

# Διοίκηση και Ποιότητα Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών, ΔΑΠ , Σύγχρονα Προβλήματα

Δρ. Δημήτρης Μπελιάς  
Επίκουρος Καθηγητής  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων,  
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας  
dbelias@pe.uth.gr



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Με την ολοκλήρωση οι φοιτήτριες και οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- ❖ Αναγνωρίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.
- ❖ Κατανοούν τι είναι η ποιότητα υπηρεσιών και ποιες είναι οι διαστάσεις της.
- ❖ Κατανοούν τη σχέση ικανοποίησης-αφοσίωσης των πελατών και τους παράγοντες επηρεασμού των προσδοκιών τους.
- ❖ Αντιλαμβάνονται τον ρόλο της στρατηγικής σε περιβάλλον ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

# ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ-MANAGEMENT

- Είναι μια σειρά από ενέργειες ή λειτουργίες οι οποίες γίνονται από τους διοικούντες για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.
- Οι ενέργειες αυτές είναι κατά τη συνήθη σειρά εφαρμογής: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/ηγεσία και ο έλεγχος όλων των συντελεστών παραγωγής για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων μιας ομάδας (π.χ. επιχείρηση).
- Δεδομένης της καθοριστικής επίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη στόχων αλλά και των ευθυνών και ικανοτήτων των στελεχών για τον χειρισμό τους, ορισμένοι θεωρητικοί και επαγγελματίες οι οποίοι ασκούν διοίκηση την ορίζουν ως επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω (άλλων) ανθρώπων.
- (Stewart, 1967; Drucker, 1974; Koontz and Donnell, 1989).

# Οργάνωση

- Οργάνωση είναι η διαδικασία διάταξης ή συνδυασμού όλων των συγκεκριμένων κάθε φορά παραγωγικών συντελεστών προκειμένου να λειτουργήσει η επιχείρηση και να επιτευχθούν οι στόχοι.
- Αρχικά αναλύεται το έργο, το οποίο πρέπει να επιτευχθεί, σε επιμέρους εργασίες (π.χ. εργασίες συναρμολόγησης, αποθήκευσης), έπειτα ορίζονται οι αντίστοιχες θέσεις εργασίας, ομαδοποιούνται όμοιες ή σχετικές εργασίες σε υποσύνολα ή τμήματα (π.χ. τμήμα πωλήσεων), αυτά ανατίθενται σε ανώτερα στελέχη για τον συντονισμό τους και, τέλος, καθορίζονται οι σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και αναφοράς μεταξύ ατόμων, τμημάτων και διευθύνσεων.
- Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας διαδικασίας, γνωστό ως οργανωτική δομή, είναι μια λειτουργική και αποδοτική διάταξη των στοιχείων και των τμημάτων μιας επιχειρηματικής μονάδας, ένα αρμονικά συγκροτημένο σύνολο φυσικών και ανθρώπινων πόρων.

# Τι είναι υπηρεσία

- Με τον όρο υπηρεσία (service) περιγράφεται μια σειρά ενεργειών οι οποίες έχουν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών αυτού που λαμβάνει την υπηρεσία (π.χ. πελάτης, μαθητής, ασθενής), (Χυτήρης, 2004·Χυτήρης & Άννινος, 2005).
- Είναι μια κοινωνική δραστηριότητα (social activity), η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ του λήπτη της υπηρεσίας και αυτού που την παρέχει (άτομο ή εταιρεία/οργανισμός) (Grönroos, 1990).
- Δηλαδή συνήθως υπάρχει άμεση και καθοριστική προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του παρέχοντος την υπηρεσία και εκείνου ο οποίος την λαμβάνει (π.χ. έκδοση εισιτηρίου, μεταφορά αποσκευών, παροχή πληροφοριών).

# Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

- **Οι υπηρεσίες έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:**
  - ❖ **Αϋλότητα (intangibility):** Οι υπηρεσίες δεν έχουν φυσικές διαστάσεις (π.χ. βάρος), δεν μπορεί κανείς να τις αγγίξει. Δεν έχουν δηλαδή φυσική υπόσταση όπως τα εμπράγματα αγαθά. Ακριβώς επειδή είναι άυλες, είναι δύσκολο για έναν πάροχο να τις προσδιορίσει επακριβώς και για έναν πελάτη-λήπτη να τις αξιολογήσει.
  - ❖ **Συμμετοχή του πελάτη (customer participation):** Ο λήπτης της υπηρεσίας συχνά συμμετέχει στην παραγωγή της με ιδέες, προτάσεις, απαιτήσεις κ.α. Ο πελάτης δηλαδή γίνεται συμπαραγωγός.
  - ❖ **Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (simultaneity):** Δεν υπάρχει διακριτός χρόνος μεταξύ παραγωγής και διάθεσης της υπηρεσίας. Οι υπηρεσίες καταναλώνονται την ίδια στιγμή που παράγονται (π.χ. η διδασκαλία κατά τη διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας) και, άρα, δεν αποθηκεύονται/αποθεματοποιούνται.

# Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

- ❖ **Άμεση χρονική απαξίωση/αναλωσιμότητα (perishability):** Η υπηρεσία, δηλαδή αυτή καθαυτή η εξυπηρέτηση του πελάτη, δεν αποθηκεύεται/αποθεματοποιείται για τον πελάτη που θα έρθει αύριο και θα την ζητήσει.
- ❖ **Ετερογένεια (heterogeneity):** Κάθε πελάτης είναι ξεχωριστός ως προς το τι θέλει/απαιτεί από τον πάροχο ή πώς τον επηρεάζει κατά τον χρόνο παροχής της υπηρεσίας. Από την άλλη πλευρά, κάθε πάροχος (υπάλληλος ή σύστημα εξυπηρέτησης) είναι κι αυτός μια ξεχωριστή οντότητα (ως προς τις ικανότητές του ή την προθυμία του να εξυπηρετήσει).
- ❖ **Μη ιδιοκτησία (non transferable ownership):** Κατά την αγορά ή λήψη μιας υπηρεσίας, ο καταναλωτής δεν καθίσταται ιδιοκτήτης (όπως ενός εμπράγματος αγαθού). Αγοράζει μόνο το δικαίωμα χρήσης, το οποίο αφορά και σε συγκεκριμένα αγαθά (π.χ. ενοικίαση δωματίου ξενοδοχείου).

# Έννοια της υπηρεσίας

**Η «έννοια της υπηρεσίας» αναφέρεται:**

- ❖ στην ουσία της προσφερόμενης υπηρεσίας προς τον πελάτη,
- ❖ στο σύνολο των επιμέρους παρεχόμενων υπηρεσιών,
- ❖ στην εμπειρία χρήσης της υπηρεσίας από τον πελάτη, στα αποτελέσματα (π.χ. συναισθήματα) και στην αξία (τιμή που κατέβαλε ο πελάτης για τη χρήση της υπηρεσίας σε σχέση με τα οφέλη που αποκόμισε).

Ο πελάτης-τουρίστας όταν αγοράζει υπηρεσίες, αγοράζει τόσο άυλα στοιχεία – αυτές καθαυτές τις υπηρεσίες δηλαδή, όσο και εμπράγματα στοιχεία προς κατανάλωση και χρήση. Για τις υπηρεσίες αυτές, καταβάλλει μία οικονομική αξία (κόστος απόκτησης), αλλά και αποδίδει σ' αυτές μία αξία υποκειμενική, ανάλογα με τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών του.



# Παράδειγμα υπηρεσίας

Επιχείρηση	Πάρκο Ψυχαγωγίας Α.Ε	
Ουσία της Υπηρεσίας	Μια όμορφη ημέρα σε ένα πάρκο το οποίο προσφέρει πλήθος δυνατοτήτων ψυχαγωγίας	
Έννοια της Υπηρεσίας	Μια όμορφη ημέρα σε ένα πάρκο που δίνει τη δυνατότητα σε άτομα όλων των ηλικιών να ψυχαγωγηθούν και να διασκεδάσουν με πολλούς τρόπους	
Παρεχόμενες Υπηρεσίες	Πάρκινγκ Ασφάλεια Εστίαση Μουσικές παραστάσεις Θέατρο- Κινηματογράφος Λούνα Παρκ Καρτ Καθαριότητα Παιδική φροντίδα Έκδοση Εισιτηρίων Μεταφορά από το ένα σημείο στο άλλο	
Ληφθείσες Υπηρεσίες	Εμπειρία: Εύκολο πάρκινγκ Ποικιλία τρόπων διασκέδασης Ποικιλία εστίασης Καθαρές εγκαταστάσεις Ασφάλεια	Αποτελέσματα: Καλό φαγητό Καλή αξία Πολλή πλάκα Θα το σύστηνα σε φίλους

# Κριτήρια Ποιότητας Υπηρεσιών

- ❖ **Υλικά και Εμπράγματα στοιχεία:** πρόκειται για τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος, στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, φυσικός χώρος), αλλά και για τα απτά / φυσικά προϊόντα που παρέχονται ως προϋπόθεση ή ως συνοδευτικά της υπηρεσίας.
- ❖ **Συνέπεια αξιοπιστία:** η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ό,τι έχει υποσχεθεί ακριβώς, με τον σωστό / κατάλληλο τρόπο.
- ❖ **Άμεση εξυπηρέτηση ανταπόκριση:** η προθυμία για άμεση εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών στον πελάτη.
- ❖ **Οι γνώσεις και οι ικανότητες (επαγγελματισμός)** αυτών που παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες.

# Κριτήρια Ποιότητας Υπηρεσιών

- ❖ **Ευγένεια:** χαρακτηριστικό που σχετίζεται με τους τρόπους, την καλοσύνη, την λεπτότητα και το ενδιαφέρον που δείχνει το προσωπικό.
- ❖ **Σιγουριά και ασφάλεια:** έχει να κάνει με το κατά πόσο δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποια ζημιά ο πελάτης, απώλεια ή ατύχημα.
- ❖ **Εμπιστοσύνη:** ο πελάτης να μπορεί να εμπιστευτεί την επιχείρηση ή τον υπάλληλο.

# Κριτήρια Ποιότητας Υπηρεσιών

- ❖ **Πρόσβαση και προσαρμοστικότητα:** αναφέρεται στην ευκολία με την οποία ο πελάτης μπορεί να έρθει σε επαφή με την επιχείρηση ή τον υπάλληλο και να λάβει την υπηρεσία καθώς και στην δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις ανάγκες του πελάτη.
- ❖ **Επικοινωνία:** η ενημέρωση – πληροφόρηση και γενικά η ανταλλαγή μηνυμάτων με τρόπο κατανοητό στον πελάτη.
- ❖ **Ενσυναίσθηση:** η ικανότητα του παρόχου της υπηρεσίας να μπαίνει στη θέση του πελάτη, να τον καταλαβαίνει και να αναγνωρίζει τις ανάγκες του.
- ❖ **Αποκατάσταση / διόρθωση:** η δυνατότητα και διάθεση της επιχείρησης ή του προσωπικού να διορθώσει την κατάσταση σε περίπτωση που πάει κάτι στραβά ή αν γίνει κάποιο λάθος.

# Το πακέτο υπηρεσιών

- **Στο πακέτο της υπηρεσίας περιλαμβάνονται:**
  - ❖ Οι απαιτούμενες εγκαταστάσεις για να είναι δυνατό να παρασχεθεί η υπηρεσία.
  - ❖ Τα εμπράγματα στοιχεία, τα οποία αγοράζει ο πελάτης, π.χ. φαγητό σε ένα εστιατόριο.
  - ❖ Η δυνατότητα (τεχνολογική μέσω ειδικής εφαρμογής) ο πελάτης να παρέχει στοιχεία/πληροφορίες για την καλύτερη εξυπηρέτησή του από την επιχείρηση ή οι πληροφορίες οι οποίες παρέχονται από την επιχείρηση στον πελάτη για τη χρήση της υπηρεσίας (π.χ. γεωγραφική θέση για κλήση ταξί, απεικόνιση κενών θέσεων στα μέσα μεταφοράς).
  - ❖ Οι εμφανείς υπηρεσίες και τα οφέλη τα οποία προκύπτουν κατόπιν προσφοράς μιας υπηρεσίας (π.χ. σωστή λειτουργία Η/Υ μετά από αναβάθμιση).
  - ❖ Οι μη εμφανείς υπηρεσίες, τα ψυχολογικά οφέλη από μια υπηρεσία (π.χ. το κύρος που νιώθει κάποιος από την απόκτηση πτυχίου από ένα φημισμένο πανεπιστημίο).

# Η θεωρία της διοίκησης για την ποιότητα I

## 14 αρχές διοίκησης, οι οποίες είναι οι εξής (Deming, 1986; Χυτήρης, 2013)

- 1. Δημιουργήστε σταθερότητα στον σκοπό για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και της εξυπηρέτησης προκειμένου να διατηρείται η ανταγωνιστικότητα και να δημιουργούνται θέσεις εργασίας.
- 2. Υιοθετήστε, διοίκηση και εργαζόμενοι, τη νέα φιλοσοφία.
- 3. Σταματήστε να βασίζεστε στη μαζική επιθεώρηση. Φροντίστε να έχει ποιότητα το προϊόν από την πρώτη στιγμή.
- 4. Σταματήστε να επιβραβεύετε τους μειοδότες στις προμήθειες με βάση μόνο την τιμή. Μειώστε το συνολικό κόστος. Φτιάξτε μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές και απαιτήστε ποιότητα.
- 5. Βελτιώνετε σταθερά και συνεχώς το σύστημα παραγωγής και εξυπηρέτησης, προκειμένου να βελτιώνεται η ποιότητα και η παραγωγικότητα και άρα να μειώνεται το κόστος.
- 6. Θεσπίστε σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης πάνω στην εργασία για όλους.

# Η θεωρία της διοίκησης για την ποιότητα II

7. Υιοθετήστε και καθιερώστε ηγεσία που να βοηθά τα άτομα να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους.
8. Αποβάλετε τον φόβο, δημιουργήστε εμπιστοσύνη και κλίμα για καινοτομία.
9. Αφαιρέστε τα εμπόδια μεταξύ τμημάτων, ομάδων, τομέων.
10. Καταργήστε τις προτροπές στο εργατικό δυναμικό, γιατί το μόνο που κάνουν είναι να δημιουργούν αντιθετικές σχέσεις.
11. Καταργήστε τις ποσοτώσεις και τους αριθμητικούς στόχους. Αντικαταστήστε τα με κατανόηση, μάθηση, βελτιώσεις, συμπαράσταση και επιβοηθητική ηγεσία.

# Η θεωρία της διοίκησης για την ποιότητα II

- 12. Αφαιρέστε τα εμπόδια στο αίσθημα υπερηφάνειας για την καλή εργασία, συμπεριλαμβανομένων των ετήσιων αξιολογήσεων και της διοίκησης διά στόχων (MBO-Management By Objectives).
- 13. Ενθαρρύνετε την εκπαίδευση και την αυτοβελτίωση για όλους.
- 14. Αναλάβετε δράση για τη μόνιμη δέσμευση των ανώτερων στελεχών διοίκησης στη διαρκή βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας και την υποχρέωσή τους να κάνουν πράξη όλες αυτές τις αρχές. Ο ποιοτικός μετασχηματισμός είναι υπόθεση όλων.



# Ιδιαιτερότητες των ξενοδοχειακών υπηρεσιών

- Τα άυλα στοιχεία διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:
  - Τις υπηρεσίες (δωμάτια, εστιατόρια, αναψυχή κ.λ.π.).
  - Τα ψυχολογικά στοιχεία (πολυτέλεια, ατμόσφαιρα, άνεση κ.λ.π.).
- 
- ❖ **Δραστηριότητα σε πραγματικό χρόνο:** αμεσότητα στην λήψη παρεχόμενων υπηρεσιών.
  - ❖ **Παραγωγή και κατανάλωση:** ο πελάτης συμμετέχει/αποτελεί τμήμα της παραγωγής της υπηρεσίας.
  - ❖ **Αστάθεια υπηρεσιών:** δυσκολία τυποποίησης, μεταβλητότητα που προκύπτει από το διαφορετικό επίπεδο γνώσεων, τον χαρακτήρα και άλλα προσωπικά στοιχεία.
  - ❖ **Φθαρτότητα:** τυχόν ύπαρξη αδιάθετων δωματίων επιφέρει απώλεια εσόδων.
  - ❖ **Ασταθής ζήτηση:** εποχικότητα, τιμή.
  - ❖ **Διάρθρωση εξόδων:** υψηλά σταθερά λειτουργικά έξοδα, χαμηλά μεταβλητά κόστη.

# Επιτυχία την παροχή υπηρεσιών

- ❖ **Εσωτερική ποιότητα της υπηρεσίας:** εξασφάλιση καλού εργασιακού περιβάλλοντος, κατάλληλου προσωπικού.
- ❖ **Η ικανοποίηση των εργαζομένων,** η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητάς τους.
- ❖ **Η παροχή μεγαλύτερης αξίας.**
- ❖ **Η δημιουργία πιστών πελατών,** ικανοποιημένων πελατών που θα επαναλάβουν την αγορά.
- ❖ **Η πραγματοποίηση κερδών** καθώς και δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης.

(Πρωτοπαπαδάκης, 2003)

## Τριλογία της ποιότητας (Juran, 1988)

- ❖ **Σχεδιασμός ποιότητας** (ποιοι είναι οι πελάτες, ποιες οι απαιτήσεις τους, ποιες προδιαγραφές προϊόντων αντιστοιχούν στις απαιτήσεις των πελατών).
- ❖ **Έλεγχος ποιότητας** (τι θα ελεγχθεί, πώς, με ποια πρότυπα, πώς θα γίνει η ερμηνεία του αποτελέσματος, τι πρέπει να γίνει).
- ❖ **Βελτίωση ποιότητας** (πάνω σε ποια ανάγκη βασίζεται, ποια είναι τα αίτια για την ανάγκη βελτίωσης, πώς θα γίνει η βελτίωση).

# Philip Crosby

## Τέσσερις «απόλυτες» θέσεις για την ποιότητα

- 1) Ποιότητα σημαίνει **συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη** και όχι απλώς αίσθημα υπεροχής.
- 2) Ποιότητα σημαίνει **πρόληψη ελαττωμάτων**. Αν η βελτίωση της ποιότητας βασιστεί στον έλεγχο για ελαττωματικά προϊόντα, αυτό είναι κάτι που αυξάνει το κόστος.
- 3) Το πρότυπο απόδοσης πρέπει να είναι ο **μηδενισμός των ελαττωμάτων**. Η ύπαρξη έστω και ενός μικρού ποσοστού ελαττωματικών δεν γίνεται αποδεκτή. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να μην επιτρέπει να επέλθει χαλάρωση σε θέματα ποιότητας και να εφαρμόζει ανάλογες πρακτικές. Επίσης, θεωρεί ότι ο μηδενισμός των ελαττωματικών δεν είναι κάτι που συνεπάγεται υψηλό κόστος αλλά μπορεί να προέλθει ως συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια όλων.
- 4) Η μέτρηση και η αξιολόγηση της ποιότητας να γίνεται με βάση **το κόστος μη συμμόρφωσης** στις απαιτήσεις του πελάτη.

Οι τέσσερις αυτές θέσεις πρέπει να είναι γνωστές και να γίνονται αποδεκτές από όλους μέσα στην επιχείρηση, τόσο από τους εργαζομένους, οι οποίοι και καθίστανται υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων που παράγουν, αλλά και από τη διοίκηση, η οποία θα πρέπει να τους εκπαιδεύει ανάλογα και να διαθέτει πόρους για τον μηδενισμό των ελαττωματικών.

# Η διοίκηση ολικής ποιότητας I

- **Προτεραιότητα στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωσή της**
- Για τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης απαιτείται η εστίαση στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωση. Η μάθηση αφορά στην εσωτερικοποίηση πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον στο σύστημα διοίκησης, έτσι ώστε να αυξάνεται η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στις νέες συνθήκες. Τόσο η συνεχής βελτίωση της ποιότητας όσο και η μάθηση πρέπει να αποτελούν μέρος της καθημερινής εργασίας των εργαζομένων.
- **Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη**
- Βασικό στοιχείο της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση των πάσης φύσεως πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών). Όταν ικανοποιούνται οι εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης (αυτοί που λαμβάνουν κάτι παραδοτέο στην παραγωγική διαδικασία), θα ικανοποιηθεί και ο τελικός πελάτης, αν όλοι οι εργαζόμενοι διαπνέονται από την κουλτούρα ποιότητας. Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών περιλαμβάνεται και η κοινωνία, με ό,τι αυτό συνεπάγεται από άποψη περιβάλλοντος, υγείας και εκπαίδευσης.

# Η διοίκηση ολικής ποιότητας II

- **Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας**
- Η ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας χτίζεται καθώς αυτό/αυτή περνά από τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρόκειται για σωρευτικό αποτέλεσμα). Στην περίπτωση κατά την οποία ο έλεγχος για την ποιότητα γίνεται σε μεταγενέστερο στάδιο, αυτό αυξάνει το κόστος της ποιότητας, αλλά και δυσκολεύει τον εντοπισμό των αιτίων κακής ποιότητας.
- **Διοίκηση με αντικειμενικά στοιχεία**
- Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία. Αυτό σημαίνει την ακριβή περιγραφή του υφιστάμενου προβλήματος, τον προσδιορισμό των αιτίων, τις εναλλακτικές λύσεις και την επιλογή της καλύτερης για την επίλυσή του. Η στατιστική μπορεί να συμβάλει προς αυτήν την κατεύθυνση. Καμιά διαδικασία δεν μπορεί να βελτιωθεί αν δεν είναι αναγνωρίσιμη, δηλαδή μετρήσιμη.

# Η διοίκηση ολικής ποιότητας III

- **Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων**
- Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στον εντοπισμό και στην επίλυση των προβλημάτων ποιότητας.
- **Διοίκηση με διαλειτουργικές ομάδες**
- Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης που βασίζονται στη λειτουργική τμηματοποίηση παρουσιάζουν προβλήματα επικοινωνίας, συντονισμού και σύγκρουσης συμφερόντων με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους. Με τις μεικτές διαλειτουργικές ομάδες τέτοια προβλήματα αποφεύγονται, αφού άτομα από διάφορες περιοχές της επιχείρησης συνεργάζονται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

# Ποιότητα Υπηρεσιών

## Έννοια - Διαστάσεις - Χαρακτηριστικά I

- ❖ Η ποιότητα σχεδιασμού, το αποτέλεσμα της οποίας είναι μια λεπτομερής περιγραφή της υπηρεσίας που αναμένεται να καλύψει τις ανάγκες των πελατών.
- ❖ Η ποιότητα συμπαραγωγής-αλληλεπίδρασης με τον πελάτη (στην παροχή των υπηρεσιών η ποιότητα αποτυπώνεται στη συμπεριφορά και στις σχέσεις των πελατών με τους εργαζομένους). Ωστόσο και οι φυσικές εγκαταστάσεις και οι δομές επιδρούν σε αυτήν τη διάσταση.
- ❖ Η άμεση αντίληψη της ποιότητας από τον πελάτη.
- ❖ Η μακροχρόνια χρησιμότητα από την υπηρεσία (π.χ. το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης αναμένεται και πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο).



# Ποιότητα Υπηρεσιών

## Έννοια - Διαστάσεις - Χαρακτηριστικά II

- ❖ **Απτά χαρακτηριστικά (tangibles):** στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος, εντός του οποίου παρέχεται η υπηρεσία (π.χ. εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, φυσικός χώρος) αλλά και οι προδιαγραφές ή τα συστατικά στοιχεία των εμπράγματων αγαθών που προσφέρονται στο πλαίσιο της προσφερόμενης υπηρεσίας.
- ❖ **Συνέπεια-αξιοπιστία (reliability):** η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ακριβώς ό,τι έχει υποσχεθεί, αλλά και με τον κατάλληλο τρόπο.
- ❖ **Άμεση εξυπηρέτηση/ανταπόκριση (responsiveness):** η με προθυμία άμεση βοήθεια και παροχή υπηρεσίας στον πελάτη.
- ❖ **Γνώσεις και ικανότητες/επαγγελματισμός (competence):** αποτελούν χαρακτηριστικά αυτών που παράγουν και παρέχουν την υπηρεσία.
- ❖ **Ευγένεια (courtesy):** χαρακτηριστικό το οποίο αναφέρεται στους τρόπους, στην καλοσύνη, στη λεπτότητα και στο ενδιαφέρον του προσωπικού που παρέχει την υπηρεσία.
- ❖ **Σιγουριά και ασφάλεια (security):** αίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας του πελάτη ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποια ζημιά, απώλεια ή ατύχημα στο πλαίσιο της προσφοράς της υπηρεσίας.

# Ποιότητα Υπηρεσιών

## Έννοια - Διαστάσεις - Χαρακτηριστικά III

- ❖ **Εμπιστοσύνη (credibility):** αίσθημα εμπιστοσύνης του πελάτη προς την επιχείρηση ή/και τον υπάλληλο.
- ❖ **Πρόσβαση (access):** αναφέρεται στην ευκολία με την οποία ο πελάτης μπορεί να έλθει σ' επαφή με την επιχείρηση ή τον υπάλληλο και να λάβει την υπηρεσία.
- ❖ **Επικοινωνία (communication):** η με τρόπο κατανοητό ενημέρωση-πληροφόρηση του πελάτη και η παροχή εξηγήσεων.
- ❖ **Ενσυναίσθηση (empathy):** το ενδιαφέρον και η ικανότητα του προσωπικού να μπαίνει στη θέση του πελάτη και να αναγνωρίζει και να κατανοεί τις ανάγκες του.
- ❖ **Αποκατάσταση/διόρθωση (service recovery):** η δυνατότητα και η διάθεση της επιχείρησης ή του προσωπικού αυτής να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση λάθους.

# Παράγοντες διαμόρφωσης ποιότητας υπηρεσιών



# Η στρατηγική της ποιότητας

Ο συστηματικός προσανατολισμός στον σχεδιασμό και στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας επιτυγχάνεται μέσω της επιτυχούς και συστηματικής εφαρμογής ενός προγράμματος προσανατολισμένο στην ποιότητα, ο οποίος χρειάζεται να έχει τρεις βασικούς άξονες ή κατευθύνσεις και μια ανάλογη στρατηγική προς:

- ❖ τον πελάτη,
- ❖ τον εργαζόμενο,
- ❖ τη μέτρηση της ποιότητας.

# Προσανατολισμός προς τον πελάτη

- ❖ Επιχείρηση προσανατολισμένη προς τον πελάτη σημαίνει πως όλες οι ενέργειές της κατευθύνονται προς την εξυπηρέτηση/ικανοποίησή του. Άρα, θα πρέπει να παραχθεί γι' αυτόν το κατάλληλο πακέτο υπηρεσιών (εύρος και συνδυασμός), το οποίο θα καλύπτει τις επιθυμίες και προσδοκίες, με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένο και με προδιαγραφές/χαρακτηριστικά που να το κάνουν ποιοτικό, στον χρόνο και στην τιμή που αυτός το θέλει. Όλα αυτά απαιτούν βέβαια γνώση από τη μεριά της επιχείρησης των χαρακτηριστικών των πελατών της.
- ❖ Το ήμισυ της ποιότητας των υπηρεσιών είναι ο σχεδιασμός τους, ενώ το υπόλοιπο είναι να παρασχεθούν με ποιοτικό τρόπο. Ο σημερινός πελάτης θεωρεί δεδομένο ένα ορισμένο επίπεδο εξυπηρέτησης, το οποίο σχετίζεται με την καταλληλότητα και λειτουργικότητα των χώρων, των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, την καθαρότητα και την ποιότητα των υλικών/εμπράγματος μερών της υπηρεσίας. Εκείνα τα οποία κάνουν τον πελάτη να νιώθει ευχάριστα, διαφορετικά/ιδιαίτερα και να έχει την αίσθηση ότι λαμβάνει ποιοτικές υπηρεσίες είναι όσα σχετίζονται με τη λειτουργική διάσταση της ποιότητας, δηλαδή με το πώς παρέχεται η υπηρεσία. Αυτά έχουν να κάνουν κυρίως με το προσωπικό εξυπηρέτησης, δηλαδή με αυτούς που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη.

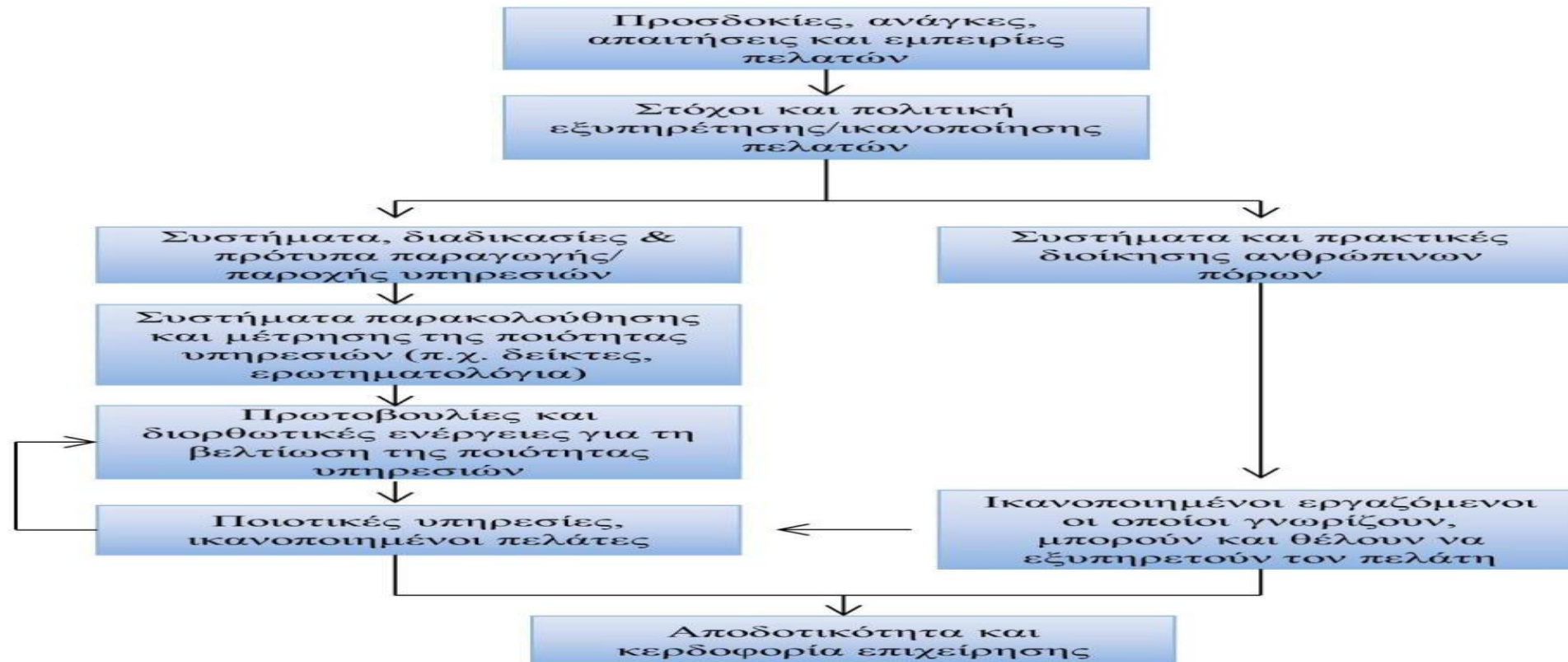
## Προσανατολισμός προς τη μέτρηση της ποιότητας

- Η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί, αφού πρώτα ποσοτικοποιηθούν και οριστούν πρότυπα εκτέλεσης, συμπεριφοράς και τελικής απόδοσης. Η μέτρηση σχετίζεται με:
  - ❖ τις αποκλίσεις από τα πρότυπα (π.χ. αριθμός και είδος εμπράγματων στοιχείων στο υπνοδωμάτιο ξενοδοχείου ή στην καμπίνα του κρουαζιερόπλοιου, προδιαγραφές ασφάλειας στο ενοικιαζόμενο αυτοκίνητο, ένδυση, τρόπος ομιλίας και χαμόγελο του προσωπικού),
  - ❖ τη σύγκριση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων μ' εκείνα των ανταγωνιστών, τα οποία αποτελούν πρότυπα επιχειρήσεων στον κλάδο (benchmarking),
  - ❖ την καταγραφή της γνώμης ή και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών μέσω ερωτηματολογίων, σχολίων και παραπόνων,
  - ❖ την ανάληψη ανάλογων διορθωτικών ενεργειών σε ό,τι αφορά είτε στον σχεδιασμό του πακέτου υπηρεσιών είτε στους ανθρώπινους πόρους.

# Στρατηγική ποιότητας στις



# Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών





## Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

- ❖ Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ΑΔ και ο τρόπος με τον οποίο το διαχειρίζεται ένα ξενοδοχείο συνιστούν καθοριστικά στοιχεία ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, παραγωγικότητας, ικανοποίησης των πελατών, πίστης και επιτυχίας.
- ❖ Η Διοίκηση ΑΔ εστιάζει σε πρακτικές δημιουργικού επηρεασμού της καθημερινής συμπεριφοράς των εργαζομένων προς τους πελάτες των ξενοδοχείων αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες.
- ❖ Ξενοδοχειακές μονάδες που προωθούν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι πιο παραγωγικά και ανταγωνιστικά.
- ❖ Η τεχνική ικανότητα, η συμπεριφορική καταλληλότητα, η διάθεση ανταπόκρισης και το ενδιαφέρον των εργαζομένων για τον πελάτη που εξυπηρετούν είναι κρίσιμοι παράγοντες διαμόρφωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

# Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

- ❖ Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων (μόνιμο, προσωρινό, μερικής απασχόλησης, έκτακτο).
- ❖ Ανάλυση εργασίας (περιγραφή θέσης, προσδιορισμός τυπικών και ουσιαστικών προσόντων).
- ❖ Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων (εσωτερικά ή εξωτερικά).
- ❖ Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.
- ❖ Σύστημα ανταμοιβής εργαζομένων (δίκαιο, ανταγωνιστικό, συνδεδεμένο με στοχοθεσία).
- ❖ Αξιολόγηση απόδοσης (βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων ποιότητας).
- ❖ Εργασιακές σχέσεις-όροι απασχόλησης (πιστή τήρηση από τη μεριά του εργοδότη και του εργαζόμενου).

# Προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

- ❖ Εφαρμογή νέας τεχνολογίας παροχής υπηρεσιών (τεχνολογίες πληροφοριών).
- ❖ Συγχωνεύσεις, συμμαχίες, εξαγορές (ανακατανομή ρόλων/θέσεων, αλλαγή διαδικασιών, κίνδυνος μείωσης θέσεων εργασίας).
- ❖ Νέες μορφές απασχόλησης (ευέλικτες μορφές εργασίας).
- ❖ Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού.
- ❖ Νομοθεσία (διαδικασίες προσλήψεων, υποχρεώσεις εργοδότη και εργαζόμενου).
- ❖ Συστήματα και πρακτικές ανταγωνιστών (π.χ. ανταμοιβής, εκπαίδευσης).
- ❖ Συστήματα και πρακτικές ανταγωνιστών σε θέματα ποιότητας (ανάγκη δημιουργίας ειδικών θέσεων εργασίας).
- ❖ Αλλαγή στα συστήματα αξιών και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων (συνύπαρξη εργαζομένων από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, με διαφορετικές αξίες-κουλτούρες).
- ❖ Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου (π.χ. εποχικότητα, υψηλός δείκτης αποχωρήσεων εργαζομένων, έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού).

# ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Με την ολοκλήρωση της εβδομάδας μελέτης οι φοιτήτριες και οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- ❖ Αντιλαμβάνονται τη σχέση ποιότητας-αριστείας και να γνωρίζουν υποδείγματα αριστείας.
- ❖ Διαγιγνώσκουν προβλήματα ποιότητας υπηρεσιών χρησιμοποιώντας σχετικά υποδείγματα μέτρησης της.
- ❖ Κατανοούν την σχέση της διαχείρισης παραπόνων-«επανόρθωσης» υπηρεσιών.
- ❖ Προσδιορίζουν το κόστος ποιότητας των υπηρεσιών μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

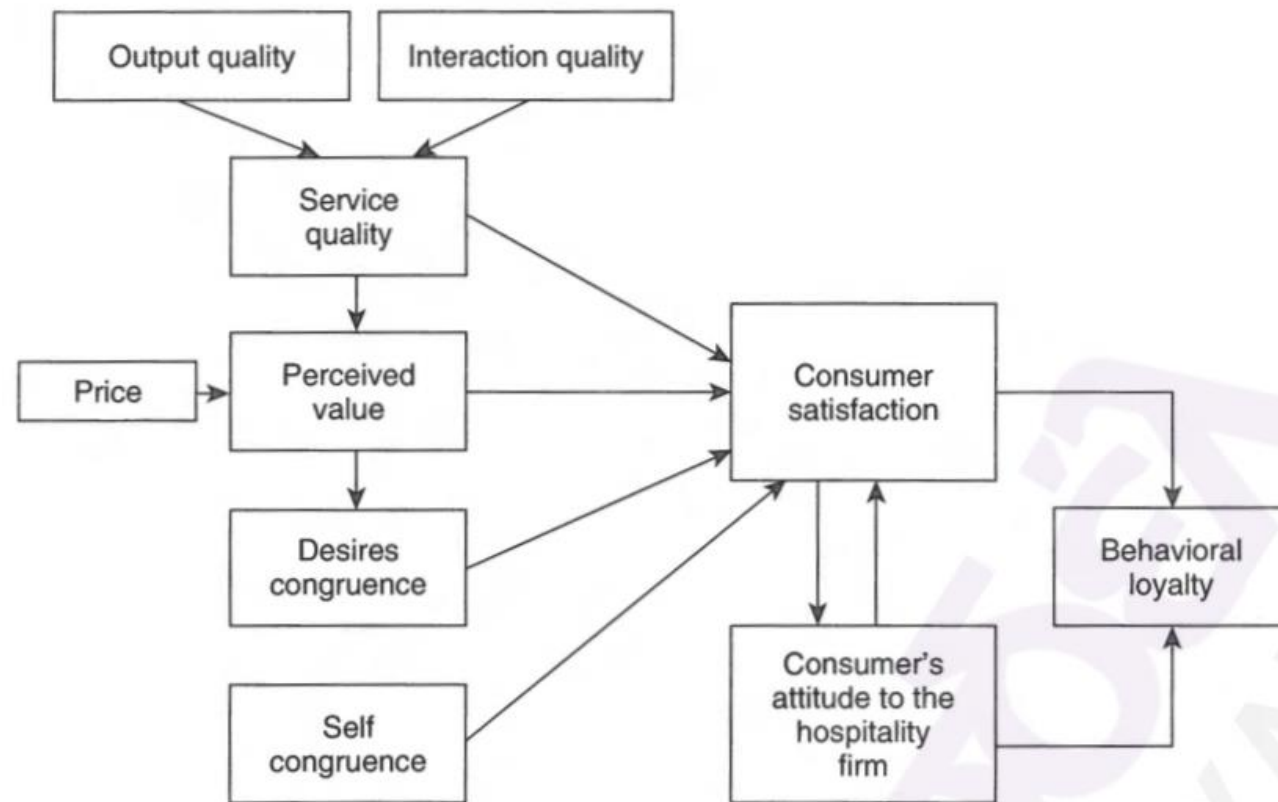
# Επιχειρηματική αριστεία

- ❖ Η επιχειρηματική αριστεία (business excellence) αποτελεί έναν τρόπο ταυτόχρονης μέτρησης της ικανοποίησης των μετόχων, των εργαζομένων και των πελατών ενός οργανισμού προκειμένου να υπάρξει μια συνολική εικόνα της απόδοσής του.
- ❖ Πρόκειται για α) μια αξία, β) έναν σκοπό, γ) μια νοοτροπία επιχειρηματικής συμπεριφοράς, δ) ένα (υψηλό) επίπεδο απόδοσης ως προς συγκεκριμένες διαστάσεις (π.χ. χρηματοοικονομικά, ικανοποίηση πελατών, λειτουργίας διαδικασιών).
- ❖ Η βάση της αριστείας είναι η ποιότητα, αλλά δεν περιορίζεται μόνο στα όρια μιας επιχείρησης και σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την επίπτωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην κοινωνία.
- ❖ Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η βάση για την ανάπτυξη υποδειγμάτων αριστείας.

# Υποδείγματα αριστείας

Υπόδειγμα	Βραβείο Deming	EFQM	MBNQA
Κριτήρια (criteria)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πολιτικές (policies)</li> <li>• Οργανισμός &amp; λειτουργίες (organization and its operations)</li> <li>• Εκπαίδευση &amp; διάδοση (education and dissemination)</li> <li>• Συλλογή, επεξεργασία και αξιοποίηση πληροφοριών-επικοινωνία (information gathering, communication &amp; its utilization)</li> <li>• Ανάλυση (analysis)</li> <li>• Προτυποποίηση (standardization)</li> <li>• Έλεγχος/διοίκηση (control/management)</li> <li>• Διασφάλιση ποιότητας (quality assurance)</li> <li>• Αποτελέσματα (effects)</li> <li>• Μελλοντικά σχέδια (future plans)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ηγεσία (leadership)</li> <li>• Στρατηγική (strategy)</li> <li>• Ανθρώπινοι πόροι (human resources)</li> <li>• Συνεργασίες &amp; πόροι (partnerships and resources)</li> <li>• Διαδικασίες, προϊόντα &amp; υπηρεσίες (processes, products &amp; services)</li> <li>• Αποτελέσματα (results) Ανθρώπινων πόρων (people) Πελατών (customers) Κοινωνίας (society) Επιχείρησης (business)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ηγεσία (leadership)</li> <li>• Στρατηγικός προγραμματισμός (strategic planning)</li> <li>• Εστίαση στον πελάτη &amp; την αγορά (customer &amp; market focus)</li> <li>• Μέτρηση, ανάλυση &amp; διαχείριση γνώσης (measurement, analysis and knowledge management)</li> <li>• Εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα (people focus)</li> <li>• Διαχείριση διαδικασιών (process management)</li> <li>• Επιχειρησιακά/Οργανωσιακά αποτελέσματα (business/organizational results)</li> </ul>

# Μοντέλο ικανοποίησης πελατών στον ξενοδοχειακό κλάδο



## Διαχείριση παραπόνων

- ❖ Τα τελευταία χρόνια η συχνότητα των παραπόνων παρουσιάζει αυξητικές τάσεις, τόσο γιατί οι πελάτες επιθυμούν διαρκώς περισσότερα και καλύτερα από τις επιχειρήσεις αλλά και γιατί αυτές δεν έχουν πάντα τους απαραίτητους πόρους (ή αναγκάζονται να κάνουν δραστικές περικοπές) για να υποστηρίξουν ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών.
- ❖ Ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει για το πρόβλημα που αντιμετώπισε σε 10 ως 20 άτομα, ενώ ένας πελάτης του οποίου το πρόβλημα διευθετήθηκε θα το πει σε περίπου 5.
- ❖ Το 4% των πελατών που παραπονιούνται είναι πιο πιθανό να παραμείνει στην επιχείρηση από το 96% που δεν το κάνει, εκ του οποίου το 25% αντιμετωπίζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα.
- ❖ Το 60% των πελατών που παραπονιούνται θα παραμείνουν στην επιχείρηση αν το πρόβλημα επιλυθεί και σε ποσοστό που αυξάνεται στο 95% αν η επίλυση του προβλήματος επιτευχθεί ταχύτατα.
- ❖ Μια επιχείρηση «ακούει» μόνο το 4% από τους δυσαρεστημένους πελάτες της, το 96% δεν γνωστοποιεί τα παράπονα του στην επιχείρηση και το 91% δεν επιστρέφει καν (για επαναφορά).
- ❖ Η κακή εξυπηρέτηση ενδέχεται να οδηγήσει τους πελάτες μιας επιχείρησης σε απώλεια ψυχραιμίας. Οι πελάτες ηλικίας 30-49, αναφέρεται σε μελέτη της American Express ότι εκνευρίζονται συχνότερα (61%), ενώ οι νεότεροι (18-29) εμφανίζονται ψυχραιμότεροι. Όσοι πελάτες εκνευρίζονται επιμένουν να μιλήσουν σε κάποιον υπεύθυνο σε ποσοστό 74%, ποσοστό 44% εξ αυτών κλείνει το τηλέφωνο, ενώ ποσοστό 39% εκφράζει απειλές ότι θα επιλέξει κάποια ανταγωνίστρια επιχείρηση.
- ❖ Χρειάζονται 12 θετικές εμπειρίες για να αντιμετωπιστεί 1 αρνητική εμπειρία από την αγορά /χρήση μιας υπηρεσίας.



# Επανάρθωση παραπόνων

- ❖ Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (και όχι μόνο) οι οποίες είναι προσανατολισμένες στη διαρκή επιδίωξη της ποιότητας και της αριστείας οφείλουν να διαθέτουν ένα αποτελεσματικό σύστημα «επανάρθωσης» των υπηρεσιών και διαχείρισης παραπόνων.
- ❖ Με τον όρο «επανάρθωση» υπηρεσίας (service recovery) εννοείται εκείνο το σύνολο των ενεργειών οι οποίες γίνονται από μια επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει λάθη και προβλήματα στην παροχή της υπηρεσίας με στόχο τη βελτίωση της υπηρεσίας και της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης.
- ❖ Πρόκειται για μια συστηματική διαδικασία διαφορετική από τη διαχείριση των παραπόνων, η οποία στοχεύει περισσότερο στην πρόληψη λαθών ή των παραπόνων των πελατών ή στην επίλυση των όποιων προβλημάτων προκύψουν, πριν ο πελάτης αποχωρήσει από το σημείο λήψης της υπηρεσίας.
- ❖ Μια αναποτελεσματική επανάρθωση είναι δυνατό να μεγεθύνει το αρνητικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης από τον πελάτη, ενώ, αντίθετα, με μια σωστή διόρθωση ή ικανοποίηση και η αφοσίωση του πελάτη μπορούν να αυξηθούν πιο πολύ από ό,τι πριν συμβεί το λάθος.
- ❖ Ως παράδοξο μάλιστα αναφέρεται το ότι η επανάρθωση οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη σε σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης που θα μπορούσε να επιτευχθεί κανονικά .

•

## 4 προσεγγίσεις για την επανόρθωση

- ❖ Η κατά περίπτωση προσέγγιση (case by case approach), κατά την οποία κάθε πρόβλημα ή παράπονο αντιμετωπίζεται ξεχωριστά.
- ❖ Η συστηματική (systematic response approach), κατά την οποία υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για τη διαχείριση των παραπόνων των πελατών, η οποία τηρείται με συνέπεια.
- ❖ Η προσέγγιση έγκαιρης παρέμβασης (early intervention approach), κατά την οποία η επιχείρηση επιδιώκει να επιλύσει το πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί προτού επηρεαστεί ο πελάτης.
- ❖ Η προσέγγιση υποκατάστασης (substitute service recovery), κατά την οποία αξιοποιείται η αποτυχία της δεύτερης επιχείρησης (ενός ανταγωνιστή) να κερδίσει τον πελάτη, ο οποίος δεν έχει εξυπηρετηθεί από την πρώτη επιχείρηση.

# Δραστηριότητες σχετικές με επανόρθωση

- ❖ Η γνώση/παραδοχή από την επιχείρηση ότι όντως έχει γίνει κάποιο λάθος.
- ❖ Η ενσυναίσθηση, δηλαδή η ικανότητα κατανόησης του προβλήματος με τα μάτια του πελάτη.
- ❖ Η παροχή συγγνώμης για το πρόβλημα.
- ❖ Η ανάληψη ευθύνης για τον πελάτη και το πρόβλημα.
- ❖ Η διόρθωση του προβλήματος.
- ❖ Η παροχή διαβεβαίωσης ότι το πρόβλημα έχει καταγραφεί και πως δεν θα ξανασυμβεί.
- ❖ Η παροχή κάποιου είδους αποζημίωσης ανάλογα με το πρόβλημα και τη σοβαρότητα του.

# Σύστημα διαχείρισης παραπόνων (complaint management system)

- Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης παραπόνων (complaint management system) θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω στοιχεία :
  - ❖ ξεκάθαρες και σαφείς διαδικασίες για το πώς αντιμετωπίζεται ένα παράπονο,
  - ❖ ταχύτητα ανταπόκρισης και αξιοπιστία,
  - ❖ εξασφάλιση για τον πελάτη σημείου επαφής για παράπονα και ευκολία πρόσβασης και χρήσης (π.χ. ηλεκτρονική , τηλεφωνική ή προσωπική επικοινωνία),
  - ❖ εξασφάλιση συνεχούς ενημέρωσης του πελάτη,
  - ❖ σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό , το οποίο κατανοεί τον πελάτη και το πρόβλημά του,
  - ❖ διαβεβαίωση ότι το πρόβλημα λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από την εταιρεία,
  - ❖ ενδυνάμωση του προσωπικού να επιλύσει το πρόβλημα,
  - ❖ επικοινωνία με τον πελάτη μετά την επανόρθωση (follow up) και
  - ❖ καταγραφή των προβλημάτων και χρήση των στοιχείων για εξάλειψη των αιτίων που δημιουργούν τα προβλήματα.

# Το κόστος της ποιότητας (cost of quality)

- ❖ Το κόστος ποιότητας (cost of quality) ορίζεται ως το κόστος το οποίο μπορεί να αποφύγει μια επιχείρηση αν οτιδήποτε προσφέρει, είτε προϊόντα είτε υπηρεσίες αλλά και όλες οι σχετικές διαδικασίες παραγωγής, διάθεσης και υποστήριξής τους, εκτελούνται σωστά από την πρώτη φορά.
- ❖ Το κόστος ποιότητας διακρίνεται σε 4 κατηγορίες:
  - 1. Εσωτερικό κόστος αποτυχίας (internal failure cost), από λάθη/ελαττώματα τα οποία συμβαίνουν πριν την παράδοση του προϊόντος, π.χ. ανάγκη επανεπεξεργασίας.
  - 2. Εξωτερικό κόστος αποτυχίας (external failure cost), από λάθη/ελαττώματα τα οποία σημειώνονται μετά την παράδοση του προϊόντος, π.χ. ανάκληση προϊόντος, παράπονα πελατών, διεκδίκηση εγγυήσεων.
  - 3. Κόστος πρόληψης (prevention cost), από τις ενέργειες οι οποίες στοχεύουν στο να μην γίνουν λάθη, π.χ. προγραμματισμός ποιότητας, έλεγχος νέου προϊόντος πριν διατεθεί στην αγορά, κόστος εκπαίδευσης ποιότητας.
  - 4. Κόστος ελέγχου/επιθεώρησης (appraisal cost), από τις ενέργειες ελέγχου πρώτων υλών και διαδικασίας παραγωγής, π.χ. απογραφές ποιότητας, ρύθμιση εξοπλισμού μέτρησης.

# Κόστος ποιότητας για υπηρεσίες

- ❖ Το **εσωτερικό κόστος αποτυχίας**, το οποίο προκαλείται από τις ενέργειες που χρειάζονται για να διορθωθεί κάποιο κομμάτι της υπηρεσίας προτού αυτή παρασχεθεί στον πελάτη (π.χ. αναμονή φόρτωσης συστήματος ηλεκτρονικής τραπεζικής, κατάσταση εντύπων προς συμπλήρωση).
- ❖ Το **εξωτερικό κόστος αποτυχίας**, το οποίο προκαλείται από τις ενέργειες επανόρθωσης μετά την παροχή της υπηρεσίας ή διόρθωσης της υπηρεσίας ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη (π.χ. αρνητικές συστάσεις πελατών, απώλεια πελατών).
- ❖ Το **κόστος πρόληψης**, το οποίο δημιουργείται από τις ενέργειες που διασφαλίζουν ότι δεν θα συμβούν προβλήματα και λάθη (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, ανάλυση διαδικασιών κι έλεγχος, συλλογή πληροφοριών, βελτίωση ποιότητας).
- ❖ Το **κόστος ελέγχου/επιθεώρησης**, το οποίο δημιουργείται από τις ενέργειες που διασφαλίζουν ότι η υπηρεσία παρέχεται σύμφωνα με τα πρότυπα (π.χ. έλεγχος διαδικασιών, έλεγχος υλικού, προσωπικού, απώλεια χρόνου για επιθεώρηση).

# ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ I

- Με την ολοκλήρωση οι φοιτήτριες και οι φοιτητές θα είναι σε θέση να γνωρίζουν σύγχρονα ζητήματα και προκλήσεις στην ξενοδοχειακή διοίκηση που αφορούν:
  - ❖ στη διαχείριση και μεταφορά εμπειρικής γνώσης,
  - ❖ στην κατανάλωση προϊόντων πρωινού,
  - ❖ στην παραβατική συμπεριφορά των πελατών,
  - ❖ στις επιπτώσεις της οικονομίας διαμοιρασμού στον ξενοδοχειακό κλάδο,
  - ❖ διαφορετικές προσεγγίσεις ηλεκτρονικής προώθησης πωλήσεων.

# Διαχείριση και μεταφορά εμπειρικής γνώσης σε επιχειρήσεις φιλοξενίας I

- Εισαγωγή
- ❖ Η **γνώση** είναι το πολυτιμότερο στοιχείο του ενεργητικού μίας επιχείρησης.
- ❖ Δύο μεγάλες κατηγορίες γνώσης:
  - ❖ **Ρητή γνώση:** το είδος της γνώσης που έχει καταγραφεί και άρα είναι εύκολο να μοιραστεί, να συζητηθεί, να αποδειχθεί και να μεταφερθεί (Nonaka and Takeuchi, 1991).
  - ❖ **Άρρητη γνώση: εμπειρική γνώση** που δεν μπορεί να αποτυπωθεί γραπτώς κυρίως γιατί υποκρύπτεται στο υποσυνείδητο, στα συναισθήματα και στις αξίες (Polanyi, 1966).
- ❖ Γνώση ως μέσο για την επίτευξη **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**.
- ❖ Η διαχείριση της εμπειρικής γνώσης αποκτά ιδιαίτερα σημαντικό φόρτο αξίας για την **επιχείρηση φιλοξενίας**.

*Είναι εφικτό να μεταβιβαστεί η εμπειρική γνώση???*



# Διαχείριση και μεταφορά εμπειρικής γνώσης σε επιχειρήσεις φιλοξενίας II

## Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### Η εμπειρική γνώση

- ❖ Συνδέεται με έννοιες όπως γνώση, ένστικτο, διαίσθηση, συμπεριφορά, κουλτούρα.
- ❖ Είναι το αποτέλεσμα της εργασιακής εμπειρίας με τη ρητή γνώση και «εσωτερικεύεται» στον εργαζόμενο.
- ❖ Αποτυπώνεται σε συμπεριφορές που καθορίζονται από τις υφιστάμενες δομές της επιχείρησης.

### Δυνατότητα κωδικοποίησης της εμπειρικής γνώσης

- ❖ Ο καλύτερος τρόπος μετάδοσης δεν είναι η «κατά γράμμα» κωδικοποίησή της.
- ❖ Μεταφέρεται με διαδοχικές μεταφορές, αναλογίες και μοντέλα.

### Παράγοντες που συμβάλλουν στον **τρόπο μεταφοράς** της άρρητης γνώσης:

- ❖ Τύπος ηγεσίας.
- ❖ Διαπροσωπικές σχέσεις, κοινωνική αλληλεπίδραση, επικοινωνία, προσανατολισμός στη μάθηση.

# Διαχείριση και μεταφορά εμπειρικής γνώσης σε επιχειρήσεις φιλοξενίας III

## Βιβλιογραφική Ανασκόπηση (συνέχεια)

Συμπερασματικά, η *εμπειρική γνώση*:

- ❖ Συνδέεται με το υποσυνείδητο και την προσωπικότητα.
- ❖ Συνδέεται με το περιβάλλον της επιχείρησης.
- ❖ Αποτυπώνεται στη συμπεριφορά και την προσωπικότητα των εργαζομένων.

# Διαχείριση και μεταφορά εμπειρικής γνώσης σε επιχειρήσεις φιλοξενίας IV

Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων

## *Επιχείρημα*

- ❖ Η αξιοποίηση των προσωπικών χαρακτηριστικών (προσωπικότητα) στον σχεδιασμό και ανάλυση των θέσεων εργασίας διαμορφώνει υποσυνείδητες και επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές που αναδεικνύουν την εμπειρική γνώση και συμβάλουν στη μεταβίβασή της.

## *Ερευνητική υπόθεση*

- ❖ Η λήψη και η μεταφορά εμπειρικής γνώσης συναρτώνται θετικά με τον σχεδιασμό και ανάλυση θέσεων εργασίας, προσαρμοσμένων στην προσωπικότητα των εργαζομένων.

# Διαχείριση και μεταφορά εμπειρικής γνώσης σε επιχειρήσεις φιλοξενίας V

Διενέργεια πρωτογενούς έρευνας και έλεγχος υποθέσεων

## *Έρευνα*

- ❖ Συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια σε ξενοδοχεία της Βορείου Ελλάδας.
- ❖ Στατιστικές αναλύσεις για εξαγωγή συμπερασμάτων.

# Η παραβατικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις I

## Η τουριστική παραβατικότητα

Η παραβατική συμπεριφορά:

- ❖ εκφράζει την απόκλιση και την έκτροπη συμπεριφορά των ατόμων.
- ❖ Προσδιορίζεται διαφορετικά από τον χρόνο, τον τόπο και το κοινωνικό σύστημα.

**Τουριστική παραβατικότητα:** εκδηλώνεται στον χώρο λειτουργίας οποιασδήποτε μορφής τουριστικής επιχείρησης, στο πλαίσιο παροχής της τουριστικής υπηρεσίας και της κατανάλωσης του τουριστικού προϊόντος.

# Η παραβατικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις II

- **Η τουριστική παραβατικότητα αναφέρεται:**
- ❖ Στην παραβατικότητα των πελατών (ενάντια στην επιχείρηση, στους εργαζομένους ή άλλους πελάτες).
- ❖ Στην παραβατικότητα των εργαζομένων (ενάντια στην επιχείρηση, στους εργαζομένους ή τους πελάτες).
- ❖ Στην παραβατικότητα της επιχείρησης (ενάντια στο κράτος, στην κοινωνία, σε άλλη επιχείρηση, στους εργαζομένους, στους πελάτες ή σε τρίτους).
- ❖ Στην παραβατικότητα τρίτων κατά των παραπάνω.

# Η παραβατικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις III

- **Ανάλογα με τη μορφή της τουριστικής επιχείρησης στην οποία εκδηλώνεται η τουριστική παραβατικότητα, έχουμε**
- ❖ Τουριστική καταλυματική παραβατικότητα (πχ. ξενοδοχεία).
- ❖ Παραβατικότητα σε εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής (π.χ. χιονοδρομικά κέντρα).
- ❖ Παραβατικότητα σε τουριστικά και ναυλομεσιτικά γραφεία.
- ❖ Παραβατικότητα σε επιχειρήσεις ενοικίασης οχημάτων.
- ❖ Παραβατικότητα σε τουριστικές επιχειρήσεις οδικών μεταφορών.

# Η παραβατικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις IV

**Η παραβατική συμπεριφορά τουριστών:**

Παραβατικοί πελάτες στις τουριστικές επιχειρήσεις:

- ❖ απατεώνες, κλέφτες, παραβάτες των κανόνων, φιλοπόλεμοι, αυτοί που εμπλέκονται σε διαφωνία με μέλη της οικογένειάς τους, βάνδαλοι και κακοπληρωτές (Lovelock and Wirtz, 2010).
- ❖ Αυτοί που διατυπώνουν παράπονα για «κακές» υπηρεσίες, μη επιθυμητοί πελάτες, αυτοί που προβαίνουν σε βανδαλισμούς ή αφαιρούν αντικείμενα, αυτοί που προκαλούν προβλήματα με σκοπό το κέρδος, εκδικητικοί πελάτες, υβριστές, αυτοί που ασκούν σωματική βία, σεξουαλικοί παραβάτες (Harris and Reynolds, 2004).



# Η παραβατικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις V

- **Μορφές ξενοδοχειακής παραβατικότητας:**
  - ❖ Κλοπές (χρημάτων, τιμαλφών, αντικειμένων του ξενοδοχείου, περιουσιακών στοιχείων των υπαλλήλων).
  - ❖ Χρήση αλκοόλ και ναρκωτικών ουσιών (συνδέεται π.χ. με διατάραξη κοινής ησυχίας ή προσβολή της δημοσίας αιδούς).
  - ❖ Πορνεία (συνεπάγεται δυσφήμιση και απώλεια πελατείας).
  - ❖ Σεξουαλική παρενόχληση (μπορεί να εκδηλωθεί τόσο από τη μεριά των πελατών προς το προσωπικό όσο και αντίστροφα).
  - ❖ Απάτη/άρνηση πληρωμής (ο πελάτης αποχωρεί από το ξενοδοχείο νύχτα χωρίς να πληρώσει, απαίτηση από τους πελάτες αποζημίωσης λόγω κλοπής χωρίς πραγματικά να συμβαίνει αυτό).
  - ❖ Διατάραξη κοινής ησυχίας/βανδαλισμοί.

# Η παραβατικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις VI

- Παραβίαση κανόνων στις τουριστικές επιχειρήσεις
  - ❖ Θέματα υγείας και ασφάλειας.
    - Γενικά
      - *Ο τουριστικός τομέας είναι ιδιαίτερα ευάλωτος σε περιστατικά παραβατικότητας.*

# ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ II

- Με την ολοκλήρωση οι φοιτήτριες και οι φοιτητές θα είναι σε θέση να γνωρίζουν σύγχρονα ζητήματα και προκλήσεις στην ξενοδοχειακή διοίκηση που αφορούν:
  - ❖ Στο μέλλον της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.
  - ❖ Στον ρόλο και τις ικανότητες των εργαζομένων στις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
  - ❖ Στις αναγκαίες ψηφιακές υποδομές για τα ξενοδοχεία.
-

# Trends in the International Hotel Industry

- **Εισαγωγή**
- ❖ Στόχος της μελέτης: η ανάλυση της εξέλιξης, των προκλήσεων, των βέλτιστων πρακτικών και των τάσεων στη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία.
- ❖ **Βασικό εύρημα:** Σύγχρονες προκλήσεις, όπως οι ελλείψεις σε προσωπικό, θα συνεχίσουν να απασχολούν τον κλάδο στο μέλλον.

# Trends in the International Hotel Industry

- Η διεθνής ξενοδοχειακή βιομηχανία

Το παρελθόν

- ❖ Στα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα ο τουρισμός άρχισε να ανθίζει.
- ❖ Τα ευρωπαϊκά εστιατόρια και το γαλλικό κρασί κυριαρχούσαν.
- ❖ Η βιομηχανία φιλοξενίας άρχισε να χρειάζεται εκπαιδευτές και εκπαιδευτικά ιδρύματα.
- ❖ Μέχρι το 1960, τα τρόφιμα και τα ποτά δεν θεωρούνταν σημαντικά από τους ξενοδόχους – έμφαση δινόταν στη διαχείριση των δωματίων.
- ❖ Η κατάσταση αυτή άρχισε να αλλάζει μετά το 1960, όταν οι ξενοδόχοι άρχισαν να σκέφτονται το κέρδος που θα προέκυπτε.

# Trends in the International Hotel Industry

- Η διεθνής ξενοδοχειακή βιομηχανία

## Το παρόν

- ❖ Η ξενοδοχειακή βιομηχανία σχετίζεται περισσότερο με τη διασκέδαση.
- ❖ Η διεθνής ξενοδοχειακή διαχείριση απαιτεί πλέον σκληρή δουλειά, εκπαίδευση και είναι μία «καλοσχεδιασμένη» διασκέδαση.
- ❖ Σήμερα, οι περισσότεροι επισκέπτες ξενοδοχείων είναι πολυταξιδεμένοι και περισσότερο απαιτητικοί.
- ❖ Οι ξενοδόχοι σήμερα καλούνται να διασκεδάζουν και να δημιουργούν αξέχαστες εμπειρίες στους πελάτες, κάτι το οποίο θα συμβάλλει στην επιστροφή των πελατών και σε θετικά Tweets.
- ❖ Η παγκόσμια τουριστική βιομηχανία είναι λιγότερο αποτελεσματική όσον αφορά την πρόσληψη, ανάπτυξη και διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού.

# Trends in the International Hotel Industry

- Τάσεις στη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία

## ΗΘΟΣ (ETHOS)

- ❖ Περιβάλλον (Environment)
- ❖ Τεχνολογία (Technology)
- ❖ Ανθρώπινο δυναμικό (Human Resources)
- ❖ Λειτουργίες (Operations)
- ❖ Ασφάλεια (Security)

## ΔΙΕΘΝΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

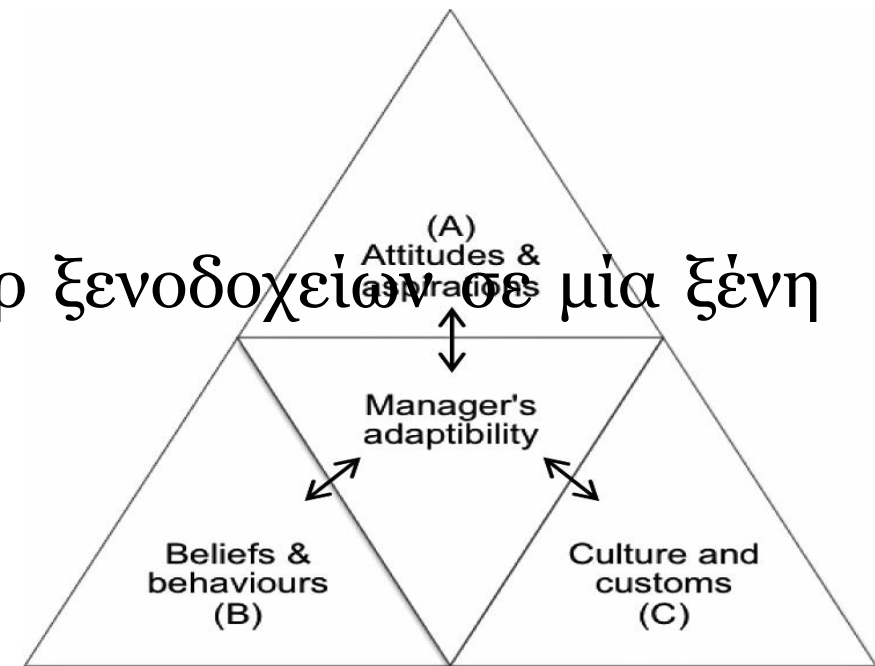
- ❖ Προσαρμογή στην τοπική κουλτούρα και ιστορία.
- ❖ Δέσμευση στην εκπαίδευση του τοπικού εργατικού δυναμικού.

# Trends in the International Hotel Industry

Τάσεις στη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία

Μοντέλο ABC x 2

- ❖ Μετάβαση ενός διεθνούς μάνατζερ ξενοδοχείων σε μια ξένη χώρα
- ❖ A: Στάσεις και ιδανικά
- ❖ B: Πιστεύω και συμπεριφορές
- ❖ C: Κουλτούρα, ήθη και έθιμα



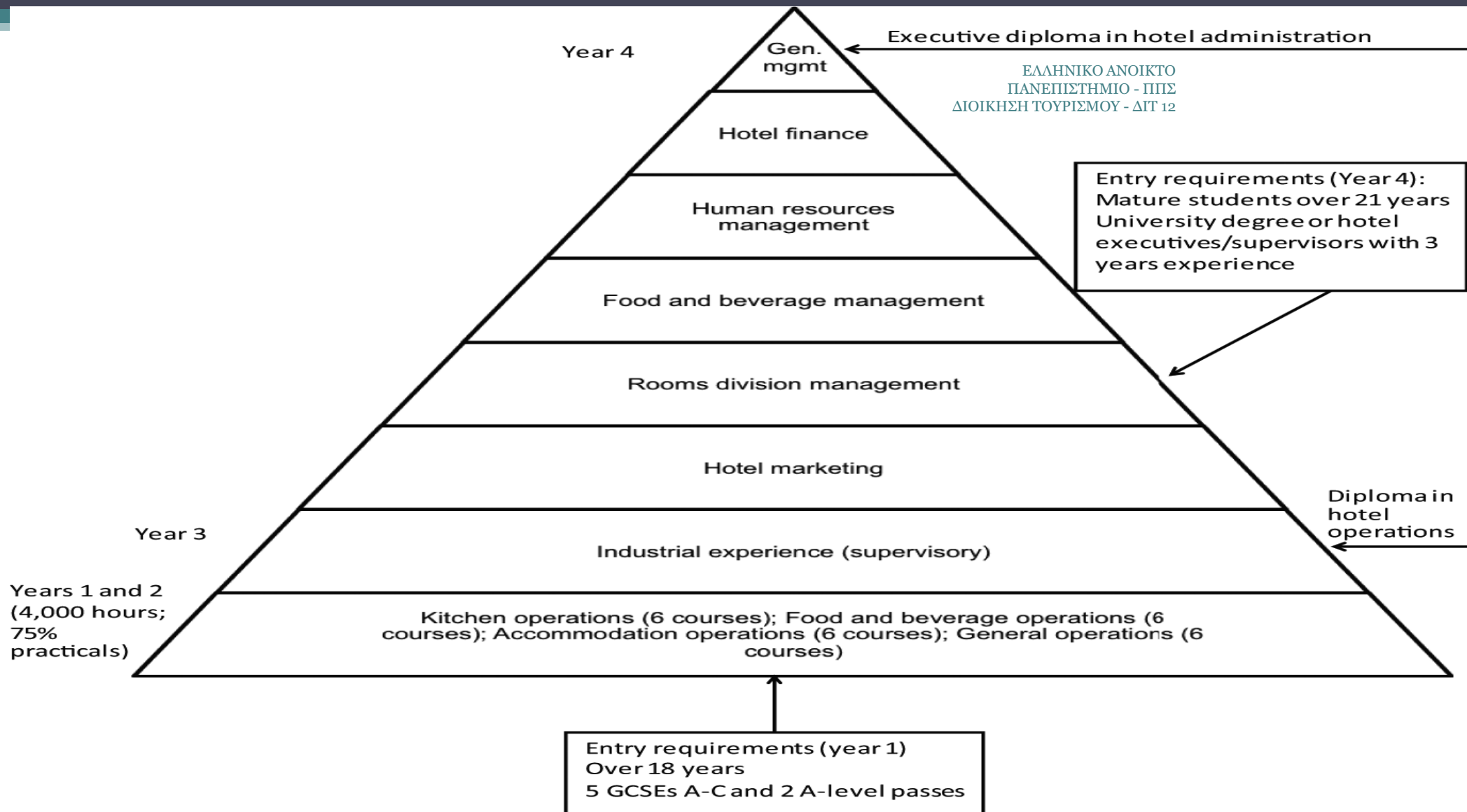


# Trends in the International Hotel Industry

## Τάσεις στη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία

Βέλτιστες πρακτικές στο διεθνές ξενοδοχειακό μάνατζμεντ:

- ❖ ISO 9002 στη Τζαμάικα – πιστοποίηση ποιότητας στα ξενοδοχεία, εκπαίδευση εργαζομένων.
- ❖ Ένα σχολείο μέσα στο ξενοδοχείο στη Γουιάνα – διαρκής εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.
- ❖ Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα στη Σρι Λάνκα (σχήμα στην επόμενη διαφάνεια).



**Source:** Jayawardena (1996)

# Trends in the International Hotel Industry

## Τάσεις στη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία

Βέλτιστες πρακτικές στο διεθνές ξενοδοχειακό μάνατζμεντ (συνέχεια):

- ❖ Διαδικτυακά πανεπιστημιακά ιδρύματα στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Καραϊβική – εκπαίδευση ταλέντων.

Βασικές προκλήσεις

- ❖ 2011-2012: φυσικές καταστροφές, οικονομική αστάθεια.
- ❖ Οι ξενοδόχοι τείνουν να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των επισκεπτών (έρευνα Βορείου Αμερικής που αφορά στον δείκτη ικανοποίησης επισκεπτών).

# Trends in the International Hotel Industry

## Τάσεις στη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία

- ❖ **Η εμπειρία του πελάτη:** οι ξενοδόχοι οφείλουν να κατανοήσουν τους παράγοντες που ευχαριστούν τον πελάτη σε όλα τα στάδια της εμπειρίας του με τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες.
- ❖ **Η νέα μεσαία τάξη:** με την ανάπτυξη των οικονομιών και τις προθέσεις των ανθρώπων να ταξιδέψουν, η ξενοδοχειακή βιομηχανία πρέπει να βρει νέες στρατηγικές για την προσέλκυση αυτής της μεσαίας τάξης.
- ❖ **Διαχείριση κρίσεων:** που προέρχονται από την οικονομική αστάθεια στην Ευρωζώνη, την πτώση της οικονομίας στη Βόρεια Αμερική και την άνοδο του τουρισμού από την Ασία.

# Trends in the International Hotel Industry

## Τάσεις στη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία

- ❖ **Τεχνολογία, μέσα κοινωνικής δικτύωσης και εξυπηρέτηση του πελάτη:** χρήση νέων τεχνολογιών, χρήση smartphones και μέσων κοινωνικής δικτύωσης από πελάτες.
- ❖ **Διαχείριση δεδομένων:** ανάλυση και αποθήκευση τεράστιου όγκου πληροφοριών.

# Trends in the International Hotel Industry

## Μελλοντικές τάσεις

Παράγοντες που θα κυριαρχήσουν στο μέλλον όσον αφορά τη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία:

- ❖ Τεχνολογία
- ❖ Ασία
- ❖ Ενέργεια
- ❖ Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού
- ❖ Δημογραφικά στοιχεία της Δύσης

# Trends in the International Hotel Industry

## Μελλοντικές τάσεις

5 κύριες προκλήσεις

- ❖ Προσέλκυση εργατικού δυναμικού.
- ❖ Ευκολίες πρόσβασης σε θέσεις εργασίας.
- ❖ Μετάβαση από κουλτούρα «υπηρεσιών» σε κουλτούρα «διασκέδασης».
- ❖ Ενημέρωση κυβερνητικών φορέων για την αξία του τουρισμού.
- ❖ Σύνδεση ξενοδοχείων με τις τοπικές κοινωνίες.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

- Εισαγωγή
  - ❖ Πώς τα ξενοδοχεία θα προσελκύουν επισκέπτες στο μέλλον;
  - ❖ Πώς θα παραμείνουν ανταγωνιστικά σε έναν ψηφιακό κόσμο;
  - ❖ Ποια θα είναι τα αυριανά τους επιχειρηματικά μοντέλα;



# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

Νέα γενιά καταναλωτών (Millennials):

- ❖ Χρήση ψηφιακών τεχνολογιών ως διαπραγματευτική ισχύ.
- ❖ Ζήτηση τοπικών και αυθεντικών εμπειριών.
- ❖ Επισκέπτες από το εξωτερικό.
- ❖ Μεγαλύτερες απαιτήσεις προσφερόμενων υπηρεσιών.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

**Κίνδυνοι και οφέλη: η ψηφιακή εξατομίκευση στο επίκεντρο της ξενοδοχειακής εμπειρίας**

- ❖ Σχεδόν όλοι οι πελάτες ξενοδοχειακών μονάδων διαθέτουν smartphone και όσοι δεν έχουν, αναμένεται να αποκτήσουν σύντομα.
- ❖ Το 46% θεωρεί σημαντικό πλεονέκτημα το online check in/out.
- ❖ Αναγκαία η χρήση εφαρμογών για την προσφορά εξατομικευμένης εμπειρίας στους πελάτες (παράδειγμα Holiday Inn στο Λονδίνο 2012).
- ❖ Τα δεδομένα των εφαρμογών ως πηγή γνώσης για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

**Κίνδυνοι και οφέλη: η ψηφιακή εξατομίκευση στο επίκεντρο της ξενοδοχειακής εμπειρίας**

- ❖ Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ακολουθούν καθυστερημένα τις εξελίξεις συγκριτικά με άλλους κλάδους (εμπόριο, μεταφορές, τραπεζικές υπηρεσίες).
- ❖ Εστίαση στην ανάπτυξη ιστοσελίδων παρά εφαρμογών για smartphone.
- ❖ 28% (σχεδόν 1 στους 3) των κατόχων smartphone ή tablet χρησιμοποίησε τη συσκευή του στην αναζήτηση διαμονής σε ξενοδοχείο.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

**Κίνδυνοι και οφέλη: η ψηφιακή εξατομίκευση στο επίκεντρο της ξενοδοχειακής εμπειρίας**

- ❖ Μαζική εξατομικευμένη εμπειρία.
- ❖ Υπηρεσίες check in και προτίμησης δωματίου (κρεβάτι, θερμοκρασία δωματίου).
- ❖ Παροχή τοπικών πληροφοριών προς τον επισκέπτη.
- ❖ Συνεργασία με τοπική κοινωνία (φορείς, επιχειρήσεις).
- ❖ Δημιουργία ταξιδιωτικού πλάνου υψηλής εξατομίκευσης.
- ❖ Ανταγωνισμός με Airbnb.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

**Κίνδυνοι και οφέλη: η ψηφιακή εξατομίκευση στο επίκεντρο της ξενοδοχειακής εμπειρίας**

- ❖ Εξυπηρέτηση πελατών από αναδυόμενες χώρες.
- ❖ Ο κινέζικος τουρισμός αναμένεται να ξεπεράσει τα 200 εκ. μέχρι το 2020.
- ❖ Ανάλογη προσαρμογή των υπηρεσιών (προτίμηση, τηλεοπτικά κανάλια, γλώσσα επικοινωνίας).
- ❖ Ανάπτυξη εφαρμογών για ζωντανή μετάφραση από μία γλώσσα σε μία άλλη.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

**Κίνδυνοι και οφέλη: η ψηφιακή εξατομίκευση στο επίκεντρο της ξενοδοχειακής εμπειρίας**

Ποιοι κίνδυνοι όμως ελλοχεύουν;

- ❖ Έλλειψη προσωπικής αλληλεπίδρασης.
- ❖ Χρήση και παραβίαση προσωπικών δεδομένων.
- ❖ Επανεξέταση της διαχείρισης κινδύνων και επίβλεψη διαδικασιών.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

## **Ψηφιακές υποδομές στα ξενοδοχεία: προσέλκυση των αυριανών ταλέντων**

- ❖ Έλλειψη κατάλληλων ανθρώπων, υποδομών και τεχνολογίας.
- ❖ Παρατηρείται αδυναμία αντιμετώπισης των σύγχρονων προκλήσεων.
- ❖ Ανάγκη για δημιουργία βάσης πελατών (B2B και τουριστών) με στόχο την πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών.
- ❖ Χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως σημαντικά κανάλια επικοινωνίας (παράδειγμα Hilton σε Facebook και Twitter).

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

## Ψηφιακές υποδομές στα ξενοδοχεία: προσέλκυση των αυριανών ταλέντων

- ❖ Δημιουργία υποδομών πληροφορικής.
- ❖ Ανταγωνισμός άλλων κλάδων για την προσέλκυση των μεγαλύτερων ταλέντων.
- ❖ Ταλέντα σε στρατηγικό ψηφιακό σχεδιασμό, data science, προγραμματισμός, social media marketing.
- ❖ Ειδικά στα social media, απαιτείται διαχείριση αρνητικών ή κακόβουλων σχολίων που πιθανώς θα βλάψουν την εικόνα της επιχείρησης.
- ❖ 30% των ξενοδοχειακών παρόχων παγκοσμίως αναμένεται να προσλάβει προσωπικό με εξειδικευμένη γνώση στη χρήση των social media.



# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

## **Ψηφιακές υποδομές στα ξενοδοχεία: προσέλκυση των αυριανών ταλέντων**

- ❖ Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο προσέλκυσης, κατάρτισης και αξιολόγησης του προσωπικού.
- ❖ Έλλειψη κατάλληλων προσόντων από το προσωπικό υποδοχής για την εύρεση και αξιοποίηση δεδομένων των πελατών.
- ❖ Αναγκαία η εσωτερική κατάρτιση και η επαγγελματική αναβάθμιση του προσωπικού.
- ❖ Απαραίτητη η επένδυση στις βασικές υποδομές πληροφορικής.
- ❖ Δισταγμός για επένδυση μεγάλων ποσών σε τέτοιου είδους υποδομές.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

## **Ισχυρό brand: κερδίζοντας τη μάχη της καταλληλότητας**

- ❖ Οι καταναλωτές βασίζονται πλέον σε online ταξιδιωτικά πρακτορεία (π.χ. Booking.com) ή σε συνδυαστικές μηχανές αναζήτησης (π.χ. Trivago).
- ❖ Η τιμή, η καταλληλότητα και τα σχόλια άλλων χρηστών παίρνουν σαφές προβάδισμα έναντι του brand.
- ❖ Εκμηδενισμός «ψυχολογικής ασφάλειας» που παρείχε το brand στην επίσκεψη ενός νέου μέρους.
- ❖ Μεγάλη επιρροή του tripadvisor και του μεγάλου φάσματος επιλογών που διαθέτει.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

## **Ισχυρό brand: κερδίζοντας τη μάχη της καταλληλότητας**

- ❖ Οι μισοί επισκέπτες δεν θα επισκεφτούν την ιστοσελίδα του ξενοδοχείου πριν την κράτησή τους.
- ❖ Χάνεται ένα σημαντικό κανάλι επικοινωνίας καθώς τα OTAs είναι απλά κανάλια διανομής.
- ❖ Οι νεώτεροι τουρίστες αδιαφορούν για το brand ενώ όσοι ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους συνήθως πραγματοποιούν την κράτηση μέσω τρίτων.
- ❖ Χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών για την ενίσχυση του branding.
- ❖ Ιστοσελίδες ξενοδοχείων με πληροφορίες για αξιοθέατα, εστιατόρια, δραστηριότητες.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

## **Ισχυρό brand: κερδίζοντας τη μάχη της καταλληλότητας**

- ❖ Σημαντική η εμπειρία των επισκεπτών.
- ❖ Δημοσίευση viral video αυθεντικών εμπειριών.
- ❖ Ακραία θετική ή αρνητική εμπειρία είναι πιο πιθανό να εκφραστεί.
- ❖ Επιτυχημένο brand θα είναι αυτό που προβλέπει τις ανάγκες των πελατών και εκπληρώνει τις υποσχέσεις του.
- ❖ Κατηγοροποίηση brand ανάλογα με τις ανάγκες των επισκεπτών.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

## **Ισχυρό brand: κερδίζοντας τη μάχη της καταλληλότητας**

- ❖ Πολλαπλό branding από τον ίδιο ξενοδοχειακό πάροχο.
- ❖ Στόχευση σε διαφορετικές κοινωνικοοικονομικές ομάδες.
- ❖ Κάλυψη μεγαλύτερους εύρους αναγκών.
- ❖ Σύγκυση σχετικά με τις αναμενόμενες παροχές των υπό-brands από μία μερίδα πελατών.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

**Νέα επιχειρηματικά μοντέλα: συντονίζοντας τις νέες δυνάμεις**

- ❖ Ραγδαία ανάπτυξη TripAdvisor.
- ❖ Διαδικτυακή πλατφόρμα Airbnb.
- ❖ Μέσα στο 2014 τα διαθέσιμα δωμάτια στο Airbnb από 300.000 ξεπέρασαν το 1 εκ.
- ❖ Η γενιά των millennials φαίνεται να προτιμάει την πλατφόρμα Airbnb.
- ❖ Ο ξενοδοχειακός κλάδος τηρεί στάση αναμονής και περιμένει από τις ρυθμιστικές αρχές να λάβουν μέτρα.
- ❖ Από το 2012 μέχρι το 2014 το Airbnb εμφάνισε αύξηση επισκεψιμότητας 343%.

# Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους πελάτες του αύριο

## **Νέα επιχειρηματικά μοντέλα: συντονίζοντας τις νέες δυνάμεις**

- ❖ Οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απευθύνονται σε διαφορετικό κοινό από την πλατφόρμα Airbnb.
- ❖ Ανάπτυξη σε περιοχές όπως η Μέση Ανατολή.
- ❖ Σε αντίθεση με την Airbnb, οι ξενοδοχειακοί όμιλοι ελέγχουν τα δωμάτια που προσφέρουν.
- ❖ Εισαγωγή και προώθηση νέων υπηρεσιών και παροχών δωματίων.
- ❖ Ανάγκη για καινοτομία.
- ❖ Τιμολογιακή πολιτική και εξατομικευμένη τιμολόγηση.

# Βιβλιογραφία

- Brotherton, B. & Wood, R.C. (2006). The Sage Handbook of Hospitality Management. Sage.
- Christou, E. (2011). Exploring online sales promotions in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (7), pp.814-829.
- Grant Thornton (2015). Ξενοδοχεία 2020: Καλωσορίζοντας τους Πελάτες του Αύριο.
- Jayawardena, C., McMillan, D., Pantin, D., Taller, M. & Willie, P. (2013). Trends in the International Hotel Industry, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5 (2), pp.151-163.
- Solnet, D., Baum, T. & Robinson, N.S. (2015). What about the Workers? Roles and Skills for Employees in Hotels of the Future. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), pp. 212-226.
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας-Grant Thornton (2015). Λειτουργία και Επίδραση της Οικονομίας Διαμοιρασμού στον Ξενοδοχειακό Κλάδο στην Ελλάδα.
- Τσάρτας, Π. & Λύτρας, Π. (2017). Τουρισμός, Τουριστική Ανάπτυξη: Συμβολές Ελλήνων Επιστημόνων. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Χυτήρης, Λ.Σ. & Άννινος, Λ.Ν. (2015). Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών.