

**Η πελατοκεντρική στρατηγική σε ξενοδοχεία της περιφερειακής ενότητας  
Λακωνίας άνω των 3\* αστερών**

της Βασιλικής Π. Πραχάλη

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

**ΣΠΑΡΤΗ**

**2022**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

---

Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

---

2<sup>ο</sup> Μέλος: Ουρανία Βρόντου, Αναπλ. Καθηγήτρια

---

3<sup>ο</sup> Μέλος: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 29/05/2022

Η Δηλούσα  
Βασιλική Π. Πραχάλη



**Copyright © Βασιλική Π. Πραχάλη, 2022**  
**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασιλική Π. Πραχάλη: Η Πελατοκεντρική Στρατηγική σε ξενοδοχεία της Περιφερειακής Ενότητας Λακωνίας άνω των 3\* αστερών  
(Με την επίβλεψη του Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Ο σκοπός της εργασίας αυτής ήταν να παραθέσει την εμπειρία που έχει αποκτηθεί σχετικά με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων. Φιλοδοξεί να διερευνήσει τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τα ξενοδοχεία άνω των 3 αστερών της Περιφερειακής Ενότητας Λακωνίας. Επιδιώκει να γνωρίσει το πώς αντιλαμβάνεται ο πελάτης την πελατοκεντρική φιλοσοφία και την εφαρμογή της καθώς και αν υπάρχει σχέση με τις επιδόσεις του προσωπικού. Φιλοδοξεί επίσης να δώσει ερεθίσματα για ευρύτερη μελέτη σχετικά με τις διεργασίες και τις διαδικασίες που μπορούν να ακολουθηθούν για επιτυχή εφαρμογή και βελτίωση αυτής της στρατηγικής. Έγινε ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό, την διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM), και συσχέτιση της εφαρμογής τους με τις επιδόσεις των επιχειρήσεων και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Κατόπιν διεξήχθη έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σε 286 πελάτες ξενοδοχείων σχετικά με την εφαρμογή του πελατοκεντρικού προσανατολισμού, καθώς και μέτρηση ικανοποίησης των πελατών από τις επιδόσεις των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων και του προσωπικού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με τις επιδόσεις του προσωπικού ως προς την ευγένεια και την αποδοτικότητα και πως υπάρχει χώρος βελτίωσης σχετικά με το μάρκετινγκ και τις στρατηγικές που ακολουθούν τα ξενοδοχεία ως προς την ανάπτυξή τους.

Λέξεις κλειδιά: *Πελατοκεντρική στρατηγική, Διαχείριση πελατειακών σχέσεων, Τουρισμός, Ξενοδοχειακός κλάδος*

## **ABSTRACT**

Vasiliki P. Prachali: Customer oriented strategy on up to 3\* stars hotels in regional unit of Laconia

(Under the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor)

The purpose of this paper was to summarize the experience gained regarding customer oriented strategy in enterprises. Aspires to investigate the degree of customer satisfaction from hotels over 3 stars in the Regional Unit of Laconia. Seeks to know how the customer perceives the customer oriented philosophy and its implementation and whether there is a relationship with staff performance. It also aims to provide incentives for wider study of the processes and procedures that can be followed to successfully implement and improve this strategy. The existing literature on customer oriented strategy, Customer Relationship Management (CRM), and their correlation with the performance of companies, especially in the hotel industry, was reviewed. A survey was then conducted through a questionnaire on 286 hotel customers regarding the implementation of customer-centric orientation, as well as measuring customer satisfaction with the performance of hotel facilities and staff. The results showed that customers are satisfied with the performance of the staff in terms of courtesy and efficiency and that there is room for improvement in terms of marketing and the strategies followed by the hotels in terms of their development.

*Keywords: Customer oriented strategy, Customer Relationship Management, Tourism, Hotel industry*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους που με βοήθησαν στα διάφορα στάδια ανάπτυξής της.*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή της Μ.Δ.Ε. κ. Αθανάσιο Κριεμάδη ο οποίος μου παρείχε πολύ χρήσιμες για την πρόοδο της εργασίας μου συμβουλές, διορθώσεις και παραινέσεις.*

*Την κυρία Άλκηστις Παπαϊωάννου για την αμέριστη βοήθεια και συμπαράσταση κατά την συγγραφή της έρευνας.*

*Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω συναδέλφους μου, υπαλλήλους υποδοχής σε ξενοδοχεία της Περιφερειακής Ενότητας Λακωνίας, που με βοήθησαν στην διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων και με βοήθησαν σημαντικά να διενεργήσω την έρευνά μου.*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Χωρίς αυτούς θα ήταν αδύνατη η διεκπεραίωση της.*

*Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω αυτήν την προσπάθεια στα παιδιά μου και στον σύζυγό μου, για τις ώρες που τους στέρησα.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	- 4 -
ABSTRACT .....	- 5 -
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	- 8 -
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ/ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	- 9 -
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	- 10 -
Η σημασία του παγκόσμιου τουρισμού.....	- 10 -
Εγχώριος τουρισμός.....	- 14 -
Ημεδαπός τουρισμός .....	- 15 -
Σκοπός της έρευνας.....	- 16 -
Ερευνητικές υποθέσεις ή ερωτήματα.....	- 17 -
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	- 18 -
Στοιχεία ξενοδοχειακού κλάδου .....	- 18 -
Δυναμικό ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα .....	- 21 -
Δυναμικό ξενοδοχειακού κλάδου στην Λακωνία .....	- 22 -
Πελατοκεντρική στρατηγική και η έννοια του πελάτη .....	- 23 -
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	- 34 -
Δείγμα.....	- 34 -
Μέσα συλλογής δεδομένων .....	- 34 -
Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	- 35 -
Περιορισμοί.....	- 35 -
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	- 36 -
Περιγραφική στατιστική.....	- 36 -
Επαγωγική στατιστική .....	- 39 -
ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	- 41 -
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	- 43 -
Σημαντικότητα αποτελεσμάτων για τον ξενοδοχειακό κλάδο .....	- 43 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	- 45 -
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	-49-
Ερωτηματολόγια.....	-49-

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1.</b> Δείκτες ποιότητας ξενοδοχείων Ελλάδας και ανταγωνιστών.....	14
<b>Πίνακας 2.</b> Γενικός δείκτης ικανοποίησης ξενοδοχείων.....	20
<b>Πίνακας 3.</b> Διανυκτερεύσεις μη κατοίκων στην Ελλάδα ανά χώρα προέλευσης.....	20
<b>Πίνακας 4.</b> Διανυκτερεύσεις ανά Περιφέρεια 2019.....	21
<b>Πίνακας 5.</b> Ξενοδοχειακό δυναμικό Περιφέρειας Πελοποννήσου.....	22
<b>Πίνακας 6.</b> Βαθμός Ικανοποίησης πελατών από υπηρεσίες-προιοντα.....	41



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ/ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Εικόνα 1.</b> Βαρόμετρο παγκόσμιου τουρισμού (UNWTO, 2020).....	11
<b>Εικόνα 2.</b> Κατάταξη τουριστικών προορισμών (UNWTO, 2020).....	12
<b>Εικόνα 3.</b> Διεθνείς αφίξεις τουριστών.....	13
<b>Σχήμα 1.</b> Επίπεδο σπουδών δείγματος.....	37

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

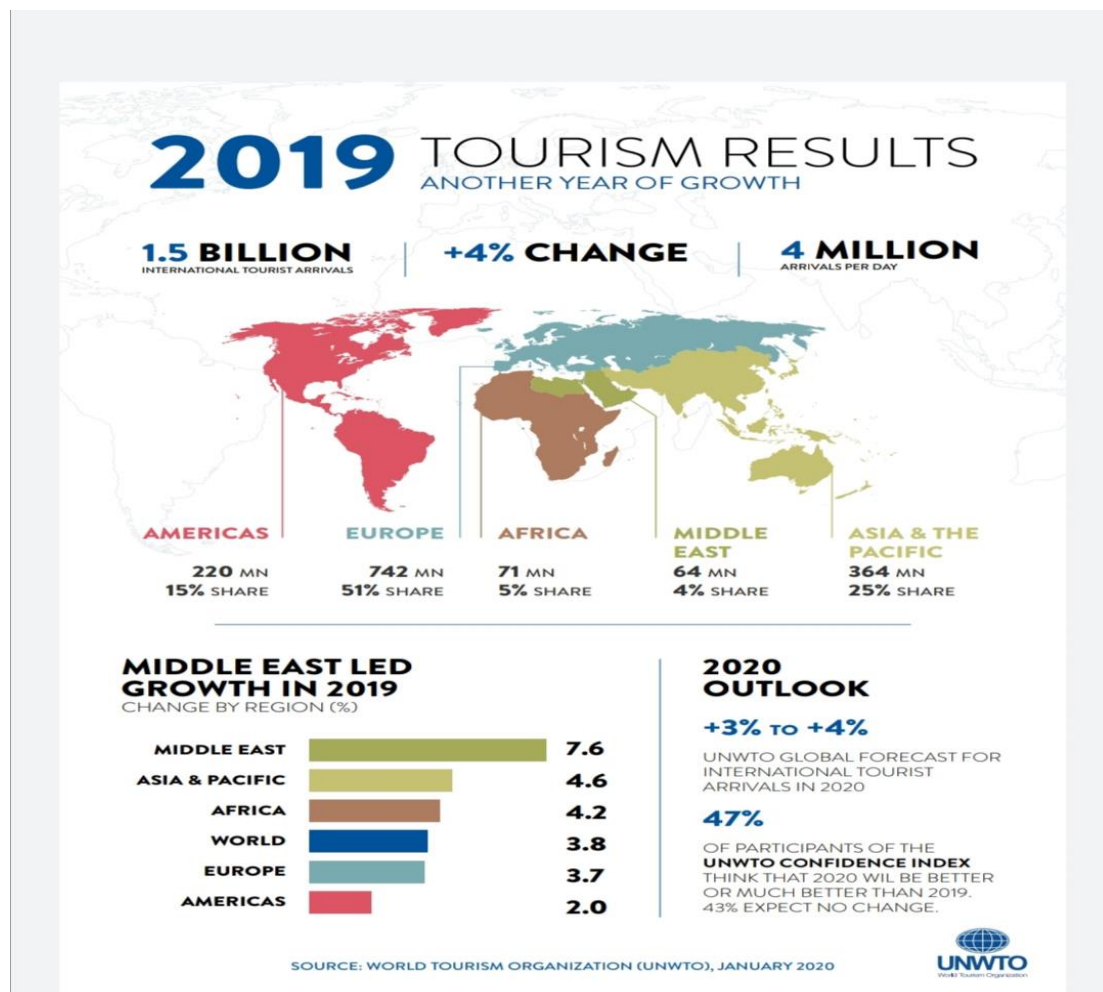
### *Η σημασία του παγκόσμιου τουρισμού*

Η τουριστική βιομηχανία είναι η πιο μεγάλη, η πιο πολύπλοκη και ποικιλόμορφη στον κόσμο. Αρκετά κράτη τα οποία δεν έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε άλλους κλάδους, βασίζονται στην δυναμική του τουριστικού κλάδου ως την κύρια πηγή εσόδων και οικονομικής και κοινωνικής τους ανάπτυξης. Ο τουρισμός αποτελεί μια γιγάντια οικονομική δραστηριότητα την σημερινή εποχή σε παγκόσμιο επίπεδο, σύμφωνα με στοιχεία του Διεθνούς Συμβουλίου Ταξιδιών και Τουρισμού. Ο κλάδος απαρτίζεται από tour operators, γραφεία γενικού τουρισμού, ξενοδοχειακά καταλύματα, μεταφορικά μέσα, εστιατόρια, καφέ κλπ. Η ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος αποτελεί στρατηγικό άξονα κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης σε κάθε χώρα, εξαιτίας της ιδιαίτερης φύσης του.

Παρατηρήθηκε ανάπτυξη του τουρισμού με σταθερό ετήσιο ρυθμό 4-5% το δεύτερο ήμισυ του εικοστού αιώνα, γεγονός που τον κατέστησε σημαντικό παράγοντα του εξωτερικού εμπορίου και κύρια πηγή συναλλάγματος με σημαντικό μερίδιο στο ΑΕΠ μιας οικονομίας (WTO, 1998).

Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν είναι η συνολική αξία των τελικών αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται κατά τη διάρκεια ενός έτους, από συντελεστές παραγωγής που ανήκουν σε μόνιμους κατοίκους μιας χώρας, ανεξάρτητα από τη χώρα όπου βρίσκονται οι συντελεστές παραγωγής. Το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν αποτελεί δηλαδή δείκτη της συνολικής οικονομικής δραστηριότητας μιας χώρας. (Wikipedia)

Σύμφωνα με έρευνα του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (ΠΟΤ) που παρουσιάστηκε τον Ιανουάριο του 2019, το 2018 ήταν η 2η καλύτερη χρονιά κατά την οποία υπήρξε αύξηση των διεθνών αφίξεων μετά από το 2010. Το 2018 οι διεθνείς αφίξεις τουριστών αυξήθηκαν κατά 6% έναντι του 2017 και έφτασαν τα 1,4 δισεκατομμύρια (UNWTO, 2020).



Εικόνα 1. Βαρόμετρο παγκόσμιου τουρισμού (UNWTO, 2020)

Τον Ιανουάριο του 2020 έρχεται η επισκόπηση της χρονιάς του 2019 που σύμφωνα με τον ΠΟΤ οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις αυξήθηκαν κατά 4% σε σχέση με το 2018 σε 1,5 δισεκατομμύρια. Παρά την αύξηση, παρατηρήθηκε επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης. ο αριθμός των τουριστών είχε παρουσιάσει αύξηση τόσο το 2018 όσο και το 2017. Αυτό οφείλεται στην παράλληλη επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομίας, σε γεωπολιτικές εντάσεις, στο Brexit καθώς και στην κατάρρευση της Thomas Cook. Η Μέση Ανατολή πρωτοστάτησε στην αύξηση των αφίξεων σε ποσοστό (7,6%), δεύτερη σε αύξηση αφίξεων Ασία και Ειρηνικός με 5%. Η Ευρώπη Τρίτη με 4% περίπου αύξηση αλλά κερδίζοντας περίπου το 50% στο σύνολο των αφίξεων παγκοσμίως με 743 εκατομμύρια. Η Αφρική αύξησε κατά 4% το ποσοστό της και η Αμερική κατά 2%. Ιδιαίτερα ικανοποιητικά ήταν τα αποτελέσματα στην Γαλλία με μεγάλη αύξηση αφίξεων, πρώτη χώρα στον κόσμο για το 2019 με 89 εκατομμύρια τουρίστες.

Δεύτερη η Ισπανία με 83 εκατομμύρια, περίπου το 11% του ΑΕΠ της Ισπανίας προέρχεται από τον τουρισμό, Τρίτη οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής με ογδόντα εκατομμύρια, τέταρτη η Κίνα με 63 εκατομμύρια. Ακολουθεί 5<sup>η</sup> η Ιταλία με 62 εκατομμύρια, 6<sup>η</sup> η Τουρκία με 46 εκατομμύρια, 7<sup>η</sup> το Μεξικό με 41 εκατομμύρια τουρίστες, 8<sup>η</sup> η Γερμανία με 39 εκατομμύρια τουρίστες, 9<sup>η</sup> η Ταϊλάνδη με 38 εκατομμύρια η οποία αναπτύσσεται ραγδαία. Τέλος η μεγάλη Βρετανία με 36 εκατομμύρια τουριστών για το 2019. Η Ελλάδα το 2019 βρέθηκε στη 13η θέση της παγκόσμιας κατάταξης με περίπου 30 εκατομμύρια τουρίστες.

### Πίνακας 1: Οι κορυφαίοι τουριστικοί προορισμοί σύμφωνα με τις διεθνείς τουριστικές αφίξεις

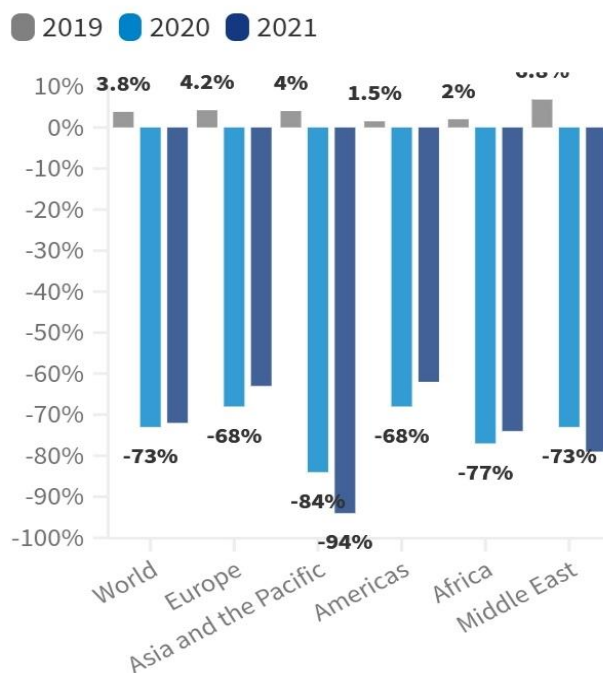
Most visited destinations by international tourist arrivals					
Rank	Destination	International tourist arrivals (2019)	International tourist arrivals (2018)	Change (2018 to 2019) (%)	Change (2017 to 2018) (%)
1	France	89.4 million	89.4 million	-	2.9
2	Spain	83.5 million	82.8 million	0.8	1.1
3	United States	79.3 million	79.7 million	-0.6	3.3
4	China	65.7 million	62.9 million	4.5	3.6
5	Italy	64.5 million	61.6 million	4.8	5.7
6	Turkey	51.2 million	45.8 million	11.9	21.7
7	Mexico	45.0 million	41.3 million	9	5.1
8	Thailand	39.8 million	38.2 million	4.3	7.3
9	Germany	39.6 million	38.9 million	1.8	3.8
10	United Kingdom	39.4 million	38.7 million	1.9	-2.2

Εικόνα 2. Κατάταξη τουριστικών προορισμών (UNWTO, 2020)

Το 2020 ήταν η χειρότερη χρονιά παγκοσμίως για τα τουριστικά δεδομένα εξαιτίας της πανδημίας και των μέτρων αντιμετώπισης που πάρθηκαν από τα κράτη. Οι διεθνείς αφίξεις μειώθηκαν κατά 74% σύμφωνα με τα στοιχεία που κατέγραψε ο ΠΟΤ τον Ιανουάριο του 2021. Λόγω των εκτεταμένων ταξιδιωτικών περιορισμών και της εξαιρετικά χαμηλής ζήτησης οι αφίξεις μειώθηκαν κατά ένα δις σε σχέση με το 2019, οι εισπράξεις μειώθηκαν επίσης κατά 1,3 τρις δολάρια, 11 φορές χειρότερη ζημία από το 2009 που ξέσπασε η παγκόσμια οικονομική κρίση. Η Ασία και ο Ειρηνικός, ήταν οι άμεσες εμπλεκόμενες οι οποίες είχαν την μεγαλύτερη ζημία από την πανδημία με μείωση 84%, είχαν τους αυστηρότερους ταξιδιωτικούς περιορισμούς με 300

εκατομμύρια αφίξεις λιγότερες από το 2019. Η Μέση Ανατολή και η Αφρική κατέγραψαν πτώση 75%, η Ευρώπη μείωση 70% και σε απόλυτες τιμές την μεγαλύτερη πτώση με 500 εκατομμύρια λιγότερους τουρίστες. Η Αμερική με 69% μείωση στις διεθνείς αφίξεις.

International tourist arrivals (% change)



Source: World Tourism Organization (UNWTO) © • \* Change over 2019 (provisional data)  
Data as collected by UNWTO, January 2022. Published: 18/01/2022

Εικόνα 3. Διεθνείς αφίξεις τουριστών

Τα εξαιρετικά δυνατά αποτελέσματα του τουριστικού κλάδου επιφέρουν σημαντικά οικονομικά οφέλη στις χώρες και δημιουργούν προοπτικές και ευκαιρίες για νέες θέσεις εργασίας. Είναι, επομένως, σχεδόν απαραίτητο οι χώρες να προωθούν ενέργειες που ενισχύουν την ανάπτυξη του τουρισμού, συμπεριλαμβάνοντας τουριστικές διευκολύνσεις και την ανάπτυξη και βιωσιμότητα των ανθρώπινων πόρων. Πρέπει, συνεπώς, οι κυβερνήσεις να συμπεριλαμβάνουν και τον τουρισμό στα σχέδιά τους για τη διασφάλιση της εθνικής τους ασφάλειας.

### **Εγχώριος τουρισμός**

Παρόλο το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον και την δυσχερή οικονομική κατάσταση της χώρας, ο τουρισμός στην χώρα μας κατέχει μια εξαιρετική θέση με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και προνόμια.

Σύμφωνα με το στατιστικό δελτίο που διατύπωσε ο ΣΕΤΕ (2020) τον Ιανουάριο οι αεροπορικές αφίξεις αυξήθηκαν κατά 3,9% κατά το 2019 καθώς και τα έσοδα κατά 13 % περίπου 18 εκατομμύρια Ευρώ για το 2019. Σημαντική ήταν η αύξηση αφίξεων στα αεροδρόμια Αθήνας και Θεσσαλονίκης. Η Ελλάδα στον γενικό δείκτη ικανοποίησης των ξενοδοχείων βρίσκεται στην πρώτη θέση με ποσοστό 87,1% έπεται η Κροατία με 85%. Ακολουθούν Κύπρος και Ισπανία. Στο κριτήριο της καθαριότητας 1<sup>η</sup> θέση η Ελλάδα με 90%, στην κατηγορία φαγητού-ποτού στην 2<sup>η</sup> θέση με 84%, στο κριτήριο της τοποθεσίας στην 6<sup>η</sup> θέση με 86%. Έπειτα, στο κριτήριο της εξυπηρέτησης πρώτη πάλι με 89%, στην κατηγορία σχέση ποιότητας-τιμής 3<sup>η</sup>, στην κατηγορία δωματίου 2<sup>η</sup> και στην διασκέδαση 3<sup>η</sup> με ποσοστό κάτω του 80%.

**Πίνακας 11. Δείκτες ποιότητας ξενοδοχείων Ελλάδας και ανταγωνιστών**

2019	Ελλάδα	Τουρκία	Ιταλία	Γαλλία	Ισπανία	Κύπρος	Κροατία
Καθαριότητα	90,3%	86,1%	89,1%	82,0%	87,7%	89,3%	86,8%
Φαγητό-Ποτό	83,9%	83,1%	82,6%	75,0%	82,1%	86,8%	79,4%
Τοποθεσία	86,6%	89,3%	86,8%	87,0%	88,3%	88,0%	86,2%
Εξυπηρέτηση	88,8%	86,0%	85,9%	80,2%	86,3%	87,6%	81,0%
Σχέση Ποιότητας-Τιμής	84,4%	85,2%	81,5%	77,5%	81,4%	85,6%	79,8%
Δωμάτιο	83,6%	82,3%	83,1%	77,6%	81,8%	84,8%	75,1%
Διασκέδαση	77,6%	83,6%	77,1%	-	77,2%	80,7%	76,8%
<b>GRI</b>	<b>87,1%</b>	<b>82,3%</b>	<b>84,2%</b>	<b>79,0%</b>	<b>85,0%</b>	<b>85,3%</b>	<b>85,5%</b>

Πηγή: ReviewPro - Επεξεργασία στοιχείων: INSETE Intelligence

**Πίνακας 1. Δείκτες ποιότητας ξενοδοχείων Ελλάδας και ανταγωνιστών**

Κατά το 2019, η συνολική συμμετοχή του τουριστικού προϊόντος στο ΑΕΠ διαμορφώθηκε στο 20%, το 22% της συνολικής απασχόλησης βρίσκεται στον τουρισμό με περίπου 1 εκατομμύριο εργαζομένους. Κατά τα τελευταία χρόνια, παρατηρούμε αύξηση τόσο στις αφίξεις αλλά και στις χρηματικές ροές από τον τουρισμό, αναφορικά με αυτό έχουμε αύξηση περίπου 2 δις Ευρώ το 2019 σε σχέση με το 2018.

Το στατιστικό δελτίο που εξέδωσε ο ΣΕΤΕ τον Φεβρουάριο του 2021 καταγράφει τα τουριστικά μεγέθη του 2020, την χρονιά που σηματοδεύτηκε από τον covid-19 και τις δράσεις που ακολούθησε η κυβέρνηση για τον περιορισμό εξάπλωσής του. Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, το 2020 τα έσοδα από ταξίδια μειώθηκαν κατά 76,5% σε σχέση με το 2019 και διαμορφώθηκαν στα 4.280

εκατομμύρια Ευρώ. Η ταξιδιωτική κίνηση τουριστών στο εσωτερικό της χώρας μειώθηκε κατά 76,5% με την αντίστοιχη περίοδο του 2019. Σύμφωνα με έρευνα που έκδωσε το ΙΤΕΠ, τα έσοδα των ξενοδοχείων το 2020 ανήλθαν σε 1,8 δις Ευρώ καταγράφοντας πτώση 78% σε σχέση με το 2019 επιβαρύνοντας την οικονομική και ταμειακή θέση τους. Απεναντίας οι δείκτες εμπειρίας των πελατών φαίνονται σχετικά βελτιωμένοι το 2020 και αυτό αποτελεί ένα ελπιδοφόρο μήνυμα και σημαντικό κέρδος για το brand της χώρας μας που φαίνεται να δυναμώνει.

### ***Ημεδαπός τουρισμός***

Οι Έλληνες που προτιμούν να πραγματοποιήσουν τα ταξίδια τους σε ελληνικά νησιά και γενικά στην Ελλάδα συνθέτουν το κομμάτι του εγχώριου ελληνικού τουρισμού στην ημεδαπή. Η δεινή κατάσταση στην οικονομία της χώρας εδώ και μερικά έτη έχει άμεση επίπτωση στα ταξίδια που πραγματοποιούν οι Έλληνες στο εσωτερικό. Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιεί η ΕΛ.ΣΤΑΤ. κάθε χρόνο για τις διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχεία των Ελλήνων τουριστών στην χώρα, προκύπτει ότι αυτές κατέγραψαν πτώση 10% το 2019 σε σχέση με το 2018, καθώς μειώθηκαν και τα ταξίδια εσωτερικού κατά 11% και οι δαπάνες σε ταξίδια κατά 6%.

Η πλειονότητα των ταξιδιών στο εσωτερικό το 2019 έγιναν με χερσαία μέσα μεταφοράς, έπονται τα ταξίδια με θαλάσσια μέσα ενώ μόλις 272 χιλιάδες ταξίδια πραγματοποιήθηκαν με αεροπλάνο. Φυσικά και το μεγαλύτερο μέρος των μετακινήσεων παρατηρείται τους καλοκαιρινούς μήνες. Το 2019, πάνω από το 60% των ταξιδιών παρατηρήθηκε τον Ιούλιο και τον Αύγουστο. Σχεδόν το 50% των Ελλήνων το 2019 δεν μπορούσε να πραγματοποιήσει ούτε λίγες μέρες διακοπών μακριά από το σπίτι λόγω οικονομικών δυσχερειών.

Κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2020, με πηγές και στοιχεία από την ΕΛΣΤΑΤ, οι αφίξεις ημεδαπών σε ξενοδοχειακά καταλύματα μειώθηκαν περίπου κατά 50% σε σχέση με το 2019, και ανέρχονται σε 3 εκατομμύρια. Ο τουρισμός στην Ελλάδα, σύμφωνα με τα βασικά τουριστικά μεγέθη της μελέτης του SETE Intelligence με τίτλο «Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2019» παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

–άμεση συμβολή στη δημιουργία του 12,5% του ΑΕΠ της χώρας (23 δις Ευρω), ενώ η άμεση και έμμεση συμβολή του εκτιμάται σε 27% έως 33%, αποδεικνύοντας για ακόμη μια χρονιά πως ο τουρισμός αποτελεί την «βαριά βιομηχανία» της χώρας,

– από κάθε €1 τουριστικής δραστηριότητας, δημιουργείται επιπλέον €1,2 έως €1,65 πρόσθετης οικονομικής δραστηριότητας. Παρατηρείται πως για κάθε €1 τουριστικού εσόδου, το ΑΕΠ της χώρας δέχεται αύξηση κατά €2,2 έως €2,65,

– σε Κρήτη, Νότιο Αιγαίο, Ιόνιο περίπου το 50% του ΑΕΠ έρχεται από τον τουρισμό. Οι περιοχές αυτές έχουν από τα πιο υψηλά κατά κεφαλήν ΑΕΠ στη χώρα, επικυρώνοντας το γεγονός πως τα οφέλη από τον τουρισμό είναι πολλαπλά και οδηγούν σε ανάπτυξη του επιπέδου διαβίωσης στις Περιφέρειες στις οποίες αναπτύσσεται,

– Στον εργασιακό χώρο μια στις τρεις θέσεις εργασίας στον ιδιωτικό τομέα απασχολούνται στον κλάδο του τουρισμού.

Από τα παραπάνω χαρακτηριστικά τα οποία παρουσιάσθηκαν στην μελέτη μπορούμε να συμπεράνουμε αφενός την εξαιρετικά σημαντική θέση του τουρισμού στην Ελλάδα σε οικονομικό επίπεδο και αφετέρου την δυναμική του κλάδου. Βάσει των αποτελεσμάτων αυτών οι πολιτικές ενέργειες θα πρέπει να επικεντρωθούν και να αντιμετωπίσουν την αδυναμία του τουρισμού στην χώρα μας η οποία είναι η εποχικότητα (περίπου το 60% των αφίξεων και των εσόδων πραγματοποιούνται στο 3ο τρίμηνο και μόλις 6% των αφίξεων και 3% των εσόδων στο 1ο τρίμηνο).

Τα σχέδια, οι δράσεις και οι πρωτοβουλίες που πραγματοποιούνται από την Ελληνική Κυβέρνηση, τον Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, καθώς και από τις Περιφερειακές Αρχές και τους Δήμους, συμβάλουν στην αναβάθμιση του τουριστικού κλάδου καθώς θεωρείται ένας από τους πιο στρατηγικούς μοχλούς ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

### **Σκοπός της έρευνας**

Στην παρούσα έρευνα θα εξετάσουμε την πελατοκεντρική στρατηγική στον τουριστικό κλάδο του νομού της Λακωνίας. Ο τουρισμός έχει μακρά εξέλιξη και πορεία μέσα στους αιώνες, ξεκινώντας ιστορικά από την αρχαία Ελλάδα και τους τότε Ολυμπιακούς Αγώνες, οι οποίοι αποτελούσαν τις πρώτες τουριστικές εξορμήσεις των αρχαίων Ελλήνων. Γενικά, ο τουριστικός κλάδος παγκοσμίως θεωρείται ο πιο δυναμικός στην διεθνή οικονομία. Στην Ελλάδα, ο τουριστικός κλάδος είναι ο σημαντικότερος ή και ο μοναδικός πλέον κλάδος της ελληνικής οικονομίας, λόγω της πολύ μεγάλης συμμετοχής του στο ΑΕΠ της χώρας.

Βάση μελετών από επιστήμονες που γίνονται ανά τον κόσμο, επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ως δραστηριότητα την παροχή υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση των πελατών τους αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σημαντικό για την εξέλιξή τους. Είναι



λογικό επομένως ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ως οικονομική δραστηριότητα και λειτουργούν στο πεδίο της παροχής υπηρεσιών επενδύουν χρήματα για την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού τους.

Σκοπός της μελέτης θα είναι η παρουσίαση της υπάρχουσας αντίληψης για την εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς καθώς και εάν η ικανοποίηση των πελατών επιφέρει και τα κατάλληλα οικονομικά και μη αποτελέσματα στις ξενοδοχειακές μονάδες. Προκειμένου να έχει κάποια επιχείρηση ή οργανισμός επιτυχία, είναι απαραίτητο να συνειδητοποιήσει πως ο σχηματισμός καλής φήμης βασίζεται στην ποιότητα και στην ελκυστικότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της και βάζοντας ως κύριο μέλημα της τον πελάτη ή καταναλωτή της.

#### ***Ερευνητικές υποθέσεις ή ερωτήματα***

1. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η πελατοκεντρική στρατηγική σε ξενοδοχεία του νομού Λακωνίας άνω των 3 αστέρων;
2. Είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες με τα αποτελέσματα της πελατοκεντρικής στρατηγικής που εφαρμόζεται από τα ξενοδοχεία του νομού Λακωνίας άνω των 3 αστέρων;
3. Οι ικανότητες, οι πρωτοβουλίες, η ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού καθώς και η συνεχής βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών αποτελούν παράγοντες για την επιτυχία της πελατοκεντρικής στρατηγικής;

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### *Στοιχεία ξενοδοχειακού κλάδου*

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών καταλυμάτων εξετάζεται ως απαραίτητο κομμάτι της βιομηχανίας του τουρισμού καθότι υποστηρίζει ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει, εκτός από τα καταλύματα και τα ταξιδιωτικά γραφεία, γραφεία μίσθωσης οχημάτων, μονάδες αναψυχής κλπ. Οι ποιοτικές υποδομές όπως και οι υπηρεσίες που παρέχονται από τα ξενοδοχειακά καταλύματα επηρεάζονται άμεσα από την τουριστική δραστηριότητα της περιοχής που είναι εγκατεστημένα.

### *Ζήτηση*

Κατά το 2018 η πληρότητα των ξενοδοχείων στην Ελλάδα άγγιξε το 52,7%, σύμφωνα με τα στοιχεία που παρέδωσε η ΕΛΣΤΑΤ (έρευνα κίνησης καταλυμάτων) έναντι 71,95 το 2017. Από τα στοιχεία της έρευνας παρατηρείται αύξηση της κίνησης στην Κρήτη, το Νότιο Αιγαίο και την Αττική. Το μεγαλύτερο μερίδιο πελατών κατέχουν οι Ευρωπαίοι και συγκεκριμένα από κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής ένωσης, όπως Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Ιταλία.

Το 2019, με στοιχεία από την έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ, παρατηρείται μείωση πληρότητας ξενοδοχειακών κλινών κατά 2% σε σχέση με το 2018. Αυτό οφείλεται σε μεγαλύτερη ζήτηση για διανυκτερεύσεις σε καταλύματα Airbnb. Από τα στοιχεία της έρευνας ανά περιφέρεια προκύπτει αύξηση σε Νότιο Αιγαίο και Αττική και μείωση σε Κρήτη και Πελοπόννησο. Όπως και το 2018 έτσι και το 2019 πρώτη θέση στην ζήτηση καταλυμάτων κατέχουν οι Ευρωπαίοι κάτοικοι κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έπονται οι Ρώσοι και από τις χώρες των υπολοίπων ηπείρων πρώτη θέση κατέχουν οι ΗΠΑ. Πτώση 70 με 80% κατά το 2020 η ζήτηση για ξενοδοχειακά καταλύματα λόγω πανδημίας.

### *Στατιστικά στοιχεία επισκεπτών-αφίξεις*

Με βάση δημοσιοποιημένα στοιχεία που ανάρτησε το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (SETE Intelligence) την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2020, οι αφίξεις σε ξενοδοχειακά καταλύματα ανέρχονται σε 7.141.000 εκατομμύρια τουρίστες, έναντι 23 εκατομμυρίων την αντίστοιχη περίοδο του 2019. Η μεταβολή είναι αρνητική και περίπου στο 70%. Τα έσοδα των ξενοδοχείων το 2020 μειωμένα κατά 80% σε σχέση με το 2019. Στα ξενοδοχεία 3 αστέρων

παρατηρήθηκε πτώση 82% με τον τζίρο στα 241 εκατομμύρια Ευρώ ενώ το 2019 είχε κλείσει με 1,3 δις Ευρώ.

Το 2019, με στοιχεία που παρουσίασε μετά από έρευνα τον Οκτώβριο του 2020 η ΕΛΣΤΑΤ, οι αφίξεις σε ξενοδοχεία στην Βόρεια Ελλάδα περίπου 2,5 εκατομμύρια με Γερμανία, Ρουμανία και Βουλγαρία να βρίσκονται στις πρώτες θέσεις. Στην Αττική 3,5 εκατομμύρια αφίξεις με κύριες αγορές τις ΗΠΑ, Γαλλία και Κίνα, στην Κεντρική Ελλάδα 3,8 εκατομμύρια αφίξεις με Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία και Γαλλία να πρωτοστατούν. Η Κρήτη και τα νησιά του Αιγαίου με το μεγαλύτερο αριθμό αφίξεων σε ξενοδοχειακά καταλύματα αγγίζοντας τα 10 εκατομμύρια και 57 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις με κυριότερους πελάτες από την Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο και Γαλλία.

Το 2020 στην Βόρεια Ελλάδα οι αφίξεις ανήλθαν σε 1,5 εκατομμύρια με κύριες αγορές την Γερμανία, Ρουμανία και Ηνωμένο Βασίλειο. Η Αττική με 1,3 εκατομμύρια αφίξεις σε ξενοδοχειακά καταλύματα με πρώτη την Γαλλία και Ηνωμένο Βασίλειο και Γερμανία. Στην Κεντρική Ελλάδα οι αφίξεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν 2,3 εκατομμύρια με κυριότερες αγορές Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία και Πολωνία. Τέλος, την μεγαλύτερη κίνηση παρουσιάζουν τα νησιά του Αιγαίου και η Κρήτη με 3,1 εκατομμύρια αφίξεις σε ξενοδοχεία με πρώτη την Γερμανία και έπονται Ηνωμένο Βασίλειο και Γαλλία.

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφεται ο γενικός δείκτης ικανοποίησης της Ελλάδας για τα έτη 2020 και 2019. Η Ελλάδα το 2020 είχε γενικό δείκτη ικανοποίησης (GRI) των ξενοδοχείων 87,4% έναντι 87,1% το 2019 και επιπλέον όλοι οι επιμέρους δείκτες παρουσίασαν βελτίωση το 2020. Ο δείκτης της υποδοχής με το μεγαλύτερο ποσοστό 94% το 2020 μας δείχνει την σημασία που έχει η πρώτη εντύπωση και η ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνει ο πελάτης κατά την άφιξη του στο εκάστοτε κατάλυμα.

Ελλάδα	2020	2019	Μεταβολή
Καθαριότητα	91,6%	90,3%	▲
Φαγητό-Ποτό	84,3%	83,9%	▲
Τοποθεσία	87,2%	86,6%	▲
Εξυπηρέτηση	89,5%	88,8%	▲
Σχέση Ποιότητας-Τιμής	85,2%	84,4%	▲
Δωμάτιο	84,6%	83,6%	▲
Διασκέδαση	79,2%	77,6%	▲
Υποδοχή	94,0%	88,2%	▲
<b>GRI</b>	<b>87,4%</b>	<b>87,1%</b>	<b>▲</b>

Πηγή: ReviewPro - Επεξεργασία στοιχείων: INSETE Intelligence

Πίνακας 2. Γενικός δείκτης ικανοποίησης ξενοδοχείων

### Χώρες Προέλευσης

Με βάση τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, παρατηρείται τεράστια μείωση των διανυκτερεύσεων σε ξενοδοχεία της Ελλάδας από μη κατοίκους κατά το έτος 2020 σε σχέση με το 2019 και αυτό για το λόγο της πανδημίας και όλων των μέτρων αντιμετώπισης που πάρθηκαν από την κυβέρνηση για τον περιορισμό εξάπλωσης της. Οι περισσότερες διανυκτερεύσεις πραγματοποιούνται από κατοίκους χωρών της Ευρωπαϊκής ένωσης και την πρώτη θέση καταλαμβάνει η Γερμανία τόσο το 2019 όσο και το 2020 και έπονται Γαλλία και Ιταλία. Την μικρότερη συμμετοχή σε διανυκτερεύσεις παρατηρούμε από την Ισπανία και για τις 2 χρονιές που υπάρχουν στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 3.** Διανυκτερεύσεις μη κατοίκων στην Ελλάδα ανά χώρα προέλευσης (σε χιλιάδες)

ΧΩΡΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	2019	2020
<i>Χώρες ΕΕ</i>	<b>132,763.4</b>	<b>43,581.5</b>
<b>Αυστρία</b>	5,131.6	1,445.0
<b>Βέλγιο</b>	5,136.3	1,484.5
<b>Γαλλία</b>	12,946.3	4,580.5
<b>Γερμανία</b>	37,313.0	17,180.8
<b>Ισπανία</b>	2,434.7	673.2
<b>Ιταλία</b>	12,609.3	3,453.5
<b>Κύπρος</b>	7,230.3	3,184.3
<b>Ολλανδία</b>	7,572.5	2,608.1
<i>Λοιπές Χώρες</i>	<b>99,700.3</b>	<b>20,471.9</b>
<b>Σύνολο Διανυκτερεύσεων</b>	<b>236,547.4</b>	<b>64,172.5</b>

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδας, Έρευνα Συνόρων 2021

Στον Παρακάτω Πίνακα διανυκτερεύσεων ανά περιφέρεια που ακολουθεί φαίνεται πως ο μεγαλύτερος όγκος διανυκτερεύσεων πραγματοποιείται στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, ακολουθεί η Κρήτη και τρίτες κεντρική Μακεδονία με Αττική για το έτος 2019. Η Πελοπόννησος κατατάσσεται 6<sup>η</sup> με περίπου 4 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις.

**Πίνακας 4.** Διανυκτερεύσεις ανά Περιφέρεια 2019

Περιφέρεια	Διανυκτερεύσεις
------------	-----------------

ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	2.152.142
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	10.809.343
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	312.803
ΗΠΕΙΡΟΥ	1.558.985
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	1.999.273
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	2.163.593
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	2.661.626
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	12.790.429
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	3.936.868
ΑΤΤΙΚΗΣ	10.260.847
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	2.005.706
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	30.592.824
ΚΡΗΤΗΣ	27.962.541
<b>Σύνολο</b>	<b>109.206.980</b>

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2020

### *Δυναμικό ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα*

#### *Εγκαταστάσεις και Υποδομές*

Στην Ελλάδα τα ξενοδοχειακά καταλύματα διαθέτουν πάνω από 860.000 κλίνες, πάνω από πεντακόσιες υποδομές συνεδρίων, πάνω από οχτώ χιλιάδες θέσεις σε λιμάνια για γιοτ/σκάφη αναψυχής, και απευθείας πτήσεις Ευρωπαϊκών αεροδρομίων σχεδόν σε όλη την χώρα. Η Ελλάδα βρίσκεται στην 25<sup>η</sup> θέση στην παγκόσμια κατάταξη του WORLD ECONOMIC FORUM για την ανταγωνιστικότητα των χωρών στον τουρισμό ανάμεσα σε 140 χώρες (World economic forum, 2019).

Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας απαριθμεί 10.000 μονάδες από 1 αστέρια έως και 5 βάση επίσημων στοιχείων κατά το 2020 του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας. Οι παραπάνω μονάδες διαθέτουν σε σύνολο 439.000 δωμάτια και 869.000 κλίνες. (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος, 2020)

Το Δεκέμβριο του 2020 ο αριθμός των ξενοδοχείων ανάλογα με την κατηγορία τους ήταν: 5 αστέρων 651 μονάδες, 4 αστέρων 1.708 μονάδες, 3 αστέρων περίπου 2.800 μονάδες, 2 αστέρων 3.600 μονάδες και 1 αστέρι 1.300 μονάδες. Με βάση τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος κατά το 2020, πρώτη περιφέρεια σε κλίνες και δωμάτια είναι του Νοτίου Αιγαίου και ακολουθεί η Κρήτη και τα Ιόνια Νησιά. Η περιφέρεια της Πελοποννήσου διαθέτει 687 ξενοδοχειακές μονάδες, με 20.000 δωμάτια και σχεδόν 40.000 κλίνες από τις οποίες 241 άνω των τριών αστέρων

με δυναμικό 6.465 δωμάτια και 13.000 κλίνε

		2020					
		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	Μονάδες	7	28	37	54	21	147
	Δωμάτια	766	1.724	1.594	1.252	235	5.571
	Κλίνες	1.543	3.299	3.244	2.430	452	10.968
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΡΚΑΔΙΑΣ	Μονάδες	4	26	42	29	10	111
	Δωμάτια	45	318	714	493	154	1.724
	Κλίνες	116	699	1.453	905	291	3.464
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	Μονάδες	2	13	38	32	10	95
	Δωμάτια	615	810	1.330	842	127	3.724
	Κλίνες	1.184	1.538	2.841	1.606	249	7.418
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	Μονάδες	7	49	77	35	8	176
	Δωμάτια	258	860	1.561	726	91	3.496
	Κλίνες	497	1.765	3.080	1.349	194	6.885
Ελαφόνησος	Μονάδες		2	3	4	1	10
	Δωμάτια		53	75	46	8	182
	Κλίνες		110	160	89	14	373
Λακωνία	Μονάδες	7	47	74	31	7	166
	Δωμάτια	258	807	1.486	680	83	3.314
	Κλίνες	497	1.655	2.920	1.260	180	6.512
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	Μονάδες	9	22	47	65	15	158
	Δωμάτια	1.156	1.245	1.266	1.425	224	5.316
	Κλίνες	2.759	2.539	2.351	2.710	427	10.786
ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	Μονάδες	29	138	241	215	64	687
	Δωμάτια	2.840	4.957	6.465	4.738	831	19.831
	Κλίνες	6.099	9.840	12.969	9.000	1.613	39.521

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.

Πίνακας 5. Ξενοδοχειακό δυναμικό Περιφέρειας Πελοποννήσου

#### *Δυναμικό ξενοδοχειακού κλάδου στην Λακωνία*

Στην περιφερειακή ενότητα Λακωνίας έχουμε 176 μονάδες με 3.500 δωμάτια και περίπου 7.000 κλίνες και πάλι με επίσημα στοιχεία του ξενοδοχειακού επιμελητηρίου Ελλάδος όπως φαίνονται και στον παραπάνω πίνακα. Ειδικότερα, ο νομός Λακωνίας διαθέτει 77 ξενοδοχειακές μονάδες των τριών αστερών οι οποίες αριθμούν 1.500 δωμάτια και 3.000 κλίνες. Ελάχιστες στον αριθμό μόλις 7 μονάδες 5 αστερών με 258 δωμάτια και 497 κλίνες και 49 μονάδες 4 αστερών με 860 δωμάτια και 1765 κλίνες.

Πρώτη σε ξενοδοχειακές μονάδες η περιφερειακή ενότητα Λακωνίας με λιγότερα βέβαια δωμάτια και κλίνες σε σχέση με την δεύτερη Μεσσηνία και αυτό για το λόγο των πολλών αλλά σχετικά «μικρών» ξενοδοχείων. Πρώτη η περιφερειακή ενότητα Αργολίδας σε δωμάτια και κλίνες λόγω της μεγάλης δυναμικότητας των ξενοδοχειακών μονάδων άνω των 3 αστερών που διαθέτει.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες δίνουν «εξετάσεις» κάθε στιγμή, μέσα από αδιάκοπες και ποικίλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού τους με τους πελάτες τους (Teare, 1996).

### ***Πελατοκεντρική στρατηγική και η έννοια του πελάτη***

Στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες και με έντονο ανταγωνισμό επιχειρήσεις, δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στον πελάτη-στόχο θέτοντας ως απώτερο σκοπό την μέγιστη ικανοποίησή του. Η πελατοκεντρική στρατηγική των επιχειρήσεων, σε αντίθεση με την στρατηγική που έχει σαν στόχο τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παρέχει μια επιχείρηση καθίσταται απαραίτητη και υλοποιείται συχνότερα στους επιχειρηματικούς κλάδους.

Αρκετές φορές, βέβαια αυτή η έννοια παρερμηνεύεται και οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μόνο πιο προσφιλής με τους πελάτες τους ή δίνουν μόνο πιο πολύ βάση στην άποψη των πελατών τους από ότι συνήθιζαν να κάνουν παλαιότερα. Η προσέγγιση του πελάτη και ο σχεδιασμός της στρατηγικής προς επίτευξη των στόχων απέχει πολύ σχετικά με την παραπάνω αντίληψη.

Η στρατηγική με στόχο την ικανοποίηση των πελατών αναγνωρίζει ότι κάθε πελάτης έχει ιδιαίτερες ανάγκες, εγγυάται την διάκριση των χαρακτηριστικών των πελατών οι οποίοι φέρουν μεγαλύτερη αξία, και έχει ως σκοπό την υλοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών τους με τον βέλτιστο τρόπο ώστε να δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης μαζί τους.

Πελατοκεντρική στρατηγική είναι η διαδικασία σχεδιασμού και διαμόρφωσης στρατηγικής προσανατολισμένη στις ανάγκες και στην ικανοποίηση των πελατών. Μια σειρά από διαδικασίες και δραστηριότητες που υλοποιεί μια επιχείρηση για να πραγματοποιήσει τις πωλήσεις και να υποστηρίξει το προσωπικό της με σκοπό να έχουν τον πελάτη βασική προτεραιότητα και την ικανοποίησή του. Αποτελεί ιδεολογία και τακτική που έχει σαν κατεύθυνση την εξέταση και την αναγνώριση των προσδοκιών των πελατών με προσαρμογή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και με στόχο να ευχαριστήσει και να υλοποιήσει τις επιθυμίες των πελατών σε σχέση με τον ανταγωνισμό, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Webster, 2005).

Η ικανοποίηση του πελάτη έχει αποτελέσει από την δεκαετία του '70 αντικείμενο έρευνας για τους επιστήμονες του μάρκετινγκ. Τα τελευταία δε χρόνια υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για την διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management). Η ικανοποίηση των πελατών σε επίπεδο πρακτικής των

επιχειρήσεων, αποτελεί για το μάρκετινγκ φιλοσοφία, η οποία είναι για τις επιχειρήσεις της σύγχρονης εποχής, η βάση της ιδεολογίας τους. Η μελέτη σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη πριν χρόνια βασιζόταν στον καταναλωτή. Όταν ο καταναλωτής, λοιπόν, αποφασίζει πως το προϊόν του αποδίδει ίση ή μεγαλύτερη των προσδοκιών του, τότε αισθάνεται ικανοποίηση.

Για την εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής απαιτείται η δομή της επιχείρησης, οι διαδικασίες και η φιλοσοφία της να αλλάξει ώστε η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη να είναι κύριος στόχος που θα αποφέρει σε αυτήν τα περισσότερα οικονομικά οφέλη. Η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να οργανωθεί με συστήματα πληροφοριών και ανθρώπους με τα κατάλληλα προσόντα για την συγκέντρωση και εκμετάλλευση απαραίτητων πληροφοριών αναφορικά με τους πελάτες της. Με την συλλογή των πληροφοριών αυτών θα διαχωριστούν οι πελάτες με την μεγαλύτερη αξία και έτσι θα πραγματοποιούνται δράσεις, αποφάσεις και προσφορές στοχευμένες στις επιθυμίες, στις ανάγκες και στις συνήθειες των πελατών. Ακόμα, είναι απαραίτητο η επιχείρηση να οργανώσει τον σχεδιασμό της ώστε να παραμένει προσαρμόσιμη στις ανάγκες των πελατών της και να είναι ευέλικτη σε σχέση με τις απαιτήσεις και τις επιθυμίες αυτών. Η στρατηγική με στόχο τον πελάτη μπορεί να επιφέρει κέρδη αρκετά μεγάλα σε βάθος χρόνου καθώς με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται η επιχειρησιακή στρατηγική σχετικά με τις πωλήσεις σε τρία τμήματα:

**Απόκτηση Νέων Πελατών:** Η επιχείρηση αντιλαμβάνεται την αξία κάθε νέου πελάτη και στοχεύει στους πελάτες που σε βάθος χρόνου θα επιφέρουν μεγαλύτερο κέρδος προς αυτήν.

**Διατήρηση Πελατών:** Με την συλλογή πληροφοριών η επιχείρηση αναγνωρίζει ποιος πελάτης επιφέρει σημαντικά κέρδη σε αυτήν, ώστε να επικεντρωθεί στη διατήρηση μιας σχέσης σε βάθος χρόνου και φυσικά με όσο το δυνατόν λιγότερα έξοδα γι' αυτήν.

**Ανάπτυξη Πωλήσεων:** η επιχείρηση, με δεδομένα που λαμβάνει από τις προτιμήσεις και την ρουτίνα των πελατών της, προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την επανάληψη που ένας πελάτης καταναλώνει ένα αγαθό, να προσφέρει επιπλέον προϊόντα (cross-selling) καθώς και υπηρεσίες που της προσφέρουν επιπρόσθετα κέρδη (up-selling).

Η άποψη αυτή σίγουρα δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν θα ενδιαφέρεται για τους πελάτες της που επιφέρουν μικρότερο κέρδος προς αυτήν. Βέβαια, αυτοί οι



πελάτες δεν θα φέρουν πιο πολλά κέρδη, ενώ στην πρώτη ευκαιρία με ευκολία θα προτιμήσουν αγαθά και παροχές από τους ανταγωνιστές.

Με την στρατηγική στοχευμένη στους πελάτες οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες που είναι πιο επικερδείς άρα ξοδεύουν παραπάνω και αγοράζουν περισσότερο. Με τους πελάτες που εκφράζουν την ικανοποίησή τους και καταγράφουν θετικά σχόλια σε κοινωνικά μέσα δικτύωσης και υπάρχει πιθανότητα προσέλκυσης νέων πελατών. Για τους παραπάνω λόγους αντιλαμβανόμαστε πως αυτός ο πελάτης έχει σημαντική αξία για την επιχείρηση.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων πλέον, με την γρήγορη πρόοδο και αλλαγή των αγορών και των συνθηκών που επικρατούν σε αυτές, ανησυχούν για την διαχείριση των δεσμών με τον πελάτη και την αξιολόγηση τους. Γίνεται κατανοητό πως το μάρκετινγκ και οι δραστηριότητες γύρω από την απόδοση μιας επιχείρησης στρέφεται ολοένα και περισσότερο στον πελάτη και όχι στα αγαθά. Είναι απαραίτητο να υπάρξει ένα σύστημα αξιολόγησης των επιθυμιών και προτιμήσεων των πελατών προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχει θέσει μια επιχείρηση στο στρατηγικό της πλάνο. Είναι γεγονός πως στο τμήμα του μάρκετινγκ, το μερίδιο από τις πωλήσεις πλέον αντιπροσωπεύει τον δεσμό επιχείρησης-πελατών, κάνοντας τον πελάτη τον πολυτιμότερο πόρο της επιχείρησης (Srivastana, Shervani, & Fahey, 1999).

Δημιουργός της αξίας είναι ο πελάτης, συνεπώς είναι απολύτως λογικό ο ορισμός της αξίας πελατών να θεωρείται ως απαραίτητο μέσο στρατηγικής για να εκτιμήσει την συνολική αξία μιας επιχείρησης. Πρακτικά η έννοια όρου είναι ότι τα υψηλόβαθμα μέλη σε μια επιχείρηση επιβάλλεται όπως ανταπεξέλθουν στον μεγάλο όγκο στοιχείων που έχουν τα δεδομένα για τη επανάληψη και την αντιστοιχία των συναλλαγών για τους πελάτες τους. Βέβαια, στον τομέα αυτό οι εξελίξεις είναι τεράστιες όπως η παρακολούθηση για τις επερχόμενες αγορές των πελατών τους ή η καταγραφή της αξίας διάρκειας ζωής κάθε ενός πελάτη.

Συνεπώς, καθίσταται πιο εύκολο να αποφασίσουν με πιο αποδοτικό τρόπο και να αποκτήσουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία θα είναι ευεργετικά για την εταιρία τους. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την έλλειψη δεδομένων και την ανεπάρκεια στοιχείων για τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών τους. Άρα ένας βραχνάς για τα μέλη που εργάζονται στο τμήμα μάρκετινγκ είναι να μπορέσουν να αναγνωρίσουν τους πελάτες που είναι οι πιο πολύτιμοι για την επιχείρηση. Το marketing σχέσεων συμβολίζει ένα σημαντικό μέρος της θεωρίας και της πρακτικής, υπογραμμίζοντας την ανάπτυξη σχέσεων επιχείρησης-πελάτη και την

καθιέρωση αυτών σε βάθος χρόνου. Οι σχέσεις με τους πελάτες πλέον προσεγγίζονται ως στρατηγικά προτερήματα της επιχείρησης (Hakansson 1982; Hunt & Morgan, 1995)

Οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να οικοδομούν σε σχέσεις που διαρκούν στον χρόνο με τους πελάτες τους. Είναι πραγματικά πιο επικερδές να διατηρηθούν και να βρουν ικανοποίηση οι ήδη πελάτες από το να αναζητηθούν νέοι. Με βάση το marketing σχέσεων τα μέλη των επιχειρήσεων έχουν αρχίσει να εγκρίνουν την καθοδήγηση της διοίκησης προς μια βάση δεδομένων πελατών, και να στηρίζουν την δυναμικότητα του πελάτη αναπτύσσοντας μια σχέση σε προσωπικό επίπεδο πιο δυνατή με την πάροδο του χρόνου (Kotler, 1994). Μια διοικητική ανάλυση βάσεων πελατών χρησιμοποιεί την παρατηρηθείσα προηγούμενη συμπεριφορά αγορών των πελατών για να καταλάβει τα σχέδια σε μελλοντικές αγορές τους. Η εφαρμογή του CRM παράγει την καλύτερη σταθερή απόδοση όταν τα στελέχη εστιάζουν στη μεγιστοποίηση της αξίας του πελάτη (Gupta, Lehmann & Stuart 2004).

Ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής και η υλοποίησή της αναπτύσσει σημαντικά οφέλη και πλεονεκτήματα για την επιχείρηση και την τελική επίτευξη των στόχων της. Επίσης με την δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδιασμού το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποκτά βαθύτερη γνώση των λειτουργιών της και αναγνωρίζει τους ανταγωνιστές της, με τα ιδιαίτερα βασικά χαρακτηριστικά τους καθώς και την πραγματική θέση της στην αγορά. Το σημαντικότερο κομμάτι κάθε στρατηγικής είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει μια επιχείρηση. Ο Porter (1985) υποστήριξε ότι μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν παράγει κέρδος είτε μέσω μείωσης κόστους, είτε βελτιώνοντας την προσδοκία σύμφωνα με την οποία οι καταναλωτές θα είναι διαθέσιμοι να ξοδέψουν επιπλέον για το προϊόν-υπηρεσία της. Οι επιχειρήσεις του σύγχρονου κόσμου χαράσσουν στρατηγικές ως μόνο στόχο τον πελάτη καθώς η αγορά και ο έντονος ανταγωνισμός αυξάνουν τις απαιτήσεις των πελατών. Γίνεται αντιληπτό πως στις σύγχρονες επιχειρήσεις το επίκεντρο είναι πλέον μόνο ο πελάτης και η επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των πρακτικών της.

Ο προσανατολισμός προς τον Πελάτη ή αλλιώς πελατοκεντρισμός είναι μια έννοια, που χαρακτηρίζεται για την ανταπόκριση των αναγκών, επιθυμιών, αιτημάτων και προσδοκιών των πελατών μέσα από διακριτές συμπεριφορές και δράσεις. Στο σύγχρονο κόσμο που δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις με τρομερά ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι ίδιες επιζητούν καθημερινά καινούριες διαδικασίες που θα βελτιώσουν

τη δέσμευση και την πιστότητα των πελατών, η οποία έχει ως άμεσο αντίκτυπο την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών και την μεγαλύτερη απόδοση στην επιχείρηση. Οι πελάτες συνεχώς γίνονται πιο απαιτητικοί, έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες και επιθυμούν το καλύτερο για αυτούς. Μια μεγάλη πρόκληση για τις εταιρείες είναι το πώς οι συνεργάτες τους μεταχειρίζονται τους πελάτες τους, αν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες, τη γνώση και τη σωστή νοοτροπία για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά και να καλύψουν τις προσδοκίες των πελατών.

Η πελατοκεντρική προσέγγιση είναι αποτέλεσμα μιας οργανωτικής κουλτούρας που κάνει μια επιχείρηση να ξεχωρίζει στο σύνολό της για τον προσανατολισμό προς τον πελάτη και βρίσκεται όχι μόνο στη συνολική συμπεριφορά του οργανισμού, αλλά στην ατομική και διακριτική συμπεριφορά όλων των στελεχών που απαρτίζουν την επιχείρηση. Τα στελέχη της πρώτης γραμμής αντιπροσωπεύουν το πρόσωπο και το χαρακτήρα της εταιρείας κατά τη συνεργασία και την αλληλεπίδρασή τους στους καταναλωτές. Η πελατοκεντρική στρατηγική, έχει αποδειχθεί πως αποφέρει θετικά αποτελέσματα στις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Στην τόσο ανταγωνιστική αγορά, στόχος των επιχειρήσεων πια είναι η ικανοποίηση των πελατών και όχι η συνεχής και άσκοπη «παρακολούθηση» των κινήσεων των ανταγωνιστών τους.

Σύμφωνα με το μοντέλο EFQM (European Foundation for Quality Management), η ικανοποίηση των πελατών της εκάστοτε επιχείρησης αποτελεί το βασικό συστατικό για την επιτυχία της και έτσι επιτυγχάνονται οικονομικά αποτελέσματα σε εξαιρετικό επίπεδο. Προς το τέλος του 20ου αιώνα, η εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής αναγνωρίστηκε ως απαιτούμενο για την κατάκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού, με την προϋπόθεση ωστόσο της παράλληλης υιοθέτησης μιας ολοκληρωτικής πελατοκεντρικής κουλτούρας, αλλά και της στόχευσης στη βελτίωση της εσωτερικής δυναμικής, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από τη δομή και τις λειτουργίες του οργανισμού (Jacobs, & Suckling, 2007; Nwankwo, 1995). Η στρατηγική στην περίπτωση αυτή απαιτεί κατεύθυνση από έξω (αγορά) προς τα μέσα (οργανισμός) και έμφαση που πρέπει να δοθεί στις ανάγκες των πελατών και όχι στα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας (Özgener & İraz, 2006).

Ο Nwankwo (1995) πλαισίωσε την αξιολόγηση του βαθμού πελατοκεντρισμού ενός οργανισμού σε τέσσερις βασικές διαστάσεις, οι οποίες είναι:

Ορισμός (Definition): συνεκτίμηση των αναγκών των πελατών κατά την ανάπτυξη των προϊόντων και της αγοράς.

Ευαισθησία (Sensitivity - proactive/reactive): ικανότητα προσδιορισμού, πρόληψης και ικανοποίησης των προσδοκιών των πελατών.

Μέτρηση (Measurement - formal/informal): προσδιορισμός της επίδοσης του οργανισμού σαν αποτέλεσμα του πελατοκεντρισμού, με τη χρήση επίσημων και ανεπίσημων συστημάτων μέτρησης.

Εφαρμογή (Implementation - action oriented/statement of intent): υλοποίηση δραστικών ή παθητικών πελατοκεντρικών στρατηγικών.

Ερευνητές όπως οι Van den Bergh, Thijs, Işik και Viaene (2012) και Bonacchi και Perego (2011) συμφωνούν πως η πελατοκεντρική στρατηγική απαιτεί δέσμευση της επιχείρησης στην εστίαση στον πελάτη, ενώ η επιτυχία στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί συνεχή εστίαση στον πελάτη (Nwankwo, 1995). Η δέσμευση αυτή, εκφράζεται μέσω της συνεχούς μελέτης σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του πελάτη και της ενεργούς συμμετοχής του στο σχεδιασμό διαδικασιών και ενεργειών που τον αφορούν, της δημιουργίας εμπειρίας που να ικανοποιεί τις επιθυμίες και τις προσδοκίες του, καθώς και μέσω της ενδυνάμωσης του εργατικού δυναμικού, του οποίου η πελατοκεντρική συμπεριφορά συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών. Άλλωστε, για την ικανοποιητική εξυπηρέτηση των συμφερόντων των εξωτερικών πελατών, οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίζουν τους δικούς τους υπαλλήλους (εσωτερικούς πελάτες) με παρόμοια φροντίδα και προσοχή (Bowen & Schneider, 1988; Conduit & Mavondo, 2001; Gummesson, 1987). Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι η πελατοκεντρική στρατηγική δεν περιορίζεται στους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας όπου εμπλέκονται άμεσα οι πελάτες. Αντίθετα, ισχύει για πολλές -αν όχι όλες- πτυχές της επιχείρησης, από την αλληλεπίδραση των μελών του προσωπικού με τους πελάτες, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών, το χειρισμό προβλημάτων/παραπόνων, έως τη συντήρηση των σχέσεων με τους πελάτες (Bartley, Gomibuchi & Mann, 2007).

Η εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής από μία επιχείρηση δεν είναι εύκολη (Whiteley, 1991), ωστόσο η διεθνής βιβλιογραφία βοηθά στην κατανόηση των παραγόντων που σχετίζονται με αυτή. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής έχουν αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης σε αρκετούς κλάδους της παροχής υπηρεσιών, με τους ερευνητές να συμφωνούν σε εκείνους που επικρατούν, που είναι η ηγεσία, η ποιότητα των υπηρεσιών, η διαχείριση της γνώσης, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η συνεχής βελτίωση, καθώς και η ευθυγράμμιση της

επιχείρησης με την πελατοκεντρική κουλτούρα (Bartley, Comibuchi & Mann, 2007; Bonacchi & Perego, 2012; Van den Bergh, 2012; Tajeddini, 2010).

Οι Bartley, Comibuchi & Mann (2007), μέσα από μια έρευνα συγκριτικής αξιολόγησης σε 32 επιχειρήσεις της Νέας Ζηλανδίας, αποκάλυψαν τα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν την πελατοκεντρική κουλτούρα των οργανισμών με τα υψηλότερα αποτελέσματα επιχειρησιακής επίδοσης. Ως αποτέλεσμα κατάρτισαν ένα πλαίσιο ελέγχου με έξι βασικά χαρακτηριστικά και τις σχετικές βέλτιστες πρακτικές. Το πλαίσιό τους παρατίθεται συνοπτικά. Βασικά χαρακτηριστικά και σχετικές βέλτιστες πρακτικές της πελατοκεντρικής κουλτούρας:

**Ηγεσία (Leadership):** Οι πελάτες οδηγούν την οργανωσιακή κατεύθυνση και τις δράσεις, το όραμα, η αποστολή και οι αξίες έχουν μια ισχυρή εστίαση στους πελάτες και είναι καλά γνωστοποιημένες, οι ανώτεροι ηγέτες επιδεικνύουν προσωπικά τη δέσμευσή τους μέσω πελατοκεντρικών συμπεριφορών, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής τους στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες. Η επιχειρηματική στρατηγική βασίζεται στη γνώση για τους πελάτες και την αγορά οι ανώτεροι ηγέτες εξασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι και οι διαδικασίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, ο οργανισμός είναι δομημένος για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διατήρηση των πελατών και στην οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων.

**Ακρόαση (Listening):** Αναζητούνται ενεργά οι απόψεις των πελατών και είναι εύκολο για αυτούς να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση παρέχεται ποικιλία μηχανισμών για την εύκολη και αποτελεσματική επικοινωνία με τον οργανισμό (πχ. αριθμός 0800-, e-mail και ιστοσελίδα), γίνεται χρήση μηχανισμών για την ανακάλυψη των επιθυμιών και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών (πχ ομάδες εστίασης, έρευνες πελατών, επισκέψεις πελατών και κριτικές), καταρτίζεται διαδικασία καταγγελιών και καθορίζονται κατευθυντήριες γραμμές, οι καταγγελίες καταγράφονται σωστά, καλλιεργούνται οι σχέσεις με τους πελάτες και οι εταιρικές σχέσεις.

**Ανάλυση και κατανόηση (Analysis and understanding):** Οι προσδοκίες των πελατών και οι βασικές απαιτήσεις τους είναι κατανοητές μετριοούνται οι επιδόσεις των διαδικασιών διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, χρησιμοποιείται ένα σύστημα καταγραφής και αποθήκευσης πληροφοριών για τους πελάτες, αναλύονται οι έρευνες, οι πληροφορίες για τους πελάτες και τα παράπονά τους, καθώς και οι τάσεις των

αποτελεσμάτων, εντοπίζονται οι βασικές απαιτήσεις των πελατών και χρησιμοποιούνται συγκριτικά ή ανταγωνιστικά δεδομένα

Ενσωμάτωση και ανάπτυξη (Integration and deployment): Προβλέπονται και προλαμβάνονται οι προσδοκίες των πελατών, ο προγραμματισμός, η πρόοδος και η διάθεση των υπηρεσιών βασίζονται στην ικανοποίηση του αναγκών του πελάτη, γίνεται σχεδιασμός και λαμβάνονται μέτρα ευελιξίας με βάση τις έρευνες και τις πληροφορίες των πελατών, δίνεται προσοχή στη δημιουργία ευχαρίστησης για τον πελάτη. Οι πελάτες ενημερώνονται πλήρως για τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη/βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, οι ενέργειες επικοινωνούνται εσωτερικά εντός του οργανισμού τα πρότυπα υπηρεσιών και μια δημοσιευμένη “υπόσχεση εξυπηρέτησης” καθορίζονται και κοινοποιούνται.

Άνθρωποι (People): Η πελατοκεντρική κουλτούρα είναι κατανοητή και ενσωματωμένη σε ολόκληρο τον οργανισμό, οι διαδικασίες στρατολόγησης και εγκαθίδρυσης του προσωπικού υπογραμμίζουν τον προσανατολισμό στον πελάτη.

Οι διαδικασίες επικοινωνίας και εκπαίδευσης δίνουν έμφαση στον πελατοκεντρισμό. τα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης/διαχείρισης (συμπεριλαμβανομένης της ανταμοιβής και της αναγνώρισης) τονίζουν τον πελατοκεντρισμό και οι σκοποί και οι στόχοι των εργαζομένων ευθυγραμμίζονται με την πελατοκεντρική στρατηγική του οργανισμού.

Αναθεώρηση και βελτίωση (Review and improve): Οι πελατοκεντρικές στρατηγικές, κατευθύνσεις και διαδικασίες επανεξετάζονται και βελτιώνονται τακτικά, οι πελατοκεντρικές στρατηγικές και προσεγγίσεις επανεξετάζονται διαρκώς για περαιτέρω βελτίωση, οι βασικές διαδικασίες που επηρεάζουν τον πελάτη παρακολουθούνται συνεχώς και βελτιώνονται.

Το σημαντικότερο στοιχείο για την πιστότητα των πελατών είναι η ικανοποίησή τους από υπηρεσίες ή προϊόντα της επιχείρησης.

Το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση είναι η διατήρηση των πελατών της προφέροντας τους άριστα προϊόντα και υπηρεσίες και άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης με στόχο την βέλτιστη ικανοποίησή τους. (Ha & Joby, 2010).

Το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη είναι ο δείκτης ο οποίος προσδιορίζει τον βαθμό της ποιότητας που του παρέχεται και αντικατοπτρίζεται στην αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας ή εξυπηρέτησης αγαθών ύστερα από την πώλησή τους. Το επίπεδο ικανοποίησης, λοιπόν, προσδιορίζεται από τη απόσταση μεταξύ της ίδιας

γνώμης που σχηματίζει για την ποιότητα της υπηρεσίας που του παρασχέθηκε και του επιπέδου των προσδοκιών που είχε για την αναμενόμενη εξυπηρέτηση του. Όσο πιο υψηλή είναι η πραγματική ποιότητα υπηρεσίας σε σχέση με αυτή που προσδοκούσε ο πελάτης, τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση από αυτήν (Δερβιτσιώτης, 1993).

Σύμφωνα με τους Reichheld & Sasser (1990) η ικανοποίηση των πελατών βοηθά στην αύξηση εσόδων και τη μείωση του κόστους σε μελλοντικές συναλλαγές. Σημαντική εξίσου είναι και η σχέση ικανοποίησης του πελάτη και τιμής. Ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο πιθανό είναι να παραβλέψουν αυξήσεις τιμών με συνέπεια οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών να παρουσιάζουν αυξημένα περιθώρια κέρδους (Porter, 1985).

Το απαραίτητο εργαλείο για την εξασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησης, θεωρείται από διοικητικά στελέχη, παραμένει η ικανοποίηση των πελατών. Στα πλαίσια του μάρκετινγκ η σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και διατήρησή τους αντιμετωπίζεται συχνά ως ο κύριος παράγοντας (Hennig-Thurau & Klee, 1997).

Μια ακόμα ενδιαφέρουσα έρευνα είναι αυτή του Whiteley (1991) πάνω στην οποία έχει βασιστεί το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα. Ο συγκεκριμένος ερευνητής από τις αρχές της δεκαετίας του 70' πραγματοποίησε έρευνες για την ανάδειξη των παραγόντων που συντελούν στην πελατοκεντρική στρατηγική των επιχειρήσεων μέσω της εταιρείας συμβούλων του «The Forum Corporation». Στα πλαίσια αυτά, μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 1989 σε δείγμα 563 ανωτέρων στελεχών 44 επιχειρήσεων, ανέδειξε 84 χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συντελούν στην πελατοκεντρική στρατηγική των επιχειρήσεων. Τα στελέχη των επιχειρήσεων, κλήθηκαν στα πλαίσια της έρευνας, να αξιολογήσουν την επιχείρησή τους για τον βαθμό της πελατοκεντρικής στρατηγικής που ακολουθούν βασιζόμενοι πρώτον στις εκτιμήσεις τους για το πόσο προσανατολισμένη είναι η επιχείρησή τους στον πελάτη και δεύτερον βάσει των 84 χαρακτηριστικών, παρέχοντας επιπλέον και οικονομικά στοιχεία για την πορεία της επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των εκτιμήσεων των στελεχών για τον βαθμό πελατοκεντρικής στρατηγικής που ακολουθούν και της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησής τους. Επιπρόσθετα τα 84 χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην πελατοκεντρική στρατηγική αξιολογήθηκαν βάσει της συμβολής στην διατήρηση των πελατών και την δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη. Βάσει των αποτελεσμάτων της συσχέτισης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $p=$

0.01, παρέμειναν 40 χαρακτηριστικά τα οποία μέσω ανάλυση παραγόντων (Factor Analysis) ομαδοποιήθηκαν στους ακόλουθους παράγοντες (Whiteley, 1991):

1. Όραμα – Αφοσίωση – Κλίμα (Vision, Commitment and Climate)
2. Εξυπηρέτηση Πελατών (Aligning Ourselves with our Customers)
3. Αντιμετώπιση Προβλημάτων Πελατών (Readiness to find and eliminate Customers Problems)
4. Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών (Using and Communicating customer information)
5. Αποτελεσματική προσέγγιση Πελατών (Reaching out for customers)
6. Αρμοδιότητες – Ικανότητες – Ενδυνάμωση προσωπικού (Competence, Carability and Empowerment of People)
7. Συνεχής βελτίωση διαδικασιών και προϊόντων (Continuously Improving Processes and Products)

Σε έρευνα που έκαναν οι Žarkić-Joksimović, και Marinković (2018) επεσήμαναν ότι η πελατοκεντρική αντίληψη του μάρκετινγκ αναπτύσσεται προς την προσέγγιση του στρατηγικού μάρκετινγκ. Η ουσία αυτής της έννοιας είναι η «γνωριμία» με τον πελάτη, αλλά ο απώτερος σκοπός, πέρα από το κέρδος, είναι να ικανοποιείς τις προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων. Τα εμπλεκόμενα μέλη λοιπόν είναι οι υπάλληλοι, οι μάνατζερ, οι πελάτες, οι αλυσίδες εφοδιασμού κ.λπ. Επίσης αναφέρουν ότι, πέραν της σπουδαιότητας των ιδιαιτέρων χαρακτηριστικών των προϊόντων και των στρατηγικών μάρκετινγκ, η επιτυχία εξαρτάται και από την προσπάθεια των υπαλλήλων. Οι ανθρώπινοι πόροι, σύμφωνα με την έρευνά τους, είναι το κλειδί για την επιτυχία και μια ολοκληρωμένη συνιστώσα τόσο σε σχέση με εσωτερικούς όσο και με εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης.

Στην έρευνα των Appriah-Adu και Singh (1998), η οποία είχε ως αντικείμενο την αξιολόγηση της χρήσης πελατοκεντρικής στρατηγικής από μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου, κατέληξαν στο γεγονός ότι το επίπεδο της πελατοκεντρικής στρατηγικής στις επιχειρήσεις είναι θετικά συνδεδεμένο με την επίδοσή τους. Επίσης, υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στον βαθμό υιοθέτησης της καινοτομίας με τον βαθμό πελατοκεντρικής στρατηγικής στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Κατά την έρευνα, συνειδητοποιήσαν ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιούν την πελατοκεντρική στρατηγική απ' τις μεγαλύτερες, παρόλο που μερικές είναι πιθανό να συμμετέχουν σε πολλές πελατοκεντρικές δραστηριότητες σε δυναμικές ή ανταγωνιστικές συνθήκες.



Βέβαια, άλλες επιχειρήσεις μπορεί να υιοθετούν στρατηγικές κόστους σε μια προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν ή απλά να ανταποκριθούν σε ανταγωνιστικές πιέσεις της αγοράς (Appriah-Adu & Singh, 1998). Η εξήγηση των ερευνητών για το θέμα της απροσδιόριστης επίδρασης της πελατοκεντρικής στρατηγικής σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι «η προσαρμοστικότητα και η ελαστικότητα των μικρότερων επιχειρήσεων ελαττώνει τα αποτελέσματα της εντάσεως του ανταγωνισμού λόγω της ικανότητάς τους να βελτιώνουν τις επιδόσεις μέσω της πελατοκεντρικής τους κουλτούρας».

Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει ότι οι σωστές και καλές πελατοκεντρικές συμπεριφορές μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση, σίγουρα εξασφαλίζουν θετικό αντίκτυπο στην επίδοσή τους. Η βιβλιογραφία αναφέρει πως επενδύοντας στην ποιότητα των υπηρεσιών μια επιχείρηση αυξάνει την αξία που λαμβάνει ο πελάτης και σαφέστατα και την ικανοποίησή του (Jones & Farquhar, 2007).

Οι Barsky & Nash (2003) συνεχίζοντας τις μελέτες αναφορικά με την ικανοποίηση των πελατών στον ξενοδοχειακό κλάδο και την άμεση συσχέτιση αυτής με την δημιουργία πιστών πελατών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το να κερδίζεις και να δημιουργείς ικανοποιημένους πελάτες είναι ειδικά σημαντική στρατηγική. Ειδικά στον ξενοδοχειακό κλάδο οι πιστοί πελάτες είναι το παν και ο δρόμος για την απόκτηση κερδών οικονομικών ή μη.

Στην έρευνα με θέμα την ικανοποίηση των πελατών στον ξενοδοχειακό κλάδο που πραγματοποιήθηκε το 2010 από τους Dominici και Guzzo, αναφέρουν ότι για να πετύχεις στην αγορά δεν είναι επαρκές να προσελκύεις νέους πελάτες αλλά να διατηρείς τους υπάρχοντες μέσω της ικανοποίησής τους και δημιουργώντας πιστούς πελάτες. Τα συμπεράσματα της έρευνας κατέδειξαν ικανοποιητικό επίπεδο ικανοποίησης σε ξενοδοχείο της Σικελίας, όμως τα αποτελέσματα από τα ερωτηθέντα στελέχη του ξενοδοχείου δεν συνάδουν με αυτά των πελατών. Τελικά, θεωρούν αναγκαία την απόκτηση ενός συστήματος CRM (Customer Relationship Management) για την ανάπτυξη της ικανοποίησης των πελατών και την πιθανή δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### *Δείγμα*

Το δείγμα στην παρούσα έρευνα αποτέλεσαν 286 πελάτες ξενοδοχείων άνω των τριών αστέρων της Περιφερειακής Ενότητας Λακωνίας.

### *Μέσα συλλογής δεδομένων*

Η συλλογή των δεδομένων διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο έχει σχεδιασθεί ώστε να είναι σύντομο, απλό και περιεκτικό. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου και διαιρέθηκε σε δύο ενότητες και είναι στην ελληνική αλλά και στην αγγλική γλώσσα. Διανεμήθηκε στα ξενοδοχεία άνω των τριών αστέρων του νομού Λακωνίας τα οποία στη συνέχεια τα μοίρασαν σε πελάτες τους. Κατέστη κατανοητός ο σκοπός της έρευνας, αποσαφηνίστηκε ότι θα παραμείνουν ανώνυμα τα ερωτηματολόγια ώστε να διασφαλίσουμε την ειλικρίνεια στις απαντήσεις. Στην πρώτη ενότητα υπάρχουν 40 ερωτήσεις σχετικά με την γενική αξιολόγηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής που ακολουθείται από την εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα. Αναφορικά στην πρώτη ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις σχετικές με το όραμα και την αποστολή του ξενοδοχείου, την εξυπηρέτηση των πελατών, την αντιμετώπιση προβλημάτων, την χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες, την πελατειακή προσέγγιση, την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με τις αρμοδιότητες, ικανότητες και την ενδυνάμωσή του και την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών. Στην δεύτερη ενότητα συγκεντρώσαμε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος που αφορούν το μορφωτικό τους επίπεδο, την χώρα στην οποία διαμένουν, το είδος του πελάτη και την εισοδηματική κατάσταση.

Έπειτα, υπάρχουν δείκτες ικανοποίησης των πελατών από διάφορες δραστηριότητες και υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Το ερωτηματολόγιο βασίζεται σε έρευνα των Whiteley (1991) και Παραϊοαννου και συν. (2018). για την πελατοκεντρική στρατηγική των επιχειρήσεων. Πραγματοποιήθηκε μετάφραση και προσαρμογή από ερευνητική ομάδα, που αποτελούταν από καθηγητές Πανεπιστημίου και στελέχη ξενοδοχειακών μονάδων, ώστε να συμμορφωθεί με την παρούσα μελέτη. Στην πρώτη ενότητα οι απαντήσεις δίνονται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert από το 1 έως το 5 (1=Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Σε μέτριο βαθμό, 4=Σε μεγάλο βαθμό, 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό).

### ***Διαδικασία συλλογής δεδομένων***

Στα πλαίσια της μελέτης έγινε τυχαία δειγματοληψία των πελατών από υπαλλήλους υποδοχής των ξενοδοχείων κατά την ημερομηνία αναχώρησης από το κατάλυμα που διέμειναν. Συλλέξαμε 286 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, από τα οποία τα 264 αφορούν Έλληνες και τα 22 αλλοδαπούς πελάτες. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν, αριθμήθηκαν και τα δεδομένα καταχωρήθηκαν σε πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences), με το οποίο υλοποιήθηκε η επεξεργασία τους.

### ***Περιορισμοί***

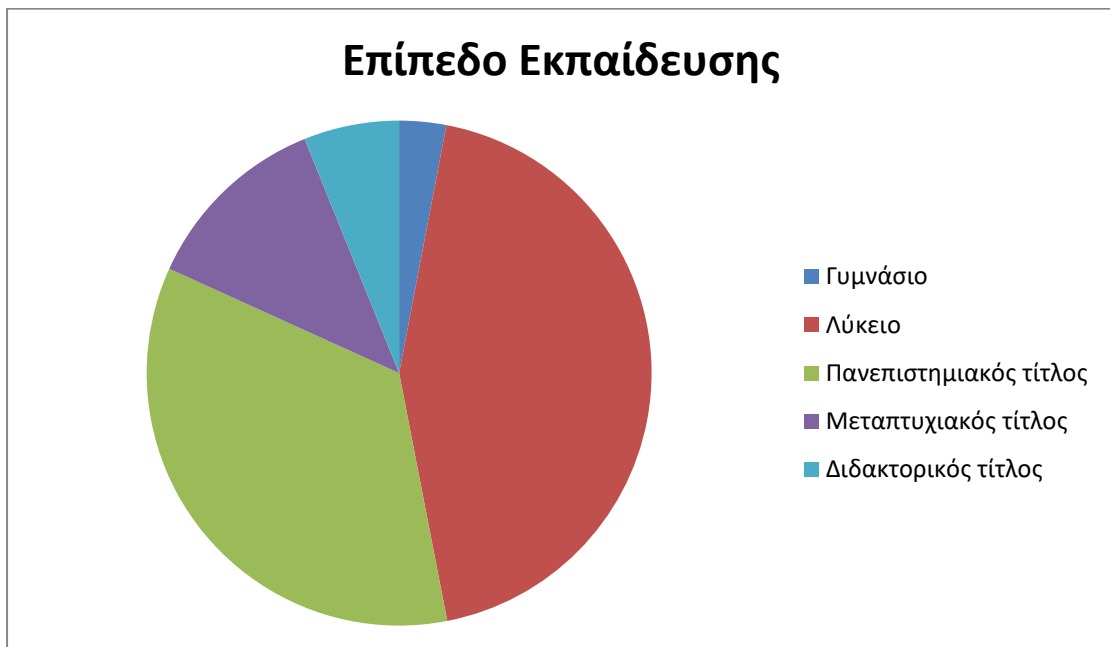
Οι προϋποθέσεις της έρευνας είναι ότι τα άτομα που θα απαντήσουν το ερωτηματολόγιο να είναι πελάτες των ξενοδοχειακών καταλυμάτων και τα ερωτηματολόγια θα δοθούν κατά την αναχώρηση των πελατών από το κατάλυμα. Οι περιορισμοί της συγκεκριμένης έρευνας είναι ότι θα εστιάσουμε σε τουριστικό κοινό στην περιοχή της Λακωνίας και τα ξενοδοχεία που θα δώσουμε ερωτηματολόγια είναι άνω των 3 αστέρων.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### *Περιγραφική στατιστική*

Έπειτα από την είσοδο των δεδομένων στο πρόγραμμα SPSS Statistics 17.0, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση περιγραφικών στατιστικών. Το δείγμα έχει συσταθεί από 286 πελάτες, από τους οποίους οι 264 είναι ημεδαποί και οι 22 αλλοδαποί.

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των ημεδαπών, 116 είναι απόφοιτοι λυκείου (43,9%), 92 είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών (34,8%), 32 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (12,1%), 16 είναι κάτοχοι διδακτορικού (6,1%) και 8 είναι με γυμνασιακές σπουδές μόνο (3%). Από τους αλλοδαπούς οι 13 είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου (59,2%), 6 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (27,4%) και 3 είναι κάτοχοι διδακτορικού (13,8%).



**Σχήμα 1.** Επίπεδο σπουδών δείγματος

Όσον αφορά το τόπο διαμονής, από τα 264 ελληνικά ερωτηματολόγια που συλλέχτηκαν, οι 128 έχουν τόπο διαμονής την Αθήνα (48,5%), 76 απάντησαν άλλη πόλη (28,8%), 32 από την Πάτρα (12,1%) και 28 από την Θεσσαλονίκη (10,6%). Από τα 22 ερωτηματολόγια στην αγγλική γλώσσα, οι 12 είναι κάτοικοι Γερμανίας (55%), οι 6 από Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (27,3%) και 4 από Γαλλία (18,3%).

Οι 172 Έλληνες πελάτες (65,2%) αφορούν μεμονωμένες κρατήσεις και οι 92 (34,8%) είναι κρατήσεις με γκρουπ. Από τα 22 ερωτηματολόγια που δόθησαν σε ξένους επισκέπτες το 100% αφορούν μεμονωμένες κρατήσεις.

Σχετικά με την κλίμακα εισοδήματος, αναλύοντας τα ελληνικά ερωτηματολόγια, οι 164 (62,1%) απάντησαν πως η κλίμακα εισοδήματος είναι από 12.001 έως 20.000 Ευρώ, 80 (30,3%) απάντησαν από 0-12.000 Ευρώ και 20 (7,6%) από 20.001-30.000 Ευρώ. Από τα 22 ερωτηματολόγια των αλλοδαπών πελατών, οι 16 (72,8%) απάντησαν εισοδηματική κλίμακα από 30.001-50.000 Ευρώ και 6 (27,3%) από 50.001-80.000 Ευρώ.

Στην ενότητα που γίνεται αναφορά στην κατανόηση του οράματος και την αποστολή του ξενοδοχείου, το 59,1 % (156 απαντήσεις) από τα ελληνικά ερωτηματολόγια απάντησε πως σε μεγάλο βαθμό προτεραιότητα του ξενοδοχείου αποτελεί η εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών και όχι η εξυπηρέτηση των δικών του εσωτερικών αναγκών. Στην ίδια ενότητα το 72,7%, 16 από τα 22 μεταφρασμένα ερωτηματολόγια, απάντησε πως σε πολύ μεγάλο βαθμό η ιδέα της δημιουργίας ικανοποιημένων πελατών είναι κυρίαρχος στόχος του ξενοδοχείου.

Στην ενότητα εξυπηρέτηση των πελατών του ξενοδοχείου, από τα ελληνικά ερωτηματολόγια έχουμε το 53% (140 απαντήσεις) να δίνει βαθμό 4 (=σε μεγάλο βαθμό) στην ερώτηση αν το ξενοδοχείο γνωρίζει ποια χαρακτηριστικά των παροχών του, οι πελάτες του επιθυμούν πιο πολύ.

Στην ενότητα αντιμετώπιση προβλημάτων των πελατών, το μεγαλύτερο ποσοστό παρατηρείται στην ερώτηση αν το ξενοδοχείο αναζητά τρόπους για την εξάλειψη εσωτερικών διαδικασιών που δεν δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους πελάτες, όπου 42,4% έβαλαν βαθμό 4(=σε μεγάλο βαθμό). Και στην ερώτηση αν ανα τακτά χρονικά διαστήματα ζητάει το ξενοδοχείο από τους πελάτες του feedback σχετικά με τις επιδόσεις του το 24% βάζει βαθμό 3(=σε μέτριο βαθμό). Από τα ερωτηματολόγια που απάντησαν οι αλλοδαποί τουρίστες το 63,6% απάντησε πως σε πολύ μεγάλο βαθμό το ξενοδοχείο καταγράφει, παρακολουθεί και ελέγχει τα παράπονα των πελατών.

Όσον αφορά στην ενότητα χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες, από τα ελληνικά ερωτηματολόγια το 72,7% απάντησε με βαθμολογία πάνω από 4 στην ερώτηση εάν παρέχει ευκαιρίες στα στελέχη του να συναντά και να συνεργάζεται με τους πελάτες του. Επίσης στην ίδια ενότητα στην ερώτηση εάν τα υψηλόβαθμα μέλη του προσωπικού του ξενοδοχείου έρχονται συχνά σε επικοινωνία με τους πελάτες, το 85,8% από τα ερωτηματολόγια των ξένων πελατών έβαλε βαθμό πάνω από 4, δείχνοντας τον μεγάλο feedback στελεχών με πελάτες.

Το 65,2% των απαντήσεων από Έλληνες πελάτες έχουν θετική άποψη ως προς την προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την διαμονή τους. Από τα ερωτηματολόγια που παραδόθηκαν από τους αλλοδαπούς τουρίστες στην ερώτηση εάν βλέπετε τους εργαζόμενους να εξυπηρετούν αποτελεσματικά τους πελάτες υπερβαίνοντας εαυτούς έχουμε ποσοστό 100% με βαθμό πάνω από το 4. Συγκεκριμένα 10 απαντήσεις με βαθμό 4 και 12 απαντήσεις με βαθμό 5 καταγράφεται ο βαθμός της πελατοκεντρικής στρατηγικής που έχουν αφομοιώσει οι εργαζόμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων και πως ευχαριστεί τον επισκέπτη.

Στην ενότητα που αναφέρεται η ικανοποίηση των πελάτων από διάφορες παραμέτρους έχουμε τα εξής αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια που μοιράσαμε σε Έλληνες πελάτες: 87,9% απάντησε πως είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την υγιεινή στους χώρους της ξενοδοχειακής μονάδας. Το 56,1% είναι πολύ ικανοποιημένοι με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εντός του ξενοδοχείου. Το 47% (124 απαντήσεις) είναι μέτρια ικανοποιημένο από την στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί η ξενοδοχειακή μονάδα που διέμειναν. Μέτρια ικανοποιημένοι και από την επίτευξη των στόχων με ποσοστό 48,5%. Το 53% είναι πολύ ικανοποιημένο από την τοποθεσία του ξενοδοχείου και το 48,5% από την άνεση στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις. Το 86,4% έβαλε βαθμό από 4 έως 5 στην ικανοποίηση από την ευγένεια και το 77,3% από την αποδοτικότητα του προσωπικού. Μικρό ποσοστό είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο σε σχέση ποιότητας-τιμής, μόλις το 7,6%. Το 63,6%, 168 απαντήσεις, είναι πολύ ικανοποιημένο από την γενική εξυπηρέτηση στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις και τέλος σχετικά με την ασφάλεια το 54,5% είναι πολύ ικανοποιημένο και το 28,8% πάρα πολύ ικανοποιημένο.

Στην συνέχεια, έχουμε τα αποτελέσματα από την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών από ξένες χώρες. Σχετικά με την διοίκηση του ξενοδοχείου από τις 22 απαντήσεις οι 11 έδωσαν βαθμό 5, οι 8 έδωσαν 4 και 3 έδωσαν βαθμό 3. Έπειτα, 17 από τα 22 ερωτηματολόγια είχαν απαντήσεις από πολύ έως παρα πολύ ικανοποιημένοι από την στρατηγική του ξενοδοχείου και από την εξυπηρέτηση στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις. Ικανοποιημένοι από την υγιεινή του ξενοδοχείου πολύ έως πάρα πολύ το 100% των ερωτηθέντων. Για την ικανοποίηση από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εντός της ξενοδοχειακής μονάδας, ένας απάντησε με βαθμό 2(=λίγο), ένας απάντησε με βαθμό 3 (=μέτρια), 8 πελάτες με βαθμό 4(=πολύ) και 12 με βαθμό 5 (=πάρα πολύ).

### *Επαγωγική στατιστική*

Έγινε διμεταβλητή συσχέτιση με συντελεστή συσχέτισης Pearson και δικατάληκτο τεστ σημαντικότητας. Βγήκε συμπέρασμα ότι όλες οι μεταβλητές έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους στο 1%.

Έπειτα πραγματοποιήθηκε διμεταβλητή συσχέτιση με συντελεστή συσχέτισης Pearson και δικατάληκτο τεστ σημαντικότητας, ανάμεσα στον συνολικό μέσο όρο, ο οποίος αναφέρει το βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής και στους όρους ικανοποίησης του δείγματος. 36 από τους 36 αποφοίτους λυκείου (100%), 58 από τους 60 με πανεπιστημιακό τίτλο (96,66%) και 26 από τους 27 με μεταπτυχιακό τίτλο (96,3%), δηλαδή το 95,24% του δείγματος, βαθμολόγησε με πάνω από 3 τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό της εταιρείας. Δεν βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του πελατοκεντρικού προσανατολισμού της εταιρείας και του επιπέδου σπουδών του δείγματος (0,345).

Τα αποτελέσματα από την ικανοποίηση για την διοίκηση του ξενοδοχείου με βάση τα εισοδήματα των ερωτηθέντων έδειξε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με chi-square 0,006.

Σχεδόν το 50% απάντησε πολύ ικανοποιημένο από την διοίκηση του ξενοδοχείου.

Στη συνέχεια έγινε διασταυρούμενη ανάλυση με chi square για να συσχετιστεί η ικανοποίηση των πελάτων από την στρατηγική του ξενοδοχείου με το επίπεδο σπουδών του δείγματος και βρέθηκε <,001 με σημαντικά στατιστική συσχέτιση. Επίσης τα αποτελέσματα έδειξαν πως στην ικανοποίηση εξυπηρέτησης απάντησαν πολύ έως πάρα πολύ 240 άτομα από τα 264 του δείγματος με chi square <,001 σε σχέση με τις σπουδές και τα εισοδήματα του δείγματος, άρα στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Το ίδιο παρατηρήσαμε στην ικανοποίηση από την τοποθεσία, την ευγένεια του προσωπικού, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται.

Η διμεταβλητή συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την επίτευξη των στόχων βάση τις σπουδές μας έδειξε chi square 0,176 και με βάση τα εισοδήματα 0,346 και συμπεραίνουμε πως δεν υπάρχει συσχέτιση των μεταβλητών.

Στην ενότητα «όραμα και αποστολή» το 80% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένο. Στην ενότητα «εξυπηρέτηση πελατών» ποσοστό 70% απάντησε με βαθμολογία 4 έως 5 (πολύ έως παρα πολύ). Έπειτα, στην ενότητα

«αντιμετώπιση προβλημάτων των πελατών» το 65% των απαντήσεων είχε βαθμολογία 4 έως 5.

Στην ενότητα «χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες» το 60% απάντησε με βαθμό πολύ έως πάρα πολύ. Στην ενότητα «προσεγγίζοντας τους πελάτες» το 65% απάντησε με βαθμό 4 έως 5.

Έπειτα, στην ενότητα «αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού» πάλι το 65% απάντησε με βαθμό 4 έως 5. Στην ενότητα «συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των υπηρεσιών» το 58% απάντησε 4 έως 5 και το 42% βαθμολόγησε κάτω από 3.

Το 70% των ερωτηθέντων στην ενότητα ικανοποίηση απάντησε πως είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένο από το ξενοδοχείο. Με το μικρότερο ποσοστό ικανοποίησης να το έχει στην ενότητα ικανοποίηση marketing και στην ικανοποίηση από την επίτευξη των στόχων.

Πίνακας 6. Βαθμός Ικανοποίησης πελατών από υπηρεσίες-προϊοντα

<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	<b>ΠΟΛΥ (4)</b>	<b>ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ (5)</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ (ποσοστό)</b>
Διοίκηση Ξενοδοχείου	124	36	60,6%
Στρατηγική	112	36	56%
Εξυπηρέτηση	168	72	90,9%
Ασφάλεια	144	76	83,3%
Άνεση	128	32	60,6%
Τοποθεσία	140	76	81,8%
Ευγένεια	128	100	86,4%
Τιμή-ποιότητα	140	20	60,6%
Αποδοτικότητα	156	48	77,3%
Υγιεινή	120	112	87,9%
Marketing	76	36	42,4%
Ποιότητα υπηρεσιών	148	52	75,8%
Επίτευξη στόχων	100	28	48,5%



## ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι στρατηγικές που ακολουθούν οι εταιρείες κατευθύνουν τις αποφάσεις και οδηγούν τις ενέργειες της εκάστοτε επιχείρησης προς μια ξεχωριστή πορεία. Για τον σχεδιασμό της στρατηγικής τους μπορεί να επιλέξουν να προσανατολίζονται στην αγορά, στο αγαθό, στην τεχνολογία, ή στον πελάτη. Όλοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν την στρατηγική τους, στον πελάτη. Η υλοποίηση κάθε στρατηγικής που εστιάζει στον πελάτη είναι αποτέλεσμα καλώς επεξεργασμένων σχεδίων από την εταιρεία που την επιλέγει, καθώς σε αυτήν τα εμπλεκόμενα μέλη είναι αρκετά. Απαιτείται άριστη συνεργασία όλων των τμημάτων της εταιρείας με προσπάθεια σε βάθος χρόνου, η οποία επιβραβεύεται με το κατάλληλο και επιθυμητό αποτέλεσμα με την συνθήκη ότι είναι όλα τα μέρη προσηλωμένα στον στόχο, ο οποίος είναι η ικανοποίηση του πελάτη.

Μέσα από την συγκεκριμένη εργασία έγινε προσπάθεια να ερευνηθεί ελάνο πελάτη αντλαμβάνεται τις στρατηγικές κατευθύνσεις του ξενοδοχείου και εάν και σε ποιο βαθμό αυτές εφαρμόζονται. Αναλύοντας τα ερωτηματολόγια το συμπέρασμα είναι πως οι πελάτες έχουν κατανοήσει ότι το όραμα, η αποστολή και οι αξίες του ξενοδοχείου στοχεύουν στην ικανοποίηση τους. Η γνώμη των πελατών φαίνεται να είναι ότι το ξενοδοχείο αναζητά την μέγιστη ικανοποίηση και εξυπηρέτησή τους. Το ξενοδοχείο υποστηρίζει ότι πραγματοποιείται έρευνα στις ανάγκες και στα παράπονα των πελατών και με αυτόν τον τρόπο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους και να επιλύσει τυχόν προβλήματα ή παράπονα που θα προκύψουν. Βάσει των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια, έδειξαν ότι το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων δεν έχει εφοδιαστεί αρκετά με γνώσεις και δεξιότητες και έχει ένα μικρό βαθμό αυτονομίας. Από την στατιστική ανάλυση παρατηρείται ότι η πελατοκεντρική προσέγγιση και η διαρκής ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων οδηγούν σε πραγματοποίηση των σκοπών τους. Από ανάλυση των ερωτηματολογίων φαίνεται ακόμη ότι το μορφωτικό επίπεδο των πελατών σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση των υπηρεσιών που τους προσφέρθηκαν.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να διερευνούν τις επιθυμίες του κάθε πελάτη, να χτίζουν δεσμούς με τους υφιστάμενους αλλά και τους μελλοντικούς πελάτες, και να προσπαθούν ώστε να πραγματοποιούν τις επιθυμίες τους. Αυτό φυσικά προϋποθέτει ένα σύστημα με δεδομένα πελατών για την διασφάλιση της οικονομικής τους ενεργής δραστηριότητας. Και αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσω ενός μοντέλου

πελατοκεντρικής στρατηγικής, το οποίο θα παρέχει πιστούς και ικανοποιημένους πελάτες για το ξενοδοχείο.

Η στρατηγική η οποία προσανατολίζεται στον πελάτη βασίζεται σε μία φιλοσοφία και συμπεριφορά με κατεύθυνση προς την εξέταση και την αναγνώριση των επιθυμιών του πελάτη και στην προσαρμοστικότητα της ανταπόκρισης του ξενοδοχείου, με αποτέλεσμα να πραγματοποιήσει τις επιθυμίες των πελατών περισσότερο από τον ανταγωνιστή του, έτσι ώστε να έχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο έχει άμεση σχέση με την απόδοση σε οικονομικό επίπεδο.

Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός και στρατηγικές αυτού μπορούν να οδηγήσουν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε μακροχρόνιες επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες, το οποίο έχει άμεσο αντίκτυπο στην αξία των πελατών, και την ανταγωνιστική θέση του στην αγορά. Αυτό θα έχει ως θετικό αποτέλεσμα την πιστότητα των πελατών και την βελτίωση των εσόδων για το ξενοδοχείο λόγω της διατήρησης πελατών, του μάρκετινγκ σχέσεων και την μακροπρόθεσμη κερδοφορία από τον κύκλο ζωής των πελατών. Η άμεση επαφή με τους πελάτες προϋποθέτει αλληλεπίδραση, σύντομες και γρήγορες επαφές, καθώς και καλύτερη οργάνωση μεταξύ της συλλογής των δεδομένων, του τμήματος μάρκετινγκ και του ανθρώπινου δυναμικού, για να διασφαλίζει την μακροχρόνια σχέση με τους πελάτες που επιλέγει το ξενοδοχείο με βάση τον σχεδιασμό της στρατηγικής του.

Εάν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οικοδομούν με υπευθυνότητα μια βάση δεδομένων με γνώσεις επανω στις ανάγκες και τα παράπονα των πελατών, θα είναι ευκολότερο να ανταπεξέλθουν στον δύσκολο ανταγωνισμό της αγοράς.

Θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να παρακινούν συνεχείς ομάδες εργασίας από το προσωπικό σε ενημερώσεις που αφορούν τις εμπειρίες των πελατών καθώς και πληροφορίες αυτών και να παρέχουν εσωτερική εκπαίδευση στην εξυπηρέτηση των πελατών. Με τον τρόπο αυτό κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών με άμεση επιρροή στην καλή λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας και στην κερδοφορία της.

Θα ήταν δυνατόν να γίνουν βελτιώσεις σε αυτόν τον τομέα, όπως: 1) ανώνυμη καταγραφή γνώσεων, σκέψεων και αρνητικών σχολίων, καταχώρηση και εκτίμησή τους, ώστε να υπάρξει άριστη πληροφόρηση, και μετέπειτα να σχεδιαστούν δράσεις και διαδικασίες για την βελτίωση της όλης λειτουργίας 2) αυτοαξιολόγηση στελεχών και όλου του εργατικού δυναμικού του ξενοδοχείου, για να φανεί ο βαθμός αυτογνωσίας και αυτεπίγνωσης 3) ανώνυμη καταγραφή σχολίων για τα υψηλόβαθμα

στελέχη και από τα κατώτερα, ώστε να πραγματοποιηθεί ενημέρωση για το επίπεδο λειτουργίας και επίδοσης των διαδικασιών, των ενεργειών και των σπιν ηγεσίας που υλοποιούνται από τα ανώτερα στελέχη. Αν μια ξενοδοχειακή μονάδα ή οποιαδήποτε εταιρία δεν έχει προσπαθήσει να οργανώσει σε σειρά τις εσωτερικές της διαδικασίες, να αποσαφηνίσει και να μοιράσει αρμοδιότητες και να ενστερνιστεί το πιο αποδεκτό μοντέλο ανάπτυξης, τότε αυτό θα είναι εξαιρετικά δύσκολο σε δυσμενείς οικονομικά συνθήκες. Υπάρχει περιθώριο για επιπλέον έρευνα, αναφορικά με τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι με τους πελάτες και την αντίληψη του εργατικού δυναμικού για τις μεθόδους που επικοινωνούν και τον αντίκτυπο που έχει αυτή στην επιτυχία του κάθε εργαζόμενου και στην επιτυχία του ξενοδοχείου στο σύνολό της.

### ***Προτάσεις για μελλοντική έρευνα***

Η μελλοντική έρευνα μπορεί να πραγματοποιηθεί στις διαφοροποιήσεις που μπορεί να υπάρχουν σχετικά με τους συντελεστές που διαμορφώνουν την εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής ανάμεσα σε ξενοδοχεία πολυτελείας και άλλες μορφές τουριστικών καταλυμάτων, όπως είναι τα ενοικιαζόμενα δωμάτια τύπου airbnb. Επίσης, πεδίο για περαιτέρω μελέτη θα μπορούσε να είναι η σύγκριση ικανοποίησης πελατών προ και μετά covid εποχής. Τέλος, θα μπορούσε να ερευνηθεί εάν έχουν υιοθετήσει ένα συγκεκριμένο μοντέλο πελατοκεντρικής στρατηγικής τα ξενοδοχεία του νομού Λακωνίας και την χρήση αυτού.

### ***Σημαντικότητα αποτελεσμάτων για τον ξενοδοχειακό κλάδο***

Συνοψίζοντας οι ελληνικές ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις φαίνεται να δίνουν όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην πελατοκεντρική τους στρατηγική αναγνωρίζοντας ίσως ότι αυτή μπορεί να τους φέρει κοντά σε μεγαλύτερη ανάπτυξη. Τα κύρια προβλήματα που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής είναι η σωστή ενημέρωση και προσέγγιση των πελατών, αλλά και η αποτελεσματική κοινοποίηση πληροφοριών και η ανάπτυξη σχεδίου marketing για τη επίτευξη των στόχων τους. Η παρούσα μελέτη μας έδειξε ότι χρειάζεται να ενισχύσουν την τεχνογνωσία τους μέσω της υιοθέτησης ενός εργαλείου μάρκετινγκ και να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα καταφέρουν να ακολουθήσουν μια αποτελεσματική στρατηγική επικεντρωμένη στον πελάτη, γεγονός που θα τους οδηγήσει πιο κοντά στην ικανοποίηση και την υψηλότερη επίδοση.

Παρόλο που ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των πελατών είναι αρκετά υψηλός με εξαίρεση θέματα που αφορούν την στρατηγική μάρκετινγκ και την επίτευξη στόχων του ξενοδοχείου, υπάρχουν και άλλα περιθώρια για μεγαλύτερη έμφαση σε

στρατηγικές ανάπτυξης της πελατοκεντρικής στρατηγικής, καθώς με αυτό τον τρόπο ο τουρισμός στην Ελλάδα οδεύει με σταθερούς ρυθμούς προς ικανοποιημένους και αφοσιωμένους πελάτες και συνεπώς προς μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα παρόλη την οικονομική-κοινωνικοπολιτική κρίση και την πανδημία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Market orientation and performance: An empirical study of British SMEs. *The Journal of Entrepreneurship*, 7(1), 27-47.
- Barsky, J., & Nash, L. (2003). Customer satisfaction: Applying concepts to industry-wide measures. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 173-183.
- Bartley, B., Gomibuchi, S., & Mann, R. (2007). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An international journal* 14(4), 482-496.
- Bonacchi, M., & Perego, P. (2012). Improving profitability with customer-centric strategies: The case of a mobile content provider. *Strategic Change*, 20(7-8), 253-267.
- Bowen, D. E., Siehl, C., & Schneider, B. (1989). A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management review*, 14(1), 75-95.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of business research*, 51(1), 11-24.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing—developing long-term interactive relationships. *Long range planning*, 20(4), 10-20.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of marketing research*, 41(1), 7-18.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1993). *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Euromonitor International (2017). *Top 100 City Destinations Ranking 2017*. Retrieved from <https://www.euromonitor.com/article/top-100-city-destination-ranking-2017>
- ΕΛΣΤΑΤ (2020). Διανυκτερεύσεις ανά Περιφέρεια 2019. Ανάκτηση από <https://www.statistics.gr/documents/20181/b99054d5-4091-ecc4-8eda-2ff774f35a15>
- Ha, H. Y., & John, J. (2010). Role of customer orientation in an integrative model of brand loyalty in services. *The Service Industries Journal*, 30(7), 1025-1046.
- Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Wiley: Chichester.

- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology & marketing*, 14(8), 737-764.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(2), 1-15.
- INSETE (2020). Στατιστικό δελτίο, Μάρτιος 2020 (62), 1-48. Ανάκτηση από [https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/04/Bulletin\\_2003.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/04/Bulletin_2003.pdf)
- INSETE (2016). Ελληνικός Τουρισμός Εξελίξεις – Προοπτικές. Ανάκτηση από [https://sete.gr/media/7878/2017\\_pm\\_ellhnikos\\_tourismos\\_3.pdf](https://sete.gr/media/7878/2017_pm_ellhnikos_tourismos_3.pdf)
- Jacobs, B., & Suckling, S. (2007). Assessing customer focus using the EFQM Excellence Model: a local government case. *The TQM Magazine*.
- Jones, H., & Farquhar, J. D. (2007). Putting it right: service failure and customer loyalty in UK banks. *International Journal of Bank Marketing*, 25(3), 161-172.
- Kotler, P. (1994). Reconceptualizing marketing: an interview with Philip Kotler. *European Management Journal*, 12(4), 353-361.
- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of consumer marketing*, 12(5), 5-15
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (2020). Ξενοδοχειακό δυναμικό περιφέρειας Πελοποννήσου. Ανάκτηση από [https://www.grhotels.gr/app/uploads/2020/02/2019-Campings\\_regions.pdf](https://www.grhotels.gr/app/uploads/2020/02/2019-Campings_regions.pdf)
- Özgener, Ş., & İraz, R. (2006). Customer relationship management in small–medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism management*, 27(6), 1356-1363.
- Papaioannou, A., Kriemadis, T., Kapetanidou, P., Yfantidou, G., & Kourtesopoulou, A. (2018). *Customer oriented strategy and business performance in tourism and hospitality industry*. In Innovative Approaches to Tourism and Leisure (pp. 417-432). Springer, Cham.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defeofions: Quoliiy comes to services. *Harvard business review*, 68(5), 105-111.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of**

- marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of marketing*, 63(4\_suppl1), 168-179.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism management*, 31(2), 221-231.
- Teare, R. (1996). Hospitality operations: patterns in management, service improvement and business performance. *International journal of contemporary hospitality management*, 8(7), 63-74.
- Τράπεζα της Ελλάδας (2021). Έρευνα Συνόρων. Ανάκτηση από [2021https://www.bankofgreece.gr/statistika/ekswterikostomeas/isozygioplhrwmwn/taksidiwtikes-yphresies](https://www.bankofgreece.gr/statistika/ekswterikostomeas/isozygioplhrwmwn/taksidiwtikes-yphresies)
- UNWTO, J. (2016). UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, Advance Release. *World Tourism Barometer*, 14(1). Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2016.14.1.1>
- UNWTO (2022). *Tourism enjoys strong start to 2022 while facing new uncertainties*. Retrieved from <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>
- Van den Bergh, J., Thijs, S., Işık, Ö., & Viaene, S. (2012). *The world is not enough: Customer centricity and processes*. BP Trends.
- Webster Jr, F. E. (2005). A perspective on the evolution of marketing management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 121-126.
- Whiteley, R. C. (1991). *The customer-driven company: Moving from talk to action*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Žarkić-Joksimović, N., & Marinković, S. (Eds.). (2018). Symposium proceedings-XVI International symposium Symorg 2018:“*Doing Business in the Digital Age: Challenges, Approaches and Solutions*”. University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

*Ερωτηματολόγια*

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



## **ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ**

### **«ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

#### **«Πελατοκεντρική στρατηγική στον τουριστικό κλάδο της Περιφερειακής Ενότητας Λακωνίας σε ξενοδοχεία άνω των 3\* αστέρων»**

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 πελατοκεντρική στρατηγική στην Περιφερειακή Ενότητα Λακωνίας σε ξενοδοχεία άνω των 3\* αστέρων.

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.

Με εκτίμηση,

Πραχάλη Βασιλική

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

ΣΠΑΡΤΗ

**Ενότητα 1**

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



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

#### **A. Όραμα και Αποστολή ξενοδοχείου**

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

Καθόλου Πολύ μεγάλο  
1-----2-----3-----4-----5

2. Το ξενοδοχείο ακολουθεί την αρχή «Κάνε κάθε δραστηριότητα σωστά εξ'αρχής» ώστε να προλαμβάνει 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 του ξενοδοχείου είναι να υπερβαίνει των προσδοκιών των πελατών του 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 του ξενοδοχείου αποτελεί η εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών του και όχι η εξυπηρέτηση των δικών του εσωτερικών αναγκών.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

## **B. Εξυπηρέτηση των Πελατών του ξενοδοχείου**

1. Όσο αφορά στην πώληση προϊόντων / υπηρεσιών προς τους πελάτες , ο ρόλος του ξενοδοχείου είναι να συμβουλεύει και να συνεργάζεται με τους πελάτες.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

2. Στις διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες, το ξενοδοχείο αποφεύγει να υπόσχεται περισσότερα από όσα μπορεί να προσφέρει.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

3. Το ξενοδοχείο γνωρίζει ποια χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών του, οι πελάτες του εκτιμούν περισσότερο.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

5. Το ξενοδοχείο αγωνίζεται για να είναι ηγέτης – πρωτοπόρος στον κλάδο του.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

### **Γ. Αντιμετώπιση Προβλημάτων των Πελατών του ξενοδοχείου**

1. Καταγράφει, παρακολουθεί και ελέγχει τα παράπονα των πελατών.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

2. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ζητάει από τους πελάτες να του δώσουν ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με τις επιδόσεις του.

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. Το ξενοδοχείο αναζητά τρόπους για την εξάλειψη εσωτερικών διαδικασιών και συστημάτων που δεν δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους πελάτες του.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

#### Δ. Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες

1. Το ξενοδοχείο γνωρίζει πως οι πελάτες του ορίζουν την έννοια της ποιότητας.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

2. Παρέχει ευκαιρίες στα στελέχη του σε όλη την ιεραρχία, να συναντά και να συνεργάζεται με τους πελάτες.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

3. Καταλαβαίνει ξεκάθαρα τι προσδοκούν οι πελάτες του.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

4. Παρέχει πληροφόρηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα στους πελάτες η οποία συμβάλει στη διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

5. Τα διευθυντικά στελέχη του καταλαβαίνουν πλήρως τις απαιτήσεις των πελατών.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

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

Καθόλου Πολύ μεγάλο  
1-----2-----3-----4-----5

7. Τα στελέχη του ξενοδοχείου έχουν συχνή επαφή με τους πελάτες.

Καθόλου Πολύ μεγάλο  
1-----2-----3-----4-----5

#### **Ε. Προσεγγίζοντας τους πελάτες του ξενοδοχείου**

1. Διευκολύνει τους πελάτες του να συνεργάζονται μαζί του.

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. Προσπαθεί να επιλύει όλα τα παράπονα των πελατών.

Καθόλου Πολύ μεγάλο  
1-----2-----3-----4-----5

4. Διευκολύνει τους πελάτες του να καταθέτουν τα παράπονά τους σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρει.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

### ΣΤ. Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού του ξενοδοχείου

1. Αντιμετωπίζει 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 του.

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. Ακόμα και στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας του ξενοδοχείου, οι εργαζόμενοι 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 εργασιακό περιβάλλον.

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. Μελετάει τις καλύτερες πρακτικές άλλων ξενοδοχείων ώστε να παίρνει ιδέες για το πως μπορεί να βελτιώσει τα πράγματα.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

3. Εργάζεται για να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

4. Συστηματικά προσπαθεί να μειώσει τον χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί ο κύκλος της έρευνας-και-ανάπτυξης (R&D).

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

5. Όταν εντοπιστούν προβλήματα με την ποιότητα, ενεργεί ταχύτατα για να τα επιλύσει.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

6. Επενδύει στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

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

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2

**A. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας; (σημειώστε με X το αντίστοιχο τετράγωνο)**

Γυμνασιακές σπουδές

Λυκειακές σπουδές

Πανεπιστημιακός τίτλος

Μεταπτυχιακός τίτλος



Διδακτορικός τίτλος

Άλλο \_\_\_\_\_

**Β. Σε ποια πόλη ζείτε;**

Αθήνα

Θεσσαλονίκη

Πάτρα

Άλλη \_\_\_\_\_

**Γ. Τι είδους πελάτης είσαστε;**

Γκρουπ

Μεμονωμένος

**Δ. Σε ποια κλίμακα εισοδήματος ανήκετε;**

0 € – 12.000 €

12.001€ – 20.000 €

20.001 € - 30.000 €

30.001 € - 50.000 €	<input type="checkbox"/>
50.001 € - 80.000 €	<input type="checkbox"/>
80.001 € και πάνω	<input type="checkbox"/>

**Ε. Πόσο ικανοποιημένος αισθάνεστε από:**

	καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
Τη Διοίκηση του ξενοδοχείου	1	2	3	4	5
Τη Στρατηγική του ξενοδοχείου	1	2	3	4	5
Την Εξυπηρέτηση στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5
Την Ασφάλεια στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5
Την Άνεση στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5
Την Τοποθεσία του ξενοδοχείου	1	2	3	4	5
Την Ευγένεια του προσωπικού	1	2	3	4	5
Την Σχέση ποιότητας/τιμής	1	2	3	4	5

Την Αποδοτικότητα του προσωπικού	1	2	3	4	5
Την Υγιεινή στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5
Τη Στρατηγική Μάρκετινγκ του ξενοδοχείου	1	2	3	4	5
Την Ποιότητα Παρεχόμενων Υπηρεσιών εντός της ξενοδοχειακής Εγκατάστασης	1	2	3	4	5
Την Επίτευξη των στόχων του Ξενοδοχείου	1	2	3	4	5

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

**QUESTIONNAIRE**  
**UNIVERSITY OF PELOPONNESE**  
**DEPARTMENT OF SPORTS ORGANIZATION & MANAGEMENT**



**MASTER ON SPORTS MANAGEMENT**  
**«Customer-oriented strategy on tourism industry in Laconia hotels  
up to 3 stars »**

This questionnaire was designed for my postgraduate study and concerning my master thesis in the Department of Sports Organization & Management, University of Peloponnese under the supervision of Professor Mr. Kriemadis Athanasios.

The purpose of this questionnaire is to examine to what extent the customer-oriented strategy applies to Laconia region for hotels up to 3 stars.

The answers you will give are anonymous and absolutely confidential and will be used exclusively for research purposes, in order to extract useful conclusions, which directly relates to the management. The time you will have to spend is less than 8 minutes.

Thank you, in advance, for your cooperation in the completion of my master thesis research.

Sincerely,

Prachali Vasiliki

Postgraduate student, Department of Sports Organization & Management, University of Peloponnese.

SPARTA

**Unit 1**

Please use the following scale and assess the extent to which proposal really expresses the hotel.

- 1 – not at all
- 2 – to a small extent
- 3 – to a moderate extent
- 4 – to a great extent
- 5 – to a very great extent

**A. Vision and Mission of the hotel**

8. The hotel is totally committed to the idea of creating satisfied customers.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

9. Rather than having to undo mistakes, the hotel aims to “Do things right the first time”.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

10. Executives demonstrate with their actions that customer satisfaction is important.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

11. The hotel’s goal is to exceed of customers’ expectations in the things that matter most to them.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

12. Being customer-focused is a major factor in determining who gets ahead in the hotel.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

13. The hotel is totally committed to the idea of quality.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

14. Serving customers' needs takes precedence over serving their internal needs.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

**B. Hotel's customers' service**

6. As regards the sale of products/services to the customers, the hotel plays a consultative or partnership role with their customers.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

7. In advertising and its promotional materials, the hotel avoids promising more than it can deliver.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

8. The hotel knows which attributes of its products or services, its customers value most.

Not at all very great  
extent  
1-----2-----3-----4-----5

9. The information from customers is used in designing its products and services.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

10. The hotel strives to be a leader-pioneer in its industry.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

**C. Dealing the hotel's customers' problems.**

5. The hotel monitors customers' complaints.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

6. The hotel regularly asks customers to give feedback about its performance.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

7. Customers' complaints are regularly analyzed in order to identify quality problems.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

8. The hotel looks for ways to eliminate internal procedures and systems that do not create added value to customers.

Not at all very great extent

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

**D. Use and Share Information to customers**

8. The hotel knows how its customers define “quality”.

Not at all very great extent

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

9. Provides opportunities for employees at various levels and functions, to meet and collaborate with customers.

Not at all very great extent

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

10. Clearly understands what its customers expect of the hotel.

Not at all very great extent

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

11. Regularly gives information to customers that help shape realistic expectations.

Not at all very great extent

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

12. Its managers, clearly understand customers’ requirements.

Not at all very great extent

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

13. Within the hotel, there is agreement about who its “real” customer is.



Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

14. Hotel's executives have frequent contact with customers.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

**E. Approaching hotel's customers**

5. The hotel makes it easy for its customers to do business with it.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

6. Employees are encouraged to go above and beyond to serve customers well.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

7. Trying to resolve all customers' complaints.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

8. It makes it easy for customers to complaint to it about its products/services.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

**F. Hotel's employees competences, capabilities and empowerment.**

8. Treats employees with respect.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

9. Employees at all levels have a good understanding of its products and services.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

10. Employees who work with customers are supported with resources that are sufficient for doing the job well.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

11. Even at lower levels of the hotel, employees are empowered to use their judgement when quick action is needed to make things right for a customer.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

12. Employees feel they are involved in an exciting work environment.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

13. Employees at all levels are involved in making decisions about some aspects of their work.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

14. Employees are cross-trained that they can fill in for each other when it is necessary.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

**G. Continuous Improvement of Procedures and products-services**

7. Instead of competing with one another, functional working groups cooperate to reach shared goals.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

8. Studies the best practices of other hotels to get ideas about how it might do things better.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

9. Works to continuously improve its products and services.

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

10. Systematically tries to reduce circle its research and development cycle times (R&D).

Not at all very great extent  
1-----2-----3-----4-----5

11. When problems are identified with the quality, takes quick action to solve them.

Not at all very great extent

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

12. Invests in the development of innovative ideas.

Not at all

very great extent

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

## Unit 2

**A. What is your educational level? (Mark with X the corresponding square)**

Junior high school

High school

University degree

Master degree

Doctorate degree

Other \_\_\_\_\_

**B. Which is your country?**

United States of America

Germany

France

Spain

Other \_\_\_\_\_

**C. What kind of customer are you?**

Group	<input type="checkbox"/>
Individual	<input type="checkbox"/>

**D. Which is your income?**

0 € – 12.000 €	<input type="checkbox"/>
12.001€ – 20.000 €	<input type="checkbox"/>
20.001 € - 30.000 €	<input type="checkbox"/>
30.001 € - 50.000 €	<input type="checkbox"/>
50.001 € - 80.000 €	<input type="checkbox"/>
80.001 € and more	<input type="checkbox"/>

**E. How satisfied you feel from:**

	not at all	little	moderate	very	very much
Hotel's management	1	2	3	4	5

Hotel's strategy	1	2	3	4	5
Hotel's facilities service	1	2	3	4	5
Hotel's facilities security	1	2	3	4	5
Hotel's facilities comfort	1	2	3	4	5
Hotel's location	1	2	3	4	5
Hotel's employees kindness	1	2	3	4	5
Value for money	1	2	3	4	5
Hotel's employees efficiency	1	2	3	4	5
Hotel's facilities hygiene	1	2	3	4	5
Hotel's Marketing Strategy	1	2	3	4	5
Quality of the services provided	1	2	3	4	5
Hotel's Goals achievement	1	2	3	4	5

**Thank you very much for your participation and your help in research**