατηγικές ποιότητας που εξετάζονται με αυτή την έρευνα. Άμεσοι αποδέκτες των συμπερασμάτων είναι φυσικά τα ξενοδοχεία τα οποία θα μπορούσαν να ωφεληθούν άμεσα από τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων καθώς και άλλες επιχειρήσεις που είτε συνδέονται άμεσα με τον τουρισμό είτε όχι. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα η έρευνα είναι ιδιαίτερα ελλιπής όσον αφορά στην πελατοκεντρικότητα και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων.

Ερευνητικές ερωτήσεις

- A. Σε ποίο βαθμό χρησιμοποιείται η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων;
- B. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της ενδυνάμωσης και της επιχειρησιακής επίδοσης των ελληνικών ξενοδοχείων πέντε αστέρων;
- Γ. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η πελατοκεντρική στρατηγική στα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων;
- Δ. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης των ελληνικών ξενοδοχείων πέντε αστέρων;

Λειτουργικοί Ορισμοί

Η Ενδυνάμωση ορίζεται ως η διαδικασία που βοηθά το προσωπικό στη λήψη αποφάσεων (Byham & Cox, 1989) όπως επίσης η διαδικασία μεταβίβασης της ευθύνης λήψης αποφάσεων από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους. Ουσιαστικά, είναι μια διαδικασία ενθάρρυνσης και ανταμοιβής των υπαλλήλων για τις πρωτοβουλίες που παίρνουν (Papaioannou, 2009). Στη βιβλιογραφία όπως και στην πράξη, η ενδυνάμωση συχνά θεωρείται ζωτικό μέσο αύξησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού όπως επίσης και της βελτίωσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής των εργαζομένων (Manz, 1992; Wellins, Byham, & Wilson,

1991). Επιπρόσθετα, οι Bowen και Lawler (1992) έδειξαν ότι η αποτελεσματικότητα της ενδυνάμωσης και της συμμετοχής στην επίτευξη βελτιωμένης οργανωτικής απόδοσης σχετίζεται με άλλους παράγοντες όπως η ανταγωνιστική στρατηγική μιας εταιρείας, η τεχνολογία και η σχέση της εταιρείας με τους πελάτες της.

Αξίζει φυσικά να σημειωθεί το γεγονός ότι όσο πιο εκπαιδευμένο είναι το προσωπικό ενός ξενοδοχείου τόσο καλύτερα ανταποκρίνεται στις προκλήσεις των πελατών και επομένως αυξάνεται ο δείκτης της ικανοποίησης και της διατήρησης των πελατών. Ας μη ξεχνάμε ότι μία επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς πελάτες και γ' αυτό το μάνατζμεντ της κάθε τουριστικής επιχείρησης πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς και να ερευνά σε τακτά χρονικά διαστήματα τις επιθυμίες και τα καταναλωτικά πρότυπα της υπάρχουσας και της υποψήφιας πελατείας (Ανδριώτης, 2004). Επίσης, οι ευκαιρίες διατήρησης των υφιστάμενων πελατών της επιχείρησης και αναζήτησης νέων, όπως και οι απειλές για την απώλεια πελατών, επιβάλλουν μια οργανωμένη προσπάθεια για απόκτηση στοιχείων και πληροφοριών που τους αφορούν. Δηλαδή στοιχείων για υφιστάμενους πελάτες, νέους πελάτες, πιθανούς πελάτες, πελάτες άλλων επιχειρήσεων και άλλων προϊόντων, για τις προτιμήσεις τους, τις ανάγκες τους, τις συνήθειες και τις αδυναμίες τους (Παπούλιας, 2002). Είναι αυτές οι συντονισμένες προσπάθειες οι οποίες μπορούν να διατηρήσουν μια επιχείρηση και φυσικά να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (competitive advantage). Προσανατολισμός προς το μάρκετινγκ (ή τον πελάτη) σημαίνει αποδοχή και υιοθέτηση της ιδέας του μάρκετινγκ. Οι ανάγκες του πελάτη είναι η κύρια προτεραιότητα. Οι οργανισμοί και οι διευθυντές, οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι προς το μάρκετινγκ, έχουν πάντα μια μακροπρόθεσμη προοπτική (Morrison, 1999).

Στη σύγχρονη επιχειρηματική αριστεία ο πελάτης αποτελεί το επίκεντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο πελάτης και η ικανοποίηση του αποτελεί το βασικό συστατικό μέρος για την επιτυχία μίας επιχείρησης και οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν την επιχειρηματική τελειότητα έχουν εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με τους πελάτες τους (European Foundation for Quality Management, 2003).

Η πελατοκεντρική στρατηγική είναι η διαδικασία σχεδιασμού προσαρμοσμένη στις ανάγκες των πελατών. Πιο συγκεκριμένα είναι η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού που προσαρμόζεται στις νέες συνεχώς μεταβαλλόμενες πελατοκεντρικές διαδικασίες. Η εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής προσδιορίζει μια σύνθετη αναδιάρθρωση όλων των οργανωτικών στοιχείων και

διαδικασιών της επιχείρησης (Gurau, Ranchhod, Hackney, 2004). Οι Wesbrook και Oliver (1991) ορίζουν την ικανοποίηση του πελάτη ως την συνολική στάση που αυτός διαμορφώνει για ένα προϊόν το οποίο χρησιμοποιούσε, αφού το απέκτησε (Σιώμκος, 2002:701).

Περιορισμοί της έρευνας

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας ήταν οι εξής:

- α) η έρευνα απευθυνόταν αποκλειστικά στις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες πέντε αστέρων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα,
- β) τα ερωτηματολόγια απευθύνονταν στα στελέχη και μόνο των συγκεκριμένων ξενοδοχειακών μονάδων και
- γ) η μονομερής προσέγγιση της πελατοκεντρικής προσέγγισης και της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού από την πλευρά της διοίκησης και όχι από τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων όπως οι υπάλληλοι του εκάστοτε ξενοδοχείου ή οι πελάτες.

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας χρήζει ιδιαίτερης σημασίας καθώς μελετώνται προγενέστερες έρευνες με απώτερο σκοπό να καταδειχθεί η λογική συνέχεια της έρευνας και της μεθοδολογίας που αφορά την πελατοκεντρική στρατηγική και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα στρατηγικό, ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης για επίτευξη της πελατειακής ικανοποίησης που περιλαμβάνει όλη τη διοίκηση και τους εργαζόμενους και χρησιμοποιεί ποσοτικές μεθόδους που συνεχώς βελτιώνουν τις διαδικασίες του οργανισμού (Anthony, Kasmar, Perrewé, 2002).

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας (EMΔΑ) του οργανισμού European Foundation for Quality Management (EFQM) υπαγορεύει και αυτό με τη σειρά του τις βασικές αρχές που εξετάζονται σε αυτή την έρευνα δηλαδή την επικέντρωση στον πελάτη και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοικητική αριστεία συνδέεται άρρηκτα με την μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους και της υποκίνησης της συμμετοχής τους στις οργανωτικές διαδικασίες (Κριεμάδης & Χρηστάκης, 2009).

Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι οι άνθρωποι πόροι είναι μια μεταβλητή η οποία συνεχώς μεταβάλλεται καθώς μπορούν να προσδιορισθούν και φυσικά να βελτιωθούν προς όφελος της επιχείρησης που τους διοικεί.

Ο άνθρωπος παράγοντας σε μια επιχείρηση είναι απόλυτα καθοριστικός. Ιδιαίτερα, σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι ακόμα πιο σημαντικός και καθορίζει την επιβίωση μιας επιχείρησης, αφού οι εντυπώσεις των πελατών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη διάθεση και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων (Γιαννοπούλου, 2004). Η δημιουργία μιας νοοτροπίας όπου σε κάθε θέση εργασίας, ο εργαζόμενος λειτουργεί ως πελάτης του εργαζόμενου στην προηγούμενη θέση και προμηθευτής του εργαζόμενου στην επόμενη, συμβάλλει καθοριστικά στον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες στον τελικό εξωτερικό πελάτη (Δερβιτσιώτης, 2005).

Ιδιαίτερα, σε μια τουριστική επιχείρηση, στην οποία οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, είναι κρίσιμο να δοθεί έμφαση στους συνεργάτες της επιχείρησης. Όπως υποστήριξε πρώτος ο Juran, εκτός από τον εξωτερικό πελάτη (δηλαδή τον πελάτη που επισκέπτεται την επιχείρηση), υπάρχει και

ο εσωτερικός πελάτης (ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση), από τον οποίο εξαρτάται αν οι υπηρεσίες είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη (customization of the services) - αν, τελικά, παρέχονται υπηρεσίες ποιότητας (Γιαννοπούλου, 2004).

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι ένα άγνωστο ή ανεπαρκές θέμα, παρά όλα αυτά λίγες εμπειρικές μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί (Kirkman & Rosen, 1996, Konczak, Stelly and Trusty, 1996, Zimmerman, Israeli, Schulz & Checkoway, 1992). Ενδυνάμωση είναι η μετάβαση της λήψης απόφασης, της εξουσίας και της υπευθυνότητας από τους managers στους εργαζόμενους. Ουσιαστικά, είναι η διαδικασία της εμπύχωσης και της ανταμοιβής της πρωτοβουλίας και της φαντασίας των εργαζομένων. Βασική προϋπόθεση αποτελεί το γεγονός ότι τα μέλη του οργανισμού είναι πρόθυμα και ικανά να αναλάβουν περισσότερη εξουσία, να λάβουν καλές αποφάσεις και να τις εκτελέσουν αποτελεσματικά (Κριεμάδης, Χρηστάκης, 2009).

Η ενδυνάμωση μπορεί να είναι είτε <<μηχανιστική>> (διαδικασία μεταφοράς μέρους του διοικητικού ελέγχου από τα στελέχη στους υφιστάμενους) είτε <<οργανική>> (διαδικασία ανάληψης ρίσκου και προσωπικής ανάπτυξης). Θεωρείται ότι η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται μέσα από την παροχή σαφούς επιχειρηματικού οράματος, την ομαδική εργασία, την υποστήριξη και το αίσθημα ασφάλειας, αλλά και την πειθαρχία και τον έλεγχο για την επίτευξη στόχων. Άλλωστε, ο σκοπός της ενδυνάμωσης είναι να καταστήσει τους εργαζόμενους αυτόνομους, υπεύθυνους και αισιόδοξους σχετικά με την εργασία τους (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Η βιβλιογραφία αποδεικνύει ότι οι ενδυναμωμένοι υπάλληλοι των ξενοδοχείων παίζουν σημαντικό και κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία αυξημένης αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών των πελατών τους, ενώ παράλληλα αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων καθώς και η εργασιακή τους ικανοποίηση (Lashley, McGoldrick, 1994: Guzel, Tukelturk, Ozkul, 2008: Kim, 2011).

Σύμφωνα με τους Bacon, Ackers, Storey και Coates (1996), οι καινοτόμες πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζονται πλέον στις μεγάλες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι μικρές επιχειρήσεις (όπως τα ξενοδοχεία) είναι από πολλές απόψεις η ιδανική τοποθεσία για την ανάπτυξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων λόγω της άμεσης επικοινωνίας, της επίπεδης ιεραρχίας, της μεγαλύτερης ευελιξίας και της σαφέστερης επίδρασης του κάθε εργαζόμενου στην επιχειρησιακή

επίδοση (Papaioannou, Kriemadis, Alexopoulos, Vrontou, & Kartakoullis, 2009).

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να θεωρείται μια επιχειρησιακή ανάγκη η οποία απαιτεί εκτενή προγραμματισμό, προσεκτική μελέτη, χρόνο, προσπάθεια και ικανούς καθώς και εκπαιδευμένους διευθυντές ώστε να ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό, για να αποτελεί μια πλεονεκτική ανταγωνιστική πηγή για τα πολυτελή ξενοδοχεία (Papaioannou, Vamvoukaki, Kriemadis, Vrontou, & Kourtesopoulou, 2011; Papaioannou, Kriemadis, Alexopoulos, & Vrontou, 2012).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα "προϊόν", ένα αποτέλεσμα που μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την κλασική διαδικασία του μάρκετινγκ:

- A. Έρευνα και εντοπισμός αναγκών,
- B. Προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες,
- Γ. Επικοινωνία των προϊόντων και υπηρεσιών με το σωστό τρόπο,
- Δ. Ανάμειξη των πελατών στη λύση.

Η ενδυνάμωση συνοδεύει την αποκέντρωση. Πρακτικά σημαίνει "να δώσω την εξουσία στα άτομα να ασκήσουν τα αποκεντρωμένα τους καθήκοντα". Η ενδυνάμωση ξεκινάει με την επικοινωνία πληροφοριών, αξιών και ιδεών καθώς και της αντίληψης ότι ο κάθε ένας μπορεί να συνεισφέρει (Μαυροβουνιώτης, 1998).

Η σύνδεση της απόδοσης των υπαλλήλων με τις ανταμοιβές, ενισχύει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσής τους για τα αποτελέσματα και τη συνεισφορά τους στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού (Κριεμάδης, Χρηστάκης, 2009).

Το σύστημα ανταμοιβών απόδοσης μπορεί να αποτύχει αν υποστηρίζεται μόνο από την ανώτερη διοίκηση. Ακόμη και ένας καλός σχεδιασμός ανταμοιβών μπορεί να αποτύχει αν οι άνθρωποι που το χρησιμοποιούν δεν είναι δεσμευμένοι στην επιτυχία του προγράμματος. Απαραίτητα, τα επιτυχημένα προγράμματα μέτρησης αποδοτικότητας υποστηρίζονται και γίνονται αποδεκτά από όλους όσους τα χρησιμοποιούν.

Η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας για τα συστήματα κινήτρων, γιατί αντικατοπτρίζει τη σημασία των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι πρώτη στην ποιότητα, τότε τα

κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να διαμορφώνονται υπό το πρίσμα της ικανοποίησης των πελατών, να εστιάζονται στην επικαιρότητα και να μην επιτρέπουν τυχόν λάθη (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τους Milkovich & Newman, (2005) τα συστήματα ανταμοιβής και αποζημίωσης πρέπει να σχεδιάζονται με πολύ μεγάλη προσοχή γιατί μπορεί να αποτύχουν και να βλάψουν την εταιρεία. Μόνο αν σχεδιαστούν σωστά μπορούν να ωφελήσουν την εταιρεία και τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, η Green Giant χρησιμοποιούσε ένα σύστημα πρόσθετων αμοιβών που βασιζόταν στην ανίχνευση και εξάλειψη μέρη εντόμων κατά τη διαδικασία της συσκευασίας. Οι εργαζόμενοι βρήκαν ένα τρόπο να κάνουν το σύστημα να δουλέψει για αυτούς κερδίζοντας έτσι πρόσθετες αμοιβές φέρνοντας μέρη εντόμων από το σπίτι τους.

Η αδυναμία κατανόησης των αναγκών που επηρεάζουν την αποτελεσματική υποκίνηση (ή παρακίνηση) των εργαζομένων, στερεί από τη διοίκηση τη γνώση για τη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής κινήτρων (Δερβιτσιώτης, 2005).

Ένα σωστά δομημένο σύστημα ανταμοιβών πρέπει να στοιχειοθετηθεί **από ξεκάθαρους στόχους** οι οποίοι καλύπτουν όλα τα επίπεδα και τις διαδικασίες του οργανισμού. Οι συμμετέχοντες πρέπει να γνωρίζουν πώς καθορίζονται αυξήσεις στους μισθούς και οι προαγωγές. Για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα επιβράβευσης πρέπει να υποστηρίζεται από το **σύνολο των εργαζομένων**. Αυτό περιλαμβάνει διοικητική υποστήριξη και πιθανά έξοδα όπως πρόσθετη εκπαίδευση, συναντήσεις εργαζομένων και άλλες ώρες εργασίας. Ένας οργανισμός πρέπει να σχεδιάσει το σύστημα ανταμοιβών με **ελαστικότητα** ώστε να προσαρμόζεται σε τυχόν αλλαγές που προκύπτουν. Για παράδειγμα, το σύστημα ανταμοιβών πρέπει να είναι ελαστικό αρκετά προκειμένου να ενστερνίζεται διαφορετικούς τύπους διοίκησης. Η **προβλεψιμότητα** ενός συστήματος ανταμοιβής βοηθάει τον εργαζόμενο που αξιολογείται να προετοιμαστεί για την αξιολόγηση. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει γνώση για το περιεχόμενο και το χρόνο αξιολόγησής του. Η ανταλλαγή απόψεων και η **ανοιχτού τύπου συζήτηση** όσον αφορά την απόδοση του εργαζομένου βοηθά τον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις απόψεις του για την απόδοσή του και να προτείνει βελτιώσεις στο σύστημα των ανταμοιβών και της ενδυνάμωσης (Anthony, Kacmar, Perrewé, 2002).

Οι εργαζόμενοι εκτιμούν και αναγνωρίζουν μη χρηματικές επαγγελματικές ανταμοιβές όπως την ενδυνάμωση, την αναγνώριση και τις ευκαιρίες για ανάπτυξη. Η

ενδυνάμωση είναι μια μορφή ανταμοιβής. Οι διαστάσεις της ενδυνάμωσης έγκειται στην αρμοδιότητα της λήψης αποφάσεων, έλεγχο των παραγόντων που επηρεάζουν το αποτέλεσμα και αυτονομία στη λήψη αποφάσεων χωρίς τη συγκατάβαση της ανώτερης διοίκησης. Χωρίς καμία σύνδεση με την επίδοση, οι λιγότερο παρακινημένοι εργαζόμενοι θα αντιληφθούν ότι τελικά ή σκληρότερη εργασία δεν είναι απαραίτητη (Milkovich & Newman, 2005).

Εναλλακτικοί μη χρηματικοί τρόποι ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η μεταβίβαση περισσότερης ευθύνης, περισσότερη ελαστικότητα, μεγαλύτερη ευθύνη, αναγνώριση και μεγαλύτερη μεταβίβαση εξουσίας στην λήψη αποφάσεων. Η ανάθεση ευθυνών στους υπαλλήλους σε απαιτητικά έργα μπορεί να διατηρήσει στους υπαλλήλους υψηλό το κίνητρο παρακίνησης για εργασία. Προσφέροντας σε έναν εργαζόμενο αλλαγή στην ονομασία του τίτλου εργασίας του το οποίο περιλαμβάνει μεγαλύτερη αναγνώριση μπορεί επίσης να αποτελεί μια σημαντική ηθική ανταμοιβή. Μερικά παραδείγματα μη νομισματικών ανταμοιβών είναι η αίσθηση περηφάνιας και επιτυχίας όταν επιτυγχάνεται ένας στόχος. Η συμμετοχή και η ανάμειξη στη λήψη αποφάσεων σε μεγάλα έργα μπορούν να λειτουργήσουν ως ένα πολύ ισχυρό κίνητρο παρακίνησης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν υπάρχει αρνητική σχέση απόδοσης και ανταμοιβής (ο εργαζόμενος αμείβεται λιγότερο από τη συνολική του απόδοση), η δυσαρέσκεια παρακινεί τον εργαζόμενο να ισοσκελίσει τη σχέση είτε ζητώντας αύξηση μισθού ή προαγωγή είτε αλλάζοντας τα επίπεδα ικανοποίησής του από την εργασία είτε μειώνοντας την εργασιακή απόδοσή του. Η έρευνα στη σχέση απόδοσης - ανταμοιβής έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι αμείβονται χαμηλά σε σχέση με συναδέλφους ή σε σχέση με την προσωπική τους άποψη τότε χάνουν την παρακίνησή τους. Η δυσαρέσκεια αυτή τους οδηγεί στην εύρεση νέας εργασίας, γίνονται λιγότερο παραγωγικοί ή απουσιάζουν συχνότερα. Οι ανταμοιβές ενισχύουν τη σχέση μεταξύ της κατάστασης και της συμπεριφοράς (Anthony, Kacmar, Perrewé, 2002).

Πολλοί συγγραφείς (Ashness και Lashley 1995, Dickmeyer and Williams 1995, Goodale et al. 1997, Maxwell 1997, Ugboro and Obeng 2000, Ling 2000, Savery et al. 2001, Patterson et al. 2004, McKenna, 1998) υποστήριξαν ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα η ενδυνάμωσή του, είναι μια καλή επιχειρηματική πρακτική η οποία παράγει τα ακόλουθα οφέλη:

α. αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (job satisfaction) γιατί νοιώθουν ότι έχουν μεγαλύτερη ανάμειξη και σπουδαιότητα στον οργανισμό, ενώ βελτιώνονται και οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των συνεργαζόμενων υπαλλήλων,

β. παρέχει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να επηρεάζουν τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό τους χώρο με αποτέλεσμα να νοιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση για τον οργανισμό που εργάζονται (organizational commitment),

γ. βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, υπό την έννοια ότι παρουσιάζονται υψηλότερα επίπεδα κερδών και ανάπτυξης, ελεγχόμενες δαπάνες και βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών,

δ. βελτιώνει την διοικητική αποτελεσματικότητα και αναπτύσσει την καινοτομία, όπου παρατηρούνται αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και μειωμένα επίπεδα εργασιακής έντασης,

ε. αυξάνει την αυτό-αποτελεσματικότητα και δημιουργεί μια κουλτούρα στον οργανισμό η οποία υποστηρίζει την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών,

στ. αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών, εξαιτίας του ότι οι υπάλληλοι μέσω της ενδυνάμωσης μπορούν να προσαρμοστούν, να καταλάβουν τις ανάγκες των πελατών τους και τις απαιτήσεις τους και να τους προσφέρουν μια καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.

Επιπροσθέτως, η ενδυνάμωση επέφερε βελτίωση σε έξι δείκτες απόδοσης τεσσάρων διαφορετικών επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα: μειώθηκε η μετακίνηση των υπαλλήλων με την ενδυνάμωση, αυξήθηκαν οι πωλήσεις ανά υπάλληλο, ενώ παρουσιάστηκε υψηλότερο περιθώριο κέρδους, χαμηλότερο κόστος (υλών) ως ποσοστό επί των πωλήσεων, χαμηλότερο κόστος εργασίας ως ποσοστό επί των πωλήσεων και υψηλότερο καθαρό κέρδος (Dickmeyer and Williams, 1995).

Η ικανοποίηση μπορεί να παίζει ρόλο σε όλες τις εκφάνσεις της παρακίνησης, δηλαδή στην ενεργοποίηση, τη συντήρηση και την καθοδήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Μάρκοβιτς, 2002).

Ο Littrell (2003), εξερεύνησε το θέμα της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε μια ομάδα ξενοδοχείων στην Κίνα, όπου η γενική άποψη των θεωρητικών της διοίκησης ήταν ότι η ενδυνάμωση δεν είναι εφαρμόσιμη σε

κινέζικους οργανισμούς. Εντούτοις, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης παρουσίασαν ότι η ανώτερη διοίκηση των ξενοδοχείων είχε θετική στάση απέναντι στην ενδυνάμωση και στην πρακτική που υιοθετήθηκε προκειμένου να εφαρμοστεί, το 57% του προσωπικού δήλωσε ότι απολάμβανε αυτονομία στην εργασία του προκειμένου να φέρει εις πέρας το έργο που του έχει ανατεθεί (μέσω της ενδυνάμωσης), και ότι η παροχή αυτονομίας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του <<ιδανικού ηγέτη>>.

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005), σε ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου <<προϊόν-εξυπηρέτηση>>. Άλλωστε, καμία έξυπνη διαφήμιση ή πειστική προώθηση δεν μπορεί να αντισταθμίσει μια κακή υπηρεσία. Οι οργανισμοί του τομέα φιλοξενίας και των ταξιδιών επιβάλλεται να κάνουν δύο πράγματα καλά για να ικανοποιούν τους πελάτες: (α) να παρέχουν ένα καλό προϊόν (π.χ. γεύμα, δωμάτιο κλπ) και (β) να παρέχουν καλή υπηρεσία (Morrison, 1999).

Εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζει το τουριστικό προϊόν, καθοριστικό παράγοντα για την ικανοποίηση των πελατών αποτελεί το ανώτερο ή κατώτερο προσωπικό που προσφέρει υπηρεσίες. Εάν οι προτιμήσεις των πελατών μεταβληθούν με το πέρασμα του χρόνου, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να τροποποιήσει το προϊόν της, ώστε να προσφέρει ένα προϊόν που θα συνεχίσει να είναι αρεστό στους πελάτες της (Ανδριώτης, 2004).

Η εξυπηρέτηση είναι η στιγμή της δικαίωσης των προσδοκιών του πελάτη. Είναι η κορυφαία, η ιερή στιγμή της αλήθειας. Γι αυτό και εκείνο το άτομο που εκπροσωπεί την εταιρεία, στα μάτια του πελάτη είναι όλη η εταιρεία. Η εξυπηρέτηση έχει δυο διαστάσεις, την προσωπική και την εταιρική. Ο εξυπηρετών οφείλει να ακολουθεί τις οδηγίες, κανόνες και πρότυπα της εταιρείας και αυτή είναι η εταιρική διάσταση. Παράλληλα όμως η προσωπική φροντίδα, αντίληψη, συμπεριφορά και προσέγγιση δίνουν την ιδιαίτερη προσωπική διάσταση που ο πελάτης δεν μπορεί παρά να ταυτίσει με την εταιρεία (Μαυροβουνιώτης, 1998).

Επιπροσθέτως, η επιτυχία της κάθε επιχείρησης, άρα και των πολυτελών ξενοδοχείων, άπτεται της ικανότητάς της να εξυπηρετήσει τους πελάτες της, πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις όπως τα πολυτελή ξενοδοχεία θα πρέπει να υιοθετήσουν περισσότερο, στρατηγικές που βασίζονται στην αγορά, όπως η

πελατοκεντρική στρατηγική, για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους (Li και Zhou, 2010).

Ο Δερβιτσιώτης (2005) κάνει σαφή προσδιορισμό μιας στρατηγικής που περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

α. την προσφερόμενη στον πελάτη αξία με βάση τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών που θα καλύψουν τις απαιτήσεις των πελατών.

β. την αγορά ή το τμήμα της αγοράς προς το οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, δηλαδή οι πελάτες που θέλει να προσελκύσει.

γ. την τεχνολογία παραγωγής-διανομής και εξυπηρέτησης πελατών.

δ. τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα αναπτύξει και θα διατηρήσει το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Υπάρχουν πολλά σημαντικά οφέλη από την πελατοκεντρική διοίκηση σύμφωνα με τους Davis & Manrodt, (1996):

- Οφέλη που βελτιώνουν τη σχέση μεταξύ της ανάγκης των πελατών και του τελικού προϊόντος του οργανισμού.
- Οφέλη που αυξάνουν τα κέρδη από τη διατήρηση των πελατών
- Οφέλη που αυξάνουν τα κέρδη από τη μείωση των εξόδων
- Οφέλη που καθιστούν τον οργανισμό πιο δεκτικό στις αλλαγές

Η εφαρμογή μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής περιλαμβάνει:

- Δημιουργία σχέσης με τον πελάτη
- Διάγνωση των πελατειακών αναγκών
- Προσδιορισμός της ικανότητας του οργανισμού να ανταποκρίνεται στις πελατειακές ανάγκες
- Δέσμευση στον πελάτη
- Άμεση ανταπόκριση στις πελατειακές απαιτήσεις
- Ανάπτυξη πλάνων διανομής
- Οριοθετεί την αποστολή του ανθρώπινου δυναμικού
- Ελέγχει τη διαδικασία διανομής

- Αξιόπιστοι Εταίροι

Η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κυρίως η διατήρησή του επιτυγχάνεται με τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα με βάση τον οποίο διενεργούνται οι διεργασίες της επιχείρησης. Μια επιχείρηση με πελατοκεντρικό χαρακτήρα έχει τη δυνατότητα να μεταχειρίζεται κάθε πελάτη ξεχωριστά και ανάλογα με τις δικές του ανάγκες. Το ενδιαφέρον μιας πελατοκεντρικής επιχείρησης στρέφεται όχι μόνο στον υπολογισμό του κέρδους από μια σειρά συναλλαγών με τον πελάτη, αλλά και στη δημιουργία και τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη (Κοσμάτος, 2011).

Η μελέτη περίπτωσης της Wal-Mart σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2007), αποτελεί φωτεινό παράδειγμα επιχείρησης η οποία αναδείχθηκε η πιο κερδοφόρα επιχείρηση λιανεμπορίου των ΗΠΑ στη δεκαετία του 1990. Η επιτυχία θα μπορούσε να αποδοθεί στους <<υπαλλήλους υποδοχής>> που υιοθέτησε ο τότε ιδρυτής της εταιρείας, οι οποίοι καλωσόριζαν τους πελάτες στα διάφορα καταστήματα καθώς και στη διάθεση των υπαλλήλων να συμμετάσχουν στο ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Έτσι πολύ σοφά ο ιδιοκτήτης βρήκε τότε το κλειδί της επιτυχίας όπου στην προσπάθειά του να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών καθώς και την πελατοκεντρική του στρατηγική, ενδυνάμωσε τους υπαλλήλους με πρόσθετες παροχές.

Η μελέτη περίπτωσης επίσης της Citibank η οποία δραστηριοποιείται στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, αποτελεί επίσης ένα αξιόλογο παράδειγμα εταιρείας η οποία κατανοώντας πολύ γρήγορα την αγορά, εστίασε την προσοχή της στην όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη απαιτώντας σε κάθε περίπτωση από τους υπαλλήλους άποψη εξυπηρέτηση. Οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών και να τους προσφέρουν τα προϊόντα που τους ταιριάζουν. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκτελούν σχεδόν όλες τις τραπεζικές υπηρεσίες μειώνοντας τόσο το χρόνο αναμονής, όσο και την ταλαιπωρία των πελατών, ενώ είναι σε θέση να προσφέρουν τηλεφωνική εξυπηρέτηση, σχεδόν, σε όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών και να τους προσφέρουν τα προϊόντα που τους ταιριάζουν. Ακόμα, διοργανώνονται συναντήσεις της διοίκησης με τους υπαλλήλους, ώστε να εισακούεται η γνώμη τους και να εφαρμόζεται, ενώ επενδύει σε τεχνολογικό εξοπλισμό- που είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη.

Στον ίδιο κλάδο των τραπεζικών υπηρεσιών, στη Τράπεζα Κύπρου, η πελατοκεντρική διάθεση εκφράζεται μέσα από τα πενταετή στρατηγικά σχέδια όπου οι βασικοί άξονες εστιάζονται γύρω από τον πελάτη και συγκεκριμένα με οτιδήποτε του παρέχει εξυπηρέτηση. Τα σημεία επαφής του πελάτη με τον Οργανισμό είναι το ανθρώπινο δυναμικό, τα προϊόντα και υπηρεσίες, τα συστήματα και ο εξοπλισμός, οι διαδικασίες και οι εγκαταστάσεις. Η στρατηγική για ποιότητα στοχεύει στην αναβάθμιση της εντύπωσης του πελάτη για τον Οργανισμό βελτιώνοντας τα σημεία επαφής. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται φυσικά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της Τράπεζας διαδραματίζει το ανθρώπινο της δυναμικό. Παρόλο που δεν καταχωρείται στον ισολογισμό της τράπεζας, το πιο πολύτιμο στοιχείο στο ενεργητικό της είναι αναμφίβολα το ανθρώπινο δυναμικό που τη στηρίζει. Στρατηγική επιδίωξη ενός οργανισμού πρέπει να είναι η ανάπτυξη του έμψυχου υλικού τόσο σε ικανότητες όσο και σε τεχνική κατάρτιση ώστε να είναι σε θέση να προσφέρουν την πιο υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης στους πελάτες.

Μια άλλη εταιρεία που κατανόησε το σημαντικό ρόλο της πελατοκεντρικής στρατηγικής σε συνάρτηση με το ανθρώπινο δυναμικό είναι η γαλλική εταιρεία παροχής φυσικού αερίου Air Liquide η οποία επιδίωξε τη στενή επαφή εργαζομένων - πελατών. Αυτή η ενέργεια είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός ρεύματος νέων ιδεών αναφορικά με τη βελτίωση των διαδικασιών, την αύξηση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα κ.ά.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι αργά ή γρήγορα όλες οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται το σπουδαίο ρόλο της εστίασης στις ανάγκες των πελατών και της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο καλείται να αντιληφθεί και να ικανοποιήσει τις καταναλωτικές απαιτήσεις. Άλλωστε όταν οι εσωτερικοί πελάτες είναι ικανοποιημένοι αντανakλούν την ποιότητα της επιχείρησης και στους εξωτερικούς πελάτες.

Μοντέλα Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

Στην ενότητα αυτή θα αναλυθούν τα βασικότερα μοντέλα πελατοκεντρικής εστίασης, εκτός από το μοντέλο του Whiteley (1991) το οποίο θα αποτελέσει και την βάση της έρευνάς μας και θα αναλυθεί διεξοδικά στην μεθοδολογία.

Μέθοδος του «διαμαντιού»

Η μέθοδος του «διαμαντιού» οφείλει το όνομά της από την απεικόνιση ως «διαμάντι» της τεχνικής υλοποίησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής (Mack et.al, 2005).

Για την επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών πελατοκεντρικής στρατηγικής απαιτείται η εκπλήρωση τριών βασικών προϋποθέσεων που αποτελούν την βάση της πελατοκεντρικής στρατηγικής: η κατάλληλη οργάνωση της επιχείρησης, τα πληροφοριακά της συστήματα και η εταιρική κουλτούρα. Η εφαρμογή επιτυχημένης πελατοκεντρικής στρατηγικής πολλαπλασιάζει τα οφέλη της για την επιχείρηση αν αντιμετωπίζεται ως ενιαία στρατηγική στο σύνολο της επιχείρησης και όχι σε μεμονωμένα τμήματά της. Η επιλογή του πληροφοριακού συστήματος της επιχείρησης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για την σωστή εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο να επιλέγονται ακριβά πληροφοριακά συστήματα πριν την χάραξη της πελατοκεντρικής στρατηγικής με αρνητικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Για αυτό η διαδικασία επιλογής του πληροφοριακού συστήματος θα πρέπει να ξεκινά μετά την χάραξη της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Η κουλτούρα της επιχείρησης διαδραματίζει επίσης έναν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Για το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να έχει σχεδιαστεί το κατάλληλο σύστημα κινήτρων που θα το ωθήσει να υιοθετήσει την πελατοκεντρική στρατηγική και επιπρόσθετα να υπάρξει μέριμνα για την επιμόρφωσή του ώστε να αποδεχτεί και να κατανοήσει την σημασία της αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (Mack et.al, 2005).

Στην κορυφή τοποθετούνται οι κατευθύνσεις της υλοποίησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής οι οποίες διαμορφώνονται με κριτήρια όπως η κερδοφορία, η διαφοροποίηση, η εξατομίκευση και η συστηματική ανάλυση δεδομένων για τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Οι παραδοσιακοί μέθοδοι, όπως για παράδειγμα έσοδα ανά πελάτη κρίνονται ανεπαρκή και η υιοθέτηση νέων πρακτικών κρίνεται αναγκαία γιατί θα στηρίζονται στην αξία του πελάτη βάσει των αναμενόμενων συναλλαγών με την επιχείρηση (customer lifetime value) που θα περιλαμβάνουν παραμέτρους όπως δυναμικές μελλοντικές πωλήσεις, θετικές συστάσεις του πελάτη για την επιχείρηση σε άλλα άτομα (word of mouth). Τα παραπάνω οδηγούν στην ανάγκη για κατηγοριοποίηση των πελατών για την εφαρμογή μιας αποδοτικότερης πελατοκεντρικής στρατηγικής, η οποία όμως δεν θα βασίζεται μόνο σε δημογραφικά και ψυχογραφικά κριτήρια αλλά και σε κριτήρια

με πελατοκεντρικό προσανατολισμό.

Στο κέντρο του «διαμαντιού» τοποθετούνται η πελατοκεντρική διοίκηση του προϊόντος και της υπηρεσίας, η πελατοκεντρική διοίκηση των συναλλαγών, η διοίκηση μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων και η διοίκηση της πελατειακής πληροφορίας.

Μέθοδος Πελατοκεντρικού Μάρκετινγκ

Η φιλοσοφία της μεθόδου είναι (όσον αφορά τους παράγοντες της πελατοκεντρικής εστίασης) ότι οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών η οποία με την σειρά της επιφέρει θετικές αλλαγές στην συμπεριφορά τους και στη συνέχεια σε υψηλότερα συνολικά κέρδη για την επιχείρηση.

Η κεντρική ιδέα της μεθόδου εστιάζεται στην πυραμίδα του πελατοκεντρικού μάρκετινγκ, στη βάση της οποίας βρίσκονται οι παράγοντες που εξυπηρετούν την πελατοκεντρική εστίαση της επιχείρησης και στα ανώτερα επίπεδα οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απόδοση των πελατών και οδηγούν τελικά στην κερδοφορία.

Ξεκινώντας την ανάλυση από την βάση της πυραμίδας, οι τρεις βασικοί παράγοντες πελατοκεντρικής εστίασης είναι η οργάνωση, οι πληροφορίες και τα επικοινωνιακά συστήματα που βρίσκονται εντός της επιχείρησης.

Στην οργάνωση της επιχείρησης βασικό ρόλο διαδραματίζουν τόσο η διοίκηση όσο και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στην εστίαση στις ανάγκες του πελάτη και στην συνεχή βελτίωση των διαδικασιών για την εξυπηρέτηση του πελάτη, διαθέτοντας τόσο τον αναγκαίο χρόνο, όσο και τους διαθέσιμους υλικούς πόρους για την υλοποίηση των παραπάνω διαδικασιών. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών, να διαθέτει εμπειρία και να εργάζεται συντονισμένα με όλες τις ομάδες εργασίας που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη.

Η διαδικασία επικοινωνίας με τον πελάτη πρέπει να είναι κατάλληλα σχεδιασμένη ώστε να διασφαλίζεται ότι είναι απρόσκοπτη, την κατάλληλη στιγμή και ότι χρησιμοποιούνται τα αποδοτικότερα επικοινωνιακά συστήματα.

Οι πληροφορίες για τον πελάτη πρέπει να είναι σχετικές, ολοκληρωμένες και επίκαιρες και τα επικοινωνιακά συστήματα να είναι φιλικά προς τον χρήστη, ευέλικτα και αποδοτικά.

Οι παράγοντες της πελατοκεντρικής εστίασης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους παράγοντες απόδοσης των πελατών, που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης.

Η ικανοποίηση των πελατών από την σχέση τους με την επιχείρηση πηγάζει από την ποιότητα και την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης και κυρίως από το γεγονός το παρεχόμενο επίπεδο να είναι ανώτερο των προσδοκιών των πελατών.

Η συμπεριφορά των πελατών μετριέται κυρίως σε σχέση με χρηματικούς όρους (έσοδα) ή συχνότητα αγορών. Εκφράζεται μέσα από το μερίδιο που κατέχουν στην επιχείρηση, το βαθμό αφοσίωσής τους και την αναμενόμενη διάρκεια των συναλλαγών τους με την επιχείρηση.

Η κερδοφορία των πελατών προσδιορίζεται από το σύνολο των κερδών που αποφέρει η εξυπηρέτηση των κερδοφόρων πελατών μείον τις ζημιές που αποφέρει η εξυπηρέτηση των ζημιογόνων πελατών της επιχείρησης.

Για την μέτρηση της απόδοσης των παραγόντων πελατοκεντρικής εστίασης και των παραγόντων απόδοσης των πελατών στο μοντέλο χρησιμοποιούνται τεχνικές ελέγχου των διαδικασιών.

Οι τεχνικές αυτές ελέγχου των διαδικασιών είναι η καταγραφή της πελατοκεντρικής εστίασης, η ανάλυση της απόδοσης, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση.

Για την καταγραφή της πελατοκεντρικής εστίασης χρησιμοποιούνται εσωτερικές πηγές της επιχείρησης σχετικά με πληροφορίες και δεδομένα για την κερδοφορία των πελατών, την συμπεριφορά τους και την ικανοποίησή τους.

Στην συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση των ανωτέρω στοιχείων με διερεύνηση ευκαιριών και μετριασμό τυχόν απειλών και θέτονται οι προτεραιότητες βελτίωσης. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων εσόδων, κερδοφορίας, επίπεδο ικανοποίησης για τον κάθε πελάτη σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης. Η υλοποίηση αναφέρεται στην πραγματοποίηση των ανωτέρω προγραμμάτων στα πλαίσια της πελατοκεντρικής στρατηγικής που έχει τεθεί (J. Curry and A. Curry, 2000).

Μοντέλο πελατοκεντρικής εστίασης

Το μοντέλο βασίζεται στα εξής βήματα (Zajas & Zotz, 1995):

- ✓ Καθορισμός στόχων.

- ✓ Συνεχής καταγραφή των αναγκών των πελατών με στόχο να εντοπιστούν οι προσδοκίες των πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.
- ✓ Τμηματοποίηση των πελατών. Σημαντικό στοιχείο στα πλαίσια του μοντέλου είναι η τμηματοποίηση των πελατών να πραγματοποιηθεί βάσει κριτηρίων που έχουν σχέση με την συνολική αξία που δίνουν οι πελάτες στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα βαθμός αφοσίωσης στην επιχείρηση και οι θετικές συστάσεις που δίνονται για την επιχείρηση από τον πελάτη σε άλλα άτομα.
- ✓ Δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, βασιζόμενοι στην συστηματική συλλογή δεδομένων και πληροφοριών για τις ανάγκες των πελατών.
- ✓ Δημιουργία σχεδίων δράσης, που θα αναλύουν την πελατοκεντρική στρατηγική θέτοντας μετρήσιμους στόχους.
- ✓ Εποπτεία και έλεγχος των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών, καθώς η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί τον δείκτη επιτυχούς εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής.
- ✓ Ανασχεδιασμός στρατηγικής αν κριθεί αναγκαίο, βάσει των αποτελεσμάτων σχεδίων δράσης.
- ✓ Ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών για τους πελάτες, με γνώμονα τον εντοπισμό παραγόντων που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών και να προσδώσουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ✓ Αξιολόγηση και επιλογή των πλέον κατάλληλων πρακτικών βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών, στα πλαίσια όμως των στόχων της επιχείρησης και της προσπάθειας απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μοντέλα Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Διοικητική Ενδυνάμωση

Οι Liden και Arad (1996) πρότειναν ότι η διοικητική ενδυνάμωση επικεντρώνεται στο πώς οργανωτικές, θεσμικές, κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και πολιτιστικές δυνάμεις μπορούν να καταστρέψουν τις συνθήκες που προωθούν την αδυναμία στο χώρο εργασίας (Παπαϊωάννου, 2009). Σε γενικές γραμμές, η ενδυνάμωση είναι μια τεχνική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRM) που περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της εξουσίας και του ελέγχου από τα υψηλότερα επίπεδα

διοίκησης στα χαμηλότερα σε έναν οργανισμό (Conger & Kanungo, 1988; Παπαϊοαννου, 2009). Έχει οριστεί και ως παροχή στήριξης στους εργαζόμενους να μπορούν να ελέγχουν την ιδιοκτησία της εργασίας τους (Byham & Cox, 1989) καθώς επίσης και της μεταβίβασης της λήψης αποφάσεων και της ευθύνης από τα στελέχη στους υπαλλήλους. Βασικά, είναι η διαδικασία της ενθάρρυνσης και της ανταμοιβής των εργαζομένων για τις πρωτοβουλίες που λαμβάνουν.

Ουσιαστικά, η ενδυνάμωση αποτελείται από διαδικασίες, μεθόδους εργαλεία και τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί στο πλαίσιο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα πολυδιάστατα ερωτηματολόγια της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού του Vogt και Murell (1990) περιλαμβάνουν:

A) Διαχείριση του πληροφοριακού / επικοινωνιακού συστήματος: η ικανότητα ενός οργανισμού να συλλέγει, να αναλύει και να διανέμει τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την επιτυχία του πορεία. Η διοίκηση πρέπει να πείσει το εργατικό δυναμικό ότι όλοι πρέπει να αφιερώνουν το χρόνο και την απαραίτητη ενέργεια για να βελτιώνουν και να αποσαφηνίζουν τα μέσα για καλύτερες μεθόδους επικοινωνίας/ενημέρωσης που με τη σειρά θα συμβάλλουν στην πραγματική εφαρμογή της ενδυνάμωσης.

B) Λήψη αποφάσεων και άμεση δράση: η προτεινόμενη απόφαση εξετάζεται από όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, πριν αποφασιστεί από την ανώτερη διοίκηση. Ανάλογα με τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες και την εξειδίκευση παίρνεται και η τελική απόφαση. Η ταχύτητα λήψης αποφάσεων είναι ζωτικής σημασίας ώστε η διοίκηση να μπορεί να προετοιμάζει εκ των προτέρων τον τρόπο εφαρμογής της απόφασης.

Γ) Σχεδιασμός εργασιών, οργάνωση και ενσωμάτωση του συστήματος: Ο ρόλος του διευθυντή στο σχεδιασμό είναι η συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων ανθρώπων των οποίων η είσοδος και το ενδιαφέρον θα βοηθήσει ώστε να εξασφαλιστεί μια επιτυχής διαδικασία σχεδιασμού. Η διοίκηση ενθαρρύνει την ανάθεση της εξουσίας και της κατανομής εξουσιών όσο το δυνατόν περισσότερο, προκειμένου να χρησιμοποιήσει όλους τους εργαζόμενους και τις δυνατότητές τους. Όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το Όραμα και το συνολικό σχεδιασμό του οργανισμού.

Δ) Αξιολόγηση του συστήματος και εσωτερικός έλεγχος: η αξιολόγηση των ενδυναμωμένων οργανισμών βασίζεται στη διαδικασία της αποτίμησης στη λογική ότι γίνεται το καλύτερο δυνατό για τη βελτίωση των επιδόσεων. Γίνεται κατά βάση εστίαση στην ενδυνάμωση του συστήματος και υιοθετούνται αυτο-διαγνωστικές

τεχνικές. Ο διευθυντής ορίζει τα συστήματα ελέγχου που ανταποκρίνονται στις εκκλήσεις για βοήθεια στους υπαλλήλους και δεν επιτρέπουν τη μελλοντική τιμωρία.

Ε) Ηγεσία, παρακίνηση και σύστημα ανταμοιβών: ο διευθυντής δεν δίνει βάση σε εξωτερικά κίνητρα (ανταμοιβή, τιμωρία) αλλά θέτει παραδείγματα προς μίμηση. Αυτό περιλαμβάνει το ρόλο του προπονητή, του συμβούλου ή το ρόλο του ανθρώπου που βασίζεται στην οργάνωση ώστε οι προσπάθειες να ανταμείβονται όταν εκπληρώνονται οι στόχοι του. Περιλαμβάνει το ρόλο του "προπονητή", του ανθρώπου δηλαδή που κατευθύνει και αναδιαρθρώνει τον οργανισμό ώστε το σύστημα των ανταμοιβών να συνδέεται άμεσα με τους στόχους. Ο στόχος ενός συστήματος κινήτρων (ενδυνάμωση) είναι να δημιουργήσει αυτο-κίνητρο για τους ανθρώπους που αναγνωρίζουν ότι η οργάνωση γνωρίζει και εκτιμά την προσωπικότητα και τα talέντα που τους επιτρέπουν να εκτελούν τα έργα.

ΣΤ) Επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων: ο ενδυναμωμένος οργανισμός χρησιμοποιεί όλες τις δεξιότητες και τις ιδέες των ανθρώπινων πόρων, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει την αειφορία ώστε να ανταποκρίνεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Η διοίκηση τοποθετεί τις καθημερινές εργασίες σε μια προοπτική συνεχούς ανάπτυξης. Αναζητά πάντα τρόπους βελτίωσης και καλύτερης συνεργασίας με τους ανθρώπους για να αναπτύξουν υψηλότερα επίπεδα επιδόσεων στο μέλλον.

Ψυχολογική Ενδυνάμωση

Η ψυχολογική ενδυνάμωση αναφέρεται σε ένα σύνολο ψυχολογικών καταστάσεων που είναι αναγκαίες για τα άτομα προκειμένου να έχουν την αίσθηση του ελέγχου της εργασίας τους. Ενώ οι οργανωτικές πρακτικές μοιράζουν την εξουσία στους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα, η ψυχολογική ενδυνάμωση επικεντρώνεται στο πώς οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία τους. Η άποψη αυτή αναφέρεται στην ενδυνάμωση ως οι προσωπικές πεποιθήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι ως προς το ρόλο που διαδραματίζουν σε σχέση με τον εκάστοτε οργανισμό (Παπαϊωάννου, 2009).

Οι Conger και Kanungo (1988) υιοθετούν την άποψη ότι η ενδυνάμωση είναι ένα εργαλείο παρακίνησης ή ένα εργαλείο συμμετοχικής διοίκησης (Likert, 1967).

Οι Thomas και Velthouse (1990) με βάση τις εργασίες των Conger και Kanungo (1988), πρότειναν ένα μοντέλο αντίληψης που προκαλούσε εσωτερική παρακίνηση. Όρισαν την ενδυνάμωση ως εσωτερική παρακίνηση που εκδηλώνεται σε

τέσσερις γνωστικές διαστάσεις (ουσία, αρμοδιότητα αυτοδιάθεση και αντίκτυπο) αντανακλώντας τον προσανατολισμό του εργαζόμενου για το ρόλο του (Παπαϊωάννου, 2009).

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

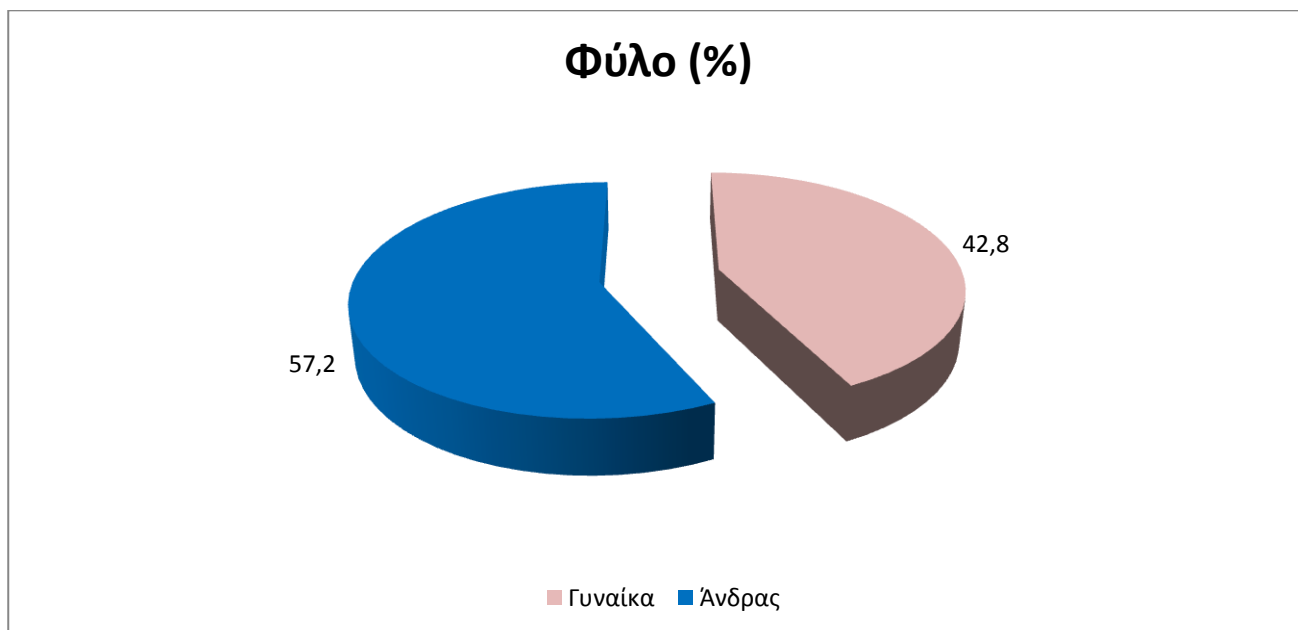
Παραδοχές της έρευνας

Ακολουθούν οι παραδοχές που δημιουργήθηκαν από τη συγκεκριμένη έρευνα:

1. Θεωρούμε ότι οι συμμετέχοντες θα απαντήσουν στην έρευνα αληθώς και με ειλικρίνεια.
2. Θεωρούμε ότι οι συμμετέχοντες θα συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο χωρίς προκαταλήψεις.

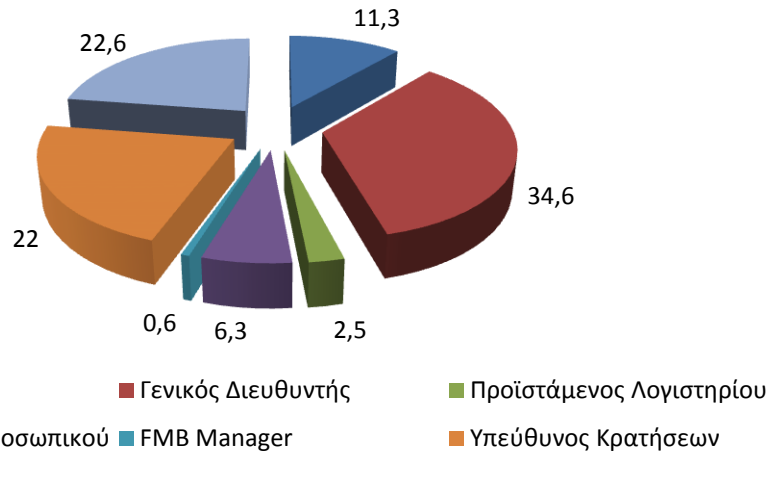
Δείγμα

Το Δείγμα της Έρευνας είναι όλα τα ξενοδοχεία και καταλύματα πολυτελείας 5 αστέρων άνω των 5 δωματίων στην Ελλάδα. Ο τρόπος επιλογής του δείγματος έγινε μέσω του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος. Η έρευνα αφορούσε όλα τα στελέχη των ξενοδοχείων αυτών. Από το σύνολο των 317 ξενοδοχείων απάντησαν τα 159 (response rate=50,2%). Παρακάτω ακολουθούν τα δημογραφικά αποτελέσματα των ερωτηθέντων.



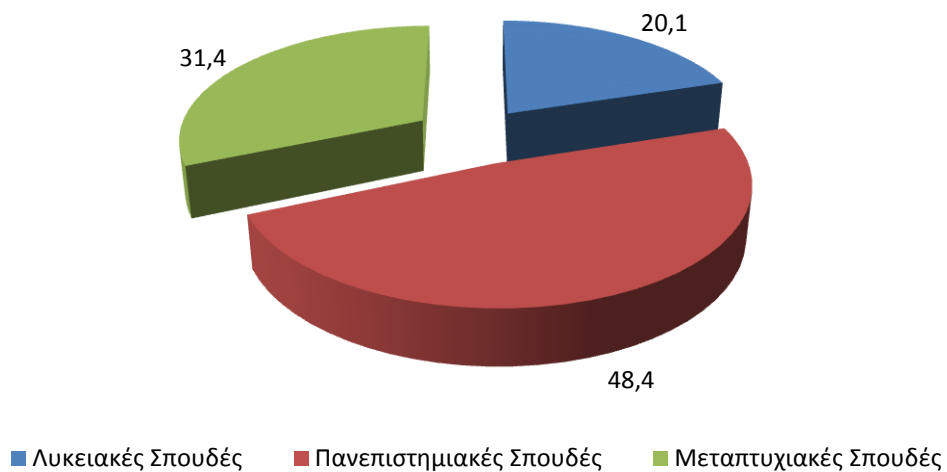
Το προφίλ των ερωτηθέντων είναι 57,2% (91 στελέχη) άνδρες και 42,8% (68 στελέχη) γυναίκες.

Διοικητική Θέση (%)



Ένας στους τρεις (34,6%) από τα διοικητικά στελέχη (55 στελέχη) των πεντάστερων ξενοδοχείων που απάντησε το ερωτηματολόγιο είναι Γενικός Διευθυντής του ξενοδοχείου, ένας στους πέντε (22%) είναι Υπεύθυνος Κρατήσεων (35 στελέχη) ενώ το υπόλοιπο ποσοστό από τα στελέχη των ξενοδοχείων απάντησε Ιδιοκτήτης (11,3%) (18 στελέχη), Προϊστάμενος Προσωπικού (6,3%) (10 στελέχη), Προϊστάμενος Λογιστηρίου (2,5%) (4 στελέχη), FMB Manager (0,6%) (1 στέλεχος) και άλλη θέση (22,6%) (36 στελέχη).

Επίπεδο Εκπαίδευσης (%)



Το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών είναι πανεπιστημιακό σε ποσοστό 48,4% (77 στελέχη), ενώ μεταπτυχιακές σπουδές κατέχει το 31,4% (50 στελέχη) και λυκειακές σπουδές το 20,1% (32 στελέχη).

Μέσα συλλογής δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων διεξήχθη μέσω ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων με τη βοήθεια της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Lime Service η οποία βοηθά τον ερευνητή να παρακολουθεί ανά πάσα στιγμή την πορεία των απαντήσεων του δείγματος στο οποίο απευθύνεται. Η έρευνα ξεκίνησε τον Μάιο του 2012 και ολοκληρώθηκε τον Δεκέμβριο του 2012 δηλαδή οκτώ μήνες συνολικά. Τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια στάλθηκαν στα εταιρικά mail των στελεχών του εκάστοτε ξενοδοχείου κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκαν δυο ερωτηματολόγια. Το πρώτο ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε από τον Whiteley (1991) και εστίαζε στο θέμα της πελατοκεντρικής στρατηγικής των επιχειρήσεων. Τροποποιήθηκε και προσαρμόστηκε από ερευνητική επιστημονική ομάδα που την αποτελούσαν 8 Ακαδημαϊκοί και Επαγγελματίες της διοίκησης επιχειρήσεων, του τουρισμού και του μάρκετινγκ. Η αξιοπιστία τροποποιημένου ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε μέσω του συντελεστή άλφα του Cronbach (α).

Στην αρχική σελίδα του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, γνωστοποιείται το θέμα, ο σκοπός και η ανάγκη εκπόνησης της έρευνας. Ακόμη, τους γνωστοποιείται πώς επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα καθώς επίσης τους διαβεβαιώνεται ότι θα τηρηθεί απόλυτη ανωνυμία και οι απαντήσεις δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν πουθενά αλλού, παρά μόνο για την υποστήριξη της έρευνας αυτής. Τέλος, τους δίνεται η δυνατότητα εφόσον το επιθυμούν, να τους σταλεί περίληψη των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας. Δεν παραλείπονται ευχαριστίες για τη συμμετοχή τους και το χρόνο που δαπάνησαν για να διαβάσουν και να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 40 ερωτήσεις πελατοκεντρικής στρατηγικής, 10 ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα των συμμετεχόντων και 12 ερωτήσεις σχετικά με την εκτίμησή τους για την επιχειρησιακή επίδοση των ξενοδοχειακών τους μονάδων. Επίσης, αποτελείται από τρεις ενότητες, και 84 συνολικά ερωτήσεις. Η πρώτη ενότητα η οποία αποτελείται συνολικά από 43

ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert από το 1 έως το 5 (1=Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Σε μέτριο βαθμό, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό). Στη συγκεκριμένη ενότητα εξετάζονται από τις 7 υποενότητες το Όραμα και η Αποστολή του Ξενοδοχείου (7 ερωτήσεις), η Εξυπηρέτηση των πελατών (5 ερωτήσεις), η Αντιμετώπιση προβλημάτων των Πελατών (4 ερωτήσεις), η Χρήση και Κοινοποίηση πληροφοριών στο πελάτες (7 ερωτήσεις), η Προσέγγιση των Πελατών (4 ερωτήσεις), οι Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού (7 ερωτήσεις) και τέλος η Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών (6 ερωτήσεις). Η αξιοπιστία του τροποποιημένου ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε μέσω του συντελεστή άλφα (α) του Cronbach (α). Ο συντελεστής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου της πελατοκεντρικότητας βρέθηκε να είναι $\alpha = 0.89$.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 30 ερωτήσεις σχετικές με την ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τους Vogt & Murrell (1990) και εστίαζε στο θέμα της ενδυνάμωσης και τροποποιήθηκε και απλοποιήθηκε από τους Kriemadis (2011) και Papaioannou (2011). Το τροποποιημένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 30 ερωτήσεις που αφορούν στην Ενδυνάμωση, και 12 ερωτήσεις σχετικά με την εκτίμησή τους για την επιχειρησιακή επίδοση των ξενοδοχειακών τους μονάδων. Οι ερωτήσεις απαντήθηκαν χρησιμοποιώντας μια πενταβάθμια κλίμακα Likert. Κάθε σημείο της κλίμακας εκπροσωπούσε διαφορετικά στυλ διοίκησης (που απορρέουν από τα τρία βασικά στυλ διοίκησης, τα οποία είναι το «στυλ ενδυνάμωσης», το «ελεγκτικό στυλ» και το «ενδιάμεσο στυλ») και απεικονίζουν την συμπεριφορά και τις ενέργειες των ερωτηθέντων. Στην πρώτη περίπτωση («στυλ ενδυνάμωσης») ο διευθυντής δημιουργεί και μοιράζεται τη δύναμη. Στη δεύτερη περίπτωση («ενδιάμεσο στυλ») ο διευθυντής χρησιμοποιεί ένα στυλ διοίκησης που συνδυάζει τον "έλεγχο" και την "ενδυνάμωση" ισάξια και στην τρίτη περίπτωση («ελεγκτικό στυλ») ο διευθυντής είναι προσανατολισμένος στον έλεγχο ή σπάνια μοιράζει, δημιουργεί ή ενδυναμώνει τους υφισταμένους. Η αξιοπιστία του τροποποιημένου ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε μέσω του συντελεστή άλφα (α) του Cronbach (α). Ο συντελεστής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου της ενδυνάμωσης βρέθηκε να είναι $\alpha = 0.81$.

Η εγκυρότητα του τροποποιημένου ερωτηματολογίου καθορίστηκε από μια ομάδα εμπειρογνομόνων, η οποία αποτελούνταν από 10 ακαδημαϊκούς και

επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, του τουρισμού, της έρευνας και της διοίκησης επιχειρήσεων. Επίσης, στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε ο υποκειμενικός τρόπος μέτρησης της επίδοσης. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές κλήθηκαν να αξιολογήσουν την επίδοση των ξενοδοχειακών μονάδων τους σε σχέση με τους στόχους του τρέχοντος έτους, σε σχέση με τους στόχους του προηγούμενου οικονομικού έτους και τέλος, σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές τους στην αγορά σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert. Σε κάθε μία από τις τρεις προαναφερθείσες περιπτώσεις, η επίδοση κρίθηκε με βάση τέσσερα κριτήρια, δύο οικονομικά (το κέρδος και η απόδοση της επένδυσης) και δύο που βασίζονται στην αγορά (τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς). Τα παραπάνω κριτήρια υιοθετήθηκαν από τη βιβλιογραφία (Brooksbank, Kirby & Wright, 1992; Hooley, Lynch and Shepherd, 1990; Rafiq and Pallett, 1996; Verhage and Waarts, 1988, Terzoudis, 2011).

Η τρίτη και τελευταία ενότητα αποτελείται από 11 ερωτήσεις. Στη συγκεκριμένη ενότητα γίνονται διερευνητικές ερωτήσεις διαπίστωσης σχετικά με τη θέση εργασίας στο ξενοδοχείο και δημογραφικού χαρακτήρα ερωτήσεις όπως επιπέδου εκπαίδευσης, εργασιακής εμπειρίας και φύλου. Ακόμη, γίνονται ερωτήσεις εξακρίβωσης αριθμού δωματίων του ξενοδοχείου, του μεγέθους εγκαταστάσεων, του ονόματος του ξενοδοχείου, των αστέρων του ξενοδοχείου και της πόλης που λειτουργεί το ξενοδοχείο. Τέλος, η τελευταία ερώτηση είναι προαιρετικής φύσεως σε περίπτωση που ο ερωτώμενος επιθυμεί περίληψη των αποτελεσμάτων της εργασίας.

Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου η συνοδευτική επιστολή και ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος του ερωτηματολογίου. Είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία με το ξενοδοχείο και κατόπιν γίνονταν η αποστολή του mail. Προκειμένου να συλλεχθεί ο απαραίτητος αριθμός ερωτηματολογίων, υπολογίστηκε ότι θα χρειαζόταν έως και πέντε επικοινωνίες ώστε το ξενοδοχείο να ανταποκριθεί θετικά. Τονίζεται το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε ξενοδοχεία 5 αστέρων και ξενοδοχεία υπερπολυτελείας άνω των 5 δωματίων. Η συλλογή των δεδομένων ξεκίνησε τον Μάιο και ολοκληρώθηκε τον Δεκέμβριο του 2012 και πραγματοποιήθηκε από τον ίδιο τον ερευνητή.

Σχεδιασμός της έρευνας

Η ανάλυση και η παρουσίαση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences version 17.0). Χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική η οποία περιλάμβανε συχνότητες, μέσους όρους και τυπικές αποκλίσεις της βαθμολογίας των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Επίσης, χρησιμοποιήθηκε η συσχέτιση Pearson correlation για να διαπιστωθεί αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο συνολικό βαθμό πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης των ελληνικών ξενοδοχείων πέντε αστέρων. Τέλος, χρησιμοποιήθηκε η συσχέτιση Spearman correlation για να διαπιστωθεί αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρησιακής επίδοσης των ξενοδοχείων πέντε αστέρων της Ελλάδας.

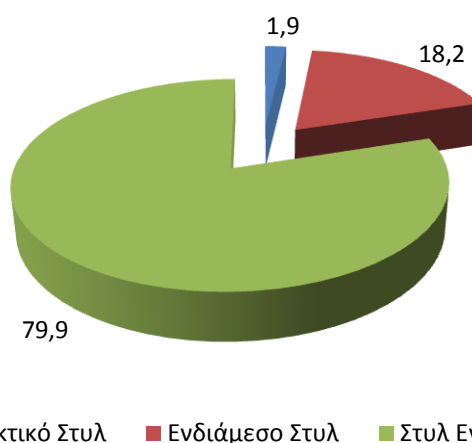
Δεοντολογικά ζητήματα

Όσον αφορά τον τρόπο προστασίας των δικαιωμάτων και της ανωνυμίας των υποκειμένων πρέπει να τονισθεί ότι γνωστοποιείται τόσο στη συνοδευτική επιστολή όσο και στην αρχή του ερωτηματολογίου ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας ενώ μετά το πέρας της εργασίας, οι απαντήσεις θα καταστραφούν. Επίσης, εξασφαλίζεται ότι δεν θα γίνει ουδεμία αναφορά σε ονόματα ξενοδοχείων ή στελεχών των ξενοδοχείων.

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

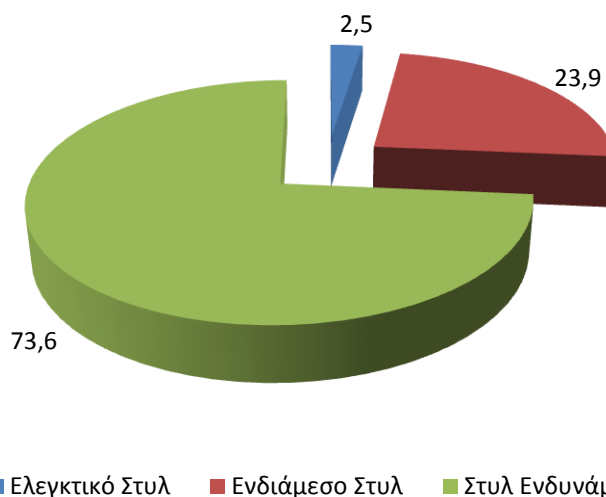
α. Σε ποίο βαθμό χρησιμοποιείται η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων;

Διαχείριση του πληροφοριακού / επικοινωνιακού συστήματος (%)

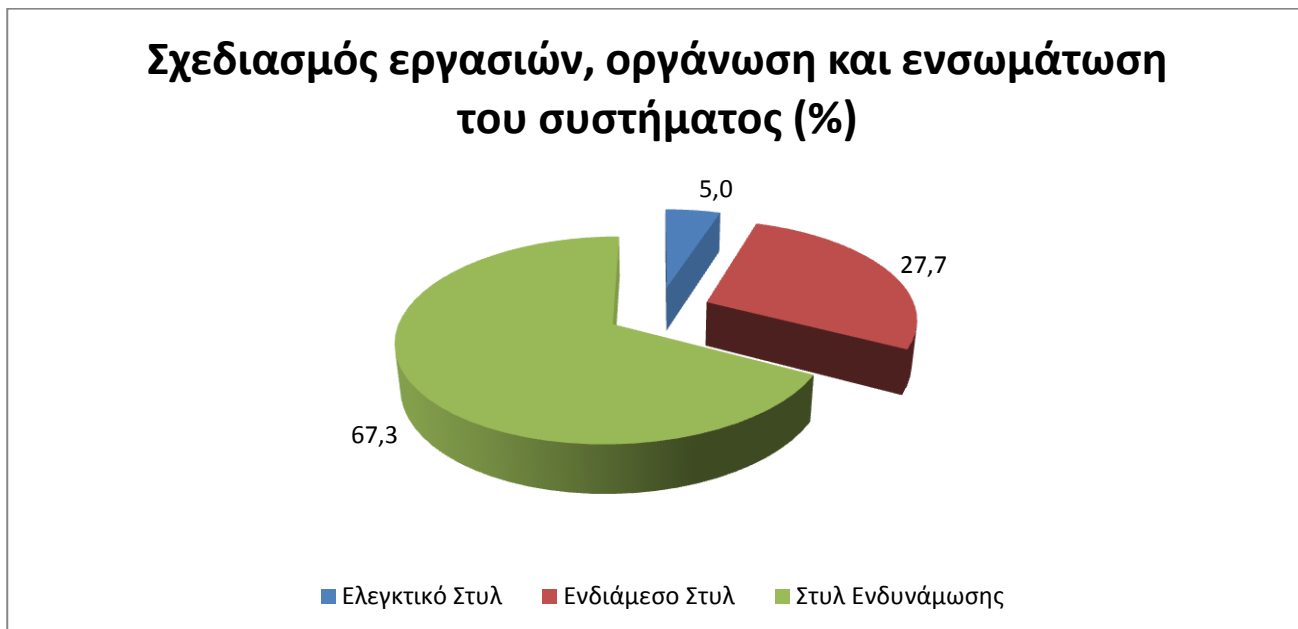


Παρατηρούμε ότι όσον αφορά το δείκτη Διαχείρισης του πληροφοριακού / επικοινωνιακού συστήματος τα διοικητικά στελέχη εφαρμόζουν κατά 79,9% (127 στελέχη) το Στυλ της Ενδυνάμωσης, κατά 18,2% (29 στελέχη) το ενδιάμεσο στυλ και μόλις κατά 1,9% (3 στελέχη) το Ελεγκτικό Στυλ.

Λήψη αποφάσεων και άμεση δράση (%)



Στο Δείκτη Λήψη Αποφάσεων και Άμεση δράση τα στελέχη των πεντάστερων ξενοδοχείων της Ελλάδας εφαρμόζουν σε ποσοστό 73,6% (117 στελέχη) το Στυλ της Ενδυνάμωσης, σε ποσοστό 23,9% (38 στελέχη) το ενδιάμεσο στυλ και σε επίπεδο 2,5% (4 στελέχη) Ελεγκτικό Στυλ.

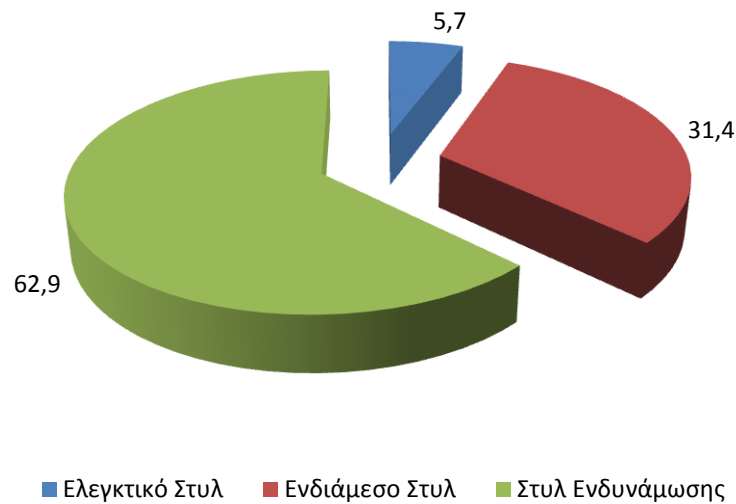


Στο Σχεδιασμό των εργασιών, οργάνωση και ενσωμάτωση του συστήματος, το 67,3% των διοικητικών στελεχών των πεντάστερων ξενοδοχείων (107 στελέχη) εφαρμόζουν το Στυλ της Ενδυνάμωσης, το 27,7% των στελεχών εφαρμόζουν το ενδιάμεσο στυλ (44 στελέχη) και το 5,0% των στελεχών εφαρμόζουν το Ελεγκτικό στυλ διοίκησης (8 στελέχη).



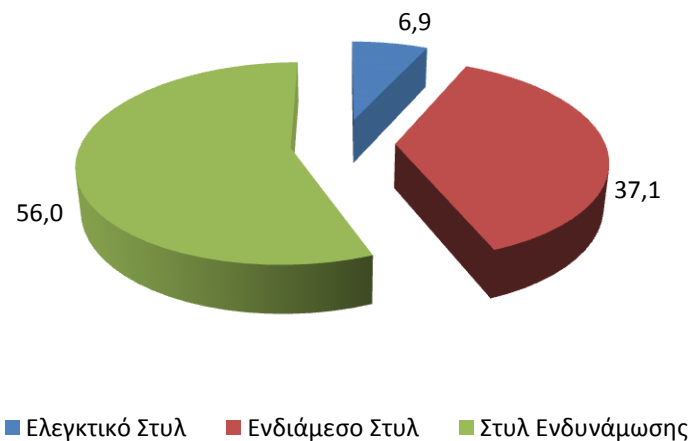
Στην Αξιολόγηση του συστήματος και τον εσωτερικό έλεγχο, σε ποσοστό 70,4% των διοικητικών στελεχών (112 στελέχη) εφαρμόζουν το στυλ της Ενδυνάμωσης, σε ποσοστό 27,7% (44 στελέχη) το ενδιάμεσο στυλ και σε ποσοστό 1,9% (3 στελέχη) εφαρμόζουν το Ελεγκτικό στυλ διοίκησης.

Ηγεσία, παρακίνηση και σύστημα ανταμοιβών (%)

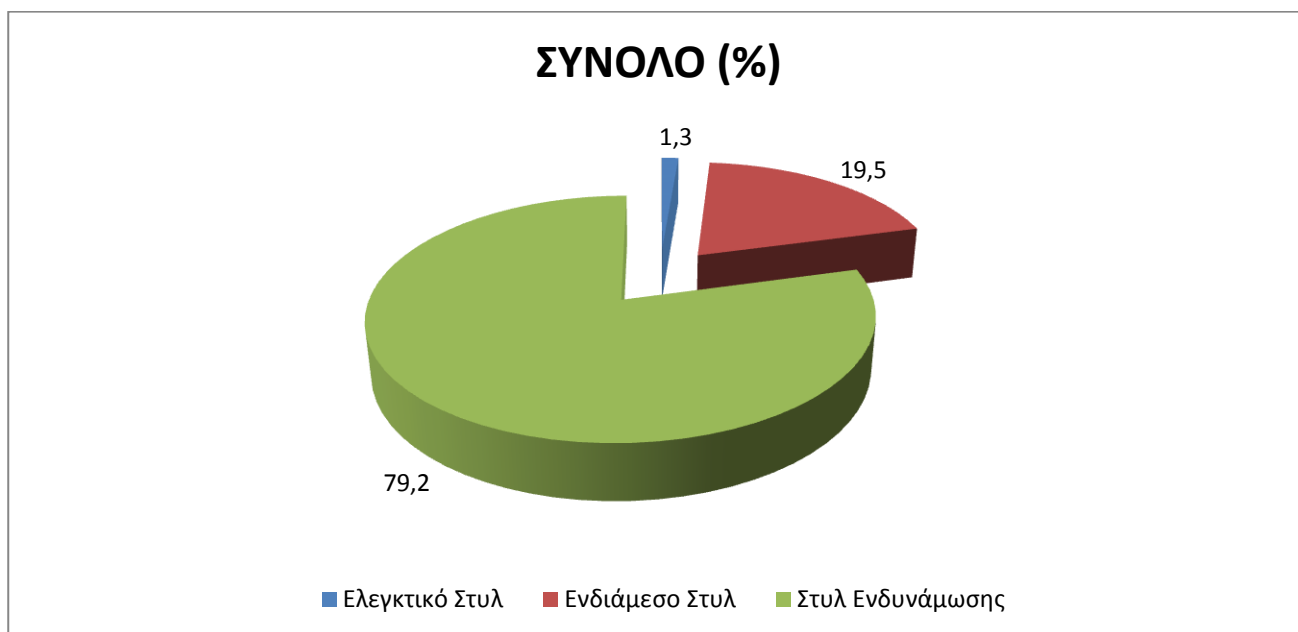


Στην Ηγεσία, παρακίνηση και σύστημα ανταμοιβών το 62,9% των διοικητικών στελεχών (100 στελέχη) εφαρμόζουν το Στυλ της Ενδυνάμωσης, το 31,4% (50 στελέχη) εφαρμόζει το ενδιάμεσο στυλ και το 5,7% (9 στελέχη) το Ελεγκτικό στυλ διοίκησης.

Επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων (%)



Στην Επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων το 56,0% των στελεχών (89 στελέχη) των πεντάστερων ξενοδοχείων της Ελλάδας απάντησε ότι εφαρμόζει το Στυλ της Ενδυνάμωσης, το 37,1% (59 στελέχη) το ενδιάμεσο στυλ διοίκησης και το 6,9% (11 στελέχη) το Ελεγκτικό στυλ.



Τέλος, στο σύνολο όλων των παραγόντων το 79,2% των στελεχών (126 στελέχη) εφαρμόζει το Στυλ της Ενδυνάμωσης, το 19,5% (31 στελέχη) το ενδιάμεσο στυλ και το 1,3% (2 στελέχη) το Ελεγκτικό Στυλ διοίκησης.

β. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούν τα πεντάστερα ξενοδοχεία και της επιχειρησιακής τους επίδοσης (Κέρδη, Απόδοση της επένδυσης, Έσοδα, Μερίδιο αγοράς);

Προκειμένου να καθοριστεί η σχέση μεταξύ των παραγόντων ενδυνάμωσης και των επιχειρησιακών δεικτών των ξενοδοχείων διεξήχθη συσχέτιση Spearman. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι υπάρχουν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της ενδυνάμωσης και των τεσσάρων επιχειρησιακών δεικτών: α) Κέρδη, β) Απόδοση της Επένδυσης, γ) Έσοδα και δ) Μερίδιο Αγοράς όπως μετρήθηκαν από τα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με α) τους στόχους του τρέχοντος χρόνου, β) την προηγούμενη χρονιά και γ) τους ανταγωνιστές.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού των πεντάστερων

ξενοδοχείων της Ελλάδας και της επιχειρησιακής επίδοσης όπως μετρήθηκε από τα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους στόχους του τρέχοντος έτους.

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο παράγοντας *Διαχείριση του πληροφοριακού / επικοινωνιακού συστήματος*, δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.051$, $p=.520$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.112$, $p=.159$), τα Έσοδα ($r=.024$, $p=.768$) και το Μεριδίο αγοράς ($r=.094$, $p=.240$).

Στον παράγοντα *Λήψη αποφάσεων και άμεση δράση*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.127$, $p=.111$) αλλά υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.190$, $p=.016$), ενώ στα Έσοδα ($r=.053$, $p=.510$) και στο Μεριδίο αγοράς ($r=.077$, $p=.335$) δεν υπάρχει στατιστική συσχέτιση.

Στον παράγοντα *Σχεδιασμός εργασιών, οργάνωση και ενσωμάτωση του συστήματος*, δεν υπάρχει στατιστικά συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.063$, $p=.429$) και την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.081$, $p=.308$). Η συσχέτιση είναι στατιστικά μη σημαντική και αρνητική στα Έσοδα ($r=-.013$, $p=.872$) και το Μεριδίο αγοράς ($r=-.044$, $p=.580$).

Όσον αφορά την *Αξιολόγηση του συστήματος και τον εσωτερικό έλεγχο*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.120$, $p=.133$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.074$, $p=.353$), τα Έσοδα ($r=.068$, $p=.395$) και το Μεριδίο αγοράς ($r=.056$, $p=.484$).

Επίσης, στον παράγοντα *Ηγεσία, παρακίνηση και σύστημα ανταμοιβών*, δεν υπάρχει εξίσου στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.144$, $p=.071$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.114$, $p=.154$), τα Έσοδα ($r=.062$, $p=.435$) και το Μεριδίο αγοράς ($r=.090$, $p=.261$).

Τέλος, στον παράγοντα *Επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.071$, $p=.373$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.098$, $p=.221$), τα Έσοδα ($r=.019$, $p=.815$) και το Μεριδίο Αγοράς ($r=.014$, $p=.865$).

Στον παράγοντα σύνολο για όλες τις διοικητικές λειτουργίες της ενδυνάμωσης και της επιχειρησιακής επίδοσης σε σχέση με τους στόχους του τρέχοντος έτους δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.134$, $p=.092$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.148$, $p=.063$), τα Έσοδα ($r=.104$, $p=.192$) και το Μεριδίο αγοράς ($r=.079$, $p=.320$).

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ	Κέρδη	Απόδοση επένδυσης	Έσοδα	Μερίδιο αγοράς
Σ Τ Ο Χ Ο Ι Τ Ρ Ε Χ Ο Ν Τ Ο Σ Ε Τ Ο Υ Σ	Διαχείριση του πληροφοριακού / επικοινωνιακού συστήματος	,051 (p=,520)	,112 (p=,159)	,024 (p=,768)	,094 (p=,240)
	Λήψη αποφάσεων και άμεση δράση	,127 (p=,111)	,190* (p=,016)	,053 (p=,510)	,077 (p=,335)
	Σχεδιασμός εργασιών, οργάνωση και ενσωμάτωση του συστήματος	,063 (p=,429)	,081 (p=,308)	-,013 (p=,872)	-,044 (p=,580)
	Αξιολόγηση του συστήματος και εσωτερικός έλεγχος	,120 (p=,133)	,074 (p=,353)	,068 (p=,395)	,056 (p=,484)
	Ηγεσία, παρακίνηση και σύστημα ανταμοιβών	,144 (p=,071)	,114 (p=,154)	,062 (p=,435)	,090 (p=,261)
	Επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων	,071 (p=,373)	,098 (p=,221)	,019 (p=,815)	,014 (p=,865)
	Σύνολο για όλες τις διοικητικές λειτουργίες	,134 (p=,092)	,148 (p=,063)	,104 (p=,192)	,079 (p=,320)

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού των πεντάστερων ξενοδοχείων της Ελλάδας και της επιχειρησιακής επίδοσης όπως μετρήθηκε από τα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους στόχους του προηγούμενου έτους.

Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι ο παράγοντας *Διαχείριση του πληροφοριακού / επικοινωνιακού συστήματος*, δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.024$, $p=.761$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.035$, $p=.660$), τα Έσοδα ($r=.073$, $p=.360$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.020$, $p=.804$).

Στον παράγοντα *Λήψη αποφάσεων και άμεση δράση*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.067$, $p=.403$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.123$, $p=.122$), τα Έσοδα ($r=.119$, $p=.136$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.076$, $p=.342$).

Αναφορικά με τον παράγοντα *Σχεδιασμός εργασιών, οργάνωση και ενσωμάτωση του συστήματος*, υπάρχει στατιστικά μη σημαντική και αρνητική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=-.005$, $p=.950$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=-.061$, $p=.445$).

Η Απόδοση της Επένδυσης ($r=-.017$, $p=.834$) και τα Έσοδα δεν έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r=.026$, $p=.747$). Όσον αφορά την *Αξιολόγηση του συστήματος και τον εσωτερικό έλεγχο*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση

με το Κέρδος ($r=.048$, $p=.548$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.029$, $p=.713$), τα Έσοδα ($r=.089$, $p=.267$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.007$, $p=.929$).

Επίσης, στον παράγοντα *Ηγεσία, παρακίνηση και σύστημα ανταμοιβών*, δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.080$, $p=.317$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.108$, $p=.176$), τα Έσοδα ($r=.098$, $p=.217$) και το Μερίδιο αγοράς (αρνητικό) ($r=-.029$, $p=.715$).

Τέλος, στον παράγοντα *Επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.016$, $p=.846$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.052$, $p=.512$), τα Έσοδα ($r=.030$, $p=.706$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.000$, $p=.994$).

Στον παράγοντα σύνολο για όλες τις διοικητικές λειτουργίες της ενδυνάμωσης και της επιχειρησιακής επίδοσης σε σχέση με τους στόχους του προηγούμενου έτους δεν υπάρχει στατιστικά συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.114$, $p=.151$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.150$, $p=.059$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.057$, $p=.475$) αλλά υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με τα Έσοδα ($r=.181$, $p=.022$).

Σ Τ Ο Χ Ο Ι Π Ρ Ο Η Γ Ο Υ Μ Ε Ν Ο Υ Ε Τ Ο Υ Σ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ	Κέρδη	Απόδοση επένδυσης	Έσοδα	Μερίδιο αγοράς
	Διαχείριση του πληροφοριακού / επικοινωνιακού συστήματος	,024 ($p=.761$)	,035 ($p=.660$)	,073 ($p=.360$)	,020 ($p=.804$)
	Λήψη αποφάσεων και άμεση δράση	,067 ($p=.403$)	,123 ($p=.122$)	,119 ($p=.136$)	,076 ($p=.342$)
	Σχεδιασμός εργασιών, οργάνωση και ενσωμάτωση του συστήματος	-,005 ($p=.950$)	-,017 ($p=.834$)	,026 ($p=.747$)	-,061 ($p=.445$)
	Αξιολόγηση του συστήματος και εσωτερικός έλεγχος	,048 ($p=.548$)	,029 ($p=.713$)	,089 ($p=.267$)	,007 ($p=.929$)
	Ηγεσία, παρακίνηση και σύστημα ανταμοιβών	,080 ($p=.317$)	,108 ($p=.176$)	,098 ($p=.217$)	-,029 ($p=.715$)
	Επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων	,016 ($p=.846$)	,052 ($p=.512$)	,030 ($p=.706$)	,000 ($p=.994$)
	Σύνολο για όλες τις διοικητικές λειτουργίες	,114 ($p=.151$)	,150 ($p=.059$)	,181* ($p=.022$)	,057 ($p=.475$)

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού των πεντάστερων ξενοδοχείων της Ελλάδας και της επιχειρησιακής επίδοσης όπως μετρήθηκε από τα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους με τους κύριους ανταγωνιστές στην αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, στον παράγοντα *Διαχείριση του πληροφοριακού / επικοινωνιακού συστήματος*, δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.121$, $p=.130$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.081$, $p=.308$), τα Έσοδα ($r=.124$,

p=.118) και το Μερίδιο αγοράς (r=.101, p=.205).

Στον παράγοντα *Λήψη αποφάσεων και άμεση δράση*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος (r=.109, p=.170), την Απόδοση της Επένδυσης (r=.066, p=.409), τα Έσοδα (r=.065, p=.417) και το Μερίδιο αγοράς (r=.042, p=.600).

Αναφορικά με τον παράγοντα *Σχεδιασμός εργασιών, οργάνωση και ενσωμάτωση του συστήματος*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος (r=.079, p=.324), την Απόδοση της Επένδυσης (r=.030, p=.710), τα Έσοδα (r=.063, p=.431) και το Μερίδιο αγοράς (r=.019, p=.815).

Όσον αφορά την *Αξιολόγηση του συστήματος και τον εσωτερικό έλεγχο*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος (r=.086, p=.279), την Απόδοση της Επένδυσης (r=.076, p=.342), τα Έσοδα (r=.083, p=.296) και το Μερίδιο αγοράς (r=.068, p=.391).

Επίσης, στον παράγοντα *Ηγεσία, παρακίνηση και σύστημα ανταμοιβών*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος (r=.073, p=.359), την Απόδοση της Επένδυσης (r=.089, p=.263), τα Έσοδα (r=.083, p=.301) και το Μερίδιο αγοράς (r=.057, p=.477).

Τέλος, στον παράγοντα *Επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος (r=.084, p=.295), την Απόδοση της Επένδυσης (r=.048, p=.547), τα Έσοδα (αρνητική) (r=-.015, p=.847) και το Μερίδιο αγοράς (r=.004, p=.958).

Στον παράγοντα σύνολο για όλες τις διοικητικές λειτουργίες της ενδυνάμωσης και της επιχειρησιακής επίδοσης σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές στην αγορά υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος (r=.177, p=.026), την Απόδοση της Επένδυσης (r=.159, p=.045) και τα Έσοδα (r=.169, p=.033) ενώ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Μερίδιο αγοράς (r=.139, p=.081).

ΣΤΟΙΧΙΑ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ	Κέρδη	Απόδοση επένδυσης	Έσοδα	Μερίδιο αγοράς
Σ	Διαχείριση του πληροφοριακού / επικοινωνιακού συστήματος	,121 (p=,130)	,081 (p=,308)	,124 (p=,118)	,101 (p=,205)
Ε	Λήψη αποφάσεων και άμεση δράση	,109 (p=,170)	,066 (p=,409)	,065 (p=,417)	,042 (p=,600)
Σ	Σχεδιασμός εργασιών, οργάνωση και ενσωμάτωση του συστήματος	,079 (p=,324)	,030 (p=,710)	,063 (p=,431)	,019 (p=,815)
Σ	Αξιολόγηση του συστήματος και εσωτερικός έλεγχος	,086 (p=,279)	,076 (p=,342)	,083 (p=,296)	,068 (p=,391)
Μ	Ηγεσία, παρακίνηση και σύστημα	,073	,089	,083	,057

Α Ν Τ Α Γ Ω Ν Ι Σ Τ Ε Σ	ανταμοιβών	(p=,359)	(p=,263)	(p=,301)	(p=,477)
	Επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων	,084 (p=,295)	,048 (p=,547)	-,015 (p=,847)	,004 (p=,958)
	Σύνολο για όλες τις διοικητικές λειτουργίες	,177* (p=,026)	,159* (p=,045)	,169* (p=,033)	,139 (p=,081)

γ. Σε ποίο βαθμό εφαρμόζεται η πελατοκεντρικότητα στα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων;

	N	Διακύμανση	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Όραμα και Αποστολή του ξενοδοχείου	159	3,00	2,00	5,00	4,70	,522
Εξυπηρέτηση των Πελατών μας	159	2,00	3,00	5,00	4,52	,549
Αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών μας	159	2,00	3,00	5,00	4,63	,567
Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες	159	4,00	1,00	5,00	4,37	,621
Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας	159	2,00	3,00	5,00	4,69	,512
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	159	3,00	2,00	5,00	4,10	,652
Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών	159	2,00	3,00	5,00	4,35	,586
Σύνολο παραγόντων	159	2,00	3,00	5,00	4,44	,547

Όσον αφορά την πρώτη ενότητα ερωτήσεων που αφορά το Όραμα και την Αποστολή του ξενοδοχείου η οποία αποτελούνταν από επτά ερωτήσεις, παρατηρούμε ότι η Μέση τιμή των απαντήσεων είναι 4,70 που σημαίνει ότι τα στελέχη είναι πελατοκεντρικά προσανατολισμένα σε πολύ μεγάλο βαθμό στο συγκεκριμένο

παράγοντα.

Στην δεύτερη ενότητα που σχετίζεται με την Εξυπηρέτηση των Πελατών μας η οποία αποτελείται από πέντε ερωτήσεις, η Μέση τιμή των απαντήσεων είναι 4,52 που σημαίνει ότι τα στελέχη των πεντάστερων ξενοδοχείων είναι πελατοκεντρικά προσανατολισμένα σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Στην τρίτη ενότητα που αναφέρεται στην Αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών μας η οποία αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις, η Μέση τιμή των απαντήσεων των στελεχών διαμορφώθηκε στο 4,63 το οποίο συνεπάγεται ότι τα στελέχη εφαρμόζουν πελατοκεντρική στρατηγική σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Επίσης, στην τέταρτη ενότητα που αναφέρεται στη Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες και αποτελείται από επτά ερωτήσεις, η Μέση τιμή των απαντήσεων των στελεχών είναι 4,37 το οποίο προσδιορίζει ότι τα στελέχη εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό πελατοκεντρική στρατηγική.

Στην Πέμπτη ενότητα Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας που αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις η Μέση τιμή των απαντήσεων είναι 4,69 που σημαίνει ότι τα στελέχη εφαρμόζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό πελατοκεντρική στρατηγική.

Επιπρόσθετα, στην έκτη ενότητα Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού που αποτελείται από επτά ερωτήσεις, η Μέση τιμή των απαντήσεων είναι 4,10 που συνεπάγεται ότι τα στελέχη εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό πελατοκεντρική στρατηγική.

Τέλος, στην έβδομη ενότητα που είναι η Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών η Μέση τιμή των απαντήσεων είναι 4,35 που προσδιορίζει ότι τα στελέχη των πεντάστερων ξενοδοχείων εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό πελατοκεντρική στρατηγική.

Στο Σύνολο όλων των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής τα στελέχη των πεντάστερων ξενοδοχείων εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό πελατοκεντρική στρατηγική με Μέσο όρο απαντήσεων 4,44 και Τυπική απόκλιση ,547.

δ. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής που χρησιμοποιούν τα πεντάστερα ξενοδοχεία και της επιχειρησιακής τους επίδοσης (Κέρδη, Απόδοση της επένδυσης, Έσοδα, Μεριδίο αγοράς);

Προκειμένου να καθορισθεί η σχέση μεταξύ των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και των επιχειρησιακών δεικτών των ξενοδοχείων διεξήχθη συσχέτιση Pearson. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι υπάρχουν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της πελατοκεντρικότητας και των τεσσάρων επιχειρησιακών δεικτών: α) Κέρδη, β) Απόδοση της Επένδυσης, γ) Έσοδα και δ) Μερίδιο Αγοράς όπως μετρήθηκαν από τα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με α) τους στόχους του τρέχοντος χρόνου, β) την προηγούμενη χρονιά και γ) τους ανταγωνιστές.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχουν σημαντικές και θετικές συσχετίσεις μεταξύ της πελατοκεντρικότητας των πεντάστερων ξενοδοχείων της Ελλάδας και της επιχειρησιακής επίδοσης όπως μετρήθηκε από τα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους στόχους του τρέχοντος έτους.

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο παράγοντας *Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου*, έχει σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.197$, $p=.013$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.252$, $p=.001$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.205$, $p=.009$). Με τα Έσοδα δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r=.098$, $p=.219$).

Στον παράγοντα *Εξυπηρέτηση των Πελατών μας*, υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.247$, $p=.002$), ενώ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.106$, $p=.186$), τα Έσοδα ($r=.033$, $p=.683$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.136$, $p=.088$).

Στον παράγοντα *Αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών μας*, υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.331$, $p=.000$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.416$, $p=.000$), τα Έσοδα ($r=.250$, $p=.002$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.261$, $p=.001$).

Όσον αφορά την *Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες*, υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.233$, $p=.003$) ενώ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.129$, $p=.106$) τα Έσοδα ($r=.066$, $p=.408$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.121$, $p=.130$).

Επίσης, στον παράγοντα *Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.120$, $p=.133$), τα Έσοδα ($r=.033$, $p=.683$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.102$, $p=.201$), ενώ υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση στην Απόδοση της Επένδυσης ($r=.199$, $p=.012$).

Επιπρόσθετα, ο παράγοντας *Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού*, δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.122$,

$r=.126$), τα Έσοδα ($r=.094$, $p=.239$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.154$, $p=.053$) σε αντίθεση με την Απόδοση της Επένδυσης που έχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση ($r=.156$, $p=.049$).

Τέλος, ο παράγοντας *Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών*, έχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.186$, $p=.019$) και την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.241$, $p=.002$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.259$, $p=.001$). Τα Έσοδα δεν έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r=.106$, $p=.183$).

Ο συνολικός παράγοντας πελατοκεντρικότητας έχει σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.209$, $p=.008$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.305$, $p=.000$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.218$, $p=.006$) ενώ δεν υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση με τα Έσοδα ($r=.122$, $p=.125$).

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΤΗΤΑΣ	Κέρδη	Απόδοση επένδυσης	Έσοδα	Μερίδιο αγοράς	
Σ Τ Ο Χ Ο Ι Τ Ρ Ε Χ Ο Ν Τ Ο Σ Ε Τ Ο Υ Σ	Όραμα και Αποστολή του ξενοδοχείου	,197* ($p=.013$)	,252** ($p=.001$)	,098 ($p=.219$)	,205** ($p=.009$)
	Εξυπηρέτηση των Πελατών μας	,106 ($p=.186$)	,247** ($p=.002$)	,033 ($p=.683$)	,136 ($p=.088$)
	Αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών μας	,331** ($p=.000$)	,416** ($p=.000$)	,250** ($p=.002$)	,261** ($p=.001$)
	Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες	,129 ($p=.106$)	,233** ($p=.003$)	,066 ($p=.408$)	,121 ($p=.130$)
	Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας	,120 ($p=.133$)	,199* ($p=.012$)	,033 ($p=.683$)	,102 ($p=.201$)
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	,122 ($p=.126$)	,156* ($p=.049$)	,094 ($p=.239$)	,154 ($p=.053$)
	Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών	,186* ($p=.019$)	,241** ($p=.002$)	,106 ($p=.183$)	,259** ($p=.001$)
	Σύνολο παραγόντων	,209** ($p=.008$)	,305** ($p=.000$)	,122 ($p=.125$)	,218** ($p=.006$)

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχουν σημαντικές και θετικές συσχετίσεις μεταξύ της πελατοκεντρικότητας των πεντάστερων ξενοδοχείων της

Ελλάδας και της επιχειρησιακής επίδοσης όπως μετρήθηκε από τα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους στόχους του προηγούμενου έτους.

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο παράγοντας *Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου*, δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.110$, $p=.166$), τα Έσοδα ($r=.146$, $p=.066$) και το Μεριδίο αγοράς ($r=.140$, $p=.079$) αλλά έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.159$, $p=.045$).

Στον παράγοντα *Εξυπηρέτηση των Πελατών μας*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.048$, $p=.549$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.094$, $p=.239$), τα Έσοδα ($r=.046$, $p=.568$) και το Μεριδίο αγοράς ($r=.115$, $p=.151$).

Στον παράγοντα *Αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών μας*, υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.233$, $p=.003$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.267$, $p=.001$), τα Έσοδα ($r=.229$, $p=.004$) και το Μεριδίο αγοράς ($r=.173$, $p=.030$).

Όσον αφορά την *Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.043$, $p=.586$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.087$, $p=.277$) και το Μεριδίο αγοράς ($r=.104$, $p=.190$). Τα Έσοδα επίσης δεν έχουν στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση ($r=.070$, $p=.383$).

Επίσης, στον παράγοντα *Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.082$, $p=.302$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.117$, $p=.142$). Τα Έσοδα ($r=.047$, $p=.553$) και στο Μεριδίο αγοράς ($r=.088$, $p=.269$).

Επιπρόσθετα, ο παράγοντας *Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού*, δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.077$, $p=.337$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.085$, $p=.288$), τα Έσοδα ($r=.125$, $p=.118$) και το Μεριδίο αγοράς ($r=.119$, $p=.135$).

Τέλος, ο παράγοντας *Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών*, έχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.158$, $p=.046$) και το Μεριδίο αγοράς ($r=.230$, $p=.004$). Δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.098$, $p=.221$) και τα Έσοδα ($r=.125$, $p=.118$).

Ο συνολικός παράγοντας πελατοκεντρικότητας έχει σημαντική και θετική συσχέτιση με την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.169$, $p=.033$) και το Μεριδίο αγοράς

($r=.171$, $p=.031$), ενώ δεν υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.122$, $p=.126$) και τα Έσοδα ($r=.140$, $p=.078$).

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΤΗΤΑΣ	Κέρδη	Απόδοση επένδυσης	Έσοδα	Μερίδιο αγοράς
Σ Τ Ο Χ Ο Ι	Όραμα και Αποστολή του ξενοδοχείου	,110 ($p=.166$)	,159* ($p=.045$)	,146 ($p=.066$)	,140 ($p=.079$)
	Εξυπηρέτηση των Πελατών μας	,048 ($p=.549$)	,094 ($p=.239$)	,046 ($p=.568$)	,115 ($p=.151$)
Π Ρ Ο Η Γ Ο Υ Μ Ε Ν Ο	Αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών μας	,233** ($p=.003$)	,267** ($p=.001$)	,229** ($p=.004$)	,173* ($p=.030$)
	Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες	,043 ($p=.586$)	,087 ($p=.277$)	,070 ($p=.383$)	,104 ($p=.190$)
Ε Τ Ο Υ Σ	Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας	,082 ($p=.302$)	,117 ($p=.142$)	,047 ($p=.553$)	,088 ($p=.269$)
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	,077 ($p=.337$)	,085 ($p=.288$)	,125 ($p=.118$)	,119 ($p=.135$)
	Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών	,098 ($p=.221$)	,158* ($p=.046$)	,125 ($p=.118$)	,230** ($p=.004$)
	Σύνολο παραγόντων	,122 ($p=.126$)	,169* ($p=.033$)	,140 ($p=.078$)	,171* ($p=.031$)

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχουν σημαντικές και θετικές συσχετίσεις μεταξύ της πελατοκεντρικότητας των πεντάστερων ξενοδοχείων της Ελλάδας και της επιχειρησιακής επίδοσης όπως μετρήθηκε από τα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές στην αγορά.

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο παράγοντας *Όραμα και Αποστολή του Ξενοδοχείου*, έχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.234$, $p=.003$) και την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.238$, $p=.003$) αλλά δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τα Έσοδα ($r=.111$, $p=.162$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.140$, $p=.079$).

Στον παράγοντα *Εξυπηρέτηση των Πελατών μας*, υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.180$, $p=.023$) και την Απόδοση της

Επένδυσης ($r=.214$, $p=.007$). Τα Έσοδα ($r=.102$, $p=.200$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.133$, $p=.094$) δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.

Στον παράγοντα *Αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών μας*, υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.370$, $p=.000$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.343$, $p=.000$), τα Έσοδα ($r=.264$, $p=.001$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.258$, $p=.001$).

Όσον αφορά την *Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες*, υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.157$, $p=.048$) και την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.170$, $p=.033$), ενώ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με τα Έσοδα ($r=.042$, $p=.595$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.107$, $p=.180$).

Επίσης, στον παράγοντα *Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας*, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.144$, $p=.070$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.109$, $p=.170$), τα Έσοδα ($r=.044$, $p=.581$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.079$, $p=.321$).

Επιπρόσθετα, ο παράγοντας *Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού*, δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.152$, $p=.056$), τα Έσοδα ($r=.047$, $p=.554$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.108$, $p=.176$) ενώ υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.162$, $p=.041$).

Τέλος, ο παράγοντας *Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών*, έχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.224$, $p=.004$) την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.263$, $p=.001$), τα Έσοδα ($r=.176$, $p=.026$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.257$, $p=.001$).

Ο συνολικός παράγοντας πελατοκεντρικότητας έχει σημαντική και θετική συσχέτιση με το Κέρδος ($r=.256$, $p=.001$), την Απόδοση της Επένδυσης ($r=.263$, $p=.001$) και το Μερίδιο αγοράς ($r=.191$, $p=.016$), ενώ δεν υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση με τα Έσοδα ($r=.138$, $p=.083$).

ΣΤΟΧΟΙ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΤΗΤΑΣ	Κέρδη	Απόδοση επένδυσης	Έσοδα	Μερίδιο αγοράς
	Όραμα και Αποστολή του ξενοδοχείου	,234** ($p=.003$)	,238** ($p=.003$)	,111 ($p=.162$)	,140 ($p=.079$)
	Εξυπηρέτηση των Πελατών μας	,180*	,214**	,102	,133

Σ Ε Σ Χ Ε Σ Η Μ Ε Α Ν Τ Α Γ Ω Ν Ι Σ Τ Ε Σ		(p=,023)	(p=,007)	(p=,200)	(p=,094)
	Αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών μας	,370** (p=,000)	,343** (p=,000)	,264** (p=,001)	,258** (p=,001)
	Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες	,157* (p=,048)	,170* (p=,033)	,042 (p=,595)	,107 (p=,180)
	Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας	,144 (p=,070)	,109 (p=,170)	,044 (p=,581)	,079 (p=,321)
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	,152 (p=,056)	,162* (p=,041)	,047 (p=,554)	,108 (p=,176)
	Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών	,224** (p=,004)	,263** (p=,001)	,176* (p=,026)	,257** (p=,001)
	Σύνολο παραγόντων	,256** (p=,001)	,263** (p=,001)	,138 (p=,083)	,191* (p=,016)

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε με γνώμονα να εξεταστεί α) σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείται η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων, β) αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της ενδυνάμωσης και της επιχειρησιακής επίδοσης των ξενοδοχείων, γ) σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η πελατοκεντρική στρατηγική στα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων και δ) αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης των ελληνικών ξενοδοχείων πέντε αστέρων. Η έρευνα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου και η μετέπειτα στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία και φανέρωσε κάποια σημαντικά αποτελέσματα όσον αφορά τη διοικητική ενδυνάμωση και την πελατοκεντρική στρατηγική στον βαθμό στον οποίο αυτά

εφαρμόζονται από τα διοικητικά στελέχη των πεντάστερων ξενοδοχείων της Ελλάδας.

Ειδικότερα, τα στελέχη προσανατολίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό όσον αφορά την πελατοκεντρική στρατηγική σε τομείς που αφορούν το Όραμα και την Αποστολή του ξενοδοχείου, την Εξυπηρέτηση των Πελατών, την Αντιμετώπιση των προβλημάτων των Πελατών και την Προσέγγιση των Πελατών των ξενοδοχείων. Σε λιγότερο σημαντικό βαθμό τα στελέχη απάντησαν ότι προσανατολίζονται πελατοκεντρικά σε μεγάλο βαθμό σε τομείς όπως η Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες, οι Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού και τέλος στο Σύνολο όλων των παραγόντων.

Παρατηρούμε δηλαδή σε αυτό το σημείο ότι τα στελέχη αντιλαμβάνονται ότι η επίδοση σχετίζεται άμεσα με την πελατοκεντρικότητα όπως η βιβλιογραφία μαρτυρεί σύμφωνα με μια έρευνα που καταδεικνύει ότι υπάρχουν πολλές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των υπαλλήλων και των επισκεπτών κατά τη διάρκεια παραμονής των τελευταίων σε ένα ξενοδοχείο. Πελατοκεντρικά προσανατολισμένο προσωπικό, οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών και την κερδοφορία στον ξενοδοχειακό κλάδο (Chen & Ro, 2011). Κάθε αλληλεπίδραση είναι η στιγμή της αλήθειας είτε για την επιτυχία ή την αποτυχία παροχής υπηρεσιών. Μια αποτυχημένη «στιγμή της αλήθειας» μπορεί να καταστρέψει τη δυνατότητα για επανάληψη αγοράς και κερδοφορίας (Χρήστου, Μαρούδας, Σιγάλα, και Βαλαχής, 2009).

Όσον αφορά τις συσχετίσεις της πελατοκεντρικότητας σε συνάρτηση με τους επιχειρησιακούς δείκτες του ξενοδοχείου (Κέρδος, Απόδοση της Επένδυσης, Έσοδα και Μεριδίδια αγοράς), οι περισσότερες στατιστικά σημαντικές και πολύ σημαντικές συσχετίσεις βρέθηκαν στην Απόδοση της Επένδυσης (19/24 δείκτες κατέγραψαν σημαντικότητα) και έπειτα τα Κέρδη να έχουν λιγότερες στατιστικά σημαντικές και πολύ σημαντικές συσχετίσεις (11/24 δείκτες κατέγραψαν σημαντικότητα). Ακολουθούν το Μεριδίδια αγοράς (10/24 δείκτες κατέγραψαν σημαντικότητα) και έπειτα τα Έσοδα (4/24 δείκτες κατέγραψαν σημαντικότητα) όπως απάντησαν τα διοικητικά στελέχη των πεντάστερων ξενοδοχείων. Ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός είναι σχετικά απλός, αρκεί να ικανοποιείται η πολύ σημαντική προϋπόθεση τα στελέχη της επιχείρησης να λειτουργούν σαν να είναι στη θέση του πελάτη. Αν γίνει αυτό, η επιχείρηση θα μπορεί να αναγνωρίζει ευκολότερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τους πελάτες επειδή πλέον θα είναι σε θέση να ανακαλύπτει τις πραγματικές ανάγκες τους, τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές. Προσαρμοζόμενη

σε αυτές, θα μπορέσει να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες αλλά και για την ίδια (Κοσμάτος, 2011). Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, οι πελάτες τείνουν να μένουν πιστοί σε ένα εμπορικό σήμα, όταν είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα της υπηρεσίας που έχει παρασχεθεί. Ως εκ τούτου, η ποιότητα των υπηρεσιών έχει σημαντικό αντίκτυπο στις επιδόσεις και την ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου (Akbaba, 2006).

Όσον αφορά στον βαθμό της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού των πεντάστερων ελληνικών ξενοδοχείων τα στελέχη εφαρμόζουν το Στυλ της Ενδυνάμωσης σε μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα το 79,2% των στελεχών ή αλλιώς τέσσερις στους πέντε εφαρμόζουν το Στυλ της ενδυνάμωσης από τη διοικητική θέση που κατέχουν. Αυτό αποτελεί ένα μοναδικό και πρωτότυπο εύρημα, δεδομένου ότι δεν υπάρχει σχετική αναφορά από άλλη δημοσίευση.

Τα αποτελέσματα φανερώουν ότι τα στελέχη εφαρμόζουν το Στυλ της ενδυνάμωσης (Σύνολο των παραγόντων) σε συντριπτικό ποσοστό έναντι του ενδιάμεσου στυλ (19,5%) και του Ελεγκτικού στυλ (1,3%).

Ενδεικτικά, σε σχέση με τον παράγοντα «Διαχείριση του πληροφοριακού / επικοινωνιακού συστήματος», τα περισσότερα στελέχη χρησιμοποιούν το στυλ της ενδυνάμωσης (79,9%). Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη συλλέγουν, αναλύουν και διανέμουν "ευαίσθητες" και πληροφορίες σε σχέση με εμπορικά, οικονομικά, οργανωτικά και στρατηγικά θέματα τα οποία αποτελούν σημαντικό ζήτημα για την κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον (Vogt & Murrell, 1990). Στον παράγοντα «Λήψη αποφάσεων και άμεση δράση», τα στελέχη εφαρμόζουν το στυλ της ενδυνάμωσης (73,6%). Η συμμετοχική ηγεσία τείνει προς την κατεύθυνση λήψης συλλογικών αποφάσεων μετά από τη λήψη προτάσεων από τους υφισταμένους, συνεπώς θεσπίζοντας διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων για καλύτερα αποτελέσματα, δημιουργείται μια αίσθηση ευθύνης κατά τη λήψη αποφάσεων (Chaudhry, Sohail & Riaz, 2013). Τέλος, στον παράγοντα με τη μικρότερη επίδοση του στυλ της Ενδυνάμωσης δηλαδή του «Σχεδιασμού εργασιών, οργάνωσης και ενσωμάτωσης του συστήματος», τα στελέχη εφαρμόζουν στυλ ενδυνάμωσης σε ποσοστό 67,3% έναντι 27,7% του ενδιάμεσου στυλ και 5,0% του Ελεγκτικού στυλ.

Οι παράγοντες στους οποίους βρέθηκε η συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης και της επιχειρησιακής επίδοσης των ξενοδοχείων να είναι στατιστικά σημαντική, είναι στον παράγοντα «Λήψη αποφάσεων και άμεση δράση» σε σχέση με την

Απόδοση της επένδυσης στους στόχους του τρέχοντος έτους, στον παράγοντα «Σύνολο για όλες τις διοικητικές λειτουργίες» σε σχέση με τα Έσοδα στους στόχους του προηγούμενου έτους και τέλος στον παράγοντα «Σύνολο για όλες τις διοικητικές λειτουργίες» σε σχέση με τα Κέρδη, την Απόδοση της επένδυσης και τα Έσοδα στους στόχους σε σχέση με ανταγωνιστές. Έτσι, τα παρόντα ευρήματα προσθέτουν αξιοπιστία στο επιχείρημα ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ένα σημαντικό κεφάλαιο, το οποίο θα πρέπει να διαχειριστεί αποτελεσματικά προκειμένου να αποτελέσει για τον οργανισμό μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bowen & Lawler, 1992) και συμφωνούν με τη βιβλιογραφία που επίσης έχει αποδείξει αυτή τη συσχέτιση (Ashness και Lashley 1995, Dickmeyer and Williams 1995, Goodale et al. 1997, Maxwell 1997, Ugboro and Obeng 2000, Ling 2000, Savery et al. 2001, Patterson et al. 2004, McKenna, 1998).

Άλλη μελέτη που εκπονήθηκε από τους Cho, Woods & Meyer (2005) επικεντρώθηκε σε πιο λεπτομερείς διαστάσεις της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της σχέσης του με την οργανωτική απόδοση σε ένα δείγμα από ξενοδοχεία και εστιατόρια. Αυτές οι διαστάσεις ήταν: η τοποθέτηση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση επιδόσεων, τα έσοδα από επιδόσεις, οι σχέσεις των εργαζομένων και τα συστήματα εσωτερικής επικοινωνίας. Την παραγωγικότητα των εργαζομένων όπως μετρήθηκε από τα αποτελέσματα του οργανισμού και την αύξηση των πωλήσεων όπως μετρήθηκε από τα οικονομικά και λογιστικά αποτελέσματα του δείγματος. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η τοποθέτηση, η αξιολόγηση της απόδοσης, οι σχέσεις των εργαζομένων, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι οι πιο σημαντικές διαστάσεις της επίδοσης του οργανισμού.

Η μελέτη του Stavrou, Brester & Charalambous (2010) εξέτασε την σχέση επιρροής μεταξύ των πρακτικών των ανθρώπινων πόρων (εκπαίδευση και ανάπτυξη, οφέλη και αποζημίωση, τοποθέτηση, συμμετοχή, επικοινωνία και προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων) και της οργανωτικής επίδοσης σε ένα δείγμα οργανισμών παροχής υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι όλες οι διαστάσεις των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRPM) έχουν επιρροές από την οργανωτική επίδοση που εκπροσωπείται από την κερδοφορία, την παραγωγικότητα και το είδος των υπηρεσιών.

VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης φαίνεται ότι τα διοικητικά στελέχη των πολυτελών ξενοδοχείων εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό την πελατοκεντρική στρατηγική (M.O.=4,44). Η εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής υποδεικνύει ότι οι διευθυντές των πολυτελών ξενοδοχείων καθιερώνουν με σαφήνεια ένα όραμα υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη τους τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τις πληροφορίες των πελατών τους κατά το σχεδιασμό των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, ενδυναμώνουν το Ανθρώπινο Δυναμικό τους, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών τους και να συμβάλλει στην βελτίωση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών τους και αποκτούν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαρκείας, που αποτελεί βασικό σκοπό κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής (Ha & Joby, 2010). Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι υπήρχαν σημαντικές και θετικές συσχετίσεις μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και των δεικτών επίδοσης των πολυτελών ξενοδοχείων (κέρδη, απόδοση της επένδυσης, έσοδα και μερίδιο αγοράς). Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με προηγούμενες μελέτες σχετικά με την πελατοκεντρική στρατηγική και την οργανωσιακή επίδοση, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Asikhia, 2010) και δείχνουν ότι το επίπεδο της πελατοκεντρικής στρατηγικής που χρησιμοποίησαν τα διοικητικά στελέχη σχετίζεται με την επίδοση των ξενοδοχείων τους. Καθώς οι ανάγκες των πελατών συνεχώς μεταβάλλονται είναι αναγκαίο τα πολυτελή ξενοδοχεία να υιοθετούν διάφορες προσεγγίσεις για να βεβαιωθούν ότι παρέχουν επαρκείς υπηρεσίες στους πελάτες τους. Η πελατοκεντρική στρατηγική θεωρείται ως μια επιχειρησιακή κουλτούρα που διευκολύνει τις επιχειρήσεις στην επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη (Narver και Slater, 1990). Δεδομένου ότι οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν γρήγορα, απαιτείται η σαφής κατανόηση τόσο της σημερινής όσο και της μελλοντικής δυναμικής της ζήτησης των πελατών. Συνεπώς, η εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής θεωρείται ζωτικής σημασίας παράγοντας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sørensen, 2009; Zhou et al., 2005; Slater and Narver, 1994; Day and Wensley, 1988; Day and Wensley, 1983). Επιπροσθέτως, η επιτυχία της κάθε επιχείρησης, άρα και των πολυτελών ξενοδοχείων, άπτεται της ικανότητας της να εξυπηρετήσει τους πελάτες της, πράγμα που σημαίνει ότι οι

επιχειρήσεις όπως τα πολυτελή ξενοδοχεία θα πρέπει να υιοθετήσουν περισσότερο, στρατηγικές που βασίζονται στην αγορά, όπως η πελατοκεντρική στρατηγική, για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους (Li και Zhou, 2010).

Όσο το ανταγωνιστικό περιβάλλον στη βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας αυξάνεται, υπάρχει άμεση ανάγκη να γίνει αντιληπτό τι θα μπορούσε να κάνει τα ξενοδοχεία πιο αποτελεσματικά και ανταγωνιστικά. Τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν και συζητήθηκαν παραπάνω έχουν επιπτώσεις για την ανάπτυξη της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων της Ελλάδας. Τα παρόντα ευρήματα εφαρμογής της διοικητικής ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοστό 79,2% προσθέτουν αξιοπιστία στο επιχείρημα ότι η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Becker & Gerhart, 1996; Bowen & Lawler, 1992). Η μελέτη μας υποδεικνύει ότι η ενδυνάμωση εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό από τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων πεντάστηρης κατηγορίας στην Ελλάδα. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η ενδυνάμωση παίζει καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση ότι οι οργανισμοί θα επιβιώνουν και θα ευημερούν, τα στελέχη θα μπορούσαν να ενθαρρυνθούν στην εφαρμογή της σε μεγαλύτερο βαθμό.

Αυτό θα μπορούσε να συμβεί με την υιοθέτηση μια κουλτούρας ενδυνάμωσης που βασίζεται σε αρχές όπως (Vogt & Murrell, 1990; Papaioannou, et al. 2012): α) συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, β) συστήματα αξιολόγησης, τα οποία βασίζονται στη διαδικασία της «αποτίμησης» και όχι της «κριτικής», γ) συμμετοχική διαδικασία σχεδιασμού, δ) συστήματα ανταμοιβής που ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία και ε) αναπτυξιακά σχέδια που τονίζουν τους στόχους της σταδιοδρομίας, αλλά επίσης χρησιμοποιούν την κατάρτιση, την εμπειρία και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να αναπτύσσεται συνεχώς ο εκάστοτε οργανισμός.

Τα προαναφερθέντα αποτελέσματα ενισχύουν την άποψη ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν παράγοντα στρατηγικής σημασίας για την επιχειρηματική δραστηριότητα των πολυτελών ξενοδοχείων, προσφέρει σημαντικά στην βιωσιμότητα τους και συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση των κερδών τους. Συνεπώς, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να θεωρείται μια επιχειρησιακή ανάγκη η οποία απαιτεί εκτενή προγραμματισμό, προσεκτική μελέτη, χρόνο, προσπάθεια και ικανούς καθώς και εκπαιδευμένους διευθυντές ώστε να ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό, για να αποτελεί μια πλεονεκτική

ανταγωνιστική πηγή για τα πολυτελή ξενοδοχεία (Papaioannou, Vamvoukaki, Kriemadis, Vrontou, & Kourtesopoulou, 2011; Papaioannou, Kriemadis, Alexopoulos, & Vrontou, 2012).

Περιορισμοί

Συνολικά 159 πεντάστερες ξενοδοχειακές μονάδες (50,2%) απάντησαν στην έρευνα. Σύμφωνα με τον Babbie (2004), ένα ποσοστό ανταπόκρισης 50% ή περισσότερο θεωρείται γενικά ένα αποδεκτό ποσοστό ανταπόκρισης στις έρευνες. Με βάση αυτό το γεγονός, φαίνεται ότι τα αποτελέσματα της μελέτης θα μπορούσαν να γενικευτούν στον πληθυσμό - στόχο (πεντάστερα ξενοδοχεία). Η παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς εκτός από τα χρήσιμα αποτελέσματά της. Αναλυτικότερα, η μη συμμετοχή των υπαλλήλων των πεντάστερων ξενοδοχείων ή η συμμετοχή ξενοδοχείων μικρότερης κατηγορίας, περιόρισε την ερευνητή να φανερώσει και άλλες πτυχές της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της διοικητικής ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα η χρήση αποκλειστικά και μόνο κλειστών ερωτήσεων με προκαθορισμένες ποσοτικές απαντήσεις δεν επέτρεψε στον ερευνητή να παρατηρήσει και να κατανοήσει σε βάθος απόψεις και συμπεριφορές στελεχών. Τέλος, βασικός περιορισμός της έρευνας ήταν οι δυσκολίες της συλλογής των δεδομένων, οι οποίες συνδέονται άμεσα με το υψηλό οικονομικό κόστος, το κόστος χρόνου αλλά και με δεδομένο ότι πολλές επιχειρήσεις λόγω της εσωστρέφειάς τους σε τέτοιου είδους έρευνες δεν ανταποκρίνονται θετικά.

Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Η παρούσα διπλωματική θα μπορούσε να αποτελέσει υπόβαθρο για μελλοντικές έρευνες. Μερικές προτάσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

- Σύγκριση μεταξύ μεγάλων και μικρών ξενοδοχειακών μονάδων ως προς τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζουν διοικητική ενδυνάμωση και πελατοκεντρική στρατηγική με στόχο την ικανοποίηση των υπαλλήλων και των πελατών τους.
- Διερεύνηση των τρόπων βελτίωσης της διοικητικής ενδυνάμωσης και της πελατοκεντρικής στρατηγικής που εφαρμόζονται από τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα.
- Περαιτέρω διερεύνηση της διοικητικής ενδυνάμωσης και της πελατοκεντρικής στρατηγικής των ξενοδοχείων στην Ελλάδα με την χρήση ποιοτικών ερευνητικών μεθόδων όπως συνέντευξη, focus groups κ.ά.
- Μέτρηση της επίδρασης της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της πελατοκεντρικής στρατηγικής στην αφοσίωση των πελατών (customer loyalty) στα πολυτελή ξενοδοχεία προκειμένου να ερευνηθεί αν υπάρχει θετική συσχέτιση.

VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192.
2. Ambroz, M. (2004). Total quality system as a product of the empowered corporate culture. *The TQM Magazine*, 16, 93-104.
3. Anthony, P. W., Kacmar, K. M., Perrewé, L. P. (2002). *Human Resource Management*. USA: South-Western Thomson Learning.
4. Asikhia, O. (2010), Customer Orientation and Firm Performance among Nigerian Small and Medium Scale Businesses. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 197-213.
5. Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., & Coates, D. (1996). It s a small world: managing human resources in small businesses. *The International Journal of Human Resource Management* 7, (1), 82-100.
6. Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*, 10, Belmont, CA: Wadsworth.
7. Becker, B.E., Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
8. Bowen, D.A., & Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of the Service Workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review* 33, 31-9.
9. Bowen, D.E., Siehl, C, & Schneider, B. (1989). A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Journal*, 14, 75-95.
10. Brooksbank, R., Kirby, D.A., Wright, G. (1992). Marketing and Company Performance: An Examination of Medium Sized Manufacturing Firms in Britain. *Small Business Economics*, 4 (3), 221-236.
11. Brower, M.J. (1994). Implementing TQM with self-directed teams. In: H.I. Costin (Ed.), *Total quality management* (pp. 403-420). New York, NY: Dryden Press.

12. Byham, W.C., & Cox, J. (1989). *Zapp! The lightening of empowerment*. Pittsburg: Development Dimensions International Press.
13. Camp, R.C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that leads to superior performance*. Milwaukee, WI: Quality Press.
14. Chaudhry, M.S., Sohail, F., Riaz, N. (2013). Impact of Employee Relation on Employee Performance in Hospitality Industry of Pakistan. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 1 (1), 60-72.
15. Chen, P. & Ro, H., (2011). Empowerment in hospitality organizations: customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 422-428.
16. Cho, S., Woods, R., Meyer, K., (2005). Examining the impact of human resources management on organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (7), 920-952.
17. Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice*. Academy of Management Review, 13, 471-482.
18. Curry, J., Curry, A., (2000). *The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management*. Free Press.
19. Davis, W. F., Manrodt, B. K. (1996). *Customer Responsive Management*. UK: Blackwell Publishers Inc.
20. Day, G.S., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *The Journal of Marketing*, 47 (Fall), 79-89.
21. Day, G.S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 52 (2), 1-20.
22. Deming, W.E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge: MIT, Center for Advanced Engineering Study.
23. European Foundation for Quality Management (2003). *The Fundamental Concepts of Excellence*, European Quality Publications Ltd.
24. Goeldner, R. C., Ritchie, J. B. (2006). *Tourism*. USA: John Wiley and Sons Inc.
25. Gurau, C., Ranchhod, A., Hackney, R., (2003). Customer – Centric Strategic Planning: Intergrating CRM in Online Business Systems. *Information Technology and Management*, Vol.4, pp. 199-214.
26. Guzel, T., TukulTurk, S.A., Ozkul, E. (2008). Importance and effect on empowerment in hotel enterprises. *Ege Academic Review*, 8 (2), 419-436.

27. Ha, H.Y., & Joby, J. (2010). Role of customer orientation in an integrative model of brand loyalty in services. *The Service Industries Journal*, 30 (7), 1025-1046.
28. Hartline, M.D., Maxham, J.G., McKee, D.O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64 (2).
29. Hooley, G.J., Lynch, J.E., Shepherd, J. (1990). The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice, *European Journal of Marketing*, 24 (9), 7 - 24.
30. Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30, 132-151.
31. Hunger, D., Wheelen, T. (2004). *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
32. Kim, J. (2011). Exploring how employee empowerments impacts on hotel front desk operations. UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones. Paper 1058.
33. Kriemadis, A. (2011). Marketing plan and human resource empowerment as contributing factors of the competitiveness of professional sports (football & basketball clubs). Proceedings the 19th International Congress on Physical Education and Sport, ICPEs, Komotini (May, 2011).
34. Kriemadis, T. (2009). Strategic Planning in University Athletic Departments in the United Kingdom, *Sport Journal*, 12 (2).
35. Lashley, C., Mcgoldrick, J. (1994). The Limits of Empowerment a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations. *Empowerment in Organizations*, 2 (3), 25-38.
36. Lawler, E.E. (1994). Total quality management and employee involvement: are they compatible? *Academy of Management Executive*, 8, 68-76.
37. Li, J.J., & Zhou, K.Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, 63 (8), 856-862.
38. Liden, R. C., Arad, S. (1996). *A power perspective of empowerment and work groups: Implications for HRM research*. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14, 205-251.
39. Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

40. Mack, O., Mayo, M. C., et al. (2005). *A strategic approach for successful CRM: A European perspective. Problems and Perspectives in Management*, 2, 98-106.
41. Manz, C.C. (1992). Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 45, 1119-1140.
42. Mendelowitz, A.I. (1991). *Management practices: US companies improve performance through quality efforts*. Washington, DC: US General Accounting Office.
43. Milkovich & Newman (2005). *Compensation*. USA: McGraw-Hill Irwin.
44. Minghetti, V. (2003). A Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a customer-centric information system, *Information Technology & Tourism*, 6 (2), 141-152.
45. Morrison, A. (1999). *Τουριστικό και Ταξιδιωτικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
46. Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 45 (4), 20-35.
47. Papaioannou, A. (2009). Human Resource Empowerment applied to Greek Sport Organisations. (Doctoral dissertation, University of Peloponnese, 2009).
48. Papaioannou, A. (2011). Human resource empowerment in football & basketball clubs. Proceedings of the 19th International Congress on Physical Education and Sport, ICPEs, Komotini (May, 2011).
49. Papaioannou, A., Kriemadis, T., Alexopoulos, P., & Vrontou, O. (2012b, in press). An analysis of Human Resource Empowerment and Organizational Performance in Greek Sport Federations. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 8(4), 439–455.
50. Papaioannou, A., Kriemadis, T., Alexopoulos, P., Vrontou, O., & Kartakoullis, N. (2009). The Relationship between Human Resource Empowerment and Organizational Performance in Football Clubs. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 4, 20-39.
51. Papaioannou, A., Vamvoukaki, M.E., Kriemadis, T., Vrontou, O., Kourtesopoulou, A. (2011). The Relationship between Human Resource Empowerment and Organizational Performance in Fitness Clubs. Proceedings of the 19th Congress of the European Association for Sport Management, Madrid, Spain September (2011).

52. Rafiq, M., Pallett, R.A. (1996). Marketing implementation in the UK engineering industry, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2 (4), 13 - 35.
53. Roberts, M.L. (1994). Becoming customer-oriented. In: H.I. Costin (Ed.), *Total quality management* (p. 311). New York, NY: Dryden Press.
54. Senge, P. (1994). Building learning organizations. In: H.I. Costin (Ed.), *Total quality management* (p. 67). New York, NY: Dryden Press.
55. Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *The Journal of Marketing*, 58 (1), 46-55.
56. Stavrou, E., Brewster, C., Charalambous, C. (2010). Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both?, *International journal of human resource management*, 21(7), 933-962.
57. Sørensen, H.E. (2009). Why competitors matter for market orientation. *European Journal of Marketing*, 43 (5/6), 735-761.
58. Terzoudis, C. (2011, September). The relationship between marketing planning and business performance in professional sports, Paper Presented at *The 19th Conference of the European Association for Sport Management*, Madrid, Spain.
59. Ugboro, I.O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.
60. Valachis, I., Christou, E., SIGALA, M. & Maroudas, L. (2009). Developing human resources' skills and knowledge in tourism and hospitality through the determination of quality of training programs. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 61 – 72.
61. Verhage, J., Waarts, E. (1988). Marketing Planning for Improved Performance: A Comparative Analysis, *International Marketing Review*, 5 (2), 20-30.
62. Vogt, F.J., & Murrell L.K. (1990). *Empowerment in organizations: how to spark exceptional performance*. USA: University Associates, Inc.
63. Weaver, D., Lawton, L. (2006). *Tourism Management*. Australia: John Wiley and Sons.

64. Wellins, R.S., Byham, W.C., & Wilson, J.M. (1991). *Empowered teams, creating self managing working groups and the improvement of productivity and participation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
65. Westbrook, R.A., Oliver, R.L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction *Journal of Consumer Research*, 18, 84 - 91.
66. Whiteley, C. R. (1991). *The Customer Driven Company*, Perseus Books, pp.215-224.
67. Wright, P.M., McMahan G.C., McCormick, B., & Sherman, W.S. (1998). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management* 37, 17-29.
68. Zahas Jay, Zolt Lawrence P. (1995). *Integrating Customer Satisfaction into the Strategic Marketing Plan*, *Journal of Customer Service in Marketing & Management*, (3), pp.51-66.
69. Zhou, K.Z., Kin, C., & Tse, D.K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69 (2), 42-60.
70. Ανδριώτης, Κ. (2004). *Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
71. Γιαννοπούλου, Γ. (2004). *Η Ολική Ποιότητα στον Τουρισμό*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
72. Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
73. Ηγουμενάκης, Ν. (1999). *Τουριστικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
74. Κοσμάτος, Δ. (2011). *CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
75. Κριεμάδης, Θ., Χρηστάκης, Μ. (2009). *Αρχές και Πρότυπα Μάνατζμεντ για τη Δημόσια Διοίκηση και τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
76. Μάρκοβιτς, Γ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
77. Μαυροβουνιώτης, Μ. (1998). *Megaservice*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
78. Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

79. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
80. Παπούλιας, Δ. (2002). *Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
81. Σιταράς, Θ., Τζένος, Χ. (2004). *Μάρκετινγκ Τουρισμού και Ποιοτική Εξυπηρέτηση*. Αθήνα: Interbooks.
82. Σιώμκος Ι. Γεώργιος (2002). *Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Σταμούλης Α.Ε.
83. Χρήστου, Ε. (1999). *Έρευνα Τουριστικής Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
84. Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΟΡΘΙΑΣ ΑΡΤΕΜΙΔΟΣ ΚΑΙ ΠΛΑΤΑΙΩΝ, ΤΚ 23100, ΣΠΑΡΤΗ

Τηλέφωνο επικοινωνίας: 2731089670

Fax: 2731089678

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αξιότιμε Κύριε / Κυρία,

Το όνομά μου είναι Ρίζος Γιάννης και πραγματοποιώ μία έρευνα σχετικά με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την πελατοκεντρική στρατηγική στα ξενοδοχεία 5 αστέρων στην Ελλάδα, για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Ο σκοπός της έρευνας είναι να ερευνηθούν οι πρακτικές ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και ανίχνευσης των αναγκών των πελατών στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες της Ελλάδας. Το όνομά σας και η αντίστοιχη διεύθυνση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σας καθώς και το τηλέφωνο, επιλέχθηκαν μέσω της βάσης δεδομένων του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος.

Η εκπόνηση της μεταπτυχιακής διατριβής υπαγορεύτηκε από την ανάγκη αφενός της θεώρησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ως ενεργητικό στοιχείο της τουριστικής επιχείρησης και αφετέρου της πελατοκεντρικής στρατηγικής και αντίληψης που έχει το διοικητικό δυναμικό των ξενοδοχείων ως απαραίτητης προϋπόθεσης της βιωσιμότητας της εκάστοτε τουριστικής επιχείρησης. Ο προσανατολισμός της μελέτης αυτής διαμορφώθηκε σαν ανταπόκριση στο ερώτημα Πώς μπορούμε να ενδυναμώσουμε το Ανθρώπινο Δυναμικό και να επανεκτιμήσουμε

τις ανάγκες των πελατών και άρα τη ζήτηση των υπηρεσιών που παρέχουμε;

Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική. Θα το εκτιμούσαμε πάρα πολύ εάν θα μπορούσατε να δαπανήσετε δέκα λεπτά από το χρόνο σας για να συμπληρώσετε το συνημμένο ερωτηματολόγιο. Θέλουμε να σας βεβαιώσουμε ότι θα τηρηθεί απόλυτη ανωνυμία, και οι απαντήσεις δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν πουθενά αλλού, παρά μόνο για την υποστήριξη της έρευνας αυτής. Όλα τα ερωτηματολόγια θα καταστραφούν μετά την ολοκλήρωση της έρευνας.

Τυχόν απορίες σχετικά με το ερωτηματολόγιο ή την έρευνα, παρακαλώ μην διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μας.

Ρίζος Γιάννης

Μεταπτυχιακός Φοιτητής

Τηλ: +306979367157

john.rizos@hotmail.com

Επιβλέπων καθηγητές:

Dr. Αθανάσιος Κριεμάδης

Καθηγητής

Τηλ: +306977234055

thanosk@uop.gr

Dr. Άλκηστις Παπαϊωάννου

Τηλ: +306932954389

alkistisp@uop.gr

Σας ευχαριστώ για την συνεργασία και τη βοήθειά σας.

Με εκτίμηση,

Ρίζος Γιάννης

Μεταπτυχιακός Φοιτητής

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Πελατοκεντρική στρατηγική και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού στα Ξενοδοχεία 5 Αστέρων στην Ελλάδα

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 ποιο βαθμό εφαρμόζεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και η πελατοκεντρική στρατηγική στα Ξενοδοχεία 5 Αστέρων στην Ελλάδα.

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.

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 στον ερευνητή.

Με εκτίμηση,
Ρίζος Γιάννης

Μεταπτυχιακός φοιτητής του τμήματος Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

ΑΘΗΝΑ 2012

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ακόλουθη έρευνα έχει σχεδιαστεί για να σας βοηθήσει να αναγνωρίσετε και να κατανοήσετε το δικό σας τρόπο διοίκησης. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις η καλύτερη απάντηση είναι εκείνη που περιγράφει με την μεγαλύτερη ακρίβεια την συμπεριφορά σας. Η έρευνα είναι πρωτίστως για δική σας χρήση το όνομα σας δεν θα επισυνάπτεται στα αποτελέσματα σας. Θα θέλαμε, ωστόσο, να συγκρίνουμε τις απαντήσεις σας με αυτές άλλων. Αυτή η έρευνα θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη αν οι απαντήσεις σας είναι όσο το δυνατό πιο ειλικρινείς. Οι απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις θα χρησιμοποιηθούν για λόγους σύγκρισης δεδομένων.

1) Όνομα ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ:

2) Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

3) Ηλικία

4) Ποιο είναι το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει ;

α) Γυμνάσιο/Λύκειο

β) Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.

γ) Μεταπτυχιακός Τίτλος

Δ) Διδακτορικός Τίτλος

5) Είστε στέλεχος του Ξενοδοχείου ; ΝΑΙ ΟΧΙ

6) Ποια είναι η θέση σας στο ξενοδοχείο; (σημειώστε με X το αντίστοιχο τετράγωνο)

Διευθύνων Σύμβουλος

Γενικός Διευθυντής

Υπεύθυνος Ασφαλείας HACCP

FMB Manager (Υπεύθυνος τροφίμων)

Υπεύθυνος Προσωπικού

Υπεύθυνος Λογιστηρίου

Υπεύθυνος Κρατήσεων

Άλλο (διατυπώστε)

7) Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας;

Καμία εμπειρία

1-3 χρόνια

3-7 χρόνια

Περισσότερα από 7 χρόνια

Παρακαλώ απαντήστε σε κάθε επιμέρους στοιχείο όσο πιο ειλικρινά μπορείτε βασιζόμενοι στην δική σας θεώρηση της συμπεριφοράς σας και των πράξεών σας και όχι σε αυτά που εικάζετε ότι μπορεί να είναι η «σωστή απάντηση». Και πάλι, αυτή η έρευνα είναι πρωτίστως για να σας βοηθήσει να κατανοήσετε καλύτερα τον δικό σας τρόπο διοίκησης.

Κυκλώστε το νούμερο που ανταποκρίνεται καλύτερα στην συμπεριφορά σας, στο περιβάλλον που περιγράφεται. Τα δύο άκρα σημεία σε κάθε ενότητα, 1 και 5, καθορίζονται, ενώ τα τρία σημεία μεταξύ τους, όχι. Κυκλώστε το μέσο σημείο 3, μόνο αν συμπεριφέρεστε έτσι όπως περιγράφεται στο 1 και στο 5 το ίδιο συχνά, κυκλώστε 2 ή 4, εξαρτώμενοι από το ποιο άκρο σημείο (1 ή 5) περιγράφει καλύτερα τη συμπεριφορά σας. Όσο είναι δυνατόν, προσπαθήστε να καθορίσετε πού είναι πιο συχνή η συμπεριφορά σας ανάμεσα στα δύο άκρα σημεία.

1. ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ 1
2. ΤΕΙΝΩ ΝΑ ΣΥΜΦΩΝΗΣΩ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ 1
3. ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΩ ΕΞΙΣΟΥ ΚΑΙ ΤΟ 1 ΚΑΙ ΤΟ 5
4. ΤΕΙΝΩ ΝΑ ΣΥΜΦΩΝΗΣΩ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ 5
5. ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ 5

Παράδειγμα: Για να παρακινήσω τους εργαζόμενους,

5 4 3 2 1

Διερευνώ το είδος και το περιβάλλον της εργασίας στο οποίο θα απέδιδαν καλύτερα.

Τους ανταμείβω και τιμωρώ όπως εγώ θεωρώ απαραίτητο.

1. Κατά την επικοινωνία με τους υφισταμένους μου, συνήθως παρέχω

1 2 3 4 5

μόνο τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία. περισσότερες πληροφορίες από αυτές που απαιτούνται και προσπαθώ να τους βοηθήσω να αντιληφθούν την ευρύτερη εικόνα.

2. Εάν μπορούσα να δημιουργήσω το «τέλειο» σύστημα πληροφοριών αυτό θα μπορούσε,

5 4 3 2 1

να δίνει σε όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους την πρόσβαση σε μη - εμπιστευτικές πληροφορίες.

να παρέχει μόνο τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους.

3. Όταν συζητώ για την εργασία μου με συναδέλφους, προσπαθώ να:

1 2 3 4 5

αποκαλύπτω μόνο ό,τι κατά τη γνώμη μου δικαιούνται να γνωρίζουν.

συζητώ ελεύθερα μαζί τους την εργασία μου και έτσι μπορεί να με βοηθήσουν ή εγώ να βοηθήσω εκείνους.

4. Όταν επικοινωνώ με τον προϊστάμενό μου ή με υψηλόβαθμα στελέχη, είμαι

5 4 3 2 1

πρόθυμος να εξηγήσω οτιδήποτε ξέρω και σκέφτομαι για οποιοδήποτε σημαντικό θέμα.

είμαι προσεχτικός στο τι λέω φοβούμενος/η ότι θα δώσω λάθος εντύπωση ή θα φανώ φλύαρος/η.

5. Όταν διοχετεύω πληροφορίες συνήθως:

5 4 3 2 1

Κάνω ότι μπορώ για να διασφαλίσω ότι οι πληροφορίες κατευθύνονται εκεί που απαιτείται για να διεκπεραιωθεί η εργασία.

Διασφαλίζω ότι οι πληροφορίες όντως χρειάζονται προτού τις διοχετεύσω.

6. Όταν παίρνω μια απόφαση και ενεργώ:

5 4 3 2 1

Συνήθως είμαι σε συμφωνία με όσους εμπλέκονται και οι ενέργειές μου θεωρούνται μέρος ενός ευρύτερου συνόλου.

Είμαι ο μόνος υπεύθυνος, εξασκώντας την δύναμή μου όπως απαιτείται.

7. Όταν πιέζομαι να πάρω μια γρήγορη απόφαση,

1 2 3 4 5

αμέσως παίρνω την απόφαση και αναλαμβάνω την ευθύνη γι' αυτή.

γρήγορα εκτιμώ την κατάσταση, αποφασίζω αν κάποιος άλλος πρέπει να συμπεριληφθεί, και αν ναι, καθυστερώ στη λήψη της απόφασης.

8. Σε σχέση με τον τρόπο λειτουργίας, είμαι πεπεισμένος ότι

5 4 3 2 1

η δύναμη της ομάδας ν' αποφασίζει και να δρα πρέπει να υπερισχύει αν οι συνθήκες είναι οι κατάλληλες και η ομάδα είναι επαρκώς αναπτυγμένη.

η ατομική προσπάθεια έχει πολύ καλύτερα αποτελέσματα από ότι η ομαδική.

9. Όταν ο προϊστάμενος μου αναθέτει μια εργασία, συνήθως

1 2 3 4 5

αναλαμβάνω πλήρη ευθύνη και εκτελώ την εργασία μόνος μου όπου δύναμαι.

συνεργάζομαι με τους άλλους για να εκτελεστεί η εργασία, να διασφαλιστεί και να μοιραστεί η επιτυχία.

10. Παρακινώ τους υφιστάμενούς μου

5 4 3 2 1

να εργαστούν σαν μια ομάδα. Οι ομάδες είναι πιο ισχυρές από ανθρώπους που εργάζονται ατομικά και έτσι μπορούν να κάνουν περισσότερα χωρίς τη βοήθειά μου.

να εργάζονται μόνοι τους και να αναφέρονται σε μένα.

11. Όταν σχεδιάζω, προτιμώ

1 2 3 4 5

να το κάνω πρώτα μόνος μου, μετά να το δείξω στον προϊστάμενο μου και τέλος να αναφέρω στους υφιστάμενους τι να περιμένουν.

να συνεργάζομαι πρώτα με τους άλλους για να αναπτύξω ένα ευρύτερο σχέδιο και μετά να μοιράζομαι τη δραστηριότητα του σχεδιασμού με τους υφιστάμενους.

12. Όταν οργανώνω την εργασία μου και τους υφισταμένους μου,

5 4 3 2 1

εξηγώ προσεκτικά την ευρύτερη εικόνα και έπειτα εργάζομαι με τις εμπλεκόμενες ομάδες ώστε να καθοριστούν οι ευθύνες της κάθε μιας.

περιγράφω με σαφήνεια την εργασία και τις ευθύνες και το σύστημα αναφοράς, κάθε ατόμου.

13. Για να ολοκληρωθεί επιτυχώς ένα έργο, είναι καλύτερα

1 2 3 4 5

να λες στους υφισταμένους επακριβώς τι να κάνουν βήμα βήμα και κατόπιν πόσο χρόνο έχουν στη διάθεσή τους για να ολοκληρώσουν κάθε βήμα.

να συντονίσεις κατ' αρχήν το συνολικό έργο, κατόπιν να επανεξετάζεις κάθε βήμα ώστε ο καθένας να γνωρίζει τι απαιτείται και πως η εργασία του/της συμπεριλαμβάνεται στο σύνολο του έργου.

14. Όταν ένα έργο είναι πολύ περίπλοκο και σύνθετο, ο διευθυντής μου προτιμά

5 4 3 2 1

να συνεργάζεται με μια ομάδα για να διασφαλίσει ότι όλα τα κομμάτια 'κολλάνε' και ότι ο καθένας γνωρίζει τη συνεισφορά των υπολοίπων μελών της ομάδας.

να αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου το έργο και να απλοποιεί κάθε τμήμα ώστε να διευκολυνθεί η διαχείρισή του, παρά να βασίζεται στην ικανότητα των ανθρώπων να εργάζονται από κοινού.

15. Ο καλύτερος τρόπος για να σχεδιάσεις ένα οργανισμό είναι

1 2 3 4 5

να συγκεντρώνεις τη δύναμη και εξουσία ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να πληροφορούνται για τις διοικητικές αποφάσεις και δράσεις του οργανισμού.

να ενθαρρύνεις την μεταβίβαση εξουσίας και δύναμης στο μέγιστο δυνατό ώστε να

μεγιστοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων.

16. Κατά την αξιολόγηση των υφισταμένων μου, συνήθως

5 4 3 2 1

κοινοποιώ την αξιολόγηση μου δίνοντας την ευκαιρία στους υφισταμένους να ανταποκριθούν.

συμπληρώνω τα απαραίτητα έγγραφα, στέλνω ένα αντίγραφο στο τμήμα προσωπικού και προσπαθώ να μην δημιουργηθούν προβλήματα.

17. Οι υφιστάμενοι μου γνωρίζουν πάντα,

1 2 3 4 5

ότι εγώ είμαι ο προϊστάμενος, και οι αξιολογήσεις μου για την απόδοσή τους θα καθορίσουν ζητήματα όπως οι αυξήσεις μισθών και οι προαγωγές.

πως αποδίδουν, σε ποιους τομείς αποδίδουν πολύ καλά (δηλαδή τα δυνατά τους σημεία) και σε ποιους χρειάζονται βελτίωση (δηλαδή τα αδύνατα σημεία τους).

18. Η προσέγγισή μου στο θέμα του ελέγχου είναι να

5 4 3 2 1

βοηθώ τους υφισταμένους μου να αναπτύξουν αυτοέλεγχο και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα υπευθυνότητας στον οργανισμό.

παρακολουθώ προσεχτικά τι συμβαίνει και να διασφαλίζω την ύπαρξη ενός συστήματος ελέγχων.

19. Ο καλύτερος τρόπος για να διασφαλιστεί ότι η εργασία γίνεται εμπρόθεσμα είναι:

1 2 3 4 5

Να καθορίζεις συγκεκριμένες προθεσμίες, να παρακολουθείς συνεχώς την πρόοδο, και να επιβάλλεις κυρώσεις σε όσους καθυστερούν.

Να διασφαλίζεις ότι ο καθένας αντιλαμβάνεται τις προθεσμίες και πως αυτές επηρεάζουν την εργασία των άλλων, να αμείβεις και να αναγνωρίζεις την έγκαιρη απόδοση.

20. Όταν σε ένα εργαζόμενο πρέπει να επιβληθούν κυρώσεις - ποινές, προσπαθώ να

5 4 3 2 1

συζητήσω το πρόβλημα, και να διερευνήσω μακροχρόνιες λύσεις, προτού επιβληθεί ποινή και καταγράψω την παρατυπία.

διασφαλίσω ότι η τιμωρία είναι ανάλογη της παράβασης και ενημερώνω όλους τι θα συμβεί στους εργαζόμενους που δημιουργούν προβλήματα.

21. Ως ηγέτης, πάντα προσπαθώ

1 2 3 4 5

να κοιτάω τους ανθρώπους μου στα μάτια και να γνωρίζω περισσότερα για την εργασία τους απ' αυτούς τους ίδιους ώστε να διατηρώ την ηγετική μου θέση.

να εμπνέω τους άλλους να αποτελούν παράδειγμα και να συνεργάζομαι συναδελφικά μαζί τους.

22. Για να παρακινήσω τους εργαζόμενους,

5 4 3 2 1

διερευνώ το είδος και το περιβάλλον της εργασίας στο οποίο θα απέδιδαν καλύτερα. τους ανταμείβω και τιμωρώ όπως εγώ θεωρώ απαραίτητο.

23. Σύμφωνα με την εμπειρία μου, έχω δει ότι οι υφιστάμενοι παρακινούνται περισσότερο

1 2 3 4 5

με περισσότερα χρήματα, ελεύθερο χρόνο και υψηλότερη θέση στην ιεραρχία του οργανισμού.

με αναγνώριση και ικανοποίηση που προέρχεται κάνοντας καλά τη δουλειά τους.

24. Στην ηγεσία είναι σημαντικότερο

5 4 3 2 1

να συνεργάζεσαι με τους άλλους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνονται πιο δυνατοί και πιο επιτυχημένοι.

να δείχνεις πάντα ότι γνωρίζεις που πηγαίνεις και να έχεις δύναμη και αυτοπεποίθηση στις δικές σου απόψεις.

25. Όταν εργάζομαι με προσωπικό χωρίς κίνητρο, συνήθως

1 2 3 4 5

προσπαθώ να αντιληφθώ τι θα ήταν αυτό που θα τους έκανε να εργαστούν και τους παρακολουθώ στενά ώστε να τους παρακινώ.

συνεργάζομαι μαζί τους ώστε να τους γνωρίσω καλύτερα, κατόπιν τους βοηθώ να εντοπίσουν την εργασία που ταιριάζει περισσότερο στις ικανότητές τους ή τους βοηθώ να βρουν μια άλλη δουλειά.

26. Όταν επιλέγω νέους εργαζόμενους

5 4 3 2 1

προσπαθώ να ταιριάζω την εργασία στο άτομο ώστε να επιτευχθεί μακροχρόνια επιτυχία.

προσπαθώ να αποκλείσω τους προβληματικούς εργαζόμενους, τους σκληρούς και εκείνους που δεν μπορώ να διοικήσω αποτελεσματικά.

27. Όταν ένας υφιστάμενος δεν αποδίδει καλά σε μια εργασία, συνήθως

1 2 3 4 5

συμβουλευώ αυτό το άτομο και αν αυτό δεν λειτουργήσει, τον αντικαθιστώ πριν ολοκληρώσει την εργασία του.

κάθομαι με το άτομο και προσπαθώ να καθορίσω τι χρειάζεται προκειμένου να κάνει την δουλειά του αποτελεσματικά.

28. Στην συνεργασία με άλλους εργαζόμενους προσπαθώ να συμπεριφερθώ με τη σκέψη ότι

5 4 3 2 1

οι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν περισσότερα, ότι μαζί μπορούμε να βελτιώνουμε κάθε κατάσταση, και ότι μπορούμε να μαθαίνουμε δουλεύοντας μαζί.

οι εργαζόμενοι θα αμειφθούν όταν εκτελούν την εργασία τους όπως τους υποδείχθηκε, σε αντίθετη περίπτωση θα τιμωρηθούν (υποστούν κυρώσεις).

29. Αν έχω συνεργαστεί με κάποιον για αρκετά χρόνια,

1 2 3 4 5

Πιστεύω ότι θα έπρεπε να γνωρίζει τα όρια της εργασίας και τι περιμένω απ' αυτόν. Θα έπρεπε να αντιλαμβάνεται πόσο έχει αναπτυχθεί μέσα από την δουλειά και να γίνει πιο πολύτιμος στον οργανισμό.

30. Αν κάποιος δεν αναπτύσσεται μέσα στη εργασία

5 4 3 2 1

Προσπαθώ να αντιληφθώ το πρόβλημα και κάνω ότι μπορώ για να βοηθήσω.

Πιστεύω ότι δεν υπάρχει πρόβλημα εφόσον το άτομο κάνει τη δουλειά του αποτελεσματικά και τα πάει καλά με τον προϊστάμενο του.

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

A. 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

B. Εξυπηρέτηση των Πελατών μας

1. Όσον αφορά στην πώληση προϊόντων / υπηρεσιών προς τους πελάτες μας, ο ρόλος μας είναι να τους συμβουλευόμαστε 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 ικανοποίησή 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 της 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

Z. 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

Δ. 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

Ε. 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

Ζ. 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
-------------------------------	---	---	---	---	---

ΣΤ. 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

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