



ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Δια τμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Ψηφιακές Τεχνολογίες στην Διοίκηση της Φιλοξενίας και τον Τουρισμό»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
***«Λειτουργικός Κίνδυνος & Κίνδυνος Φήμης-
Εξυπηρέτηση Πελατών & Διαχείριση Παραπόνων»***

Ονοματεπώνυμο: Ευθυμίου Σιμόνα
Αριθμός Μητρώου: trs.dit2209

Κέρκυρα
Ιούνιος 2024

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Ιονίου Πανεπιστημίου και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Ιονίου Πανεπιστημίου όπου εκπονήθηκε

Περίληψη

Οι κίνδυνοι μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης όσον αφορά τους πελάτες είναι άπειροι, κυρίως οι λειτουργικοί κίνδυνοι και έχουν ως αποτέλεσμα να πλήξουν την φήμη της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων με τη προοπτική να προλαμβάνονται τα γεγονότα που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια του έτους. Για την ολοκλήρωση της διπλωματικής αυτής, συλλέξαμε στοιχεία σχετικά με τα παράπονα των πελατών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης πέντε αστέρων στη περιοχή της Κέρκυρας. Αναλύσαμε τις διαστάσεις των μοντέλων Servqual, Servperf και Hotelqual και κατατάξαμε τα παράπονα των πελατών και τη συχνότητα τους σε πίνακες και στο σχεδιάγραμμα Pareto. Τέλος, αναλύσαμε τη σχέση λειτουργικού κινδύνου με τον κίνδυνο φήμης αλλά και τα αίτια που οδηγούν σε παράπονα πελατών και σε χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης. Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ο αποτελεσματικός χειρισμός παραπόνων, η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού, η καλλιέργεια οργανωτικής κουλτούρας κτλ.

Λέξεις – Κλειδιά

Παράπονα Πελατών

Λειτουργικοί Κίνδυνοι

Κίνδυνοι Φήμης

Στρατηγικές Διαχείρισης Λειτουργικών Κινδύνων

Εκπαίδευση Προσωπικού

Αποτελεσματικός Χειρισμός Παραπόνων

Abstract

The risks of a hotel business in terms of customers are infinite, mainly operational risks and have the effect of damaging the reputation of the business. For this reason, every hotel business should have a risk management program with the perspective of preventing the events that occur during the year. To complete this thesis, we collected data on customer complaints of a five-star hotel business in Corfu area. We analyzed the dimensions of the Servqual, Servperf and Hotelqual models and ranked customer complaints and their frequency in tables and Pareto charts. Finally, we analyzed the relationship between operational risk and reputational risk as well as the causes that lead to customer complaints and in low service quality. The strategies that the hotel business can follow are the effective handling of complaints, the proper training of the staff, the cultivation of an organizational culture, etc.

Keywords

Customer complaints

Operational Risks

Reputational Risks

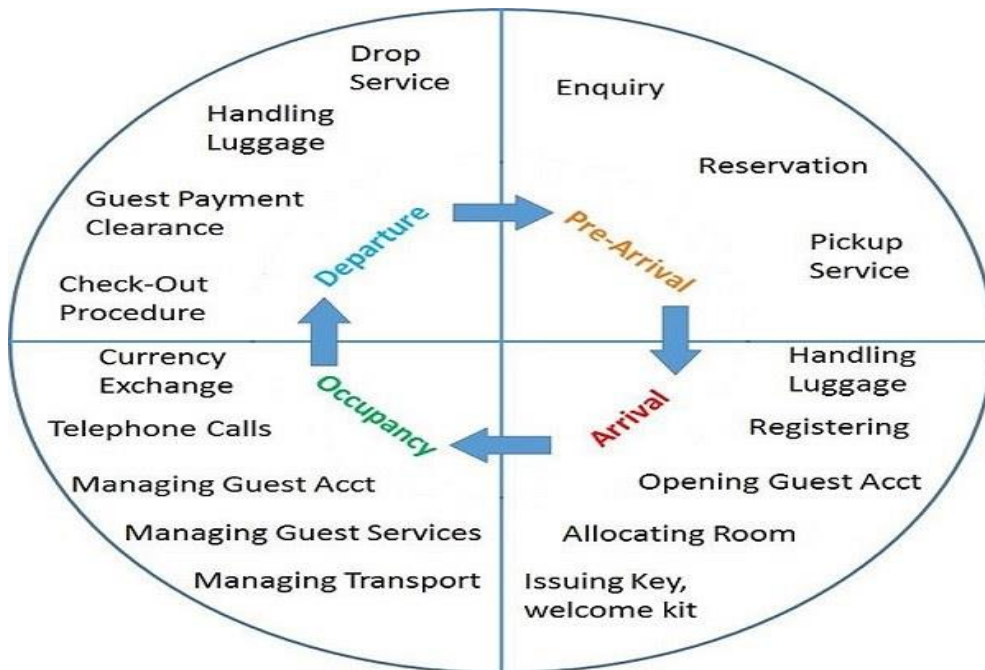
Operational Risk Management Strategies

Personnel training

Effective Complaint Handling

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1- Κύκλος υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου



Κατάλογος Πινάκων/Σχεδιαγραμμάτων

Πίνακας 1- Οι διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL

Διάσταση	Περιγραφή
Εμπιστοσύνη	Σημαίνει τον βαθμό στον οποίο ο πελάτης μπορεί να εμπιστευτεί μια υπηρεσία και θα παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα σε μια δεδομένη στιγμή. Αυτό μετρά τη συνοχή των υπηρεσιών που παρέχεται από έναν οργανισμό. Αν προσφέρει υπηρεσίες συνεπής, τότε θα έχει μια υψηλή αξιοπιστία.
Εγγύηση	Σημαίνει το επίπεδο εμπιστοσύνης του πελάτη σχετικά με την ποιότητα των

	υπηρεσιών
Απτότητα	Σημαίνει τη φυσική εμφάνιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται από τον οργανισμό. Περιλαμβάνει πράγματα όπως η καθαριότητα, η τακτοποίηση και η εμφάνιση
Ενσυναίσθηση	Σημαίνει την ικανότητα του οργανισμού για να καταλάβει τι θέλουν και χρειάζονται οι πελάτες.
Απόκριση	Αναφέρεται στην ταχύτητα με την οποία μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών

Πίνακας 2- Οι διαστάσεις του μοντέλου SERVPEF

Διάσταση	Περιγραφή
Αξιοπιστία	Δυνατότητα εκτέλεσης υπηρεσιών υποσχέθηκε με ακρίβεια και ειλικρίνεια.
Εγγύηση	Γνώσης και γενναιοδωρίας όσων εργασία στην εταιρεία και την ικανότητά τους να εμπνέουν ασφάλεια.
Υλικά	Εμφάνιση φυσικών αντικειμένων, εξοπλισμού και προσωπικό.
Ενσυναίσθηση	Η εξατομικευμένη προσοχή που η εταιρεία παρέχει στους πελάτες της.
Ευαισθησία	Διαθεσιμότητα για βοήθεια στους πελάτες, παρέχει ποιοτική και γρήγορη

εξυπηρέτηση.

Πίνακας 3- Οι διαστάσεις του μοντέλου HOTELQUAL

Διάσταση	Περιγραφή
Αξιολόγηση εργαζομένων	Η πελατεία αξιολογεί τη χρησιμότητα, διαθεσιμότητα, εμπιστοσύνη και διακριτικότητα των εργαζομένων για τις ανάγκες τους.
Αξιολόγηση εγκαταστάσεων	Οι επισκέπτες αξιολογούν την κατάσταση, άνεση και ασφάλεια μιας εγκατάστασης επειδή αντικατοπτρίζει ένα ασφαλές περιβάλλον για αυτούς, έτσι οι επισκέπτες ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου.
Οργάνωση	Η πελατεία αξιολογεί την οργάνωση του προσωπικού, τη διαχείριση των δεδομένων, την ακρίβεια και την παραγγελία κατά την εκτέλεση των υπηρεσιών, εάν οι εργαζόμενοι απαντούν άμεσα σε ερωτήσεις αναφορικά με τα καθήκοντα, εάν είναι οι εργαζόμενοι λειτουργούν ή δεν μπορούν να λύσουν το πρόβλημα χωρίς τη βοήθεια του υπεύθυνου της περιοχής.

Πίνακας 4- Παράπονα πελατών

Παράπονο	Τμήμα
Πελάτης πάτησε στη σκάλα της πισίνας και έκοψε το πόδι του. Χρειάστηκε να πάει στο νοσοκομείο για ακτινογραφίες. Του έραψαν τον μυ εσωτερικά και έβαλαν ράμματα και εξωτερικά. Επίσης του έβαλαν το πόδι στο γύψο.	Πισίνα
Η πελάτισσα έφαγε φιστίκια που περιείχε το φαγητό ενώ έχει αλλεργία στους ξηρούς καρπούς και έχει ενημερώσει το προσωπικό του εστιατορίου. Πήρε τα φάρμακά της και δε χρειάστηκε γιατρό.	Εστιατόριο
Πελάτης μεγάλης ηλικίας δεν κοιμήθηκε καλά λόγω κακής κατάστασης του στρώματος. Ζήτησε γιατρό καθώς πονούσε στη πλάτη και τη μέση.	Οροφοκομία
Οι πελάτες καλούν στο τμήμα της υποδοχής χωρίς ανταπόκριση πολλές φορές.	Υποδοχή
Διαρροή από το δωμάτιο του επάνω ορόφου λόγω κακής συντήρησης του κτηρίου.	Συντήρηση
Απώλεια βαλιτσών κατά την άφιξη στο κατάλυμα.	Υποδοχή
Αγενείς προσωπικό στην υποδοχή και κακή εξυπηρέτηση.	Υποδοχή
Γλίστρησε πελάτισσα έξω από τον χώρο της υποδοχής διότι δεν ήξερε ότι γλιστράει. Είχε σφουγγαρίσει η καθαρίστρια και δεν υπήρχε η κίτρινη πινακίδα προειδοποίησης για βρεγμένα πατώματα.	Οροφοκομία
Ο πελάτης παρήγγειλε από το R/S βραδινό και δεν ρωτήθηκε για τυχόν αλλεργίες ούτε ενημερώθηκε για τον χρόνο παρασκευής του βραδινού του. Έτσι, ο πελάτης δεν ήθελε να πληρώσει το φαγητό διότι το παρέλαβε 1 ώρα μετά και τελικά είχε και αλλεργική αντίδραση από το φαγητό καθώς είχε αλλεργία στους ξηρούς καρπούς.	Εστιατόριο
Σπασμένο ποτήρι κρασιού κάτω από το κρεβάτι. Το βρήκε ο πελάτης κατά την άφιξη στο δωμάτιο.	Οροφοκομία
Πελάτης κάθισε σε ξαπλώστρα και έπεσε διότι έσπασε η πλάτη λόγω κακής συντήρησης της ξαπλώστρας.	Πισίνα
Ο πελάτης κατά την διαδικασία του check out ζήτησε να βάλουμε στη κατάψυξη την παγοκύστη για τα φάρμακα και να τη παραλάβει το βράδυ όπου και θα αναχωρούσε. Η κατάψυξη ήταν χαλασμένη και η παγοκύστη δεν πάγωσε. Ο πελάτης θύμωσε και ανησυχούσε για τα φάρμακά του.	Υποδοχή

Οι πελάτες έκαναν μπάνιο στο δωμάτιο και πλημμύρισαν. Κακή κατασκευή του ντους.	Συντήρηση
Οι πελάτες της διπλανής πόρτας έκαναν πάρτι και οι υπόλοιποι πελάτες δεν μπορούσαν να κοιμηθούν. Παραπονέθηκαν στην υποδοχή και οι σεκιούριτι πήγαν. Η φασαρία σταμάτησε για λίγο. Μετά συνέχισαν.	Υποδοχή - Ασφάλεια
Οι πελάτες βγήκαν στο μπαλκόνι να πιουν ένα καφέ και έκλεισαν τη μπαλκονόπορτα. Μετά η πόρτα δεν άνοιγε. Τηλεφώνησαν από το κινητό τους στην υποδοχή να ζητήσουν βοήθεια. Πήγε και η συντήρηση.	Συντήρηση
Μετά από διακοπή ρεύματος λίγων δευτερολέπτων, κάποιοι πελάτες ενημέρωσαν την υποδοχή πως στο ασανσέρ είχε κλειστεί μια κυρία. Η συντήρηση της άνοιξε αμέσως αλλά η κυρία είχε τρομοκρατηθεί.	Συντήρηση
Το δωμάτιο δεν είχε παροχή ρεύματος καθώς κάποια ασφάλεια έπεφτε συνέχεια. Αλλαγή δωματίου αλλά δυσαρεστημένος πελάτης.	Συντήρηση
Το ταξί που είχαμε κλείσει για να παραλάβει τους πελάτες από συγκεκριμένο σημείο, δεν πήγε εγκαίρως και οι πελάτες πήραν ένα άλλο διερχόμενο ταξί. Ο οδηγός τους χρέωσε Ευρώ περισσότερο. Οι πελάτες δυσαρεστήθηκαν.	Ταξί
Το δωμάτιο δεν καθαρίστηκε για 2 μέρες συνεχόμενα δίχως αφορμή. ΌΧΙ DND.	Οροφοκομία
Ζουζούνια στα γλυκά καλωσορίσματος στο δωμάτιο κατά την άφιξη.	Κουζίνα
Μουχλιασμένα φρούτα στο πρωινό.	Κουζίνα
Η καμαριέρα ξέχασε τα χαρτιά της και τον καφέ της στο δωμάτιο όπου καθάριζε. Τα βρήκε ο πελάτης.	Οροφοκομία
Η καμαριέρα μπήκε στο δωμάτιο χωρίς να χτυπήσει τη πόρτα διότι την προηγούμενη ημέρα ξέχασε το πανί της. Οι πελάτες ήταν σε προσωπικές στιγμές.	Οροφοκομία
Οι πελάτες άφησαν στο μπαλκόνι τα βρώμικα πιάτα του βοδινού και υπήρχαν πολλά ζουζούνια και κεντρίνες. Η καμαριέρα που τα είδε, δεν ενημέρωσε το R/S να τα πάρει αλλά ούτε εκείνη τα πήρε.	Οροφοκομία
Η διοίκηση αποφάσισε να κλείσει ένα από τα τμήματα για λίγες ημέρες λόγω Covid 19. Πολλοί πελάτες δυσαρεστήθηκαν καθώς δεν είχαν ενημέρωση πριν την άφιξή τους.	Διοίκηση

Πελάτες θυμώνουν όταν κατά την ώρα άφιξής τους, υπάρχει πολύς όγκος και αναμονή στον χώρο της αναμονής.	Υποδοχή
Πελάτης παραπονέθηκε πως έχασε κάποια ρούχα κατά τον καθαρισμό του δωματίου.	Οροφοκομία
Οι πελάτες είχαν κλείσει τη διαμονή τους με ημιδιατροφή. Στο εστιατόριο δεν τους ενημέρωσαν πως μπορούν να παραγγείλουν από το κανονικό μενού αντί του συγκεκριμένου μενού.	Εστιατόριο
Πελάτης παραπονέθηκε πως έχασε μια συνάντηση πολύ σημαντική για τη δουλειά του μέσω ίντερνετ λόγω κακής ποιότητας του ίντερνετ.	IT
Πελάτης επέστρεψε στο δωμάτιο και βρήκε τη κεντρική πόρτα ανοιχτή. Ζήτησε την αστυνομία γιατί φοβήθηκε για κλοπή και δεν ένοιωθε ασφαλής πλέον.	Οροφοκομία
Η πελάτισσα άφησε το παιδί της στον παιδότοπο του καταλύματος με τη νταντά και το ξέχασε. Η νταντά δε κράτησε τα στοιχεία της πελάτισσας και την ψάχναμε για ώρες.	Kids Club
Καταστράφηκαν/ Χάθηκαν ρούχα από την υπηρεσία πλυσίματος ρούχων του καταλύματος.	Laundry Service
Μια πελάτισσα παραπονέθηκε πως ένας άλλος πελάτης την ακολουθεί στους χώρους του καταλύματος. Η ομάδα ασφάλειας ασχολήθηκε με αυτό μιλώντας με τον συγκεκριμένο πελάτη.	Ασφάλεια
Πελάτης ήθελε να ακυρώσει τη κράτησή του μια μέρα πριν και ήθελε όλα τα χρήματα πίσω ενώ βάση της κράτησης δεν δικαιούταν να τα πάρει. Παραπονέθηκε εντόνως και τα πήρε.	Κρατήσεις

Πίνακας 5- Τμήμα εμφάνισης παραπόνων και συχνότητα εμφάνισης

	Συχνότητα	%Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα	% Αθροιστική Συχνότητα
Πισίνα	2	6%	2	6%

Εστιατόριο	3	9%	5	15%
Οροφοκομία	9	26%	14	41%
Υποδοχή	6	18%	20	59%
Συντήρηση	5	15%	25	74%
Μεταφορά (taxi)	1	3%	26	76%
Κουζίνα	2	6%	28	82%
IT	1	3%	29	85%
Kids Club	1	3%	30	88%
Laundry Service	1	3%	31	91%
Ασφάλεια	1	3%	32	94%

Κρατήσεις	1	3%	33	97%
Διοίκηση	1	3%	34	100%
Συνολο	34	100%		

Πίνακας 6- Σχέση λειτουργικού κινδύνου με τον κίνδυνο φήμης

	Συχνότητα	%Συχνότητα	Frequency (1-3)	Severity (1-3)		R = F x S
Πισίνα	2	6%	2	2	Πισίνα	4
Εστιατόριο	3	9%	2	2	Εστιατόριο	4
Οροφocoμία	9	26%	3	2	Οροφocoμία	6
Υποδοχή	6	18%	3	3	Υποδοχή	9
Συντήρηση	5	15%	3	2	Συντήρηση	6
Μεταφορά (taxi)	1	3%	1	2	Μεταφορά (taxi)	2
Κουζίνα	2	6%	2	2	Κουζίνα	4
IT	1	3%	1	1	IT	1
Kids Club	1	3%	1	1	Kids Club	1
Laundry Service	1	3%	1	1	Laundry Service	1

Ασφάλεια	1	3%	1	1	Ασφάλεια	1
Κρατήσεις	1	3%	1	1	Κρατήσεις	1
Διοίκηση	1	3%	1	1	Διοίκηση	1
Total	3400%	100%			Total	41

Πίνακας 7- Αιτίες Παραπόνων

Παράπονο	Αιτία
Πελάτης πάτησε στη σκάλα της πισίνας και έκοψε το πόδι του. Χρειάστηκε να πάει στο νοσοκομείο για ακτινογραφίες. Του έραψαν τον μυ εσωτερικά και έβαλαν ράμματα και εξωτερικά. Επίσης του έβαλαν το πόδι στο γύψο.	Ο ίδιος ο πελάτης δεν πρόσεξε όταν έμπαινε στην πισίνα.
Η πελάτισσα έφαγε φιστίκια που περιείχε το φαγητό ενώ έχει αλλεργία στους ξηρούς καρπούς και έχει ενημερώσει το προσωπικό του εστιατορίου. Πήρε τα φάρμακά της και δε χρειάστηκε γιατρό.	Ο σεφ και το προσωπικό του εστιατορίου παρέβλεψαν ότι η πελάτισσα ενημέρωσε πως δεν τρώει φιστίκια και της προσέφεραν πιάτο που τα περιείχε.
Πελάτης μεγάλης ηλικίας δεν κοιμήθηκε καλά λόγω κακής κατάστασης του στρώματος. Ζήτησε γιατρό καθώς πονούσε στη πλάτη και τη μέση.	Δεν έγινε έλεγχος από το τμήμα οροφοκομίας στην ποιότητα των στρωμάτων των δωματίων.
Οι πελάτες καλούν στο τμήμα της υποδοχής χωρίς ανταπόκριση πολλές φορές.	Το τμήμα υποδοχής δεν απαντά άμεσα στις κλήσεις των πελατών, ίσως το προσωπικό να αδιαφορεί ή να απασχολείται και σε άλλες δραστηριότητες.
Διαρροή από το δωμάτιο του επάνω ορόφου λόγω κακής συντήρησης του κτηρίου.	Το τμήμα συντήρησης του κτιρίου δεν έχει κάνει τον κατάλληλο έλεγχο.
Απώλεια βαλιτσών κατά την άφιξη στο κατάλυμα.	Ο υπάλληλος στο τμήμα υποδοχής έχασε τις βαλίτσες ή τις μπέρδεψε με άλλους πελάτες.
Αγενείς προσωπικό στην υποδοχή και κακή εξυπηρέτηση.	Το προσωπικό της υποδοχής δεν έχει εκπαιδευθεί να είναι ευγενικό.
Γλίστρησε πελάτισσα έξω από τον χώρο της υποδοχής διότι δεν ήξερε ότι γλιστράει. Είχε σφουγγαρίσει η καθαρίστρια και δεν υπήρχε η κίτρινη πινακίδα προειδοποίησης για βρεγμένα πατώματα.	Η καθαρίστρια δεν έβαλε την κίτρινη πινακίδα ότι το πάτωμα είναι βρεγμένο για να προσέχουν οι πελάτες.
Ο πελάτης παρήγγειλε από το R/S βραδινό και δεν ρωτήθηκε για τυχόν αλλεργίες ούτε ενημερώθηκε	Το εστιατόριο καθυστέρησε την παραγγελία και το προσωπικό του

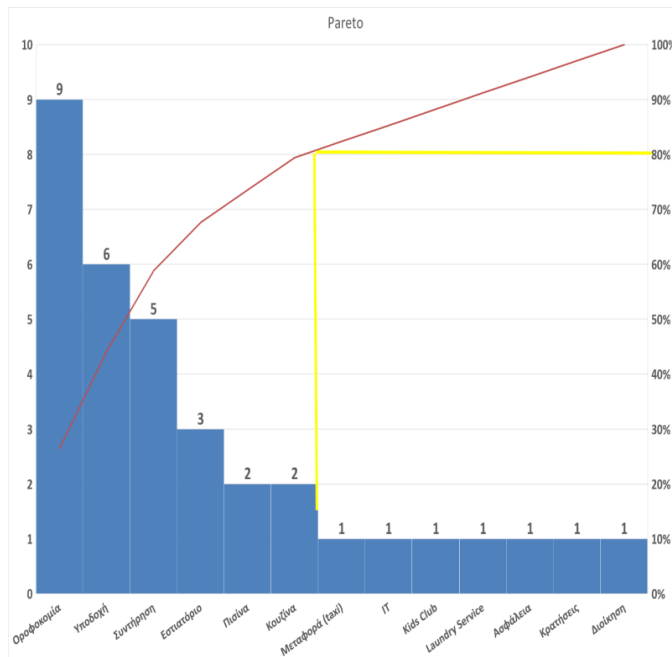
για τον χρόνο παρασκευής του βραδινού του. Έτσι, ο πελάτης δεν ήθελε να πληρώσει το φαγητό διότι το παρέλαβε 1 ώρα μετά και τελικά είχε και αλλεργική αντίδραση από το φαγητό καθώς είχε αλλεργία στους ξηρούς καρπούς.	εστιατορίου δεν έλαβε υπόψη πως ο πελάτης είναι αλλεργικός.
Σπασμένο ποτήρι κρασιού κάτω από το κρεβάτι. Το βρήκε ο πελάτης κατά την άφιξη στο δωμάτιο.	Η καθαρίστρια δεν είχε καθαρίσει καλά το δωμάτιο.
Πελάτης κάθισε σε ξαπλώστρα και έπεσε διότι έσπασε η πλάτη λόγω κακής συντήρησης της ξαπλώστρας.	Ο υπεύθυνος για το χώρο της πισίνας δεν έκανε έλεγχο για να δε την κατάσταση από τις ξαπλώστρες.
Ο πελάτης κατά την διαδικασία του check out ζήτησε να βάλουμε στη κατάψυξη την παγοκύστη για τα φάρμακα και να τη παραλάβει το βράδυ όπου και θα αναχωρούσε. Η κατάψυξη ήταν χαλασμένη και η παγοκύστη δεν πάγωσε. Ο πελάτης θύμωσε και ανησυχούσε για τα φάρμακά του.	Ο υπάλληλος στο τμήμα υποδοχής δεν έδωσε τη σημασία που έπρεπε για να είναι τα φάρμακα του πελάτη σε ψυγείο. Έπρεπε να δει ότι είναι χαλασμένο και να τα βάλει σε άλλο ψυγείο.
Οι πελάτες έκαναν μπάνιο στο δωμάτιο και πλημμύρισαν. Κακή κατασκευή του ντους.	Το τμήμα συντήρησης δεν έκανε συντήρηση στο ντους.
Οι πελάτες της διπλανής πόρτας έκαναν πάρτι και οι υπόλοιποι πελάτες δεν μπορούσαν να κοιμηθούν. Παραπονέθηκαν στην υποδοχή και οι σεκιούριτι πήγαν. Η φασαρία σταμάτησε για λίγο. Μετά συνέχισαν.	Δεν τηρήθηκαν οι ώρες ησυχίας και το προσωπικό της υποδοχής δεν ενημέρωσε το προσωπικό ότι δεν μπορεί να κάνει πάρτι στο δωμάτιο γιατί ενοχλεί τους άλλους.
Οι πελάτες βγήκαν στο μπαλκόνι να πουν ένα καφέ και έκλεισαν τη μπαλκονόπορτα. Μετά η πόρτα δεν άνοιξε. Τηλεφώνησαν από το κινητό τους στην υποδοχή να ζητήσουν βοήθεια. Πήγε και η συντήρηση.	Δεν έγινε έλεγχος στις μπαλκονόπορτες των δωματίων αν ανοιγοκλείνουν σωστά.
Μετά από διακοπή ρεύματος λίγων δευτερολέπτων, κάποιοι πελάτες ενημέρωσαν την υποδοχή πως στο ασανσέρ είχε κλειστεί μια κυρία. Η συντήρηση της άνοιξε αμέσως αλλά η κυρία είχε τρομοκρατηθεί.	Τυχαιό γεγονός διακοπής ρεύματος που μπορεί να οφείλεται στην κακή συντήρηση ή στη ΔΕΗ.
Το δωμάτιο δεν είχε παροχή ρεύματος καθώς κάποια ασφάλεια έπεφτε συνέχεια. Αλλαγή δωματίου αλλά δυσαρεστημένος πελάτης.	Το τμήμα συντήρησης δεν έλεγξε τις ασφάλειες των δωματίων.
Το ταξί που είχαμε κλείσει για να παραλάβει τους πελάτες από συγκεκριμένο σημείο, δεν πήγε εγκαίρως και οι πελάτες πήραν ένα άλλο διερχόμενο ταξί. Ο οδηγός τους χρέωσε Ευρώ περισσότερο. Οι πελάτες δυσαρεστήθηκαν.	Το ξενοδοχείο δεν έχει ελέγξει την ακρίβεια στην ώρα του ταξί.
Το δωμάτιο δεν καθαρίστηκε για 2 μέρες συνεχόμενα δίχως αφορμή. ΌΧΙ DND.	Η καθαρίστρια δεν καθάρισε το δωμάτιο.
Ζουζούνια στα γλυκά καλωσορίσματος στο δωμάτιο κατά την άφιξη.	Το προσωπικό υποδοχής δεν μερίμνησε να καλύψει τα γλυκά για να μην πηγαίνουν τα ζουζούνια.
Μουχλιασμένα φρούτα στο πρωινό.	Οι σεφ του πρωινού δεν έλεγξαν την

	ποιότητα των φρούτων πριν βγάλουν τα πιάτα.
Η καμαριέρα ξέχασε τα χαρτιά της και τον καφέ της στο δωμάτιο όπου καθάριζε. Τα βρήκε ο πελάτης.	Η καθαρίστρια ήταν απρόσεκτη.
Η καμαριέρα μπήκε στο δωμάτιο χωρίς να χτυπήσει τη πόρτα διότι την προηγούμενη ημέρα ξέχασε το πανί της. Οι πελάτες ήταν σε προσωπικές στιγμές.	Αγένεια της καθαρίστριας και έλλειψη εκπαίδευσης για το πώς να φέρεται στους πελάτες.
Οι πελάτες άφησαν στο μπαλκόνι τα βρώμικα πιάτα του βραδινού και υπήρχαν πολλά ζουζούνια και κεντρίνες. Η καμαριέρα που τα είδε, δεν ενημέρωσε το R/S να τα πάρει αλλά ούτε εκείνη τα πήρε.	Αδιαφορία της καμαριέρας για τα βρώμικα πιάτα.
Η διοίκηση αποφάσισε να κλείσει ένα από τα τμήματα για λίγες ημέρες λόγω Covid 19. Πολλοί πελάτες δυσαρεστήθηκαν καθώς δεν είχαν ενημέρωση πριν την άφιξή τους.	Καμία ενημέρωση εγκαίρως από τη διοίκηση πως θα κλείσει ένα από τα τμήματα.
Πελάτες θυμώνουν όταν κατά την ώρα άφιξής τους, υπάρχει πολύς όγκος και αναμονή στον χώρο της αναμονής.	Δεν υπάρχει γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών από το τμήμα υποδοχής.
Πελάτης παραπονέθηκε πως έχασε κάποια ρούχα κατά τον καθαρισμό του δωματίου.	Η καθαρίστρια κλέβει ρούχα.
Οι πελάτες είχαν κλείσει τη διαμονή τους με ημιδιατροφή. Στο εστιατόριο δεν τους ενημέρωσαν πως μπορούν να παραγγείλουν από το κανονικό μενού αντί του συγκεκριμένου μενού.	Το προσωπικό του εστιατορίου δεν έδωσε όλες τις πληροφορίες στους πελάτες για το μενού.
Πελάτης παραπονέθηκε πως έχασε μια συνάντηση πολύ σημαντική για τη δουρεία του μέσω ίντερνετ λόγω κακής ποιότητας του ίντερνετ.	Το τμήμα IT δεν έκανε έλεγχο αν δουλεύει το ίντερνετ.
Πελάτης επέστρεψε στο δωμάτιο και βρήκε τη κεντρική πόρτα ανοιχτή. Ζήτησε την αστυνομία γιατί φοβήθηκε για κλοπή και δεν ένοιωθε ασφαλής πλέον.	Δεν υπάρχει η απαιτούμενη ασφάλεια στο ξενοδοχείο.
Η πελάτισσα άφησε το παιδί της στον παιδότοπο του καταλύματος με τη νταντά και το ξέχασε. Η νταντά δε κράτησε τα στοιχεία της πελάτισσας και την ψάχναμε για ώρες.	Η νταντά δεν έδειξε υπευθυνότητα να κρατήσει το τηλέφωνο της μητέρας του παιδιού.
Καταστράφηκαν/ Χάθηκαν ρούχα από την υπηρεσία πλυσίματος ρούχων του καταλύματος.	Το laundry service δεν έκανε έλεγχο για τα ρούχα ή κάποιος υπάλληλος τα έκλεψε.
Μια πελάτισσα παραπονέθηκε πως ένας άλλος πελάτης την ακολουθεί στους χώρους του καταλύματος. Η ομάδα ασφάλειας ασχολήθηκε με αυτό μιλώντας με τον συγκεκριμένο πελάτη.	Η ασφάλεια έδειξε την κατάλληλη συμπεριφορά.
Πελάτης ήθελε να ακυρώσει τη κράτησή του μια μέρα πριν και ήθελε όλα τα χρήματα πίσω ενώ	Το τμήμα υποδοχής ενέδωσε στις απαιτήσεις του πελάτη.

βάση της κράτησης δεν δικαιούταν να τα πάρει.
Παραπονέθηκε εντόνως και τα πήρε.

Διάγραμμα 1- Διάγραμμα Pareto για τα παράπονα των πελατών

	Συχνότητα	% Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα	% Αθροιστική Συχνότητα
Πισίνα	2	6%	2	6%
Εστιατόριο	3	9%	5	15%
Οροφοκομία	9	26%	14	41%
Υποδοχή	6	18%	20	59%
Συντήρηση	5	15%	25	74%
Μεταφορά (taxi)	1	3%	26	76%
Κουζίνα	2	6%	28	82%
IT	1	3%	29	85%
Kids Club	1	3%	30	88%
Laundry Service	1	3%	31	91%
Ασφάλεια	1	3%	32	94%
Κρατήσεις	1	3%	33	97%
Διοίκηση	1	3%	34	100%
Σύνολο	34	100%		



Ευχαριστίες

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς, τον επιβλέποντα καθηγητή μου σε αυτή τη διπλωματική εργασία, κύριο Αρτίκη Κωνσταντίνο, για την ανυπέρβλητη βοήθεια του. Καθώς και την πολύτιμη καθοδήγησή και ενθάρρυνση που όλους αυτούς τους μήνες μου πρόσφερε. Πιστεύω πως χωρίς τη καθοδήγηση του δε θα μπορούσα να φέρω εις πέρας την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω και τις συμφοιτήτριες μου Ζώη, Κωνσταντίνα, Μαρία και Ναταλία που ήταν στήριγμα σε όλο αυτό το ταξίδι του Μεταπτυχιακού.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της οικογένειάς μου για την αστείρευτη υπομονή τους και την πολύτιμη υποστήριξη που μου πρόσφεραν κατά τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού προγράμματος, κυρίως τον σύζυγό μου, Αριστοτέλη και τους υιούς μου Γιώργο Προμηθέα και Οδυσσέα Μάρκο.

Σας ευχαριστώ όλους!!!

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Κατάλογος Εικόνων.....	5
Κατάλογος Πινάκων/Σχεδιαγραμμάτων.....	5
Ευχαριστίες.....	17
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	20
1.1 Εισαγωγή.....	20
1.2 Σκοπός της μελέτης.....	21
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	22
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....	22
2.1 Η έννοια του κινδύνου.....	22
2.2 Διαχείριση κινδύνων.....	22
2.3 Η σημασία της διαχείρισης κινδύνων στα ξενοδοχεία.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	27
Ο ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΑΙ Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΦΗΜΗΣ.....	27
3.1 Η έννοια του λειτουργικού κινδύνου.....	27
3.2 Οι παράγοντες του λειτουργικού κινδύνου.....	27
3.3 Οι ιδιαιτερότητες του κινδύνου <<ανθρωπίνων πόρων>> στα ξενοδοχεία.....	29
3.3.1 Διαχείριση κινδύνων που σχετίζονται με το κοινωνικό κλίμα του ξενοδοχείου.....	30
3.3.2 Η διαχείριση των κινδύνων που σχετίζεται με την κατάκτηση δεξιοτήτων και τη γνώση.....	30
3.3.3 Διαχείριση κοινωνικών και ψυχοκοινωνικών κινδύνων.....	31
3.3.4 Διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με την εξέλιξη των πόρων....	31
3.4 Οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι σε ένα ξενοδοχείο.....	32
3.5 Η φήμη της επιχείρησης	33
3.6 Σημασία της μέριμνας για τον κίνδυνο φήμης των ξενοδοχείων.....	34
3.7 Η σχέση του λειτουργικού κινδύνου και του κινδύνου φήμης.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	38
ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	38
4.1 Κύκλος Υπηρεσιών στη φιλοξενία.....	38
4.2 Εξυπηρέτηση πελατών των ξενοδοχείων.....	40
4.3 Θεωρία της προσδοκίας των πελατών.....	47
4.4 Θεωρία απόρριψης προσδοκιών.....	48
4.5 Το μοντέλο SERVQUAL.....	51

4.6 Το μοντέλο Απόδοσης των υπηρεσιών SERVPERF.....	54
4.7 Το μοντέλο HOTELQUAL.....	55
4.8 Υπηρεσίες που εκτιμώνται περισσότερο από τους πελάτες στα ξενοδοχεία.....	58
4.9 Διαχείριση των παραπόνων των πελατών των ξενοδοχείων.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	64
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΟΥ ΕΜΦΑΝΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	64
5.1 Τα παράπονα των πελατών του ξενοδοχείου και συχνότητα τους.....	64
5.2 Ανάλυση των αιτιών που οδηγούν σε παράπονα και χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτησης.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	74
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	82
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.Εισαγωγή

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων στα σχέδια εργασίας της, με την ιδέα να διασφαλίζει ότι καλύπτονται όλα τα απρόβλεπτα γεγονότα που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια του έτους. Στη διαχείριση κινδύνου υπάρχουν πολλοί παράγοντες, ωστόσο πρέπει να εστιάσει ένα ξενοδοχείο περισσότερο στους οικονομικούς και ποιοτικούς. Οι πρώτοι (οι οικονομικοί) εξετάζουν, μεταξύ άλλων, τους κινδύνους: να μην επαρκεί ο προϋπολογισμός, οι οικονομικές και οι κοινωνικές αναταράξεις που μπορεί να υπάρξουν, η μη τήρηση των κανονισμών των κρατικών φορέων, η έλλειψη συντήρησης εγκαταστάσεων και πολλά άλλα. Ενώ οι τελευταίοι (οι ποιοτικοί) αντιπροσωπεύουν τους κινδύνους απώλειας αγοράς λόγω απώλειας ποιότητας στις υπηρεσίες, επιδείνωση της μάρκας, μη συμμόρφωση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, απώλεια προτύπων της μάρκας, παραπόνων των πελατών και κατά συνέπεια απώλεια επιχειρηματικής δραστηριότητας και αξιοπιστία με τους πελάτες.

Συνήθως αυτός ο τύπος διαχείρισης κινδύνου αναλύεται από τους διαχειριστές περιουσιακών στοιχείων, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την αμφισβήτηση όλων των ενεργειών που πρόκειται να πραγματοποιηθούν για να διασφαλιστεί ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι του ξενοδοχείου ή για να αποτραπεί η πραγματοποίηση των κινδύνων και η εκροή χρημάτων ώστε να αποκατασταθεί ότι θα μπορούσε να είχε διορθωθεί με έγκαιρη επίβλεψη.

Παράδειγμα οικονομικού κινδύνου είναι η μη πληρωμή ασφάλισης και ομολόγων, η σκέψη ότι δεν επιτυγχάνονται οι οικονομικοί προϋπολογισμοί και δεν γίνεται τίποτα, η μη συμμόρφωση με τους κανονισμούς των κρατικών υπηρεσιών (πολιτική προστασία, έλλειψη συντήρησης ηλεκτρικών και υδραυλικών ή υγειονομικών εγκαταστάσεων, φορολογικές πληρωμές, έλλειψη ανανέωσης αδειών και άλλα, που αναμφίβολα θα φέρουν άσχημα αποτελέσματα στο ξενοδοχείο).

Παράδειγμα ποιοτικού κινδύνου είναι η αποτυχία διατήρησης ενός συστήματος ποιότητας που εγγυάται ότι πληρούνται οι ελάχιστες απαιτήσεις της μάρκας, υπάρχει ζημιά στις εγκαταστάσεις, δημιουργείται ένα κακό περιβάλλον εργασίας

που προκαλεί απογοήτευση του προσωπικού και παύση εργασίας και την αντιλαμβάνεται η πελατεία, έλλειψη επαρκούς ή ενημερωμένου εξοπλισμού για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, συνεχής έλλειψη οργάνων εργασίας ή ακόμα και την έλλειψη προσωπικού για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Αυτό που θα κάνει ένας διαχειριστής περιουσιακών στοιχείων είναι να προετοιμάσει μια αναφορά με τα περιστατικά που εντοπίστηκαν και να ποσοτικοποιήσει τη ζημιά που θα μπορούσε να αντιπροσωπευθεί και να την παρουσιάσει στην ιδιοκτήτρια εταιρεία και τη διεύθυνση του ξενοδοχείου, ώστε να εξετάσουν εάν αυτοί οι κίνδυνοι αξίζουν να διορθωθούν ή να διατηρήσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο για οτιδήποτε μπορεί να συμβεί.

1.2. Σκοπός της μελέτης

Σκοπός της έρευνας είναι να αναλύσει τις έννοιες του λειτουργικού κινδύνου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και του κινδύνου φήμης στον κλάδο των ξενοδοχείων, διασυνδέοντας τις δυο κατηγορίες κινδύνου καθώς η εμφάνιση των λειτουργικών κινδύνων οδηγεί σε χαμηλή εξυπηρέτηση και επιπρόσθετα παράπονα των πελατών και αυτό έχει επίπτωση στη φήμη του ξενοδοχείου.

1.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η έρευνα είναι τα εξής:

1. Ποια είναι τα αίτια που οδήγησαν σε παράπονα και χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών του ξενοδοχείου;
2. Ποιες στρατηγικές μπορεί να ακολουθήσει το ξενοδοχείο για τη διαχείριση αυτών των αιτιών που οδηγούν την εκδήλωση των παραπόνων;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

2.1. Η έννοια του κινδύνου

Σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 31000 (2009) όπου υποδηλώνει ότι ο όρος κίνδυνος, εδώ και πολλά χρόνια, έχει αντιληφθεί και αποδειχθεί ως ένα γεγονός που επηρεάζει όχι μόνο τη ζωή ενός ανθρώπου αλλά και τις μικρές ή μεγάλες εταιρείες ή οργανισμούς, είναι συχνά δύσκολο να αναγνωριστούν οι κίνδυνοι, πολύ περισσότερο να προβλεφθούν και να ελεγχθούν, χωρίς να υπάρχει στρατηγική ή κατάλληλη τακτική, που διευκολύνει και επιτρέπει τη μείωση των ποσοστών πιθανότητας να συμβεί. Με άλλα λόγια, ο κίνδυνος αναλύεται ως απειλή έναντι της υλοποίησης και της εκπλήρωσης στόχων και σκοπών που θέτει ένας οργανισμός ή μια εταιρεία, χωρίς ωστόσο, να συνεπάγεται επίσης την απόκτηση θετικών αποτελεσμάτων και ευκαιριών.

Συνήθως οι περισσότερες εταιρείες και οργανισμοί, μικροί, μεσαίοι ή μεγάλοι, αντιμετωπίζουν διαφορετικούς κινδύνους που λογικά οδηγούν σε αρνητικές συνέπειες και έχουν επιπτώσεις εντός των εταιρειών, άλλες μπορεί να είναι σοβαρές και άλλες ήπιες, ή στις πιο σοβαρές περιπτώσεις, θα μπορούσε να αναγκάσει την αναστολή των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας, δηλαδή την πτώχευση (Hopkin, 2020).

Από την άλλη πλευρά, ο όρος κίνδυνος συνδέεται κυρίως με ανασφάλεια, ανησυχία και καχυποψία για ένα γεγονός που συμβαίνει και περνά, δε διορθώνεται και παραμένει για το μέλλον. Από την άλλη, ο κίνδυνος στις εταιρείες, είναι γνωστό ότι είναι ένα γεγονός ή περίπτωση που σίγουρα μπορεί να συμβεί ή όχι. Επιπλέον, δεν είναι ξεκάθαρο κανένα από τα πιθανά αποτελέσματα, αλλά εάν το γεγονός επρόκειτο να συμβεί, θα επηρεάσει απευθείας τους στόχους της εταιρείας, είτε απλώς μια διαδικασία είτε ολόκληρο τον οργανισμό (Hopkin, 2020).

2.2. Διαχείριση κινδύνων

Η διαχείριση κινδύνου λαμβάνει υπόψη τη σχέση κόστους-οφέλους, όπου το κόστος του ελέγχου μπορεί να υπερβαίνει τα οφέλη που αναμένονται από τη δράση ελέγχου. Κατά τη διαχείριση κινδύνου, όλοι οι κίνδυνοι δεν

αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο. Ανάλογα με τον κίνδυνο, οι δραστηριότητες ελέγχου εφαρμόζονται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Σε άλλες περιπτώσεις, καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για να αποτραπεί η εμφάνιση του κινδύνου. Σε καταστάσεις που πρόκειται για την κατανομή του κινδύνου και όταν δεν υπάρχει άλλη επιλογή ή θα ήταν πολύ ακριβή, το ρίσκο είναι αποδεκτό. Εν ολίγοις, πρόκειται για την επίτευξη αποτελεσματικότητας στη θεραπεία των κινδύνων (Redja, 2008).

Η διαχείριση κινδύνου είναι η συστηματική εφαρμογή πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών για τον εντοπισμό, την ανάλυση, την αξιολόγηση, τη θεραπεία και την παρακολούθηση των κινδύνων. Ουσιαστικά η διαχείριση κινδύνου περιλαμβάνει την πρόβλεψη του τι μπορεί να πάει στραβά, γιατί μπορεί να συμβεί, τι συνέπειες μπορεί να έχει και πραγματοποιείται για την αποφυγή ή τη μείωση του κινδύνου.

Η σωστή διαχείριση λειτουργικού κινδύνου επιτρέπει στις εταιρείες να εντοπίζουν, να αξιολογούν, να μετριάζουν και να ελέγχουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Ακολουθούν ορισμένοι βασικοί λόγοι για τους οποίους η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου είναι κρίσιμη για τις επιχειρήσεις (Merna and Al-Thani, 2011):

1. Προστασία της φήμης: Η φήμη μιας εταιρείας είναι ένα από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά της στοιχεία. Ένα σοβαρό λειτουργικό συμβάν, όπως παραβίαση δεδομένων ή αστοχία προμήθειας, μπορεί να βλάψει την εικόνα και την εμπιστοσύνη των πελατών, των επενδυτών και άλλων ενδιαφερομένων. Εφαρμόζοντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου, οι εταιρείες μπορούν να εντοπίσουν πιθανούς κινδύνους φήμης και να λάβουν προληπτικά μέτρα για τον μετριασμό τους.

2. Βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας και της κερδοφορίας: Οι λειτουργικοί κίνδυνοι μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών και τελικά την κερδοφορία της εταιρείας. Εντοπίζοντας τις αδυναμίες στις εσωτερικές διαδικασίες και αναπτύσσοντας αποτελεσματικούς ελέγχους, οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα και να ελαχιστοποιήσουν τα δαπανηρά σφάλματα. Η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου επιτρέπει επίσης στους οργανισμούς να εντοπίζουν ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση και καινοτομία.

3. Κανονιστική συμμόρφωση: Οι εταιρείες λειτουργούν σε ένα όλο και πιο περίπλοκο ρυθμιζόμενο περιβάλλον. Η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου βοηθά τους οργανισμούς να παραμένουν ενημερωμένοι με τους κανονισμούς και τις νομικές απαιτήσεις που ισχύουν για τον κλάδο τους. Εντοπίζοντας τους κινδύνους μη συμμόρφωσης και καθιερώνοντας κατάλληλους ελέγχους, οι εταιρείες μπορούν να αποφύγουν πρόστιμα, κυρώσεις και άλλες αρνητικές επιπτώσεις που σχετίζονται με κανονιστική μη συμμόρφωση.

4. Ανθεκτικότητα σε δυσμενή γεγονότα: Οι φυσικές καταστροφές, οι επιθέσεις στον κυβερνοχώρο, οι διακοπές της εφοδιαστικής αλυσίδας και άλλα δυσμενή γεγονότα μπορούν να διαταράξουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και να προκαλέσουν σημαντικές απώλειες. Η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση αυτών των κινδύνων, καθώς και την εφαρμογή σχεδίων αποκατάστασης έκτακτης ανάγκης και καταστροφών. Αυτό επιτρέπει στις εταιρείες να είναι πιο ανθεκτικές και να ανακάμπτουν γρήγορα από δυσμενή γεγονότα, ελαχιστοποιώντας έτσι τον αντίκτυπο στην επιχείρηση.

5. Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων: Η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου παρέχει στις εταιρείες μια σαφέστερη εικόνα των κινδύνων στους οποίους εκτίθενται και των πιθανών συνεπειών των επιχειρηματικών αποφάσεων. Έχοντας ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες για τους λειτουργικούς κινδύνους, οι ηγέτες των επιχειρήσεων μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες και στρατηγικές αποφάσεις, ελαχιστοποιώντας τους κινδύνους και μεγιστοποιώντας τις ευκαιρίες (Merna and Al-Thani, 2011).

Συνοπτικά, η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου είναι απαραίτητη για την προστασία των περιουσιακών στοιχείων και της φήμης μιας εταιρείας, τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, τη διασφάλιση της κανονιστικής συμμόρφωσης, την ενίσχυση της ανθεκτικότητας της επιχείρησης και τη διευκόλυνση της λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν μια ισχυρή προσέγγιση διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου είναι καλύτερα προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν τις επιχειρηματικές προκλήσεις και να επωφεληθούν από τις αναδυόμενες ευκαιρίες σε ένα όλο και πιο περίπλοκο και μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Merna and Al-Thani, 2011).

Το ISO 31000: 2009 αναφέρει ότι τα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου είναι:

- **Προσδιορισμός κινδύνου:** ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίσει τις πηγές κινδύνου, τις περιοχές των επιπτώσεων, τα γεγονότα (συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών στις συνθήκες), τα αίτια του και τις πιθανές συνέπειες. Ο στόχος αυτού του σταδίου είναι να δημιουργήσει μια λίστα κινδύνων κατανοητών με βάση εκείνα τα γεγονότα που μπορούν να δημιουργήσουν, να αυξήσουν, να αποτρέψουν, να μειώσουν, να επιταχύνουν ή να καθυστερήσουν την επίτευξη των στόχων. Η σαφής ταύτιση είναι ζωτικής σημασίας σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας επειδή δεν θα περιλαμβάνεται ο κίνδυνος που δεν προσδιορίζεται σε αυτό το επίπεδο σε επόμενες αναλύσεις (Κηρυττόπουλος, 2021).
- **Ανάλυση κινδύνου:** Η ανάλυση κινδύνου περιλαμβάνει μια σαφή και ακριβή κατανόηση του κινδύνου. Μια τέτοια ανάλυση παρέχει έναν τρόπο για να ξεκινήσει η αξιολόγηση του κινδύνου και των αποφάσεων που τον αφορούν, καθώς και τις καλύτερες στρατηγικές και μεθόδους που επιτρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη μελέτη του. Αυτή η ανάλυση επιτρέπει επίσης στη μελέτη, όταν είναι απαραίτητο, να μπορεί να αναλυθεί ένα σύνολο διαφορετικών τύπων κινδύνων και με διαφορετικά επίπεδα. Η ανάλυση του κινδύνου, εξετάζει τις αιτίες του κινδύνου, τις πηγές του, τις θετικές ή αρνητικές συνέπειές του και την πιθανότητα να υπάρξουν αυτές οι συνέπειες. Εν ολίγοις, αναλύεται ο κίνδυνος για τον προσδιορισμό των συνεπειών του, της πιθανότητας και άλλων χαρακτηριστικών που τον επηρεάζουν (Hopkin, 2020).
- **Εκτίμηση κινδύνου:** Ο σκοπός της αξιολόγησης κινδύνου είναι να υποστηρίξει τη λήψη αποφάσεων, με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης, σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων που θα χρειαστεί να εφαρμοστούν και την προτεραιότητα στην υλοποίηση της εν λόγω διαχείρισης. Η επιτυχία μιας διοίκησης μετρείται από την ικανότητα επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της και αυτή η συμμόρφωση με τους στόχους επιτυγχάνεται στο βαθμό που

υπάρχει καλή διαχείριση των κινδύνων. Η σωστή εξέλιξη καθενός από αυτά τα στάδια στις εταιρείες σημαίνει ότι διαθέτουν μια αποτελεσματική διαδικασία για τη διαχείριση κινδύνων παρέχοντας τη δυνατότητα γνώσης των δυσκολιών που μπορεί να εμποδίσουν την αναζήτηση της συνεχούς βελτίωσης την οποία επιδιώκουν πάντα οι επιχειρήσεις. Για να εκπληρώσουν αυτό το στόχο, καθιερώνεται μια ομάδα προτύπων που καθοδηγούν τον οργανισμό σε αυτό το θέμα (Cooper et al., 2005).

2.3.Η σημασία της διαχείρισης κινδύνων στα ξενοδοχεία

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι τα ξενοδοχεία αποτελούν πολύ σημαντικό στοιχείο στον τουριστικό τομέα. Η βάση του ευημερούντος τουρισμού είναι η αποτελεσματική ξενοδοχειακή βιομηχανία, μιας και τα καλά καταλύματα και η εξαιρετική γαστρονομία ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών. Η σημερινή και προοπτική ανάπτυξη του τουρισμού στη χώρα μας απαιτεί την βελτίωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στα πλαίσια αυτής της διοίκησης, η διαρκής μέριμνα για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων. Η εργασία που αναπτύσσεται στον ξενοδοχειακό κλάδο, περιλαμβάνει τους χώρους φιλοξενίας των πελατών και υπηρεσίες που εκτελούνται με έντονο ρυθμό. Αυτό συνεπάγεται ορισμένους κινδύνους για τις εργασίες που πρέπει να αναγνωρίζονται και να ελέγχονται για την αποφυγή ατυχημάτων και την προστασία της ασφάλειας, τόσο από πελάτες όσο και από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Να γνωρίζουν πώς να αναγνωρίζουν τους κινδύνους και να υπάρχει ενίσχυση της προληπτικής κουλτούρας για αυτόν τον παραγωγικό τομέα (Redja, 2008).

Κίνδυνοι υπάρχουν σε όλους τους τύπους θέσεων εργασίας. Οι πιο συχνοί κίνδυνοι στη δραστηριότητα σε ξενοδοχεία και χώρους διαμονής είναι τα ακόλουθα:

- Εγκαύματα
- Ηλεκτρικές επαφές
- Θόρυβοι
- Έκθεση σε επικίνδυνες ουσίες
- Υπερπροσπάθεια

- Πυρκαγιές ή εκρήξεις

Το ISO 31000: 2009 είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει τη σωστή διαχείριση αυτών των κινδύνων. Υπεύθυνοι είναι οι οργανισμοί που συνδέονται με τις δραστηριότητες του τουριστικού τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΑΙ Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΦΗΜΗΣ

3.1.Η έννοια του λειτουργικού κινδύνου

Ο Rejda (2008) συμπεραίνει ότι ο λειτουργικός κίνδυνος αναφέρεται στην πιθανότητα που μπορεί να υπάρχουν αρνητικά αποτελέσματα, όπως οικονομικές ελλείψεις που εντοπίζονται στις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας, καθώς και στην ενημέρωση και την ανανέωση τεχνολογίας, στο προσωπικό και λόγω εξωτερικών γεγονότων που συνέβησαν.

Οι Nocco και Stulz (2006) αναφέρουν πως ο λειτουργικός κίνδυνος συνδέει εξωτερικές συνθήκες που σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να ελέγχονται από εταιρείες και υπάρχουν περιορισμοί εντός της εταιρείας που δεν είναι εύκολοι στη διαχείριση από ανώτερα στελέχη, προκαλώντας έτσι σοβαρά οικονομικά, εμπορικά και χρηματοοικονομικά προβλήματα.

Οι Merna and Al-Thani (2011) αναφέρουν ότι οι διαφορετικοί τρόποι πιθανού λειτουργικού κινδύνου, πρέπει να καθοριστούν και να αξιολογηθούν σε σχέση με την ικανότητά τους και την ανάπτυξη υποχρεωτικών μεθόδων για τη μείωση του λειτουργικού κινδύνου.

3.2.Οι παράγοντες του λειτουργικού κινδύνου

Η ταξινόμηση του λειτουργικού κινδύνου δίνεται από παράγοντες εσωτερικών και εξωτερικών γεγονότων, που το κάθε συμβάν υποδιαιρείται σε ορισμένες κατηγορίες. Είναι τα ακόλουθα (Hopkin, 2020):

α) Διαδικασίες:

Είναι αυτός ο κίνδυνος που δημιουργείται λόγω ελλείψεων και αποτυχιών των διαδικασιών εντός της εταιρείας, ο οποίος μπορεί να είναι από ανεπαρκή διαχείριση από τον ίδιο οργανισμό, αποφάσεις που λαμβάνονται στο σχεδιασμό ή κάποιο συγκεκριμένο λάθος σε σχέση με μια εκτέλεση της διαδικασίας και της λειτουργίας που έχει πραγματοποιήσει μια εταιρεία.

β) Τεχνολογία Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)

Είναι ο κίνδυνος λόγω διακοπών, αλλοιώσεων και ζημιών ή ακατάλληλης χρήσης των τεχνολογικών πόρων, όπως π.χ. λογισμικό, εφαρμογές, υλικό,

δίκτυα ή οποιοδήποτε άλλο κανάλι διανομής πληροφοριών, είτε για τις εσωτερικές δραστηριότητες της εταιρείας καθώς και για τους πελάτες της.

γ) Εσωτερική απάτη:

Είναι κίνδυνος, λόγω παράτυπων ενεργειών, σκόπιμες αστοχίες σε σχέση με τις πληροφορίες, χειραγώγηση εμπιστευτικών πληροφοριών ενός οργανισμού, εμφάνιση εγκληματικών πράξεων, κατάχρηση της εμπιστοσύνης και παράβασης των ρυθμίσεων των νόμων, που πραγματοποιείται με απάτη και κέρδος από το εργατικό προσωπικό μιας εταιρείας, καθώς και η εκτέλεση άλλων δραστηριοτήτων που δεν επιτρέπονται.

δ) Εξωτερικές απάτες:

Είναι ο κίνδυνος ότι, λόγω εξωτερικών ενεργειών, όπως φυσικές καταστροφές ή εγκληματικές πράξεις τρίτων, υπονοώντας κάποια νομική διάταξη από επιθέσεις και ληστείες κατά του οργανισμού ή της εταιρείας.

ε) Βλάβες συστημάτων:

Δεδομένου ότι οι εταιρείες σήμερα βρίσκονται στην ψηφιακή εποχή, η διακοπή των τηλεπικοινωνιών που προκαλείται από βλάβες συστήματος ή διακοπές ρεύματος μπορεί να επηρεάσει τις λειτουργικές δραστηριότητες οποιουδήποτε ξενοδοχείου. Και είναι σε αυτές τις στιγμές που οι κυβερνοεγκληματίες εκμεταλλεύονται για να διαιωνίσουν τις επιθέσεις τους. Ωστόσο, μπορεί να συμβούν και άλλα περιστατικά, όπως:

- Χαμένες προθεσμίες.
- Διαφωνίες με προμηθευτές.
- Ανακριβής εγγραφή πελάτη.
- Απώλεια περιουσιακών στοιχείων πελατών.

Αυτό το είδος κατάστασης όχι μόνο προκαλεί σοβαρές οικονομικές απώλειες, αλλά - στη χειρότερη περίπτωση - μπορεί να οδηγήσει σε νομικά προβλήματα, επηρεάζοντας σοβαρά τη φήμη της εταιρείας. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό τα ξενοδοχεία να ελέγχουν τους λειτουργικούς τους κινδύνους αναπτύσσοντας καλύτερες στρατηγικές διαχείρισης και βελτιώνοντας την ασφάλεια των πληροφοριακών τους συστημάτων (Swaroop and Dey, 2015).

3.3. Οι ιδιαιτερότητες του κινδύνου «ανθρώπινων πόρων» στα ξενοδοχεία

Η διαχείριση κινδύνων της εταιρείας βελτιώνει την επιλογή μιας στρατηγικής και επηρεάζει την εκτέλεση των διαδικασιών. Πέρα από την κατοχή των κρίσιμων στοιχείων που αναφέρονται στην περιγραφή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου, η πραγματική πρόκληση είναι η ενσωμάτωση των ανθρώπινων πόρων στην εταιρεία η οποία πρέπει, επιπλέον, να υιοθετήσει ένα ρεαλιστικό όραμα που οδηγεί στον ορισμό των δράσεων και των μέτρων για καλύτερη διαχείριση του κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού (Λαλούμης, 2018).

Ένας κίνδυνος «ανθρώπινων πόρων» μπορεί να οριστεί ως «κοινωνική δυσλειτουργία, μια διαταραχή που επηρεάζει τη λειτουργία ενός οργανισμού, ο οποίος βρίσκει το σύνολο ή μέρος της προέλευσής του σε μια αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων» (Πρωτοπαπαδάκης, 2021).

Εξ ου και η σημασία, για ένα ξενοδοχείο, της ενίσχυσης του ανθρώπινου κεφαλαίου της με την δημιουργία υγιών ανθρώπινων σχέσεων αφενός. Αφετέρου, εξετάζεται η διαχείριση των κινδύνων που συνδέονται στο ανθρώπινο δυναμικό ως ουσιαστικό φορέα της ανάπτυξής του. Πράγματι, στην απέραντη ποικιλομορφία του, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί κίνδυνο προς τη διοίκηση, αλλά και ενσαρκώνει το σύνολο του πλούτου ενός ξενοδοχείου. Από αυτή την άποψη στρατηγικής, η τοποθέτηση της διαχείρισης των κινδύνων που συνδέονται με τη λειτουργία του «ανθρώπινου δυναμικού», γίνεται αναγκαιότητα (Λαλούμης, 2018).

Η καθιέρωση μιας κουλτούρας ασφάλειας έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων που πιστεύουν ότι εργάζονται σε ένα υγιεινό και ασφαλές περιβάλλον. Η ίδια η αντίληψη των εργαζομένων για την εργασία τους αποτελεί από μόνη της φορέα επιδείνωσης ή μείωσης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Αυτή η εργασία αναδεικνύει τον ρόλο της οργανωτικής συμπεριφοράς ως παράγοντα επιδείνωσης ή μείωσης των κινδύνων που προέρχονται από το ανθρώπινο δυναμικό (Αυλωνίτης και συν., 2016).

3.3.1. Διαχείριση κινδύνων που σχετίζονται με το κοινωνικό κλίμα του ξενοδοχείου

Ιδιαίτερα, στον ξενοδοχειακό κλάδο που παρουσιάζει εγγενώς ρυθμό κύκλου εργασιών αρκετά με πολυάριθμο προσωπικό, ένας υπάλληλος υποδοχής για παράδειγμα δεν θα διστάσει να αλλάξει εργασία, αν του φωνάζουν κάθε μέρα ή ακόμα κι αν αποφασίσει να μείνει, δεν θα δείχνει πλέον τόσο ενθουσιασμό όσο όταν ξεκίνησε να εργάζεται στο ξενοδοχείο. Αν ο εργοδότης παραμελεί αυτή τη συμπεριφορά, κινδυνεύει πολύ γρήγορα να δει το κοινωνικό κλίμα του ξενοδοχείου να επιδεινώνεται και το κίνητρο της ομάδας του να καταρρέει, γιατί δεν αρκεί μόνο να πληρώνει τους εργαζομένους χωρίς να τους παρέχει κίνητρα. Ειδικά από τη στιγμή που η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι κλάδος στον οποίο η ανθρώπινη εργασία μπορεί να δημιουργήσει διαφορά στην αποτελεσματικότητα, την ποιότητα των υπηρεσιών και την καινοτομία (Κηρυτόπουλος 2021).

3.3.2. Η διαχείριση των κινδύνων που σχετίζεται με την κατάκτηση δεξιοτήτων και τη γνώση

Σε ένα πλαίσιο οικονομικής παρακμής και αυξημένου ανταγωνισμού, οι εταιρείες εξερευνούν όλους τους τομείς, επιτρέποντας τη βελτίωση της απόδοσής τους. Η διαχείριση μέσω δεξιοτήτων γίνεται ουσιαστική για οποιοδήποτε ξενοδοχείο. Η ικανότητα επιτρέπει σε κάποιον να ενεργεί και να επιλύει ικανοποιητικά επαγγελματικά προβλήματα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο με την κινητοποίηση διαφορετικών δυνατοτήτων με ολοκληρωμένο τρόπο. Επομένως, αυτός ο ορισμός αναφέρεται στην προσέγγιση δεξιοτήτων «κατ' επάγγελμα» και μέσω τεσσάρων παραμέτρων της: η γνώση, δηλαδή όλη η θεωρητική γνώση, η τεχνογνωσία που αφορά την κατάκτηση εργαλείων και μεθόδων σε περιβάλλοντα πολύ συγκεκριμένα, οι διαπροσωπικές δεξιότητες που καλύπτουν τις κοινωνικές και συμπεριφορικές πτυχές της ικανότητας, καθώς και τις δεξιότητες και οι στάσεις των ανθρώπων στην εργασία. Τέλος η

γνώση εξελίσσεται, η οποία αξιολογείται με βάση αυτό που γενικά ονομάζεται δυναμικό άτομο. Για τη μέτρηση της απόδοσης, το ξενοδοχείο πρέπει να είναι σαφές σχετικά με το τι ορίζει ως δυναμικό. Πράγματι, ο στόχος του σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι να καθορίσει, να προωθήσει και στη συνέχεια να διατηρήσει τα talenta που του επιτρέπουν να αναπτυχθεί και να είναι αποτελεσματικό. Τα κοινωνικά talenta είναι επομένως «μαλακές δεξιότητες». Από εδώ και πέρα, η ποιότητα της διαχείρισης είναι μείζον ζήτημα. Συνοπτικά, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η γνώση καθορίζει την αποδοτικότητα ή στην καλύτερη περίπτωση την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, έχοντας έτσι αντίκτυπο στην κοινωνική απόδοση του οργανισμού (Λαλούμης, 2018).

3.3.3. Διαχείριση κοινωνικών και ψυχοκοινωνικών κινδύνων

Η αναζήτηση για υψηλή απόδοση, η ανάγκη προσαρμογής στις αυξανόμενες αλλαγές, η ψυχική υπερφόρτωση στην εργασία και οι διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι όλα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη, διότι αποτελούν παράγοντες ψυχοκοινωνικού κινδύνου στο προσωπικό ενός ξενοδοχείου. Πράγματι, «το προσωπικό μιας εταιρείας αποτελείται από ανθρώπους που φέρνουν τις δεξιότητές τους, την εξυπνάδα τους, τη δημιουργικότητά τους, αλλά και την ιδιοσυγκρασία τους, την προσωπικότητά τους, τις εναλλαγές της διάθεσης και τα προβλήματά τους. Έτσι, η αναγνώριση και η αντιμετώπιση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων είναι μία από τις μεγάλες προκλήσεις για τους οργανισμούς. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού δίνουν αυξανόμενη προσοχή στο στρες και την εξουθένωση. Έχοντας αυτό κατά νου, η επαγγελματική εξάντληση ή το «burnout» αρχίζει να αναγνωρίζεται ως επαγγελματική ασθένεια (Πρωτοπαπαδάκης, 2018).

3.3.4. Διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με την εξέλιξη των πόρων

Οι Mohr et al., (2012) αναφέρουν ότι «πρέπει να δίνεται προσοχή επίσης στις παραμέτρους που παίζουν μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ της πίστης και της

απόδοσης. Αυτή είναι η περίπτωση, για παράδειγμα, του κόστους του κύκλου εργασιών. Στον ξενοδοχειακό τομέα, ειδικότερα, οι περισσότερες εταιρείες αντιμετωπίζουν μια άνευ προηγουμένου κατάσταση. Αντιμετωπίζουν δυσκολίες, περιορίζουν τον κύκλο εργασιών στις ομάδες τους και οι πιστοί υπάλληλοι γίνονται όλο και πιο σπάνιοι. Φυσικά, η πλειοψηφία των εταιρειών βιώνει τον κύκλο εργασιών ως μια δαπανηρή δυσλειτουργία και οι περισσότεροι από αυτούς δεν γνωρίζουν το κόστος των κρυφών πτυχών που προκαλεί. Επιπλέον, δεδομένου του κόστους αναχώρησης, πρέπει να γνωρίζουν τις μεθόδους ενσωμάτωσης νέων εργαζομένων και τη διατήρηση καλών εργαζομένων.

3.4 Οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι σε ένα ξενοδοχείο

Το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει ένα ξενοδοχείο και ο επαγγελματισμός των εργαζομένων είναι βασικοί παράγοντες. Η κακή διαχείριση αυτού του τύπου πόρων μπορεί να προκαλέσει την εμφάνιση κινδύνων για τον οργανισμό. Ως εκ τούτου είναι απαραίτητο να παρέχεται προσοχή στο ταλέντο, την καινοτομία και την κατάρτιση, που θα επιτρέπει στη διοίκηση του ξενοδοχείου να προσφέρει υπηρεσίες και ποιοτικά προϊόντα (Λαλούμης, 2018). Κίνδυνοι που απαιτούν σωστή κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Κλοπές που πραγματοποιούνται από το προσωπικό του ξενοδοχείου και από τους χρήστες αυτού αποτελούν έναν από τους κύριους κινδύνους που πρέπει να αντιμετωπίσουν τα ξενοδοχεία. Μία από τις λύσεις είναι η περιοδική διενέργεια ελέγχων σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

- Κλοπή ταυτότητας, σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει η περίπτωση ορισμένα ξενοδοχεία να διαχειρίζονται υπηρεσίες και προϊόντα τουριστικών εταιρειών χωρίς πραγματικά να έχουν γίνει. Η συνέπεια είναι ότι οι πελάτες που υποτίθεται ότι έχουν κάνει κράτηση σε αυτό το είδος υπηρεσιών όταν φτάσουν στο ξενοδοχείο να μην υπάρχει κράτηση και έτσι να λαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό καταγγελιών σχετικά με αυτό το θέμα (Λαλούμης, 2018).

- Μίσθωση υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου, σε αυτές τις περιπτώσεις είναι απαραίτητη η χρήση κάρτας για να γίνει η πληρωμή και είναι πολύ πιθανό να μην είναι η κάρτα του πελάτη που πρόκειται να απολαύσει αυτού του είδους τις υπηρεσίες.

-Η ανάπτυξη νέων περιβαλλοντικών κανονισμών που συνεπάγονται πρόσθετο κόστος.

Όλες οι καθοριστικές προϋποθέσεις ικανοποίησης των εργαζομένων στην εταιρεία συνδέονται με τους κινδύνους στους οποίους εκτίθενται· τόσο σωματική όσο και ψυχική. Επομένως, ο εργοδότης του ξενοδοχείου πρέπει να τους διαβεβαιώσει ότι θα προστατεύσει την ακεραιότητά τους (Λαλούμης, 2018).

3.5. Η φήμη της επιχείρησης

Οι αρνητικές επιπτώσεις πρέπει να αποφεύγονται ως συνέπεια της κακής διαχείρισης της φήμης, όπως: χαμηλότερες τιμές, εισόδημα, ή η επιδείνωση της σχέσης με τους καταναλωτές. Από την πλευρά τους, οι Carreras et al. (2008) ορίζουν τη φήμη της εταιρείας ως «στρατηγικό στοιχείο» που προσφέρει «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» και του οποίου το κύριο χαρακτηριστικό είναι ο στρατηγικός του χαρακτήρας. Δεν είναι μόνο ένας πόρος που πρέπει να αξιοποιηθεί, αλλά ένα σύνολο άυλων αξιών που θα επιτρέψει στην εταιρεία να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της, να επικεντρωθεί σε ένα κοινό και να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά.

Οι Fombrun και Van Riel (1997), συσχετίζουν τη φήμη με 5 επιχειρηματικά χαρακτηριστικά: «ορατότητα, διαφοροποίηση, εξουσία, διαφάνεια και δύναμη», αλλά και αυτή η μελέτη συνδέει τους ορισμούς που αναπτύχθηκαν σε προηγούμενο σημείο, με τα χαρακτηριστικά της εταιρικής φήμης, με αποτέλεσμα τα ακόλουθα:

1. **Πολυδιάστατη:** η φήμη είναι ένα πολύ ευρύ «άυλο περιουσιακό στοιχείο» που δεν συγκεντρώνει μόνο μια ενιαία έννοια, αλλά είναι το αποτέλεσμα του αθροίσματος πολλών περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Η φήμη, σε αντίθεση με άλλες διεπιστημονικές έννοιες, επιτρέπει τη συγκεκριμένη διαχείριση κάθε περιουσιακού στοιχείου, αλλά το αποτέλεσμα αυτής αφορά την φήμη.
2. **Κοινωνική πολυπλοκότητα:** υπάρχει μεγάλος αριθμός ομάδων, εσωτερικών και εξωτερικών, ενός ξενοδοχείου, επομένως δεν είναι εύκολο να τη διαχειριστεί κανείς όταν είναι τόσοι πολλοί ενδιαφερόμενοι που την αξιολογούν.

3. **Αργή εσωτερική διαδικασία συσσώρευσης:** δεδομένου ότι είναι ένα πολυεπιστημονικό πλεονέκτημα και με υψηλή κοινωνική πολυπλοκότητα, τα αποτελέσματα δεν είναι άμεσα ορατά, και μπορεί να χρειαστούν μεγάλα χρονικά διαστήματα για να αντικατοπτριστούν στην πραγματικότητα.

4. **Η φήμη υπόκειται σε συγκεκριμένους ιστορικούς όρους:** κάθε εταιρεία έχει τη δική της ιστορία, οπότε το αποτέλεσμα θα είναι διαφορετικό σε κάθε οντότητα, κάνοντας μια ακριβής αναπαραγωγή να είναι σχεδόν αδύνατη.

5. **Πολύπλοκη χειραγώγηση από την ίδια την εταιρεία:** όπως αναφέρεται στο χαρακτηριστικό αριθμό 3, υπάρχουν τόσες πολλές μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχηματισμό της εταιρικής φήμης που είναι πολύπλοκο να τροποποιηθεί βραχυπρόθεσμα.

6. **Σιωπηρή φύση:** όπως αναφέρθηκε, η εταιρική φήμη είναι μια έννοια πολύπλοκη όχι μόνο λόγω των χαρακτηριστικών που έχουν ήδη αναφερθεί, αλλά και λόγω του σιωπηρού χαρακτήρα, αφού οι αξιολογήσεις των ενδιαφερομένων της είναι υποκειμενικές, γεγονός που τη δυσκολεύει για να εξηγηθεί.

3.6.Σημασία της μέριμνας για τον κίνδυνο φήμης των ξενοδοχείων

Η φήμη των ξενοδοχείων εκτίθεται όλο και περισσότερο στην αύξηση της διαδικτυακής επικοινωνίας και στην απαίτηση για διαφάνεια. Σε γενικές γραμμές, τίποτα δεν διακρίνει τη φήμη από την ολοένα και πιο δημοφιλή διαδικτυακή φήμη. Αν σε ένα ξενοδοχείο υπάρχουν λειτουργικοί κίνδυνοι, οι πελάτες μπορούν να τους διαδώσουν (ιδίως μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και άλλες πλατφόρμες για ξενοδοχεία) αμαυρώνοντας τη φήμη του ξενοδοχείου. Παρά την αύξηση του κινδύνου φήμης λόγω της ευρείας χρήσης των κοινωνικών δικτύων, σε γενικές γραμμές τίποτα δεν διακρίνει τη διαχείριση φήμης εκτός σύνδεσης από τη διαχείριση φήμης στο διαδίκτυο (Mrna and Al-Thani, 2011).

Με την ευθυγράμμιση μεταξύ αυτού που λέγεται και αυτού που γίνεται, το μισό παιχνίδι είναι ήδη κερδισμένο. Δεν υπάρχει ακριβής στρατηγική, αλλά ο σχεδιασμός και η πρόληψη είναι πάντα η καλύτερη λύση για τη διασφάλιση της

φήμης και την αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων. Δεν υπάρχει ενιαία στρατηγική για το πώς ένα ξενοδοχείο μπορεί να αποκτήσει θετική φήμη μετά από κάποιο συμβάν που οφείλεται στο λειτουργικό κίνδυνο , αλλά το θεμέλιο στο οποίο βασίζεται κάθε καλή φήμη είναι η διαφάνεια και η συνέπεια. Εάν αυτό δεν τηρηθεί, δεν θα υπάρξει διαχείριση που θα επιτρέψει τη δημιουργία μιας φημισμένης προβολής του ξενοδοχείου. Σε κάθε περίπτωση, εάν είναι αλήθεια ότι όσο έντιμος και αφοσιωμένος κι αν είναι ένας οργανισμός, δεν θα υπάρχει καμία εγγύηση για ευνοϊκή φήμη εάν δεν είναι σε θέση να εξηγήσει στα ενδιαφερόμενα μέρη του και με τον ταχύτερο και αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο, ποιος είναι και τι κάνει. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητο να τεθεί μια σειρά στόχων και να πραγματοποιηθεί σχεδιασμός που περιλαμβάνει τις ενέργειες με τις οποίες θα μεταβεί το ξενοδοχείο από τη θεωρία στην πράξη. Αυτό είναι ένα σχέδιο φήμης, στο οποίο είναι πάντα πολύ χρήσιμο να υπάρχει μια πολιτική Εταιρικής Υπευθυνότητας που παράγει αξία μέσω των δεσμεύσεων που αναλαμβάνονται (Mohr et al. 2012).

Η διαχείριση της φήμης πρέπει να αποτελεί μέρος των στρατηγικών της εταιρείας. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί δέσμευση με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, χάρη στη φήμη, μπορεί να γίνει πρόληψη κρίσεων, αλλά για την αποφυγή τους είναι απαραίτητο να ενσωματωθούν στις στρατηγικές αποφάσεις τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων για την ικανοποίησή τους, δηλαδή είναι απαραίτητο να επιτευχθεί συμφωνία μεταξύ των δυο (Hopkin, 2020).

Ο Carriό (2013) κάνει μια πρόταση για τον τρόπο ενσωμάτωσης των ενδιαφερομένων στη στρατηγική της εταιρείας. Για τον συγγραφέα, υπάρχουν μεγάλα πλεονεκτήματα στην ενσωμάτωση των συμφερόντων στη στρατηγική προγραμματισμού της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένου της ελαχιστοποίησης του κινδύνου φήμης και του εντοπισμού ευκαιριών ανάπτυξης χάρη στο καλύτερο μεταβαλλόμενο πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί το ξενοδοχείο (Carriό, 2013: 64). Ένα ξενοδοχείο δεν είναι τίποτε χωρίς τους πελάτες της, πρέπει να φροντίζει τη σχέση μαζί τους και να τους λαμβάνει υπόψη. Όταν διαχειρίζεται τη φήμη της, είναι το κλειδί για την ανάπτυξη καλών σχέσεων.

3.7. Η σχέση του λειτουργικού κινδύνου και του κινδύνου φήμης

Ο κίνδυνος φήμης μπορεί να θεωρηθεί συνέπεια του λειτουργικού κινδύνου. Η εσωτερική απάτη, η εξωτερική απάτη, οι εργασιακές σχέσεις και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τα περιστατικά που προκύπτουν από την επιχείρηση, οι αστοχίες σε συστήματα υπολογιστών, οι ζημιές σε υλικά περιουσιακά στοιχεία, τα προβλήματα με τους πελάτες, τα προϊόντα και ακατάλληλες επιχειρηματικές πρακτικές, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Σε τι διαφέρει ο λειτουργικός κίνδυνος από τον κίνδυνο φήμης και τον στρατηγικό κίνδυνο; Η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου γίνεται με τη δημιουργία εγχειριδίων και προληπτικών διαδικασιών που διαφέρουν ως προς τη φήμη και τη στρατηγική, καθώς οι πολιτικές για τις δύο τελευταίες αναδιαρθρώνονται μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς. Ο κίνδυνος φήμης μπορεί να θεωρηθεί συνέπεια του λειτουργικού κινδύνου αλλά όχι η αιτία του (Κηρυτόπουλος, 2021).

Συνιστάται η εφαρμογή ενός δομημένου και ολοκληρωμένου συστήματος για τη διαχείριση του κινδύνου φήμης και της εταιρικής συμμόρφωσης, με στόχο τον εντοπισμό, την ανάλυση, την αξιολόγηση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο και τη θεραπεία σχετικών κινδύνων. Στο πλαίσιο αυτό, αναμένεται ότι η περιοχή που ειδικεύεται στη διαχείριση κινδύνων, μαζί με τους ιδιοκτήτες της διαδικασίας, θα πραγματοποιήσει τουλάχιστον τις ακόλουθες δραστηριότητες (Κηρυτόπουλος, 2021):

Προσδιορισμός και αξιολόγηση των κινδύνων και των παραγόντων που τους επηρεάζουν μέσω μιας συνδυασμένης ανάλυσης κινδύνου που εξετάζει τον αντίκτυπό τους και την πιθανότητα πραγματοποίησής τους, λαμβάνοντας υπόψη την αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται για τον μετριασμό τους. Ο προσδιορισμός των λειτουργικών κινδύνων πρέπει να πραγματοποιείται με ανάλυση του πλαισίου όπου μπορεί να υλοποιηθεί ο κίνδυνος, λαμβάνοντας υπόψη ένα στρατηγικό όραμα σε σχέση με τον αντίκτυπο και την πιθανότητα του αλλά και ότι αν προκύψει κάποιο πρόβλημα με τη λειτουργία του ξενοδοχείου τότε αυτό έχει αντίκτυπο στη φήμη και το ξενοδοχείο διατρέχει τον κίνδυνο φήμης. Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση

των κινδύνων μπορεί να τεκμηριώνεται στους πίνακες κινδύνου και ελέγχου που διαχειρίζεται ο φορέας διαχείρισης. Παρά τα παραπάνω, στην περίπτωση του λειτουργικού κινδύνου και του κινδύνου φήμης, οι κανονισμοί πρέπει να προσδιορίζονται σαφώς, καθώς και το είδος της συμμόρφωσης που επηρεάζεται.

Θα πρέπει να συγκρίνεται το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του λειτουργικού κινδύνου με το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου φήμης, που ορίζεται στις αντίστοιχες πολιτικές κινδύνου.

Να πραγματοποιούνται περιοδικές επαναξιολογήσεις των δυο ειδών κινδύνων, προκειμένου να διασφαλίζεται μια ενημερωμένη εικόνα αυτών στους οποίους εκτίθεται η οικονομική οντότητα.

Ανάλυση των διαφορετικών επιλογών αντιμετώπισης των δυο ειδών κινδύνου, σύμφωνα με όσα ορίζονται στις πολιτικές διαχείρισης κινδύνου, προετοιμάζοντας σχέδια δράσης για την αντιμετώπισή τους και τον τρόπο με τον οποίο θα εφαρμοστούν.

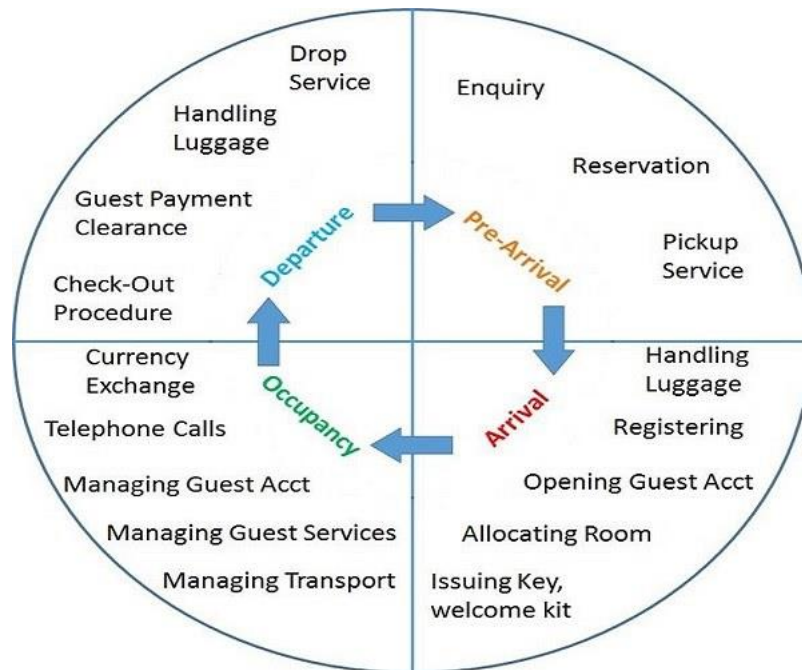
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1. Κύκλος Υπηρεσιών στη φιλοξενία

Η ικανοποίηση ενός πελάτη ξενοδοχείου από τις υπηρεσίες του συνδέεται, μεταξύ πολλών άλλων, με παράγοντες για την ικανότητα του ξενοδοχείου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και να καλύψει τις προσδοκίες, ακόμη και υπέρβαση των τελευταίων. Επομένως, μπορεί να αρκεί μια μόνο επίσκεψη από έναν πελάτη για να προσθέσει δεκάδες στιγμές αλήθειας. Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι πιθανές στιγμές της αλήθειας που ο πελάτης μπορεί να βιώσει και να ενεργήσει μόνιμα σύμφωνα με ένα σχέδιο που επιδιώκει αυτές οι εμπειρίες πελατών να είναι θετικές. Αυτό το σχέδιο είναι γνωστό ως κύκλος εργασίας και είναι ονομάζεται ο χάρτης που αντιπροσωπεύει τις στιγμές της αλήθειας όπως αυτές βιώνονται από τους πελάτες. Συγκεκριμένα στον ξενοδοχειακό κλάδο αντιπροσωπεύει τον χάρτη των στιγμών της αλήθειας που περιγράφει τις δραστηριότητες του επισκέπτη από τη στιγμή που αποφασίζει να τηλεφωνήσει ή να επικοινωνήσει για να κάνει την κράτησή του, μέχρι τη στιγμή που θα φύγει από το ξενοδοχείο. Κάθε μία από τις φάσεις του κύκλου υπηρεσιών, θα περιλαμβάνει τον αριθμό των στιγμών αλήθειας που κάθε ξενοδοχειακή εγκατάσταση θεωρεί σχετικές. Εξαρτάται από την ταξινόμηση του καταλύματος (κατηγορία, μέγεθος, τύπος, θέμα, μεταξύ άλλων) που η υπηρεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορεί να ποικίλλει τις φάσεις της (Αυλωνίτης και συν, 2016).

Σχήμα 1-Κύκλος υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου



Ο χώρος διαμονής σε ένα ξενοδοχείο ενσωματώνει διαφορετικά τμήματα που επιτελούν, ανάλογα με τη φύση της εργασίας, μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο κύριες ομάδες: «front office» το οποίο είναι υπεύθυνο για τα καθήκοντα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες ή όπου δρα το έργο της άμεσης εξυπηρέτησης πελατών και περιλαμβάνει υποδοχή, κρατήσεις, τηλέφωνο, συμβουλευτική και δημόσιες σχέσεις (animation). Το «Back Office» ή διοικητικό γραφείο καλύπτει το χώρο check-in, τη ρεσεψιόν, τους οικονόμους, το πλυντήριο, την υπηρεσία παρκαδόρου, καθαριότητας δωματίων και τη συντήρηση. Όλα αυτά βοηθούν να γίνει θετική η αντίληψη της υπηρεσίας ή αρνητική (Πρωτοπαπαδάκης, 2021).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η οργάνωση, η δομή και οι λειτουργίες που ανατίθενται σε καθένα τμήμα ποικίλλουν σημαντικά από τη μια επιχείρηση στην άλλη με βάση τέσσερις παράγοντες:

1. **Τύπος εγκατάστασης:** η πολυπλοκότητα του ξενοδοχείου είναι ευθέως ανάλογη με την ποσότητα, την ποικιλία και την ποιότητα των υπηρεσιών.
2. **Κατηγορία εγκατάστασης:** ο βαθμός εξειδίκευσης των εργαζομένων θα είναι αναγκαστικά υψηλότερος όσο υψηλότερο είναι το προφίλ του ξενοδοχείου. Σε ξενοδοχεία υψηλότερης κατηγορίας, θα απαιτηθεί μεγαλύτερη τμηματοποίηση της εργασίας και διαίρεση που σχετίζεται με τις δραστηριότητες που πρέπει να κάνει κάθε συνεργάτης.

3. **Τύπος πελάτη:** η δομή δεν είναι απαραίτητα η ίδια για ένα ξενοδοχείο που τρέφεται από την πελατεία που διέρχεται με πολλές ή λίγες νύχτες διαμονής, παρά από τους πελάτες που πραγματοποιούν τουρισμό διακοπών στον οποίο τα καθημερινά check-in και check-out είναι ελάχιστα.

4. **Βαθμός μηχανογράφησης ή πληροφορικής που διαθέτει το ξενοδοχείο:** Τα ξενοδοχεία με υψηλότερο βαθμό αυτοματοποίησης και μηχανοποίησης χρειάζονται λιγότερο προσωπικό αλλά με πιο εξειδικευμένο προφίλ λόγω του τύπου του εξοπλισμού που πρέπει να χειριστεί .

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και σκεφτόμενοι την εφαρμογή στρατηγικών εξυπηρέτησης πελατών για την ικανοποίηση των πελατών, είναι απαραίτητο όλα τα μέλη του ξενοδοχείου να έχουν πλήρη γνώση της εγκατάστασης που λειτουργεί και διοικεί (Λαλούμης, 2018).

4.2. Εξυπηρέτηση πελατών των ξενοδοχείων

Σύμφωνα με τους Bocanegra και Montalván (2017), το κύριο καθήκον των εταιρειών είναι να έχουν πελάτες και να τους διατηρούν, ώστε να δίνεται προσοχή σε αυτούς πέρα από την απλή πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Στις μέρες μας, για τις εταιρείες, η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών είναι θέμα συνάφειας. Αυτό κάνει τις εταιρείες να δίνουν σημασία στο έργο των εργαζομένων ώστε να μπορούν να βελτιστοποιήσουν την υπηρεσία και, κατά συνέπεια, την γενική ικανοποίηση των πελατών που λαμβάνουν μια συγκεκριμένη υπηρεσία.

Σύμφωνα με τον Arenal (2017), η εξυπηρέτηση πελατών αναφέρεται στην υπηρεσία που το ξενοδοχείο προβλέπει για το σκοπό της δημιουργίας σχέσης με τους πελάτες της και να προβλέψουν πτυχές που οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Επομένως, αντιπροσωπεύει ένα θετικό εργαλείο για αποτελεσματική αλληλεπίδραση με τους πελάτες, την παροχή κατάλληλων συμβουλών για τη διασφάλιση της σωστής διαχείρισης για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία.

Ο ξενοδοχειακός τομέας είναι γνωστός για τα πολυάριθμα επαγγέλματά του που προωθούν τη φιλοξενία και την εξυπηρέτηση. Είτε στη ρεσεψιόν του ξενοδοχείου, είτε μέσω τηλεφώνου, είτε κατά την ανταλλαγή email ή μηνυμάτων

μέσω του ιστότοπου ή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η εξυπηρέτηση πελατών πρέπει να είναι άψογη. Αυτό όχι μόνο εξυπηρετεί στην επίλυση όλων των προβλημάτων και παραπόνων των πελατών, αλλά αντιπροσωπεύει την κύρια βιτρίνα του ξενοδοχείου και είναι συχνά ο πρωταρχικός παράγοντας που θα επηρεάσει την πρώτη εντύπωση των ταξιδιωτών. Η αποστολή της εξυπηρέτησης πελατών είναι να είναι διαθέσιμη και παρούσα στους πελάτες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη διαμονή τους. Είτε το ξενοδοχείο τους ενημερώνει είτε τους βοηθά, τους κάνει να αισθάνονται άνετα και με αυτοπεποίθηση, ο ρόλος της εξυπηρέτησης πελατών είναι να προσφέρει μια θετική εμπειρία στους ταξιδιώτες, ώστε να μπορούν να τη συσχετίσουν με το ξενοδοχείο και να γίνουν πιστοί (Ismail and Yunan, 2016).

Η παροχή άριστης εξυπηρέτησης πελατών απαιτεί τη συνεχή εργασία των υπαλλήλων ενός ξενοδοχείου. Πρέπει να συμμετέχουν, να σέβονται, να είναι προσεκτικοί και να είναι διαθέσιμοι στους πελάτες. Επίσης, η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητο να μην περιοριστεί μόνο στην επίλυση προβλημάτων, αλλά να κατανοήσει και να ενδιαφερθεί για τα συναισθήματα και τις ανάγκες των πελατών και στη συνέχεια να βρει μια κατάλληλη λύση. Η άριστη εξυπηρέτηση πελατών καταφέρνει επίσης να προσαρμόζεται γρήγορα σε όλες τις καταστάσεις και έχει καλή γνώση των πελατών της και των αναγκών τους. Πράγματι, οι πελάτες πρέπει να αισθάνονται ότι τους ακούνε και τους κατανοούν. Θα εκτιμήσουν το γεγονός ότι οι υπάλληλοι κατανοούν την κατάστασή τους και τα συναισθήματά τους και ότι η προσφερόμενη υπηρεσία είναι εξατομικευμένη ανάλογα με τις ανάγκες τους. Αυτό θα τους κάνει πιο διατεθειμένους να παραμείνουν πιστοί στο ξενοδοχείο.

Προκειμένου να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση των πελατών, είναι απαραίτητο να προσαρμοστεί σε πιθανές αλλαγές στη συμπεριφορά των ταξιδιωτών και στις νέες τάσεις που αναδύονται από τον ξενοδοχειακό τομέα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί το λογισμικό του ξενοδοχείου (λογισμικό διαχείρισης ακινήτων) για να λάβει ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες του και τις προηγούμενες διαμονές τους. Επιπλέον, μπορεί να ανακαλύπτει τακτικά πώς νιώθουν οι πελάτες, συμβουλευόμενοι τις απαντήσεις στην έρευνα ικανοποίησης, τις διαδικτυακές κριτικές πελατών ή ακόμα και κουβεντιάζοντας μαζί τους στη ρεσεψιόν του ξενοδοχείου. Αυτό θα βοηθήσει το ξενοδοχείο να

συγκεντρώνει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το πώς πήγε η διαμονή τους, τι τους άρεσε σχετικά με την εμπειρία τους και τους τομείς προς βελτίωση. Μπορεί επίσης να ευαισθητοποιήσει τους υπαλλήλους του για τη σημασία της προσφοράς εξαιρετικής υποδοχής και εξυπηρέτησης στους πελάτες του μέσω της εκπαίδευσης. Αυτή η εκπαίδευση θα τους επιτρέψει επίσης να κατανοήσουν καλύτερα τη σημασία του ρόλου τους, να τους ενθαρρύνει να βελτιώσουν την υπηρεσία που προσφέρεται στους πελάτες και να τους ενημερώσει για τις πιθανές επιπτώσεις που μπορεί να έχει η συμπεριφορά τους στην εικόνα του ξενοδοχείου. Η παροχή ανταποκρινόμενης, αποτελεσματικής και ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών έχει καταστεί επιτακτική ανάγκη για τις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις. Πράγματι, η άριστη εξυπηρέτηση πελατών θα βελτιώσει τη σχέση μεταξύ των πελατών και της επιχείρησης. Επίσης, οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο πιθανό να επιστρέψουν και να είναι πιστοί στο ξενοδοχείο, θα γίνουν πραγματικοί πρεσβευτές της μάρκας. Ως αποτέλεσμα, η εξυπηρέτηση πελατών μιας ξενοδοχειακής μονάδας αποτελεί σημαντικό ζήτημα για τη στρατηγική ανάπτυξής της, καθώς εγγυάται την ενίσχυση της φήμης της και της επιτρέπει να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό της (Lu et al., 2015).

Τα καταλύματα αντιμετωπίζουν συνεχώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Αυτά μπορεί να είναι δευτερεύουσες ή σημαντικές, ωστόσο, υπάρχει επείγουσα ανάγκη να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η αβεβαιότητα να παράγονται σε εξωτερικά και εσωτερικά περιβάλλοντα. Με συστηματικό έλεγχο των σχολίων από τους πελάτες, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να εξετάσουν όλες τις σημαντικές πτυχές για τον καθορισμό των κατάλληλων ενεργειών που πρέπει να ικανοποιηθούν πελάτες, με στόχο την οικοδόμηση αφοσίωσης (Dost et al., 2017).

Σύμφωνα με τους Mora και Duran (2017) όσον αφορά τη διαχείριση ποιότητας στον ξενοδοχειακό τομέα είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ποιότητα αντιπροσωπεύει τη μέτρηση σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης και προσδοκιών που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες, αν και η προσδοκία είναι προσωπική ή υποκειμενική και ουσιαστικά ασχολείται με τις λειτουργικές και υλικές παραμέτρους που χαρακτηρίζουν μια υπηρεσία. Υπό αυτή την έννοια, η διαχείριση ξενοδοχείου αποτελεί πρόκληση για όλες τις ξενοδοχειακές εταιρείες, όσον αφορά την ανάπτυξη της διαχείρισης που εγγυάται ότι τέτοιες

υπηρεσίες λαμβάνονται από κάθε πελάτη ανάλογα με το τι μπορεί να τον ικανοποιήσει. Σκοπός της διαχείρισης του ξενοδοχείου είναι φυσικά η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της πλειοψηφίας των τουριστών, επομένως είναι απαραίτητο να υπάρχουν στρατηγικές για την επιδίωξη και την επίτευξη αυτού του θεμελιώδους σκοπού. Η διασφάλιση της ποιότητας περιγράφει τις διεργασίες που πραγματοποιήθηκαν πριν και κατά τη διάρκεια της διαμονής του πελάτη για την εγγύηση της ικανοποίησης του, εκτός από την αναζήτηση εμπειριών. Πρόκειται για τη διασφάλιση ότι κάθε προϊόν ή υπηρεσία που πουλά ένα ξενοδοχείο είναι καλύτερης ποιότητας σε σύγκριση με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της περιοχής ίδιας κατηγορίας.

Η εξυπηρέτηση πελατών στα ξενοδοχεία αποτελείται από όλες τις υπηρεσίες που παρέχουν τα ξενοδοχεία στον επισκέπτη πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη διαμονή. Τα ξενοδοχεία βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε μια πιστή βάση πελατών και στο μάρκετινγκ από στόμα σε στόμα, επομένως η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής τους για την εξυπηρέτηση πελατών. Αν γίνει σωστά, κάτι που δεν είναι εύκολο, οι πελάτες θα επιστρέφουν πάντα. Μέχρι πρόσφατα, οι άνθρωποι έκαναν κρατήσεις ξενοδοχείων χωρίς να γνωρίζουν πολλά για αυτά. Δεδομένου ότι δεν υπήρχαν ιστότοποι κριτικών ή μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι περισσότεροι έπρεπε να βασίζονται σε αυτά που έλεγαν οι ταξιδιωτικοί οδηγοί και το μάρκετινγκ ξενοδοχείων όταν επέλεγαν πού θα έμεναν. Εάν είχαν μια αρνητική εμπειρία, πιθανότατα θα το έλεγαν σε μερικά άτομα και δεν θα επέστρεφαν στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, αλλά δεν συνέβη τίποτα άλλο. Ακόμη και τα ξενοδοχεία που παρείχαν καλές υπηρεσίες είχαν την πολυτέλεια να κάνουν λάθη από καιρό σε καιρό χωρίς να χρειάζεται να ανησυχούν για τις μακροπρόθεσμες συνέπειες (Minh et al., 2015).

Το Διαδίκτυο τα έχει αλλάξει όλα αυτά, όπως και τόσα άλλα πράγματα. Τώρα, όλοι μπορούν να αναζητήσουν στο Διαδίκτυο ένα όνομα ξενοδοχείου, να περιηγηθούν σε ιστότοπους κριτικών και να ζητήσουν συστάσεις από φίλους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Οι αρνητικές κριτικές ξενοδοχείων δημοσιεύονται στο Διαδίκτυο και μοιράζονται με εκατομμύρια ανθρώπους προτού το ξενοδοχείο συνειδητοποιήσει ότι κάτι έχει πάει στραβά. Είναι πλέον πιο σημαντικό από ποτέ, για την εξυπηρέτηση πελατών του ξενοδοχείου να

προσφέρει σε όλους τους επισκέπτες μια εξαιρετική εμπειρία. Διαφορετικά, κινδυνεύουν να λάβουν πολύ αρνητική προσοχή (Munawar and Mariam, 2014). Σύμφωνα με τους Betancur και Estrada (2015), η εξυπηρέτηση πελατών είναι μια βασική πτυχή στη διαδικασία των εγγυήσεων ποιότητας που προσφέρει ένα ξενοδοχείο και είναι αποφασιστική, αφού μέσω της ποιότητας είναι δυνατόν τα ξενοδοχεία να μπορούν να συσχετιστούν απευθείας με κάθε πελάτη, την υπηρεσία που παρέχει ή τα αγαθά που παρέχει.

Σύμφωνα με την Arenal (2017), η δημιουργία θετικών δεσμών με τους πελάτες αντιπροσωπεύει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού κάθε αγαθό και υπηρεσία μπορεί να έχει ομοιόμορφα χαρακτηριστικά σχετικά με το πόσο προηγμένη είναι η τεχνολογία, η μορφή ή η εμφάνιση γενικά, αλλά ένα διαφοροποιητικό χαρακτηριστικό που αναδεικνύει την αξία ενός ξενοδοχείου, είναι η εμπειρία που παρέχει στους πελάτες της.

Δεν μπορούν όλα τα ξενοδοχεία να προσφέρουν μια εμπειρία υψηλής ποιότητας ή πολυτέλειας. Παρακάτω παρατίθενται ενέργειες για το τι μπορούν να κάνουν τα ξενοδοχεία για τους πελάτες τους.

1. Προσπάθεια να γνωρίσουν καλύτερα τους πελάτες

Παρακολουθώντας τους επισκέπτες, χρησιμοποιώντας φόρμες εγγραφής, έρευνες, λίστες email κ.λπ., ένα ξενοδοχείο μπορεί να δημιουργήσει εμπειρίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους. Για παράδειγμα, βιάζονται και χρειάζονται μια γρήγορη διαδικασία check-in και check-out ή προτιμούν να μιλάνε ήσυχα και να λαμβάνουν προτάσεις για καλά μέρη για φαγητό; Τα ξενοδοχεία δεν θα έχουν αυτές τις πληροφορίες εάν δεν καταβάλουν προσπάθεια να τις αποκτήσουν.

Όταν γνωρίζουν πραγματικά τους πελάτες τους, είναι σε καλύτερη θέση να προσφέρουν μια ποιοτική εμπειρία. Για να προσφέρει ένα ξενοδοχείο το σωστό είδος υπηρεσίας, πρέπει να καταλάβει τι αναζητούν οι πελάτες του. Μόνο σε αυτή την περίπτωση, οι εργαζόμενοι θα ξέρουν πώς να ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών και να προσφέρουν υπηρεσίες που είναι δύσκολο να ξεχαστούν.

2. Απλοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών

Εάν γνωρίζει ένα ξενοδοχείο ποια είναι τα πιο συνηθισμένα αιτήματα, θα είναι ευκολότερο για να απαντήσει γρήγορα σε αυτά. Για παράδειγμα, αν γνωρίζει ότι

πολλοί άνθρωποι ζητούν μια επιπλέον κουβέρτα ή πετσέτα, ετοιμάζει οδηγίες στο δωμάτιο, ώστε ο επισκέπτης να ξέρει πώς να το ζητήσει και να βάλει αυτές τις οδηγίες εκεί που θα τις δει. Ένα άλλο παρόμοιο παράδειγμα είναι τα τιμολόγια που στέλνει μέσω email μετά την ολοκλήρωση της διαμονής, θα πρέπει να περιλαμβάνουν οδηγίες σχετικά με τον τρόπο υποβολής αξίωσης για τις χρεώσεις. Σε κανέναν δεν αρέσει να χρειάζεται να φροντίζει κάτι τέτοιο, αλλά λίγη δουλειά εκ των προτέρων μπορεί να κάνει τη διαδικασία λιγότερο δύσκολη.

3. Η εκπαίδευση στην εξυπηρέτηση πελατών είναι ζωτικής σημασίας

Το πρόσωπο μιας μάρκας ξενοδοχείου είναι οι υπάλληλοί της, αλλά δεν μπορεί να περιμένει να καταλάβουν απλώς τι σημαίνει αυτό. Πρέπει να λάβουν εκπαίδευση σε οτιδήποτε, από τις αξίες της μάρκας μέχρι τον σωστό τρόπο επίλυσης ζητημάτων εξυπηρέτησης πελατών. Είναι αυτονόητο ότι η αποτελεσματική εκπαίδευση δεν περιορίζεται στην παροχή ενός εγχειριδίου υπαλλήλου και στην εμφάνιση μερικών βίντεο. Η εκπαίδευση είναι μια συνεχής διαδικασία που πρέπει να περιλαμβάνει όλους, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών. Κατά καιρούς, οργανώνονται εκπαιδευτικά ταξίδια, εκπαιδευτικά συνέδρια ή εκδηλώσεις ανάπτυξης ομάδας στον τομέα της φιλοξενίας. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτούς τους τύπους ευκαιριών με τους υπαλλήλους του.

Μια άλλη χρήσιμη ιδέα είναι να έχει ένα μυστικό πρόγραμμα πελατών για να κατανοήσει πραγματικά το επίπεδο εξυπηρέτησης. Για να διεγείρει λίγο περισσότερο ενθουσιασμό, μπορεί να προετοιμάσει κάποιο είδος διαγωνισμού με βραβεία για τους υπαλλήλους. Για παράδειγμα, ο υπάλληλος που θα επιτύχει την υψηλότερη βαθμολογία εξυπηρέτησης πελατών σε έναν δεδομένο μήνα θα κερδίσει ένα μπόνους σε ένα τοπικό εστιατόριο.

4. Να κάνει τις σωστές ερωτήσεις

Είναι ευκολότερο να προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών όταν έχει τις απαραίτητες πληροφορίες. Οι έρευνες πελατών είναι χρήσιμες με πολλούς τρόπους, αλλά είναι επίσης σημαντικό να κάνει τη σωστή ερώτηση τη σωστή στιγμή. Ένας καλός τρόπος για να μάθει πώς ήταν η διαμονή ενός πελάτη είναι να του στείλει μια έρευνα μέσω email μετά το check-out. Για να κάνει αυτές τις έρευνες πιο ενδιαφέρουσες για τους πελάτες, μπορεί να ετοιμάσει δώρα για όλους όσους συμμετέχουν. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να προσφέρει

έκπτωση ή αναβάθμιση για την επόμενη διαμονή τους. Με αυτές τις κινήσεις, οι πελάτες αισθάνονται ότι η γνώμη τους είναι σημαντική.

5. Όλοι πρέπει να ξέρουν πώς να βοηθούν τους επισκέπτες

Όταν ένας επισκέπτης του ξενοδοχείου έχει μια ερώτηση ή πρόβλημα, δεν θα ξέρει πάντα σε ποιον πρέπει να μιλήσει, και αυτό είναι φυσιολογικό. Για να παρέχεται η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση πελατών, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να βοηθήσουν. Το χειρότερο πράγμα που μπορεί να συμβεί είναι ότι ένας υπάλληλος, σε ένα τμήμα άσχετο με το πρόβλημα που αντιμετωπίζει, το σηκώνει και τους λέει ότι δεν ξέρουν πώς να βοηθήσουν. Όλα τα τμήματα πρέπει να γνωρίζουν, τουλάχιστον ποιες είναι οι ευθύνες των άλλων. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος γυμναστηρίου πρέπει να ξέρει πώς να βοηθήσει έναν επισκέπτη που ψάχνει για καθαριότητα και ένας υπάλληλος συντήρησης πρέπει να ξέρει πώς να βοηθήσει έναν επισκέπτη να πάρει σεντόνια.

6. Χρησιμοποίηση της πολυκαναλικής επικοινωνίας

Το λογισμικό CRM του ξενοδοχείου θα πρέπει να είναι ενσωματωμένο με όλα τα κανάλια που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επισκέπτες για να επικοινωνήσουν μαζί σας. Για παράδειγμα, όταν συνομιλούν με έναν πράκτορα πριν κάνουν μια ηλεκτρονική κράτηση, αυτή η αλληλεπίδραση θα πρέπει να συγχρονίζεται με το εσωτερικό προφίλ του πελάτη. Κατά την άφιξη, η ρεσεψιόν θα πρέπει να έχει πρόσβαση στα στοιχεία για να γνωρίζει τι ερωτήσεις έχει ρωτήσει μεταξύ της κράτησης και της άφιξης. Με αυτόν τον τρόπο, ο υπάλληλος της ρεσεψιόν μπορεί να του μιλήσει προσωπικά γι' αυτό.

7. Συνεργασία με προσφορές

Η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών στα ξενοδοχεία δεν είναι ένα μεμονωμένο στοιχείο, πολλοί επισκέπτες θέλουν να ζήσουν τι έχει να προσφέρει η περιοχή. Όταν οι επισκέπτες διασκεδάζουν αλλού κατά τη διάρκεια της διαμονής τους, θα έχουν μια θετική σχέση με το ταξίδι στο σύνολό τους. Ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να συνεργάζεται με τοπικές επιχειρήσεις για να κάνει εκπτώσεις και δώρα σε εμπειρίες που θα θυμούνται οι άνθρωποι. Θα μπορούσε να είναι ένας δωρεάν καφές σε ένα κοντινό μπαρ ή μια έκπτωση σε μια δραστηριότητα ράφτινγκ. Ότι κι αν είναι, οι πελάτες θα εκτιμήσουν την υπηρεσία. Αντί να αφήνετε απλώς κουπόνια ή προσφορές σε ένα ράφι στην είσοδο, ζητήστε από τους

υπαλλήλους να αναλάβουν την πρωτοβουλία και να μιλήσουν στους πελάτες για τα ενδιαφέροντά τους. Έτσι θα γνωρίζουν αν υπάρχει έκπτωση που τους ταιριάζει. Επιπλέον, οι εταιρείες της περιοχής θα εκτιμήσουν αυτή τη συνεργασία.

8. Υπέρβαση των προσδοκιών εξυπηρέτησης

Δεν υπάρχει προκαθορισμένο σύνολο απαντήσεων σε αυτό, αλλά ένα σημαντικό πρώτο βήμα είναι να έχουν οι εργαζόμενοι όλα όσα χρειάζονται. Για παράδειγμα, η διοίκηση του ξενοδοχείου μπορεί να δώσει στους υπαλλήλους έναν προϋπολογισμό ανά υπάλληλο για να επιλύσουν τα προβλήματα μόνοι τους. Για να εξασφαλίσει ένα ξενοδοχείο ότι οι πελάτες θα έχουν μια αξέχαστη εμπειρία, πρέπει να δώσει προσοχή σε όλους τους πελάτες και να ξεπεράσει τις προσδοκίες τους. Αυτό θα επιτρέψει στο ξενοδοχείο να δημιουργήσει μια σχέση μαζί τους και να ενθαρρύνει την πίστη τους.

4.3. Θεωρία της προσδοκίας των πελατών

Οι προσδοκίες των πελατών είναι απαραίτητες για κάθε επιχείρηση. Όταν οι πελάτες έχουν υψηλές προσδοκίες, τα ξενοδοχεία πρέπει να είναι σε θέση να τις ανταποκριθούν, για να προσφέρουν μια καλή εμπειρία πελάτη. Οι προσδοκίες των πελατών είναι όλες οι καταστάσεις και τα αποτελέσματα που περιμένει ο πελάτης από κάθε αλληλεπίδραση με το ξενοδοχείο. Μερικά από αυτά θα είναι στρατηγικού χαρακτήρα (το προϊόν μιας αξιολόγησης και μιας λεπτομερούς διαδικασίας πληροφόρησης), ενώ άλλα θα είναι πιο συναισθηματικά ή αντιδραστικά. Όλα όσα γνωρίζει ο πελάτης για το ξενοδοχείο θα του επιτρέψουν να δημιουργήσει τις ιδέες του για τον τρόπο εργασίας. «Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» είναι μια φράση που, σε αυτό το πλαίσιο, σημαίνει ότι πρέπει να κατανοήσει και να διαχειριστεί κατάλληλα τις προσδοκίες τους, ακόμη και σε περιπτώσεις όπου ίσως κάποιες συμπεριφορές ήταν ακατάλληλες.

Οι ανάγκες των πελατών είναι οι προκλήσεις που πρέπει να ξεπεράσουν μέσω μιας λύσης αγοράς. Η αναγνώριση αυτών είναι που ωθεί να αναζητήσετε προσφορές και να δημιουργήσετε σχέσεις με επωνυμίες. Από την πλευρά του, οι προσδοκίες είναι αυτό που περιμένει ο πελάτης να αποκτήσει από αυτή τη σχέση, τόσο από τις υπηρεσίες που αγόρασε, όσο και από την προσοχή και την

εξυπηρέτηση που αποκόμισε. Οι ανάγκες είναι συνήθως συνειδητές και αντικειμενικές, αφού το άτομο έχει ήδη προσδιορίσει ποια πτυχή θέλει να τροποποιήσει και, σε πολλές περιπτώσεις, γνωρίζει επίσης την επείγουσα ανάγκη εύρεσης λύσης για έναν συγκεκριμένο στόχο. Οι προσδοκίες, από την άλλη, είναι επιθυμίες που δεν εξαρτώνται από την παρουσία ενός προβλήματος και μπορεί να διαφέρουν από τη μια στιγμή στην άλλη, δηλαδή είναι υποκειμενικές και εξαρτώνται ακόμη και από τη διάθεση του πελάτη.

Σύμφωνα με τη θεωρία προσδοκίας-αξίας οι πελάτες συχνά κάνουν κάποια κρίση για τις υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου, τα οφέλη του και τα πιθανά αποτελέσματα από τη χρήση τους. Οι πελάτες θα μάθουν να εκτελούν τη συμπεριφορά που περιμένουν ότι θα οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα. Η συνολική τους στάση είναι συνάρτηση των πεποιθήσεων σχετικά με τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας και τη δύναμη αυτών των πεποιθήσεων. Ο αντίκτυπος της σημασίας των χαρακτηριστικών στη λήψη αποφάσεων των πελατών είναι επίσης ευρέως αναγνωρισμένος.

Η σχέση συνοψίστηκε ως εξής:

$$Q = \sum_i (P_i - E_i) \quad (\text{Carmen } 1990),$$

όπου

Q είναι η συνολική ποιότητα

I είναι η σημασία του χαρακτηριστικού υπηρεσίας

i είναι το άθροισμα υπερβαίνει τον αριθμό των χαρακτηριστικών υπηρεσίας.

P είναι η αντίληψη

E είναι προσδοκία.

Παραμένει η ανάγκη να παρέχεται μια άμεση σύνδεση μεταξύ ικανοποίησης και αγοράς (Barsky, 1990). Μερικά μοντέλα υποδεικνύουν μια σχέση μεταξύ ικανοποίησης και επαναλαμβανόμενης πρόθεσης αγοράς, αλλά όχι ακόμη με την πραγματική αγορά.

4.4. Θεωρία απόρριψης προσδοκιών

Αυτό το μοντέλο αποτελεί υποχρεωτικό σημείο αναφοράς στην ανάπτυξη πολυάριθμων ερευνών που εξηγούν την προέλευση της ικανοποίησης. Σε αυτό,

η στάση του καταναλωτή πριν από την αγορά, που είναι αποτέλεσμα προσδοκιών, τροποποιείται από την ικανοποίηση που βιώνει, η οποία οδηγεί σε μεταγενέστερες συνθήκες. Καθώς το άτομο βιώνει διαφορετικούς βαθμούς ικανοποίησης, οι στάσεις και οι προθέσεις για μελλοντικές αγορές θα αλλάξουν.

Με βάση την αλληλεπίδραση των μεταβλητών που συνθέτουν την απόρριψη, θα υπάρξει θετική απόρριψη εάν η απόδοση των υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου υπερβαίνει τις προηγούμενες προσδοκίες του ατόμου. Σε αυτή την περίπτωση, ο καταναλωτής θα νιώσει ικανοποιημένος και ως εκ τούτου θα προκύψουν θετικές στάσεις και μελλοντικές προθέσεις αγοράς. Διαφορετικά, εάν η διαγραφή είναι αρνητική, η απόδοση δεν ξεπερνά τις προσδοκίες, αποδυναμώνοντας την προδιάθεση για επόμενες αγορές. Από την πλευρά του καταναλωτή, ο όρος απόδοση χρησιμοποιείται για να ορίσει την αξιολόγηση των οφελών ή των αποτελεσμάτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής ως συνέπεια της κατανάλωσής του. Οι προσδοκίες είναι μια εκτίμηση που γίνεται από τον καταναλωτή για το τι θα συμβεί μετά τη διαδικασία αγοράς.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Oliver (1980), η στάση του καταναλωτή πριν από την αγορά είναι αποτέλεσμα προσδοκιών και τροποποιείται από την ικανοποίηση που βιώθηκε, η οποία οδηγεί σε επακόλουθες προθέσεις.

Ορισμένοι ερευνητές έχουν δείξει ότι οι προηγούμενες προσδοκίες που έχει ένας καταναλωτής για την απόδοση μιας υπηρεσίας μπορούν να επηρεάσουν την αξιολόγηση της απόδοσης μετά την κατανάλωση του προϊόντος, γι' αυτό και επιμένουν στη σημασία της επίδρασης των προσδοκιών, στην αντίληψη των αποτελεσμάτων και την επιρροή τους σχετικά με τις κρίσεις ικανοποίησης.

Ο Oliver (1989) επισημαίνει ότι η ικανοποίηση δεν περιορίζεται στην απλή εκπλήρωση των αναγκών και των προσδοκιών του ατόμου, αφού η απουσία διαψεύσεως δεν συνεπάγεται πάντα ικανοποίηση. Μολονότι, αρχικά η επιβεβαίωση ήταν ο κύριος καθοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης, ορισμένες μελέτες επιβεβαιώνουν ότι οι προσδοκίες έχουν μια ανεξάρτητη και πρόσθετη επιρροή στην απόρριψη (Johnson, Anderson and Fornell, 1995). Ωστόσο, οι Oliver και DeSarbo (1988) ανακαλύπτουν ότι η επίδραση των προσδοκιών μειώνεται με την πάροδο του χρόνου.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η θεωρία της απόρριψης χρησιμοποιεί στοιχεία σύγκρισης με την απόδοση της υπηρεσίας για να εξηγήσει την ικανοποίηση. Οι προσδοκίες αποτελούν το πρότυπο που χρησιμοποιείται συνήθως σε διαφορετικές έρευνες και αποτελούν την πιο σχετική μεταβλητή όπως αντικατοπτρίζεται σε πολλές μελέτες που έχουν υπερασπιστεί τη σημασία τους. Η έρευνα που διεξήχθη σχετικά με την έννοια της ικανοποίησης, καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι υπάρχουν αρκετές σχετικές ενδείξεις ότι η ικανοποίηση προκύπτει από τη σύγκριση μεταξύ της απόδοσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και ενός προτύπου αναφοράς. Οι περισσότερες έρευνες χρησιμοποιούν προσδοκίες ή κανόνες που βασίζονται στην εμπειρία με τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας ως αναφορά. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, κατά τη διαδικασία επιλογής υπηρεσίας, ο χρήστης διαμορφώνει προσδοκίες ή πρότυπα που αργότερα θα χρησιμοποιηθούν ως πρότυπο σύγκρισης για την αξιολόγηση της απόδοσης της υπηρεσίας.

Μετά την έρευνα του Oliver το 1980, προκύπτει η ιδέα ότι η ικανοποίηση είναι συνέπεια μιας ψυχολογικής κατάστασης, η οποία προκύπτει όταν ένα συναίσθημα συνδέεται με αυτό, προκαλώντας μια επανερμηνεία μετά τη χρήση της υπηρεσίας. Ο Oliver (1997) δεν αρνείται ότι η ικανοποίηση έχει μια γνωστική συνιστώσα, αλλά μάλλον προσθέτει τη συναισθηματική πτυχή.

Σύμφωνα με τη Θεωρία, η αξιολόγηση γίνεται από τον καταναλωτή για την υπηρεσία που έλαβε, με βάση δύο πρότυπα: την αναμενόμενη υπηρεσία ή τις προσδοκίες υπηρεσίας και την επαρκή ή ελάχιστη αποδεκτή υπηρεσία. Μεταξύ των δύο, θα υπάρχει ένα εύρος ανοχής που διαχωρίζει την αναμενόμενη υπηρεσία από την αποδεκτή. Σύμφωνα με τους Parasuraman et al. (1998), η αναμενόμενη υπηρεσία έχει την αξία των προδιαγραφών ποιότητας. Η αξία είναι μια πτυχή που αναζητά ο πελάτης σε μια υπηρεσία σύμφωνα με τις προσδοκίες της προσφερόμενης υπηρεσίας (Cobra, 2000).

Στην πραγματικότητα, για τον Cobra (2000) η επιτυχία ή η αποτυχία μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών συνδέεται με τον παράγοντα αντίληψης, δηλαδή, η απόδοση είναι η απάντηση που επιβεβαιώνει ή απορρίπτει την αρχική προσδοκία του καταναλωτή για την εν λόγω υπηρεσία. Εστιάζοντας στην αξιολόγηση της αντιληπτής ποιότητας, αυτό θα προέκυπτε από την ασυμφωνία

μεταξύ ενός προτύπου (προσδοκία) και του επιπέδου της προσφοράς που προσφέρεται (αντίληψη της εμπειρίας υπηρεσίας).

Όπως παρατηρούν οι Parasunaman, Zeithmal και Berry (1994), το κύριο σημείο της χρήσης των προσδοκιών σε μια ποιοτική μελέτη είναι η διαγνωστική της αξία και η ικανότητα παροχής πληροφοριών σχετικά με το αναμενόμενο επίπεδο της υπηρεσίας που χρησιμοποιεί το άτομο. Παρά τα επιχειρήματα που παρουσιάζονται τα οποία προσδιορίζουν τη θεωρία της απόρριψης των προσδοκιών ως το μοντέλο που ξεχωρίζει πιο έντονα στη βιβλιογραφία, η χρήση των προσδοκιών σε μελέτες ποιότητας έχει επικριθεί ευρέως και η χρήση της δεν είναι απαλλαγμένη από περιορισμούς.

Ένα περαιτέρω προσόν είναι αυτό που επεκτείνει το μοντέλο επιβεβαίωσης των προσδοκιών με την αντιληπτή απόδοση (Cronin and Taylor, 1992). Ως εκ τούτου, εκτός από τη συνάφεια των προηγούμενων προσδοκιών των πελατών, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ικανοποίηση από τη φροντίδα, η οποία θα δοθεί από το βαθμό στον οποίο η υπηρεσία εκπληρώνει τη λειτουργία της, δηλαδή την αντιληπτή απόδοση.

4.5. Το μοντέλο SERVQUAL

Το μοντέλο SERVQUAL αναπτύχθηκε για πρώτη φορά το 1985 από Αμερικανούς συγγραφείς Parasuraman, Valarie Zeithaml και Len Berry. Γενικά, το μοντέλο SERVQUAL προσδιορίζει τις κύριες διαστάσεις της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών (Müjdat, 2019).

Αρχικά, εντοπίστηκαν δέκα διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών. Ωστόσο, αργότερα μειώθηκαν σε πέντε καθώς ορισμένες από αυτές τις διαστάσεις συσχετίστηκαν και είναι: «Αξιοπιστία, εγγύηση, απτότητα, ενσυναίσθηση και ανταπόκριση» (Puri and Singh, 2018). Γενικά, αυτές οι πέντε διαστάσεις θεωρούνται αντιπροσωπευτικές των διαστάσεων της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών για διαφορετικούς τύπους υπηρεσιών (Díaz and Duque, 2015).

Σύμφωνα με το μοντέλο SERVQUAL, ένας πάροχος υπηρεσιών πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει αυτά τα πέντε αναφερόμενα στοιχεία (Sharma and Srivastava, 2018).

Μεμονωμένα, το μοντέλο SERVQUAL λαμβάνει μια μέτρηση των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών. Το όργανο SERVQUAL μετρά τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πελατών, υπάρχουν πέντε επίπεδα αξιολόγησης της απόδοσης (Parasuraman, Berry and Zeithaml, 1994)

Πίνακας 1- Οι διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL

Διάσταση	Περιγραφή
Εμπιστοσύνη	Σημαίνει τον βαθμό στον οποίο ο πελάτης μπορεί να εμπιστευτεί μια υπηρεσία και θα παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα σε μια δεδομένη στιγμή. Αυτό μετρά τη συνοχή των υπηρεσιών που παρέχεται από έναν οργανισμό. Αν προσφέρει υπηρεσίες συνεπής, τότε θα έχει μια υψηλή αξιοπιστία.
Εγγύηση	Σημαίνει το επίπεδο εμπιστοσύνης του πελάτη σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών
Απτότητα	Σημαίνει τη φυσική εμφάνιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται από τον οργανισμό. Περιλαμβάνει πράγματα όπως η καθαριότητα, η τακτοποίηση και η εμφάνιση
Ενσυναίσθηση	Σημαίνει την ικανότητα του οργανισμού για να καταλάβει τι θέλουν και χρειάζονται οι πελάτες.
Απόκριση	Αναφέρεται στην ταχύτητα με την οποία μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών

Πηγή: Parasuraman, Berry and Zeithalm (1991)

Τώρα, για να παρέχουν υπηρεσίες, τα ξενοδοχεία πρέπει να γνωρίζουν τι περιμένουν οι πελάτες από αυτούς. Για το λόγο αυτό, το μοντέλο SERVQUAL εντοπίζει πέντε σημεία μεταξύ των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο και των προσδοκιών του πελατολογίου (Sharma and Srivastava, 2018).

Για τους Espejo και Dalí (2018), αυτά τα πέντε σημεία περιλαμβάνουν, πρώτα απ' όλα το κενό της γνώσης που προκύπτει στην υπηρεσία εάν το ξενοδοχείο δεν γνωρίζει τι θέλει ο πελάτης, δεν καταλαβαίνει τις προσδοκίες των πελατών και αυτό θα τους εμποδίσει να τους προσφέρουν μια καλύτερη υπηρεσία. Δεύτερον, το χάσμα προτύπων, το οποίο εμφανίζεται όταν το ξενοδοχείο έχει ήδη διατυπώσει τις ιδέες του σχετικά με το είδος των υπηρεσιών που θέλει ο πελάτης και αυτές οι ιδέες δεν ταιριάζουν πραγματικά στο τι θέλουν οι πελάτες. Επομένως, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι το ξενοδοχείο να μεταφράζει εσφαλμένα τις ιδέες σε πολιτική ποιότητας και σε σύνολο κανόνων.

Τρίτον, ας υποθεθεί ότι το ξενοδοχείο έχει κατανοήσει ξεκάθαρα τι θέλει ο πελάτης (χωρίς κενό γνώσης) και έχει διατυπώσει επαρκώς τις ανάγκες του πελάτη στις πολιτικές και τις εργασιακές τους διαδικασίες (χωρίς κενό πρότυπο). Ακόμα κι έτσι, υπάρχει πιθανότητα το ξενοδοχείο να μην μπορεί να παραδώσει την υπηρεσία όπως έχει προγραμματιστεί. Αυτό θα είναι το κενό παράδοσης.

Τέταρτον, αποφυγή δημιουργίας ψευδών προσδοκιών ή υποσχέσεων παραπλανητικά. Τα ξενοδοχεία θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εξωτερικές επικοινωνίες τους αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τι μπορούν να προσφέρουν. Αν υπάρχει υπερπροσφορά ή ανεπάρκεια στις υπηρεσίες, θα μπορούσε να αυξήσει ή να μειώσει τις προσδοκίες των πελατών και τα ξενοδοχεία να μην πληρούν αυτό το πρότυπο. Αυτό θα είναι το επικοινωνιακό κενό. Για να μειωθεί ο κίνδυνος για τα κενά επικοινωνίας, το ξενοδοχείο πρέπει να διασφαλίζει ότι επικοινωνεί σαφώς τις υπηρεσίες του.

Πέμπτον, χάσμα ικανοποίησης. Οι πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι επειδή περιμένουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο εξυπηρέτησης αλλά λαμβάνουν κάτι διαφορετικό. Τελικά, οι πελάτες είναι δεν είναι ικανοποιημένοι με το προϊόν ή την υπηρεσία που λαμβάνουν (Müjdat, 2019).

4.6. Το μοντέλο Απόδοσης των υπηρεσιών SERVPERF

Η αξιολόγηση της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών είναι δύσκολη λόγω της διαφοράς μεταξύ της ποιότητας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και της αναμενόμενης από αυτόν. Από αυτό, οι Parasuraman, Zeithaml και Berry το 1988 πρότειναν το μοντέλο SERVQUAL που περιγράφει πέντε κενά μεταξύ αυτά τα δύο οράματα για την ποιότητα. Η εξάλειψη αυτών των κενών θα βοηθήσει το ξενοδοχείο για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών (Fleischman, Johnsona and Walker, 2017).

Επομένως, αυτό το μοντέλο βασίζεται μόνο στις αντιλήψεις των χρηστών για την απόδοση των υπηρεσιών. Το μοντέλο SERVPERF διατηρεί τις διαστάσεις ποιότητας του μοντέλου SERVQUAL (απτότητα, εμπιστοσύνη, ικανότητα ανταπόκρισης, ενσυναίσθηση και ευαισθησία) και 22 ειδικά σχεδιασμένα αντικείμενα, τα οποία αξιολογούν την ποιότητα της υπηρεσίας μόνο μέσω των επιδόσεων ή των εντυπώσεων της ποιότητας της υπηρεσίας από την οπτική των χρηστών (Babić-Hodonić et al., 2019).

Αυτή η προσέγγιση δεν συνάδει με ορισμένα ερευνητικά αποτελέσματα, τα οποία δείχνουν ότι οι προσδοκίες των πελατών πρέπει να βασίζονται σε εμπειρίες. Επιπλέον, ο υψηλότερος βαθμός της ποιότητας της υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτή μόνο μερικές φορές είναι η αιτία μιας μεγαλύτερης αντιληπτής αξίας του καταναλωτή. Σε πολλές περιπτώσεις, η ικανοποίηση είναι προηγούμενο της ποιότητας των υπηρεσιών.

Το SERVPERF μετρά την ποιότητα ως στάση, όχι ως ικανοποίηση. Ωστόσο, χρησιμοποιεί τις ιδέες για την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών που οδηγούν σε προσδοκίες. Αλλά πηγαίνει ένα βήμα παραπέρα και συνδέει την ικανοποίηση με μεγαλύτερη πρόθεση αγοράς (Swaroop and Dey, 2015).

Για το Tisnado (2015), το SERVPERF είναι μια τροποποιημένη έκδοση του SERVQUAL, οπότε χρησιμοποιεί την ίδια κατηγορία για να μπορεί να αξιολογηθεί η ποιότητα της υπηρεσίας: απτότητα, αξιοπιστία, ευαισθησία, εγγύηση και ενσυναίσθηση.

Πίνακας 2- Οι διαστάσεις του μοντέλου SERVPEF

Διάσταση	Περιγραφή
Αξιοπιστία	Δυνατότητα εκτέλεσης υπηρεσιών υποσχέθηκε με ακρίβεια και ειλικρίνεια.
Εγγύηση	Γνώσης και γενναιοδωρίας όσων εργασία στην εταιρεία και την ικανότητά τους να εμπνέουν ασφάλεια.
Υλικά	Εμφάνιση φυσικών αντικειμένων, εξοπλισμού και προσωπικό.
Ενσυναίσθηση	Η εξατομικευμένη προσοχή που η εταιρεία παρέχει στους πελάτες της.
Ευαισθησία	Διαθεσιμότητα για βοήθεια στους πελάτες, παρέχει ποιοτική και γρήγορη εξυπηρέτηση.

Πηγή: Parasuraman, Berry and Zeithalm (1991)

4.7.Το μοντέλο HOTELQUAL

Το μοντέλο HOTELQUAL διερευνήθηκε από τους Falces, Sierra και Briñol το 1999 εφαρμόζοντας το μοντέλο SERVQUAL ως βάση, με στόχο τον υπολογισμό της ποιότητας που αντιλαμβάνονται οι επισκέπτες (Roman Alejos, 2018).

Το HOTELQUAL είναι ένας όρος διαχείρισης ξενοδοχείων που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την απόδοση στην ποιότητα των υπηρεσιών των ξενοδοχείων και την αντιληπτή αξία του πελάτη. Η απόδοση του HOTELQUAL πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς με τεχνικές διαχείρισης και πρότυπα ποιότητας, όπως το σύστημα αξιολόγησης με αστέρια σε ξενοδοχεία (Müjdat, 2019). Δεδομένου ότι οι διεθνείς ταξιδιώτες αναμένουν τυποποιημένη ποιότητα, τα ξενοδοχεία απαιτούν να παρέχουν μια επαγγελματική, αποτελεσματική και διεθνή υπηρεσία, όπως συστήματα ασφαλείας, κράτηση, καθαρά και άνετα

δωμάτια και καλή συμπεριφορά του προσωπικού (Fleischman, Johnson and Walker, 2017).

Αυτό το μοντέλο είχε δύο φάσεις. Σε πρώτη φάση, βάσει βιβλιογραφικής αναζήτησης, ο συγγραφέας ξεκίνησε από το μοντέλο SERVQUAL και πραγματοποίησε μια έρευνα προσαρμοσμένη στον ξενοδοχειακό τομέα. Η δεύτερη φάση βασίστηκε στην εφαρμογή ερωτηματολογίου ως συμβολικό τεστ των πελατών του ξενοδοχείου, μετά την οποία επικυρώθηκε νέο μέτρο. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν δείχνουν ότι τα πέντε χαρακτηριστικά του μοντέλου SERVQUAL δεν είναι έγκυρα. Αυτό συμβαίνει επειδή η έρευνα ανάλυσης ομαδοποιείται σε τρία χαρακτηριστικά: τα προσόντα του προσωπικού που προσφέρει την υπηρεσία, τα προσόντα της ξενοδοχειακής εγκατάστασης και της αντίληψης της λειτουργίας και την οργάνωση ξενοδοχειακών υπηρεσιών (Duque-Oliva and Parra-Díaz, 2015).

Το HOTELQUAL έχει ως στόχο τη μέτρηση της ποιότητας που αντιλαμβάνονται οι πελάτες από το κατάλυμα. Το μοντέλο βασίζεται στα στοιχεία που ανήκουν στο μοντέλο SERVQUAL, προσθέτοντας διαστάσεις που είναι σημαντικές για τον ξενοδοχειακό τομέα. Αυτές οι διαστάσεις- κλειδί για τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι: η αξιολόγηση των εγκαταστάσεων, του προσωπικού, της λειτουργίας και της οργάνωσης της υπηρεσίας. Αυτό το μοντέλο αναπτύχθηκε αναλύοντας ότι υπάρχουν 20 στοιχεία όταν μένει ο πελάτης. Ανάμεσα τους ξεχωρίζει ο εξοπλισμός του κτιρίου όπως ανελκυστήρες, διάδρομοι, δωμάτια, μεταξύ άλλων που πρέπει να είναι καλά διατηρημένα, ευχάριστα και φιλόξενα (Cedeño and Real, 2020).

Το μοντέλο HOTELQUAL χρησιμοποιεί υπηρεσίες διαμονής και τις αξιολογεί με βάση την ποιότητα που παράγουν. Με αυτόν τον τρόπο χρησιμοποιούνται καθιερωμένα κριτήρια που ποικίλλουν ανάλογα με τη διευκόλυνση που αξιολογείται. Για να γίνει αυτό, ορίζονται οι ιδιότητες του μοντέλου HOTELQUAL, το οποίο αποτελείται από τρεις διαστάσεις που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Suárez, 2017).

Πίνακας 3- Οι διαστάσεις του μοντέλου HOTELQUAL

Διάσταση	Περιγραφή
Αξιολόγηση εργαζομένων	Η πελατεία αξιολογεί τη χρησιμότητα, διαθεσιμότητα, εμπιστοσύνη και διακριτικότητα των εργαζομένων για τις ανάγκες τους.
Αξιολόγηση εγκαταστάσεων	Οι επισκέπτες αξιολογούν την κατάσταση, άνεση και ασφάλεια μιας εγκατάστασης επειδή αντικατοπτρίζει ένα ασφαλές περιβάλλον για αυτούς, έτσι οι επισκέπτες ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου.
Οργάνωση	Η πελατεία αξιολογεί την οργάνωση του προσωπικού, τη διαχείριση των δεδομένων, την ακρίβεια και την παραγγελία κατά την εκτέλεση των υπηρεσιών, εάν οι εργαζόμενοι απαντούν άμεσα σε ερωτήσεις αναφορικά με τα καθήκοντα, εάν είναι οι εργαζόμενοι λειτουργούν ή δεν μπορούν να λύσουν το πρόβλημα χωρίς τη βοήθεια του υπεύθυνου της περιοχής.

Πηγή: Suarez (2017)

Σε σχέση με τον πίνακα όπου επεξηγούνται οι έννοιες για να εμβαθύνουμε το μοντέλο HOTELQUAL ο τομέας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών αποτελείται από τρεις θεμελιώδεις διαστάσεις: αξιολόγηση εργαζομένων, αξιολόγηση εγκαταστάσεων και οργάνωσης. Αυτά σχηματίζουν τη βάση της κλίμακας HOTELQUAL, όπου η ποιότητα ορίζεται με όρους παρόμοιους με το

SERVQUAL, καλύτερα λέγοντας, με απόκλιση μεταξύ απόδοσης και προσδοκιών (Román Alejos, 2018).

Επί του παρόντος, έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι για την αξιολόγηση των υπηρεσιών, αλλά το πιο χρησιμοποιημένο είναι το SERVQUAL, καθώς επιτρέπει στους μάνατζερ να ανιχνεύουν, μέσω μετρήσεων, ποιες πτυχές της υπηρεσίας είναι σημαντικές και ποια είναι η αντιληπτή ικανοποίηση. Το μοντέλο SERVQUAL ενοποιείται ως βασικό μοντέλο για τη δημιουργία ή την προσαρμογή νέων προτάσεων, όπου η καθεμία αναπτύχθηκε και εφαρμόζεται σε συγκεκριμένο πλαίσιο, δεν εξηγεί αποτελεσματικά όλα τα αρχικά αναγνωρισμένα συστατικά των προσδοκιών και των αντιλήψεων για την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας.

4.8. Υπηρεσίες που εκτιμώνται περισσότερο από τους πελάτες στα ξενοδοχεία

Σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται ποιες υπηρεσίες εκτιμώνται περισσότερο από τους πελάτες στα ξενοδοχεία. Ο Rizzo (2009) αναφέρει τις υπηρεσίες από την πλευρά των πελατών:

- Υπηρεσία πρωινού, στην οποία η ποικιλία και η ποιότητα είναι απαραίτητες στα προϊόντα, το πρόβλημα με αυτήν την υπηρεσία σε πολλές περιπτώσεις είναι η έλλειψη της προσοχής από την πλευρά του προσωπικού προς τον πελάτη και η έλλειψη κατανόησης του τι ζητά ο πελάτης, εκτός από αυτό σε πολλές περιπτώσεις οι σερβιτόροι καταλήγουν να δημιουργούν ταλαιπωρίες κατά τις ώρες αιχμής των υπηρεσιών λόγω έλλειψης προσωπικού.
- Υπηρεσία στάθμευσης: Υπό αυτή την έννοια, δόθηκε έμφαση στη λογική τιμή που στοχεύει σε αυτού του είδους την υπηρεσία, δυστυχώς το συχνό παράπονο για αυτό είναι η χρέωση, αφού πριν από λίγα χρόνια αυτό δεν χρεώθηκε, αυτή τη στιγμή ο επισκέπτης μπορεί να μην αισθάνεται άνετα να προσκαλέσει κάποιον όταν ο επισκέπτης καταλήξει να πληρώσει ένα παρκινγκ για λίγο.
- Θόρυβος στα δωμάτια: με τις νέες ξενοδοχειακές δομές και την ενσωμάτωση με αίθουσες εκδηλώσεων, αυτό το παράπονο έχει

διατυπωθεί συχνά λόγω διαρροής θορύβου στα δωμάτια, η λύση σε ορισμένα ξενοδοχεία ήταν η ηχομόνωση του δωματίου και η ηχομόνωση των παραθύρων.

- Υπηρεσία Διαδικτύου. Στις μέρες μας, ένα ξενοδοχείο υψηλής ποιότητας χωρίς internet είναι κάτι απίθανο, λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη των πελατών να συνδεθούν, υπάρχουν παράπονα όταν δεν υπάρχει καλή υποστήριξη συνδεσιμότητας ή δεν υπάρχει σύστημα που υποστηρίζει την ελεύθερη πλοήγηση όλων των επισκεπτών στο διαδίκτυο.
- Καθαριότητα σε όλα τα δωμάτια αλλά ιδιαίτερα στα μπάνια. Ο παράγοντας καθαριότητα είναι απαραίτητος για την εμπειρία του πελάτη με τη διαμονή του στο ξενοδοχείο, λαμβάνοντας υπόψη την απροσεξία του προσωπικού που είναι υπεύθυνο για τον καθαρισμό των δωματίων. Ο πελάτης έχει κακή εικόνα για τη διαμονή του.
- Άνεση, ειδικά στα στρώματα, στο σχεδιασμό και την ατμόσφαιρα. Ένας άνετος και ευχάριστος χώρος αποτελεί μέρος της θετικής εταιρικής εικόνας του ξενοδοχείου, αλλά αυτό δεν υπάρχει σε κάποια ξενοδοχεία λόγω της έλλειψής τους.

4.9.Διαχείριση των παραπόνων των πελατών των ξενοδοχείων

Η δυσαρέσκεια προκαλεί τη δημιουργία διαφόρων διαδικασιών και συμπεριφορών. Ο δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί να πάρει δύο αποφάσεις, να ενεργήσει και να μην ενεργήσει. Μερικές μελέτες για τη δυσαρέσκεια των καταναλωτών, έχουν βρει ένα πολύ υψηλό ποσοστό ατόμων που, αντιμέτωποι με εμπειρίες λόγω δυσαρέσκειας, επιλέγουν τη δεύτερη επιλογή, δηλαδή να μην κάνουν τίποτα και να συνεχίσουν να αγοράζουν την υπηρεσία. Το ότι ο πελάτης δεν κάνει τίποτα όταν είναι δυσαρεστημένος μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους όπως π.χ. η θέση της εταιρείας στην αγορά, η έλλειψη εναλλακτικών λύσεων ή η έλλειψη ενημέρωσης ή γνώσης. Υπάρχουν τέσσερις λόγοι που αναλύουμε παρακάτω: (1) ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτείται είναι πολύ υψηλά σε σύγκριση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα, (2) η έλλειψη αποφασιστικότητας να εμφανιστεί ένα παράπονο από τον πελάτη παρά την

επιθυμία να το εκτελέσει, (3) νομίζοντας ότι το παράπονο δεν αξίζει τον κόπο και (4) να μην ξέρει πού να απευθυνθεί. Η πρώτη απάντηση αντιστοιχεί στον πελάτη που αποφασίζει ορθολογικά. Η δεύτερη αναφέρεται σε άτομα που παρουσιάζουν μια αναποφάσιστη στάση. Η τρίτη είναι η περίπτωση ατόμων με ηττοπαθή χαρακτήρα. Η τέταρτη, και τελευταία, προσδιορίζει τους μη ενημερωμένους πελάτες (Puri and Singh, 2018).

Σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και έναν όλο και πιο αναπτυσσόμενο τομέα όπως ο ξενοδοχειακός, η χρήση καλών πρακτικών μάρκετινγκ είναι μια από τις σημαντικές λύσεις για την προώθηση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι απαντήσεις σε αυτό το τμήμα ερωτήσεων χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τον προσανατολισμό των ξενοδοχείων, με άλλα λόγια, αν είναι προσανατολισμένα στον πελάτη ή όχι. Αυτός ο προσανατολισμός δικαιολογεί τις αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με παράπονα των πελατών (Mudjat, 2019).

Τα παράπονα πελατών είναι μια από τις πιο σημαντικές πηγές πληροφοριών της αγοράς που χρησιμοποιούνται και είναι πιο προσιτά σε όλους, μπορούν ακόμη και να γίνουν η βάση για προγράμματα βελτίωσης ποιότητας και υπηρεσιών στα ξενοδοχεία. Όταν ένας πελάτης παραπονιέται είναι επειδή υπάρχει πραγματικά μια ανάγκη που δεν έχει ικανοποιηθεί και χάρη σε αυτό υπάρχουν τμήματα για την προσοχή που αξίζει στον καταναλωτή. Ένας πελάτης που είναι ικανοποιημένος με μια υπηρεσία είναι πιο πρόθυμος να τη χρησιμοποιήσει ξανά στο μέλλον και να την προτείνει σε άλλους πιθανούς πελάτες. Η ικανοποίηση γίνεται ένα μέσο για την επίτευξη της συμμετοχής των πελατών (Puri and Singh, 2018).

Το ξενοδοχείο θα πρέπει να δώσει μεγάλη προσοχή και να κάνει ότι είναι δυνατό για να το επιλύσει αμέσως. Ένα ανεπίλυτο παράπονο ή ένα παράπονο που δεν είχε ποτέ επακόλουθη απάντηση, μπορεί να οδηγήσει μέχρι την αναχώρηση από το ξενοδοχείο ενός επισκέπτη που ενδέχεται να μην επιστρέψει ποτέ, επιπλέον των δυσμενών σχολίων και της κακής φήμης που θα δημιουργήσει γνωριμίες (Van Vaerenbergh et al., 2014).

Τα παράπονα θα πρέπει να χρησιμοποιούνται από το ξενοδοχείο για να δει τις αδυναμίες που παρουσιάζονται από αντικειμενική άποψη, ζώντας την υπηρεσία και την κατάσταση που βρίσκεται ο πελάτης. Οι επισκέπτες που μένουν και

παρουσιάζουν κάποια άβολη κατάσταση κατά τη διάρκεια της παραμονής τους που στη συνέχεια τελειώνει χωρίς να αναφέρουν τίποτα. Έτσι, όταν ένας επισκέπτης παραπονιέται, είναι σημαντικό να αφήνεται ο πελάτης να μιλήσει, να τον ακούσουν και να μπουν στη θέση του και να προσπαθήσουν να καταλάβουν την κατάστασή του, έτσι ακριβώς θα μπορέσουν πρώτα να εντοπίσουν την ανάγκη και να προσδιορίσουν με σαφήνεια γρήγορα, σε ποιο τμήμα μπορούν να παραπέμπουν το αίτημα εάν είναι πέρα από τον έλεγχο του ξενοδοχείου, προκειμένου να κάνουν τον πελάτη να περάσει αυτή την άσχημη στιγμή (Wu et al., 2012).

Υπάρχουν δέκα αρχές που θα πρέπει να ακολουθήσει ένα ξενοδοχείο για να ικανοποιήσει και να διατηρήσει τους πελάτες:

- Αναγνώριση του πελάτη. Εξατομίκευση της σχέσης καλώντας τον πελάτη με το όνομά του. Δεν είναι πάντα δυνατό, αλλά μια ζεστή και ειλικρινής σχέση ενισχύει την επαφή.
- Η πρώτη εντύπωση είναι θετική. Οι πελάτες κρίνουν τη διαφήμιση με βάση τις προηγούμενες πεποιθήσεις τους και αποδέχονται μόνο νέες πληροφορίες που συμφωνεί με τις ιδέες. Η αλλαγή μιας αρνητικής πρώτης εντύπωσης είναι πολύ δύσκολη, αν όχι αδύνατη.
- Ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη. Οι πελάτες περιμένουν ένα περιβάλλον χωρίς θέματα. Το μόνο που θέλουν είναι να ικανοποιούν τις ανάγκες τους χωρίς να εκνευρίζονται.
- Μείωση της προσπάθειας των πελατών. Οι πελάτες θέλουν να κάνουν την ελάχιστη προσπάθεια αν είναι δυνατό να λάβουν την υπηρεσία.
- Διευκόλυνση του πελάτη να λάβει αποφάσεις. Ο πελάτης μπορεί να μην είναι εξοικειωμένος με όλη την προσφορά.
- Εστίαση στην αντίληψη του πελάτη. Είτε η αντίληψη του πελάτη είναι ακριβής είτε όχι, γι' αυτόν είναι πραγματικότητα.
- Αποφυγή της παραβίασης των σιωπηρών ορίων του χρόνου αναμονής. Ο χρόνος μοιάζει με τέσσερις φορές περισσότερο κατά την αναμονή.
- Δημιουργία αναμνήσεων που ο πελάτης θέλει να θυμάται. Αυτό που πουλά στην πραγματικότητα ένα ξενοδοχείο είναι οι καλές στιγμές και τις αναμνήσεις εκείνων των καιρών. Όταν ο πελάτης φεύγει από το

κατεστημένο και παίρνει τις αναμνήσεις μαζί του... και είναι οι καλές αναμνήσεις που τον κάνουν να επιστρέφει.

- Η διοίκηση του ξενοδοχείου θα πρέπει να βασιστεί στον πελάτη για να θυμάται κακές εμπειρίες. Θα πρέπει να υπολογίσει επίσης τι θα πει για αυτές τις κακές εμπειρίες ο πελάτης, υπερβάλλοντάς τες σε κάθε αφήγηση. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μια κακή εντύπωση για όσους δεν έχουν επισκεφτεί ακόμα το ξενοδοχείο.
- Θα πρέπει να κάνει τους πελάτες να αισθάνονται χρεωμένοι. Ο στόχος είναι οι πελάτες να νιώθουν ότι έχουν λάβει τόσα πολλά σε αντάλλαγμα για τα δικά τους χρήματα οπότε χρωστάνε άλλη μια επίσκεψη στο ξενοδοχείο.
- Βελτίωση των εγκαταστάσεων. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου για να δημιουργηθεί κάτι πρόσθετο με την υπηρεσία.

Η αποτελεσματική διαχείριση αξιώσεων είναι σημαντική όχι μόνο για τη διατήρηση των πελατών όταν παρουσιάζονται προβλήματα, αλλά και για να κερδίσουν την αφοσίωσή τους. Πέρα από τη δυνατότητα επίλυσης παραπόνων παρέχουν επίσης τη δυνατότητα συλλογής πληροφοριών για αποκάλυψη και χρήση τους για την τροποποίηση του προϊόντος, τη βελτίωση της υπηρεσίας και την ανάληψη της προληπτικής δράσης (Gürsoy, Ekiz & Chi, 2007). Επομένως, τα ξενοδοχεία θα πρέπει να θεωρούν τη διαχείριση παραπόνων ως επένδυση και όχι ως μια δαπάνη και να ενθαρρύνουν τους επισκέπτες να υποβάλλουν παράπονα αντί να πηγαίνουν σε ανταγωνιστικά ξενοδοχεία (Kotler, 2003).

Για την κατανόηση της σημασίας των παραπόνων των επισκεπτών, η διοίκηση ενός ξενοδοχείου δεν πρέπει να είναι προκατειλημμένη ή να έχει ένα σύστημα με γραπτές διαδικασίες. Διότι ενδέχεται να μην επαρκούν για την ικανοποιητική επίλυση του προβλήματος για τον πελάτη, εκτός εάν το παράπονο ή η αξίωση αντιμετωπίζεται σωστά. Οι Yim et al, (2003) επισημαίνουν ότι οι δίκαιες και έγκαιρες λύσεις είναι το θεμελιώδες στοιχείο του χειρισμού των παραπόνων. Με τη σειρά του, ο Brown (1997) προτείνει ότι στην περίπτωση καθυστερήσεων στην επίλυση των προβλημάτων, οι εξηγήσεις, οι λόγοι και οι αιτιολογήσεις πρέπει να παρέχονται στους πελάτες.

Μια επαρκής και έγκαιρη εξήγηση αποτρέπει περαιτέρω ενόχληση του επισκέπτη, ο οποίος δεν θα έπρεπε να ξεχαστεί ενώ αισθάνεται ήδη απογοητευμένος, θυμωμένος και ακόμη και πληγωμένος. Εφόσον η ύπαρξη διαδικασιών είναι πολύ σημαντική κατά τον χειρισμό παραπόνων επισκεπτών, τα ξενοδοχεία πρέπει να είναι ευέλικτα όταν αναλύουν κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. Με άλλα λόγια, ενεργώντας αντιδραστικά, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διαφορετικές και ιδιαίτερες περιστάσεις της κάθε υπόθεσης. Αυτή η ευελιξία τείνει να δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον στο οποίο ο επισκέπτης είναι πιο συνεργάσιμος για να βρει μια λύση στους ισχυρισμούς των πελατών.(Babakus et al., 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΟΥ ΕΜΦΑΝΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

5.1. Τα παράπονα των πελατών του ξενοδοχείου και συχνότητα εμφάνισής τους

Για να αξιολογηθεί πώς ένα ξενοδοχείο αντιμετωπίζει τα παράπονα των πελατών του, εξετάζεται η μελέτη περίπτωσης ενός 5* ξενοδοχείου της Κέρκυρας. Για ένα διάστημα 6 μηνών καταγράφηκαν συγκεκριμένα παράπονα που εξέφρασαν οι πελάτες ή δυσάρεστα γεγονότα που συνέβησαν στο ξενοδοχείο και τα οποία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα καθώς και σε ποιο τμήμα συνέβησαν.

Πίνακας 4- Παράπονα πελατών

Παράπονο	Τμήμα
Πελάτης πάτησε στη σκάλα της πισίνας και έκοψε το πόδι του. Χρειάστηκε να πάει στο νοσοκομείο για ακτινογραφίες. Του έραψαν τον μυ εσωτερικά και έβαλαν ράμματα και εξωτερικά. Επίσης του έβαλαν το πόδι στο γύψο.	Πισίνα
Η πελάτισσα έφαγε φιστίκια που περιείχε το φαγητό ενώ έχει αλλεργία στους ξηρούς καρπούς και έχει ενημερώσει το προσωπικό του εστιατορίου. Πήρε τα φάρμακά της και δε χρειάστηκε γιατρό.	Εστιατόριο
Πελάτης μεγάλης ηλικίας δεν κοιμήθηκε καλά λόγω κακής κατάστασης του στρώματος. Ζήτησε γιατρό καθώς πονούσε στη πλάτη και τη μέση.	Οροφοκομία
Οι πελάτες καλούν στο τμήμα της υποδοχής χωρίς ανταπόκριση πολλές φορές.	Υποδοχή
Διαρροή από το δωμάτιο του επάνω ορόφου λόγω κακής συντήρησης του κτηρίου.	Συντήρηση
Απώλεια βαλιτσών κατά την άφιξη στο κατάλυμα.	Υποδοχή
Αγενείς προσωπικό στην υποδοχή και κακή εξυπηρέτηση.	Υποδοχή

Γλίστρησε πελάτισσα έξω από τον χώρο της υποδοχής διότι δεν ήξερε ότι γλιστράει. Είχε σφουγγαρίσει η καθαρίστρια και δεν υπήρχε η κίτρινη πινακίδα προειδοποίησης για βρεγμένα πατώματα.	Οροφοκομία
Ο πελάτης παρήγγειλε από το R/S βραδινό και δεν ρωτήθηκε για τυχόν αλλεργίες ούτε ενημερώθηκε για τον χρόνο παρασκευής του βραδινού του. Έτσι, ο πελάτης δεν ήθελε να πληρώσει το φαγητό διότι το παρέλαβε 1 ώρα μετά και τελικά είχε και αλλεργική αντίδραση από το φαγητό καθώς είχε αλλεργία στους ξηρούς καρπούς.	Εστιατόριο
Σπασμένο ποτήρι κρασιού κάτω από το κρεβάτι. Το βρήκε ο πελάτης κατά την άφιξη στο δωμάτιο.	Οροφοκομία
Πελάτης κάθισε σε ξαπλώστρα και έπεσε διότι έσπασε η πλάτη λόγω κακής συντήρησης της ξαπλώστρας.	Πισίνα
Ο πελάτης κατά την διαδικασία του check out ζήτησε να βάλουμε στη κατάψυξη την παγοκύστη για τα φάρμακα και να τη παραλάβει το βράδυ όπου και θα αναχωρούσε. Η κατάψυξη ήταν χαλασμένη και η παγοκύστη δεν πάγωσε. Ο πελάτης θύμωσε και ανησυχούσε για τα φάρμακά του.	Υποδοχή
Οι πελάτες έκαναν μπάνιο στο δωμάτιο και πλημμύρισαν. Κακή κατασκευή του ντους.	Συντήρηση
Οι πελάτες της διπλανής πόρτας έκαναν πάρτι και οι υπόλοιποι πελάτες δεν μπορούσαν να κοιμηθούν. Παραπονέθηκαν στην υποδοχή και οι σερβιτόροι πήγαν. Η φασαρία σταμάτησε για λίγο. Μετά συνέχισαν.	Υποδοχή - Ασφάλεια
Οι πελάτες βγήκαν στο μπαλκόνι να πουν ένα καφέ και έκλεισαν τη μπαλκονόπορτα. Μετά η πόρτα δεν άνοιξε. Τηλεφώνησαν από το κινητό τους στην υποδοχή να ζητήσουν βοήθεια. Πήγε και η συντήρηση.	Συντήρηση
Μετά από διακοπή ρεύματος λίγων δευτερολέπτων, κάποιοι πελάτες ενημέρωσαν την υποδοχή πως στο ασανσέρ είχε κλειστεί μια κυρία. Η συντήρηση της άνοιξε αμέσως αλλά η κυρία είχε τρομοκρατηθεί.	Συντήρηση
Το δωμάτιο δεν είχε παροχή ρεύματος καθώς κάποια ασφάλεια έπεφτε συνέχεια. Αλλαγή δωματίου αλλά δυσαρεστημένος πελάτης.	Συντήρηση
Το ταξί που είχαμε κλείσει για να παραλάβει τους πελάτες από συγκεκριμένο σημείο, δεν πήγε εγκαίρως και οι πελάτες πήραν ένα άλλο διερχόμενο ταξί. Ο οδηγός τους χρέωσε Ευρώ περισσότερο. Οι πελάτες δυσαρεστήθηκαν.	Ταξί

Το δωμάτιο δεν καθαρίστηκε για 2 μέρες συνεχόμενα δίχως αφορμή. ΌΧΙ DND.	Οροφocoμία
Ζουζούνια στα γλυκά καλωσορίσματος στο δωμάτιο κατά την άφιξη.	Κουζίνα
Μουχλιασμένα φρούτα στο πρωινό.	Κουζίνα
Η καμαριέρα ξέχασε τα χαρτιά της και τον καφέ της στο δωμάτιο όπου καθάριζε. Τα βρήκε ο πελάτης.	Οροφocoμία
Η καμαριέρα μπήκε στο δωμάτιο χωρίς να χτυπήσει τη πόρτα διότι την προηγούμενη ημέρα ξέχασε το πανί της. Οι πελάτες ήταν σε προσωπικές στιγμές.	Οροφocoμία
Οι πελάτες άφησαν στο μπαλκόνι τα βρώμικα πιάτα του βοδινού και υπήρχαν πολλά ζουζούνια και κεντρίνες. Η καμαριέρα που τα είδε, δεν ενημέρωσε το R/S να τα πάρει αλλά ούτε εκείνη τα πήρε.	Οροφocoμία
Η διοίκηση αποφάσισε να κλείσει ένα από τα τμήματα για λίγες ημέρες λόγω Covid 19. Πολλοί πελάτες δυσαρεστήθηκαν καθώς δεν είχαν ενημέρωση πριν την άφιξή τους.	Διοίκηση
Πελάτες θυμώνουν όταν κατά την ώρα άφιξής τους, υπάρχει πολύς όγκος και αναμονή στον χώρο της αναμονής.	Υποδοχή
Πελάτης παραπονέθηκε πως έχασε κάποια ρούχα κατά τον καθαρισμό του δωματίου.	Οροφocoμία
Οι πελάτες είχαν κλείσει τη διαμονή τους με ημιδιατροφή. Στο εστιατόριο δεν τους ενημέρωσαν πως μπορούν να παραγγείλουν από το κανονικό μενού αντί του συγκεκριμένου μενού.	Εστιατόριο
Πελάτης παραπονέθηκε πως έχασε μια συνάντηση πολύ σημαντική για τη δουλεία του μέσω ίντερνετ λόγω κακής ποιότητας του ίντερνετ.	IT
Πελάτης επέστρεψε στο δωμάτιο και βρήκε τη κεντρική πόρτα ανοιχτή. Ζήτησε την αστυνομία γιατί φοβήθηκε για κλοπή και δεν ένοιωθε ασφαλής πλέον.	Οροφocoμία
Η πελάτισσα άφησε το παιδί της στον παιδότοπο του καταλύματος με τη νταντά και το ξέχασε. Η νταντά δε κράτησε τα στοιχεία της πελάτισσας και την ψάχναμε για ώρες.	Kids Club
Καταστράφηκαν/ Χάθηκαν ρούχα από την υπηρεσία πλυσίματος ρούχων του καταλύματος.	Laundry Service
Μια πελάτισσα παραπονέθηκε πως ένας άλλος πελάτης την ακολουθεί στους χώρους του καταλύματος. Η ομάδα ασφάλειας ασχολήθηκε με αυτό μιλώντας με τον συγκεκριμένο πελάτη.	Ασφάλεια

Πελάτης ήθελε να ακυρώσει τη κράτησή του μια μέρα πριν και ήθελε όλα τα χρήματα πίσω ενώ βάση της κράτησης δεν δικαιούταν να τα πάρει. Παραπονήθηκε εντόνως και τα πήρε.

Κρατήσεις

Στον πίνακα 4 εμφανίζονται τα τμήματα του ξενοδοχείου στα οποία εμφανίστηκαν παράπονα, η συχνότητα που εμφανίστηκαν και η αθροιστική συχνότητα.

Πίνακας 5- Τμήμα εμφάνισης παραπόνων και συχνότητα εμφάνισης

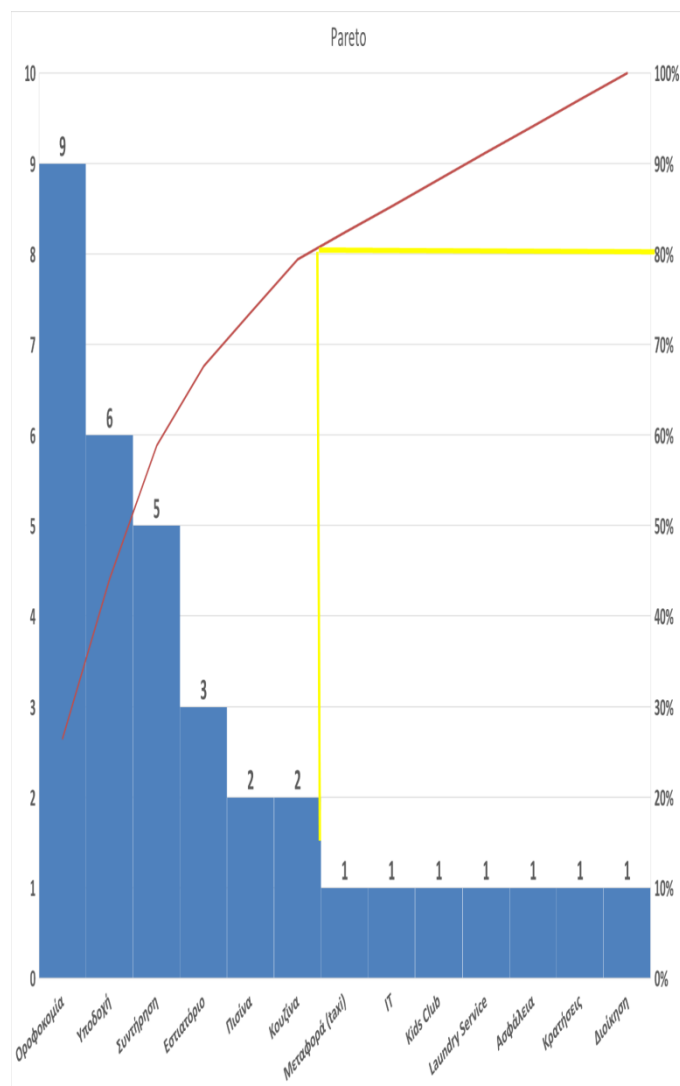
	Συχνότητα	%Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα	% Αθροιστική Συχνότητα
Πισίνα	2	6%	2	6%
Εστιατόριο	3	9%	5	15%
Οροφκομία	9	26%	14	41%
Υποδοχή	6	18%	20	59%
Συντήρηση	5	15%	25	74%
Μεταφορά (taxi)	1	3%	26	76%

Κουζίνα	2	6%	28	82%
IT	1	3%	29	85%
Kids Club	1	3%	30	88%
Laundry Service	1	3%	31	91%
Ασφάλεια	1	3%	32	94%
Κρατήσεις	1	3%	33	97%
Διοίκηση	1	3%	34	100%
Συνολο	34	100%		

Τα τμήματα που παρουσιάζουν τα περισσότερα παράπονα είναι το τμήμα της οροφοκομίας (26%), το τμήμα της υποδοχής (18%), το τμήμα της συντήρησης (15%) και το τμήμα του εστιατορίου (9%). Τα τμήματα με τα λιγότερα παράπονα είναι το τμήμα Kids club, IT, Laundry service, ασφάλειας, κρατήσεων, διοίκησης και μεταφοράς (3%).

Διάγραμμα 1- Διάγραμμα Pareto για τα παράπονα των πελατών

	Συχνότητα	% Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα	% Αθροιστική Συχνότητα
Πισίνα	2	6%	2	6%
Εστιατόριο	3	9%	5	15%
Οροφκομία	9	26%	14	41%
Υποδοχή	6	18%	20	59%
Συντήρηση	5	15%	25	74%
Μεταφορά (taxi)	1	3%	26	76%
Κουζίνα	2	6%	28	82%
IT	1	3%	29	85%
Kids Club	1	3%	30	88%
Laundry Service	1	3%	31	91%
Ασφάλεια	1	3%	32	94%
Κρατήσεις	1	3%	33	97%
Διοίκηση	1	3%	34	100%
Σύνολο	34	100%		



Πίνακας 6- Σχέση λειτουργικού κινδύνου με τον κίνδυνο φήμης

	Συχνότητα	%Συχνότητα	Frequency (1-3)	Severity (1-3)		R = F x S
Πισίνα	2	6%	2	2	Πισίνα	4
Εστιατόριο	3	9%	2	2	Εστιατόριο	4
Οροφocoμία	9	26%	3	2	Οροφocoμία	6
Υποδοχή	6	18%	3	3	Υποδοχή	9
Συντήρηση	5	15%	3	2	Συντήρηση	6
Μεταφορά (taxi)	1	3%	1	2	Μεταφορά (taxi)	2
Κουζίνα	2	6%	2	2	Κουζίνα	4
IT	1	3%	1	1	IT	1
Kids Club	1	3%	1	1	Kids Club	1
Laundry Service	1	3%	1	1	Laundry Service	1
Ασφάλεια	1	3%	1	1	Ασφάλεια	1
Κρατήσεις	1	3%	1	1	Κρατήσεις	1
Διοίκηση	1	3%	1	1	Διοίκηση	1
Total	3400%	100%			Total	41

5.2. Ανάλυση των αιτιών που οδηγούν σε παράπονα και χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης

Όσον αφορά τις αιτίες που οδήγησαν στα παράπονα και τη χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης στο ξενοδοχείο είναι οι ακόλουθες.

Πίνακας 7 – Αιτίες των παραπόνων

Παράπονο	Αιτία
Πελάτης πάτησε στη σκάλα της πισίνας και έκοψε το πόδι του. Χρειάστηκε να πάει στο νοσοκομείο για ακτινογραφίες. Του έραψαν τον μυ εσωτερικά και έβαλαν ράμματα και εξωτερικά. Επίσης του έβαλαν το πόδι στο γύψο.	Ο ίδιος ο πελάτης δεν πρόσεξε όταν έμπαινε στην πισίνα.
Η πελάτισσα έφαγε φιστίκια που περιείχε το φαγητό ενώ έχει αλλεργία στους ξηρούς καρπούς και έχει ενημερώσει το προσωπικό του εστιατορίου. Πήρε τα φάρμακά της και δε χρειάστηκε γιατρό.	Ο σεφ και το προσωπικό του εστιατορίου παρέβλεψαν ότι η πελάτισσα ενημέρωσε πως δεν τρώει φιστίκια και της προσέφεραν πιάτο που τα περιείχε.
Πελάτης μεγάλης ηλικίας δεν κοιμήθηκε καλά λόγω κακής κατάστασης του στρώματος. Ζήτησε γιατρό καθώς πονούσε στη πλάτη και τη μέση.	Δεν έγινε έλεγχος από το τμήμα οροφοκομίας στην ποιότητα των στρωμάτων των δωματίων.
Οι πελάτες καλούν στο τμήμα της υποδοχής χωρίς ανταπόκριση πολλές φορές.	Το τμήμα υποδοχής δεν απαντά άμεσα στις κλήσεις των πελατών, ίσως το προσωπικό να αδιαφορεί ή να απασχολείται και σε άλλες δραστηριότητες.
Διαρροή από το δωμάτιο του επάνω ορόφου λόγω κακής συντήρησης του κτηρίου.	Το τμήμα συντήρησης του κτιρίου δεν έχει κάνει τον κατάλληλο έλεγχο.
Απώλεια βαλιτσών κατά την άφιξη στο κατάλυμα.	Ο υπάλληλος στο τμήμα υποδοχής έχασε τις βαλίτσες ή τις μπέρδεψε με άλλους πελάτες.
Αγενείς προσωπικό στην υποδοχή και κακή εξυπηρέτηση.	Το προσωπικό της υποδοχής δεν έχει εκπαιδευθεί να είναι ευγενικό.
Γλίστρησε πελάτισσα έξω από τον χώρο της υποδοχής διότι δεν ήξερε ότι γλιστράει. Είχε σφουγγαρίσει η καθαρίστρια και δεν υπήρχε η κίτρινη πινακίδα προειδοποίησης για βρεγμένα πατώματα.	Η καθαρίστρια δεν έβαλε την κίτρινη πινακίδα ότι το πάτωμα είναι βρεγμένο για να προσέχουν οι πελάτες.
Ο πελάτης παρήγγειλε από το R/S βραδινό και δεν ρωτήθηκε για τυχόν αλλεργίες ούτε ενημερώθηκε	Το εστιατόριο καθυστέρησε την παραγγελία και το προσωπικό του

για τον χρόνο παρασκευής του βραδινού του. Έτσι, ο πελάτης δεν ήθελε να πληρώσει το φαγητό διότι το παρέλαβε 1 ώρα μετά και τελικά είχε και αλλεργική αντίδραση από το φαγητό καθώς είχε αλλεργία στους ξηρούς καρπούς.	εστιατορίου δεν έλαβε υπόψη πως ο πελάτης είναι αλλεργικός.
Σπασμένο ποτήρι κρασιού κάτω από το κρεβάτι. Το βρήκε ο πελάτης κατά την άφιξη στο δωμάτιο.	Η καθαρίστρια δεν είχε καθαρίσει καλά το δωμάτιο.
Πελάτης κάθισε σε ξαπλώστρα και έπεσε διότι έσπασε η πλάτη λόγω κακής συντήρησης της ξαπλώστρας.	Ο υπεύθυνος για το χώρο της πισίνας δεν έκανε έλεγχο για να δε την κατάσταση από τις ξαπλώστρες.
Ο πελάτης κατά την διαδικασία του check out ζήτησε να βάλουμε στη κατάψυξη την παγοκύστη για τα φάρμακα και να τη παραλάβει το βράδυ όπου και θα αναχωρούσε. Η κατάψυξη ήταν χαλασμένη και η παγοκύστη δεν πάγωσε. Ο πελάτης θύμωσε και ανησυχούσε για τα φάρμακά του.	Ο υπάλληλος στο τμήμα υποδοχής δεν έδωσε τη σημασία που έπρεπε για να είναι τα φάρμακα του πελάτη σε ψυγείο. Έπρεπε να δει ότι είναι χαλασμένο και να τα βάλει σε άλλο ψυγείο.
Οι πελάτες έκαναν μπάνιο στο δωμάτιο και πλημμύρισαν. Κακή κατασκευή του ντους.	Το τμήμα συντήρησης δεν έκανε συντήρηση στο ντους.
Οι πελάτες της διπλανής πόρτας έκαναν πάρτι και οι υπόλοιποι πελάτες δεν μπορούσαν να κοιμηθούν. Παραπονέθηκαν στην υποδοχή και οι σεκιούριτι πήγαν. Η φασαρία σταμάτησε για λίγο. Μετά συνέχισαν.	Δεν τηρήθηκαν οι ώρες ησυχίας και το προσωπικό της υποδοχής δεν ενημέρωσε το προσωπικό ότι δεν μπορεί να κάνει πάρτι στο δωμάτιο γιατί ενοχλεί τους άλλους.
Οι πελάτες βγήκαν στο μπαλκόνι να πουν ένα καφέ και έκλεισαν τη μπαλκονόπορτα. Μετά η πόρτα δεν άνοιξε. Τηλεφώνησαν από το κινητό τους στην υποδοχή να ζητήσουν βοήθεια. Πήγε και η συντήρηση.	Δεν έγινε έλεγχος στις μπαλκονόπορτες των δωματίων αν ανοιγοκλείνουν σωστά.
Μετά από διακοπή ρεύματος λίγων δευτερολέπτων, κάποιοι πελάτες ενημέρωσαν την υποδοχή πως στο ασανσέρ είχε κλειστεί μια κυρία. Η συντήρηση της άνοιξε αμέσως αλλά η κυρία είχε τρομοκρατηθεί.	Τυχαιό γεγονός διακοπής ρεύματος που μπορεί να οφείλεται στην κακή συντήρηση ή στη ΔΕΗ.
Το δωμάτιο δεν είχε παροχή ρεύματος καθώς κάποια ασφάλεια έπεφτε συνέχεια. Αλλαγή δωματίου αλλά δυσαρεστημένος πελάτης.	Το τμήμα συντήρησης δεν έλεγξε τις ασφάλειες των δωματίων.
Το ταξί που είχαμε κλείσει για να παραλάβει τους πελάτες από συγκεκριμένο σημείο, δεν πήγε εγκαίρως και οι πελάτες πήραν ένα άλλο διερχόμενο ταξί. Ο οδηγός τους χρέωσε Ευρώ περισσότερο. Οι πελάτες δυσαρεστήθηκαν.	Το ξενοδοχείο δεν έχει ελέγξει την ακρίβεια στην ώρα του ταξί.
Το δωμάτιο δεν καθαρίστηκε για 2 μέρες συνεχόμενα δίχως αφορμή. ΌΧΙ DND.	Η καθαρίστρια δεν καθάρισε το δωμάτιο.
Ζουζούνια στα γλυκά καλωσορίσματος στο δωμάτιο κατά την άφιξη.	Το προσωπικό υποδοχής δεν μερίμνησε να καλύψει τα γλυκά για να μην πηγαίνουν τα ζουζούνια.
Μουχλιασμένα φρούτα στο πρωινό.	Οι σεφ του πρωινού δεν έλεγξαν την

	ποιότητα των φρούτων πριν βγάλουν τα πιάτα.
Η καμαριέρα ξέχασε τα χαρτιά της και τον καφέ της στο δωμάτιο όπου καθάριζε. Τα βρήκε ο πελάτης.	Η καθαρίστρια ήταν απρόσεκτη.
Η καμαριέρα μπήκε στο δωμάτιο χωρίς να χτυπήσει τη πόρτα διότι την προηγούμενη ημέρα ξέχασε το πανί της. Οι πελάτες ήταν σε προσωπικές στιγμές.	Αγένεια της καθαρίστριας και έλλειψη εκπαίδευσης για το πώς να φέρεται στους πελάτες.
Οι πελάτες άφησαν στο μπαλκόνι τα βρώμικα πιάτα του βραδινού και υπήρχαν πολλά ζουζούνια και κεντρίνες. Η καμαριέρα που τα είδε, δεν ενημέρωσε το R/S να τα πάρει αλλά ούτε εκείνη τα πήρε.	Αδιαφορία της καμαριέρας για τα βρώμικα πιάτα.
Η διοίκηση αποφάσισε να κλείσει ένα από τα τμήματα για λίγες ημέρες λόγω Covid 19. Πολλοί πελάτες δυσαρεστήθηκαν καθώς δεν είχαν ενημέρωση πριν την άφιξή τους.	Καμία ενημέρωση εγκαίρως από τη διοίκηση πως θα κλείσει ένα από τα τμήματα.
Πελάτες θυμώνουν όταν κατά την ώρα άφιξής τους, υπάρχει πολύς όγκος και αναμονή στον χώρο της αναμονής.	Δεν υπάρχει γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών από το τμήμα υποδοχής.
Πελάτης παραπονέθηκε πως έχασε κάποια ρούχα κατά τον καθαρισμό του δωματίου.	Η καθαρίστρια κλέβει ρούχα.
Οι πελάτες είχαν κλείσει τη διαμονή τους με ημιδιατροφή. Στο εστιατόριο δεν τους ενημέρωσαν πως μπορούν να παραγγείλουν από το κανονικό μενού αντί του συγκεκριμένου μενού.	Το προσωπικό του εστιατορίου δεν έδωσε όλες τις πληροφορίες στους πελάτες για το μενού.
Πελάτης παραπονέθηκε πως έχασε μια συνάντηση πολύ σημαντική για τη δουρεία του μέσω ίντερνετ λόγω κακής ποιότητας του ίντερνετ.	Το τμήμα IT δεν έκανε έλεγχο αν δουλεύει το ίντερνετ.
Πελάτης επέστρεψε στο δωμάτιο και βρήκε τη κεντρική πόρτα ανοιχτή. Ζήτησε την αστυνομία γιατί φοβήθηκε για κλοπή και δεν ένοιωθε ασφαλής πλέον.	Δεν υπάρχει η απαιτούμενη ασφάλεια στο ξενοδοχείο.
Η πελάτισσα άφησε το παιδί της στον παιδότοπο του καταλύματος με τη νταντά και το ξέχασε. Η νταντά δε κράτησε τα στοιχεία της πελάτισσας και την ψάχναμε για ώρες.	Η νταντά δεν έδειξε υπευθυνότητα να κρατήσει το τηλέφωνο της μητέρας του παιδιού.
Καταστράφηκαν/ Χάθηκαν ρούχα από την υπηρεσία πλυσίματος ρούχων του καταλύματος.	Το laundry service δεν έκανε έλεγχο για τα ρούχα ή κάποιος υπάλληλος τα έκλεψε.
Μια πελάτισσα παραπονέθηκε πως ένας άλλος πελάτης την ακολουθεί στους χώρους του καταλύματος. Η ομάδα ασφάλειας ασχολήθηκε με αυτό μιλώντας με τον συγκεκριμένο πελάτη.	Η ασφάλεια έδειξε την κατάλληλη συμπεριφορά.
Πελάτης ήθελε να ακυρώσει τη κράτησή του μια μέρα πριν και ήθελε όλα τα χρήματα πίσω ενώ	Το τμήμα υποδοχής ενέδωσε στις απαιτήσεις του πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Μια αρνητική εμπειρία του πελάτη ενός ξενοδοχείου, όπως αυτές που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο για τα παράπονα των πελατών από το συγκεκριμένο ξενοδοχείο, έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την επιτυχία με διάφορους τρόπους. Ένας επισκέπτης του ξενοδοχείου με ένα παράπονο μπορεί να αφήσει ένα διαρκές σημάδι. Ένα ανεπίλυτο ζήτημα επισκεπτών μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του ξενοδοχείου και θα πρέπει να αποδώσει σημαντική αξία στον ομαλό χειρισμό των παραπόνων των πελατών (Gursoy et al., 2007).

Από την ανάλυση των αιτιών των παραπόνων των πελατών προκύπτει ότι οι περισσότερες οφείλονται στο προσωπικό του ξενοδοχείου, στη μη σωστή συμπεριφορά του, σε παραλείψεις, σε απροσεξίες, σε ελλιπή σωστή εκτέλεση των καθηκόντων, σε δολιότητα κλπ. Η προετοιμασία είναι ένα από τα καλύτερα εργαλεία που μπορεί να έχει στη διάθεσή του ένας υπάλληλος ξενοδοχείου όταν χειρίζεται τα παράπονα των επισκεπτών πρόσωπο με πρόσωπο. Ωστόσο, όσον αφορά τις καταγγελίες των πελατών, οποιοδήποτε μέλος του προσωπικού θα μπορούσε γρήγορα να ακινητοποιηθεί και να αναγκαστεί να σκεφτεί. Η εξάσκηση και η προετοιμασία μπορούν να μειώσουν το άγχος της ανταπόκρισης σε μια ατυχή κατάσταση με έναν εσωτερικό πελάτη (Ekiz, 2003).

Η ικανότητα αποτελεσματικής αντιμετώπισης των δύσκολων επισκεπτών στη ρεσεψιόν του ξενοδοχείου είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο στη σύγχρονη διαχείριση ξενοδοχείου. Όχι μόνο βελτιώνει την εμπειρία των επισκεπτών, αλλά συμβάλλει σημαντικά στη μακροπρόθεσμη φήμη και επιτυχία του ξενοδοχείου.

Οι ανεκπλήρωτες προσδοκίες: Η κύρια πηγή απογοήτευσης. Μία από τις πιο κοινές αιτίες δυσαρέσκειας προκύπτει όταν οι προσδοκίες των πελατών δεν ευθυγραμμίζονται με την πραγματικότητα. Αυτές οι προσδοκίες μπορεί να

σχετίζονται με την ποιότητα των δωματίων, τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή την αποτελεσματικότητα του προσωπικού. Στη ρεσεψιόν του ξενοδοχείου, είναι απαραίτητο να διαχειριστούν αυτές τις προσδοκίες προληπτικά, διασφαλίζοντας σαφή και ακριβή επικοινωνία από την πρώτη στιγμή. Καθυστερήσεις και προβλήματα στη διαδικασία check-in/check-out. Οι καθυστερήσεις στη διαδικασία check-in ή check-out είναι κρίσιμα σημεία άγχους για τους επισκέπτες. Η αποτελεσματικότητα και η ευελιξία σε αυτές τις διαδικασίες είναι το κλειδί για την αποφυγή της απογοήτευσης των πελατών. Η εφαρμογή στρατηγικών που βελτιστοποιούν αυτές τις διαδικασίες είναι απαραίτητη για την ελαχιστοποίηση των αναμονών και τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών.

Διαφωνίες στην επικοινωνία και εξατομικευμένη προσοχή. Η έλλειψη σαφούς επικοινωνίας και εξατομικευμένης προσοχής μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και, κατά συνέπεια, σε δυσαρεστημένους πελάτες. Είναι ζωτικής σημασίας το προσωπικό της ρεσεψιόν του ξενοδοχείου να είναι εκπαιδευμένο ώστε να ακούει ενεργά και να ανταποκρίνεται με ενσυναίσθηση και εξατομικευμένο τρόπο στις ανάγκες κάθε επισκέπτη, ειδικά όταν αντιμετωπίζει το ξενοδοχείο δύσκολους επισκέπτες.

Τα προβλήματα με τις κρατήσεις ή τα εκχωρημένα δωμάτια είναι επίσης συνήθεις λόγοι για παράπονα. Από λάθη στην ανάθεση τύπου δωματίου μέχρι ενοχλήσεις με τις εγκαταστάσεις, είναι σημαντικό να χειρίζεστε αυτές τις καταστάσεις γρήγορα και αποτελεσματικά, προσφέροντας πρακτικές και ικανοποιητικές λύσεις για τον πελάτη. Η κατανόηση αυτών των κοινών αιτιών δυσαρέσκειας όχι μόνο βοηθά στον αποτελεσματικό χειρισμό των δύσκολων επισκεπτών, αλλά παρέχει επίσης την ευκαιρία να βελτιωθούν συνεχώς οι υπηρεσίες και οι διαδικασίες του ξενοδοχείου. Ενδεικτικά παρακάτω παρουσιάζονται αντιμετωπίσεις παραπόνων των πελατών:

Εσφαλμένη κράτηση → Έλεγχος στις λεπτομέρειες και προσφορά ενός εναλλακτικού δωματίου.

Παράπονα δωματίου → Εμφάνιση διαθεσιμότητας άλλων δωματίων και μετεγκατάσταση.

Αργό check-in → Βελτίωση της διαδικασίας και προσφορά ποτών ή σνακ.

Παράπονα σχετικά με την υπηρεσία → Το ξενοδοχείο να ακούσει τον πελάτη, να ζητήσει συγγνώμη και να προσφέρει αποζημίωση.

Έλλειψη αντικειμένων στο δωμάτιο → Να παρασχεθεί αυτό που λείπει όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

Θόρυβος από άλλα δωμάτια → Αλλαγή δωματίου ή προσφορά ωτοασπίδων.

Ζητήματα πληρωμών → Βοήθεια με τη χρέωση και επίλυση τυχόν σφαλμάτων.

Μειονεκτήματα με το Wi-Fi → Βοήθεια σύνδεσης ή παροχής προσωρινού σημείου πρόσβασης.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του χειρισμού των δύσκολων επισκεπτών στη ρεσεψιόν του ξενοδοχείου. Οι παρακάτω στρατηγικές μπορούν να βοηθήσουν το προσωπικό να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά τις προκλήσεις επικοινωνίας, μετατρέποντας τις δυνητικά αρνητικές αλληλεπιδράσεις σε θετικές εμπειρίες επισκεπτών.

Το πρώτο βήμα για τη διαχείριση των δύσκολων πελατών είναι η εξάσκηση της ενεργητικής ακρόασης. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την ακρόαση του τι λέει ο πελάτης, αλλά και την κατανόηση του μηνύματος πίσω από τις λέξεις. Είναι σημαντικό να δείξει ο υπάλληλος του ξενοδοχείου ενσυναίσθηση κουνώντας καταφατικά το κεφάλι και κάνοντας σχετικές ερωτήσεις για να ξεκαθαρίσει την κατάστασή του και να δείξει ότι οι ανησυχίες λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.

Η διατήρηση της ψυχραιμίας είναι απαραίτητη, ακόμη και όταν ο πελάτης είναι αναστατωμένος. Το προσωπικό της ρεσεψιόν του ξενοδοχείου πρέπει να είναι εκπαιδευμένο να ελέγχει τα συναισθήματά του και να ανταποκρίνεται με ήρεμο και επαγγελματικό τρόπο. Η εκδήλωση ενσυναίσθησης, η αναγνώριση των συναισθημάτων του πελάτη, μπορεί να βοηθήσει στην αποκλιμάκωση της κατάστασης.

Η σαφής και διεκδικητική επικοινωνία είναι το κλειδί για τον αποτελεσματικό χειρισμό δύσκολων καταστάσεων. Αυτό σημαίνει να είσαι άμεσος και ειλικρινής, αλλά και σεβασμός. Είναι σημαντικό να αποφεύγεται η τεχνική ορολογία και να εξηγούνται τα πράγματα με τρόπο που ο πελάτης μπορεί να κατανοήσει εύκολα, θέτοντας ρεαλιστικές προσδοκίες για πιθανές λύσεις. Η γλώσσα που χρησιμοποιείται μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή μια αλληλεπίδραση. Η χρήση θετικής και εποικοδομητικής γλώσσας, ακόμη και σε τεταμένες καταστάσεις, βοηθά στη διατήρηση ενός πιο

ήρεμου και ελεγχόμενου περιβάλλοντος. Αυτό περιλαμβάνει την αποφυγή αρνητικών ("δεν μπορώ", "δεν είναι δυνατόν") και την εστίαση σε αυτό που μπορεί να γίνει.

Κάθε πελάτης είναι μοναδικός και, ως εκ τούτου, τα προβλήματά του είναι επίσης μοναδικά. Η προσφορά προληπτικών και εξατομικευμένων λύσεων είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για τον χειρισμό δύσκολων πελατών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την προσφορά εναλλακτικών λύσεων, προσαρμογές κράτησης ή απλώς μια χειρονομία καλής θέλησης που δείχνει ότι το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται για την εμπειρία (Ekiz, 2003).

Η εφαρμογή αυτών των αποτελεσματικών στρατηγικών επικοινωνίας όχι μόνο βοηθά στον χειρισμό δύσκολων πελατών, αλλά βελτιώνει επίσης τη συνολική ποιότητα των υπηρεσιών, συμβάλλοντας στην αφοσίωση των πελατών και στη θετική φήμη του ξενοδοχείου.

Ο αποτελεσματικός χειρισμός παραπόνων και η επίλυση συγκρούσεων είναι βασικές δεξιότητες για το προσωπικό του ξενοδοχείου. Όταν αντιμετωπίζει δύσκολους πελάτες, είναι σημαντικό να εφαρμόζονται στρατηγικές που όχι μόνο αντιμετωπίζουν το άμεσο πρόβλημα, αλλά συμβάλλουν επίσης σε μια μακροπρόθεσμη θετική εμπειρία για τον πελάτη. Η στάση με την οποία αντιμετωπίζονται τα παράπονα μπορεί να κάνει μεγάλη διαφορά. Η λήψη μιας προορατικής και θετικής προσέγγισης είναι απαραίτητη. Αυτό σημαίνει να αναγνωρίζει ο υπάλληλος το πρόβλημα αμέσως και να δείχνει προθυμία να το λύσει. Μια θετική στάση και στάση επίλυσης προβλημάτων μπορεί να αλλάξει τη δυναμική μιας αρνητικής αλληλεπίδρασης (Ekiz, 2003).

Ο γρήγορος εντοπισμός και η ανάλυση του προβλήματος είναι το κλειδί για την αποτελεσματική επίλυση. Αυτό περιλαμβάνει την προσεκτική ακρόαση του πελάτη, την υποβολή σχετικών ερωτήσεων για την πλήρη κατανόηση της κατάστασης και, εάν είναι απαραίτητο, την περαιτέρω διερεύνηση για τη λήψη όλων των σχετικών λεπτομερειών.

Είναι ζωτικής σημασίας να διατηρείται σαφής επικοινωνία σε όλη τη διαδικασία επίλυσης παραπόνων. Αυτό περιλαμβάνει την εξήγηση των βημάτων που θα ληφθούν για την επίλυση του προβλήματος και τον καθορισμό ρεαλιστικών προσδοκιών. Η ενημέρωση του πελάτη σχετικά με την πρόοδο είναι ζωτικής

σημασίας για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και για ναδειχθεί ότι το πρόβλημά του λαμβάνεται σοβαρά υπόψη (Dost et al., 2017).

Η ταχύτητα στην προσφορά λύσεων είναι κρίσιμη όταν πρόκειται για τον χειρισμό δύσκολων πελατών. Οι λύσεις πρέπει να είναι πρακτικές και να στοχεύουν στην ικανοποίηση, στο μέτρο του δυνατού, των αναγκών του πελάτη. Εάν η ιδανική λύση δεν είναι άμεσα δυνατή, είναι σημαντικό να προσφέρονται προσωρινές εναλλακτικές λύσεις ή αποζημιώσεις που μπορούν να μετριάσουν τη δυσαρέσκεια των πελατών (Gursoy et al., 2007).

Κάθε παράπονο είναι μια ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση. Η καταγραφή και η ανάλυση αυτών των καταστάσεων επιτρέπει να εντοπιστούν μοτίβα και τομείς προς βελτίωση στη λειτουργία του ξενοδοχείου. Η εφαρμογή αλλαγών που βασίζονται σε αυτή τη μάθηση είναι απαραίτητη για τη μείωση της συχνότητας παρόμοιων προβλημάτων στο μέλλον.

Ο αποτελεσματικός χειρισμός παραπόνων και η επίλυση συγκρούσεων του απαιτούν έναν συνδυασμό ενσυναίσθησης, αποτελεσματικής επικοινωνίας και επίλυσης. Η ταχύτητα στην προσφορά λύσεων είναι κρίσιμη όταν πρόκειται για τον χειρισμό δύσκολων πελατών. Οι λύσεις πρέπει να είναι πρακτικές και να στοχεύουν στην ικανοποίηση, στο μέτρο του δυνατού, των αναγκών του πελάτη. Εάν η ιδανική λύση δεν είναι άμεσα δυνατή, είναι σημαντικό να προσφέρονται προσωρινές εναλλακτικές λύσεις ή αποζημιώσεις που μπορούν να μετριάσουν τη δυσαρέσκεια των πελατών (Gursoy et al., 2007).

Κάθε παράπονο είναι μια ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση. Η καταγραφή και η ανάλυση αυτών των καταστάσεων επιτρέπει να εντοπιστούν μοτίβα και τομείς προς βελτίωση στη λειτουργία του ξενοδοχείου. Η εφαρμογή αλλαγών που βασίζονται σε αυτή τη μάθηση είναι απαραίτητη για τη μείωση της συχνότητας παρόμοιων προβλημάτων στο μέλλον (Khan et al., 2017).

Ο αποτελεσματικός χειρισμός παραπόνων και η επίλυση συγκρούσεων στη ρεσεψιόν του ξενοδοχείου απαιτούν συνδυασμό ενσυναίσθησης, αποτελεσματικής επικοινωνίας και γρήγορων, πρακτικών λύσεων. Η εφαρμογή αυτών των στρατηγικών όχι μόνο βοηθά στην επίλυση των τρεχόντων προβλημάτων, αλλά βελτιώνει επίσης τη συνολική εμπειρία των πελατών, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη φήμη και επιτυχία του ξενοδοχείου (Minh et al., 2015).

Η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού είναι απαραίτητη για την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών στον χειρισμό των δύσκολων επισκεπτών του ξενοδοχείου. Η εκπαίδευση όχι μόνο βελτιώνει τις ατομικές δεξιότητες των εργαζομένων, αλλά διασφαλίζει επίσης μεγαλύτερη συνοχή και συνέπεια στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ένας από τους βασικούς τομείς στην εκπαίδευση θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και ενσυναίσθησης. Αυτό περιλαμβάνει τεχνικές ενεργητικής ακρόασης, κατάλληλη χρήση της γλώσσας του σώματος και τρόπους έκφρασης κατανόησης και ανησυχίας για τα προβλήματα του πελάτη. Αυτές οι δεξιότητες είναι απαραίτητες για την εκτόνωση τεταμένων καταστάσεων και την καλύτερη κατανόηση των αναγκών και των απογοητεύσεων του πελάτη.

Μια άλλη κρίσιμη πτυχή είναι η εκπαίδευση στην επίλυση συγκρούσεων και τον χειρισμό παραπόνων. Το προσωπικό πρέπει να μάθει να εντοπίζει γρήγορα τη φύση ενός προβλήματος, να προσφέρει πρακτικές λύσεις και να χειρίζεται αποτελεσματικά καταστάσεις πίεσης. Αυτό περιλαμβάνει επίσης εκπαίδευση στις πολιτικές και τις διαδικασίες του ξενοδοχείου για τον χειρισμό διαφόρων καταστάσεων (Paramn, 2020).

Οι προσομοιώσεις και οι ασκήσεις ρόλων είναι χρήσιμα εργαλεία. Αυτές οι δραστηριότητες βοηθούν το προσωπικό να εξασκηθεί και να βελτιώσει τις δεξιότητές του σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον, προετοιμάζοντάς το καλύτερα για πραγματικές καταστάσεις. Μέσω αυτών των ασκήσεων, οι εργαζόμενοι μπορούν να βιώσουν διαφορετικά σενάρια και να μάθουν να αντιδρούν κατάλληλα. Η εκπαίδευση δεν θα πρέπει να είναι ένα γεγονός που θα πραγματοποιηθεί μία φορά, αλλά μια συνεχής διαδικασία. Ο κόσμος της φιλοξενίας εξελίσσεται διαρκώς, και μαζί του, οι προσδοκίες και οι συμπεριφορές των πελατών. Η συνεχής εκπαίδευση διασφαλίζει ότι το προσωπικό είναι πάντα ενημερωμένο με τις βέλτιστες πρακτικές και τάσεις στην εξυπηρέτηση πελατών (Sharma and Srivastava, 2018).

Τέλος, είναι σημαντικό να καλλιεργηθεί μια οργανωτική κουλτούρα που δίνει προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση πελατών. Αυτό σημαίνει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου το προσωπικό αισθάνεται ότι εκτιμάται και έχει εξουσία να λαμβάνει αποφάσεις για τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη. Μια ισχυρή

κουλτούρα εξυπηρέτησης πελατών παρακινεί το προσωπικό να υπερβεί και να χειριστεί δύσκολους πελάτες (Wu et al., 2012).

Η αποτελεσματική εκπαίδευση του προσωπικού σε στρατηγικές χειρισμού δύσκολων επισκεπτών είναι μια επένδυση που ωφελεί τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους επισκέπτες. Βελτιώνοντας συνεχώς τις δεξιότητες και τις γνώσεις του προσωπικού, τα ξενοδοχεία μπορούν να εξασφαλίσουν μια εμπειρία υψηλής ποιότητας για όλους τους επισκέπτες τους. Στην επόμενη ενότητα, θα διερευνήσουμε πώς οι πολιτικές εξυπηρέτησης πελατών μπορούν να βοηθήσουν στην πρόληψη δύσκολων καταστάσεων.

Η πρόληψη είναι ένα βασικό συστατικό για τον χειρισμό δύσκολων επισκεπτών στη ρεσεψιόν του ξενοδοχείου. Η εφαρμογή ισχυρών πολιτικών εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για την ελαχιστοποίηση της εμφάνισης δύσκολων καταστάσεων. Αυτές οι πολιτικές πρέπει να είναι σαφείς, συνεπείς και εστιασμένες στην πρόληψη προβλημάτων. Μια βασική πολιτική είναι η δημιουργία σαφών προσδοκιών. Από τη στιγμή της κράτησης, οι επισκέπτες θα πρέπει να έχουν ξεκάθαρη κατανόηση του τι μπορούν να περιμένουν όσον αφορά τις υπηρεσίες, τις εγκαταστάσεις και τις πολιτικές του ξενοδοχείου. Αυτό περιλαμβάνει λεπτομέρειες σχετικά με το check-in και το check-out, τις πολιτικές ακύρωσης και πρόσθετες υπηρεσίες.

Η ανάπτυξη τυποποιημένων πρωτοκόλλων για τον χειρισμό κοινών καταστάσεων μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και τη συνέπεια στην απόκριση του προσωπικού. Αυτά τα πρωτόκολλα θα πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμα και να ενημερώνονται τακτικά ώστε να αντικατοπτρίζουν τις βέλτιστες πρακτικές στην εξυπηρέτηση πελατών (Swaroop and Dey, 2015).

Η προληπτική και τακτική επικοινωνία με τους επισκέπτες μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση πιθανών ζητημάτων προτού κλιμακωθούν. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει περιοδικά check-in καθ' όλη τη διάρκεια της διαμονής, προσφέροντας στους επισκέπτες την ευκαιρία να εκφράσουν τυχόν ανησυχίες ή ανάγκες (Ekiz, 2003).

Το προσωπικό πρέπει να είναι πλήρως εκπαιδευμένο σε όλες τις πολιτικές εξυπηρέτησης πελατών του ξενοδοχείου. Αυτό διασφαλίζει ότι κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να παρέχει συνεπείς πληροφορίες και να χειρίζεται

αποτελεσματικά τα ερωτήματα. Η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει πρακτικά σενάρια και τακτικές ενημερώσεις (Ekiz, 2003).

Οι πολιτικές εξυπηρέτησης πελατών θα πρέπει να είναι ευέλικτες και επιρρεπείς σε συνεχή βελτίωση. Η συλλογή σχολίων από τους επισκέπτες από το προσωπικό μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για προσαρμογή και βελτίωση (Ekiz, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όταν εξετάζεται το θέμα του χειρισμού δύσκολων πελατών και των παραπόνων των πελατών σε ένα ξενοδοχείο, είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται ότι κάθε αλληλεπίδραση αντιπροσωπεύει μια ευκαιρία για την ενίσχυση της φήμης του ξενοδοχείου και τη δημιουργία μιας θετικής εμπειρίας για όλους τους πελάτες. Οι στρατηγικές που συζητούνται σε αυτή τη μελέτη όχι μόνο βοηθούν στην επίλυση συγκρούσεων, αλλά συμβάλλουν επίσης στην οικοδόμηση ενός φιλόξενου και επαγγελματικού περιβάλλοντος, απαραίτητου για την επιτυχία στον κλάδο της φιλοξενίας. Η σημασία της προληπτικής διαχείρισης. Η προληπτική και εστιασμένη στον πελάτη διαχείριση είναι ζωτικής σημασίας. Η πρόβλεψη προβλημάτων, η κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των επισκεπτών και η ύπαρξη σαφούς σχεδίου αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων είναι πτυχές που κάνουν τη διαφορά στην αντίληψη του επισκέπτη για το ξενοδοχείο.

Το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό που έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει αποφάσεις αυτή τη στιγμή είναι ένας ανεκτίμητος πόρος. Η επένδυση στη συνεχή εκπαίδευση της ομάδας διασφαλίζει ότι είναι έτοιμη να χειριστεί μια ποικιλία δύσκολων καταστάσεων, μετατρέποντας τις προκλήσεις σε ευκαιρίες βελτίωσης των υπηρεσιών. Η τεχνολογία ως σύμμαχος Η τεχνολογία πρέπει να θεωρείται ως σύμμαχος στη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη. Από συστήματα διαχείρισης κρατήσεων έως εργαλεία άμεσης επικοινωνίας και ανάλυση δεδομένων, η τεχνολογία μπορεί να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες, να προβλέψει τις ανάγκες και να εξατομικεύσει την εμπειρία του επισκέπτη.

Τέλος, η δημιουργία και η διατήρηση μιας οργανωτικής κουλτούρας εστιασμένης στην εξυπηρέτηση πελατών είναι ζωτικής σημασίας. Όταν ολόκληρη η ομάδα μοιράζεται το ίδιο όραμα και αξίες προσανατολισμένες στον πελάτη, η διαχείριση οποιασδήποτε πρόκλησης γίνεται πιο συνεκτική και αποτελεσματική. Για παράδειγμα, ο χειρισμός των δύσκολων επισκεπτών στη ρεσεψιόν του ξενοδοχείου δεν είναι μόνο μια πρόκληση, αλλά και μια ευκαιρία να δειχθεί το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Εφαρμόζοντας τις σωστές στρατηγικές, το συγκεκριμένο ξενοδοχείο μπορεί όχι μόνο να λύσει

προβλήματα αποτελεσματικά, αλλά και να μετατρέψουν τις αρνητικές εμπειρίες σε θετικές, χτίζοντας την αφοσίωση των επισκεπτών και χτίζοντας μια σταθερή φήμη στον ξενοδοχειακό κλάδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αυλωνίτης, Γ. , Γούναρης, Σ. και Τσιότσιου ,Ρ. (2016) *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. 1η Έκδοση. Λευκωσία: Εκδόσεις BROKEN HILL PUBLISHERS LTD
- Θεοχάρης, Ν. (2021). *Hotel Front Office Management*. Αθήνα : Εκδόσεις Προπομπός
- Hopkin, P. (2020). *Αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός
- Κηρυττόπουλος, Κ. (2021). *Διαχείριση κινδύνων σε έργα και οργανισμούς*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Λαλούμης, Δ. (2018) *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. 1η Έκδοση . Αθήνα : Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2018). *Παράπονα πελατών*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2021). *Εξυπηρέτηση πελατών σε φιλοξενία και εστίαση*. Αθήνα: CoreView Solutions

Ξενόγλωσση

- Arenal Laza, C. (2017). *Customer/consumer service management*. UF0036. Ανακτήθηκε από: <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecafmh/44237?page=1>
- Babakus, [E.](#), [Yavas, U.](#), [Karatepe, O. M.](#) and Avci, T, (2003) “The effect of management commitment to service quality on employees’ affective and performance outcomes”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3): 272-286
- Babić-Hodović, V., Arslanagić-Kalajdžić, M., Banda, A. and Sivac, A. (2019). Ipa and Servperf quality conceptualisations and their role for satisfaction with hotel services. *Tourism and Hospitality Management*, 25(1), 1–17
- Barsky, J. D. (1992). Customer satisfaction in the hotel industry: meaning and measurement. *Hospitality Research Journal*,” 16 (1), 51-73
- Betancur, D. and Estrada, J. (2015). Análisis de cargas de trabajo en la sección de información al cliente —SIC— e implementación de indicadores en el area en la empresa TCC. *Rev. UBP* 2(2) 16-23

- Bocanegra, I. and Montalván, M. (2017). Job satisfaction in customer service at the Waalay Wanka Hotel in the year 2016–2017. *LOGOS*, 7(1), 178-193
- Brown, S. W. (1997) "Service recovery through IT: complaint handling will differentiate firms in the future". *Marketing Management* 6(3): 25-27
- Carreras, E., Ángel A. and Carreras, A. (2013). *Corporate reputation*. Madrid: Lid. Print.
- Carrió Sala, M. and Casi, E. (2013) "Gestión de la reputación corporativa : convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo" Ed. Barcelona: Libros de cabecera. Print.
- Cedeño, H. et Real, G. (2020). Compétitivité et qualité dans les petits hôtels ou en développement. Hôtel Amash. Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Professionnel, 5(8), 973–987
- Cooper, D., Grey, S., Raymond, G., and Walker, P., (2005). *Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd
- Cranage, D. (2004) "Plan to do it right: and plan for recovery". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4) 210-219
- Cronin, J.J. Jr. and Taylor, A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perception-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58, 125-131
- Díaz, M. C. and Duque E. J. (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. *Revista Perspectiva Empresarial*, 2(2).
- Dost, H., Khatibi, A. and Ferdous, S. (2017). Service quality, customer satisfaction and customer loyalty of the hotel industry in United Arab Emirates (UAE): a measurement model. *European Journal Management* 2 (4), 158-171
- Ekiz, H. E. (2003) "Organizational responses to customer complaints in hotel industry: Evidence from Northern Cyprus". Master Thesis (MBA), Famagusta: Eastern Mediterranean University: Faculty of Business and Economics
- Espejo, S. and Dalí, T. (2018). Calidad Percibida en los Hoteles de Tres Estrellas utilizando el Modelo Hotelqual en la Ciudad de Huánuco - 2018. *Revista San Gregorio*, 38, 27–37

- Fleischman, G.M., Johnson, E.N. and Walker, K.B. (2017). An Exploratory Investigation of Management Accounting Service Quality Dimensions Using Servqual and Servperf. *Advances in Management Accounting*, Vol. 29, *Emerald Publishing Limited, Bingley*, pp. 91-125
- Fombrun, CH. J. (1997). "Reputation Realizing Value from Corporate Image", *Harvard Business School Press*
- Gursoy, D., Ekiz, H. E. and Chi, C. G. (2007) "Impacts of organizational responses on complainants' justice perceptions and post-purchase behaviours". *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 8(1): 1-25
- Ismail, A. and Yunan, Y. (2016). Service Quality as a Predictor of Customer Satisfaction and Customer Loyalty. *LogForumJ.LOG*, 124(124), 269–283
- Johnson, M. D., Anderson, E. W. and Fornell, C. (1995). Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*, 21(4), 695–707
- Khan, F., Yusoff, R. and Kakar, P. (2017). Impact of Service Quality and Customer Satisfaction on Tourism Industry. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 6(2), 48, 146-155
- Kotler, P. (2003) *Marketing management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.,
- Lu, C., Berchoux, M.W. and Chen, B. (2015). Service Quality and Customer Satisfaction: Qualitative Research Implications for Luxury Hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9 (2), 168-182
- Merna, T. and Al-Thani, F. F. (2011). *Corporate risk management*. London: John Wiley & Sons.
- Minh, N., Ha, N., Anh, P. and Matsui, Y. (2015). Service Quality and Customer Satisfaction: A Case Study of Hotel Industry in Vietnam. *Asian Social Science*, 11(10), pp. 73-85
- Mohr, D.C., Young, G.J. and Burgess, J.F. Jr., (2012). Employee turnover and operational performance: The moderating effect of group-oriented organizational culture. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 216-233
- Mora, L. and Durán, M. (2017). Elementos básicos sobre la gestión de calidad en turismo. *Rev. Dom. Cien.*, 13 (esp.), 163-176

- Müjdat, E. (2019). Measurement of Service Quality of Hotels in TRNC: Servqual Model. *Journal of Management and Economic Studies*, 1(3), 35–42
- Munawar, K. and Mariam, F., 2014. Impact of Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Evidence from Banking Sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), pp. 331-354
- Nocco B. W and Stulz, (2006) Enterprise Risk Management: Theory and Practices. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8- 20
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-9
- Oliver, R.L., and DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research*, 14, 495-507
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40
- Paraman, P. (2020), “The impact of guarantees on service quality, image, satisfaction and value: Exploring the effectiveness of service guarantees in tourism management”, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(4), 635-658
- Rejda, G. E. (2008) *Principles of Risk Management and Insurance*. London: Practice hall
- Roman Alejos, C. M. (2018) Caracterización de la gestión de calidad bajo el modelo HOTELQUAL en las micro y pequeñas empresas del sector servicios del rubro hotels de tres estrellas del distrito de Huaraz, 2016
- Sharma, S. and Srivastava, S. (2018). Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in Hotel Industry. *TRJ Tourism Research Journal*, 2(1), 42
- Swaroop, S. and Dey, S. (2015). Customer Perceptions of Service Quality Towards Luxury Hotels in Odisha Using Servqual Model, *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 2 (9); 1-9
- Suárez, L. C. (2017). Hotelqual: La Gestión de la Calidad. INESEM. Ανακτήθηκε από: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/hotelqualcalidad-hotelera/>
- Tisnado, T. (2015). Gestión de la calidad en la industria hotelera de Puno: Caso de hoteles de tres estrellas. *Semestre Económico*, 04(2), 50-66

- Swaroop, S. and Dey, S. (2015). Customer Perceptions of Service Quality Towards Luxury Hotels in Odisha Using Servqual Model, *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 2 (9); 1-9
- Wu, C.H.J., Liao, H.C., Hung, K.P. and Ho, Y.H. (2012), "Service guarantees in the hotel industry: Their effects on consumer risk and service quality perceptions", *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 757-763.
- Van Vaerenbergh, Y., De Keyser, A. and Larivière, B. (2014), "Customer intentions to invoke service guarantees. Does excellence in service recovery, type of guarantee and cultural orientation matter?", *Managing Service Quality*, 24(1), 45-62
- Yim, C. K., Gu, F. F., Chan, K. W. and Tse, D. K. (2003) "Justice-based service recovery expectations: measurement and antecedents". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16: 36-52