



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MBA»**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ**  
**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**[ΠΕΡΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ]**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: [ΣΔΡΟΛΙΑΣ ΛΑΜΠΡΟΣ]**

**ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Θέλω να εκφράσω τις εγκάρδιες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Σδρόλια Λάμπρο και τους κύριο Βελισσαρίου Ευστάθιο και κυρία Λυρούδη Αικατερίνη, για την προτροπή να ασχοληθώ με τον κλάδο των ξενοδοχειακών μονάδων και συγκεκριμένα με την διαχείριση παραπόνων των πελατών, καθώς για την καθοδήγησή σε όλα τα στάδια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας. Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω τους επαγγελματίες όπου μέσα από τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους άντλησα πληροφορίες (διαδικασία συνεντεύξεων) για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας: την κυρία Ζαμάγια Χρυσούλα (Director of communication, Esperia Group), την κυρία Παγκάτση Κατερίνα (Hotel General Manager, Bellevue Suites), τον κύριο Θαρρενό Θαρρενό (Hotel General Manager, Esperides), τον κύριο Τουγουνζόγλου Θανάση (Hotel General Manager, Elysium), τον κύριο Σκούμβρο Γιώργιο (Hotel General Manager, Esperos Village), τον κύριο Μόρτζο Αλέξανδρο (Hotel General Manager, Lindos Blue & Lindos Mare), τον κύριο Καλιβούρη Σταμάτη (Hotel General Manager, Lindos Imperial Resort), Πετρίδη Παύλο (General Hotel Manager, Epsilon), Πετρίδη Στάθη (General Hotel Manager, Esperia City), Σταύρο Βλάχο (Operation Manager, Rodos Maris), Ματσίγκο Στέλιο (General Hotel Manager, Rodos Village), Τσουκαλά Λευτέρη (General Hotel Manager, Alila), Χριστοπούλου Έλενα (General Hotel Manager, Leonardo Kolymbia), Καραγιάννη Μιχάλη (General Hotel Manager, La Marquise Luxury) και τον μπαμπά μου Πέρο Νίκο (Hotel General Manager, Gennadi Grand Resort). Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω την Λία Μαρινάκου για την συνεισφορά της και την βοήθεια που μου πρόσφερε, καθώς και την οικογένειά μου και τον σύντροφό μου για την στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

## **ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ**

Complaints Management,

Διαχείριση παραπόνων,

Ικανοποίηση πελατών,

Human resources,

Ανθρώπινο δυναμικό,

online comment,

διαδικτυακό σχόλιο,

Σύστημα διαχείρισης παραπόνων,

Complaints management system,

Service customer,

Quality,

ποιότητα

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα αναλυθεί η έννοια της Οργάνωσης και διαχείρισης παραπόνων. Η διερεύνηση του παρόντος θέματος επιχειρεί να παρουσιάσει ένα σύγχρονο τρόπο διοίκησης στον τομέα της φιλοξενίας και ειδικά σε θέματα που διαπραγματεύονται με την διαχείριση της ανατροφοδότησης (feedback) των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με έναν τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή αποτύπωση της ικανοποίησης του πελάτη.

Η εργασία αυτή διαπραγματεύεται με την θεωρητική προσέγγιση στην οποία αποτυπώνεται για αρχή μία εισαγωγή της σημασίας του τουρισμού στην Ελλάδα, στη συνέχεια η ανάγκη για την διαχείριση παραπόνων των πελατών, ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, τουριστικές υπηρεσίες και τουριστικό προϊόν, δημιουργία παραπόνων και τύποι των δύσκολων πελατών, διαδικασίες και τρόποι αντιμετώπισης και διαχείρισης παραπόνων – ανατροφοδότηση, και αξιοποίηση όλων των παραπάνω με έναν τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργούν θεραπευτικά και πάντα προς όφελος του αποτελέσματος σε σχέση με τις υπηρεσίες των εκάστοτε τμημάτων ενός ξενοδοχειακού συγκροτήματος. Επίσης, αναλύονται τα στάδια της διαχείρισης των παραπόνων και ένα σημαντικό μέρος της εργασίας αυτής πραγματεύεται την δύναμη που πλέον οι πληροφορίες και το διαδίκτυο επηρεάζουν το ξενοδοχειακό γίνεσθαι, και πόσο σημαντικό είναι το σύστημα της διαχείρισης παραπόνων σε αυτό. Στο τέλος, η παρούσα διπλωματική προσπαθεί να καταγράψει με λεπτομερή τρόπο το πρωτόκολλο της διαδικασίας αντιμετώπισης παραπόνων μέσα από την έρευνα.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για να διερευνηθεί το θέμα ήταν με βάση την ποιοτική προσέγγιση καθώς έγιναν συνεντεύξεις με διευθυντές ξενοδοχείων στη Ρόδο που έχουν πρόσβαση τόσο στα παράπονα των πελατών όσο και στα συστήματα διαχείρισης τους. Οι συνεντεύξεις επίσης χρησιμοποιήθηκαν σε συνδυασμό με άλλα δεδομένα που δόθηκαν από τις επιχειρήσεις που συμπλήρωσαν την έρευνα. Η έρευνα η οποία αναλύεται η μεθοδολογία της και τα αποτελέσματα της, προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την ανάγκη του παραπόνου – σχολίου και πως εκείνες το διαχειρίζονται.

Στόχος της εργασίας αυτής είναι η κατανόηση και η ανάδειξη του πόσο σημαντικά αναγκαία είναι πλέον για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση να αποδέχεται τα παράπονα και τα σχόλια των πελατών της, με έναν τέτοιο τρόπο ώστε να τα αξιολογεί και να τα αξιοποιεί και με τον τρόπο αυτό να οδηγείτε σε ορθά συμπεράσματα και πρακτικές που να καλύπτουν και να ικανοποιούν πλήρως τον πελάτη – τουρίστα. Ο κάθε πελάτης προσδοκά μεταχείριση

πέραν του συνηθισμένου. Εάν αυτό συμβεί τότε επιστρέφει πίσω στη μονάδα. Το σκεπτικό της επιχείρησης ώστε να επιβιώσει του ανταγωνισμού έχει να κάνει με το γεγονός ότι κάθε ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να αξιοποιεί την ανατροφοδότηση ως εργαλείο διατήρησης του υπάρχοντος πελατολογίου και προσέλκυσης ταυτόχρονα νέων πελατών.

Εμβαθύνουμε στα χαρακτηριστικά του πελάτη και στους διάφορους τύπους πελατείας που μπορεί να συναντήσουμε σε ένα ξενοδοχείο ώστε να μπορέσουμε να αναγνωρίσουμε τις ανάγκες – προσδοκίες του και να επιτύχουμε τον πλέον σωστό τρόπο για κάθε έναν ξεχωριστά. Η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα ενός τουριστικού οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας και συμβάλει στην ευημερία και την οικονομική του πορεία. Τέλος με βάση όλα τα παραπάνω καταλήγουμε σε ένα συμπέρασμα ότι τα σχόλια και τα παράπονα των πελατών είναι ένα πολύ σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα εάν και εφόσον εμείς θέλουμε να το αξιοποιήσουμε ανάλογα. Ωστόσο καλό θα ήταν να επισημάνουμε την σημασία που έχει η εκπαίδευση του προσωπικού μας σε σχέση με την σωστή διαχείριση παραπόνων των πελατών.

## **ABSTRACT**

The purpose of this dissertation is to explore and analyse the management of customer complaints. It presents a contemporary approach to customer satisfaction in hospitality and more specifically in terms of feedback of customer comments and how hospitality organisations use them to maintain and succeed in terms of customer satisfaction.

This dissertation is presenting the importance of tourism in Greece, then the concept of quality and quality management, customer satisfaction, customer complaints management and how all these contribute to the quality of services provided in hotels. Moreover, the stages and the processes of customer complaint management as well as how the internet is impacting on customer experience and satisfaction. Finally, the literature review is discussing the ways to handle customer complaints in hospitality.

The methodology used for this study is based on the qualitative approach since interviews and more specifically semi-structured interviews were found to be more appropriate to respond to the objectives of this study. The interviews provided valuable data, as well as secondary data which were used in the analysis. Convenience sampling was used as participants were people (general managers) who were willing to participate to the study and had access to data.

The purpose was to show how important it is to hospitality organisation to manage customer complaints, in order to identify practices and strategies appropriate to provide high quality customer service. Tourists nowadays require personalised services, hence hotels should identify their needs and satisfy them in order to deal with fierce competition.

The findings of this study propose that the characteristics of the tourist in terms of their origin and age matter in the way they will complain about the services provided. Hospitality organisations should have a system in place to identify their needs, to analyse their complaints and develop a system to deal with them and manage them. More importantly hotels should train and empower their employees in order to be able to deal with complaints.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ</b>	<b>1</b>
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	2
1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	3
1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	5
1.5 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</b>	<b>7</b>
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
2.2 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	8
2.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ	12
2.4 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	15
2.4.1 Στάδια διαχείρισης παραπόνων	17
2.4.2 Online	19
2.4.3 Σύστημα διαχείρισης παραπόνων	23
2.5 ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	24
2.6 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ	26
2.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>30</b>
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	30
3.2 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	30
3.3 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	34
3.4 ΔΕΙΓΜΑ	36
3.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	37
3.6 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	38
3.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>40</b>
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	40
4.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	41
4.3 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΝΗ	42
4.3.3 Έλληνες πελάτες	44
4.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	44
4.4.1 Κατά τη διάρκεια της διαμονής	45

<b>4.4.1.1 Ερωτηματολόγιο.....</b>	<b>48</b>
<b>4.4.2 Μετά την περάτωση της διαμονής.....</b>	<b>50</b>
<b>4.5 ΕΚΦΡΑΣΗ ΠΑΡΑΝΟΜΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....</b>	<b>52</b>
<b>4.6 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ .....</b>	<b>52</b>
<b>4.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....</b>	<b>57</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>60</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>62</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

**Σχήμα 2.1** Κύκλος παραπόνου εντός μιας ξενοδοχειακής μονάδας (Sdrolas et al., 2017), σελ. 27

**Πίνακας 2.1** Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων των Πελατών μιας Ξενοδοχειακής Μονάδας (Sdrolas et al., 2017), σελ. 28

**Πίνακας 3.1:** Research paradigms – Φιλοσοφία έρευνας (Πηγή: Προσαρμοσμένο από τους Collis and Hussey ,2003, p. 47 και τους Saunders et al.,2003), σελ. 31

**Πίνακας 3.2:** Προσεγγίσεις των φιλοσοφιών (Collis and Hussey, 2003, p. 49), σελ. 31-32

**Διάγραμμα 3.1:** Βήματα για την ποιοτική έρευνα (Bryman and Bell, 2003, p. 283), σελ. 33

**Πίνακας 3.3:** Χρονοδιάγραμμα έρευνας, σελ. 34

**Πίνακας 3.4:** Κατηγορίες ξενοδοχείων από όπου αντλήθηκαν οι πληροφορίες, σελ. 37

**Πίνακας 4.1:** Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων , σελ. 42

**Γράφημα 4.1:** Παράπονα με βάση την εθνικότητα με βάση την άποψη των συνεντευξιαζόμενων, σελ. 43

**Γράφημα 4.2:** Ανταπόκριση των εκφοβισμών από τους συνεντευξιαζόμενους, σελ. 47

**Εικόνα 4.1:** Υπόδειγμα ερωτηματολογίου (αρχείου Elysium), σελ. 48

**Εικόνα 4.2:** Υπόδειγμα ερωτηματολογίου (αρχείου Elysium) (συνέχεια), σελ. 49

**Εικόνα 4.3:** Υπόδειγμα ερωτηματολογίου (αρχείου Elysium) (συνέχεια), σελ 50

**Γράφημα 4.3:** Περιστάσεις έκφρασης παράνομων αναγκών των συνεντευξιαζόμενων, σελ. 52

**Εικόνα 4.4 :** Υπόδειγμα Καταγραφή Παράπονων (Logbook) Elysium, σελ. 54

**Εικόνα 4.5 :** Υπόδειγμα Πιθανών Παραπόνων Elysium, σελ. 54

**Εικόνα 4.6 :** Υπόδειγμα Πιθανών Παραπόνων Elysium (συνέχεια), σελ. 55

**Εικόνα 4.7:** Διαδικασία Διαχείρισης Παραπόνων & Διαθέσιμα Προϊόντα (Υπόδειγμα αρχείου Elysium), σελ. 55

**Εικόνα 4.8:** Διαδικασία Διαχείρισης Παραπόνων & Διαθέσιμα Προϊόντα (Υπόδειγμα αρχείου Elysium) (συνέχεια), σελ. 56

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη εποχή που διανύουμε κρίνεται επιτακτική η ανάγκη μιας ξενοδοχειακής μονάδας μέσω της ποιότητας της, της αρτιότητά της, της ανταγωνιστικότητας της να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί, για να επιβιώσει μακροχρόνια. Αρχικά η επιχείρηση προσφέροντας στους πελάτες της υπηρεσίες και αγαθά υψηλού επιπέδου επιτυγχάνει να ικανοποιήσει σε ένα μεγάλο ποσοστό τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

Παρόλα αυτά, τα κριτήρια αξιολόγησης των πελατών ως προς των παρεχόμενων υπηρεσιών και αγαθών, διαφέρουν από άτομο σε άτομο λόγω κουλτούρας, εθνικότητας, ηλικίας ακόμα και διάθεσης, το οποίο είναι απόλυτα λογικό να οδηγεί στην έκφραση παραπόνων ή σχολίων από τους πελάτες. Με συνέπεια, αρκετές φορές οι συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και πελατών.

Η έκφραση παραπόνου από πελάτη της ξενοδοχειακής μονάδας είναι αναπόφευκτο, η αντιμετώπιση όμως και η λύση του κατέχουν σημαντική προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία της και της εξέλιξης της. Καθώς επίσης, είναι καλό οι επιχειρήσεις να αναζητούν τρόπους που να βοηθούν έναν πελάτη να εκφράσει παράπονο, το οποίο δεν μετέδιδε στην επιχείρηση.

Συνεπώς, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, από εκείνους που βρίσκονται στη βάση της ιεραρχίας μέχρι εκείνους όπου βρίσκονται στην κορυφή είναι αναγκαίο να έχουν κοινή φιλοσοφία αντιμετώπισης των παραπόνων – σχολίων. Η φιλοσοφία πρέπει να περιλαμβάνει την προσοχή και κατανόηση της έκφρασης δυσαρέσκειας από τον πελάτη με στόχο τη λύση του, αλλά και την μείωση επανάληψής αυτού έως και της εξάλειψής του. Άλλωστε κάθε διάθεση απόκρυψης τους, λειτουργεί ανασταλτικά σε μια προοπτική ανάληψης διορθωτικών πρωτοβουλιών εκ μέρους της διοίκησης, ενώ ταυτόχρονα εμποδίζουν κάθε καλοπροαίρετη διάθεση μετατροπής του δυσαρεστημένου πελάτη σε έναν πιστό ικανοποιημένο πελάτη (Oktay, 2011).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η επιχείρηση επιτυγχάνει αρκετούς από τους στόχους της έχοντας προϊόντα (υπηρεσίες και αγαθά) υψηλού επιπέδου. Οι πελάτες μίας επιχείρησης -τουρισμού και μη- κατηγοριοποιούνται στους "εξωτερικούς" και στους "εσωτερικούς". Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι τουρίστες, οι προμηθευτές, οι έμποροι κ.α.. Εσωτερικοί πελάτες είναι το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις αγνοούν την σημαντικότητα του "εσωτερικού" πελάτη και το ρόλο του στην επίτευξη του

σκοπού που η ίδια έχει θέσει, με αποτέλεσμα να μειώνει την ποιότητα του προσωπικού, το ίδιο το προσωπικό και τις αποδοχές του. Όμως, η λανθασμένη επιλογή προσωπικού και η μείωση του επιφέρει ένα κακό αποτέλεσμα στην επιχείρηση και την απομάκρυνση της από την επίτευξη του στόχου της και της επιτυχία της.

Είναι αναγκαίο η επιχείρηση να επενδύει στο προσωπικό της και να μεταλαμπαδεύει την φιλοσοφία της σε αυτό, μέσω της εκπαίδευσης και της υποκίνησης του. Επιβάλλεται η επιχείρηση, η οποία θέτει στόχους, να διατηρεί καλές σχέσεις και με τους "εσωτερικούς" της πελάτες και να εμπνέει εμπιστοσύνη, ασφάλεια και εκτίμηση προς το πρόσωπο τους. Διότι, ένα μεγάλο μέρος της εξέλιξης και ανάπτυξης της επιχείρησης πραγματοποιείται μέσω αυτού του συνδετικού κρίκου, που λέγεται "εσωτερικός" πελάτης.

## 1.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Τη σήμερον εποχή με τις εξελίξεις να πολλαπλασιάζονται με γοργούς ρυθμούς και η ανταγωνιστικότητα με την τεχνολογία να τοποθετείται σε παγκόσμιο επίπεδο γίνεται αναγκαίο οι επιχειρήσεις να εκμεταλλεύονται κάθε δυνατή πληροφορία με σκοπό την ανάπτυξη τους. Η πληροφορία αυτή κατά κύριο λόγο προέρχεται από τους ίδιους τους πελάτες της επιχείρησης με την μορφή παραπόνου - σχολίου, με αποτέλεσμα να κρίνεται πολύτιμο ο τρόπος διαχείρισης και λύσης του παραπόνου – σχολίου αυτού.

Η διαχείριση παραπόνων (Complaints Management) στις ξενοδοχειακές μονάδες, ορίζεται ως μια στρατηγική διαδικασία η οποία αποσκοπεί στην καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση των διαφόρων "κρίσιμων παραλήψεων και συμβάντων", που προκύπτουν από την προβληματική επικοινωνιακή σχέση των εργαζομένων των μονάδων αυτών με τους πελάτες τους, αναφορικά με την αποκατάσταση της ικανοποίησης του παραπονούμενου και τη σταθεροποίηση των ευάλωτων πελατειακών σχέσεων (Somaraki, 2010, σελ. 10 – 11). Αυτό προϋποθέτει πως η ξενοδοχειακή μονάδα αντιλαμβάνεται τις εξελίξεις και διαθέτει ποιοτικότερα αγαθά και υπηρεσίες, όπως επίσης ανταπεξέρχεται και είναι έτοιμη στις ανάγκες – επιθυμίες των πελατών της.

Τα τελευταία έτη οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται πως το εργατικό προσωπικό και δε η ψυχολογία του είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο στην αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν καθώς και στην βελτίωση της ποιότητας της επιχείρησης, ακόμα και στην ανάπτυξη της. Παρόλα αυτά υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες δεν έχουν κατανοήσει την σημαντικότητα αυτή. Οι εργαζόμενοι μη έχοντας την στήριξη που επιθυμούν από την ίδια

την επιχείρηση και την ασφάλεια δεν διαθέτουν το ίδιο αίσθημα της καλοπροαίρετης και υπομονετικής διαχείρισης ενός παραπόνου – σχολίου.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν να διαχειριστούν με τον μέγιστο δυνατό τρόπο ανθρώπους ως πελάτες, αλλά και ως εργαζομένους. Δεδομένο είναι πως το κάθε άτομο ξεχωριστά διαθέτει δική του προσωπικότητα και βούληση με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Ως εκ τούτου, η σχέση που δημιουργείτε στην παροχή υπηρεσιών “πελάτη – εργαζόμενου”, προκύπτουν πολλές φορές συγκρούσεις είτε ήπιες είτε έντονες. Κατά συνέπεια, ο πελάτης εκφράζει τη συνθήκη αυτή με την μορφή παραπόνου, αντίθετα με τον εργαζόμενο που αναγκάζεται να το υποστεί είτε δικαιολογημένα είτε μη.

Μείζονος σημασίας είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να εκλαμβάνουν τα παράπονα αυτά ως ένα εργαλείο που βοηθά στην εξέλιξη της και στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών της. Ο τρόπος αντιμετώπισης του παραπόνου από τον πελάτη, οδηγεί στην σχέση εμπιστοσύνης της με εκείνον, και στο μέγιστο βαθμό ικανοποίησης τους ως προς τις ανάγκες του. Η διατύπωση των παραπόνων από τη μια μεριά και η βελτίωση της ποιότητας της ποιότητας των υπηρεσιών από την άλλη αποτελούν αρχικά μια “συντελεστική λειτουργία”, που τελικά εκφράζεται ως μία “διαχειριστική αναγκαιότητα” των παραπόνων αυτών (Somaraki, 2010, σελ. 10 – 11).

Συνεπώς, η επιχείρηση περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες, τους οποίους πρέπει να έχει υπόψιν της προκειμένου να λειτουργήσει ομαλά. Ο προϊστάμενος μίας ξενοδοχειακής μονάδας πρέπει να έχει χαρακτηριστικά ηγεσίας (leadership) και κατευθυντήριων ξεκάθαρων γραμμών (director) με στόχο τη μετάδοσή της φιλοσοφίας στους εργαζόμενους και σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Διότι, σημαντικό ρόλο κατέχει και ο τρόπος διαχείρισης του παραπόνου – σχολίου, ο οποίος «χτίζεται» μέσω στρατηγικών διαδικασιών, γνώσεων, εμπειριών και δίκαιης αντιμετώπισης ως προς τον πελάτη, καθώς και ως προς τον εργαζόμενο.

### 1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι και το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές μονάδες. Η διαχείριση και η οργάνωση των παραπόνων – σχολίων των πελατών είναι το κομμάτι, όπου επικεντρώθηκε η έρευνα και έχει ως στόχο να αντιληφθεί πως οι τουριστικές μονάδες αρχικά το θεωρούν σημαντικό, έπειτα πως δέχονται τα παράπονα – σχόλια των πελατών και τέλος πως τα διαχειρίζονται.

Σημαντικό ερώτημα το οποίο τοποθετήθηκε στην έρευνα είναι σε τι βαθμό αναγκαιότητας έχει η ύπαρξη και η δημιουργία ενός συστήματος, το οποίο θα διαχειρίζεται και θα οργανώνει τα παράπονα – σχόλια που εισέρχονται στην επιχείρηση. Καθώς επίσης, αυτό το σύστημα αν βοηθά στην λήψη περισσότερων παραπόνων – σχολίων και κατά πόσο αυτό είναι το ζητούμενο της επιχείρησης. Τα παλαιότερα χρόνια οι επιχειρήσεις κάθε κλάδου θεωρούσαν πως τα παράπονα – σχόλια των πελατών τους είναι πρόβλημα για τις ίδιες και την επίτευξη του στόχου τους, όμως με το πέρασ των ετών και των εξελίξεων τόσο στην τεχνολογία όσο και στις παρεχόμενες υπηρεσίες διαπιστώνεται πως τα παράπονα είναι σημαντικά για την εξέλιξη της επιχείρησης αλλά και για την επίτευξη του στόχου της. Συνεπώς, ένα σύστημα διαχείρισης και οργάνωσης των παραπόνων – σχολίων αποσκοπεί στην επίλυση περισσότερων προβλημάτων – παραπόνων, άρα και στην επίτευξη των στόχων.

Η έρευνα έχει ως στόχο να διαπιστωθεί αν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους πελάτες τους αλλά και τους εργαζόμενους τους στην διαδικασία του συστήματος και τέλος στον σκοπό τους, ο οποίος είναι αυτός της εξέλιξης και της διάδοσης της καλής της φήμης. Οι πελάτες συμμετέχουν στην διαδικασία αυτή διαθέτοντας τα παράπονα τους είτε στην ίδια την επιχείρηση, είτε σε μεσάζοντες, είτε δημόσια. Το τελευταίο δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να μεταδώσει στον πελάτη πόσο σημαντικός είναι για την ίδια αλλά και να καταφέρει μέσω του τρόπου διαχείρισης της να προσελκύσει περισσότερους πελάτες.

Υπάρχουν συγκεκριμένοι τύποι πελατών, όμως υπάρχουν κι εκείνοι οι οποίοι διαθέτουν χαρακτηριστικά τα οποία βοηθούν στην αναγνώριση του τρόπου αντιμετώπισης και διαχείρισης των ίδιων των πελατών από την επιχείρηση κι από τους εργαζόμενους της. Απαραίτητο είναι να διαπιστωθεί αν μία τέτοια συνθήκη ισχύει και μπορεί να γίνει εργαλείο στις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρονται.

Ταυτόχρονα οι πελάτες έχουν την ικανότητα να κερδίσουν από το κομμάτι αυτό προς όφελος τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές φορές οι επιχειρήσεις να προβληματίζονται και να αντιμετωπίζουν μια συνθήκη η οποία δεν είναι εύκολα αντιμετωπίσιμη ή διαχειρίσιμη. Θα αναλυθεί πόσο συχνές είναι αυτές οι συνθήκες και πώς αντιμετωπίζονται από τις ξενοδοχειακές μονάδες.

Επίσης, σημαντικό παράγοντα έχουν οι εργαζόμενοι σε μια τουριστική επιχείρηση και στο τρόπο διαχείρισης των παραπόνων – σχολίων. Το σύστημα αυτό για να καταφέρει να αποφέρει τα αποτελέσματα που αναζητά η επιχείρηση είναι αναγκαίο να καταφέρει να

συμπεριλάβει σε αυτό τους εργαζόμενους της. Στην έρευνα που γίνεται συμπεραίνεται σε τι βαθμό οι επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν τους εργαζομένους τους και με ποιο τρόπο.

#### 1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με τους Collis and Hussey (2003, p. 55) «η μεθοδολογία αναφέρεται στη συνολική προσέγγιση της ερευνητικής διαδικασίας, από τη θεωρητική υποστήριξη του θέματος έως τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων». Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για αυτή την έρευνα είναι ποιοτική καθώς θεωρήθηκε πιο αποτελεσματικό να γίνουν συνεντεύξεις με επαγγελματίες σε ξενοδοχεία ώστε να διερευνηθούν οι πρακτικές τους στη διαχείριση των παραπόνων των πελατών. Μέσα από τις συνεντεύξεις η ερευνήτρια επιδίωξε να συλλέξει πληροφορίες για το είδος των πελατών που έχουν, για τα παράπονα που κάνουν καθώς και για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα και το είδος των παραπόνων. Επίσης διαπιστώθηκε πως διαχειρίζονται τα παράπονα καθώς και συλλέχθηκαν περαιτέρω στοιχεία και πληροφορίες που βοήθησαν στην έρευνα.

Οι συνεντεύξεις έγιναν με βάση τη βιβλιογραφική αναφορά, στη Ρόδο και διήρκησαν περίπου τρεις μήνες. Οι συμμετέχοντες έδωσαν την άδεια στην ερευνήτρια να χρησιμοποιήσει τα στοιχεία και τα ονόματα των επιχειρήσεων. Η επιλογή του δείγματος έγινε με βάση τις γνωριμίες της ερευνήτριας και με όσους δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Η επιλογή έγινε με βάση κριτήρια που έβαλε η ερευνήτρια που κατά βάση ήταν ξενοδοχεία πολυτελείας που ήταν πιο πιθανό να έχουν κάποια συστήματα διαχείρισης παραπόνων ώστε να μπορέσει έτσι να καταλήξει σε κάποιες προτάσεις.

#### 1.5 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αρχικά η εργασία διαθέτει εισαγωγικά κομμάτια όσο αφορά την θεωρία και την έρευνα της διπλωματικής εργασίας. Καθώς επίσης εξηγεί το θέμα της, τον τρόπο διεξαγωγής της και την δομή της. Έπειτα, η ακολουθεί μια αναλυτική θεωρητική προσέγγιση η οποία στο εισαγωγικό της μέρος, αναγραφεί την κατάσταση στην Ελλάδα και την σημασία του τουρισμού στη χώρα. Επίσης, αναλύει την ανάγκη που έχουν οι επιχειρήσεις για την διαχείριση των παραπόνων σε μία ξενοδοχειακή μονάδα καθώς και την σχέση ποιότητας και παραπόνου. Ταυτόχρονα για να υπάρχει η συνθήκη της διαχείρισης παραπόνου πρέπει να αναγνωρίζει η επιχείρηση την πηγή του ίδιου το παραπόνου. Οπότε, υπάρχει μια θεωρητική προσέγγιση στην δημιουργία του. Με αποτέλεσμα, να παρατίθενται τρόποι διαχείρισης

παραπόνων με βάση την επιστημονική κοινότητα. Ακολουθεί μια ενότητα των παραπόνων ως εργαλεία για την ίδια την τουριστική επιχείρηση και πως ένα παράπονο την εξελίσσει και την βοηθά στην επίτευξη του στόχου της. Επίσης, υπάρχουν παραδείγματα και διαγράμματα που τοποθετούνται στην Ελλάδα και βοηθούν το έργο της μεταπτυχιακής εργασίας. Τέλος σε αυτό το 9 κεφάλαιο υπάρχει ένα συμπέρασμα της θεωρίας προκειμένου να βοηθήσει στην συνέχεια την έρευνα.

Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η μεθοδολογία της έρευνας με ένα εισαγωγικό κομμάτι της. Έπειτα αναλύεται η φιλοσοφία της έρευνας και πώς ακολουθήθηκε με βάση την επιστήμη. Συνεχίζοντας με την ποιοτική προέγκριση της έρευνας και τι πλεονεκτήματα επιφέρει. Ακολουθώντας η λεπτομερή ανάλυση του δείγματος και τέλος το συμπέρασμα αυτού του κεφαλαίου.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας με βάση το θεωρητική προσέγγιση, έχοντας ένα εισαγωγικό μέρος. Έπειτα αναλύονται τα δημογραφικά στοιχεία τα οποία θεωρήθηκαν τα απαραίτητα για την έρευνα και καταγράφηκαν εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία απαιτούνται για αυτή. Καθώς στην συνέχεια καταγράφονται τα παράπονα με βάση την ηλικία και την εθνικότητα και η σύγκριση τους κατά την διάρκεια της διαμονής και μετά την περάτωση της, όπου εκεί υπάρχει διάγραμμα παρουσίας των αποτελεσμάτων. Ξεχωριστό είναι εκείνο το κομμάτι των Ελλήνων πελάτων, λόγο της εθνικότητας. Στη συνέχεια γίνεται λόγος για την διαχείριση παραπόνων στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα με ξεχωριστό κομμάτι εκείνης της διαχείρισης κατά την διάρκεια της διαμονής και εκείνο μετά την περάτωση της διαμονής. Όπου στο πρώτο υπάρχει ένα γράφημα καταγραφής πόσοι είναι εκείνοι οι συνεντευξιαζόμενοι που δέχθηκαν “απειλές” από πελάτες προκειμένου να καταφέρουν να εκλάβουν κάποια προνόμια, καθώς και ένα πίνακα ερωτηματολογίου, που όπως ερευνηθήκε είναι ένας τρόπος λήψης παραπόνων. Με βάση το τελευταίο, αναλύεται περαιτέρω η έκφραση παράνομων αναγκών το οποίο συνοδεύεται με ένα διάγραμμα, το οποίο αναλύει πως οι ίδιοι οι ειδικοί αντιμετωπίζουν μια τέτοια κατάσταση. Την καταγραφή παράπονων έχει ως συνέχεια το κεφάλαιο αυτό, καθώς σε συνδυασμό με την έρευνα δίνονται και εικόνες οι οποίες μέσω της έρευνας προσκομίστηκαν. Τέλος, καταλήγει σε ένα συμπέρασμα όλων των παραπάνω.

Στο τέλος αυτής της διπλωματικής υπάρχουν τα τελικά συμπεράσματα τα οποία καταλήγουν με βάση την θεωρητική προσέγγιση της και την έρευνα της σπουδάστριάς. Τα οποία αναλύουν τα αποτελέσματα και κατά πόσο οι επιχειρήσεις πράττουν ανάλογα με την επιστημονική κοινότητα του τουριστικού κλάδου και γενικά των επιχειρήσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός σε αρκετά μέρη του κόσμου είναι ένα φαινόμενο το οποίο επιφέρει αρκετές αλλαγές τόσο στην οικονομία όσο και στην εξέλιξη της κάθε χώρας. Στην Ελλάδα αξίζει να σημειωθεί πως ο τουρισμός είναι ένα από τα βασικά χαρτιά για την αύξηση της οικονομίας της, αλλά και της ανάπτυξής της. Κι αυτό γίνεται κατανοητό με τους αριθμούς, οι οποίοι τεκμηριώνουν αυτό το συμπέρασμα, αφού το 2019 καταγράφηκαν 31 εκατ. αφίξεις με συνολικά έσοδα που ξεπερνούν τα 18 δις ευρώ.

Τα τουριστικά καταλύματα στην χώρα μας, με βάση το [iefimerida.gr](http://iefimerida.gr) το 2016, ήταν 1.241.414 τοποθετώντας την Ελλάδα στην 6<sup>η</sup> θέση με τα περισσότερα στην Ευρώπη, αφού ακολουθούσαν πρώτα η Γαλλία (5,1), η Ιταλία(4,9), η Ισπανία(3,5), η Γερμανία (3,3) και η Ολλανδία(1,3). Η Ελλάδα είναι μια χώρα που επενδύει σε μεγάλο βαθμό στην εξέλιξη στον τομέα του τουρισμού για αυτό και τα περισσότερα από τα καταλύματα είναι πέντε αστέρων, με ένα μεγάλο ποσοστό αυτών να έχουν ανοιχτεί τα τελευταία χρόνια.

Με βάση τα παραπάνω, ο ελληνικός τουρισμός έχει εμβαθύνει και σε άλλους τρόπους ανάπτυξης του τουρισμού και της προσφερόμενης ποιότητας του. Ένας από τους τρόπους ανάπτυξης είναι ο τρόπος διαχείρισης μιας ξενοδοχειακής μονάδας και ειδικά στην εποχή αυτή των social media. Σημαντικός παράγοντας είναι η ικανοποίηση του πελάτη στις ανάγκες που εκφράζει αλλά κι εκείνες που δεν εκφράζει, αυτό συμβαίνει μεσώ των παραπόνων – σχολίων όπου ο πελάτης είτε θα εκφράσει μόνος του είτε η επιχείρηση θα καταφέρει να αποσπάσει από εκείνον.

Με σκοπό την ανάλυση της διαχείρισης παραπόνων των πελάτων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα το κεφάλαιο αυτό προσεγγίζει αρχικά την ανάγκη της διαχείρισης που έχει μια τουριστική μονάδα προκειμένου να εξελιχθεί, έπειτα από πού πηγάζει η δημιουργία ενός παραπόνου, τους τρόπους αντιμετώπισης ενός παραπόνων και τρόπους διαχείρισης του, καθώς επίσης το παράπονο – σχόλιο ως εργαλείο ανάπτυξης της μονάδας και της προσφερόμενης ποιότητας που αυτή προσφέρει.



## 2.2 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Στην εποχή που διανύουμε είναι απολύτως λογικό οι απαιτήσεις των πελατών ως προς τις υπηρεσίες και τα αγαθά που προσφέρονται να είναι μεγάλες. Αυτό οδηγεί στον τεράστιο ανταγωνισμό που επιχειρήσεις στον τουριστικό τομέα βιώνουν, καθώς επίσης και στην συνεχόμενη αναζήτηση νέων τρόπων ανάπτυξης. Οι απαιτήσεις είναι αρκετές και ο πελάτης έχει αμέτρητες επιλογές, όμως μια ξενοδοχειακή μονάδα επιτυγχάνει με μοναδικό παράγοντα το ανθρώπινο δυναμικό. Για αυτό είναι σημαντικό τα τμήματα μια επιχείρησης να διαθέτουν μια σωστή συνεργασία εντός τους, αλλά και με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Αυτό διασφαλίζεται έχοντας τοποθετήσει το ανθρώπινο δυναμικό στο όραμα της επιχείρησης και υπενθυμίζοντάς τους πως είναι σημαντικοί για την επιχείρηση, την επίτευξη του στόχου και την εξέλιξη της. Το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ώστε να αντιμετωπίσουν σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται (Κωτσίδα, 2005).

Είναι γεγονός πως οι μελλοντικοί πελάτες – τουρίστες επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες και έχουν υψηλές απαιτήσεις, προσδοκίες και ανάγκες. Οι Cooper et al. (2019) παρουσιάζουν τις επιρροές που επέρχονται από:

1. Από διαφημίσεις στόμα – σε - στόμα, δηλαδή γνωστοί και φίλοι μεταδίδουν στον μελλοντικό πελάτη – τουρίστα την εμπειρία τους ως μια συνθήκη ευχάριστη για εκείνους και με μεγάλη ικανοποίηση, με συνέπεια ο πελάτης να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες.
2. Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.) διαθέτουν ένα μεγάλο ρόλο στην διαφήμιση όλων των επιχειρήσεων, και συνεπώς και των τουριστικών μονάδων και προορισμών.
3. Οι διαφημιστικές καμπάνιες έχουν ως σκοπό την δημιουργία αναγκών του μελλοντικού πελάτη που παρακολουθεί την διαφήμιση .
4. Αρκετά συχνά, πελάτες οι οποίοι είναι πιστοί στην επιχείρηση επαναλαμβάνουν την διαμονή τους σε τακτά χρονικά διαστήματα σε ξενοδοχειακές μονάδες της αρεσκείας τους. Όμως, αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που με την πάροδο του χρόνου είτε αλλοιώνουν τις υπηρεσίες και τα αγαθά τους είτε τα αλλάζουν ολοκληρωτικά. Αυτό οδηγεί πολλές φορές στην δυσαρέσκεια του πελάτη αφού οι προσδοκίες του από προηγούμενες επισκέψεις ήταν διαφορετικές από εκείνες που συνάντησε τις προηγούμενες φορές.

5. Οι πολυταξιδεμένοι πελάτες έχουν και τις περισσότερες απαιτήσεις, αφού έχοντας τις γνώσεις και τις εμπειρίες από τις περιοχές που έχουν επισκεφτεί και γνωρίζοντας κάθε ξενοδοχείο και τοποθεσία τι μπορεί να προσφέρει από το θέμα ποιότητας.

Το παράπονο – σχόλιο του πελάτη προς την επιχείρηση συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ή προϊόντος της ίδιας της ξενοδοχειακής μονάδας. Η λέξη ποιότητα είναι δύσκολο να ερμηνευτεί, έχει έναν αριθμό διαφορετικών εννοιών, συχνά παρανοείται και ακόμη συχνότερα συγχέεται με το «άριστο». Ωστόσο ένας κατάλληλος ορισμός ο οποίος βοηθά να ξεκαθαριστεί η κατάσταση προσφέρεται από τον Πρωτοπαπαδάκη (2008) ο οποίος λέει ότι ποιότητα είναι το σύνολο των γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία έχουν σχέση με την ικανότητα τους να ικανοποιήσουν μία καθορισμένη ή υπονοούμενη ανάγκη. Μέσα από αυτό το πρίσμα, η πλάνη ότι το προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να είναι το καλύτερο για να φορά την ταμπέλα της ποιότητας καταρρίπτεται και εισάγεται η έννοια της ικανότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας να ικανοποιήσει τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη. Η ποιότητα, επομένως, απαιτεί και προϋποθέτει την ικανοποίηση αναγκών και προσδοκιών και ένα ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία είναι αυτό που ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης πελατείας, χωρίς να είναι κατ' ανάγκη το καλύτερο στο είδος του.

Η ποιότητα μιας υπηρεσίας είναι πολύ πιο περίπλοκη από ότι ένα υλικό προϊόν προς διάθεση. Αυτό γιατί, η υπηρεσία είναι ένα μη αυτοματοποιημένο προϊόν και δεν μπορεί να γίνει αντιγραφή του προηγούμενου, αφού για να δημιουργηθεί μια υπηρεσία συμβάλουν πολλά μέρη τα οποία κάποια είναι υλικά αγαθά και κάποια άυλα, όπως αυτό του ανθρώπινου παράγοντα. Επίσης, την ποιότητα μιας υπηρεσίας κάθε πελάτης την βιώνει διαφορετικά από θέμα τρόπου, διάθεσης, φιλοσοφίας, κουλτούρας, ηλικίας κ.α., τα οποία καταλήγουν στην αξιολόγησης της υπηρεσίας αυτής και έπειτα στο πόσο ποιοτική ήταν (Cooper et al., 2019).

Ένα μεγάλο πρόβλημα της υπηρεσίας είναι αυτό της μη αυτοματοποίησης και αντιγραφής. Είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να προβλέπει τις ανάγκες, την διάθεση και τις επιθυμίες του μελλοντικού πελάτη με σκοπό να καταφέρει να τον ικανοποιήσει και εν τέλει να επέλθει η ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας. Έστω και μέσω της έρευνας των αναγκών του πελάτη και της ανάπτυξης και καθιέρωσης συγκεκριμένων υπηρεσιών που παρέχονται από την ξενοδοχειακή μονάδα, είναι ανώφελο, αφού δεν είναι δυνατό να προσδιορίσουμε ακριβώς πως αντιλαμβάνεται ο κάθε πελάτης - τουρίστας ξεχωριστά την υπηρεσία που του προσφέρεται, ακόμα κι αν καταφέρουμε να βελτιώσουμε την ποιότητα

από την προηγούμενη προσφερόμενη υπηρεσία, αφού απευθύνεται σε έναν νέο πελάτη με άλλα χαρακτηριστικά (Cooper et al., 2019).

Σύμφωνα με τους Cooper et al. (2019) Customer Service είναι η πρόβλεψη της ποιότητας της υπηρεσίας στον καταναλωτή πριν, κατά τη διάρκεια και μετά, της αγοράς της υπηρεσίας αυτής. Ένας άλλος ορισμός θα ήταν σύμφωνα με τον Scott (2002) «Υπηρεσία του καταναλωτή (Customer Service) είναι μια σειρά από δραστηριότητες που σχεδιάστηκαν για να ενισχύσουν το επίπεδο της ικανοποίησης του καταναλωτή – δηλαδή, το συναίσθημα ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που έχει αγοράσει έχει εκπληρώσει τις προσδοκίες του.»

Η ποιότητα, λοιπόν διαφέρει κατά πολύ από ένα υλικό αγαθό και ένα άυλο. Αυτό μπορεί να κατανοηθεί πολύ εύκολα, αφού καθημερινά αντιλαμβανόμαστε την ποιότητα ενός υλικού προϊόντος και διενεργούμε προς αλλαγές πάνω σε αυτό. Παρόλα αυτά, μια υπηρεσία δεν έχει αυτή την δυνατότητα και ένας πελάτης δεν μπορεί να αλλάξει το προϊόν, αφού είναι άυλο και με αποτέλεσμα να μείνει ανικανοποίητος. Οι επιχειρήσεις το μόνο που μπορούν να διαθέσουν είναι το καλύτερο εκπαιδευμένο και ευχάριστο προσωπικό, τα σωστά υλικά προϊόντα προκειμένου να πλαισιώσουν την υπηρεσία στην καλύτερη μορφή της, καθώς επίσης, μέσα από τα παράπονα που δέχεται η τουριστική μονάδα να βελτιώνεται και η ποιότητα της υπηρεσίας (Garvin, 1988).

Ως παράπονο ορίζεται η έκφραση δυσαρέσκειας ή απογοήτευσης του πελάτη επειδή οι προσδοκίες του δεν εκπληρώθηκαν (Ngai et al., 2007; Assimakopoulos et al., 2011). Είναι όμως και κάτι άλλο: μία τελευταία ευκαιρία που δίνει ο δυσαρεστημένος πελάτης στην επιχείρηση, μία τελευταία ευκαιρία για να τον ικανοποιήσει και να μην τον αφήσει να φύγει. Από αυτήν, λοιπόν, την οπτική γωνία, το παράπονο είναι ένα δώρο που δίνουν οι πελάτες στην επιχείρηση. Η επιχείρηση θα ωφεληθεί αν «ξετυλίξει» το δώρο αυτό και δει τι έχει μέσα. Το ζητούμενο εδώ είναι η άμεση -και το όφελος του πελάτη- επίλυση του προβλήματος. Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να αποφύγει τα παράπονα. Το ιδανικό βέβαια θα ήταν να μένουν όλοι οι πελάτες ευχαριστημένοι, κάτι τέτοιο τους μάλλον ανήκει στη σφαίρα της φαντασίας (Kau et al., 2006). Τα παράπονα, λοιπόν, είναι αναπόφευκτα, οπότε αυτό που απομένει είναι να αναπτυχθούν από την επιχείρηση οι κατάλληλοι μηχανισμοί αντιμετώπισής τους, ώστε να αποφευχθεί η μετακίνηση του πελάτη σε κάποιον ανταγωνιστή. Πολλοί επιχειρηματίες βλέπουν μόνο την κορυφή του παγόβουνου αδυνατώντας να κατανοήσουν τα πραγματικά κίνητρα του πελάτη που εκφράζει το παράπονο του. Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση των παραπόνων καθίσταται προβληματική, με αποτέλεσμα να χάνονται πελάτες (Ngai et al., 2007). Αυτό, βέβαια, έχει να κάνει και με την

αρνητική προδιάθεση που έχουν οι περισσότεροι έναντι των παραπόνων. Πολλοί τα βλέπουν σαν μπελά, σαν χάσιμο χρόνου, σαν κάτι που θα τους καθυστερήσει και θα τους χαλάσει τη μέρα.

Σε μια επιχείρηση που κατά βάση της προσφέρει υπηρεσίες, όπως οι ξενοδοχειακές μονάδες, είναι απαραίτητο να ενδιαφέρεται για τα σχόλια του τουρίστα – πελάτη και το επίκεντρό της προσοχής της να είναι αυτό. Η έννοια του ανταγωνισμού υπήρχε από πάντα, όμως τα τελευταία χρόνια ειδικά οι επιχειρήσεις υπηρεσιών και δε οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν να αντιμετωπίσουν εκείνο τον ανταγωνισμό του διαδικτύου (Sdrolas et al., 2010). Οι πληροφορίες που ο πελάτης – ταξιδιώτης λαμβάνει πριν ή και κατά του ταξιδιού του είναι άπειρες, συνεπώς και οι επιλογές του εξίσου. Κάθε σχόλιο και πληροφορία που αναγράφεται όσο αφορά την επιχείρηση είναι σημαντική και επιβάλλεται η επιχείρηση να την διαχειριστεί ως ένα κομμάτι που δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια, αλλά και για την βελτίωση της (Cooper et al, 2019).

Πολλές ξενοδοχειακές μονάδες γνωρίζουν καλά πώς να διαφημίσουν τις υπηρεσίες τους και να προσελκύσουν πελάτες, αντίθετα όμως δεν γνωρίζουν πώς να δημιουργήσουν πιστούς πελάτες. Η διατήρηση πελατών και αντιστροφή ενός δυσαρεστημένου πελάτη σε πιστό πελάτη είναι όμοια σημαντικό, αν όχι και περισσότερο, με εκείνο της διαφήμισης. Η κακή φήμη που διαδίδεται μέσω του δυσαρεστημένου πελάτη σε γνωστούς ή μεσάζοντες, η μη διάθεση απάντησης της επιχείρησης σε διαδικτυακά σχόλια και η αδιαφορία στο πως ο πελάτης αισθάνεται κατά την διάρκεια ή μετά την ολοκλήρωση της υπηρεσίας που του προσφέρθηκε έχει αντίκτυπο στο μέλλον της επιχείρησης είτε μακροπρόθεσμα είτε και βραχυπρόθεσμα (Ngai et al., 2007; Assimakopoulos et al., 2011).

Το συμπέρασμα είναι πως οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει να επιδιώκουν σχόλια και έναν μη παραπονούμενο πελάτη να τον δημιουργούν ως παραπονούμενο. Είναι πολύ σημαντικό ο πελάτης να αντιλαμβάνεται και να αισθάνεται οικεία και ασφάλεια με τρόπο τέτοιο που να έχει την θέληση να ομολογήσει τις επιθυμίες του και με στόχο να φύγει από την επιχείρηση ικανοποιημένος. Όλα τα παραπάνω κρίνουν ως επιτακτική ανάγκη της ξενοδοχειακής μονάδας να περιέχει ανθρώπους με γνώσεις, εκπαίδευση, υπομονή και επιμονή προκειμένου να απασχολούνται στον τομέα των παραπόνων – σχολίων (feedback) (Somaraki, 2010, σελ. 10-11). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα η ίδια η επιχείρηση να δέχεται τα παράπονα – σχόλια των πελατών της ως «κλειδιά» για την εξέλιξη της, αλλά και την εικόνα των δυσαρεστημένων πελατών της για αυτή προκειμένου να τα χρησιμοποιήσει προς όφελος της και προς ικανοποίηση των πελατών της (Kau et al., 2006) .

### 2.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ

Η δημιουργία του παραπόνου νοείται αρχικά η διάθεση του ίδιου του πελάτη να εκφράσει το παράπονο – σχόλιο του, καθώς και η διάθεση της επιχείρησης και οι κινήσεις που πραγματοποιεί προκειμένου να δημιουργήσει στον πελάτη την ασφάλεια να εκφραστεί.

Με το πέρασμα του χρόνου και καθώς εξελίσσεται η τεχνολογία σε όλα τα επίπεδα, διαμορφώνεται και η κοινωνία και ότι περιλαμβάνεται μέσα σε αυτήν. Μέσα από την εξέλιξη αυτή αλλάζουν οι συνήθειες, οι προτιμήσεις και οι απαιτήσεις των καταναλωτών σε υπηρεσίες και προϊόντα. Στον τομέα του τουρισμού οι απαιτήσεις των πελατών στις παρεχόμενες υπηρεσίες αυξάνονται συνεχώς. Αν αναλογιστεί κανείς πως ο κάθε πελάτης πλέον μπορεί να διατυπώσει την κριτική του δημόσια, δημιουργείται η ανάγκη για τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν με τον καλύτερο τρόπο τους παραπονούμενους πελάτες. Συνεπώς, υπάρχει σημαντική επίπτωση στον τρόπο αντιμετώπισης των παραπονούμενων πελατών από την πλευρά των επιχειρήσεων. Για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξελίσσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, δηλαδή, να επενδύουν στην περαιτέρω εκπαίδευση ακολουθούμενη τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς και τις νέες προκλήσεις.

Η δημιουργία παραπόνου γίνεται κι από ανθρώπους με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπου κατά την περάτωση των ετών έχουν καταγραφεί. Οι κατηγορίες πελατών είναι αρκετές, οι δυσκολότεροι τύποι πελατών είναι οι εξής με βάση το άρθρο «Οι 7 τύποι παραπονούμενων πελατών ενός ξενοδοχείου» (Πρωτοπαπαδάκης, 2008). Παράπονα πελατών Μπελάς...ή ευκαιρία; Εκδόσεις Σταμούλη :

#### I. Το Τανκ

Είναι ο τύπος πελάτη που είναι πολύ σκληρός λεκτικά ως προς την έκφραση των παραπόνων του. Σκοπός του είναι η φοβίσει και δημιουργήσει άγχος στον υπάλληλο. Τις περισσότερες φορές η έκφραση του δε συνάδει με το λόγια του, για παράδειγμα, μπορεί να επιτίθεται λεκτικά στον υπάλληλο μπροστά σε τρίτους και να χαμογελάει. Ο τρόπος αντιμετώπισης αυτού του τύπου των πελατών είναι να μην υπάρχει αμηχανία. Ο υπάλληλος θα πρέπει να μην ανταποδώσει στη λεκτική βία, να μην δικαιολογήσει το αποτέλεσμα αλλά ούτε και να αναλύσει τον λόγο για τον οποίο ήρθε το συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

## II. Ο «ελεύθερος σκοπευτής»

Το κυριότερο χαρακτηριστικό που τον βάζει στην κατηγορία με τους δύσκολους πελάτες είναι ότι αποκρύπτει το πραγματικό του πρόσωπο. Αυτό του δίνει το προβάδισμα στο να εντοπίσει τις αδυναμίες της επιχείρησης και να τις χρησιμοποιήσει εναντίον του προσωπικού μέσω σαμποτάζ και κουτσομπολιού. Η αντίδραση του υπαλλήλου πρέπει να είναι η εξής: να σταματήσει, να ελέγξει και τέλος να υποχωρήσει γιατί αν αντιδράσει υπερβολικά δεν θα δώσει λύση, απλά πρέπει να υπαινιχτεί ένα μικρό παράπονο. Τέλος καλό θα ήταν να προτείνει μία συμβιβαστική λύση για το μέλλον.

## III. Ο «παντογνώστης»

Σε αυτόν το τύπο πελάτη αρέσει να έχει τον έλεγχο τις διαδικασίας και του ανθρώπινου παράγοντα, τον καταλαβαίνουμε από το γεγονός ότι συνομιλεί με δυνατά επιχειρήματα και προσπαθεί να βρει ελαττώματα στα πάντα. Τις πιστεύει ότι έχει τη δυνατότητα να εκφέρει μία άποψη σε οποιοδήποτε θέμα και οι υπόλοιποι οφείλουν να τη δεχτούν ως αυθεντικά σωστή. Ο υπάλληλος πρέπει να τον αντιμετωπίζει με συμπάθεια γιατί ο συγκεκριμένος τύπος δεν μπορεί ούτε καν να διανοηθεί ότι μπορεί να πλανάται πλάνην οικτρά. Ακόμα, ο υπάλληλος πρέπει να είναι προετοιμασμένος και να ξέρει τις συνεργάτες του και την δουλειά τις, να γνωρίζει τις διαδικασίες και τα προϊόντα και να παρουσιάσει τις απόψεις του άμεσα. Αν όλα τα παραπάνω τα πραγματοποιήσει με επιτυχία τότε από δύσκολος πελάτης θα μετατραπεί σε σύμμαχος και συμβουλάτορας.

## IV. Ο «δόλιος»

Είναι ο τύπος πελάτη που παρουσιάζεται γνώστης αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις δεν γνωρίζει τίποτα. Σκοπός του είναι η παραπλάνηση του προσωπικού και είναι πολύ πιθανόν να το επιτύχει εάν το προσωπικό δεν είναι καλά προετοιμασμένο. Η αντιμετώπιση του συγκεκριμένου τύπου πελάτη είναι να υπάρχει ιδιαίτερη προσοχή στο να παρουσιάζει τα πράγματα όπως είναι δείχνοντας συμπάθεια στον πελάτη, να έχει υπομονή αλλά να μην αφήνει να εννοηθεί κάτι που δεν ισχύει.

## V. Ο «συναινετικός»

Αυτός ο τύπος πελάτη δεν εκφράζει την πραγματική άποψη του. Αποδέχεται ότι του προτείνεται, δίχως να συμφωνεί ή να ικανοποιείται με αυτό πραγματικά, χωρίς να δίνει στοιχεία ότι αυτό που του προτείνεται τον ικανοποιεί. Σε αυτόν τον πελάτη δεν θα πρέπει

να αποδοθούν ευθύνες και θα πρέπει ο υπάλληλος να είναι υπομονετικός μαζί του, να του κάνει ερωτήσεις προσπαθώντας να τον παρακινήσει να εκφραστεί ελεύθερα.

#### VI. «Ο άνθρωπος που τα όνειρα του θρυμματίστηκαν»

Είναι ο τύπος πελάτη που θεωρεί πως είναι τέλειος και πως όλα θα πρέπει να είναι τέλεια. Στην πραγματικότητα απλώς δεν είναι αυτό που περίμενε να δει. Δεν αποδέχεται τίποτα και είναι αρνητικός σε κάθε πρόταση που του γίνεται προκειμένου να δυσαρεστήσει τον υπάλληλο. Είναι τύπος απαισιόδοξος και εγωιστής και θα μπορούσε να είναι είτε επιθετικός, είτε παθητικός. Ο τρόπος αντιμετώπισης αυτού του τύπου πελάτη είναι να είναι υπομονετικός, να ακολουθήσει την ροή της συζήτησης που κατευθύνει ο πελάτης και ταυτόχρονα να δείξει εκτίμηση προς τον πελάτη. Προσπαθεί να ακούει τα επιχειρήματα που θέτονται από τον πελάτη με σκοπό να τα συγκρίνει στο τέλος με την πραγματικότητα.

#### VII. Ο άνθρωπος «ΙΣΩΣ»

Ο τύπος αυτός κρατάει μία καθαρά αμυντική στάση, είναι ανίκανος στο να παίρνει αποφάσεις και αυτό που κάνει είναι να αφαιρεί τη δύσκολη εκδοχή από τις επιλογές του όμως αυτό το κάνει έχοντας την ελπίδα ότι θα βρεθεί η καλύτερη λύση στο τέλος. Για να νιώσει άνετα ο πελάτης αυτός καλό θα ήταν ο υπάλληλος να εδραιώσει μία οικεία σχέση και να ψάξει να βρει μία διαδικασία μέσω της οποίας θα ληφθούν αποφάσεις. Δεν πρέπει να πιέσει για γρήγορες λύσεις και να διατηρήσει την ψυχραιμία του.

#### VIII. Ο «νικητής»

Αυτός ο τύπος πελάτη είναι αυτός που εκφράζει πολλά παράπονα, χωρίς να λέει πως φταίει κάπου και απαιτεί να γίνει αποδεκτός. Έχει σχεδόν πάντα επιθετική συμπεριφορά και συχνά είναι θυμωμένος. Συχνά προσπαθεί να ρίξει το φταίξιμο στους άλλους και ποτέ δεν παραδέχεται την δική του ευθύνη. Η αντιμετώπιση αυτού του τύπου πελατών χρειάζεται την μεγαλύτερη ψυχραιμία. Ακούγοντας τον πελάτη έχει μεγάλη σημασία να απομονωθούν τα σημαντικά στοιχεία και να ζητηθεί από τον πελάτη να περιγράψει αυτά τα στοιχεία αναλυτικά. Η στάση του δεν θα πρέπει να δείχνει συναίνεση ή διαφωνία, να μην προσπαθεί να λύσει άμεσα το όποιο πρόβλημα του πελάτη και να μην προσπαθεί να αμφισβητήσει τον πελάτη. Δεν έχει νόημα να προσπαθεί κάποιος να κερδίσει αυτόν τον πελάτη.

## 2.4 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Η έννοια “παράπονο” δημιουργεί το αίσθημα του αρνητισμού και της κακής διάθεσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι μέχρι τώρα επιχειρήσεις να αντιλαμβάνονται την έννοια αυτή ως μια αρνητική συνθήκη και να την διαχειρίζονταν ως τέτοια. Με την σκέψη αυτή οι πελάτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων διαθέτουν μια δυσκολία ως προς την έκφραση παραπόνου τους και έχουν την πεποίθηση πως θα σχολιαστούν αρνητικά σε περίπτωση της έκφρασης αυτής (Somaraki, 2010).

Η ψυχολογία του πελάτη έχει ύψιστης σημασίας για την επιχείρηση, για αυτό τον λόγο πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν πως ένα μεγάλο ποσοστό των πελατών διαθέτουν αρνητικές σκέψεις για την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών της επιχείρησης ή ακόμα και για την ίδια την επιχείρηση. Συνήθως, οι πελάτες οι οποίοι δεν νιώθουν την ασφάλεια διαβίβασης στην επιχείρηση του παραπόνου – σχολίου τους, βιώνουν την εμπειρία του ξενοδοχείου με την σκέψη της κακής ψυχολογίας ως προς αυτό και την μη ικανοποίηση των επιθυμιών τους. Με αποτέλεσμα, να αντιδρά με επιθετική συμπεριφορά σε καταστάσεις εκτός του φυσιολογικού, να διαδίδει κακές φήμες ή και τέλος να προσπαθεί να βρει το δίκιο του μέσω μεσαζόντων. Για αυτό το λόγο, υψίστης βαρύτητας θεωρείται η στάση της επιχείρησης να είναι τέτοια που να βοηθά τον πελάτη να έχει την αίσθηση της ασφάλειας και της ευκολίας να εκφράσει το παράπονο του. Καθώς και να μεταδίδει την αίσθηση στον πελάτη πως η επιχείρηση επιζητά τα παράπονά, αφού η πρώτη είναι της άποψης του παραπόνου ως ωφέλιμο εργαλείο για την επιχείρηση. Αυτό έχει ως στόχο μια ξενοδοχειακή μονάδα να δημιουργήσει σχέση εμπιστοσύνης με τον πελάτη, καθώς ένας προβληματικός πελάτης αντιστρέφεται σε πιστό πελάτη (Sdrolas et al., 2017).

Η επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη της τα χαρακτηριστικά των πελατών της, την εθνικότητα, την κουλτούρα, την ηλικία και την διάθεση του κάθε πελάτη – ατόμου, να είναι ενήμερη και να οργανώνεται με βάση αυτά. Η οργάνωση διαθέτει έναν σχεδιασμό ως προς τα χαρακτηριστικά των πελατών της και των εργαζομένων της, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που διαθέτει με σκοπό τον τρόπο λειτουργίας της, αλλά και αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν σε αυτή. Συνεπώς, η ξενοδοχειακή μονάδα βελτιώνεται και εξελίσσεται ως προς αυτό που προσφέρει και αναπτύσσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Sdrolas et al., 2017).

Με βάση το παραπάνω, σημαντικός παράγοντας είναι η επιχείρηση να είναι προετοιμασμένη ως προς τις επιθυμίες και τις ανάγκες τις οποίες ο πελάτης θα αναζητήσει.



Ένα καίριο σημείο είναι η ταχύτητα αντίδρασης του οργανισμού ως προς τις επιθυμίες του πελάτη και την ευχαρίστηση του.

Ο συνδεδετικός κρίκος του πελάτη με την ξενοδοχειακή μονάδα είναι ο εργαζόμενος. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου ο εργαζόμενος νιώθει πως αδικείται από την επιχείρηση είτε μέσω ενδεχόμενου παραπόνου από πελάτη είτε λόγο ότι η ίδια η επιχείρηση τον αδικεί. Αξίζει να σημειωθεί πως οι εργαζόμενοι που διαθέτουν κατευθυντήριες γραμμές από τους προϊσταμένους τους, εκπαίδευση, ασφάλεια ως προς την διαχείριση των παραπόνων των πελάτων, αξία της εργασίας τους, υποκίνηση και ενεργοποίηση των καλών στοιχείων του χαρακτήρα τους από τους ηγέτες τους καταφέρνουν να διαχειριστούν κρίσιμες καταστάσεις και να αποφύγουν συγκρούσεις με τους πελάτες (Λαλούμης & Ρούπας, 1996). Κατά συνέπεια, έχει ως αποτέλεσμα την καλή λειτουργία της επιχείρησης και την αποφυγή έκθεσης της ξενοδοχειακής μονάδας.

Καθώς η ξενοδοχειακή μονάδα έχει να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί πολλά ως προς το σύνολό της, η οργάνωση στο θέμα των παραπόνων – σχολίων είναι ένα ξεχωριστό κομμάτι για αυτή. Θα ήταν λοιπόν αδύνατο να ζητηθεί η σχεδίαση και η υλοποίηση του σχεδίου αυτής της οργάνωσης να συμβεί από ένα άτομο. Ως εκ τούτου, θα ήταν λογικό να δημιουργηθεί ομάδα σχεδίασης και υλοποίησης της διαχείρισης παραπόνων, η οποία να είναι σωστά αποτελούμενη από άτομα εξειδικευμένα στο χώρο, εκπαιδευμένοι, με μεγάλο βαθμό εμπιστοσύνης και με κοινό στόχο και όραμα (Kotter, 1996). Οπότε η ομάδα αυτή δημιουργείται στο εσωτερικό του ξενοδοχειακού οργανισμού προκειμένου να αντιμετωπίσει προβλήματα, αλλά και να εκμηδενίσει όσο αυτό είναι δυνατό την προσέλευση τους.

Όταν ξεκινήσουμε να ενθαρρύνουμε ενεργά τα παράπονα ο σκοπός θα πρέπει να είναι να λάβουμε έναν αυξημένο αριθμό παραπόνων. Οι υπεύθυνοι για την καμπάνια της ενθάρρυνσης παραπόνων θα πρέπει να προειδοποιήσουν τους ανωτέρους ότι αναμένεται μία απότομη αύξηση στον αριθμό των παραπόνων. Αυτό σε μερικούς μπορεί να φανεί παράλογο, αλλά για μια σωστή διοικούμενη μονάδα θα είναι αποδεκτό και προσδοκώμενο.

Το θέμα είναι ότι δεν αυξάνεται ο αριθμός των δυσαρεστημένων πελατών. Απλά πείθουμε τους μη-παραπονούμενους να γίνουν παραπονούμενοι. Η μέση εταιρεία μπορεί, θεωρητικά, να αυξήσει τα παράπονα κατά 25 φορές, χωρίς να δημιουργήσει ούτε έναν επιπλέον δυσαρεστημένο πελάτη. Το μόνο που δημιουργείται τελικώς είναι ευκαιρίες για να μετατρέψουμε τους δυσαρεστημένους πελάτες σε ευτυχισμένους (Somaraki, 2010; Sdrolas et al., 2017).

Αν εξεταστεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών (αυτός είναι και ο λόγος που ο υπολογισμός ικανοποίησης των πελατών πρέπει να γίνεται συχνά) θα παρατηρηθεί ότι παρόλο που θα γίνεται λήψη περισσότερων παραπόνων, τα επίπεδα ικανοποίησης δεν θα πέφτουν. Στην πραγματικότητα θα ανεβαίνουν, καθώς αρέσει στους πελάτες να αισθάνονται ότι τα παράπονά τους, αν θέλουν να τα κάνουν, θα αντιμετωπισθούν απλά, άμεσα και αποτελεσματικά (Somaraki, 2010). Σύμφωνα με τους Eccles & Durand (1998) η ικανοποίηση των πελατών είναι συνδεδεμένη με τις προσδοκίες τους. Εάν δεν μπορεί να υπάρξει ισορροπία ανάμεσα στις προσδοκίες και την ικανοποίηση του πελάτη τότε η αντίληψη τους για την προσφερόμενη υπηρεσία μπορεί να είναι αρνητική (Zeithaml & Bitner, 2003). Βασική προϋπόθεση σύμφωνα με τους Heung & Lam (2003) είναι οι επιχειρήσεις να διαπιστώσουν αυτά τα σημεία, να ξέρουν τι περιμένει ο πελάτης και να παρέχουν υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους. Ο Davindow (2000) αναφέρει πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταποκρίνονται στα παράπονα των πελατών με ένα σύστημα που περιλαμβάνει 6 διαστάσεις. Το χρονικό διάστημα στο οποίο αντιμετωπίζει η επιχείρηση το παράπονο, τις διαδικασίες που ακολουθεί, την απάντηση που προσφέρει στον πελάτη, την παραδοχή του προβλήματος και την αξιοπιστία της επιχείρησης.

#### **2.4.1 Στάδια διαχείρισης παραπόνων**

Υπάρχουν 4 στάδια της διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων πελατών και περιλαμβάνουν τα παρακάτω σύμφωνα με τη (Somaraki, 2010):

- i. Αναφορά παραπόνου
- ii. Καταγραφή του παραπόνου
- iii. Αντιμετώπιση του παραπόνου
- iv. Παρακολούθηση αποτελεσμάτων

##### **i. Λήψη παραπόνου από τον πελάτη**

Ο εργαζόμενος είναι σημαντικό να είναι εκπαιδευμένος και έτοιμος για την λήψη παραπόνου από πελάτες, η ξενοδοχειακή μονάδα επιβάλλεται να έχει μεταδώσει στον εργαζόμενό της τον τρόπο για τον οποίο θα διαχειρίζεται κρίσιμες καταστάσεις μέσω της κουλτούρας της και της φιλοσοφίας της. Μεγάλης βαρύτητας είναι ο εργαζόμενος κατά την έκφραση ενός παραπόνου (όσο αναστατωμένος κι αν είναι ο πελάτης) να έχει την προσοχή του, με την ακοή και την όρασή του, αφοσιωμένη στον πελάτη. Να υποδηλώνει κατανόηση

προς το πρόβλημα του πελάτη και να διαθέτει εν συναίσθηση ως προς αυτό, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ο πελάτης να ηρεμεί σταδιακά και να νιώθει την θέληση που διαθέτει ο υπάλληλος για την λύση του προβλήματος. Αν ο πελάτης εξωτερικεύει νεύρα και ηχορύπανση σε κοινόχρηστο χώρο, ο εργαζόμενος με έναν τρόπο ευγενικό πρέπει να καθοδηγεί τον δυσαρεστημένο πελάτη σε έναν χώρο πιο ασφαλές προκειμένου να αποφύγει τυχόν κακές εντυπώσεις από άλλους μη δυσαρεστημένους πελάτες και σίγουρα ο εργαζόμενος είναι αναγκαίο να διαθέτει ψυχραιμία και υπομονή. Επιπλέον, στην διαδικασία λήψης του παραπόνου είναι απαραίτητο η κατανόηση πλήρως του προβλήματος για την καλύτερη και γρηγορότερη λύση του, αυτό συμβαίνει με συνεχές ερωτήσεις, οι οποίες γίνονται από τον εργαζόμενο προς τον πελάτη. Τέλος, ο εργαζόμενος ζητάει ένα χρονικό περιθώριο προκειμένου να επιλύσει το πρόβλημά του, καθώς επίσης επιβάλλεται να ευχαριστήσει τον πελάτη και να του γίνει κατανοητό πως βοηθά την επιχείρηση στο να τον κατανοήσει και να τον ικανοποιήσει, συνεπώς δίνει την δυνατότητα στον πελάτη να ηρεμίσει και να εμπιστευθεί τον εργαζόμενο και την ίδια την επιχείρηση.

#### ii. Καταγραφή

Ο εργαζόμενος ο οποίος δέχθηκε το μήνυμα – παράπονο πρέπει να καταγράψει το συμβάν στο βιβλίο καταγραφών. Επιπλέον, καταγράφει τα στοιχεία του πελάτη, την σημαντικότητα του παραπόνου και την ώρα και μέρα που συνέβη. Στη συνέχεια, ενημερώνει τον αρμόδιο προϊστάμενο για όλα τα παραπάνω. Αυτό έχει ως σκοπό να προστατεύσει την επιχείρηση, καθώς επίσης να υπάρχει στην διάθεση της επιχείρησης ένα αρχείο προκειμένου να γνωρίζει τα παράπονα που δέχθηκε.

#### iii. Λύση του προβλήματος

Η επιχείρηση ανάλογα με το πώς έχει επιλέξει να επιλύει τα προβλήματά της είναι απαραίτητο να αποδίδει με ταχύτητα και αποφασιστικότητα. Συνήθως, αυτός που αναλαμβάνει την επίλυση του προβλήματος είναι εκείνος ο προϊστάμενος του οποίου το τμήμα δέχθηκε το παράπονο αυτό. Υπάρχουν όμως και οι περιπτώσεις των ξενοδοχειακών μονάδων που διαλέγουν να διαθέτουν ένα ξεχωριστό τμήμα διαχείρισης και αντιμετώπισης των προβλημάτων με μια ομάδα ατόμων.

#### iv. Απάντηση στον πελάτη (Feedback)

Η απάντηση στον πελάτη πρέπει να επέρχεται με ευγένεια, χαμόγελο και διπλωματία, και πάντα από τον προϊστάμενο. Ειδικά σε περιπτώσεις που η επίλυση δεν είναι το εκατό τις εκατό της επιθυμίας του πελάτη, καθώς σε αυτή την περίπτωση εξηγεί και τον λόγο για τον οποίο αδυνατεί να ανταποκριθεί πλήρως η επιχείρηση. Είναι σημαντικό η

επανάληψη της σκέψης πως με την πληροφορία που επικοινωνήσε ο πελάτης προς την ξενοδοχειακή μονάδα, την βοηθά και την βελτιώνει ως οργανισμό. Προκειμένου να νιώσει την σιγουριά και την εμπιστοσύνη που επιβάλλονται σε μια σχέση πελάτη – επιχείρηση.

#### ν. Μετέπειτα εξέλιξη και η ψυχολογία του πελάτη

Αυτό που μετράει αρκετά στην οπτική του πελάτη είναι η μετέπειτα συνθήκη και η ενημέρωση της επιχείρησης από τον πελάτη για την εξέλιξη του θέματος. Δηλαδή, είναι απόλυτα διαπιστωμένο πως όταν ο εργαζόμενος στον οποίο απευθύνθηκε ο πελάτης ή ένας προϊστάμενος αναζητήσει τον πελάτη προκειμένου να ενημερωθεί από τον ίδιο τον πελάτη πως ο ίδιος αισθάνεται και τι διάθεση έχει, θα έχει ως αποτέλεσμα ο τουρίστας να νιώσει οικεία και όμορφα, έχοντας στην σκέψη του πως η ξενοδοχειακή μονάδα τον θεωρεί μοναδικό και ξεχωριστό (Λύτρας, 2015).

Οι Ngai et al. (2007) μελέτησαν τη συμπεριφορά παραπόνων πελατών στην Ασία ανάμεσα σε ντόπιους και ξένους πελάτες και βρήκαν πως ανεξάρτητα από την καταγωγή των πελατών η διαχείριση παραπόνων παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη. Οι Hui & Au (2001) αντίστοιχα μελέτησαν τη συμπεριφορά Κινέζων και Καναδών τουριστών βρήκαν πως η ελλιπής διαχείριση παραπόνων για τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες προκαλεί προβλήματα στις επιχειρήσεις και στο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Οι επαγγελματίες διευθυντές ξενοδοχείων θα πρέπει να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές για την διαχείριση των παραπόνων πελατών.

### 2.4.2 Online

Μέσα από την εξέλιξη των εφαρμογών που ανήκουν στο Web 2.0 οι χρήστες έχουν την δυνατότητα να προωθήσουν σε σημαντικό βαθμό το υλικό που δημιουργούν και διαχειρίζονται. Για παράδειγμα, μπορούν να χρησιμοποιήσουν εντολές όπως η παράθεση, η αναζήτηση, το tag και το συγγραφικό εργαλείο (wiki's) που περιλαμβάνονται σε ιστότοπους όπως τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης Facebook, Instagram, Youtube κ.α για να χρησιμοποιήσουν σαν «λέξη κλειδί» η οποία μέσω της εντολής αναζήτησης της εκάστοτε ιστοσελίδας να προσελκύσει το ενδιαφέρον των χρηστών σε συγκεκριμένο υλικό – προϊόν που έχει δημιουργήσει και κοινοποιήσει ένας χρήστης. Η περαιτέρω εξέλιξη του Web 2.0 στον τομέα του τουρισμού είναι σαφώς μια συνεχόμενη πρόκληση για τους εμπλεκόμενους.

Ο Cook (2011) αναφέρει πως το διαδίκτυο παρέχει τη δυνατότητα στα άτομα να μεταδίδουν πληροφορίες πολύ γρηγορότερα και πιο εύκολα από ότι από στόμα σε στόμα. Επίσης, οι Yoo και Gretzel (2009) συμπληρώνουν ότι ένα μεγάλο ποσοστό τουριστών, πάνω

από το 80% χρησιμοποιούν διάφορους ιστότοπους όπως το TripAdvisor πριν ταξιδέψουν. Στις περισσότερες των περιπτώσεων πολλές έρευνες αναφέρουν ότι οι τουρίστες επηρεάζονται από τα σχόλια που διαβάζουν στο διαδίκτυο (Briggs et al., 2007; Chung and Buhalis, 2008; Miguens et al., 2008; O'Connor, 2008).

Σύμφωνα με τον DeMers (2013) υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα και στάδια αντιμετώπισης και λύσης των διαδικτυακών σχολίων.

1. Η καταγραφή του παραπόνου – σχολίου: Όπως έχει ξανά αναφερθεί είναι αρκετά δύσκολο έως και ακατόρθωτο μια επιχείρηση να μην λάβει παράπονα και να μπορέσει να ικανοποιήσει πλήρως τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αρκετές φορές οι πελάτες να απευθύνονται στα κοινωνικά δίκτυα προκειμένου να αναφέρουν και να καταγράψουν την δυσαρέσκεια τους ή και την ικανοποίησή τους. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό η επιχείρηση να είναι προετοιμασμένη και να αντιδρά σε γρήγορα σχετικά χρόνο και στις δύο περιπτώσεις.

2. Καθορισμός του τύπου παραπόνου – σχολίου: Είναι πολύτιμοι οι υπεύθυνοι να έχουν την ικανότητα να αντιληφθούν τον τύπο του παραπόνου. Ο Catone (2010) ανέφερε πως υπάρχουν τέσσερις τύποι αρνητικής ανατροφοδότησης από πλευράς των πελατών:

- i. **Καθορισμένα προβλήματα**: Ο πελάτης δεν ικανοποιείται ή δεν αρέσκεται από το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία και έχει καθορίσει ακριβώς τι δεν λειτουργεί σωστά. Αυτό είναι αρνητικό για την επιχείρηση, αφού δηλώνει την αποτυχία της προσφερόμενης υπηρεσίας ή προϊόντος, παρόλα αυτά είναι χρήσιμο για την επιχείρηση αφού βοηθά στην αντιμετώπιση του προβλήματος.
- ii. **Εποικοδομητικό παράπονο - σχόλιο**: Υπάρχουν οι πελάτες οι οποίοι εκφράζουν και καταγράφουν ένα παράπονο – σχόλιο στην μορφή κριτικής και συμβουλής, χωρίς κατά ανάγκη να είναι αρνητική. Αυτό συνήθως πραγματοποιείται από πελάτες πιστούς προς την επιχείρηση και βοηθά την ξενοδοχειακή μονάδα να διορθώσει τυχόν προβλήματα δεν είχε αντιληφθεί.
- iii. **Δικαιολογημένο παράπονο – σχόλιο**: Πολλές είναι εκείνες οι φορές που η επιχείρηση έχει πράξει το λάθος και δικαιολογημένα ο πελάτης αντιδρά και πληροφορεί μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

- iv. Ενοχλητικό παράπονο – σχόλιο: Είναι πολύ πιθανόν να υπάρχουν πελάτες θυμωμένοι με την ξενοδοχειακή μονάδα χωρίς να υπάρχει κάποιος ουσιαστικός λόγος. Αυτό έχει ως σκοπό να βλάψει την εικόνα της επιχείρησης και την φήμη της προκειμένου να ωφεληθούν άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

3. Απάντηση στο διαδικτυακό σχόλιο: Απαραίτητο είναι η επιχείρηση να απαντά σε όλα τα διαδικτυακά σχόλια θετικά και μη. Στα αρνητικά σχόλια πολύτιμή είναι η συγγνώμη και η απολογία του γεγονότος, διότι αυτό θα βοηθήσει στην βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης, αφού ο πελάτης θα αισθανθεί σημαντικός και υπολογίσιμος από την ίδια την επιχείρηση.

Σημαντικό, επίσης, είναι ο χρόνος κατά τον οποίο η επιχείρηση απαντά στο σχόλιο και σύμφωνα με τον DeMers (2013) η επιχείρηση πρέπει να απαντά εντός των τεσσάρων ωρών. Επιπλέον, ο παραπονούμενος πελάτης γνωρίζει μέσα από αυτή την διαδικασία πως η επιχείρηση νοιάζεται για αυτόν και για τον πρόβλημά του, αφού έχει την διάθεση της λύσης του. Όμως αρκετά πολύτιμο είναι οι χρήστες οι οποίοι θα ακολουθήσουν και έχουν την δυνατότητα να διαβάσουν τα σχόλια και να αντιληφθούν πως η επιχείρηση φέρεται επαγγελματικά και δεν αγνοεί τους πελάτες της (DeMers, 2013).

4. Μεταφορά της συζήτησης σε ιδιωτικό χώρο: Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου η απάντηση σε ένα σχόλιο δεν επαρκεί για την λύση του προβλήματος, όποτε η επιχείρηση είναι καλό να απευθύνεται με έναν πιο ιδιωτικό τρόπο προκειμένου να λύσει το πρόβλημα. Με αυτό τον τρόπο, ο πελάτης θα νιώσει την ασφάλεια να εκφραστεί και να διατυπώσει με σαφήνεια το προβληματισμό του. Συνήθως αυτό συμβαίνει στα δικαιολογημένα παράπονα – σχόλια και στο ενοχλητικό παράπονο – σχόλιο, αφού η επιχείρηση θα χρειαστεί να είναι πιο διπλωματική και πιο υπομονετική για την λύση του (DeMers, 2013).

5. Παρακολούθηση της εξέλιξης της λύσης και των αποτελεσμάτων: Αφού η επιχείρηση έχει αντιμετωπίσει το πρόβλημα και έχει μετατρέψει έναν μη ικανοποιημένο πελάτη σε ικανοποιημένο, σκοπός είναι να επιβεβαιωθεί και μετά από ένα μικρό χρονικό διάστημα να έρθει σε επαφή μαζί του προκειμένου να δείξει το ενδιαφέρον της και πως νοιάζεται για τον ίδιο τον πελάτη. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να σιγουρευτεί για την λύση του προβλήματος και πως ο πελάτης παραμένει ικανοποιημένος.

Μέσα από το ίντερνετ ευνοούνται όλα τα επιμέρους βασικά τμήματα της τουριστικής αλυσίδας, επιχειρήσεις και πελάτες. Πιο συγκεκριμένα:

- i. Καλύτερη ενημέρωση
- ii. Πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες
- iii. Έχοντας περισσότερες πληροφορίες, έχουν την δυνατότητα να συγκρίνουν και να διαμορφώσουν καλύτερη άποψη με αποτέλεσμα να κάνουν καλύτερες επιλογές.
- iv. Μπορούν να συμμετέχουν σε κριτικές, δηλαδή, μπορούν να επωφελούνται λαμβάνοντας πληροφορίες από κριτικές των άλλων καταναλωτών ή να επωφελούνται άλλοι καταναλωτές με βάση τις πληροφορίες που δίνουν οι ίδιοι.
- v. Αναπτύσσονται, διότι απευθύνονται σε περισσότερους καταναλωτές
- vi. Μέσα από τις κριτικές μπορούν να κατανοούν τα προβλήματα και να βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους προς τους πελάτες τους
- vii. Είναι σε θέση να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους, διότι είναι σε θέση να απαντήσουν στην κριτική του καθένα.
- viii. Μέσα από τις κριτικές, η εταιρία έχει την δυνατότητα να διαμορφώσει υπέρ της την δημόσια εικόνα της.

Πολλές ιστοσελίδες ή άλλα διαδικτυακά μέσα που μπορούν να χρησιμοποιούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι τα ιστολόγια (Blogs) καθώς δημιουργούνται από άτομα με αμερόληπτη ή αξιόπιστη πηγή πληροφορίας. Σύμφωνα με τη Σιγάλα (2008) αυτά είναι ένα εργαλείο που δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συλλέγουν στοιχεία και να ανατροφοδοτούν απαντήσεις στους πελάτες τους.

### 2.4.3 Σύστημα διαχείρισης παραπόνων

Ένα σύστημα διαχείρισης παραπόνων είναι εκείνο που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να μπορεί να οργανώνει και να διαχειρίζεται τα προβλήματα – παράπονα με έναν τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε στιγμή να μπορεί να ανταπεξέλθει και να ικανοποιήσει τον πελάτη της (Κοτρότσος, 2007).

Είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να έχουν ένα σύστημα προκειμένου να το έχουν μεταδώσει στους εργαζόμενους μέσω της εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα να βοηθά στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και στον ορισμό κατευθυντήριων γραμμών προς τους υπαλλήλους της (Ανδριώτης, 2005). Δεν υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία σχετικά με την προετοιμασία του ανθρωπίνου δυναμικού να ανταποκριθεί σε οποιοδήποτε σύστημα διαχείρισης παραπόνων. Παρόλα αυτά οι Zeithaml & Bitner (2003) αναφέρουν ότι θα πρέπει οι επιχειρήσεις να επικοινωνούν τα θέματα σε σχέση με τα παράπονα των πελατών.

Οι συνεχείς εξελίξεις του τουριστικού κλάδου, αλλά και άλλων επιστημών που είναι συνδεδεμένος ο τομέας του τουρισμού, καθιστά επιτακτική ανάγκη την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Ρεγκούκος, 1992). Οι νέες τεχνολογίες που περιβάλλουν τον κόσμο του τουρισμού, καθώς και, οι νομοθετικές ρυθμίσεις επιβάλλουν στις ξενοδοχειακές μονάδες την ανάγκη εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατανοούν την αναγκαιότητα προσοχής τους προς το ανθρώπινο δυναμικό, όμως δεν αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του, όπως και την σημαντικότητα της καλής ψυχολογίας του εργαζόμενου ως προς το πόσο χρήσιμος και ασφαλής αισθάνεται μέσα στην ίδια την εργασία του.

Οι προϋποθέσεις τις οποίες πρέπει να έχει το σύστημα διαχείρισης παραπόνων προκειμένου να θεωρείται οργανωμένο και ολοκληρωμένο είναι:

- i. Δημιουργία ενός ασφαλούς και ενθαρρυντικού περιβάλλοντος προς τους πελάτες προκειμένου να εκφραστούν και να διατυπώσουν το παράπονο – σχόλιο τους (Κοτρότσος, 2007).
- ii. Ο υπάλληλος όπου δέχεται το παράπονο – σχόλιο να διαθέτει όλη την προσοχή του στον πελάτη με σκοπό ο πελάτης να νιώσει οικεία (Λύτρας, 2015).
- iii. Σύστημα καταγραφής των παραπόνων με στόχο την μη επανάληψη τους (Eadington, 1992)
- iv. Κατανόηση των προβλημάτων και επίλυσης τους, με αποτέλεσμα η ικανοποίηση του πελάτη (Kau et al., 2006).



v. Με το σύστημα καταγραφής παραπόνων να ληφθούν μέτρα ώστε να αποφευχθεί η επανάληψή τους.

vi. Εκπαίδευση προσωπικού όσο αφορά την επικοινωνία του με τους πελάτες και την διαδικασία αντιμετώπισης των προβλημάτων (Ανδριώτης, 2005).

vii. Καταμέτρηση των παραπόνων μετά την περάτωση της σεζόν και την εξέταση τους με σκοπό διαδικασίες βελτίωσης και ανάπτυξης της ξενοδοχειακής μονάδας (Swyers et al., 2012).

Δηλώνεται επιτακτική ανάγκη η επιχείρηση σε συνδυασμό με τους εργαζομένους της να έχουν κοινό όραμα, σκοπό, κουλτούρα, φιλοσοφία και να έχουν κοινή συμπεριφορά και αντίδραση στα ζητήματα που θα προκύψουν μέσω των πελατών της. Με βάση τα παραπάνω, είναι αναγκαίο η ξενοδοχειακή μονάδα να παρέχει συγκεκριμένο σύστημα το οποίο θα είναι και η κατευθυντήρια «γραμμή» για την ίδια την επιχείρηση αλλά και των εργαζομένων της. Η σωστή διαχείριση παραπόνων έχει θετικό αντίκτυπο και στη συμπεριφορά του προσωπικού (Zeithaml & Bitner, 2003).

## 2.5 ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Ο σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση του πελάτη, και τελικά η μείωση των παραπόνων μακροπρόθεσμα (Kau et al., 2006). Αρχικά όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, θα υπάρχει απότομη αύξηση των παραπόνων σε αρχικό στάδιο, το οποίο πρέπει να προσπεραστεί σε γρήγορους ρυθμούς, δηλαδή οι εργαζόμενοι εφόσον είναι προετοιμασμένοι για αυτή την συνθήκη θα πρέπει να λειτουργούν με ταχύτητα και ψυχραιμία, να αντιλαμβάνονται τα προβλήματα κατά προτεραιότητα και να τα λύνουν ως τέτοια. Αρχικός στόχος τους είναι να λύνουν τα προβλήματα τα οποία είναι παράπονα ενόχλησης για κάποιες καταστάσεις, τις οποίες καταστάσεις οι εργαζόμενοι σταματούν να λειτουργούν, συνεπώς βοηθούν στην διακοπή της ενόχλησης του πελάτη και κατά συνέπεια και στην ικανοποίηση του.

Σιγά σιγά μέσα από την καταγραφή των παραπόνων οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της ξενοδοχειακής μονάδας θα έχουν την δυνατότητα φιλτραρίσματος με σκοπό να κατανοήσουν τα σημεία στα οποία το ξενοδοχείο υστερεί και κατά συνέπεια να διορθωθεί. Αυτό θα αποτελέσει καίριο σημείο, αφού ένα μεγάλο ποσοστό των παραπόνων – σχολίων (feedback) θα μειωθεί λόγω της ικανοποίησης του πελάτη, κι όχι λόγω έλλειψης ενθάρρυνσης έκφρασης του. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση, ειδικά στην αρχή, θα κάνει

άλματα βελτίωσης της ίδιας αλλά και του προϊόντος που προσφέρει (Somaraki, 2010; Sdrolas et al., 2017).

Όραμα της ξενοδοχειακής μονάδας πρέπει να είναι η συλλογή πληροφοριών – παραπόνων προκειμένου να επιτύχει δια των πληροφοριών αυτών την γνώση τους, ένα σύστημα διαχείρισης και οργάνωσης τους, την διάθεση της κατανόησης και της ασφάλειας προς τον πελάτη, την λύση τους και εν τέλει την ικανοποίηση του ίδιου του πελάτη που αυτό επιφέρει επιτυχία και στην ίδια την ξενοδοχειακή μονάδα (Kau et al., 2006).

Πολλές φορές αναφέρθηκε η αντιστροφή ενός παραπονούμενου πελάτη σε πιστό πελάτη, καθώς και έναν μη – παραπονούμενο σε παραπονούμενο. Αυτό κατά κύριο λόγο έχει να κάνει με την θέληση της ξενοδοχειακής επιχείρησης να βελτιωθεί και τους τρόπους τους οποίους χρησιμοποιεί με στόχο το όραμα αυτό.

Η επιχείρηση, αρχικά, οφείλει να κατανοήσει πως με τον τρόπο διαχείρισης, όσο αφορά την οργάνωση αλλά και την συμπεριφορά της, έχει την δυνατότητα να μετατρέψει ένα παράπονο σε ωφέλιμο εργαλείο προς την επιχείρηση. Συνεπώς έχοντας έναν δυσαρεστημένο πελάτη, με τον τρόπο τον οποίο η επιχείρηση θα του συμπεριφερθεί, θα του δείξει προσοχή και θα λύσει το πρόβλημά του ο πελάτης εκείνος θα μετατραπεί σε έναν μεγάλο θαυμαστή – ικανοποιημένο πελάτη για την επιχείρηση (Πρωτοπαπαδάκης, 2008). Κατά συνέπεια, η ξενοδοχειακή μονάδα θα διαθέτει έναν διαφημιστή της χωρίς εκείνη να χρειαστεί να κινηθεί πέρα από την ικανοποίηση του, ο οποίος θα διαφημίσει την εταιρία και θα διαδώσει την καλή φήμη της.

Έπειτα, η επιχείρηση πρέπει να αντιληφθεί πως δεν εκφράζουν όλοι οι πελάτες το παράπονο τους, το οποίο δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα να τους ικανοποιήσει. Καθώς, ένας πελάτης ο οποίος δεν παραπονιέται, δεν αντιλαμβάνεται και την θέληση και το μέγεθος της διάθεσης που έχει η επιχείρηση να τον ικανοποιήσει (Λύτρας, 2004). Άρα, η επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει τέτοιο κλίμα εντός της ξενοδοχειακής επιχείρησης ούτως ώστε να αυξήσει τα παράπονα, οπότε τους παραπονούμενους πελάτες, για να μπορέσει να δείξει την διάθεση της να τους ικανοποιήσει και τους μετατρέψει σε ικανοποιημένους πελάτες – διαφημιστές.

## 2.6 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

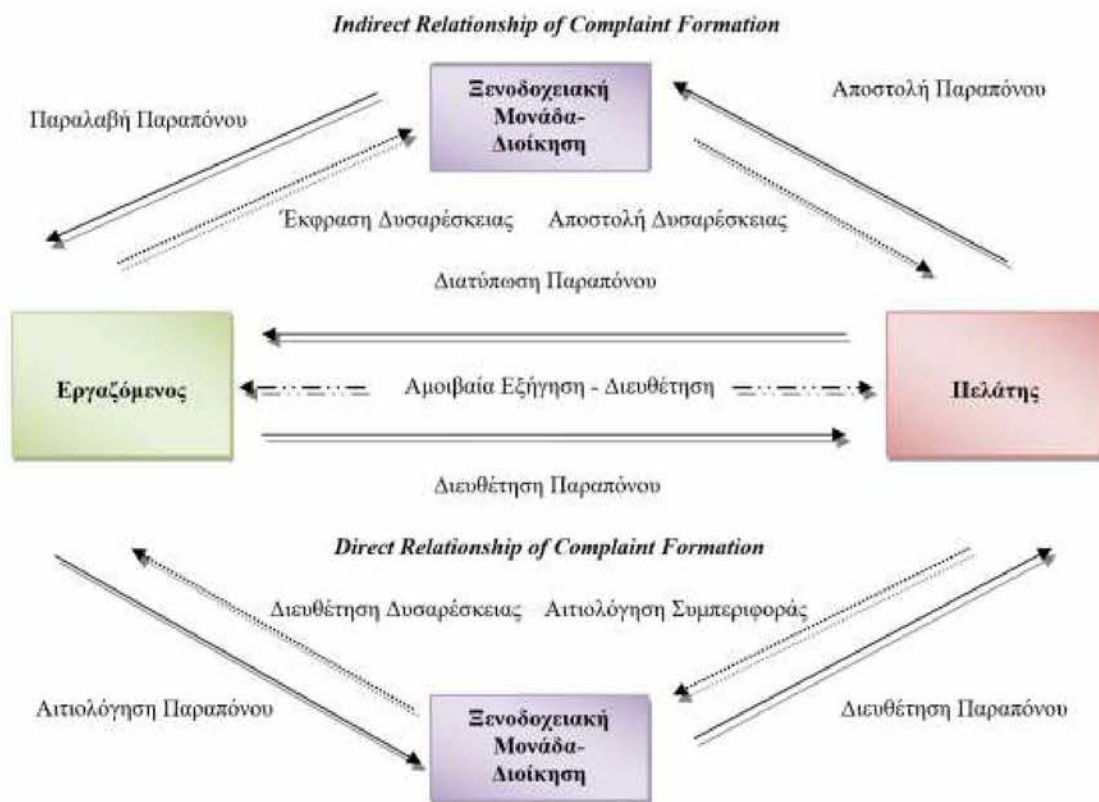
Η Ελλάδα είναι μια χώρα, σε αντίθεση με άλλες, η οποία από την αρχή του πολιτισμού της γνωρίζει την έννοια της φιλοξενίας. Σε πολλές περιοχές της χώρας υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη όσο αφορά τον τουριστικό κλάδο, όμως υπάρχουν πολλά κενά βελτίωσης της διαχείρισης του παραπόνου από τον πελάτη.

Πολλές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που αδιαφορούν για τις καταστάσεις παραπόνων από πελάτες, έχοντας υπόψιν τη ζήτηση και βλέποντας κοντόφθαλμα. Η κακή οργάνωση και οι κακές κατευθυντήριες γραμμές είναι τα δύο χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι περισσότερες (αν όχι όλες) ξενοδοχειακές μονάδες όσο αφορά την διαχείριση παραπόνων των πελατών.

Έπειτα η οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων όσο αφορά την μέθοδο λήψης των παραπόνων υστερεί, διότι στις περισσότερες από αυτές στην Ελλάδα, δεν υπάρχει εντός της επιχείρησης τμήμα το οποίο να ασχολείται αποκλειστικά με τον πελάτη που έχει την διάθεση να εκφράσει το παράπονό του ή να δημιουργήσουν και αυτή την διάθεση στον πελάτη. Και έπειτα να διαχειριστεί στρατηγικά και μεθοδικά για την εύρεση της λύσης του, αλλά και την ικανοποίηση του πελάτη. Συνήθως, όταν οι πελάτες έχουν την διάθεση αυτή απευθύνονται σε οποιοδήποτε μέλος του εργατικού προσωπικού και εκείνο με την σειρά του αρκετά συχνά λύνει το πρόβλημα αυτοβούλως, με αποτέλεσμα ο πελάτης σε αρκετές φορές να μην ικανοποιείται από την λύση του προβλήματος, αλλά ούτε να του έχει προσφερθεί ικανοποίηση των αναγκών του.

Ο τουρισμός στην Ελλάδα βελτιώνεται και παρατηρούνται όλο και περισσότεροι οργανισμοί να ασχολούνται με το θέμα των παραπόνων, ως εργαλείο εξέλιξης, ανάπτυξης και εδραίωσης της καλής τους φήμης. Όμως αξίζει να σημειωθεί πως η οργάνωση των παραπόνων και η διαχείριση τους υπάρχει αρκετά έτη στον χώρο του τουρισμού στο εξωτερικό.

Σε μια επιχείρηση ο τρόπος που λειτουργεί και οργανώνεται μεταδίδεται στους πελάτες, και αντίστροφα ο τρόπος που κινούνται και αντιλαμβάνονται οι πελάτες την επιχείρηση εντός της μεταδίδεται σε αυτή. Αυτό βοηθά την επιχείρηση να ανανεώνει την φιλοσοφία της και δια την αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές δημιουργούν και μια κυκλική σχέση της επιχείρησης με τους εργαζομένους και τον πελάτη σε σχέση με τα παράπονα – σχόλια και την ανάπτυξη της (Sdrolas et al., 2017) .



**Σχήμα 2.1** Κύκλος παραπόνου εντός μιας ξενοδοχειακής μονάδας (Sdrolias et al., 2017)

Μέθοδοι & Διαδικασίες	Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα	
1. Προνοητική Αντίδραση - Προαποβούλεια	1. - Συχνή επικοινωνία της διοίκησης με τον πελάτη για τη διαπίστωση ότι όλα είναι εντάξει	1. - Αποφεύγεται σε μεγάλο βαθμό η γέννηση δυσανεκτικας (παραπόνου) από τον πελάτη	1. - Η αρνητική αίσθηση σε κάποιο πελάτη ότι όλα αυτά γίνονται τυπικά και καθαρά ωφελιμιστικά και όχι από πραγματικό ανθρώπινο ενδιαφέρον	
	2. - Εκπομπή μιας διαρκούς θετικής αύρας από το προσωπικό της ξενοδοχειακής μονάδας	2. - Ικανοποίηση του πελάτη από το ιδιαίτερα μεγάλο ενδιαφέρον που του δείχνει η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας		
2. "Face to Face" policy	1. - Ανάπτυξη επικοινωνίας με προεξέχουσα τη βούληση και την ικανότητα των στελεχών της διοίκησης να ακούει με προσοχή και να αφηγηκράζονται το παράπονο του πελάτη	1. - Οι διατυπωθείσες προτάσεις αποτελούν πολύτιμη πληροφορηση για την ίδια την ξενοδοχειακή μονάδα	1. - Υπάρχει κίνδυνος ψυχικής κόπωσης και εσωτερικής απογοήτευσης, όταν ο πελάτης με το πέρασμα της ώρας διαπιστώνει ότι μειώνονται συνεχώς οι προτάσεις που θα όφειλαν να συνοδεύεται από συγκεκριμένες λύσεις	
	2. - Διάθεση αρκετού χρόνου και της αναγκαίας ευκαισιθίας προς τον πελάτη για τον εντοπισμό των πραγματικών αιών δημιουργίας του παραπόνου	2. - Συνεισφέρει στη λήψη των αναγκαίων διορθωτικών ενεργειών από μέρους της διοίκησης της ξενοδοχειακής μονάδας		
		3. - Συνεισφέρει σημαντικά στην ενίσχυση της πραγματικής απόδοσης και διάσωσης του διατυπωθέντος παραπόνου		
3. "Open door" policy	1. - Η πόρτα του κάθε αρμόδιου διευθυντακού στελέχους της μονάδας είναι ανοιχτή στον πελάτη για να εκφράσει το παράπονό του	1. - Ενθάρρυνση του πελάτη για τη ελεύθερη έκφραση, την ανοιχτή επικοινωνία, τη συζήτηση, και την αναφοροδότηση, για το ζήτημα του παραπόνου του	1. - Ενώ the "Open door" policy σκοπεί στο να ενθαρρύνει και να ενσταλάξει μια αίσθηση διαφάνειας και openness, ορισμένοι πελάτες διατάζουν να μιλήσουν ή να είναι ειλικρινείς από πιθανούς λόγους εκφοβισμού, κριτικής ή και μομφής	
		2. - Παράκμνη των εποπικών, για το ζήτημα αυτό, υπαλλήλων που θα μπορούσε να δημιουργήσε καθυστέρηση ή και αλλοίωση του περιεχομένου του παραπόνου		
		3. - Γρήγορη ρύθμιση της διαχείρισης των παραπόνων για όλους τους συμμετέχοντες με διαφανείς και αποτελ.εσματικές διαδικασίες		
		4. - Συνεισφέρει στην ενίσχυση και ενδυνάμωση των σχέσεων, στην προώθηση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, της συνεργασίας και σεβασμού μεταξύ της διοίκησης και του πελάτη		
4. Γραπτή Διατύπωση Παραπόνου	1. - Διέγερση της επιθυμίας του πελάτη να παραπονεθεί εγγράφως εάν για κάποιο λόγο επιθυμεί την ανωνυμία του	1. - Ο πελάτης αισθάνεται ότι θα ληφθεί σοβαρά υπόψη, όταν η καταγγελία του παραπόνου του είναι επίσημα καταγεγραμμένη	1. - Οι αρνητικές συνέπειες από τη μη "τακτοποίηση" του ζητήματος του παραπόνου μπορεί να είναι απρόβλεπτα επιζήμιες για την ξενοδοχειακή μονάδα	
	2. - Ενίσχυση του πελάτη από την πλευρά της διοίκησης για τη γραπτή διατύπωση και κατέθεση του παραπόνου του	2. - Η γραπτή αναφορά αποτελεί ένα μέσο επίσημης διαβεβαίωσης για τη διοίκηση και τους εργαζόμενους, καθώς και ένα μέσο έλγchu		
	3. - Έγγραφη αναφορά και τεκμηρίωση του παραπόνου από την πλευρά του πελάτη	3. - Εξασφαλίζει μια στοχευμένη και υψηλής ευθύνης καταγγελία από την πλευρά του πελάτη		
5. "Balanced Arbitration" policy	1. - Τριμερές συμμετοχή στη διαδικασία διαχείρισης του παραπόνου με τον πελάτη, τον εργαζόμενο που δημιούργησε το πρόβλημα και το αρμόδιο υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος της ξενοδοχειακής μονάδας. Η ίδια λογική εφαρμόζεται όταν το παράπονο εκφράζεται από τον εργαζόμενο για ανάμνηση συμπεριφορά από τον πελάτη.	1. - Είναι ίσως η πιο ανοιχτή και δίκαια για όλες τις πλευρές διαδικασία προσέγγισης των γενεσιουργών αιτών του ζητήματος του παραπόνου	1. - Υπάρχει κίνδυνος εκτροπής της κατάστασης από τη διατύπωση ενός σημείου ακόμα και αν αυτή δεν εκφράστηκε με σκοπιμότητα	
	2. - Το στέλεχος της διοίκησης διαδραματίζει συντονιστικό και διατητικό ρόλο στις θέσεις που εκφράζουν οι υπόλοιπες δύο πλευρές	2. - Αποφεύγεται συνήθως η διατύπωση υπερβολών όταν η διαχείριση της συζήτησης γίνεται με πολύ υπεύθυνο και δίκαιο τρόπο από το αρμόδιο διοικητικό στέλεχος της ξενοδοχειακής μονάδας		
	3. - Υπό μορφή συζήτησης περιγράφονται και καταγράφονται με λεπτομέρεια όλα εκείνα που συνθέτουν το ατυχές συμβάν	3. - Με το πέρασμα της ώρας δημιουργείται συνήθως ένα κλίμα χαλαρότητας και εκτόνωσης που συνεισφέρει στην ευκολότερη εξεύρεση της τελικής λύσης		
	4. - Η οριστικοποίηση της τελικής θέσης της διοίκησης στο ζήτημα αυτό δεν λαμβάνεται την ίδια τη στιγμή αλλά μόνη της στο αμέσως επόμενο σύντομο χρονικό διάστημα			

**Πίνακας 2.1 Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων των Πελατών μιας Ξενοδοχειακής Μονάδας**  
(Sdrolas et al., 2017)

## 2.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τουριστικός κλάδος έχει απαιτήσεις, αυτό συμβαίνει λόγο της μεγάλης πληροφόρησης των ατόμων και τον μεγάλο ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο, αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι λύσεις που δίνονται με σκοπό την εξέλιξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας να είναι πολυδιάστατες και πολυσύνθετες. Η ανάγκη της διαχείρισης παραπόνων σε μια επιχείρηση είναι τεράστια, διότι εκτός του πελάτη που ζει την εμπειρία της επιχείρησης υπάρχει κι ο εν δυνάμει πελάτης ο οποίος μελλοντικά θα προσέλθει σε αυτή.

Η δημιουργία του παραπόνου – σχολίου ενός πελάτη πολλές φορές αποσκοπεί σε συμφέροντα για τον ίδιο ή απλά είναι ένας δύσκολος πελάτης, παρόλα αυτά σημαντικό είναι αυτό το είδος πελάτη να υπάρχουν οι γνώσεις προκειμένου να μετατραπεί σε έναν εύκολο πελάτη και έναν πελάτη πιστό προ της επιχείρησης. Οι λόγοι δημιουργίας ενός παραπόνου είναι άπειροι και αρκετές είναι εκείνες οι φορές που δεν είναι για όφελος της επιχείρησης, όμως σε μεγαλύτερο ποσοστό ανέρχονται εκείνα τα οποία εκφράζονται προς όφελος της τουριστικής μονάδας και ακόμα μεγαλύτερο εκείνα τα οποία δεν εκφράστηκαν τότε ενώ ήταν μείζονος σημασίας για την ξενοδοχειακή μονάδα.

Για αυτό τον λόγο μεγάλης βαρύτητας είναι οι τρόποι διαχείρισης ενός παραπόνου – σχολίου εντός μιας τουριστικής μονάδας. Οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να καθορίζουν στους εργαζομένους τους κατευθυντήριες γραμμές όσο αφορά την λήψη του μηνύματος από τον πελάτη, τον τρόπο – κουλτούρα – φιλοσοφία αντιμετώπισης του καθώς και καταγραφής του προβλήματος. Επίσης, σε έναν κόσμο τεχνολογίας που υπάρχουν πλέον οι επιχειρήσεις είναι πολύτιμο να έχει την ικανότητα η κάθε επιχείρηση να αντικρούει, να διαχειρίζεται και να λύνει τα διαδικτυακά σχόλια που υπάρχουν με διπλωματία και ευγένεια. Επιπλέον, σημαντικό για μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι η ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων με στόχο τη καλύτερη λύση τόσο από τους εργαζόμενους όσο κι από την ίδια την επιχείρηση.

Το παράπονο – σχόλιο ενός πελάτη αρχικά φαίνεται ως κάτι αρνητικό, όμως στον επιχειρηματικό κόσμο είναι το εργαλείο για την ανάπτυξη, την εξέλιξη και για την διάδοση της καλής φήμης μιας επιχείρησης. Είναι εκείνο που βοηθά την επιχείρηση και τους εργαζομένους να ικανοποιήσουν τον πελάτη και επιπλέον να προσφέρουν ένα πιο εξελιγμένο και αναπτυγμένο ποιοτικό προϊόν. Άρα, το παράπονο η επιχείρηση πρέπει να το αναζητά και να δημιουργεί τρόπους αναζήτησης του με σκοπό την εξέλιξη του οράματος της και της ίδιας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πολλοί συγχέουν τους όρους μεθοδολογία με τη μέθοδο έρευνας. Ωστόσο, υπάρχει μια διαφορά μεταξύ των δύο αυτών όρων. Σύμφωνα με τους Collis and Hussey (2003, p. 55) «η μεθοδολογία αναφέρεται στη συνολική προσέγγιση της ερευνητικής διαδικασίας, από τη θεωρητική υποστήριξη του θέματος έως τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων». Σύμφωνα με τους Saunders et al. (2003) η μεθοδολογία είναι η θεωρία του πως η έρευνα θα πρέπει να πραγματοποιηθεί, συμπεριλαμβανομένων των θεωρητικών και φιλοσοφικών προσεγγίσεων οι οποίες επηρεάζουν την έρευνα καθώς και καθορίζουν τις μεθόδους που θα υιοθετηθούν για να γίνει η έρευνα. Περιλαμβάνουν όχι μόνο τη φιλοσοφία πίσω από την έρευνα, τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν αλλά και τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί για να πραγματοποιηθεί η έρευνα από τον καθορισμό του θέματος έως και τα τελικά συμπεράσματα. Από την άλλη πλευρά, οι «μέθοδοι έρευνας αναφέρονται μόνο σε διάφορα μέσα που χρησιμοποιούνται για γίνει η συλλογή των δεδομένων και η ανάλυση τους» (Collis and Hussey 2003, p. 55). Οι Saunders et al. (2003, p. 2) αναφέρονται στις μεθόδους ως τα «εργαλεία και τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση και ανάλυση δεδομένων».

Έτσι λοιπόν συνοπτικά θα λέγαμε ότι η μεθοδολογία αναφέρεται στη συνολική προσέγγιση για τη διαδικασία της έρευνας, από θεωρητική υποστήριξη για τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων. Οι Burrell and Morgan (1979, p. 1), υποστηρίζουν ότι είναι «βολικό να οριοθετούμε εννοιολογικά τις κοινωνικές επιστήμες μέσα από τέσσερις υποθέσεις που αφορούν την οντολογία, επιστημολογία, ανθρώπινη φύση και τη μεθοδολογία». Παρ' όλα αυτά, όπως και οι Collis and Hussey (2003) αναφέρουν ανεξάρτητα από τη φιλοσοφία που θα ακολουθηθεί για την έρευνα είναι σημαντικό ο ερευνητής να γνωρίζει καλά τα χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας ώστε να εξασφαλιστεί ότι δεν θα αντιτίθενται στην μεθοδολογία. Η φιλοσοφία και η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκαν για αυτήν την πτυχιακή παρουσιάζονται παρακάτω.

### 3.2 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η φιλοσοφία (paradigm), όπως προαναφέρθηκε, επηρεάζει τον σχεδιασμό της έρευνας και της ερευνητικής διαδικασίας. Δεν υπάρχει σωστή ή λάθος φιλοσοφία, αρκεί να είναι εφάμιλλη του σκοπού και των στόχων του ερευνητικού έργου. Σύμφωνα με τους Bryman and Bell (2003, p. 23) «η φιλοσοφία είναι ένα σύμπλεγμα πεποιθήσεων και οδηγιών, οι οποίες καθορίζουν για τους ερευνητές τι πρέπει να μελετηθεί, πως η έρευνα θα



πρέπει να γίνει και πώς τα αποτελέσματα θα πρέπει να ερμηνευτούν». Οι Burrell and Morgan (1979) πρότειναν τέσσερις βασικές φιλοσοφίες που δείχνουν ότι αντικατοπτρίζουν τις παραδοχές που έχουν οι ερευνητές για τη φύση των οργανισμών. Αναφέρουν ότι κάθε φιλοσοφία οδηγεί στην παραγωγή διαφορετικών αποτελεσμάτων στην έρευνα, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η προσέγγιση του θέματος και το ενδιαφέρον που θα έχουν τα αποτελέσματα ανάλογα με την προσέγγιση.

Από τις τέσσερις βασικές φιλοσοφίες δύο είναι αυτές που συναντάμε πιο συχνά, η μία είναι η θετικιστική άποψη (positivism) και η άλλη αναφέρεται ως interpretivism (ή φαινομενολογία) (Collis and Hussey, 2003). Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τα κύρια χαρακτηριστικά του κάθε παραδείγματος.

<b>Positivism</b>	<b>Interpretivism (phenomenology)</b>
Ποσοτική έρευνα	Ποιοτική
Αντικειμενικότητα	Υποκειμενικότητα
Επιστημονική έρευνα	Ανθρωπιστική προσέγγιση
Παραδοσιακή	Ερμηνευτική

**Πίνακας 3.1:** Research paradigms – Φιλοσοφία έρευνας (Πηγή: Προσαρμοσμένο από τους Collis and Hussey, 2003, p. 47 και τους Saunders et al., 2003)

Ο παρακάτω πίνακας δίνει συνοπτικά τις θεωρητικές προσεγγίσεις των δύο βασικών φιλοσοφιών της έρευνας. Αυτές σχετίζονται με το πώς ο ερευνητής βλέπει και αντιμετωπίζει το φαινόμενο που ερευνά και από ποια σκοπιά θέλει να προσεγγίσει το θέμα του.

<b>Υπόθεση</b>	<b>Ερώτηση</b>	<b>Positivism</b>	<b>Interpretivism</b>
<b>Οντολογία (Ontology)</b>	Ποια είναι η φύση της πραγματικότητας;	Η πραγματικότητα είναι αντικειμενική ξεχωριστά από τις προσωπικές απόψεις του ερευνητή.	Η πραγματικότητα είναι υποκειμενική και πολύπλοκη συμπεριλαμβανομένης και της άποψης των συμμετεχόντων.
<b>Επιστημολογία (Epistemology)</b>	Ποια είναι η σχέση του ερευνητή με το θέμα που ερευνάται;	Ο ερευνητής είναι ανεξάρτητος από την έρευνα.	Ο ερευνητής εμπλέκεται με την έρευνα σε προσωπικό επίπεδο.

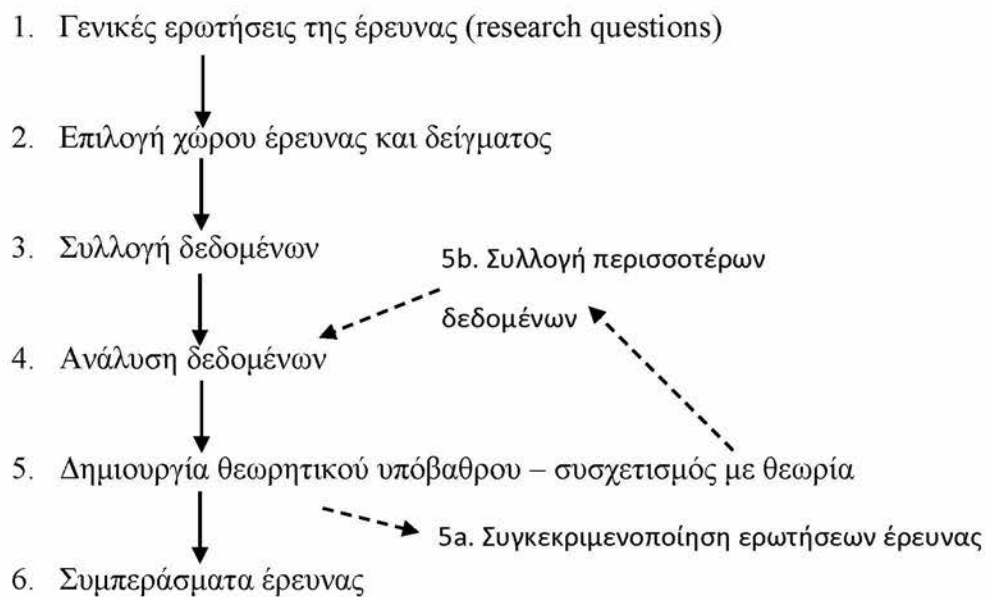


<b>Μεθοδολογία (Methodology)</b>	Ποια είναι η διαδικασία της έρευνας;	Η διαδικασία βασίζεται στη θεωρία. Υπάρχει αιτία και επιρροή στο θέμα. Γίνονται γενικεύσεις. Είναι αξιόπιστα μέσω εγκυρότητας και την αξιοπιστίας.	Η θεωρία προκύπτει από την έρευνα. Βασίζεται στο περιεχόμενο της έρευνας.
--------------------------------------	--------------------------------------	--	---

**Πίνακας 3.2:** Προσεγγίσεις των φιλοσοφιών (Collis and Hussey, 2003, p. 49)

Έτσι λοιπόν στον θετικισμό (positivism) η έρευνα είναι κυρίως ποσοτική, ο ερευνητής δεν επηρεάζεται από τις προσωπικές του πεποιθήσεις σχετικά με το θέμα, είναι δηλαδή αντικειμενικός ενώ προσπαθεί να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερα δεδομένα ώστε να μπορέσει να γενικεύσει τα αποτελέσματα της έρευνας του με εγκυρότητα και αξιοπιστία. Επίσης σε αυτή την φιλοσοφία ο ερευνητής θεωρεί δεδομένα τα φαινόμενα που υπάρχουν και προσπαθεί να βρει συσχετισμούς, τις αιτίες που προκαλούν αυτά τα φαινόμενα και να τα ερευνήσει (Collis and Hussey 2003).

Από την άλλη πλευρά υπάρχει και η φαινομενολογία (phenomenology ή interpretivism όπως θα αναφέρεται από δω και πέρα), που αποτελεί την φιλοσοφία με την οποία έγινε η έρευνα για αυτή την πτυχιακή. Η φαινομενολογία (Interpretivism) είναι μια φιλοσοφία που υποστηρίζει ότι είναι απαραίτητο για τον ερευνητή να κατανοήσει το ρόλο που παίζουν οι άνθρωποι στο πλαίσιο του ρόλου τους ως κοινωνικοί φορείς. Επισημαίνεται ότι οι «κοινωνικές επιστήμες ασχολούνται με τη δράση και τη συμπεριφορά που παράγονται μέσα στο ανθρώπινο μυαλό» (Collis and Hussey 2003, p. 53). Υποστηρίζεται ότι σε αυτήν την περίπτωση είναι δύσκολο να γίνει διάκριση μεταξύ του ερευνητή και της έρευνας, δεδομένου ότι ασχολείται με την κατανόηση της συμπεριφοράς των ατόμων, αλλά από την πλευρά του ερευνητή. Σύμφωνα με τους Collis and Hussey (2003, p. 53) «σημασία δίνεται στην υποκειμενική κατάσταση του ατόμου». Πιο συγκεκριμένα σε αυτή την φιλοσοφία ο ερευνητής έχει προσωπική άποψη για τα φαινόμενα τα οποία ερευνά. Στη συνέχεια προσπαθεί μέσα από τη δική του σκοπιά να δει πως οι άλλοι βλέπουν το θέμα, ποια είναι η άποψη τους και η συμπεριφορά τους απέναντι σε αυτό το θέμα και πως τελικά αν αλλάζουν τη συμπεριφορά τους μπορούν να επηρεάζουν διαφορετικά τα αποτελέσματα της έρευνας, κάνοντας έτσι την έρευνα να έχει κυρίως μια ποιοτική προσέγγιση. Ο σχεδιασμός της έρευνας στη φιλοσοφία του interpretivism ακολουθεί τα παρακάτω βήματα.



**Διάγραμμα 3.1:** Βήματα για την ποιοτική έρευνα (Bryman and Bell, 2003, p. 283)

Με βάση τα παραπάνω βήματα έγινε και ο σχεδιασμός της έρευνας. Ένα χρονοδιάγραμμα παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Διαδικασία	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος	Ιανουάριος
Επιλογή θέματος				
Επιλογή δείγματος				
Συνεντεύξεις				
Συγγραφή θεωρητικών κεφαλαίων				
Μεθοδολογία				
Ανάλυση δεδομένων				
Συγγραφή πτυχιακής				
Παράδοση πτυχιακής				

**Πίνακας 3.3:** Χρονοδιάγραμμα έρευνας

### 3.3 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Σε μελέτες που χρησιμοποιούν τη φιλοσοφία της φαινομενολογίας φαίνεται ότι γίνεται χρήση ποιοτικών δεδομένων. Ποιοτικά δεδομένα είναι όλα τα μη αριθμητικά δεδομένα ή δεδομένα που δεν έχουν ποσοτικοποιηθεί και μπορεί να είναι ένα προϊόν όλων των στρατηγικών έρευνας (Saunders et al., 2003). Περιλαμβάνουν από μια σύντομη λίστα των απαντήσεων στις ανοιχτές ερωτήσεις σε ένα ερωτηματολόγιο online, ή σε βάθος συνεντεύξεις ή ολόκληρων των εγγράφων, τα οποία για να είναι χρήσιμα θα πρέπει να αναλυθούν.

Οι Johns and Lee-Ross (1998) ισχυρίζονται ότι τα προβλήματα στο management έχουν να κάνουν κυρίως με τις συμπεριφορές των εμπλεκόμενων, έτσι η φαινομενολογία είναι μία μέθοδος που βοηθά στη μελέτη φαινομένων σχετικά με το παραπάνω με πιο συντονισμένο τρόπο. Σύμφωνα με τους Bryman and Bell (2003) εντός αυτής της φιλοσοφίας, η μελέτη του κοινωνικού κόσμου προϋποθέτει μια διαφορετική λογική της διαδικασίας της έρευνας. Έτσι, μέσα από τη φαινομενολογία αντικατοπτρίζεται η ιδιαιτερότητα των ανθρώπων και πως με τη συμπεριφορά τους επηρεάζουν την τάξη των πραγμάτων. Στο πλαίσιο αυτής της έρευνας η ανθρώπινη συμπεριφορά θεωρείται ως ένα προϊόν, και καθορίζει το πώς οι άνθρωποι ερμηνεύουν τον κόσμο τους (Bryman, 1996). Κατά συνέπεια, στην παρούσα μελέτη, η ερευνήτρια αποσκοπεί στη μελέτη των μεθόδων διαχείρισης παραπόνων των πελατών προκειμένου να καταφέρουν την βελτίωση τόσο των ίδιων όσο και της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία εργάζονται.

Η μέθοδος των συνεντεύξεων είναι διαφωτιστική και ενδιαφέρουσα, καθώς η ερευνήτρια έρχεται σε επαφή με τους συμμετέχοντες. Επίσης δίνει την ευκαιρία να μελετηθεί το θέμα των πελατών με βάση την εθνικότητα και την ηλικία και με βάση της κατηγορίας της ξενοδοχειακής μονάδας, στην οποία ανήκουν μέσα από το πρίσμα των managers και πως αυτοί αντιλαμβάνονται αυτά τα θέματα, πως τα βιώνουν σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα και πως αντιμετωπίζουν το παράπονο - σχόλιο του πελάτη.

Σε αυτή την μελέτη χρησιμοποιήθηκαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες σύμφωνα με τους Wass and Wells (1994) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξετάσουν πολύπλοκα θέματα. Η ημι-δομημένες συνεντεύξεις έγιναν για την παραγωγή πληροφοριών γύρω από το θέμα της πηγής των παραπόνων – σχολίων σε ξενοδοχειακές μονάδες και πως αυτά διαχειρίζονται. Χρησιμοποιήθηκε αυτή η μορφή συνέντευξης καθώς δεν είναι τόσο δομημένη και περιοριστική όσο η δομημένη συνέντευξη με τη χρήση ερωτηματολογίου, αλλά ούτε και ελεύθερη τελείως όπως είναι οι μη-δομημένες συνεντεύξεις. Τα θέματα της

συζήτησης είχαν αρχικά επικοινωνηθεί μέσω e-mail στους συμμετέχοντες, δίνοντας τους έτσι την ευκαιρία να προετοιμαστούν για την κουβέντα που θα ακολουθούσε. Επίσης, αυτή η μορφή συνέντευξης δίνει τη δυνατότητα να συζητηθούν και άλλα θέματα που μπορεί να προκύψουν χωρίς να περιορίζουν την έρευνα και να μην αποκλίνεται η διαδικασία από το σκοπό και τους στόχους της έρευνας. Είναι σημαντικό όπως αναφέρουν και οι Bryman and Bell (2003) να έχει γίνει καλός σχεδιασμός της διαδικασίας, καθώς ο περιορισμένος χρόνος μπορεί να μην δώσει τα αναμενόμενα δεδομένα. Γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιήθηκε μαγνητόφωνο κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων ώστε μετά να είναι πιο ολοκληρωμένη η καταγραφή των συνομιλιών. Άλλα σημεία που δόθηκε προσοχή αφορούν στο περιορισμένο χρόνο στον οποίο έγιναν οι συνεντεύξεις καθώς υπήρχαν μόνο 3 μήνες διαθέσιμοι για τη συλλογή των στοιχείων. Ίσως αν υπήρχε περισσότερος χρόνος να συλλέγονταν πιο πλούσια στοιχεία.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα έχει να κάνει με το φύλο του ερευνητή (Bryman and Bell, 2003; Saunders et al., 2003). Σε αυτού του είδους την ποιοτική έρευνα, είναι σημαντικό να εξεταστεί η επίπτωση που έχει ο ερευνητής στην ερευνητική διαδικασία. Οι ποιοτικοί ερευνητές πρέπει να είναι σε θέση να διατηρήσουν απόσταση ανάμεσα σε αυτούς και τους συμμετέχοντες, καθώς και με το φαινόμενο που ερευνάται για να μπορέσει να αξιοποιήσει την πρακτική και θεωρητική πληροφορία που θα προκύψει (Johns and Lee-Ross, 1993). Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο ερευνητής είναι γυναίκα, και είναι ενδιαφέρον να εξετάσουμε πώς οι συμμετέχοντες ανταποκρίθηκαν απέναντι της, ως μια σχετικά νέα γυναίκα. Γενικά παρατηρήθηκε ότι οι άνδρες ήταν λίγο προσεκτικοί και φιλικόι απέναντι της ενώ οι γυναίκες της φερόταν σαν αδελφή ψυχή. Είναι σαφές ότι πιθανώς οι συμμετέχοντες να είχαν αντιδράσει διαφορετικά σε έναν άνδρα που θα έκανε τη συνέντευξη.

Η έρευνα για την παρούσα πτυχιακή περιλαμβάνει δύο στάδια, που αλληλεξαρτώνται. Αρχικά μια έρευνα στο κομμάτι από πού πηγάζουν τα παράπονα και πως αυτά εκφράζονται αλλά και πως οι ξενοδοχειακές μονάδες τα αντιλαμβάνονται, τα διαχειρίζονται και τι μέτρα παίρνουν για την πρόληψή τους. Χρησιμοποιήθηκαν για αυτό το σκοπό βιβλία, ακαδημαϊκά άρθρα, καθώς και έρευνες και στατιστικές από οργανισμούς τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η έρευνα αυτή σε δευτερογενείς πηγές ήταν εκτενείς παρόλα αυτά φαίνεται ότι δεν υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση παραπόνων σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα, πόσο μάλλον στον τουριστικό κλάδο. Αυτά τα στοιχεία ωστόσο λήφθηκαν υπόψη στην ανάλυση των δεδομένων της πρωτογενούς έρευνας.

Τα διάφορα πρωτογενή στοιχεία που χρησιμοποιούνται αποτελούν υλικό της έρευνας που έλαβε χώρα στην Ρόδο. Στο νησί ερευνήθηκαν κυρίως ξενοδοχεία 5\* στα οποία φαίνεται ότι υπάρχει πολυπολιτισμικότητα διαφόρων ηλικιών. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις έγιναν είτε στο χώρο των εργαζομένων είτε τηλεφωνικά λόγω του περιορισμένου χρόνου για να γίνει η έρευνα. Όλοι οι συμμετέχοντες έλαβαν τις ερωτήσεις όπως ήδη αναφέρθηκε με e-mail και στη συνέχεια έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία κλείστηκαν τα ραντεβού για τις συζητήσεις. Στις συνεντεύξεις οι συμμετέχοντες παρήχαν και άλλα στοιχεία, δευτερογενή που βοήθησαν στην ανάλυση των συνεντεύξεων, όπως ερωτηματολόγια.

### 3.4 ΔΕΙΓΜΑ

Όποια και αν είναι η φιλοσοφία πίσω από την έρευνα το δείγμα θα πρέπει να επιλεγεί πολύ προσεκτικά. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για τη δειγματοληψία. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος snowball ή convenience sampling. Η επιλογή των ξενοδοχείων έγινε με τη μέθοδο snowball ή convenience sampling (Bryman and Bell, 2003). Σε αυτή την περίπτωση η ερευνήτρια επικοινωνήσε με γνωστούς στον χώρο έγιναν οι πρώτες συνεντεύξεις και στη συνέχεια αυτοί της συνέστησαν άλλους στο χώρο που θα έχουν τη διάθεση και το χρόνο να ασχοληθούν με την έρευνα, αλλά και που έχουν την εμπειρία και τη γνώση να συμμετάσχουν. Βασικό σημείο στην επιλογή του δείγματος ήταν να υπάρχουν ξενοδοχεία διαφορετικών κατηγοριών, δηλαδή Family Resorts (απευθύνονται σε οικογένειες και διαθέτουν μεγάλο πλήθος υπηρεσιών που απευθύνονται σε παιδιά) ή Adult Friendly (απευθύνονται κατά κύριο λόγο σε ζευγάρια και ενήλικες, χωρίς όμως να απαγορεύουν την είσοδο σε ανήλικους) ή Adult Only (απευθύνονται σε ενήλικες και παρέχουν υπηρεσίες μόνο για εκείνους) και all inclusive (δωρεάν φαγητό και ποτό σε συγκεκριμένα σημεία του μαγαζιού και συγκεκριμένες ώρες) είτε Half Board (ημιδιατροφή, συνήθως πρωινό). Αυτό ήταν σημαντικό γιατί παρατηρείται πως οι απαιτήσεις των πελατών είναι διαφορετικές, συνεπώς και οι ανάγκες τους για ικανοποίηση διαφέρουν. Άρα, κι ο τρόπος αντιμετώπισης των παραπόνων από τους εργαζομένους διαφορετικός. Παρατηρήθηκε λοιπόν πως για παράδειγμα τα περισσότερα είναι Adult Friendly και all inclusive. Ο παρακάτω πίνακας δίνει μία καλή εικόνα αυτής της κατάστασης.



ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ (%)
ADULTS ONLY	13%
FAMILY RESORTS	13%
ADULTS FRIENDLY	75%
ALL INCLUSIVE	50%
HALF BOARD	38%
ALL INCLUSIVE & HALF BOARD	13%

**Πίνακας 3.4:** Κατηγορίες ξενοδοχείων από όπου αντλήθηκαν οι πληροφορίες

Έτσι, οι επιχειρήσεις επιλέχθηκαν με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- i. Σύνθετη οργάνωση (ιεραρχική δομή, πολλαπλές τοποθεσίες)
- ii. Επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα
- iii. Επιχειρήσεις που ασχολούνται με την διαχείριση των παραπόνων τους
- iv. Κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας (πέντε αστέρων, για παιδιά ή όχι, πολυπολιτισμικότητα).

Συνολικά συμμετείχαν 14 Hotel General Managers και 1 Operation Manager και 16 ξενοδοχειακές μονάδες σε διαφορετικές περιοχές του νησιού της Ρόδου. Για την παρούσα εργασία δεν ερωτήθηκαν άλλοι εμπλεκόμενοι στον τουρισμό λόγω έλλειψης χρόνου. Στοιχεία όμως σχετικά έχουν συλλεγεί από δευτερογενείς πηγές και παρουσιάζονται σε ολόκληρη την πτυχιακή.

### 3.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε αυτήν την πτυχιακή και είναι:

- ⇒ Ο διαθέσιμος χρόνος, καθώς όλη η έρευνα έγινε σε διάστημα 3 μηνών
- ⇒ Ο διαθέσιμος χρόνος των managers καθώς ήταν πολυσύχολοι
- ⇒ Ότι η ερευνήτρια είναι γυναίκα
- ⇒ Κάποιες συνεντεύξεις έγιναν από το τηλέφωνο.

### 3.6 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η εισαγωγή της έρευνας αναφέρεται στο είδος της ξενοδοχειακής μονάδας και τις υπηρεσίες που προσφέρει καθώς και τους πελάτες που προσελκύει το κάθε ξενοδοχείο, αλλά και οι πελάτες τι ανάγκες αναζητούν μέσα από την επιλογή που κάνουν διαλέγοντας το κάθε ξενοδοχείο. Έπειτα, οι επαγγελματίες ρωτήθηκαν σχετικά με ποιοι είναι εκείνοι οι πελάτες που θεωρούν κατά την γνώμη τους ότι παραπονιούνται περισσότερο ως προς την ηλικία και την εθνικότητα και ξεχωριστή ερώτηση για της ελληνικής εθνικότητας πελάτες. Αμέσως μετά, οι επαγγελματίες απάντησαν πως αντιμετωπίζουν ένα παράπονο και το διαχειρίζονται ως προς το είδος του, δηλαδή αν ένας πελάτης είναι εντός της επιχείρησης και εκφράσει ένα απλό παράπονο είτε εκφράσει ένα περίπλοκο και σε μεγάλο βαθμό δυσκολίας παράπονο, ή αν μετά την αναχώρηση του εκφράσει το παράπονό του, επίσης, πως αντιμετωπίζεται. Επιπλέον, ρωτήθηκαν σε περιπτώσεις όπου ο πελάτης αναζητήσει μέσω της επιχείρησης μια παράνομη ανάγκη του πως αντιμετωπίζεται.

Οι ερωτήσεις έγιναν με βάση την κατηγορία ξενοδοχείων, τους πελάτες (εθνικότητα και ηλικία), τις ανάγκες των πελατών και την ποιότητα υπηρεσίας που προσφέρει το ξενοδοχείο:

1. Ποια είναι η κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας και τι ανάγκες προσφέρει στους πελάτες της;
2. Ποια τα είδη πελατών φιλοξενεί η επιχείρηση και ποιες οι ανάγκες τους;
3. Ποιοι πελάτες κατά την γνώμη τους θεωρούν είναι εκείνοι που εκφράζουν κατά πλειοψηφία το παράπονό τους; Και ποιοι από αυτούς κατά την διάρκεια της διαμονής τους το εκφράσουν και ποιοι μετά την περάτωση της διαμονής τους; (ηλικία και εθνικότητα)
4. Οι ελληνικής εθνικότητας πελάτες, τι πελάτες είναι από την εμπειρία των επαγγελματιών;
5. Πως διαχειρίζονται τα παράπονα των πελατών τους, κι αν υπάρχει σύστημα διαχείρισής τους προς εκείνα που εκφράζονται κατά την διάρκεια διαμονής τους είτε μετά την ολοκλήρωση της διαμονής;
6. Πώς αντιμετωπίζονται τα ηλεκτρονικά σχόλια;
7. Σε περίπτωση έκφρασης παράνομης ανάγκης από τον πελάτη προς ξενοδοχειακή μονάδα, ποια είναι η πολιτική του ξενοδοχείου;

### 3.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Φαίνεται λοιπόν από τα παραπάνω ότι η φιλοσοφία με την οποία έγινε η έρευνα είναι η φαινομενολογία σε μια προσπάθεια να μελετηθεί η συμπεριφορά των ατόμων (εργαζομένων και πελατών) στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, όσο αφορά τα παράπονα – σχόλια που δημιουργούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες και πως αυτά αντιμετωπίζονται, διαχειρίζονται και τέλος λύνονται. Η προσέγγιση ήταν ποιοτική αναλύοντας και ερμηνεύοντας τις συμπεριφορές του δείγματος. Τα δεδομένα της έρευνας και η ανάλυση τους παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, η οποία διεξάχθηκε ποιοτικά, δηλαδή μέσα από συνεντεύξεις οι οποίες έγιναν με ειδικούς το χώρου των ξενοδοχείων. Αυτό που θέλησε η φοιτήτρια να αντλήσει προκειμένου να καταλήξει σε ένα αποτέλεσμα είναι την εμπειρία των ειδικών και τις γνώσεις του στο θέμα των παραπόνων – σχολίων.

Στο πρώτο κομμάτι των αποτελεσμάτων καταγράφονται κάποια δημογραφικά στοιχεία των συνεντευξιαζόμενων, τα οποία είναι και τα απαραίτητα για την έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Έπειτα, ακολουθεί η σημασία της ηλικίας και της εθνικότητας στην δημιουργία παραπόνων με βάση της εμπειρίας των ειδικών και της εποχής, καθώς και το γράφημα με σχέση με την εθνικότητα και τα παράπονα που εκφράζονται κατά την διάρκεια ή την περάτωση των διακοπών του πελάτη. Διαφορετική ενότητα δόθηκε στον Έλληνα πελάτη, μιας και η διπλωματική εργασία και η έρευνα δημιουργείται στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στο νησί της Ρόδου, οπότε το ενδιαφέρον για αυτή της εθνικότητα πελάτη είναι μεγαλύτερη.

Στη συνέχεια, η έρευνα συγκεκριμενοποιείται στο κομμάτι της διαχείρισης παραπόνων και πως οι ειδικοί ενεργούν σε αυτό. Σε αυτό το μέρος, οι Managers κατηγοριοποίησαν τον τρόπο διαχείρισης με βάση τον τρόπο έκφρασης του παραπόνου – σχολίου από τον πελάτη και σε ποια περίοδο, δηλαδή κατά την διάρκεια της παραμονής τους στην ξενοδοχειακή μονάδα ή αφού έχουν γυρίσει στον τόπο διαμονής τους. Καθώς, επίσης δίνεται ένα γράφημα το οποίο καταγράφει με βάση τις εμπειρίες των συνεντευξιαζόμενων πως δεν είναι καθόλου πιθανόν πελάτες να προβούν σε απειλές προκειμένου να δοθεί από την επιχείρηση κάποια υπηρεσία, όπου οι πελάτες επιζητούν.

Επίσης, κατά τη διάρκεια της έρευνας διαπιστώθηκε πως όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν την μορφή ερωτηματολογίου προκειμένου να αντλήσουν πληροφορίες – σχόλια για να καταφέρουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες που διαφορετικά δεν θα είχαν αντιληφθεί από την επιχείρηση και για αυτό το λόγο προσκομίστηκε από την σπουδάστρια στο κομμάτι της έρευνας ένα υπόδειγμα ερωτηματολογίου από μία επιχείρηση από εκείνες που συμμετείχαν στην έρευνα.

Τα παραπάνω αναφέρθηκαν στην περίπτωση διαχείρισης παραπόνων κατά την διάρκεια των διακοπών των πελατών. Ταυτόχρονα όμως οι ειδικοί ανέφεραν και τις περιπτώσεις όπου ο πελάτης έφυγε από την ξενοδοχειακή μονάδα και πως τα παράπονα –

σχόλια του αντιμετωπίζονται και διαχειρίζονται από τους ίδιους τους ειδικούς και την επιχείρηση.

Η σπουδάστρια έθεσε μια ερώτηση για τις παράνομες ανάγκες όπου οι πελάτες μπορεί να ζητήσουν και πως διαχειρίζονται από τους Managers, αν κι εφόσον έχουν τύχει και στους ίδιους. Σε αυτή την ερώτηση δίνεται ένα γράφημα που καταγράφει ποιοι Managers κατέχουν στο ιστορικών των εμπειριών τους ένα τέτοιο περιστατικό.

Τέλος, αυτό που σημειώθηκε από όλους τους ειδικούς κατά την διάρκεια της έρευνας ως αναγκαίο είναι ένα σύστημα διαχείρισης παραπόνων με καταγραφές των ίδιων των παραπόνων, αλλά και των λύσεων τους. Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν τέτοιο τρόπο διαχείρισης και πως διαθέτουν αρχεία με σκοπό την καλύτερη διαχείριση. Οπότε, η ερευνήτρια προσκόμισε στην διπλωματική αρχεία τα οποία στάλθηκαν από έναν εκ τους συμμετέχοντες της έρευνας.

#### 4.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στα δημογραφικά στοιχεία αναφέρονται χαρακτηριστικά των Managers, από τους οποίους ολοκληρώθηκε η έρευνα. Τα στοιχεία αυτά είναι εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για την έρευνα και για τα αποτελέσματα της. Τα ξενοδοχεία τα οποία συμμετέχουν στο ερευνητικό κομμάτι είναι 16 σε αριθμό και όλα είναι πέντε αστέρων. Επίσης, διευθύνονται από τους 15 ειδικούς συνεντευξιαζόμενους, αφού δύο διευθύνονται από έναν General Manager. Υπάρχουν 13 σε αριθμό General Managers, ένας Operation Manager και ένας Direction of Communication.

Στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται τα ονόματα των ξενοδοχείων, τα οποία είναι διαφόρων κατηγοριών –το οποίο έχει σημασία στην έρευνα- καθώς αναγράφονται, επίσης, οι ειδικότητες των συνεντευξιαζόμενων με τους κωδικούς τους, προκειμένου να βοηθήσουν στην καλύτερη διατύπωση στα παρακάτω αποτελέσματα.

Κωδικός	Ειδικότητα	Ξενοδοχειακή Μονάδα
G.M.1	General Manager	Bellevue Suites
G.M.2	General Manager	Esperides
G.M.3	General Manager	Elysium
G.M.4	General Manager	Esperos Village
G.M.5	General Manager	Lindos Blue & Lindos Mare
G.M.6	General Manager	Lindos Imperial Resort
G.M.7	General Manager	Gennadi Grand Resort
G.M.8	General Manager	Epsilon
G.M.9	General Manager	Esperia City
G.M.10	General Manager	Rodos Village
G.M.11	General Manager	Alila
G.M.12	General Manager	Leonardo Kolymbia
G.M.13	General Manager	La Marquise Luxury
O.M.14	Operation Manager	Rodos Maris
D.C.15	Director of Communication	Esperia Group

**Πίνακας 4.1:** Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

#### 4.3 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΝΗ

Αρχικά να αναφερθεί πως σύμφωνα με τους Kau et al. (2006) τρεις παράγοντες επηρεάζουν την δημιουργία παραπόνων, από τους πελάτες, η ηλικία, η εθνικότητα και η μοναξιά.

Οι Singles -στους οποίους όλοι οι συνεντευξιζόμενοι αναφέρθηκαν ως παράξενοι- εκείνοι δηλαδή που ταξιδεύουν μόνοι τους είναι περισσότερο απαιτητικοί και τα παράπονά τους είναι συχνά παράλογα. Συνήθως λόγω της μοναξιάς τους τα παράπονα τους είναι φύσεως προσωπικής προσέγγισης και χρειάζονται παραπάνω προσοχή, όπως ανέφερε ο D.C.15.

Σε σχέση με την ηλικία, όλοι οι επαγγελματίες ανέφεραν πως παίζει μεγάλο ρόλο στην διεξαγωγή σχολίων. Επιβεβαιώνοντας την Somaraki (2010) ο νεότερος είναι ευκολότερο να παραπονεθεί λόγω της ευκολίας που κατέχει να προβεί σε ένα διαδικτυακό σχόλιο. Επίσης, εξαιτίας των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης οι νεότεροι έχουν περισσότερες εικόνες της φιλοξενίας ανά τον κόσμο, με αποτέλεσμα περισσότερες

απαιτήσεις. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που αναφέρθηκε από τον G.M.8 «Πελάτης ηλικίας μεταξύ 20 με 30 ετών γνώριζε ξενοδοχείο σε κάποιο άλλο μέρος του κόσμου, το οποίο παράγγελλες το ποτό σου στο *pool bar* μέσω εφαρμογής και χωρίς να έχεις κάποια επαφή από εργαζόμενο. Με αποτέλεσμα να το απαιτεί και η απαίτηση αυτή καταγράφηκε από τον ίδιο μέσω διαδικτυακού σχολίου ως αρνητικό προς την τουριστική μονάδα».

Επίσης, οι μεγαλύτερη σε ηλικία, ηλικιωμένοι, δεν ζητούν πολλά, κι εφόσον η ξενοδοχειακή μονάδα κατέχει τα βασικά κι αυτά για τα οποία επιλέχτηκε από τους ίδιους είναι ικανοποιημένοι. Οι συμμετέχοντες της έρευνας ανέφεραν πως συνήθως αναζητούν ησυχία, καθαριότητα, πρωινό και απογευματινό, καθώς επίσης είναι πολύτιμα η ευγένεια και το χαμόγελο για αυτή την κατηγορία της ηλικίας.

Συντριπτικό είναι και το ποσοστό των ειδικών όπου αναφέρουν πως η εθνικότητα, με βάση την εμπειρία τους, έχει αρκετά μεγάλο μερίδιο στην δημιουργία παραπόνων. Τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των διευθυντών παρουσιάζονται στο Γράφημα 4.1. Ο πίνακας δείχνει συγκριτικά αποτελέσματα με βάση την παραμονή των πελατών.



**Γράφημα 4.1:** Παράπονα με βάση την εθνικότητα με βάση την άποψη των συνεντευξιζόμενων

Οι Eccles & Durand (1998) και οι Sdrolas et al. (2017) στην έρευνα τους επισημαίνουν την εθνικότητα των πελατών και η συνδέουν με τις προσδοκίες τους. Ομοίως και ο G.M.1 ανέφερε «Οι περισσότεροι Άγγλοι έχουν στην κουλτούρα τους τις τσάμπα

διακοπές, κι αν όχι εξολοκλήρου, για ένα μέρος του χρηματικού ποσό αν καταφέρουν να το πάρουν πίσω. Γυρνώντας στην Βρετανία προσπαθούν μέσω του πρακτορείου τους –έστω και μετά από αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα αφού ολοκλήρωσαν τις διακοπές τους- να παραπονεθούν προκειμένου η τουριστική επιχείρηση να τους διαθέσει ένα χρηματικό ποσό πίσω». Οχτώ από τους δεκαπέντε επαγγελματίες ανέφεραν πως οι Γερμανοί είναι ευκολότερο να κάνουν κατά την διάρκεια της διαμονής τους παράπονο, έξι στους δεκαπέντε ανέφεραν τους Γάλλους, τρεις στους δεκαπέντε τους Ισραηλίτες, δύο στους δεκαπέντε Άγγλους, τους Βέλγους και τους Ολλανδούς. Και μόνο ένας ότι δεν έχει σημασία η εθνικότητα. Επιπλέον, εννιά στους δεκαπέντε επαγγελματίες ανέφεραν πως οι Άγγλοι είναι πιο εύκολο να κάνουν παράπονα μετά την ολοκλήρωση της διαμονή τους, κι αφού έχουν αναχωρήσει από τον χώρο του ξενοδοχείου. Πέντε στους δεκαπέντε ανέφεραν τους Σκανδιναβούς, δύο τους Ισραηλίτες και τους Γερμανούς.

#### 4.3.3 Έλληνες πελάτες

Οι Έλληνες πελάτες είναι αρκετά απαιτητικοί με παράλογες απαιτήσεις και τα παράπονά τους γίνονται μόνο κατά την διάρκεια. Συνήθως επειδή είμαστε της ίδιας κουλτούρας γνωρίζει η επιχείρηση της ανάγκης, όμως είναι δύσκολοι λόγω της έλλειψης τουριστικής παιδείας. Από τους δεκαπέντε επαγγελματίες ένας μόνο ανέφερε πως οι Έλληνες δεν εκφράζουν εύκολα παράπονο. Όλοι οι επαγγελματίες είχαν την ίδια άποψη με τα παραπάνω, όπως αναφέρθηκε από τον G.M.7 «Οι περισσότεροι Έλληνες πελάτες διαμένουν έχοντας την πεποίθηση πως οι εργαζόμενοι είναι “δούλοι” προς τους πελάτες και πως ο πελάτης έχει πάντα δίκιο για αυτό και του ανήκουν όλα. Όμως οι Έλληνες μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν, αφού εκτός ότι έχουμε την ίδια κουλτούρα και γλώσσα, αν τους μιλήσεις και τους αντιμετωπίσεις με ευγένεια μπορείς να τους ικανοποιήσεις και να τους λογικέψεις».

#### 4.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Βασικό αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διαχείριση παραπόνων των πελατών στις ξενοδοχειακής μονάδας, οπότε είναι και το κύριο θέμα για το οποίο οι συμμετέχοντες μίλησαν. Οι ίδιοι κατηγοριοποίησαν αυτό το θέμα σε δύο παρακλάδια, αυτό της κατά την διάρκεια παραμονής των πελατών στην επιχείρηση και αυτό

της ολοκλήρωσης την παραμονής τους στην ξενοδοχειακή μονάδα. Όπως ανέφεραν οι ίδιοι είναι πολύ σημαντική η διαφορά αυτή και για αυτό το λόγο καταγράφηκαν αναλυτικά οι διαφορές και ο τρόπος διαχείρισης τους.

Διαπιστώθηκε σε σχέση με την έρευνα πως ο τουριστικός κλάδος, όπως και τα ξενοδοχεία τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα έχει αναπτύξει αρκετά αυτό το κομμάτι και πως πλέον είναι το κύριο σε μια τουριστική μονάδα αγγίζονται πολλές πτυχές και διεξάγοντας έρευνες προκειμένου να επιτύχουν το σκοπό τους και την εξέλιξη τους.

#### **4.4.1 Κατά τη διάρκεια της διαμονής**

Αυτό που ισχύει σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες που έγινε η έρευνα είναι η ύπαρξη συστήματος καταγραφής των παραπόνων και η χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο λαμβάνει ο πελάτης κατά την διάρκεια της διαμονής του. Αυτό συμβαίνει διότι είναι σημαντικό αρχικά η επιχείρηση να παροτρύνει τον πελάτη να ανοιχτεί και να εκφράσει την γνώμη – παράπονο του, προκειμένου η επιχείρηση να αντιληφθεί ένα μειονέκτημα το οποίο πριν την έκφραση του παραπόνου δεν είχε γίνει αντιληπτό ή ακόμα αν πρόκειται για λάθος εντύπωση του πελάτη να καταφέρει να αλλάξει την τυχόν αρνητική εντύπωση που έχει λάβει ο πελάτης. Το σύστημα καταγραφής παραπόνων υπάρχει για την καταγραφή των παραπόνων από οποιοδήποτε εργαζόμενο, με σκοπό αρχικά να υπάρχει η γνώση του προβλήματος σε όλους τους αρμόδιους, καθώς και να καταγραφεί η διαδικασία επίλυσης, να καταγραφεί ο εργαζόμενος ο οποίος το ανέλαβε κι αφού ολοκληρωθεί να καταγραφεί η λύση του. Με αποτέλεσμα η ξενοδοχειακή μονάδα έχει την γνώση του συμβάντος και τον τρόπο λύσης του.

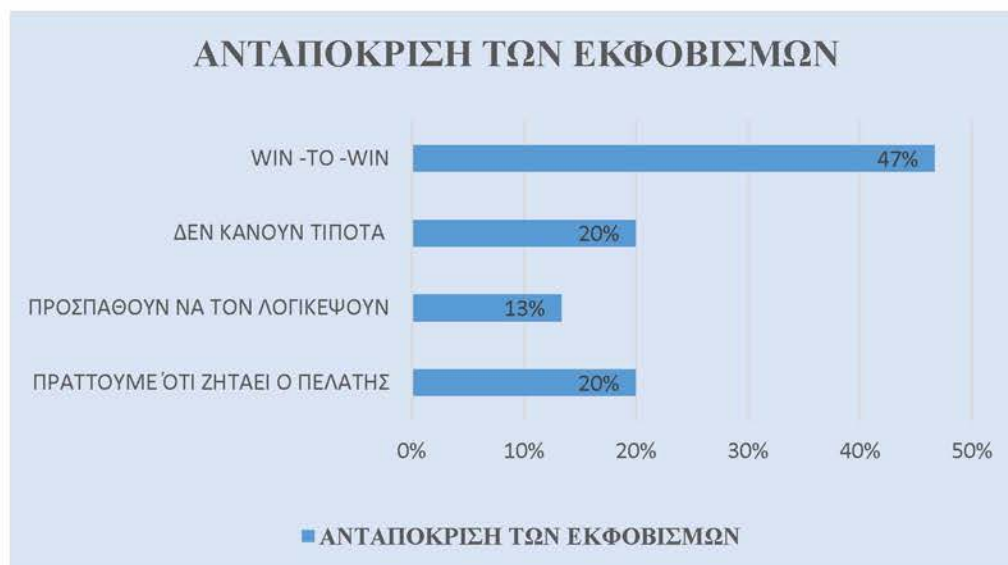
Τα στοιχεία της έρευνας έδειξαν πως οι περισσότερες (δέκα στις δεκαπέντε) ξενοδοχειακές μονάδες επιθυμούν να μεταδίδουν την φιλοσοφία τους στους εργαζόμενους ούτως ώστε σε περίπτωση ενός παραπόνου να μπορεί να το διαχειριστεί ένας εργαζόμενος. Ο εργαζόμενος ακούει προσεκτικά τον πελάτη και δείχνει εν συναίσθηση και κατανόηση και του ζητάει χρόνο (Ανδριώτης, 2005). Έπειτα ο εργαζόμενος καταγράφει το πρόβλημα στο σύστημα καταγραφής με το όνομα του, ενημερώνει τον προϊστάμενο τμήματος του οποίου έγινε το παράπονο και έπειτα εκείνος ανάλογα με την σημαντικότητα του παραπόνου λύνει το πρόβλημα ή απευθύνεται στον ιεραρχικά ανώτερο του. Σίγουρα αυτό που οι επαγγελματίες παραδέχτηκαν είναι πως πάντα προσπαθούν να είναι ευγενικοί χωρίς δείγματα ειρωνείας αλλά διπλωματίας. Ο G.M.6 είπε «Σκοπός είναι να κερδίσουμε τον πελάτη χωρίς όμως να χάσει η επιχείρηση (win -to -win)».



Τα προβλήματα είναι διαφορετικής σοβαρότητας και αναλόγως τη σοβαρότητα γίνεται και η διαδικασία επίλυσής του. Οι επαγγελματίες που ερωτήθηκαν ανέφεραν πως ο πελάτης ενδιαφέρεται να νιώσει πως είναι σημαντικός και ασχολείται η επιχείρηση με το πρόβλημά του, όπως επίσης αν τον πλησιάσει ένας ιεραρχικά ανώτερος του προσωπικού για το πρόβλημα του και ενδιαφερθεί αυτό βοηθά στην εικόνα του πελάτη για την επιχείρηση. Από τους δεκαπέντε επαγγελματίες ένας μόνο ανέφερε πως ασχολείται κατευθείαν με τα ζητήματα και ένας, επίσης, μόνο ανέφερε πως δεν φτάνει μέχρι εκείνον το πρόβλημα αφού έχει λυθεί από τις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας. Οι υπόλοιποι αναλαμβάνουν τα αρκετά σοβαρά ζητήματα τα οποία δεν κατάφεραν οι υφιστάμενοι να λύσουν και τα υπόλοιπα δεν φτάνουν μέχρι εκείνους.

Καθώς, επίσης, εφτά στα δεκαπέντε ξενοδοχεία διαθέτουν διαφορετικό τμήμα διαχείρισης παραπόνων – σχολίων. Το οποίο απαρτίζεται από άτομα που είναι εκπαιδευμένα στο κομμάτι των δημοσίων σχέσεων και στους τρόπους αντιμετώπισης και λύσεις προβλημάτων. Παρόλα αυτά όλα τα ξενοδοχεία έχουν ένα ή δύο άτομα στο ενεργητικό τους, τα οποία ονομάζονται Guest Relations και το κομμάτι τους μέσα στην τουριστική μονάδα είναι να έρχονται σε επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης, με στόχο να μπορούν να αποσπών από τους ίδιους τους πελάτες παράπονα – σχόλια τα οποία η ίδια η επιχείρηση μπορεί να μην είχε καταφέρει να αποσπάσει ή να μην είχαν γίνει αντιληπτά από τους εργαζόμενους της.

Πολλοί είναι εκείνοι οι πελάτες που θα αδράξουν την ευκαιρία και εκμεταλλεύονται την δύναμη που διαθέτουν στις παλάμες τους (το κινητό τηλέφωνό τους) με σκοπό να εισπράξουν ότι μπορούν από υπηρεσίες που διαθέτει η επιχείρηση χωρίς την πληρωμή της αγοράς τους. Οχτώ στους δεκαπέντε ανέφεραν πως πελάτες τους απείλησαν πως θα γράψουν μια αρνητική κριτική σε περίπτωση που δεν τους παρέχει η επιχείρηση κάποιες δωρεάν υπηρεσίες. Η διαχείριση σε αυτή την περίπτωσή είναι ανάλογος την φιλοσοφία της επιχείρησης. Αρκετοί συμμετέχοντες σχολίασαν πως αντιδρούν στον εκφοβισμό από τους πελάτες, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα όπου τοποθετούνται οι απαντήσεις των επαγγελματιών:



**Γράφημα 4.2 :** Ανταπόκριση των εκφοβισμών από τους συνεντευξιαζόμενους

Στο παραπάνω γράφημα αναλύονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Βλέποντας πως τρεις στους δεκαπέντε πράττουν ότι ζητηθεί από τον πελάτη προκειμένου να μην βλάψει την επιχείρηση, επίσης 3 στους δεκαπέντε είναι εκείνοι οι οποίοι δεν κάνουν απολύτως τίποτα και θεωρούν πως μπορούν να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες, μόλις δύο στους δεκαπέντε ανέφεραν πως πάντα προσπαθούν να λογικέψουν τον πελάτη και τέλος το μεγάλο μερίδιο των συνεντευξιαζόμενων επτά στους δεκαπέντε ανέφεραν πως προσπαθούν να είναι διπλωματικοί με ευγένεια, με σκοπό να κερδίσει ο πελάτης, αλλά να κερδίσει και η επιχείρηση (win – to – win)

Υπάρχουν οι πελάτες οι οποίοι κλείνουν τις διακοπές τους μέσω πρακτορείων, μπορούν να απευθυνθούν για τα παράπονά τους στους ΡΕΠ. Οι τελευταίοι είναι εκπρόσωποι των πρακτορείων με των οποίων οι ξενοδοχειακές μονάδες συνεργάζονται και οι οποίοι βρίσκονται στον χώρο του ξενοδοχείου με στόχο την επίβλεψη των υπηρεσιών που προσφέρονται και για την επικοινωνία με τους πελάτες. Στην περίπτωση που ο πελάτης αναφέρει και ποιο πρόβλημα στον ΡΕΠ, τότε εκείνος επιβάλλεται να ενημερώσει την υποδοχή ή το αρμόδιο τμήμα (αν υπάρχει). Σε αυτή την περίπτωση ακολουθείται η ίδια διαδικασία και πάντοτε την λύση του προβλήματος αναφέρεται στον πελάτη από την επιχείρησή. Ένα ξενοδοχείο από τα οχτώ δεν είχε ΡΕΠ και ένας επαγγελματίας ανέφερε πως την λύση υπάρχει το ενδεχόμενο να την μεταβιβάσει ο ΡΕΠ.



#### 4.4.1.1 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο είναι εκείνο με το οποίο μέσα από αυτό, η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει στον πελάτη την αίσθηση της ελευθερίας έκφρασης ενός παραπόνου. Το ερωτηματολόγιο τοποθετείται στο δωμάτιο του πελάτη, είτε στέλνεται στο email του περίπου τρεις μέρες προτού ο πελάτης αναχωρήσει από το ξενοδοχείο, με σκοπό ο πελάτης να έχει την δυνατότητα να σχηματίσει την άποψη του ως προς το ξενοδοχείο, αλλά με στόχο η επιχείρηση κι από την πλευρά της να έχει την δυνατότητα των τριών ημερών να καταφέρει να "διορθώσει" την κακή εντύπωση, αν υπάρχει, του πελάτη. Το αρνητικό είναι πως τις περισσότερες φορές οι πελάτες δεν επιθυμούν να διαθέσουν χρόνο για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, λόγο της διάθεσης να ξεκουραστούν χωρίς να διακόψουν την ηρεμία τους που συμφωνεί με τις περισσότερες έρευνες σχετικά με τη χρήση του ερωτηματολογίου (Ανδριώτης, 2005).

Παρακάτω υπάρχει ένα υπόδειγμα ερωτηματολογίου όπου ο G.M.6 το προσκόμισε στην ερευνήτρια προκειμένου να το εισάγει στην διπλωματική της. Αφού πρόκειται για ένα τρόπο άντλησης πληροφοριών – σχολίων από τους πελάτες, τον οποίο χρησιμοποιούν όλες οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην έρευνα της σπουδάστριάς.

The screenshot displays the 'Helios Questionnaire' interface. At the top, there is a navigation bar with 'Home' and a 'Logout' button. Below the navigation bar, the breadcrumb trail reads 'Home / Questionnaires / TaluyAlisee-RoomNo:1141'. The main content area lists various survey items, each followed by a rating scale from 1 to 5. The items are grouped into sections: 'Check-in procedure', 'Service', 'Room', 'Cleanliness', 'Comfort', 'Maintenance', 'Service', 'Cleanliness', 'Cleanliness of public areas', 'Emerald - Main Restaurant Breakfast', 'Food variety', 'Food quality', 'Service', and 'Senses - Elite Club Breakfast'. The 'Room' and 'Emerald - Main Restaurant Breakfast' sections are highlighted in blue. A watermark 'Ενεργοποίηση Μετάβαση στις Windows' is visible in the bottom right corner.

Item	Rating Scale
Check-in procedure	1 2 3 4 5
Service	1 2 3 4 5
Room	1 2 3 4 5
Cleanliness	1 2 3 4 5
Comfort	1 2 3 4 5
Maintenance	1 2 3 4 5
Service	1 2 3 4 5
Cleanliness	1 2 3 4 5
Cleanliness of public areas	1 2 3 4 5
Emerald - Main Restaurant Breakfast	1 2 3 4 5
Food variety	1 2 3 4 5
Food quality	1 2 3 4 5
Service	1 2 3 4 5
Senses - Elite Club Breakfast	1 2 3 4 5

**Εικόνα 4.1 :** Υπόδειγμα ερωτηματολογίου (αρχείου Elysium)

Food variety	5
Food quality	5
Service	5
Emerald - Main Restaurant Dinner	
Food variety	5
Food quality	5
Service	5
Fresh - Mediterranean Cuisine	
Food variety	5
Food quality	5
Service	5
Noble - Gourmet	
Food variety	5
Food quality	5
Service	5
Crystal - Lobby Bar	
Drinks	5
Service	5
Almyra - Beach Bar	
Drinks	5
Food	5
Service	5
La Piscine - Pool Bar	
Drinks	5
Food	5
Service	5

**Εικόνα 4.2 :** Υπόδειγμα ερωτηματολογίου (αρχείου Elysium) (συνέχεια)

Drinks	5
Food	5
Service	5
Serenity Spa	
Cleanliness & hygiene	5
Fitness Room	5
Service	5
Location	5
Beach	5
Outdoor Pools	5
Evening Entertainment	5
How likely is it that you would recommend our hotel to a friend or colleague?	10

Last Comment

null

Translate

Translate Comment

Department

☐ Positive
 ☐ Negative

Assign +

Choose...

Save & Exit

Ενεργό

Μετάβαση

στ

**Εικόνα 4.3 :** Υπόδειγμα ερωτηματολογίου (αρχείου Elysium) (συνέχεια)

#### 4.4.2 Μετά την περάτωση της διαμονής

Οι ξενοδοχειακές μονάδες αρκετές φορές λαμβάνουν μέσω των πρακτορείων που συνεργάζονται ηλεκτρονικά μηνύματα στα οποία γράφουν τα παράπονα των πελατών που έλαβαν. Οι υπεύθυνοι που ασχολούνται με το κομμάτι των παραπόνων (τις περισσότερες φορές ο Hotel Manager) ανταποκρίνονται στο παράπονο με μια έκθεση στοιχείων από τις

καταγραφές που κατέχουν στα αρχεία τους που αποδεικνύει και αιτιολογεί το ξενοδοχείο, πάντα με ευγένεια. Όπως ανέφερε ο G.M.2 *«Μια φορά ήρθε παράπονο μέσω του πρακτορείου πως υπήρχε ηχορύπανση από οικοδομικές εργασίες που εκτελούσαν την χρονική περίοδο που ήταν εδώ οι πελάτες και ζητούσαν το χρηματικό ποσό τους πίσω. Οπότε έπρεπε να ανατρέξω στις ημερομηνίες για να δω αν ίσχυε κάτι τέτοιο κι αν υπήρχαν παρόμοια παράπονα, κάτι που αποδείχθηκε αναληθές και μπόρεσα να αποδείξω από τα αρχεία καταγραφής παραπόνων της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, και από το σύστημα καταγραφής έργων που διαθέτει το ξενοδοχείο».*

Στα διαδικτυακά σχόλια επιβάλλεται πως απαντάει η επιχείρηση σε όλα, γιατί όσο σημαντική είναι η ανάγνωση της απάντησης του σχολίου του πελάτη από τον πελάτη, άλλο τόσο σημαντικός είναι ο αναγνώστης που επισκέπτεται την ηλεκτρονική σελίδα και είναι ο ενδεχόμενος μελλοντικός πελάτης (DeMers, 2013; Chung and Buhalis, 2008). Επίσης, αξιοσημείωτο είναι η σημασία που δίνει η επιχείρηση πλέον στην συγκεκριμένη κατηγορία παραπόνων. Μια ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να λάβει από τις διαδικτυακές σελίδες κοντά στα 15.000 σχόλια, πλήθος αρκετά μεγάλο το οποίο είναι μείζονος σημασίας για αυτή και την καλή της φήμη. Αυτό που αναφέρθηκε από τους επαγγελματίες είναι πως είναι αναγκαίο οι απαντήσεις να μην είναι αυτοματοποιημένες και αντιγραφής η μια με την άλλη, καθώς επίσης να είναι ευγενή και διπλωματικά, όταν αυτό χρειάζεται. Ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται μια επιχείρηση ένα αρνητικό διαδικτυακό σχόλιο είναι πως αρχικά αναφέρει τα θετικά για τα οποία μπορεί να μίλησε ο πελάτης και πάντοτε τον ευχαριστούμε για το σχόλιο. Έπειτα, απαντάμε στα αρνητικά τα οποία κατέγραψε ο πελάτης στα οποία αν είναι δίκαια αρνητικά σχόλια, απολογείται η επιχείρηση, αν είναι άδικο αρνητικά το δέχεται χωρίς να απολογείται, αν είναι παράλογο αρνητικό τότε με ευγένεια και κοφτά. Όμως πάντοτε κλείνει με θετικά. Ο G.M.10 ανέφερε για παράδειγμα *«Είχαν κατηγορήσει το ξενοδοχείο για κλοπή ενός δαχτυλιδιού, είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που μπορεί να τύχουν σε μια επιχείρηση. Κάναμε ότι περνούσε από το χέρι μας, αφού καλέσαμε την αστυνομία για δαχτυλικά αποτυπώματα και γενικά ότι άλλο μπορεί να γίνει σε μια τέτοια στιγμή. Η πελάτισσα κατέγραψε ένα διαδικτυακό σχόλιο πως το ξενοδοχείο είναι ωραίο και πως πληροί τις προϋποθέσεις για μια όμορφη διαμονή, αλλά έγινε αυτό το συμβάν και δεν έκανε τίποτα η επιχείρηση για αυτό. Τότε εμείς την ευχαριστήσαμε για το σχόλιο και τα όμορφα λόγια της και πως κάναμε ότι καλύτερο μπορούσαμε για το χαμένο (τονίσαμε αυτό, αφού δεν είχε αποδειχτεί η κλοπή) δαχτυλίδι, παρόλα αυτά ελπίζουμε να μπορέσουμε να σας ξανά εξυπηρετήσουμε και να κάνουμε ότι καλύτερο μπορούμε για να σας ικανοποιήσουμε ακόμα περισσότερο. Είναι*

σημαντικό να απαντάς με έναν τέτοιο τρόπο, όπου να μπορείς να περάσεις το μήνυμα και στους επόμενους εν δυνάμει πελάτες που θα διαβάσουν την απάντηση της ξενοδοχειακής μονάδας πως η επιχείρηση προσπάθησε να βρει ένα χαμένο δαχτυλίδι και νοιάστηκε για αυτό».

#### 4.5 ΕΚΦΡΑΣΗ ΠΑΡΑΝΟΜΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Οι επαγγελματίες που τους συνέβη κατά την διάρκεια της επαγγελματικής τους καριέρας ανέφεραν πως το αντιμετώπισαν με χιούμορ, απαντώντας πως κάτι τέτοιο είναι παράνομο στην Ελλάδα. Καθώς, επίσης, σημειώνεται ότι όσο πιο ευκατάστατος είναι ο πελάτης και το ξενοδοχείο πιο Luxury είναι πιο εύκολο στην αναζήτηση παράνομων ειδών χωρίς δισταγμό όπως για παράδειγμα ανέφερε ο G.M.5 «Μου έχουν τύχει πολλά ειδικά στην ξενοδοχειακή μονάδα Lindos Blue, αφού οι περισσότεροι που διαμένουν στο ξενοδοχείο μας είναι άτομα με κήρος και λεφτά που έχουν μάθει να τα έχουν όλα χωρίς να τους νοιάζει το χρηματικό κόστος». Στο παρακάτω διάγραμμα αναφέρονται το ποσοστό των καταστάσεων που βρέθηκαν στην έρευνα:



**Γράφημα 4.3 :** Περιστάσεις έκφρασης παράνομων αναγκών των συνεντευξιαζόμενων

#### 4.6 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Όπως φαίνεται από την έρευνα όλες οι τουριστικές μονάδες έχουν ένα σύστημα διαχείρισης παραπόνων - σχολίων προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση και να τα χρησιμοποιήσουν στο μέλλον προς όφελος τους και να καταφέρουν με μεγαλύτερη επιτυχία το όραμα τους, το οποίο είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους, καθώς και

την μείωση των παραπόνων, αφού η μηδένιση τους είναι αδύνατη. Από ότι φαίνεται αυτές οι πρακτικές επιβεβαιώνουν άλλες έρευνες (Κοτρότσος, 2007).

Με στόχο όλα τα παραπάνω, στο τέλος κάθε τουριστικής σεζόν η επιχείρηση συγκεντρώνει τα παράπονα που δημιουργήθηκαν συχνότερα κατά την διάρκεια της προκειμένου την επόμενη σεζόν να τα μειώσει. Συνεπώς, κάνουν μια λίστα διαχείρισης και αντιμετώπισης των συχνότερων προβλημάτων, η οποία δημιουργείται από την αρχή και η καταγραφή γίνεται κατά την διάρκεια της τουριστικής σεζόν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να προετοιμάζονται καλύτερα για την επόμενη, αφού η γνώση και η πρόβλεψη των παραπόνων βοηθά στην προ επεξεργασία τους, με σκοπό να προβούν στην ταχύτερη λύση τους την στιγμή που συμβαίνει το πρόβλημα.

Επίσης, πολλές ξενοδοχειακές μονάδες δίνουν την δυνατότητα στους προϊστάμενους τους να λύνουν τα προβλήματα έχοντας στην δικαιοδοσία τους κάποια προϊόντα/ υπηρεσίες με σκοπό να διατεθούν στους πελάτες που εκφράζουν το παράπονό τους, ανάλογα το βαθμό παραπόνου. Στο υπόδειγμα που υπάρχει, η επιχείρηση εξηγεί τους βαθμούς παραπόνων, τις κατευθυντήριες γραμμές και σε ποιες συνθήκες οι προϊστάμενοι διαθέτουν τα προϊόντα/ υπηρεσίες στους πελάτες.

Ο G.M.3 προσκόμισε στην ερευνήτρια υποδείγματα με τα οποία οι ξενοδοχειακές μονάδες διαχειρίζονται, λύνουν και καταγράφουν τα παράπονα – σχόλια που εκφράζονται από τους πελάτες. Στο πρώτο υπόδειγμα, το οποίο είναι η καταγραφή παραπόνων, γίνεται η καταγραφή, η λύση, από ποιόν λύθηκε και η παρακολούθηση της λύσης. Στο δεύτερο υπόδειγμα, το οποίο είναι μια λίστα καταγραφής των πιο συνηθισμένων παραπόνων τα οποία συνήθως γίνονται κατά την διάρκεια μιας τουριστική σεζόν, όπου ο εργαζόμενος αναφέρει την λύση και τις προσφορές που ανταπέδωσε στον μη ικανοποιημένο πελάτη. Στο τρίτο υπόδειγμα είναι ένα αρχείο που προσκομίζεται εργαζομένους των τμημάτων προκειμένου να γνωρίζουν τη συμπεριφορά και την φιλοσοφία που ακολουθεί η επιχείρηση με σκοπό την διαχείριση των προβλημάτων που προκύπτουν. Σημαντικό είναι να τονιστεί πως όλα τα παρακάτω αποτελούν μέρη από το σύστημα διαχείρισης παραπόνων τα οποία οι τουριστικές μονάδες -που ερευνήθηκαν- χρησιμοποιούν.



LOG BOOK 2019.xlsx									
A		B	C	D	E	F	G	H	
LOGBOOK MAIN RECEPTION									
Date		Time	Room	Name	TO / WEB	Action - Offer	By		
20-Apr		22:00	1309	Linda Eli	CTRAVEL GROUP (IL)	Η Κυρία τρέξε στην υποδοχή και παραπονέθηκε διότι η μπάνια της, από το δωμάτιο 1350 δεν έχει ζεστό νερό και θέλει να πάει στο μπάνιο. Στο ανατολικό το ζεστό νερό το οποίο δισκογραφεί στο συγκεκριμένο δωμάτιο αυτό το στιγμή παραμένει στην κυρία να επιστρέψει στο παλιό της δωμάτιο (Room 1227, στο οποίο είχε κάλλει να νά έχει shower) και να κάνει μπάνιο στο shower του Spa. Στο τέλος μας είπε ότι θα μνηστή το ξενοδοχείο εάν πάει στο δωμάτιο της. Οι εκπρόσωποι του group οι οποίοι μάλιστα μαζί της και άνοιξαν ένα extra δωμάτιο για την κυρία το Room 2512, όπου μετακίνησε η αγνοή, ενώ η πληρωμένη κυρία παρέμεινε στο 1350. Τελικά η αγνοή γύρισε στο 1350 γιατί το 2512 δεν της έφερε.			
20-Apr		22:00				Κατά τις 22:00 δεν είχαν ζεστό νερό και αρκετά δωμάτια έκαναν παραπάνω.			
20-Apr		23:30	1240	Rubinstein Whil	CTRAVEL GROUP	Η Κυρία παραπονέθηκε για έλλειψη ζεστού νερού.			

Εικόνα 4.4 : Υπόδειγμα Καταγραφή Παράπονων (Logbook) Elysium

### Κατάλογος πιθανών παραπόνων Πελατών

	House Keeping	Λύσεις/Προσφορές
1	Όχι καλή θέα στην Θάλασσα	
2	Πολύ μακριά από τα εστιατόρια	
3	Δωμάτιο στο ισόγειο	
4	Πλημμυρίζει το μπάνιο μετά το ντους	
5	Δεν λειτουργεί το Safe	
6	Άργησε να καθαριστεί το δωμάτιο	
7	Δεν καθαρίστηκε το δωμάτιο	
8	Δεν άλλαξαν τις πετσέτες σήμερα	
9	Φασαρία από το ALILA	
10	Φασαρία από τις μηχανές των κλιματιστικών στο 3 <sup>ο</sup> χτίριο	
11	Τα δωμάτια στο ισόγειο έχουν πολύ φασαρία από την πισίνα	
12	Πρόβλημα με το ζεστό νερό στο δωμάτιο	
13	Θέλουν βραστήρα στο δωμάτιο	
14	Πρόβλημα με το κλιματιστικό στο δωμάτιο κάνει πολύ φασαρία	
15	(Helios & Eos) Ενοχλούνται από τον δρόμο. Πολύ φασαρία από τα αυτοκίνητα.	
<b>F &amp; B</b>		
1	Κρύο το κυρίως πιάτο	
2	Περίμεναν πολύ ώρα μέχρι να σερβιριστούνε	
3	Άργησαν να τους σερβίρουν τα ποτά στο Bar	
4	Το κυρίως πιάτο δεν είχε γεύση	
5	Τα ποτά στα Bar είναι πολύ ακριβά	
6	Τους λείπει η ελληνική μουσική από τα προγράμματα	
7	Ενοχλούνται από την δυνατή μουσική στο Crystal	
8	Ενοχλούνται από την δυνατή μουσική στο Almyra	
9	Οι σερβιτόροι στο La Piscine δεν πηγαίνουν τακτικά προς τις ξαπλώστρες για να πάρουν παραγγελία.	
10		
11		

Εικόνα 4.5 : Υπόδειγμα Πιθανών Παραπόνων Elysium

	<b>Front Office</b>	
1	Ενοχλούνται διότι πολύ πελάτες κρατάνε τις ξαπλώστρες με τις πετσέτες τους χωρίς να βρίσκονται εκεί	
2	Έπρεπε να περιμένει αρκετή ώρα για να κάνει check out	
3	Δεν τους αρέσει που η υποδοχή του ELITE είναι στον δεύτερο όροφο και χωρίς θέα θάλασσα	
	<b>SPA</b>	
1	Η θεραπεία κράτησε λιγότερο από όσο έπρεπε.	
2	Το νερό της πισίνας δεν ήταν ζεστό	
3		

**Εικόνα 4.6 :** Υπόδειγμα Πιθανών Παραπόνων Elysium (συνέχεια)

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

### Διαδικασία Διαχείρισης ( L A I S T )

#### • L – LISTEN

Ακούμε τον πελάτη προσεκτικά παραμένοντας ήρεμοι και δίνοντας μεγάλη σημασία σε κάθε λεπτομέρεια που σας αναφέρει. Αν ο πελάτης αναφέρει πολλά θέματα μαζί μην διστάσετε να καταγράψετε με συνοπτικές λέξεις ότι εκείνος σας αναφέρει χωρίς να τον διακόψετε. Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η κατάσταση του χαρτιού που θα επιλέγεται να είναι καθαρό και όχι πολύ μικρό καθώς δηλώνει πόσο σημαντικά είναι για εμάς τα όσα μας αναφέρει.

Η διατήρηση της ψυχραιμίας είναι ένα χαρακτηριστικό που θα πρέπει να σας διακρίνει για μπορέσετε να ακούσετε με επιτυχία τον πελάτη

#### • A – APOLOGISE

Είναι πολύ σημαντικό να απολογηθούμε στον πελάτη για ότι έχει συμβεί και να τον διαβεβαιώσουμε ότι θα εξετάσουμε αμέσως ότι μας έχει αναφέρει ώστε να βρούμε που είναι το πρόβλημα και πως μπορεί να λυθεί.

Αποφεύγουμε σε κάθε περίπτωση ιδίως αν δεν είμαστε σίγουροι να μεταφέρουμε ευθύνες σε άλλους και να χρησιμοποιήσουμε δικαιολογίες όπως , «έχουμε έλλειψη προσωπικού στην κουζίνα» ή ότι «ο μπάρμαν είναι καινούριος και δεν έχει προλάβει να μάθει ακόμα όλα τα προϊόντα».

Κινούμαστε γρήγορα, έτσι ώστε να λύσουμε το πρόβλημα με τον ταχύτερο δυνατόν τρόπο και όσο το δυνατό να κρατηθούν χαμηλοί τόνοι κατά την επαφή με τον πελάτη.

**Εικόνα 4.7 :** Διαδικασία Διαχείρισης Παραπόνων & Διαθέσιμα Προϊόντα (Υπόδειγμα αρχείου Elysium)



### • S - SOLUTION

Σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, βρίσκουμε πως θα μπορούσε να λυθεί το πρόβλημα έχοντας πάντα στο μυαλό μας εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση που ο πελάτης διαφωνήσει.

Η λύση στο πρόβλημα είναι πολύ συχνά απλούστερη και κοστίζει πολύ λιγότερο από αυτό που μπορεί να έχουμε στο μυαλό μας. Μπορούμε απλά να ρωτήσουμε τους πελάτες που εκφράζουν δυσαρέσκεια, τι είναι αυτό που πραγματικά ζητούν, τι θα ήθελαν να γίνει.

Εφόσον ο πελάτης συμφωνήσει ελέγχουμε ξανά ότι έγιναν όλες οι απαραίτητες ενέργειες ως προς την λύση του προβλήματος. Διαπιστώνουμε ότι όλες οι οδηγίες που έχουμε δώσει στα αρμόδια τμήματα για την διαχείριση μίας κρίσης με κάποιο πελάτη μας έχουν τηρηθεί χωρίς καμία παρέκκλιση.

### • T – THANK THE GUESTS

Ευχαριστούμε τον πελάτη για την κατανόηση του και πολύ περισσότερο για τα σχόλια του καθώς εκείνα είναι που θα μας βοηθήσουν να βελτιώσουμε τις υπηρεσίες μας.

### • I - INFORM

Ενημερώνουμε πάντα τον υπεύθυνο του τμήματος όπου αναφέρεται το παράπονο για να μπορέσουμε να επιλύσουμε το θέμα και να βρούμε την αιτία του προβλήματος.

Ανάλογα με τον βαθμό σημαντικότητας του παραπόνου είναι πολύ σημαντικό να ενημερώνεται και ο Διευθυντής του ξενοδοχείου μέσα από το Logbook.

**Εικόνα 4.8:** Διαδικασία Διαχείρισης Παραπόνων & Διαθέσιμα Προϊόντα (Υπόδειγμα αρχείου Elysium) (συνέχεια)

#### 4.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων είναι μεγάλη και ειδικά των ξενοδοχειακών μονάδων μιας και οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι αρκετές και υψηλές σε ποιότητα. Παρόλα αυτά όπως έχει προαναφερθεί τα παράπονα – σχόλια υπάρχουν, διότι δεν γίνεται να ικανοποιήσεις πλήρως τους πάντες όντας ακατόρθωτο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα από διάφορους τρόπους μείωση των ανικανοποιήτων πελατών. Δηλαδή όχι μείωση των παραπόνων – σχολίων, αλλά αύξηση αυτών, με σκοπό την μείωση των ανικανοποιήτων πελατών.

Τα παραπάνω παρατηρούνται αφού οι περισσότερες διαθέτουν συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης, συγκέντρωσης παραπόνων – σχολίων, αντιμετώπισης, καταγραφής και λύσης. Επιπλέον, οι περισσότερες από αυτές διαθέτουν στον εργατικό τους προσωπικό εκπαίδευση στον τομέα της διαχείρισης παραπόνου – σχολίου προκειμένου να μεταδώσουν το σύστημα τους, αλλά και την ίδια τη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Φαίνεται πως τεράστιο ποσοστό για τους συνεντευξιαζόμενους έχει ρόλο η ηλικία, η κουλτούρα, η εθνικότητα. Αυτό γιατί οι επιρροές είναι διαφορετικές και οι ανάγκες το ίδιο, με αποτέλεσμα με βάση την εμπειρία τους οι ίδιοι να έχουν ξεχωρίσει την διαφορά ανάμεσα σε αυτές τις κατηγορίες πελατών.

Φαίνεται, επίσης, από την έρευνα πως μεγάλο κομμάτι της λήψης και διαχείρισης παραπόνου – σχολίου είναι το διαδικτυακό σχόλιο, το οποίο όλες οι επιχειρήσεις έχουν υπόψιν τους και ασχολούνται σε ένα μεγάλο ποσοστό. Ο τρόπος που τα διαχειρίζονται και να αντιμετωπίζουν είναι ο ίδιος, δηλαδή ευγένεια και διπλωματία, καθώς επίσης, η απάντηση είναι δεδομένη από πλευράς τους σε κάθε ένα διαδικτυακό σχόλιο.

Τέλος, κάθε επιχείρηση έχει την δική της φιλοσοφία και κουλτούρα. Το άτομο το οποίο διαχειρίζεται αυτό το κομμάτι της ξενοδοχειακής μονάδας είναι διαφορετικό, και μερικές από αυτές διαθέτουν και ξεχωριστό τμήμα. Όμως όλες ασχολούνται κι όλες προσπαθούν για το καλύτερο, καθώς στόχος είναι η εξέλιξη, ή ανάπτυξη και τελικά περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αυτή η διπλωματική έχει σαν κύριο θέμα την διαχείριση των πελατών σε ξενοδοχεία στην περιοχή της Ρόδου. Ένα παράπονο υπάρχει δυνατότητα να δημιουργηθεί από τον κάθε πελάτη. Βασικό μέλημα των επιχειρήσεων είναι η ικανοποίηση των πελατών και διατήρηση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών καθώς ο ανταγωνισμός στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι μεγάλος. Από την βιβλιογραφική επισκόπηση φαίνεται ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη μη ικανοποίηση των πελατών κατά κύριο λόγο είναι η κουλτούρα και η ηλικία (Sdrolas et al., 2017). Οι δύσκολοι πελάτες βρίσκονται σε κάθε κουλτούρα και ομοίως σε κάθε ηλικία, όπου κατά βάση προέρχονται από νεότερους ηλικιακά πελάτες. Καθώς, επίσης, παρατηρείται μεγάλο ποσοστό στους πελάτες της μορφής του «δόλιου» (Πρωτοπαπαδάκης, 2008), αφού μέσω της απειλής έχουν σκοπό να παραπλανήσουν και να επιτύχουν τον σκοπό τους, ο οποίος είναι να κερδίσουν υπηρεσίες και προϊόντα τα οποία δεν δικαιούνται.

Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο πως η δημιουργία παραπόνων – σχολίων τις βοηθά στο έργο τους, το οποίο έχει ως στόχο την εξέλιξη τους και την διάδοση της καλής τους φήμης. Για αυτό το λόγο και με σκοπό την ανάπτυξη προσπαθούν να συγκεντρώσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των νέων συνθηκών της κοινωνίας μέσω των καταγραφών, τα οποία τα χρησιμοποιούν για την εξέλιξη τους (Sdrolas et al., 2017).

Καθώς οι τουριστικές μονάδες αντιλαμβάνονται όλα τα παραπάνω, διαπιστώνεται πως η ανάγκη τους για την διαχείριση των παραπόνων – σχολίων διογκώνεται σε μεγάλο βαθμό. Με σκοπό, λοιπόν, την ανάγκη αυτή και τον ανταγωνισμό που βιώνουν σε παγκόσμιο επίπεδο οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μία συνεχόμενη αναζήτηση νέων τρόπων ανάπτυξης. Είναι αντιληπτό από όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις πως η διαφήμιση τους δεν προέρχεται μονάχα από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, αλλά κι από τα Μέσα Μαζικής Δικτύωσης, αφού πλέον όλες ασχολούνται με το κομμάτι του διαδικτύου και τους συνεργάτες τους σε αυτό (Cooper et al., 2019). Επιπλέον, όπως συμπεραίνουμε από την έρευνα όλες οι επιχειρήσεις δίνουν βαρύτητα στη διαφήμιση από στόμα-σε-στόμα, στη διάδοση των πληροφοριών από άτομο σε άτομο μέσω του διαδικτύου και στον τρόπο απάντησης και στην ίδια την απάντηση ενός διαδικτυακού σχολίου – παραπόνου ενός πελάτη είτε ικανοποιημένου είτε μη (Kau et al., 2006).

Ένας πελάτης αντιλαμβάνεται το θέμα της ποιότητας τελείως διαφορετικά από κάποιον άλλο, αφού στην προκειμένη περίπτωση ποιότητα είναι σε ένα μη

αυτοματοποιημένο προϊόν, αυτό της υπηρεσίας. Η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα προσπαθεί με έναν τέτοιο τρόπο που να καταφέρει να αυτοματοποιήσει –όσο αυτό είναι δυνατό- ότι υπηρεσία είναι δυνατό να αυτοματοποιηθεί. Ένας τέτοιος τρόπος, όπως αυτός διαπιστώθηκε, είναι εκείνος ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων –σχολίων.

Το σύστημα αυτό της διαχείρισης παραπόνων – σχολίων αποτελείται από πολλά παρακλάδια, με σκοπό την καλύτερη δυνατή διαχείριση. Αρχικό σημαντικό κομμάτι, το οποίο όλες οι επιχειρήσεις οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα πράττουν, είναι εκείνο της ψυχολογίας του πελάτη όσο αφορά την δυσκολία έκφρασης του (Κοτρότσος, 2007). Οι επιχειρήσεις όπως αποδεικνύεται προσπαθούν μέσω εναλλακτικών τρόπων να διευκολύνουν τον πελάτη να εκφραστεί, όπως παραδείγματος χάρη το ερωτηματολόγιο ή εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό (Guest Relations) (Kotter, 1996), οι οποίοι προσπαθούν να αποσπάσουν παράπονα –πληροφορίες όσο αφορά για το πώς βιώνουν οι ίδιοι οι πελάτες την εμπειρία της ξενοδοχειακής μονάδας (Somaraki, 2010).

Σημαντικό, επίσης, όπως διαπιστώνεται είναι η κατηγορία της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. Η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών όπως ηλικία, κουλτούρα, παιδιά ή όχι κ.α. και παρέχει υπηρεσίες που αναλογούν στα χαρακτηριστικά των πελατών τους και των αναγκών τους (Davindow, 2000).

Οι επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν συμπεραίνεται πως δίνουν βάση στο ανθρώπινο δυναμικό, όμως όχι όλες σε μεγάλο βαθμό. Οι περισσότερες από αυτές διαθέτουν στο προσωπικό τους εκπαίδευση και συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές. Καθώς έχει αποδειχθεί πως ο συνθετικός κρίκος της επιχείρησης με τον πελάτη είναι ο εργαζόμενος, με αποτέλεσμα να κρίνεται αναγκαία η εκπαίδευση του και η ανάγκη κανόνων ή ενός συστήματος, τα οποία οι ίδιοι θα ακολουθούν (Λαλούμης & Ρούπας, 1996). Το σύστημα αυτό (ή κανόνες) είναι άρτια συνδεδεμένοι με την κουλτούρα και την φιλοσοφία της επιχείρησης, οπότε είναι κι ο τρόπος μετάδοσης τους τόσο στους εργαζομένους της όσο και τους πελάτες της.

Η έρευνα καταλήγει πως όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες ακολουθούν βήματα στην διαχείριση παραπόνων – σχολίων και σχεδόν ίδια κουλτούρα σε όλα τα επίπεδα, η οποία είναι αυτή της ευγένειας και της διπλωματίας. Τα βήματα αυτά ισχύουν σε όλες τις κατηγορίες έκφρασης όπως αυτή του διαδικτύου ή μέσω ενός πρακτορείου. Για τις επιχειρήσεις, όπως φαίνεται, είναι σημαντικά τα βήματα της λήψης του παραπόνου – σχολίου από τον πελάτη με έναν τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι με ψυχραιμία και εν συναισθήση (Ανδριώτης, 2005). Ακολουθεί η καταγραφή, η λύση του προβλήματος, η

απάντηση στον πελάτη, αλλά και το πώς εξελίσσεται η λύση κι αν όντως είναι ικανοποιητική για εκείνον (DeMers, 2013) .

Το συμπέρασμα είναι πως οι επιχειρήσεις προσπαθούν και σε ένα μεγάλο ποσοστό καταφέρνουν τους στόχους τους. Σπουδαίο είναι πως οι επιχειρήσεις έχουν ξεφύγει από την προκατάληψη του παραπόνου ως μια αρνητική συνθήκη, αφού συμπεριφέρονται με έναν τέτοιο τρόπο που αποσκοπεί στη λήψη περισσότερων παραπόνων – σχολίων ως πληροφορίες για την εξέλιξη τους και την ανάπτυξη τους (Kau et al., 2006). Κρίνουν απολύτως σημαντικό την ικανοποίηση ενός μη ικανοποιημένου πελάτη και δημιουργώντας τον ως πιστό προς την ξενοδοχειακή μονάδα και στις υπηρεσίες που προσφέρει.

## 5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στα πλαίσια της νέας τάξης πραγμάτων, αυτής που ονομάζουμε κρίση οικονομική, κοινωνική αλλά και κρίση αξιών και ιδεών, το περιβάλλον στο οποίο μια εταιρεία μπορεί περαιτέρω να αναπτυχθεί είναι αρκετά ασταθές αλλά και επικίνδυνο. Είναι λοιπόν επιτακτική η ανάγκη κάθε ξενοδοχειακή εταιρεία να έχει τουλάχιστον την δυνατότητα να χαράξει μια **συγκεκριμένη στρατηγική** η οποία να εναρμονίζεται με τις ανάγκες της εποχής που θα της επιτρέψει να προχωρήσει με ασφάλεια και με ελεγχόμενο ρίσκο στην επόμενη μέρα. Η αντιμετώπιση των παραπόνων θα πρέπει να είναι **άμεση και μεθοδική** ενώ θα πρέπει οι επιχειρήσεις να έχουν μία προσέγγιση περισσότερο εστιασμένη στον πελάτη. Αυτό μπορεί να το επιτύχει έχοντας πάντα στόχο της να **ξεπερνάει τις προσδοκίες των πελατών της** και να **δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης** με τους συνεργάτες της, διαδικτυακούς και μη, όπως 'tour operators', ηλεκτρονικές πλατφόρμες όπως αυτή του Trip Advisor και τέλος ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης όπως αυτές των Twitter και facebook. Δημιουργώντας στην ουσία ένα **ηλεκτρονικό δίκτυο συγκοινωνούντων δοχείων** που σκοπό έχουν την διαρκή **αναβάθμιση της εικόνας και της φήμης της ξενοδοχειακής μονάδας**, θέτοντας ταυτόχρονα το προϊόν της ανάμεσα στις κορυφαίες προτάσεις του προορισμού, προβάλλοντας την επιλογή της ως μια από τις επικρατέστερες στους υποψήφιους πελάτες. Μέσα από συγκεκριμένες δομές ανατροφοδότησης και αξιολόγησης επαναπροσδιορίζουμε προδιαγραφές, λειτουργικά πρότυπα, οργανωτικές απαιτήσεις, ανάγκες πελατών και στόχους για κάθε νέα περίοδο. Για να είναι επιτυχημένο το σύστημα διαχείρισης παραπόνων θα πρέπει να δημιουργηθεί και ομάδα υλοποίησης του σχεδίου ώστε να έχουν καλύτερα αποτελέσματα.

Έμφαση θα πρέπει να δίνεται στην **εκπαίδευση και ενημέρωση προσωπικού** όλων των τμημάτων. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση (κατά προτίμηση πριν την έναρξη της σαιζόν ή το χειμώνα) πρέπει να χρησιμοποιείται ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Επίσης θα πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τα παράπονα που κάνουν οι πελάτες καθώς και να τους παρέχεται εκπαίδευση σχετικά με τη διαχείριση τους και τις πρακτικές που θέλει η επιχείρηση να εφαρμόσει.

Η **επιτυχημένη διαχείριση και τέλος αξιοποίηση των σχολίων** – παραπόνων των πελατών (feedback) μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης αυξάνει καθημερινά τη φήμη της, την πελατεία της, εξειδικεύει το προσωπικό της στις ιδιορρυθμίες του κλάδου, βελτιώνει το προϊόν της και της δίνει υπεραξία. Συμπέρασμα, η φήμη μιας ξενοδοχειακής μονάδας (διαδικτυακή και μη) είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και με το τμήμα διαχείρισης παραπόνων – τμήμα δημοσίων σχέσεων – τμήμα ποιότητας. Σε όλο αυτό τον κύκλο συμμετέχουν οι ‘εσωτερικοί πελάτες’, οι ‘εξωτερικοί πελάτες’, οι εκάστοτε tour operators, οι προμηθευτές μας και τέλος η τοπική κοινωνία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Αβδελλή Θ. (2004), Σύγχρονος Τουριστικό προϊόν και Εναλλακτικές Τουριστικές Συμπεριφορές. Οικολογική Επιθεώρηση. Ανάκτηση από [http://www.oikologos.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=208&Itemid=197](http://www.oikologos.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=208&Itemid=197) στις 21/09/2019

Αθανασίου Λ. Α., (2002). Ο Συνεδριακός Τουριστικό προϊόν στην Ελλάδα – Εξελίξεις, Προβλήματα, Δυνατότητες και Πολιτική. Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα.

Ανδριώτης Κ. (2003), «Ο εναλλακτικός τουριστικό προϊόν και τα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά του», Τόπος, τ.20-21: 139-154.

Ανδριώτης Κ. (2005), «Τουριστική ανάπτυξη και σχεδιασμός», Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Ανδριώτης Κ. (2008), Αειφορία και Εναλλακτικός Τουριστικό προϊόν, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Βαρβαρέσος Σ. (1998). Τουριστικό προϊόν, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές: Η Ελληνική Πραγματικότητα. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ

Βελισσαρίου Ε. (2000). Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων. Μάνατζμεντ Ειδικών και Εναλλακτικών Μορφών Τουρισμού. Τόμος Δ. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Γαλάνη – Μουτάφη Β. (2002), «Ερευνες για τον τουρισμό στην Ελλάδα και την Κύπρο, μια ανθρωπολογική προσέγγιση», Αθήνα: Προπομπός.

Ηγουμενάκης Ν. (1997), «Τουριστική Οικονομία», Αθήνα: Interbooks.

Ηγουμενάκης, (2004), Τουριστικό Μάρκετινγκ: Βασικές Αρχές

Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π. (1998), Εισαγωγή στον Τουρισμό, Interbooks: Αθήνα

Λαλούμης Δημήτρης, (2002). Διοίκηση ξενοδοχείων – Hotel management. Εκδόσεις Σταμούλη

Θεοχάρης Νίκος, (2007). Front office management. Οργάνωση – Λειτουργία – Διεύθυνση. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός

Κοτρότσος Ιωάννης (2007), «Σύγχρονη διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων : «Σύγχρονες προσεγγίσεις που οδηγούν στην εύρυθμη και μακροχρόνια λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων». Διπλωματική εργασία.

Κωτσίδα, Τ. (2005), Πως θα αναβαθμίσετε το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, προτεινόμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της θέσης και της εικόνας του τμήματος σας» Πρακτικά 8ου Συμποσίου Ανθρωπίνου Δυναμικού, KPMG, 22-23 Φεβρουαρίου 2005.

Περικλής Ν. Λύτρας, (2004). Κοινωνιολογία και ψυχολογία του τουρισμού. Εκδόσεις Interbooks

Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης, (2008). Παράπονα πελατών Μπελάς...ή ευκαιρία; Εκδόσεις Σταμούλη

Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης, «Παράπονα πελατών και υπαλλήλων: Ευκαιρία για βελτιστοποίηση της επιχείρησης», Περιοδικό Σελφ Σέρβις (Εκδόσεις Comcenter), τεύχος 382, 23 Απριλίου 2009. Διαθέσιμο σε: <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=2794&la=1>

Ρεγκούκος Π., Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, Εκδόσεις Παναγιώτης Γ. Ρεγκούκος, 1992.

Σιώμκος Ι., Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, 2η έκδοση, Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 2002.



Σπανός Α, Πώς παράγονται και πώς παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας, Γαλαίος, 1997.

### **Ξενόγλωσση βιβλιογραφία**

Ah –Keng Kau and Elizabeth Wan –Yiun Loh (2006), “The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non- complainants”, Journal of Services Marketing, Published by Emerald.

Assimakopoulos, C., Papaioannou, E., Sarmaniotis, C. (2011), “The Contribution of CRM Marketing Variables Towards Improving Company’s Performance: A Case of Thessaloniki Area Hotels”, Arabian Journal of Business and Management Review, 1(1), pp.17-31.

Bryman, A. and Bell, E., 2003. Business research methods. Oxford: Butterworth-Heineman.

Cohen, E. (1979). A phenomenology of tourist experiences. Sociology. 13, pp. 179-201.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. and Wanhill, S. 2019. Tourism: principles and practice. 4th edition. London: Prentice Hall.

Cook S. (2011) «Complaint Management Excellence: Creating Customer Loyalty through Service Recovery». London. Kogan Page

Davindow, M. 2000. The bottom line impact of organisational responses to customer complaints. Journal of Hospitality and Tourism Research, 24(4). 437-490.

Eadington W.R. and Smith V.L. (1992), Tourism Alternatives: Potential and Problems in the Development of Tourism. Chichester: Willey.

Eccles, G. and Durand, P. 1998. Complaining customers, service recovery and continuous improvement. Managing Service Quality, 8(1), 68-71.

Eurostat (2012), Tourism Trends. Ανάκτηση από [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Tourism\\_trends](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tourism_trends), στις 5/11/2019

Heung, V.C.S. and Lam, T. 2003. Customer complaint behaviour towards hotel restaurant services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 283-289.

Johns, N. and Lee-Ross, D., 1998. *Research methods in service industry management*. London: Cassell.

Lickorish L., Jenkins C., (2004). *Μια Εισαγωγή στον Τουρισμό*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Mathew Swyers, Founder, The Trademark Company (2012), “8 Steps to Squash a Customer’s Complaint” <http://www.inc.com/matthew-swyers/8-steps-to-handle-customer-complaints.html> . Πρόσβαση την 14η Σεπτεμβρίου, 12:44 μμ.

Miles, M.B. and Huberman, A.M., 1994. *Qualitative data: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE.

Ngai, E. W., Heung, V. C., Wong, Y. H., Chan F. K. (2007), “Consumer complaint behaviour of Asians and non - Asians about hotel services: An empirical analysis”, *European Journal of Marketing*, 41(11/12), pp.1375-1391.

Opperman M. (1996). Convention destination images: Analysis of association meeting planners’ perceptions. *Tourism Management*, Vol. 17, Issue 3: 175-182

Rodenburg, E.E. (1989). The effects of scale in economic development: tourism in Bali. In: Singh, T.V., Theuns, H.L. & Go, F.M. (eds). *Towards Appropriate Tourism: The Case of Developing Countries*. Frankfurt, Peter Lang Verlag, pp.205-226.

Rogers T., (2008). *Conferences and Conventions*. 2nd Edition. Reprinted on 2011. Elsevier/Butterworth-Heinemann, London

Romeril, M. (1985). Tourism and the environment Q towardw a symbiotic relationship.

Sdrolas L., Mourgs A., Perou P., et al., Complaints Management Strategies in Greek Hotel Units: Proceedings of the 6th International Conference on Tourism and Hospitality Management, Department of Business Administration, Technological Educational Institute of Thessaly, Athens, Greece, 1 -3 June 2016.

Somaraki, M. 2010. Οργάνωση και διοίκηση παραπόνων στις τουριστικές υπηρεσίες σε ξενοδοχειακές μονάδες. Πτυχιακή ΑΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A., 2003. Research methods for business students. 3rd ed. Harlow: Pearson education.

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. 2003. Services Marketing: Integrating focus across the firm. New York: Mc Graw-Hill.

### Διαδικτυακές Πηγες

TravelDailyNewsGreece&Cyprus: [www HYPERLINK "http://www.traveldailynews.gr/"](http://www.traveldailynews.gr/)  
[HYPERLINK "http://www.traveldailynews.gr/"](http://www.traveldailynews.gr/) [HYPERLINK](http://www.traveldailynews.gr/)  
["http://www.traveldailynews.gr/"](http://www.traveldailynews.gr/). [HYPERLINK "http://www.traveldailynews.gr/"](http://www.traveldailynews.gr/)  
[HYPERLINK "http://www.traveldailynews.gr/"](http://www.traveldailynews.gr/) [HYPERLINK](http://www.traveldailynews.gr/)  
["http://www.traveldailynews.gr/"](http://www.traveldailynews.gr/) [Traveldailynews HYPERLINK](http://www.traveldailynews.gr/)  
["http://www.traveldailynews.gr/"](http://www.traveldailynews.gr/) [HYPERLINK "http://www.traveldailynews.gr/"](http://www.traveldailynews.gr/)  
[HYPERLINK "http://www.traveldailynews.gr/"](http://www.traveldailynews.gr/). [HYPERLINK](http://www.traveldailynews.gr/)  
["http://www.traveldailynews.gr/"](http://www.traveldailynews.gr/) [HYPERLINK "http://www.traveldailynews.gr/"](http://www.traveldailynews.gr/)  
[HYPERLINK "http://www.traveldailynews.gr/"](http://www.traveldailynews.gr/) [gr](http://www.traveldailynews.gr/)

(ανακτήθηκε στις 20/12/19 10:30, 25/12/19 17:54, 05/01/20 20:03, 09/01/20 09:09)

<https://www.orenda.gr/5-%CF%84%CF%8D%CF%80%CE%BF%CE%B9-%CE%B4%CF%8D%CF%83%CE%BA%CE%BF%CE%BB%CF%89%CE%BD-%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%8E%CE%BD/>

(ανακτήθηκε στις 12/11/2019)

<https://www.insurancedaily.gr/16-dyskoli-typi-pelaton-stis-asfalisis/> (ανακτήθηκε στις 12/11/2019)

<https://www.itpossible.gr/%CE%BF%CE%B9-5-%CF%84%CF%8D%CF%80%CE%BF%CE%B9-%CE%B4%CF%8D%CF%83%CE%BA%CE%BF%CE%BB%CF%89%CE%BD-%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%8E%CE%BD-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%80%CF%89%CF%82-%CE%BD%CE%B1-%CE%B1/> (ανακτήθηκε 12/11/2019)

<https://www.epixeiro.gr/article/85492> (ανακτήθηκε 12/11/2019)

<http://www.thefreelibrary.com/Dynamics+of+complaint+management+in+the+service+organization.-a011781246> (ανακτήθηκε 12/03/2020)

<https://www.rodiki.gr/article/409023/sto-notio-aigaio-ta-perissotera-xenodoxeia-dwmatia-kai-klines> (ανακτήθηκε 12/03/2020)