

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Όνομα Διοίκηση  
Επιχειρήσεων

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Μεταρρυθμίσεις και Ικανοποίηση Πελατών

Ελπίδα Καζανίδου

Επιβλέπων Καθηγητής  
Δημήτριος Ξεφτέρης

Απρίλιος 2020

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών κ Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση  
Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Μεταρρυθμίσεις και Ικανοποίηση Πελατών**

**Ελπίδα Καζανίδου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δημήτριος Ξεφτέρης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Απρίλιος 2020**

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

## Περίληψη

Η ικανοποίηση πελατών είναι ο βαθμός στον οποίο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχονται από μια επιχείρηση, πληρούν τις προσδοκίες ενός πελάτη. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση πελατών αναφέρεται στο βαθμό τον οποίο είναι ικανοποιημένος ο πελάτης μετά από μια αγοραστική του δραστηριότητα με μια επιχείρηση. Η ικανοποίηση των πελατών δε μετρά μόνο το πόσο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης με τις συναλλαγές του με την επιχείρηση αλλά και τη συνολική του εμπειρία με αυτή.

Οι έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση πελατών επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να αναλύει τα σχόλια των πελατών της και να κάνει αλλαγές προκειμένου να βελτιώσει μια συγκεκριμένη υπηρεσία ή το σύνολο των υπηρεσιών της και πολλά άλλα.

Η παρούσα εργασία με θέμα «Μεταρρυθμίσεις και Ικανοποίηση Πελατών», διερευνά την ικανοποίηση πελατών, εσωτερικών και εξωτερικών, τη σπουδαιότητα της και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, ενώ παράλληλα εξετάζεται και η στρατηγική ενίσχυσης της σχέσης μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση με την επιλογή σύγχρονων ερευνητικών μελετών σχετικές με το θέμα, διερευνάται η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών στον ξενοδοχειακό τομέα όσον αφορά την εξυπηρέτηση, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρονται σε ξενοδοχειακές μονάδες σε όλο τον κόσμο. Συμπερασματικά, υπάρχει μια σειρά παραγόντων οι οποίοι συνδέονται απολύτως με την ικανοποίηση του πελάτη, όπως η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και το προσωπικό του ξενοδοχείου.

**Λέξεις-κλειδιά:** μεταρρυθμίσεις, ικανοποίηση πελατών, εμπειρία, εταιρεία, επιχείρηση, υπηρεσία, προϊόν.

## **Summary**

Customer satisfaction is the degree according to which products or services provided by a company meet the expectations of a customer. In other words, customer satisfaction refers to the extent to which the customer is satisfied after a business transaction with a company. Customer satisfaction measures not only how satisfied and happy the customer is with his business dealings, but also with his overall experience with the company.

Customer satisfaction surveys allow a business to analyze customer feedback and make changes to improve a particular service or its entire service, website, and more.

The present project "Reforms and Customers' Satisfaction", explores customers' satisfaction, both internal and external, its importance and the factors that affect it, but moreover the strengthening strategy of the relationship between customers and the business is examined. Through the bibliography review, the raise of the clients' satisfaction in the hotel sector is examined, by using contemporary investigation studies, relevant to this issue, as far as the service and the products offered and concerned. In conclusion, there is a certain number of factors that are completely relevant to the customers' satisfaction, such as the quality of the services provided and the hotel staff.

**Keywords:** reforms, customer satisfaction, experience, company, business, service, product.

# Περιεχόμενα

## Εισαγωγή

<b>1</b>	<b>Ικανοποίηση Πελατών</b> .....	3
1.1	Ορισμός .....	3
1.2	Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη.....	5
1.2.1	Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.....	7
1.2.2	Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των πελατών.....	8
1.3	Εμπειρία πελατών .....	10
1.4	Η σπουδαιότητα της ικανοποίησης εμπειρίας πελάτη.....	14
1.5	Ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη.....	16
<b>2</b>	<b>Μεταρρυθμίσεις Ενίσχυσης της Σχέσης μεταξύ Πελάτη και Επιχείρησης</b> .....	20
2.1	Στρατηγική αύξησης της ικανοποίησης και της αφοσίωσης πελατών .....	20
2.2	Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεταξύ επιχειρήσεων .....	26
2.3	Στρατηγικές διαχείρισης παραπόνων.....	27
<b>3</b>	<b>Πολιτισμός και Ικανοποίηση Πελατών</b> .....	30
3.1	Ικανοποίηση πελατών στα ξενοδοχεία ατόμων από διαφορετικούς πολιτισμούς ....	30
3.1.1	Επίπεδα πολιτισμού.....	31
3.1.2	Διάσταση της πολιτισμικής διαφοράς.....	31
3.1.3	Η επίδραση του πολιτισμού στην ικανοποίηση πελατών.....	32
<b>4</b>	<b>Βιβλιογραφική Ανασκόπηση</b> .....	36
4.1	Μεθοδολογία.....	36
4.2	Κριτήρια επιλογής και αποκλεισμού ερευνητικών μελετών.....	37
4.3	Αποτελέσματα.....	37
4.4	Συμπεράσματα.....	40
	<b>Επίλογος</b> .....	42
	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	44

# Εισαγωγή

Η ικανοποίηση του πελάτη αποτέλεσε αντικείμενο μεγάλου ενδιαφέροντος τόσο για τον επιχειρηματικό κόσμο όσο και για τους ερευνητές. Ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση των κερδών και η ελαχιστοποίηση του κόστους. Η μεγιστοποίηση του κέρδους μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αύξησης των πωλήσεων με μικρότερο κόστος. Ένας από τους παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση των πωλήσεων είναι η ικανοποίηση του πελάτη, καθώς η ικανοποίηση οδηγεί στην αφοσίωση των πελατών, στη σύσταση και στην επαναλαμβανόμενη αγορά (Wilson et al., 2008: 79).

Οι πελάτες έγιναν πολύ σημαντικοί για τις επιχειρήσεις κατά την περίοδο εμπορίας της δεκαετίας του 1950, όταν οι επιχειρήσεις μπορούσαν να παράγουν αυτό που μπορούν να πουλήσουν και όχι μόνο να πουλήσουν ό,τι μπορούν να παράγουν, όπως ήταν κατά την εποχή παραγωγής. Από την αρχή της εποχής κατανάλωσης στο μάρκετινγκ, η εστίαση στους πελάτες / καταναλωτές αυξήθηκε περισσότερο, και οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να παρέχουν περισσότερες υπηρεσίες εκτός από αυτό που παρέχουν ως προσφορές στους πελάτες τους. Επιπλέον, η σημασία της ικανοποίησης των πελατών και της ποιότητας των υπηρεσιών έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλει στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των επιχειρήσεων (Magi & Julander, 1996: 40).

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι οι μεταρρυθμίσεις και η ικανοποίηση πελατών. Για το σκοπό αυτό αφού εξεταστεί η σημαντικότητα και οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και οι μεταρρυθμίσεις των επιχειρήσεων γενικότερα με σκοπό να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση πελατών, μελετάται η ικανοποίηση των πελατών και η σχέση της με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές μονάδες, επιχειρώντας να προσδιοριστούν τα σημεία

εκείνα τα οποία μια ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να μεταρρυθμίσει για να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των πελατών της.

Η παρούσα μελέτη διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο μελετάται η ικανοποίηση των εσωτερικών αλλά και εξωτερικών πελατών μιας επιχείρησης, και συγκεκριμένα, ο ορισμός της και η σπουδαιότητα της, η εμπειρία πελάτη και οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των πελατών. Στο δεύτερο κεφάλαιο διερευνάται η στρατηγική ενίσχυσης της σχέσης μεταξύ πελατών και επιχείρησης, μέσω της εμπιστοσύνης πελατών, της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, των τιμών της εμπορικής επωνυμίας και της διαχείρισης των παραπόνων. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την επίδραση του πολιτισμού στην ικανοποίηση πελατών και κυρίως στη βιομηχανία των ξενοδοχο-επιχειρήσεων η οποία χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ποικίλων πολιτισμών. Επιπλέον μελετάται πώς οι πολιτιστικές επιρροές μεταφράζονται σε διαφορετικές προσδοκίες. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, μέσω συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης επιλεγμένων ερευνητικών μελετών, διερευνώνται οι παράγοντες και οι ενέργειες εκείνες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση πελατών στον ξενοδοχειακό τομέα.



# Κεφάλαιο 1

## Ικανοποίηση Πελατών

Η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανοποίηση των πελατών. Η ικανοποίηση πελατών έχει καίρια θέση στη θεωρία του μάρκετινγκ και βασίζεται στην προϋπόθεση ότι το κέρδος επιτυγχάνεται μέσω της διαδικασίας ικανοποίησης των απαιτήσεων των καταναλωτών, δηλαδή της επίτευξης της ικανοποίησής τους.

Κάθε φορά που πρόκειται να ξεκινήσει να λειτουργεί μια επιχείρηση, οι πελάτες έχουν πρωτεύουσα θέση και δευτερεύουσα θέση το κέρδος. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να ικανοποιήσουν πλήρως τους πελάτες τους, θα παραμείνουν στην πρώτη θέση στην αγορά. Μάλιστα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι το βασικό συστατικό στοιχείο για την επιτυχία τους και ταυτόχρονα διαδραματίζει ζωτικό ρόλο για την επέκταση της αγοραστικής αξίας (Fornell et al., 1996: 7).

### 1.1. Ορισμός

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί ένα από τα κορυφαία εργαλεία για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Η ικανοποίηση του πελάτη ορίζεται ως η συνολική αξιολόγηση με βάση τη συνολική εμπειρία αγοράς και κατανάλωσης με το αγαθό ή την υπηρεσία με την πάροδο του χρόνου (Fornell et al., 1996: 9).

Ο Kotler (2000:77) προσδιόρισε την ικανοποίηση του πελάτη ως τα αισθήματα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης ενός ατόμου που προκύπτουν από τη σύγκριση της αντιλαμβανόμενης απόδοσης του προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες που έχει/είχε. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, αναπτύχθηκαν τρία στάδια ικανοποίησης: α) ο πελάτης ο οποίος αισθάνεται ικανοποιημένος όταν η απόδοση του προϊόντος είναι καλύτερη από την προσδοκία του, β) ο πελάτης ο οποίος απογοητεύεται όταν η απόδοση του

προϊόντος είναι χαμηλότερη από την προσδοκία του, και γ) ο πελάτης ο οποίος αισθάνεται ουδέτερος όταν η απόδοση ικανοποιεί την προσδοκία του (Gupta et al., 2004: 23).

Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα κρίσιμο στοιχείο μιας επιχειρηματικής στρατηγικής, όπως και η διατήρηση των πελατών και η επαναγορά των προϊόντων. Για να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίηση των πελατών, οι επιχειρήσεις πρέπει να πουλήσουν ιδέες και μεθόδους με όλες τις απαραίτητες προδιαγραφές. Για παράδειγμα, οι πελάτες θα αγοράσουν ένα αυτοκίνητο μετά από μια πιο προσεκτική ματιά σε αυτό, όπως είναι ο κινητήρας, το μοντέλο, τα χιλιόμετρα που έχει ταξιδέψει και αν υπάρχουν ρωγμές ή όχι. Εάν όλα αυτά είναι επαρκή για τα κριτήρια του πελάτη, δεν αισθάνεται απογοητευμένος μετά την αγορά. Διαφορετικά, εάν η επιχείρηση χρησιμοποιεί μόνο τη μέθοδο πώλησης και κατασκευής, οι πελάτες ενδέχεται να αναμένουν ότι το αυτοκίνητο είναι ακριβώς το ίδιο με αυτό που βλέπουν στις φωτογραφίες ή κατά τη διάρκεια της έκθεσης και αργότερα η επιχείρηση ενδέχεται να λάβει παράπονα αν κάτι δεν είναι σωστό. Η ικανοποίηση λοιπόν, του πελάτη είναι μία παράμετρος που προβλέπει τη μελλοντική συμπεριφορά των πελατών (Hill et al., 2007: 90).

Ωστόσο, το προϊόν και τα χαρακτηριστικά, οι λειτουργίες, η αξιοπιστία, η δραστηριότητα των πωλήσεων και η υποστήριξη πελατών είναι τα πιο σημαντικά θέματα που απαιτούνται για να ικανοποιήσουν ή να ξεπεράσουν την ικανοποίηση των πελατών. Οι ικανοποιημένοι πελάτες συνήθως επανέρχονται και αγοράζουν περισσότερα. Εκτός από την αγορά περισσότερων, εργάζονται επίσης ως δίκτυο για να προσεγγίσουν άλλους δυνητικούς πελάτες με την ανταλλαγή εμπειριών (Gupta et al., 2004: 10).

Η διασφάλιση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών από τον 20ό αιώνα και μετά δεν είναι μόνο η ικανοποίηση των πελατών αλλά και να έχει η επιχείρηση μια ασφαλή θέση στις αγορές. Πράγματι, αυτό έχει ωφελήσει τους πελάτες σημαντικά για την κατανάλωση ποιοτικών προϊόντων (Rebekah & Sharyn, 2004: 516).

Η ικανοποίηση του πελάτη επηρεάζεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προϊόντων ή υπηρεσιών και από αντιλήψεις ποιότητας. Η αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να προσφέρει οφέλη στην επιχείρηση όπως είναι η αφοσίωση των πελατών, η

αύξηση των πελατών αλλά και η θετική επικοινωνία από στόμα σε στόμα. Όταν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος με το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης, τότε ωθείται να αγοράζει συχνά και να προτείνει προϊόντα ή υπηρεσίες σε άλλους, πιθανούς πελάτες. Συμπεραίνεται λοιπόν, πως είναι αδύνατο για μια επιχείρηση να επεκταθεί σε περίπτωση που αυτή αγνοεί ή δε λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των πελατών της (Ταο, 2014: 257).

## **1.2. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη**

Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί σημαντικό στοιχείο στην παροχή υπηρεσιών, διότι η κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών του μπορεί να προκαλέσει αυξημένο μερίδιο αγοράς από επαναλαμβανόμενες αγορές. Ο προσανατολισμός προς την ικανοποίηση των πελατών δεν είναι ένα πρόσφατο φαινόμενο. Ο αριθμός επιτυχημένων επιχειρηματιών με την πάροδο των χρόνων έχει εντοπίσει τη σημασία της ικανοποίησης του πελάτη (Vanra, 2002: 78).

Η συμπεριφορά των καταναλωτών αφορά την επιλογή, την αγορά και την κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών για την εκπλήρωση των βασικών και των θεμελιωδών αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες φάσεις στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Αρχικά, ο καταναλωτής εντοπίζει τις ανάγκες του, στη συνέχεια επιλέγει και προβαίνει στον προϋπολογισμό των βασικών προϊόντων και τέλος, λαμβάνει την απόφαση να καταναλώσει. Η ποιότητα του προϊόντος, η τιμή, η υπηρεσία, τα ατομικά, χαρακτηριστικά, οι ψυχολογικοί παράγοντες και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη (I Research Service, 2017).

Ωστόσο, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση πελατών. Συγκεκριμένα, είναι οι (Jaideep, 2017):

- Πολιτιστικοί παράγοντες: Ο πολιτισμός είναι καθοριστικός όταν πρόκειται για την κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς ενός ατόμου. Οι αξίες, οι αντιλήψεις, οι συμπεριφορές και οι προτιμήσεις είναι οι παράγοντες που τα άτομα μαθαίνουν από την παιδική τους ηλικία, από τους ανθρώπους και τις κοινές συμπεριφορές του πολιτισμού. Οι κανόνες και οι αξίες μεταφέρονται από γενιά σε

γενιά και από τη μία οντότητα στην άλλη. Οι πολιτιστικοί παράγοντες αντιπροσωπεύουν τις μαθησιακές αξίες και τις αντιλήψεις που καθορίζουν τις επιθυμίες και τις συμπεριφορές των καταναλωτών. Οι καταναλωτές επηρεάζονται πρώτα από τις ομάδες στις οποίες ανήκουν αλλά και από τις ομάδες στις οποίες επιθυμούν να ανήκουν.

- **Κοινωνικοί παράγοντες:** Οι άνθρωποι ζουν σε ένα περιβάλλον που περιβάλλεται από πολλούς ανθρώπους που έχουν διαφορετική αγοραστική συμπεριφορά. Η συμπεριφορά ενός ατόμου επηρεάζεται από πολλές μικρές ομάδες όπως είναι οι οικογένεια, οι φίλοι, τα κοινωνικά δίκτυα και τα περιβάλλοντα που έχουν διαφορετικές αγοραστικές συμπεριφορές. Αυτές οι ομάδες αποτελούν ένα περιβάλλον στο οποίο ένα άτομο εξελίσσεται και διαμορφώνει την προσωπικότητά του. Ως εκ τούτου, ο κοινωνικός παράγοντας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αγοραστική συμπεριφορά ενός ατόμου.
- **Προσωπικοί παράγοντες:** Αυτή η καταναλωτική συμπεριφορά περιλαμβάνει προσωπικούς παράγοντες όπως είναι η ηλικία, το επάγγελμα, η οικονομική κατάσταση και ο τρόπος ζωής. Ο καταναλωτής αλλάζει την αγορά αγαθών και υπηρεσιών με το πέρασμα του χρόνου. Η οικονομική κατάσταση έχει επίσης σημαντικό αντίκτυπο στην αγοραστική συμπεριφορά. Από την άλλη πλευρά, ένα άτομο με χαμηλό εισόδημα επιλέγει να αγοράσει όσο το δυνατόν λιγότερο ανέξοδες υπηρεσίες. Ο τρόπος ζωής των πελατών είναι ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας που επίσης επηρεάζει την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Ο τρόπος ζωής αναφέρεται στον τρόπο που ένα άτομο ζει σε μια κοινωνία και εκφράζεται από τα πράγματα στο περιβάλλον.
- **Ψυχολογικοί παράγοντες:** Πολλοί ψυχολογικοί παράγοντες όπως τα κίνητρα, η αντίληψη, η μάθηση, οι στάσεις και οι πεποιθήσεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος και υπηρεσιών. Για να αυξηθούν οι πωλήσεις και να ενθαρρυνθεί ο καταναλωτής να αγοράσει, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν μια συνειδητή ανάγκη στο μυαλό του καταναλωτή που αναπτύσσει ένα ενδιαφέρον για την αγορά της υπηρεσίας. Ομοίως, ανάλογα με τις εμπειρίες, τις πεποιθήσεις και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του πελάτη, κάθε άτομο έχει διαφορετική αντίληψη. Οι στάσεις είναι ψυχολογικές τάσεις οι οποίες εκφράζονται με την αξιολόγηση μιας συγκεκριμένης οντότητας με κάποιο βαθμό εύνοιας ή δυσμένειας, συνεπώς θέτουν τις βάσεις για μελλοντική

συμπεριφορά. Μέσω των εμπειριών που αποκτούν οι καταναλωτές αναπτύσσουν πεποιθήσεις που θα επηρεάσουν την αγοραστική τους συμπεριφορά.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον πελάτη ποικίλλουν από άνθρωπο σε άνθρωπο και από κουλτούρα σε κουλτούρα. Η μελέτη της καταναλωτικής συμπεριφοράς των καταναλωτών αποτελεί μέσο επιτυχίας για την αγορά (Jaideep, 2017).

Σύμφωνα με τους Zeithaml & Binter (2010) για να κερδίσουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έναν πελάτη, δαπανώνται χρήματα και πόροι με τη μορφή χρόνου, ενέργειας και προσπάθειας. Η εξυπηρέτηση της επιχείρησης ή η ποιότητα των προϊόντων και η ικανοποίηση του πελάτη έχουν από καιρό θεωρηθεί κρίσιμα για την επιτυχία και την επιβίωση στη σημερινή αγορά. Αλλά είναι επίσης σημαντικό να κατανοηθεί τι συμβάλλει στην ικανοποίηση του πελάτη που θα μπορούσε να είναι ένα κλειδί για την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης (Zeithaml & Binter, 2010: 210).

Οι καταναλωτές απαιτούν πλέον υψηλότερη ποιότητα προϊόντων από ποτέ. Αξίζει να σημειωθεί πως πλέον επιβάλλονται πρόστιμα για την ποιότητα, καθώς το βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών είναι να επικεντρωθούν στην ποιότητα, τον τρόπο παραγωγής και προσφοράς στον τελικό πελάτη. Ως αποτέλεσμα αυτών των συνεχών βελτιώσεων στην ποιότητα των υπηρεσιών που γίνονται αντιληπτές σύμφωνα με τις προσδοκίες των καταναλωτών, επηρεάζεται θετικά το επίπεδο ικανοποίησης και οι αντιλήψεις του πελάτη για την επιχείρηση (Anderson et al. 1994: 54).

### **1.2.1. Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών**

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών αποτελεί βασικό δείκτη απόδοσης για την επιχείρηση ώστε να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Ο κύριος στόχος της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι η λήψη άμεσης απόφασης για τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών συναλλαγών. Επομένως, οι πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα είναι πιο ικανοποιημένοι οι πελάτες είναι ένα κρίσιμο αποτέλεσμα. Εάν μια επιχείρηση δεν επικεντρωθεί στις προσπάθειές βελτίωσης της στον κατάλληλο τομέα, δεν μπορεί να διατηρήσει το επίπεδο ανταγωνισμού της σε μια αγορά (Vavra, 2002: 80).

Βασικό μέλημα μιας επιχείρησης είναι ο προσδιορισμός των αναγκών των πελατών. Αφού επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση αποσκοπεί στο να ικανοποιήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες αυτές. Για το λόγο αυτό, η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη είναι σημαντική για την επιχείρηση (Hill et al., 2007: 91).

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση/οργανισμό σε επιχείρηση/οργανισμό, καθώς υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών. Ως μία από τις μετρήσεις της απόδοσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, η επιχείρηση παρακολουθεί τις πληροφορίες που αφορούν την αντίληψη του πελάτη ως προς το αν η επιχείρηση έχει ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του (Hill et al., 2007: 93).

Κάθε επιχείρηση επιδιώκει στην ικανοποίηση του πελάτη, έτσι ώστε να μπορεί να παρέχει τις κατάλληλες υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις του. Η πιθανή διάσταση για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών θα μπορούσε να είναι η ποιότητα, η τιμή, η εμπιστοσύνη, οι καταγγελίες, τα προβλήματα και πολλά άλλα. Το βασικό σημείο μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι το πώς να βελτιωθεί και πώς να διατηρηθεί μια καλή σχέση με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες αλλά και τους πιθανούς μελλοντικά πελάτες (Hill et al., 2007: 93).

Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη αφορά τη συλλογή δεδομένων και την παροχή πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες ικανοποιούνται ή είναι δυσαρεστημένοι από τα προϊόντα και την υπηρεσία. Η συλλογή δεδομένων βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει ποιος είναι ο κύριος λόγος πίσω από το επίπεδο ικανοποίησης. Εάν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος με το προϊόν ή την υπηρεσία που έχει λάβει, είναι πιο πιθανό να συνεχίσει να είναι πελάτης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα και ίσως ακόμη και να την υποστηρίξει, συνιστώντας την σε άλλους (Hill et al., 2007: 95).

### **1.2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών**

Η διαδικασία με την οποία οι καταναλωτές αποφασίζουν τί θα αγοράσουν, ποια η ποσότητα που θα αγοράσουν, σε ποια συχνότητα και σε ποια τιμή αναφέρεται στη συμπεριφορά πελατών. Αν ένα άτομο περάσει από αυτή τη διαδικασία, συνήθως

περνάει από πέντε στάδια: αναγνώριση προβλήματος, αναζήτηση πληροφοριών, αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, απόφαση αγοράς, απόφαση μετά την αγορά.

Ειδικότερα:

- Αναγνώριση Προβλημάτων: Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αγοράς αρχίζει όταν ο καταναλωτής καταλάβει κάποιο πρόβλημα ή ανάγκη. Αυτά τα προβλήματα ή οι ανάγκες προκαλούνται από εξωτερικά ή εσωτερικά ερεθίσματα. Τα εσωτερικά ερεθίσματα είναι οι ανάγκες που προέρχονται από τον ίδιο τον πελάτη και τον επηρεάζουν όταν φτάσει σε ένα κατάσταση. Αντίθετα, τα εξωτερικά ερεθίσματα προέρχονται από εξωτερικές πηγές, συμπεριλαμβανομένων των φίλων, της οικογένειας και του μάρκετινγκ (Kotler & Keller, 2016; 195).
- Αναζήτηση πληροφοριών: Η διαδικασία αναζήτησης είναι πολύ σημαντική για τη λήψη αποφάσεων. Η αναζήτηση πληροφοριών μπορεί να διακρίνεται μεταξύ δύο επιπέδων εμπλοκής. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στο επίπεδο κατά το οποίο ένα άτομο αναζητά πληροφορίες σχετικά με ένα εμπορικό σήμα, προϊόν ή υπηρεσία. Το επόμενο επίπεδο ονομάζεται ενεργή αναζήτηση πληροφοριών. Σε αυτό το στάδιο, ένα άτομο αναζητά πιο συγκεκριμένες πληροφορίες, διαβάζοντας υλικό, τηλεφωνώντας σε φίλους ή πραγματοποιώντας φυσικές επισκέψεις στα καταστήματα. Οι καταναλωτές απευθύνονται σε διάφορες πηγές πληροφοριών, όπως προσωπικές, εμπορικές, δημόσιες και βιωματικές πηγές. Κάθε πηγή παρέχει διαφορετική ποσότητα πληροφοριών και επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αγοράς. Το μεγαλύτερο μέρος των πληροφοριών μπορεί να αντληθεί από τις διαφημίσεις που προέρχονται απευθείας από το ίδιο το εμπορικό σήμα, ωστόσο οι καταναλωτές προτιμούν συχνά προσωπικές ή βιωματικές πηγές (Kotler & Keller, 2016: 196).
- Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων: Αφού συγκεντρωθούν αρκετές πληροφορίες σχετικά με ένα εμπορικό σήμα, ο καταναλωτής αρχίζει να σκέφτεται εναλλακτικές λύσεις ή υποκατάστατα στην αγορά, δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στα χαρακτηριστικά που θα αποφέρουν οφέλη μετά την αγορά. Ο καταναλωτής αξιολογεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες συνδυάζοντας τη στάση και τις πεποιθήσεις του προς το εμπορικό σήμα (Kotler & Keller, 2016: 197).
- Απόφαση αγοράς: Στο στάδιο της αξιολόγησης, ο καταναλωτής έχει προτίμηση μεταξύ των επιλογών μάρκας που ονομάζεται πρόθεση αγοράς. Εντούτοις, δύο

γενικοί παράγοντες μπορούν να παρεμβαίνουν μεταξύ της πρόθεσης αγοράς και της τελικής απόφασης. Οι συμπεριφορές των άλλων έχουν ισχυρή επιρροή στην απόφαση του πελάτη. Η τελική απόφαση εξαρτάται από την ένταση της αρνητικής στάσης του άλλου ατόμου απέναντι στην προτιμώμενη μάρκα και πόσο απαραίτητο είναι το άτομο στον καταναλωτή. Ο άλλος παράγοντας είναι απρόβλεπτα περιστασιακά γεγονότα, όπως λειτουργικοί ή οικονομικοί κίνδυνοι που μπορεί να αλλάξουν την πρόθεση αγοράς (Kotler & Keller, 2016: 199).

- Απόφαση μετά την αγορά: Μια μάρκα πρέπει να παρέχει πεποιθήσεις που ενισχύουν την επιλογή του καταναλωτή και να τον βοηθήσουν να έχει θετικά συναισθήματα για την επιλογή του. Όταν το εμπορικό σήμα ταιριάζει με τις προσδοκίες του πελάτη, αυτός ή αυτή θα είναι ικανοποιημένος και πιθανότατα θα ξαναγοράσει το ίδιο εμπορικό σήμα ξανά. Επιπλέον, οι ικανοποιημένοι καταναλωτές έχουν περισσότερες θετικές εμπειρίες σχετικά με ένα εμπορικό σήμα και τείνουν να το συνιστούν σε άλλα άτομα (Kotler & Keller, 2016: 200).

Σύμφωνα με τους Jones et al. (2000: 260) το κόστος αλλαγής είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη και αφοσίωση του πελάτη και αποτελείται από το χρόνο, το κόστος και την προσπάθεια του πελάτη όταν επιχειρεί να μεταβεί σε μια άλλη επιχείρηση. Σε γενικές γραμμές, το κόστος αλλαγής είναι οι δυσκολίες που μπορεί να έχει ο πελάτης για την αλλαγή σε άλλο προϊόν ή υπηρεσίες εναλλακτικών λύσεων. Συνεπώς είναι πιθανό να σταματήσει να χρησιμοποιεί το προϊόν αυτό και να το αντικαταστήσει με κάποιο άλλο εάν το κόστος είναι συγκριτικά χαμηλότερο από αυτό που χρησιμοποιεί. Στην αντίθετη περίπτωση που το κόστος αλλαγής είναι μεγάλο, ο πελάτης είναι περισσότερο πιστός (Jones et al. 2000: 261).

### **1.3. Εμπειρία πελατών**

Η εμπειρία πελατών είναι όλες οι άμεσες και έμμεσες συνδέσεις που έχει ένας πελάτης με ένα εμπορικό σήμα πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά. Τόσο η θετική όσο και η αρνητική εμπειρία έχουν σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά του. Ως εκ τούτου, κάθε αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές πρέπει να θεωρηθεί ως μια ευκαιρία για την προσέλκυση νέων πελατών ή την επέκταση της υπάρχουσας αφοσίωσης των πελατών.



Σήμερα οι καταναλωτές κατακλύζονται με διάφορες επιλογές μάρκας, και έτσι, ένα εμπορικό σήμα πρέπει να προσπαθήσει να δημιουργήσει θετικές εμπειρίες με τους πελάτες του μέσω της διαφοροποίησης και της δέσμευσης (Davis, 2010: 217).

Η έμφαση στην εμπειρία των πελατών προέκυψε καθώς οι αγορές μετατοπίστηκαν από τις οικονομίες των υπηρεσιών σε οικονομίες που οφείλονται στην εμπορευματοποίηση αγαθών και υπηρεσιών. Η ιδέα της εμπειρίας στην οικονομία εισήχθη για πρώτη φορά από τους Pine & Gilmore (1998), υποστηρίζοντας ότι τα ποιοτικά αγαθά και υπηρεσίες δεν ήταν πλέον αρκετά για τους πελάτες. Οι πελάτες επιθυμούν εμπειρίες και όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στην ανάγκη αυτή και έχουν αρχίσει να τις παρέχουν (Pine & Gilmore, 1998: 12),

Σύμφωνα με αυτούς, ο κύριος παράγοντας που οδήγησε στη μετάβαση από υπηρεσίες σε εμπειρίες ήταν η εμπορευματοποίηση των υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες έγιναν γενικές και έγινε πιο δύσκολο για τις εταιρείες να διαφοροποιήσουν τις προσφορές υπηρεσιών τους. Ως εκ τούτου, η παροχή εμπειριών στους πελάτες έγινε ένας τρόπος για να ξεχωρίσει μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές (Norton&Pine, 2013: 13).

Η έννοια της πελατειακής εμπειρίας έλαβε κριτική για τη δυσκολία ορισμού της. Το γεγονός ότι ορίζεται και γίνεται κατανοητή με διαφορετικό τρόπο από τους ακαδημαϊκούς και τον επιχειρηματικό κόσμο, καθιστά την έννοια δύσκολη να κατανοηθεί ως προς την πρακτική της εκτέλεση (Palmer, 2010: 198).

Οι Meyer & Schwager (2007) ορίζουν την εμπειρία των πελατών ως την εσωτερική και υποκειμενική ανταπόκριση των πελατών σε οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση επαφή με μια επιχείρηση. Η άμεση επαφή γενικά συμβαίνει κατά την αγορά, τη χρήση του προϊόντος/υπηρεσίας και την εξυπηρέτηση και συνήθως ξεκινά από τον πελάτη (Meyer & Schwager, 2007: 29).

Οι Prahalad & Ramaswamy (2004) υποστηρίζουν ότι οι εμπειρίες συν-δημιουργούνται από τον πελάτη και την επιχείρηση. Οι πελάτες ασχολούνται όλο και περισσότερο τόσο με τον ορισμό όσο και με τη δημιουργία αξίας και επομένως, κάθε επαφή με τους πελάτες είναι διαφορετική. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον να επικεντρωθούν απλώς στα προϊόντα και τις διαδικασίες τους, αλλά πρέπει να

επικεντρωθούν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που επιτρέπει στους πελάτες να προσαρμόσουν τις εμπειρίες τους (Prahalad & Ramaswamy, 2004: 8).

Παρόλο που οι ακαδημαϊκοί διαφωνούν σχετικά με τον ορισμό της πελατειακής εμπειρίας, συμφωνούν ότι η εμπειρία των πελατών όχι μόνο περιλαμβάνει την εμπειρία της αγοράς αλλά περιλαμβάνει όλες τις αλληλεπιδράσεις με την επιχείρηση πριν και μετά την αγορά (Cova & Caru, 2007: 81).

Οι Shaw & Ivens (2002: 79) ανέπτυξαν μια θεωρία πέντε σταδίων της εμπειρίας πελατών. Ειδικότερα, το πρώτο στάδιο, η εμπειρία, είναι όταν οι πελάτες καθορίζουν τις προσδοκίες τους για το προϊόν ή την υπηρεσία. Αυτές οι προσδοκίες είναι χτισμένες από την εικόνα της επωνυμίας της εταιρείας, τη διαφήμιση και την επικοινωνία από στόμα σε στόμα. Με βάση αυτές τις πληροφορίες, ο πελάτης ενδιαφέρεται για το προϊόν ή την υπηρεσία και καθορίζει ανάλογα τις προσδοκίες του (Davis, 2010: 220).

Το δεύτερο στάδιο, οι αλληλεπιδράσεις πριν από την αγορά, αποτελείται από όλες τις δραστηριότητες που οδηγούν στην απόφαση αγοράς. Σε αυτό το στάδιο, ο πελάτης έχει ενδιαφερθεί για το προϊόν ή την υπηρεσία και αρχίζει να αναζητά συνειδητά περισσότερες πληροφορίες. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει παραδείγματα παρουσιάσεων, προσφορών και διαπραγματεύσεων. Το τρίτο στάδιο, αλληλεπιδράσεις αγοράς, συμβαίνει όταν ο πελάτης αποφασίσει να αγοράσει. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει για παράδειγμα την εμπειρία αγοράς στο σημείο πώλησης ή την εξυπηρέτηση πελατών και την παράδοση (Davis, 2010: 220).

Το τέταρτο στάδιο, η κατανάλωση προϊόντων / υπηρεσιών, συνίσταται σε εμπειρίες που σχετίζονται με τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σε αυτό το στάδιο, πρέπει να εξεταστεί η εμπειρία του χρήστη. Η εμπειρία χρήστη ορίζεται ως οι αντιλήψεις και οι απαντήσεις ενός ατόμου που προκύπτουν από τη χρήση ή την αναμενόμενη χρήση ενός προϊόντος, ενός συστήματος ή μιας υπηρεσίας. Είναι η εμπειρία του πελάτη που συμβαίνει κατά τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Το θετικό της εμπειρίας χρήστη μπορεί να οδηγήσει σε ανανέωση αγοράς και της σύστασης της σε άλλους (Kraft, 2014: 33).

Το τελικό βήμα, το στάδιο μετά την εμπειρία, συμβαίνει μετά την κατανάλωση της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Αυτό συμβαίνει όταν ο πελάτης αντανακλά το σύνολο της εμπειρίας ενάντια στις προσδοκίες που είχε στην αρχή. Με βάση τα αποτελέσματα αυτού του προβληματισμού, ο πελάτης αποφασίζει είτε να συνεχίσει με τον προμηθευτή του προϊόντος ή της υπηρεσίας είτε να πάει σε έναν ανταγωνιστή. Μετά το στάδιο μετά την εμπειρία, ο κύκλος επιστρέφει στις προσδοκίες (Kraft, 2014: 34).

Ο πελάτης έχει την εμπειρία πλέον και ανάλογα με το πόσο έχουν ικανοποιηθεί οι προσδοκίες του, θέτει είτε υψηλότερες είτε χαμηλότερες προσδοκίες για την επόμενη αγοραστική του εμπειρία (Davis, 2010: 222).

Τα συναισθήματα, από την άλλη πλευρά, θεωρούνται κρίσιμα στη διαχείριση της εμπειρίας των πελατών. Τα συναισθήματα είναι μια κρίσιμη πτυχή της εμπειρίας, καθώς οι πελάτες δεν είναι μόνο λογικά αλλά και συναισθηματικά όντα. Τα συναισθηματικά στοιχεία της εμπειρίας πελατών περιλαμβάνουν για παράδειγμα τα συναισθήματα, τον τρόπο ζωής και τη συναισθηματική κατάσταση (Gentile et al., 2007: 397).

Τα θετικά συναισθήματα αυξάνουν την αφοσίωση των πελατών. Τόσο τα φυσικά όσο και τα συναισθηματικά στοιχεία επηρεάζουν τη συνολική εμπειρία του πελάτη. Για να αξιολογήσει την εμπειρία, ο πελάτης μετράει τις προσδοκίες που είχε πριν από την εμπειρία που βίωσε (Shaw & Ivens, 2002: 79).

Οι εμπειρίες που υπερβαίνουν τις προσδοκίες του πελάτη θεωρούνται θετικές, ενώ οι εμπειρίες που υπολείπονται των προσδοκιών του, δημιουργούν αρνητικές αντιλήψεις. Σε αυτό το σημείο, η «φωνή του πελάτη» θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στη διαδικασία σχεδιασμού και μετά την παροχή των υπηρεσιών. Συνεπώς, οι πάροχοι υπηρεσιών θα πρέπει να παρακολουθούν την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών (Gentile et al., 2007: 396). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Schertzer et al. (2013), οι σχέσεις πελάτη – επιχείρησης δημιουργούνται με την πάροδο του χρόνου με την εμπειρία, ενώ τα χαρακτηριστικά των πελατών αλλάζουν ανάλογα με την ποιότητα της σχέσης αυτής (Schertzer et al., 2013: 619).

## 1.4 Η σπουδαιότητα της ικανοποίησης πελάτη

Εξετάζοντας τη συμπεριφορά των πελατών, το άτομο χρησιμοποιείται ως παράγοντας για την πραγματοποίηση στρατηγικών και την προσαρμογή του μάρκετινγκ στις ανάγκες του. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για μια υψηλού επιπέδου ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Η ικανοποίηση πελατών διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων, διότι αποτελεί καλό προγνωστικό παράγοντα της αγοραστικής συμπεριφοράς (επαναγορά, προθέσεις αγοράς, επιλογή εμπορικού σήματος και συμπεριφορά αλλαγής) (Best, 2005: 76).

Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να αποτελέσει έναν καθοριστικό παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει οποιαδήποτε πηγή επιδόσεων. Σύμφωνα με τους LaBarbera & Mazursky (1983), η ικανοποίηση επηρεάζει τις προθέσεις επαναγοράς ενώ η δυσαρέσκεια θεωρείται πρωταρχικός λόγος για την απομάκρυνση του πελάτη ή τη διακοπή της αγοράς του. Όταν επιτυγχάνεται ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να οδηγήσει σε πολλά πλεονεκτήματα (LaBarbera & Mazursky, 1983: 393).

Σύμφωνα με τον Wirtz (2003), η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να οδηγήσει στο γεγονός ότι ο πελάτης είναι πολύ πιθανό να επιστρέψει για να αγοράσει ξανά προϊόν ή υπηρεσίες καθώς και να προτείνει το προϊόν σε άλλα άτομα που τον περιβάλλουν, με αποτέλεσμα να οδηγήσει σε αύξηση της μακροπρόθεσμης κερδοφορίας της εταιρείας (Wirtz, 2003: 2).

Από την άλλη πλευρά, οι Hoyer & MacInnis (2001: 83) δήλωσαν ότι οι δυσαρεστημένοι καταναλωτές μπορούν να αποφασίσουν:

- Να διακόψουν την αγορά του αγαθού ή της υπηρεσίας.
- Να καταγγείλουν την εταιρεία και ίσως να επιστρέψουν το προϊόν.
- Να διασπείρουν αρνητικά σχόλια από στόμα σε στόμα.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι εξαιρετικά σημαντική επειδή είναι ο τρόπος για να πάρει μια επιχείρηση ανατροφοδότηση από τους πελάτες με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να τη χρησιμοποιήσει για να βελτιωθεί η ίδια.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο καλύτερος δείκτης για τον τρόπο εμφάνισης της επιχείρησης στο μέλλον. Η ικανοποίηση των πελατών βοηθά στην ανάλυση SWOT που θα μπορούσε να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτυχθεί προοδευτικά και με συστηματικό τρόπο. Εκτός αυτού, θα βοηθήσει επίσης στη λήψη σωστής απόφασης για τη χρήση των κατάλληλων πόρων κατά την παραγωγή των προϊόντων. Παρομοίως, διατηρεί τη σχέση με τους υπάρχοντες πελάτες και δημιουργεί επίσης τη δυνατότητα απόκτησης νέων (SSRS Research, 2016: 3).

Όταν αγοράζονται προϊόντα, οι πελάτες αναμένουν την τελειότητα αντί για ποσότητα. Υπάρχουν ποικιλίες προϊόντων που είναι παρόμοιες στην αγορά και μερικές φορές είναι δύσκολο να γίνει διάκριση ποιο προϊόν είναι ποιοτικό και ανθεκτικό. Αυτή είναι η μεγάλη ευκαιρία για έναν επιχειρηματικό οργανισμό, να κάνει το μάρκετινγκ των προϊόντων και των υπηρεσιών του ώστε να καταλάβει τί ακριβώς αναζητούν οι πελάτες. Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί βασικό δείκτη της αγοράς που αξιολογεί την επιτυχία του οργανισμού. Οι άνθρωποι έχουν ποικιλία επιλογών και ως εκ τούτου, η ικανοποίηση διαφέρει επίσης από το ένα άτομο στο άλλο. Μπορεί επίσης να μεταβάλλει την προσδοκία του καταναλωτή ανάλογα με την επιλογή που μπορεί να έχει (Kotler & Keller, 2006: 79).

Η ικανοποίηση του πελάτη διασφαλίζει ότι ο πελάτης θέλει να επιστρέψει για να αγοράσει την υπηρεσία. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο πιθανό να συστήσουν τους φίλους και τις οικογένειές τους που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Ένας απόλυτα δυσαρεστημένος πελάτης μειώνει τα έσοδα, ενώ ο ικανοποιημένος πελάτης έχει θετική επίδραση στην κερδοφορία (Kotler & Keller, 2006: 79).

Ορισμένα πρόσφατα στατιστικά στοιχεία καταδεικνύουν τα οφέλη της καλής ικανοποίησης των πελατών και το κόστος της κακής ικανοποίησης των πελατών στις επιχειρήσεις. Η βελτίωση της διατήρησης των πελατών, ακόμη και μερικές ποσοστιαίες μονάδες, μπορεί να αυξήσει τα κέρδη κατά 25% ή και περισσότερο. Επομένως, οι επιχειρήσεις που ελπίζουν να ευημερήσουν συνειδητοποιούν τη σημασία αυτής της έννοιας (Davis, 2010: 205).

Ανάλογα με το πλαίσιο, η έννοια της ικανοποίησης του καταναλωτή μπορεί να διαφέρει: η ικανοποίηση του καταναλωτή μπορεί να αφορά ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή

ένα χαρακτηριστικό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ή εναλλακτικά μπορεί να σχετίζεται με το προϊόν / την υπηρεσία ως σύνολο (Gitomer, 1998: 99).

Σε γενικές γραμμές, η ικανοποίηση για το προϊόν / υπηρεσία στο σύνολό της είναι άξια προσοχής, καθώς επηρεάζει τη μελλοντική αγοραστική και καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό να κατανοηθούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση πελατών. Συχνά, η δυσαρέσκεια για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό μιας υπηρεσίας (π.χ. έλλειψη ευελιξίας του προσωπικού) οδηγεί σε δυσαρέσκεια για την υπηρεσία ως σύνολο, ακόμη και αν η ικανοποίηση για τα άλλα χαρακτηριστικά είναι υψηλά (Gitomer, 1998: 99).

## **1.5. Ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη**

Οι εσωτερικοί πελάτες μπορούν να ερμηνευθούν ως άτομα που αλληλεπιδρούν σε διαφορετικά τμήματα εντός μιας επιχείρησης. Υπό το πρίσμα αυτό, μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια αλυσίδα μεμονωμένων συνδέσμων οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους, με σκοπό να ικανοποιήσουν τους εξωτερικούς πελάτες. Ως εκ τούτου, η συνεργασία των εσωτερικών πελατών και προμηθευτών, θα πρέπει να επηρεάσει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί ή και να υπερβεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εξωτερικών πελατών της (Cai, 2010: 205).

Από τη στιγμή που η έννοια «ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη» πρωτοεμφανίστηκε στη διεθνή βιβλιογραφία, επιδιώχθηκε ένας προσδιορισμός της με σκοπό να επιτύχει στόχους υψηλής απόδοσης και μείωσης του κόστους αλλά και τη δημιουργία αξίας (Mustak, et al., 2013: 341). Η εσωτερική εστίαση στον πελάτη ή ο προσανατολισμός σε αυτόν απαιτεί από τα τμήματα των επιχειρήσεων να βλέπει το ένα το άλλο ως μέρος ενός ολόκληρου συστήματος, βελτιώνοντας έτσι την ικανότητά τους να διαχειρίζονται εξωτερικούς πελάτες (Conduit et al., 2001: 11).

Με την εφαρμογή και την επιβολή του προσανατολισμού στην ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη, οι επιχειρήσεις επηρεάζουν τους υπεύθυνους μάρκετινγκ να προωθήσουν κίνητρα και έτσι, να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους, με σκοπό να μετατρέψουν ολόκληρη την επιχείρηση σε ένα εξωτερικό σύστημα προσανατολισμένο στον πελάτη. Υπό αυτή την έννοια, η έμφαση στον εσωτερικό πελάτη πρέπει να

αποτελεί μέρος της οργανωτικής νοοτροπίας, διότι καθοδηγεί με τέτοιο τρόπο τις συμπεριφορές των εργαζομένων της επιχείρησης, ώστε να διασφαλίζεται η παροχή ποιοτικών προϊόντων ή / και υπηρεσιών (Lings & Greenley, 2010: 321).

Η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών είναι ένας σημαντικός δείκτης που μετρά τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται οι εργαζόμενοι και, επίσης, σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι από αυτό. Το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων συνδέεται επίσης με τα επίπεδα παραγωγής μιας επιχείρησης, επομένως είναι απαραίτητο για την επιτυχία της. Από αυτή την άποψη, η διατήρηση εσωτερικών πελατών, ικανοποιημένων από την εργασία τους, θα πρέπει να αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα σε κάθε επιχείρηση, αφού οδηγεί στον τελικό χρήστη ή την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη. Οι εσωτερικοί πελάτες αισθάνονται περισσότερο συνδεδεμένοι και αφοσιωμένοι με τις επιχειρήσεις τους και αυτό εκπέμπεται προς τους τελικούς χρήστες (Pavan & Narasimha Reddy, 2016: 74).

Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι οδηγούν στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης, οπότε ο εξωτερικός πελάτης μπορεί να αισθάνεται ικανοποιημένος και η επιχείρηση μπορεί να κερδίσει την πίστη των καταναλωτών. Αντίθετα, οι ανικανοποίητοι εργαζόμενοι τείνουν να δρουν σε μέτριο επίπεδο ή ανεύθυνα. Αυτό θα μπορούσε να αντανακλάται στην απόδοση του οργανισμού και συνεπώς στον προσανατολισμό και / ή την ικανοποίηση του τελικού χρήστη (Cai, 2010: 206).

Η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών είναι ζωτικής σημασίας όσον αφορά το κίνητρο και την επίτευξη υγιών και ασφαλών διαδικασιών εργασίας. Είναι αδιανόητο για μια επιχείρηση να ανταποκρίνεται στις εξωτερικές ανάγκες των πελατών χωρίς να εξετάζει τις προσδοκίες των εσωτερικών πελατών της. Κατά συνέπεια, αρκετές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να επενδύουν σημαντικά ποσά πόρων σε προγράμματα για να αναπτύξουν και να αυξήσουν την ικανοποίηση των εσωτερικών τους πελατών. Ένας εσωτερικός πελάτης μπορεί να είναι (Cai, 2010: 206):

- υπάλληλος,
- το τμήμα στις οργανωτικές δομές με λειτουργικούς δεσμούς,
- η εσωτερική οντότητα με δεσμούς μετοχικού κεφαλαίου.

Η φύση ενός εσωτερικού πελάτη διαφέρει από έναν εξωτερικό κυρίως λόγω των ακόλουθων παραμέτρων (Ullah, 2013: 13). Οι ανάγκες και οι προσδοκίες ενός εξωτερικού πελάτη αναπτύσσονται και γίνονται πιο ευέλικτες από τον εσωτερικό πελάτη, του οποίου η μεγάλη προσδοκία εξαρτάται, ανάλογα με την κατάσταση, την ικανοποίηση από την εργασία ή την εξασφάλιση της οικογενειακής του επιβίωσης. Ως εκ τούτου, η εκμάθηση των αναγκών του εσωτερικού πελάτη σχετίζεται με την εκτίμηση του εάν υπάρχουν ικανοποιητικές συνθήκες οργάνωσης ή αν υπάρχουν κατάλληλα εργαλεία εργασίας κ.λπ. (Grigoroudis, Tsitsiridi, & Zorounidis, 2013: 22).

Οι εσωτερικοί πελάτες είναι παραλήπτες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο είναι, για παράδειγμα, αποτέλεσμα μιας διαδικασίας και δραστηριοτήτων που ρυθμίζονται από εσωτερικούς κανόνες και απαιτήσεις. Οι ανάγκες των εσωτερικών πελατών, σε αντίθεση με τους εξωτερικούς πελάτες, μπορούν να εκπληρωθούν μόνο από τους προμηθευτές, είτε από μια μονάδα είτε από ένα ολόκληρο τμήμα ενός οργανισμού (PN ISO 10002, 2006: 2).

Όσον αφορά έναν εξωτερικό πελάτη, υπάρχει η δυνατότητα λήψης αποφάσεων σχετικά με τον προμηθευτή. Οι εσωτερικοί πελάτες δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα, και η κάλυψη των αναγκών τους εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες (PN ISO 10002, 2006: 2):

- την υποχρέωση του προμηθευτή να παρέχει εργασία,
- την αναγκαιότητα που απορρέει από τη διαμόρφωση της εργασίας και των δραστηριοτήτων σε μια διαδικασία και από άλλες ενέργειες,
- τις τρέχουσες δυνατότητες ως δεξιότητες ή ικανότητες ενός προμηθευτή.

Κάθε υπάλληλος ή οργανωτική μονάδα μπορεί να ενεργεί ως εσωτερικός πελάτης και προμηθευτής. Ο διττός ρόλος αυτών των ρόλων, καθώς και η δυναμική του μετασχηματισμού (μετατροπή από έναν εσωτερικό πελάτη σε προμηθευτή και αντίστροφα) εξαρτάται από την πολυπλοκότητα της εργασίας, τις εσωτερικές συνδέσεις, την οργανωτική κουλτούρα κλπ. Η μέτρηση της ικανοποίησης που σχετίζεται με την αντίληψη του πελάτη, επομένως ισχύει και για τον εσωτερικό πελάτη. Σε αντίθεση με έναν εξωτερικό πελάτη, ο πρωταρχικός καθοριστικός παράγοντας ικανοποίησης είναι το κίνητρο σε αυτή την περίπτωση. Αποτελεί δομικό στοιχείο



διαρκούς σχέσης μεταξύ εσωτερικών πελατών και προμηθευτών, με βάση την εμπιστοσύνη και την πίστη (PN ISO 10002, 2006: 2).

Οι επιχειρήσεις που έχουν ισχυρές πολιτικές για την ικανοποίηση των πελατών βρίσκουν ευκολότερη την προσέλκυση νέων και τη διατήρηση παλιών πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών). Η πραγματικότητα είναι ότι η ποιότητα της εμπειρίας των εργαζομένων επηρεάζει τελικά την ποιότητα της εμπειρίας των πελατών (PN ISO 10002, 2006: 2).

# Κεφάλαιο 2

## Μεταρρυθμίσεις Ενίσχυσης της Σχέσης Μεταξύ Πελάτη και Επιχείρησης

Από την κερδοφορία και τις προοπτικές παραγωγικότητας πρέπει να διεξάγονται μόνο δραστηριότητες που παράγουν αξία για τους πελάτες ,καθώς αυτή αναζητούν. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίσουν τους πελάτες τους πολύ καλύτερα από ό, τι συνήθως. Ωστόσο, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης με τον πελάτη, ώστε να είναι εύκολο να λάβει ανατροφοδότηση από αυτόν. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να αναπτυχθεί το προϊόν ή η υπηρεσία που προσανατολίζεται στον πελάτη (Hill et al., 2007: 101).

Ενώ βελτιώνεται η ικανοποίηση του πελάτη, οι προσδοκίες των πελατών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων αλλά και η σχέση ποιότητας / τιμής έχουν άμεσο θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών (Lovelock & Wright, 2007: 102).

### **2.1 Στρατηγική αύξησης της ικανοποίησης και της αφοσίωσης πελατών**

Η τέχνη της διατήρησης ενός πελάτη είναι μια στρατηγική για την αύξηση της ικανοποίησης και της πίστης.

Η ικανοποίηση και η αφοσίωση των πελατών συσχετίζονται μεταξύ τους. Η εμπιστοσύνη των πελατών αναφέρεται ως το συνολικό τελικό αποτέλεσμα και η σωρευτική εμπειρία που έχουν οι πελάτες με την εταιρεία από το σημείο εκκίνησης (Brunner et al., 2008: 1096).

Η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί στην αφοσίωση τους επειδή θα έχουν βιώσει ήδη μια θετική εμπειρία με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης. Πολλές φορές, η ικανοποίηση των πελατών θεωρείται ως η πρώτη σχέση εμπιστοσύνης με μια υπηρεσία. Ως εκ τούτου, η σχέση μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων έχει το θετικό αποτέλεσμα σε μια επιχειρηματική οργάνωση η οποία αναφέρεται ως επιτυχία (Belás & Gabčová 2016: 134).

Όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών, η εμπιστοσύνη των πελατών είναι πιο σημαντική για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι πιστοί πελάτες είναι πιθανότερο να καταναλώνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες από τους ίδιους και παλαιότερους οργανισμούς και όχι από τους νέους. Από την άλλη πλευρά, ο υπάρχων πελάτης μοιράζεται τις εμπειρίες του, ενεργώντας ως σύμβουλος. Αυτό συμβάλει στην αποτελεσματικότερη προώθηση του εμπορικού τομέα (Grönroos, 2007: 60).

Η ποιότητα της υπηρεσίας που υπολογίζει τις ανάγκες, την κατάσταση ή τις πτυχές του τρόπου ζωής δημιουργεί μια πρόσθετη αξία για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και της αφοσίωσης τους. Για την ανάπτυξη της διαχείρισης των υπηρεσιών, είναι σημαντικό να κατανοηθεί τί πραγματικά αναζητούν οι πελάτες και τί αξιολογούν. Η προσδοκία των πελατών έχει σημαντική επίδραση στις αντιλήψεις ποιότητας του πελάτη. Στη διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας, οι απροσδόκητες εκπλήξεις είναι καλύτερες από τις μεγάλες υποσχέσεις αφού πολλές διαδικασίες ανάπτυξης της ποιότητας καταστρέφονται από πάρα πολλές υποσχέσεις (Grönroos, 2007: 60).

Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση των παραπόνων των πελατών μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και της αφοσίωσης τους. Σε κάποια στιγμή της πορείας της, κάθε επιχειρηματική οργάνωση πρέπει να ασχοληθεί με τον απaráδεκτο ή αναστατωμένο πελάτη. Η πρόκληση είναι να χειριστεί αυτούς τους πελάτες και να κάνει τον πελάτη να πιστέψει ξανά στην υπηρεσία. Οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να ευχαριστούν θετικά τους πελάτες, εάν θέλουν να τους δώσουν ικανοποίηση και να κερδίσουν την αφοσίωση του. Είναι σημαντικό να ακούνε προσεκτικά τί λέει ο πελάτης και να δείχνουν την αξία του προβλήματός του. Παράλληλα, θα πρέπει να αφιερώνουν χρόνο για να επανεξετάσουν το ζήτημα με τον πελάτη και να αποδεχθούν την πρόκληση ώστε να μετατραπεί σε κάτι εποικοδομητικό.

Τα σχόλια και οι πληροφορίες των πελατών είναι τα σημαντικά βήματα για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Τα σχόλια των πελατών είναι ένα σημαντικό εργαλείο για μια επιχειρηματική οργάνωση ώστε να βελτιώσει τις υπηρεσίες της και τα προϊόντα της. Η ανατροφοδότηση είναι ο καλύτερος τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Η διαδικασία της απόκτησης νέων πελατών και η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών είναι δυνατή μόνο με τα σχόλια και τις καταγγελίες των καταναλωτών. Τα σχόλια των πελατών παρέχουν τα απτά στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για καλύτερη επιχειρηματική απόφαση. Τα σχόλια των πελατών επίσης, παρέχουν πολύτιμη εικόνα για το τί σκέφτονται οι πελάτες σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες που βοηθούν στην οικοδόμηση μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής οργάνωσης στο μέλλον (Belás & Gabčová, 2016: 136).

Η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών επηρεάζει τις χώρες σε όλο τον κόσμο. Η συνεχής ροή των πληροφοριών προς τους εργαζόμενους και τους πελάτες βοηθά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Τα συστήματα πληροφοριών αποτελούν αναπόσπαστο μέρος ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Η νέα τεχνολογία δημιουργεί νέες ευκαιρίες για την επιχειρηματική οργάνωση. Τις τελευταίες δεκαετίες, η τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας έχει συμβάλει στην ταχεία ανάπτυξη της επιχείρησης, μέσω των κοινωνικών δικτύων. Τα κοινωνικά μέσα είναι ένα αποτελεσματικό κανάλι για τους πελάτες να μοιραστούν τις εμπειρίες τους με την εταιρεία και μπορούν να θεωρηθούν ως η μεγάλη ευκαιρία για να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση πρέπει να δώσει μεγαλύτερη προσοχή ώστε να διασφαλίσει ότι τα εργαλεία παρακολούθησης των κοινωνικών μέσων λειτουργούν αποτελεσματικά. Ο πελάτης προτιμά να διαβάσει τις κριτικές, τις απόψεις και τη γνώμη άλλων πελατών καθώς και τις συστάσεις τους, βοηθώντας τον έτσι, να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την αγορά των προϊόντων (Huang, 2015: 749).

Στόχοι προγραμμάτων ικανοποίησης πελατών είναι η μέτρηση και η παρακολούθηση της ικανοποίησης πελατών, η ανάπτυξη προφίλ ισχυρών και αδύναμων σημείων, ο προσδιορισμός της συνάφειας των συγκεκριμένων παραμέτρων απόδοσης για την παγκόσμια ικανοποίηση και ο σχεδιασμός ενός καταλόγου ενεργειών για την αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών. Οι εταιρείες έχουν ανάγκη τη μέτρηση της ικανοποίησης των καταναλωτών τους. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα

περιουσιακό στοιχείο που πρέπει να παρακολουθείται και να διαχειρίζεται ακριβώς όπως οποιοδήποτε φυσικό περιουσιακό στοιχείο. Αλλά, παραδοσιακά η μέτρηση δεν είναι επαρκής, εξαιτίας των (Huang, 2015: 750):

- των παραπόνων πελατών: η πλειονότητα των δυσαρεστημένων πελατών δεν γνωστοποιούν το παράπονο τους ή οι περισσότερες καταγγελίες δεν φτάνουν στα ανώτερα στελέχη.
- της αγοραστικής δύναμης: επιλεκτική ανατροφοδότηση πληροφοριών.

Για την παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη τα εξής (Ilieska et al., 2002: 38):

1. Ο καθορισμός στόχων
2. Ο προσδιορισμός των ομάδων-στόχων
3. Η επιλογή των μεθόδων συλλογής δεδομένων
4. Η ανάπτυξη της μέτρησης
5. Η ανάλυση και η αναφορά των δεδομένων
6. Η αποτελεσματική συλλογή, ανάλυση και εφαρμογή των πληροφοριών της ικανοποίησης των πελατών

Τα αποτελέσματα ικανοποίησης πελατών μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό σημαντικών απαιτήσεων των πελατών. Η αναγνώριση των συγκεκριμένων απαιτήσεων του πελάτη για την επίτευξη ικανοποίησης είναι χρήσιμη σε ένα πολύ θεμελιώδες επίπεδο. Μια επιχείρηση είναι σε θέση να εστιάσει σαφώς τις προσπάθειες σε εκείνους τους τομείς που είναι πιο σημαντικοί για τον πελάτη. Η διάκριση αυτών των απαιτήσεων που εκτιμούν οι πελάτες επιτρέπει τον εντοπισμό προσπαθειών για τροποποιήσεις των υπηρεσιών καθώς και περαιτέρω συλλογή δεδομένων. Οι συγκρίσεις συγκεκριμένων στοιχείων με τη διάσταση ικανοποίησης ή τη συνολική βαθμολογία μπορούν να βοηθήσουν στον προσδιορισμό εκείνων των στοιχείων που συνδέονται στενότερα με την ικανοποίηση (Sureshchander et al., 2001: 120).

Παράλληλα, μπορούν να βοηθήσουν στην παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της ικανοποίησης πελατών με την πάροδο του χρόνου. Αρκετά απλά, οι ίδιες πληροφορίες που συγκεντρώνονται σε διαφορετικά χρονικά σημεία μπορούν να βοηθήσουν στην αναγνώριση των τάσεων και των προτύπων που αναπτύσσονται καθώς μια επιχείρηση εξελίσσεται και αλλάζει. Επιπλέον, αυτό μπορεί να είναι χρήσιμο για την απόδειξη των επιπέδων αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων και των υπηρεσιών. Αυτή η χρονική

συλλογή και σύγκριση πληροφοριών επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προσαρμόζει και να τροποποιεί υπηρεσίες και προϊόντα για να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών της (Sureshchander et al., 2001: 120).

Τα αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών μπορούν να συμβάλλουν στις συγκρίσεις με άλλες επιχειρήσεις και περιλαμβάνουν όχι μόνο δομικά και οργανωτικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες, αλλά και την αποτελεσματικότητα των προϊόντων / υπηρεσιών και την παράδοση τους (Sureshchander et al., 2001: 120).

Υπάρχουν πολλές πιθανές χρήσεις των πληροφοριών σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών. Ορισμένες περιλαμβάνουν (Dutka, 1993: 56):

1. Τα αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών μπορούν να βοηθήσουν στην παρουσίαση της εκάστοτε κατάστασης της ικανοποίησης του πελάτη. Αυτή η χρήση συχνά υπερβαίνει τα στατιστικά στοιχεία όπως η μέση τιμή, η εμβέλεια και η τυπική απόκλιση. Αυτά τα περιγραφικά δεδομένα μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό συγκεκριμένων πλεονεκτημάτων και αδυναμιών στις διαστάσεις ικανοποίησης, καθώς και στη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις συνολικές βαθμολογίες. Ωστόσο, διαφορετικοί τύποι ανάλυσης δεδομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό όχι μόνο των συγκεντρωτικών αλλά και των μεμονωμένων πληροφοριών. Στο σημείο αυτό προκύπτουν τα διαφορετικά πρότυπα ή τα κενά μεταξύ διαφορετικών ατόμων, ομάδων ή μεταξύ συγκεκριμένων αντικειμένων (Sureshchander et al., 2001: 119).
2. Τα αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό σημαντικών απαιτήσεων των πελατών. Η αναγνώριση των συγκεκριμένων απαιτήσεων του πελάτη για την επίτευξη ικανοποίησης είναι χρήσιμη σε ένα πολύ θεμελιώδες επίπεδο. Ένας οργανισμός είναι σε θέση να εστιάσει σαφώς τις προσπάθειες σε εκείνους τους τομείς που είναι πιο σημαντικοί για τον πελάτη. Η διάκριση αυτών των απαιτήσεων που εκτιμούν περισσότερο οι πελάτες επιτρέπει τον εντοπισμό των προσπαθειών για τροποποιήσεις των υπηρεσιών καθώς και περαιτέρω συλλογή δεδομένων. Οι συγκρίσεις συγκεκριμένων στοιχείων με τη διάσταση ικανοποίησης ή τη συνολική βαθμολογία μπορούν να βοηθήσουν στον προσδιορισμό εκείνων των στοιχείων που συνδέονται στενότερα με την ικανοποίηση.

3. Τα αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών μπορούν να βοηθήσουν στην παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της ικανοποίησης πελατών με την πάροδο του χρόνου. Οι ίδιες πληροφορίες που συγκεντρώνονται σε διαφορετικά χρονικά σημεία μπορούν να βοηθήσουν στην αναγνώριση των τάσεων και των προτύπων που αναπτύσσονται καθώς ένας οργανισμός εξελίσσεται και αλλάζει. Επιπλέον, αυτό μπορεί να είναι χρήσιμο για την απόδειξη των επιπέδων αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων και των υπηρεσιών. Αυτή η χρονική συλλογή και σύγκριση πληροφοριών επιτρέπει σε έναν οργανισμό να προσαρμόζει και να τροποποιεί υπηρεσίες και προϊόντα για να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών του.
4. Τα αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών μπορούν να βοηθήσουν στην παροχή συγκρίσεων με άλλους οργανισμούς. Οι συγκρίσεις είτε σε έναν οργανισμό ανά τμήμα είτε σε μια υποομάδα, καθώς και σε εξωτερικούς οργανισμούς, μπορούν να παρέχουν πληθώρα πληροφοριών. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο δομικά και οργανωτικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες, αλλά και την αποτελεσματικότητα των εξαρτημάτων προϊόντων / υπηρεσιών και την παράδοση προϊόντων / υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στον συντονισμό των προγραμματισμένων αλλαγών που αφορούν συγκεκριμένες περιοχές, σε αντίθεση με τις γενικές προσεγγίσεις. Επίσης, αυτό μπορεί να δώσει μια προοπτική του πώς ένας οργανισμός εκτελεί σε σχέση με άλλους, δηλαδή τον ανταγωνισμό κάποιου. Αυτό δίνει στον πελάτη τις απαραίτητες πληροφορίες για να κάνει τις επιλογές του.
5. Τα αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών μπορούν να βοηθήσουν στον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών πρακτικών. Τα δεδομένα που συλλέγονται από μελέτες ικανοποίησης πελατών μπορούν να παρέχουν πολύτιμες και ακριβείς πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν στην αξιολόγηση των συστατικών προϊόντων / υπηρεσιών και της παράδοσης. Τα προϊόντα / υπηρεσίες μπορούν να τροποποιηθούν για να γίνουν πιο αποτελεσματικά και οι επιχειρηματικές πρακτικές μπορούν να τροποποιηθούν για να ανταποκριθούν στα πρότυπα αριστείας μέσα σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Στην ουσία, αυτή είναι η σύγκριση ενός συγκεκριμένου αντικειμένου με ένα πρότυπο που καθορίζεται από τον πελάτη. Αυτές οι βαθμολογίες που είναι πάνω από το πρότυπο είναι θετικές, ενώ οι παρακάτω έχουν ανάγκη βελτίωσης. Αυτό δίνει τη δυνατότητα πιο προσεκτικής και θεωρητικής ιεράρχησης των ενδεχόμενων σχεδίων δράσης.

Οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών είναι οι εξής (Sureshchander et al., 2001: 112):

1. Απτά υλικά: εμφάνιση υλικών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού, ενημερωτικών φυλλαδίων.
2. Αξιοπιστία: η ικανότητα της επιχείρησης να εκτελεί σωστά και αξιόπιστα μια υπηρεσία.
3. Ανταπόκριση: η προθυμία μιας επιχείρησης να φροντίζει τους πελάτες και να προσφέρει μια άμεση εξυπηρέτηση.
4. Διαβεβαίωση: οι δεξιότητες, οι γνώσεις, η ευγένεια, η αξιοπιστία του προσωπικού μιας επιχείρησης.
5. Εμπάθεια: η προσέγγιση, η εύκολη επαφή και η επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες, καθώς και η κατανόηση των αναγκών των πελατών.

## **2.2 Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεταξύ επιχειρήσεων**

Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι η διαδικασία ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η απόκτηση υψηλότερων μέσων αποδόσεων για τους ενδιαφερόμενους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής διαχείρισης πόρων, δυνατοτήτων και βασικών ικανοτήτων, καθώς και της ανταπόκρισης της εταιρείας σε ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον (McGee & Sammut-Bonnici, 2014: 1).

Η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης αφορά στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οτιδήποτε κάνει μια επιχείρηση σε σύγκριση με τις αντίπαλες επιχειρήσεις. Όταν μια επιχείρηση μπορεί να κάνει κάτι που οι αντίπαλες επιχειρήσεις δεν μπορούν να κάνουν ή κατέχει κάτι που οι αντίπαλες επιχειρήσεις επιθυμούν, αυτό μπορεί να αντιπροσωπεύει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνήθως, μια επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο για μια συγκεκριμένη περίοδο, λόγω των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που μιμούνται και υπονομεύουν αυτό το πλεονέκτημα (Adekiya, 2016: 58).



Τέσσερις απαιτήσεις πρέπει να πληρούνται για να είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βιώσιμο (Hosseini et al., 2018: 3):

A) Πρέπει να είναι πολύτιμο.

B) Πρέπει να είναι σπάνιο σε υπάρχοντες και πιθανούς ανταγωνιστές.

Γ) Δεν πρέπει να είναι εύκολο να μιμηθεί.

Δ) Δεν πρέπει να υπάρχει εναλλακτική στρατηγική λύση για αυτήν την ικανότητα ή τον πόρο.

Οι διαφορετικοί προσανατολισμοί των επιχειρήσεων έχουν διαφορετικές επιρροές στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου, δόθηκε μεγάλη προσοχή στις διάφορες προσεγγίσεις σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι προσεγγίσεις αφορούν μεταξύ άλλων τις εξής προτάσεις: α) η έμφαση στις βασικές ικανότητες της εταιρείας ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, β) μια επιχείρηση που διαχειρίζεται αποτελεσματικά την εταιρική φήμη και την εικόνα της μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, γ) η θετική σχέση μεταξύ της επιτυχίας της εταιρείας στη διαχείριση της καινοτομίας και της ικανότητας που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ashour, 2018: 1).

## 2.3 Στρατηγικές διαχείρισης παραπόνων

Παραδοσιακά, τα παράπονα των πελατών θεωρήθηκαν ως αρνητικό γεγονός, δηλαδή ως δείκτες προβληματισμού σχετικά με την ποιότητα ή ως εταιρική αποτυχία. Ως εκ τούτου, η πλειονότητα των εταιρειών ασχολήθηκε με αμυντικές στρατηγικές επικοινωνίας, αρνούμενη το ζήτημα της καταγγελίας, προσφέροντας υλιστικές λύσεις ή απλά αγνοώντας την καταγγελία. Ωστόσο, με την άνοδο των πελατοκεντρικών θεωριών μάρκετινγκ και τη συστηματική ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης σχέσεων στη δεκαετία του 1990, οι καταγγελίες πελατών αποτέλεσαν ολοένα και περισσότερο εξατομικευμένες ευκαιρίες επικοινωνίας, κατόπιν αιτήματος του πελάτη. Οι στρατηγικές διαχείρισης παραπόνων επικεντρώθηκαν συνεπώς στην κατάρτιση επικοινωνίας του προσωπικού και στις γενναιόδωρες πολιτικές εγγύησης και επιστροφής που βασίζονται σε σενάρια άμεσης, προσωπικής επικοινωνίας μεταξύ του καταγγέλλοντος και της επιχείρησης μέσω τηλεφώνου, ηλεκτρονικής επικοινωνίας ή δια ζώσης (Breitsohl et al., 2014: 2).

Η διαχείριση παραπόνων είναι η διαδικασία διάδοσης πληροφοριών που στοχεύουν στον εντοπισμό και τη διόρθωση διαφόρων αιτιών δυσαρέσκειας των πελατών. Συγκεκριμένα, αποτελείται από μια σειρά στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να επιλύσουν και να μάθουν από τα προηγούμενα λάθη προκειμένου να αποκαταστήσουν την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των πελατών τους. Ως εκ τούτου, οι πληροφορίες που συλλέγονται από τα παράπονα των πελατών έχουν μεγάλη σημασία, καθώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των υπηρεσιών και τον εντοπισμό αδυναμιών στην ποιότητα των προϊόντων καθώς και στο σύστημα παροχής υπηρεσιών. Οι πελάτες που κάνουν καταγγελίες και μένουν ανικανοποίητοι με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, παρέχουν στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να προβούν σε μεταρρυθμίσεις με σκοπό να επιλύσουν ορισμένα λειτουργικά κενά, να μάθουν από αρνητικές καταστάσεις και κατά συνέπεια να αποκαταστήσουν την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πελατών (Filip, 2013: 272).

Η αυξανόμενη επιρροή του Διαδικτύου και η πιο πρόσφατη τάση, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, έχουν αποκαλύψει την παθητικότητα των επικρατέστερων στρατηγικών διαχείρισης καταγγελιών όσον αφορά το προφίλ και την αποτελεσματική επικοινωνία με τους καταγγέλλοντες διαδικτυακά. Ως εκ τούτου, ο δημόσιος και στιγμιαίος χαρακτήρας των διαδικτυακών καναλιών επικοινωνίας (π.χ. δημόσια φόρουμ, Twitter κ.λπ.) απαιτεί τη μετατροπή των υπαρχουσών μεταρρυθμίσεων διαχείρισης καταγγελιών σε πολυδιάστατες και συνεχείς στρατηγικές ηλεκτρονικής επικοινωνίας (Breitsohl et al., 2014: 2).

Συγκεκριμένα, έχει προταθεί μια στρατηγική διαχείρισης ηλεκτρονικών καταγγελιών που επικεντρώνεται στην αναλυτική κατανόηση εννέα κρίσιμων στοιχείων (Breitsohl et al., 2014: 4):

1. τη διερεύνηση της αιτίας παραπόνων και της δυσαρέσκεια πελατών πριν την καταγγελία/παράπονο.
2. τη διερεύνηση των διαφορών καταγγελλόντων και μη καταγγελλόντων πελατών.
3. τη διαμόρφωση προφίλ των καταγγελλόντων με τη συλλογή ατομικών, δημογραφικών και πολιτιστικών στοιχείων.
4. τον έλεγχο καναλιών των παραπόνων.

5. τον έλεγχο του ύφους και του περιεχομένου της καταγγελίας.
6. τον έλεγχο των αποδεκτών των καταγγελιών.
7. τον έλεγχο των εσωτερικών συστημάτων διαχείρισης των καταγγελιών/παραπόνων.
8. τον έλεγχο της απάντησης/ αντίδρασης στην καταγγελία/παραπόνο .
9. την αξιολόγηση της αξίας της ανατροφοδότησης.

Οι προσπάθειες διαχείρισης παραπόνων θεωρούνται επενδύσεις που βοηθούν στη διατήρηση των πελατών και στην προστασία της μακροπρόθεσμης ροής κερδών. Οι πολιτικές διαχείρισης παραπόνων καταγγελιών μπορεί να συνεπάγονται τη συγγνώμη, τη δικαιολογία ή την αποζημίωση υλικού, καθώς και την επανάληψη της βασικής υπηρεσίας. Από αυτή την άποψη, οι Miller et al. (2000) διέκριναν τις στρατηγικές διαχείρισης καταγγελιών σε δύο τύπους: ψυχολογική και απτή στρατηγική. Η ψυχολογική προσέγγιση επικεντρώνεται σε ενέργειες όπως η εξήγηση του προβλήματος στον πελάτη και η συγγνώμη, ενώ, στην περίπτωση αυτή, δίνεται έμφαση στην επικοινωνία. Η απτή προσέγγιση επικεντρώνεται στην επιστροφή χρημάτων και στην αποζημίωση υλικών (Miller et al., 2000).

Καταλήγοντας, με την αύξηση της παγκοσμιοποίησης των αγορών και τις δυναμικές αλλαγές στις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών, ο ανταγωνισμός μεταξύ των παραγόντων της αγοράς έχει γίνει πιο έντονος. Επιπλέον, η τρέχουσα επανάσταση της γνώσης, η ψηφιοποίηση, το Διαδίκτυο και η τεχνολογική σύγκλιση, σε συνδυασμό με την απορρύθμιση και την ιδιωτικοποίηση έχουν οδηγήσει σε εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, διάλυση των εμποδίων της βιομηχανίας, νέες βιομηχανίες και πρωτοφανή επίπεδα αύξησης της παραγωγικότητας. Ως εκ τούτου, ως απάντηση σε αυτές τις ταχείες αλλαγές με σκοπό την επίτευξη βιώσιμης ανταγωνιστικής θέσης, οι επιχειρήσεις πρέπει να «αγκαλιάσουν» τη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης παραπόνων των πελατών. Μια αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων θα εξασφάλιζε ότι οι προσφορές προϊόντων και άλλες συναφείς εκροές από επιχειρήσεις είναι σε άμεση συμβατότητα με τις απαιτήσεις των πελατών και άλλων περιβαλλοντικών απαιτήσεων και θα οδηγήσουν συνεπώς σε έναν ανώτερο ανταγωνισμό (Adekiya, 2016: 55).

# Κεφάλαιο 3

## Πολιτισμός και Ικανοποίηση

### Πελατών

Η ικανοποίηση των πελατών έχει γίνει μια πολύ σημαντική πτυχή της διαχείρισης των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες σε όλο τον κόσμο ωστόσο, υποστηρίζουν συχνά ότι η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να επηρεάζεται από πολιτιστικές διαφορές. Στη σημερινή κοινωνία, ο γενικός πληθυσμός κατανοεί ότι το πολιτιστικό υπόβαθρο έχει σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες περιγράφουν τις εμπειρίες τους. Αυτές οι πολιτιστικές επιρροές συνήθως μεταφράζονται σε διαφορετικές προσδοκίες προκαλώντας αποκλίσεις στις εμπειρίες που αντιμετωπίζουν. Με την παγκοσμιοποίηση σε πλήρη ταχύτητα και άτομα που ταξιδεύουν συνεχώς στο εξωτερικό από και προς διαφορετικές χώρες, η ξενοδοχειακή βιομηχανία αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις στην αντιμετώπιση αυτών των διαφορετικών πολιτιστικών επιρροών (Shirley et al, 2009: 46).

### **3.1. Ικανοποίηση πελατών στα ξενοδοχεία σε άτομα από διαφορετικούς πολιτισμούς**

Οι Pizam et al (1996) προτείνουν ότι ο πολιτισμός υπάρχει σε ποικίλα επίπεδα της κοινωνίας από την πολιτιστική κουλτούρα έως την εθνική κουλτούρα, την επαγγελματική κουλτούρα, την οργανωτική κουλτούρα και την κουλτούρα της βιομηχανίας. Αυτά καθιστούν τον ορισμό του πολιτισμού ακόμη ευρύτερο, οπότε είναι δύσκολο να επιδιωχθεί ο καθορισμός όλων τους. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένοι δημοφιλείς ορισμοί για τον πολιτισμό: ο πολιτισμός είναι ο συλλογικός

προγραμματισμός του νου που διακρίνει μια ομάδα ανθρώπων από μια άλλη (Hofstede, 1980:38).

Ένας άλλος ορισμός δηλώνεται από τον Ferraro (2002): «ο πολιτισμός είναι ό, τι έχει ο κόσμος, σκέφτεται και κάνει ως μέλος της κοινωνίας του» (Ferraro, 2002). Ο πολιτισμός μπορεί επίσης να οριστεί ως το άθροισμα των πεποιθήσεων, αξιών και εθίμων που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς για μια δεδομένη κοινωνία (Yau, 1994).

### **3.1.1 Επίπεδα του πολιτισμού**

Ο πολιτισμός μπορεί να περιγραφεί σε επίπεδα. Οι Trompenaars & Hampden-Turner (2003) αναφέρουν ότι ο πολιτισμός αποτελείται από τρία στρώματα:

A) Αντικείμενα και προϊόντα: το εξωτερικό επίπεδο ως υλικά στοιχεία που είναι όλα απαραίτητα για την υποστήριξη της ανθρώπινης ζωής.

B) Κανόνες και αξίες: Ο κανόνας είναι η αμοιβαία έννοια που έχει μια ομάδα για το τι είναι "σωστό" και "λάθος". μπορεί να είναι κοινωνικός έλεγχος ή να γράφονται επίσημα ως νόμοι, ενώ οι αξίες αντιπροσωπεύουν την ιδέα του τι είναι "καλό" και "κακό". Οι αξίες και τα πρότυπα δομούν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι σε ένα συγκεκριμένο πολιτισμό. Ωστόσο, αυτά δεν είναι ορατά, παρά την έντονη επίδρασή τους.

Γ) Βασικές παραδοχές: Πρότυπο παραληφθέντων υποθέσεων για το πώς μια δεδομένη συλλογή ανθρώπων σκέφτεται, ενεργεί και αισθάνεται όπως συμβαίνει στις καθημερινές υποθέσεις τους.

### **3.1.2. Διάσταση της πολιτισμικής διαφοράς**

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να εξηγηθεί η διαφορά των πολιτισμών. Σύμφωνα με τον Hofstede, (1980), η απόσταση εξουσίας είναι η έκταση στην οποία τα λιγότερο ισχυρά μέλη μιας κοινωνίας αναμένουν και δέχονται ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα. Σε περισσότερες από τις χώρες της Ασίας (για παράδειγμα, η Ινδία, η Κίνα, η Σιγκαπούρη, η Ταϊλάνδη κ.λπ.) η απόσταση εξουσίας είναι υψηλή, ενώ σε πολλές δυτικές χώρες (για παράδειγμα, ο Καναδάς, η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Ηνωμένες Πολιτείες και τα σκανδιναβικά έθνη), η απόσταση εξουσίας είναι ιδιαίτερα χαμηλή (Hofstede, 1980: 41).

Ο ατομικισμός και η συλλογικότητα αναφέρονται στον βαθμό στον οποίο τα άτομα ενσωματώνονται σε ομάδες . Οι χαλαροί δεσμοί μεταξύ των ανθρώπων χαρακτηρίζουν την ατομικιστική κοινωνία όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και το Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ οι ισχυροί και συνεκτικοί δεσμοί μεταξύ των μελών της ομάδας αποτελούν χαρακτηριστικά της κollectιβιστικής κοινωνίας (για παράδειγμα η Ιαπωνία ή η Κίνα). Το άτομο στην ατομικιστική κοινωνία είναι πιο ικανό να επιδιώξει τον έλεγχο της δικής του τύχης, ενώ στις κollectιβιστικές κουλτούρες όλοι αναμένεται να φροντίσουν ο ένας τον άλλον. Κατά συνέπεια, ένα στυλ επικοινωνίας υψηλού πλαισίου είναι ένα χαρακτηριστικό της συλλεκτικής κουλτούρας (Hofstede 1980: 45).

Η αποφυγή αβεβαιότητας δείχνει το βαθμό στον οποίο μια κοινωνία αισθάνεται ότι απειλείται από αβέβαιες και διαφορούμενες καταστάσεις. Οι κοινωνίες με το υψηλό επίπεδο αποφυγής αβεβαιότητας (για παράδειγμα, η Ιαπωνία) προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τη δυνατότητα να συμβούν με την τήρηση αυστηρών νόμων και μέτρων ή την εδραίωση στενής σχέσης με τους παρόχους υπηρεσιών (Hofstede 1980: 45).

### **3.1.3. Η επίδραση του πολιτισμού στην ικανοποίηση πελατών**

Σύμφωνα με τον Wiermair (2000), "τα πολιτιστικά πρότυπα έχουν αντίκτυπο τόσο στις προσδοκίες των τουριστών όσο και στις αντιλήψεις τους για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών", ενώ οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις είναι και οι δύο σημαντικοί παράγοντες στην ικανοποίηση του πελάτη. Με άλλα λόγια, η υπηρεσία των παροχών του ξενοδοχείου γίνεται αντιληπτή με διάφορους τρόπους από διαφορετικούς ανθρώπους (Shirley et al, 2009: 46).

Οι πελάτες που αγοράζουν μια συγκεκριμένη υπηρεσία αλληλεπιδρούν με έναν υπάλληλο του οποίου η κουλτούρα μπορεί να διαφέρει από τη δική τους (Shirley et al, 2009: 46).

Κάθε ομάδα έχει τη δική της μοναδική εθνική κουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει το δικό της σύνολο μαθησιακών συμπεριφορών, τη δική της γλώσσα, τις αξίες, τους κανόνες συμπεριφοράς και τις παραδόσεις της (Shirley et al, 2009: 47).

Μια γενική πρόταση είναι ότι οι πολιτισμικές διαφορές (ιδιαίτερα οι παρατηρήσιμες διαφορές) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της αντίληψης του πελάτη για μια επιχείρηση. Δηλαδή, η φυσική εμφάνιση μπορεί να προσφέρει μια οπτική αναφορά στον πελάτη ότι μοιράζεται την ίδια ή παρόμοια κουλτούρα με τον υπάλληλο της υπηρεσίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, και άλλοι παράγοντες εκτός από τον πολιτισμό (για παράδειγμα η προσωπικότητα) μπορεί να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των πελατών της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η φυσική εμφάνιση μπορεί να προσφέρει ένα οπτικό σύνθημα στον πελάτη ότι δεν έχει την ίδια κουλτούρα με τον υπάλληλο της υπηρεσίας (Shirley et al, 2009: 48).

Χρησιμοποιώντας χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου, είναι δυνατόν να κατανοηθεί ποιο χαρακτηριστικό είναι πιο σημαντικό για την επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησης του πελάτη. Οι Markovic et al. (2010) μελέτησαν τέσσερα χαρακτηριστικά: τμήμα υποδοχής, τμήμα τροφίμων και ποτών, τμήμα καθαριότητας και τιμή. Η μελέτη αυτή μέτρησε το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών για κάθε κατηγορία. Το τμήμα υποδοχής απέδωσε την ύψιστη σημασία όλων, ενώ η τιμή των δωματίων του ξενοδοχείου δεν έδειξε στατιστικά σημαντική αξία. Οι συγγραφείς διερεύνησαν επίσης τον αντίκτυπο της χώρας διαμονής στην ικανοποίηση του πελάτη. Η μελέτη δεν διερεύνησε χώρα ανά χώρα, αλλά συγκέντρωσε τους ερωτηθέντες από διάφορες ηπείρους: Ευρωπαίους, Ασιάτες και Βορειοαμερικάνους. Στη μελέτη διαπιστώνεται ότι η χώρα διαμονής και το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση του πελάτη (Markovic et al. (2010: 126)

Σύμφωνα με τον Kuo (2007), λόγω της στενής αλληλεπίδρασης μεταξύ των υπαλλήλων του ξενοδοχείου και των πελατών, η στάση εξυπηρέτησης των εργαζομένων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών. Στη μελέτη του Kuo, διερευνήθηκαν οι ακόλουθες διαστάσεις της στάσης των υπηρεσιών: επίλυση προβλημάτων, ενσυναίσθηση, ενθουσιώδης εξυπηρέτηση και φιλικότητα (Kuo, 2007: 1074).

Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανότητα των εργαζομένων να επιλύουν αποτελεσματικά και με ακρίβεια τα προβλήματα είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για τη διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών. Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρξαν σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση του πελάτη

όσον αφορά τη συμπεριφορά των εργαζομένων μεταξύ Αμερικανών και Ασιατών πελατών. Πρώτον, οι Αμερικανοί ταξιδιώτες επεσήμαναν ότι τα στοιχεία της συμπεριφοράς των υπηρεσιών, όπως η ικανότητα των εργαζομένων να επιλύουν με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα τα προβλήματα και να προσφέρουν τις κατάλληλες υπηρεσίες, είναι τα πιο σημαντικά. Επιπλέον, οι Αμερικανοί πελάτες είχαν τις λιγότερο αυστηρές απαιτήσεις για στάση εξυπηρέτησης. Δεύτερον, οι Ασιάτες ταξιδιώτες δίνουν έμφαση στους υπαλλήλους που διατηρούν εγρήγορση σε όλα τα πιθανά προβλήματα και περιστατικά. Τονίζουν επίσης τη σημασία της ικανότητας των εργαζομένων να λύσουν το πρόβλημα αποτελεσματικά, με ακρίβεια και γρήγορα. Οι Ασιάτες έχουν τις πιο δύσκαμπτες απαιτήσεις για την εξυπηρέτηση των τριών πολιτισμών. Τρίτον, οι Ασιάτες ταξιδιώτες θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι καταβάλλουν προσπάθειες για την ταχεία επίλυση των προβλημάτων, ότι οι εργαζόμενοι καταβάλλουν όσο το δυνατόν περισσότερη προσοχή στους πελάτες και η ευγένεια των εργαζομένων, ανεξάρτητα από την ενδυμασία των πελατών, αποτελούν τα σημαντικότερα στοιχεία (Kuo, 2007: 1074).

Στη μελέτη των Ryan & Huimin (2005), διερευνήθηκε η τουριστική αντίληψη πελατών ξενοδοχείων στην Κίνα. Οι ερευνητές δεν προσδιόρισαν τις επιπτώσεις της πολιτιστικής αξίας στα αποτελέσματά τους, αλλά τα αποτελέσματα της μελέτης είναι σημαντικά επειδή οι ερωτηθέντες της μελέτης συμπεριλαμβάνουν τους επισκέπτες της Κίνας και τους άλλους διεθνείς επισκέπτες των ξενοδοχείων στην Κίνα. Στη μελέτη, διαπιστώθηκε ότι η καθαριότητα των δωματίων είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ικανοποίησης. Άλλα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με δωμάτια επισκεπτών ακολούθησαν τη βαθμολογία της σημασίας, όπως το να διαθέτουν ένα άνετο στρώμα και μαξιλάρι, η καθαριότητα του μπάνιου, η ασφάλεια του δωματίου και η ησυχία. Οι επιδράσεις της επίσκεψης του ξενοδοχείου στην αξιολόγηση της ικανοποίησης των επισκεπτών αποκάλυψαν ότι η καθαριότητα των δωματίων ήταν το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους επισκέπτες (Ryan & Huimin, 2005:381).

Σύμφωνα με τους Gagnon & Roh (2007), οι ερωτηθέντες της μελέτης τους ήταν γενικά ευχαριστημένοι με την παραμονή τους. Συγκεκριμένα, επιλέγουν την προσαρμογή της υπηρεσίας ως την πιο σημαντική πτυχή που έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών. Η αξιοπιστία ήταν επίσης ένα σημαντικό χαρακτηριστικό, αλλά η ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται και να προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους ήταν η πιο σημαντική. Οι ερευνητές διαπίστωσαν



επίσης ότι η προσαρμογή και η αξιοπιστία συνδέονται στενά. Ωστόσο, οι πελάτες είναι σε θέση να κάνουν διάκριση μεταξύ των δύο χαρακτηριστικών (Gagnon & Roh, 2007:67).

# Κεφάλαιο 4

## Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Στην παρούσα συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση, μέσω σύγχρονων ερευνητικών μελετών διερευνώνται οι παράγοντες και οι ενέργειες εκείνες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση πελατών στον ξενοδοχειακό τομέα. Ο ξενοδοχειακός τομέας επιλέχθηκε διότι τις τελευταίες δεκαετίες, η τουριστική βιομηχανία έχει καταστεί εξαιρετικά οικονομικά σημαντική, ως ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για το γεγονός αυτό λοιπόν, η ποιότητα των υπηρεσιών στον τουρισμό αρχίζει να λαμβάνει ιδιαίτερη προσοχή (Park & Jeong, 2019).

### 4.1 Μεθοδολογία

Παρόλο που μπορούν να ληφθούν υπόψη διαφορετικές βάσεις δεδομένων, επιλέχθηκε η επιστημονική βάση δεδομένων Scopus, καθώς διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία ερευνητικών μελετών ενώ παράλληλα, προσφέρει τη δυνατότητα αναζήτησης λέξεων-κλειδιών που περιλαμβάνονται στον τίτλο κάθε ερευνητικού άρθρου και την περίληψη του. Στην Scopus αναζητήθηκαν ερευνητικές μελέτες σχετικά με την ικανοποίηση πελατών στον ξενοδοχειακό τομέα και συγκεκριμένα σχετικά με τους παράγοντες και τις ενέργειες εκείνες οι οποίες συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης πελατών.

Οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν είναι “customer satisfaction” και “hotels”, “hotel industry”, “tourism”, σε κάθε πιθανό συνδυασμό.

Από την αναζήτηση προέκυψαν άρθρα 275. Σε αρχικό στάδιο έγινε η ανάγνωση των τίτλων και των περιλήψεων των ερευνητικών μελετών που προέκυψαν. Αφού απορρίφθηκαν οι μελέτες εκείνες οι οποίες ήταν βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις, έγινε η λεπτομερής ανάγνωση του περιεχομένου των εναπομείναντων άρθρων. Από αυτά επιλέχθηκαν επτά (7) τα οποία πληρούν τα κριτήρια εισόδου.

## 4.2. Κριτήρια επιλογής και αποκλεισμού ερευνητικών μελετών

Τα κριτήρια επιλογής και αποκλεισμού των ερευνητικών μελετών που προέκυψαν από την αναζήτηση είναι τα εξής:

### Κριτήρια επιλογής

Επιλέχθηκαν τα άρθρα εκείνα τα οποία:

- A) Ως θέμα μελέτης έχουν τη διερεύνηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση πελατών στον ξενοδοχειακό τομέα.
- B) Η ερευνητική μέθοδος είναι ποσοτική ή/και ποιοτική.
- Γ) Έχουν δημοσιευτεί την τελευταία πενταετία (2015-2020).
- Δ) Είναι στην ελληνική ή την αγγλική γλώσσα.

### Κριτήρια αποκλεισμού

Απορρίφθηκαν τα άρθρα εκείνα τα οποία:

- A) Το θέμα μελέτης τους δεν αφορά την ικανοποίηση πελατών στον ξενοδοχειακό τομέα.
- B) Αποτελούν συστηματικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις.
- Γ) Έχουν δημοσιευθεί πριν το 2015.
- Δ) Έχουν δημοσιευτεί σε γλώσσα, πέραν της ελληνικής ή της αγγλικής.

## 4.3. Αποτελέσματα

Τα άρθρα που συμπεριλήφθηκαν στην παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση διερευνούν τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν στην ικανοποίηση πελατών στον ξενοδοχειακό τομέα. Τα άρθρα μελετούν την ικανοποίηση πελατών σε ξενοδοχεία από διάφορες χώρες του κόσμου με σκοπό να διεξαχθεί ένα γενικότερο αλλά πιο συγκεκριμένο συμπέρασμα.

Πιο αναλυτικά, στη μελέτη των DilPazir & Amin (2015) σκοπός είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών στα ξενοδοχεία της κοιλάδας του Κασμίρ της Ινδίας. . Στην έρευνα συμμετείχαν 150 πελάτες των ξενοδοχείων με τη συμπλήρωση σχετικού ερωτηματολογίου. Με βάση τα αποτελέσματα, το 40% των ερωτηθέντων είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με την ασφάλεια του ξενοδοχείου, ενώ το 20% είναι εξαιρετικά

δυσανεστημένο από την τοποθεσία του ξενοδοχείου. Συμπερασματικά, η ικανοποίηση των πελατών στα ξενοδοχεία της Ινδίας είναι υψηλή.

Ο Weng (2016) διερεύνησε τους πιο κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών στο ξενοδοχείο Xi'an Hotel στην Κίνα. Η παρούσα μελέτη υποστηρίζει την άποψη ότι η ικανοποίηση του πελάτη επηρεάζεται κυρίως από τους παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών, της τιμής, της ποιότητας των προϊόντων, της μάρκας και του γοήτρου. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η ποιότητα της υπηρεσίας, η τιμή, η ποιότητα του προϊόντος, κατά σειρά σπουδαιότητας, ήταν οι τρεις πιο σημαντικοί παράγοντες για τον προσδιορισμό των συνολικών επιπέδων ικανοποίησης των πελατών.

Σκοπός της μελέτης των Reshidi et al. (2016) είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και των υπηρεσιών στη βιομηχανία ξενοδοχείων στην Πρίστινα του Κοσσυφοπεδίου. Η έρευνα διεξήχθη σε πέντε ξενοδοχεία της Πρίστινα, όπου οι ερωτηθέντες / πελάτες εξέφρασαν ικανοποίηση για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου που διέμεναν. Από τα ευρήματα το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η πτυχή των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, η σοβαρότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, η ανταπόκριση στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες και το ενσυναίσθητο στοιχείο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών έχουν σημαντική σχέση με την ικανοποίηση των πελατών. Ωστόσο, οι δημογραφικές μεταβλητές δεν είχαν σημαντική σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών από τις υπηρεσίες, ενώ δεν υπήρξε σημαντική διαφορά μεταξύ του επιπέδου ικανοποίησης των ανδρών και των γυναικών με τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Συμπερασματικά, το επίπεδο ικανοποίησης διαφορετικών πελατών με υπηρεσίες άλλαξε στο ίδιο ξενοδοχείο ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνονται τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου και πώς ικανοποιούν τις προσδοκίες τους.

Στη μελέτη των Ahmad et al. (2018) επιχειρείται να προσδιοριστεί ο παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχία των ξενοδοχείων χαμηλού κόστους στη Μαλαισία, η διερεύνηση των χαρακτηριστικών των τυπικών πελατών και να προτείνει στα ξενοδοχεία αυτά ενέργειες παροχής καλύτερης ποιότητας στους πελάτες τους. Αυτή η μελέτη διεξήχθη σε 157 πελάτες ξενοδοχείου με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου και έδειξε ότι τα κοινώς αποδεκτά χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων χαμηλού κόστους βασίζονται στο λεγόμενο Marketing Mix (7Ps), το οποίο περιλαμβάνει την τιμή, την περιοχή, το προϊόν, τους ανθρώπους, τη διαδικασία, τα φυσικά στοιχεία, την παραγωγικότητα και την ποιότητα. Όταν τα 7Ps μπορούν να εφαρμοστούν καλά, συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη. Οι προτάσεις για τη βελτίωση και την προώθηση με εντατικό μάρκετινγκ, όπως η αύξηση της προβολής,

ιδίως κατά τη διάρκεια σχολικών διακοπών μέσω κοινωνικών μέσων όπως την προσωπική ιστοσελίδα του ξενοδοχείου, το Facebook, το Instagram κ.α., προτείνονται για την περαιτέρω ανάπτυξη των ξενοδοχειακών μονάδων.

Σκοπός της μελέτης των Vujić et al. (2019) είναι να μετρήσει το επίπεδο ικανοποίησης από την ποιότητα της ξενοδοχειακής υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, στόχος της έρευνας είναι να μετρήσει το επίπεδο ικανοποίησης με την ποιότητα του πακέτου προσφοράς υπηρεσιών του ξενοδοχείου που φιλοξενείται ο επισκέπτης. Η έρευνα διεξήχθη σε οκτώ ξενοδοχεία στη Σερβία. Σύμφωνα με τα ευρήματα, η ικανοποίηση των επισκεπτών του ξενοδοχείου είναι υψηλότερη με το προσωπικό, την υποδοχή και την εξυπηρέτηση στο εστιατόριο και το μπαρ του ξενοδοχείου. Από την άλλη πλευρά, οι επισκέπτες είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι από τις διαθέσιμες πρόσθετες υπηρεσίες του ξενοδοχείου (παιδικές χαρές, πάρκινγκ, SPA κ.λπ.).

Η έρευνα των Nunkoo et al. (2019) συμβάλλει στη γνώση της ικανοποίησης των πελατών όσον αφορά τη φιλοξενία στη Νότια Αφρική, της οποίας η διαβάθμιση στα αστέρια διαφέρει. Με βάση τα αποτελέσματα, δύο σημαντικότεροι παράγοντες πρόβλεψης της ικανοποίησης των καταλυμάτων ενός και δύο αστέρων είναι η υποδομή των καταλυμάτων και η εμπειρογνωμοσύνη των εργαζομένων. Και οι δύο παράγοντες βρέθηκαν να έχουν σχετικά χαμηλά επίπεδα απόδοσης. Η ασφάλεια και η ποιότητα των δωματίων είναι δύο σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες ικανοποίησης των ξενοδοχείων των τριών αστέρων. Όσον αφορά τα ξενοδοχειακά καταλύματα τεσσάρων και πέντε αστέρων, ο χρόνος αναμονής και η αλληλεπίδραση των πελατών, τα οποία και τα δύο έχουν πάνω από τις μέσες βαθμολογίες απόδοσης, επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών του ξενοδοχείου από το προσωπικό του ξενοδοχείου και του θέρετρου είναι υψηλότερα, ενώ η πτυχή που περιέχει τον υψηλότερο μέσο όρο έγκειται στο ζήτημα της υπηρεσίας. Ο χαμηλότερος μέσος όρος αφορά την πτυχή των επαγγελματικών δεξιοτήτων.

Σκοπός της έρευνας των Moonsri & Moonsri (2019) ήταν να εξετάσει τα επίπεδα του προσωπικού ικανοποίησης των πελατών του ξενοδοχείου και του προσωπικού των ξενοδοχείων, να αναλύσει τα στοιχεία των υπηρεσιών και των επαγγελματικών δεξιοτήτων του προσωπικού του ξενοδοχείου που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών και τη σχέση μεταξύ υπηρεσιών και επαγγελματικών δεξιοτήτων του προσωπικού του ξενοδοχείου που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών. Το δείγμα της μελέτης ήταν 400 πελάτες που παρέμειναν στα ξενοδοχεία και τα θέρετρα στην επαρχία Khaokho της

επαρχίας Phetchabun της Ταϊλάνδης. Τα αποτελέσματα δείχνουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ των υπηρεσιών του ξενοδοχείου και των επαγγελματικών δεξιοτήτων του προσωπικού ως σημαντικότερους παράγοντες ικανοποίησης των πελατών των ξενοδοχείων.

#### **4.4. Συμπεράσματα**

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει μια σειρά παραγόντων οι οποίοι συνδέονται απολύτως με την ικανοποίηση του πελάτη.

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των υπηρεσιών. Μια προσέγγιση διαχείρισης επικεντρωμένη στην ικανοποίηση των πελατών μπορεί να βελτιώσει την αφοσίωση των πελατών, αυξάνοντας έτσι τη θετική εικόνα του τουριστικού προορισμού (Dominici & Guzzo, 2010).

Η έρευνα έχει δώσει έμφαση στις φαινομενικά ποιοτικές υπηρεσίες που επηρεάζουν θετικά την πίστη των πελατών. Υπάρχει κάθε λόγος να πιστεύουμε ότι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ένα ξενοδοχείο. Αξίζει επίσης να ληφθεί υπόψη ότι η εμπιστοσύνη των πελατών οφείλεται στην ικανοποίηση (Porter, 1998:63). Ως εκ τούτου, το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των πελατών. Ουσιαστικά, οι ανάγκες των πελατών λέγεται ότι πληρούνται υπό το πρίσμα του γεγονότος ότι έχουν θετικά συναισθήματα λόγω της αξίας του τι παίρνουν έναντι του ποσού που δαπανούν για την απόκτηση υπηρεσιών από ένα ξενοδοχείο (Pearce, Robinson & Mital, 2007:105).

Με βάση τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η τιμή και η εξυπηρέτηση των πελατών από το προσωπικό των ξενοδοχείων κατατάσσονται στην υψηλότερη θέση. Είναι γεγονός πως η τιμή και η ποιότητα έχουν μεγάλη επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη. Η καλή εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση των πελατών αποτελούν βασικούς στόχους για ένα ξενοδοχείο, ενώ οι φθηνές τιμές που υποστηρίζονται από την καλή εγκατάσταση γίνονται επίσης πρωταρχικό κεφάλαιο για να είναι σε θέση μια ξενοδοχειακή μονάδα να προσελκύσει τους πελάτες να μείνουν (Foster, 2016: 121).

Στη βιβλιογραφία, αρκετές μελέτες εξέτασαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την πίστη των πελατών και την ικανοποίησή τους. Οι κύριοι παράγοντες πρόβλεψης της εμπιστοσύνης των πελατών είναι η ικανοποίηση των πελατών και η αντιληπτή αξία. Αυτό

σημαίνει ότι ικανοποιημένοι πελάτες θα έρθουν στο ίδιο ξενοδοχείο στις επόμενες επισκέψεις. Επιπλέον, οι πελάτες επιθυμούν να πληρώσουν λιγότερο από τις προσδοκίες τους για τις υπηρεσίες που έλαβαν (Gumussoy & Koseoglu, 2016: 523).

Η ποιότητα είναι επίσης ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στην ικανοποίηση των πελατών από τα ξενοδοχεία. Η ποιότητα της υπηρεσίας στη βιομηχανία της φιλοξενίας θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για να αποκτήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την εμπιστοσύνη των πελατών στην άκρως ανταγωνιστική αγορά και ως εκ τούτου η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να δώσει στην βιομηχανία φιλοξενίας μεγάλη ευκαιρία να δημιουργήσει ανταγωνιστική διαφοροποίηση. Συνεπώς, ένα επιτυχημένο ξενοδοχείο προσφέρει άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες και η ποιότητα των υπηρεσιών θεωρείται η «ζωή» του ξενοδοχείου (Tileaga & Oprisan, 2018).

# Επίλογος

. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών θεωρείται μια σημαντική συνιστώσα οποιασδήποτε επιχείρησης, διότι παρέχει στους έμπορους και τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Παράλληλα, αποτελεί ένα πολύ καλό τρόπο για να κατανοηθεί εάν θα γίνουν μακροπρόθεσμοι επαναλαμβανόμενοι πελάτες ή ακόμη και υποστηρικτές. Από την άλλη πλευρά, μπορεί επίσης να παρέχει τα αρχικά προειδοποιητικά σημάδια ότι ένας πελάτης είναι δυσαρεστημένος και ενδεχομένως κινδυνεύει να φύγει. Με όλα αυτά, η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις βασικές πληροφορίες για να κατανοήσουν ποιες πτυχές είναι επιτυχείς και πού πρέπει να γίνουν βελτιώσεις.

Οι πάροχοι υπηρεσιών πρέπει να κατανοούν τους πελάτες τους και να σχεδιάζουν τις υπηρεσίες τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση από τον πελάτη. Σε μια ανταγωνιστική αγορά όπου οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται συνεχώς για τους πελάτες, η ικανοποίηση των πελατών θεωρείται συχνά ως βασικός παράγοντας διαφοροποίησης. Οι επιχειρήσεις που τείνουν να επιτύχουν σε αυτά τα εχθρικά περιβάλλοντα είναι εκείνες που καθιστούν την ικανοποίηση του πελάτη κεντρική στην επιχειρηματική τους στρατηγική. Με την τακτική μέτρηση και παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών, μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για να θέσουν σε εφαρμογή νέες διαδικασίες για να αυξήσουν τη συνολική ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών τους και να ανυψώσουν τον εαυτό τους πάνω από τον ανταγωνισμό. Ως εκ τούτου, είναι μια από τις κορυφαίες μετρήσεις που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της επαναγοράς των καταναλωτών και της διατήρησης των πελατών.

Η μελέτη αυτή αποτελεί μια προσπάθεια να γίνει η ξενοδοχειακή βιομηχανία πιο ολοκληρωμένη ως προς την ικανοποίηση του πελάτη με αποτελεσματικό τρόπο. Με βάση την ανάλυση των δεδομένων αποδεικνύεται ότι το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών προς τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι καλό, αλλά πρέπει να γίνουν ορισμένες



προσπάθειες από τους διαχειριστές για να καταστήσουν τις υπηρεσίες πιο αποτελεσματικές και βιώσιμες μακροπρόθεσμα.

Συνεπώς, οι πάροχοι υπηρεσιών πρέπει να επεκτείνουν τις υπηρεσίες τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών σε επιθυμητά επίπεδα. Οι πάροχοι υπηρεσιών πρέπει να βελτιώνουν τις υπηρεσίες τους κατά διαστήματα για να ανταποκριθούν στο μεταβαλλόμενο παγκόσμιο πλαίσιο της τουριστικής βιομηχανίας. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσβλέπουν σε υπηρεσίες οι οποίες θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες στον πελάτη και θα πρέπει να επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση παραπόνων των πελατών. Οι πάροχοι υπηρεσιών διαμονής δεν πρέπει να ξεχνούν αυτό το γεγονός και πρέπει να παρέχουν τις υπηρεσίες όταν τους ζητηθεί, έτσι ώστε να αυξήσουν την εικόνα στα μάτια των πελατών και να αποκτήσουν πίστη. Η βιομηχανία υποδοχής πρέπει να δώσει προσοχή σε πιθανά σημεία αποτυχίας και διαδικασίες ανάκτησης υπηρεσιών και κατάρτισης των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, συνίσταται στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων να ασκούν την ευθύνη, την κρίση και τη δημιουργικότητα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των επισκεπτών. Έτσι, οι πάροχοι υπηρεσιών θα πρέπει να κάνουν τις επιχειρήσεις πιο πελατοκεντρικές ώστε να επιτυγχάνεται τελικά η μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη.

# Βιβλιογραφία

Adekiya, A. (2016). Change, customer satisfaction and competition: issues from the strategic management context. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 3(2), 55-66.

Ahmad, A., Idris, N.A. & Ibrahim, Y. (2018). Critical Success Factors and Customer Satisfaction in Budget Hotels: A Case Study from Malaysia. *Journal of Tourism & Hospitality*, 7(2), 1-7.

Anderson, E.W., Fornell, C., & Lehmann, D.R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58, 53-66.

Ashour, M. (2018). Schools Thought Of Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(2), 1-7.

Belás J. & Gabčová, L. (2016). The relationship among customer satisfaction, Loyalty and financial performance of commercial banks. *E & M Economic and Management*, 2 (1), 132-144.

Best, R. (2005). *Market Based Management*, 4<sup>th</sup> International 3d. Maidenhead: McGraw-Hill, Maidenhead.

Breitsohl, J., Khammash, M. & Griffiths, G. (2014). *Online complaint communication strategy: An integrated management framework for e-businesses*. Switzerland: Springer Publishing House.

Brunner, T. A., Stöcklin, M. & Opwis, K. (2008). Satisfaction, image and loyalty: New versus experienced customers. *European Journal of Marketing*, 42, 1095-1105.

Cai, S. (2010) 'Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction'. *Total Quality Management*, 21, 205-223.

Carù, A., & Cova, B. (2007). *Consuming experience*. London: Routledge.

Davis, J. A. (2010). *Competitive Success: How branding adds value*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Conduit, J. Matanda, M. and Mavondo, F. (2001) 'How critical is internal customer orientation to market orientation?'. *Journal of Business Research*, 51, 11-24.

DilPazir, D. & Insha Amin, A. (2015). A study of customer satisfaction towards hotel industry in Kashmir valley. *International Journal of Management Research & Review*, 5(12), 1117-1123.

Dominici, G. & Guzzo, R. (2010). Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 3-12.

Dutka, A. (1993). *AMA Handbook for Customer Satisfaction*. Chicago: NTC Publishing.

Filip, A. (2013). Complaint management: A customer satisfaction learning process. *Social and Behavioral Sciences*, 93, 271-2975.

Foster, I.B. (2016). The Effect of Price and Service Quality on Customer Satisfaction in Mutiara Hotel Bandung. *American Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 1, 1-12.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Everitt Bryant, B. (1996). Growing the trust relationship. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.

Gagnon, G. B. & Roh, Y. S. (2008). The impact of customization and reliability on customer satisfaction in the U.S. lodging industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 8(3), 60-78.

Gentile, C., Spiller, N. and Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.

Gitomer, J. (1998). *Customer satisfaction is worthless, customer loyalty is priceless: How to make customers love you, keep them coming back, and tell everyone they know*. Austin, TX: Bard Press.

Grigoroudis, E., Tsitsiridi, E., & Zopounidis, C. (2013). Linking customer satisfaction, employee appraisal, and business performance: an evaluation methodology in the banking sector. *Annals of Operations Research*, 205(1), 5–27.

Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing*. Third edition. John Wiley. & Sons, Ltd. England.

Gumussoy, C.A. & Koseoglu, B. (2016). The Effects of Service Quality, Perceived Value and Price Fairness on Hotel Customers' Satisfaction and Loyalty. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(9), 523-528.

Gupta, S., Lehmann, R. D. & Stuart, A. J. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18.

Hill, N., Roche, G. & Allen, R. (2007). *Customer Satisfaction: The customer experience through the customer's eyes*. London: Cogent Publishing Ltd.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Abridged Edition, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Hosseini, A., Soltani, S. & Mehdizadeh, M. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, 4(17), 1-12.

Hoyer, W.D. & MacInnis, D. J. (2001). *Consumer Behavior* (2nd ed.), Boston, Houghton Mifflin Company.

Huang, K. H. (2015). Configural Theory for ICT development. *Journal of business research*, 68 (4), 748-756.

Ilieska, K., Risteska, A. & Miladinovski, S. (2002). *Marketing Information System*. U.K.: Bitola. I Research Services (2017). *Factors Influencing Consumer Behavior*. Διαθέσιμο στο: <http://www.iresearchservices.com/5-common-factors-influencing-consumer-behavior/> (τελευταία πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2019).

Jaideep, S. (2017). *Factors Affecting Consumer Behaviour (With Diagram)*. Διαθέσιμο στο: <http://www.yourarticlelibrary.com/marketing/consumer-behavior/factors-affecting-consumer-behaviour-with-diagram/48599> (τελευταία πρόσβαση 3 Φεβρουαρίου 2019).

Jones, M.A., Mothers Baugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.

Kotler, P. (1996). *Marketing Management; Analysis, planning, implementation, and control*, 6th edition, New Jersey; Prentice – Hall.

Kraft, C. (2014). *User experience innovation: User centered design that Works*. New York, NY: Apress.

Kuo, C. (2007). The importance of hotel employee service attitude and satisfaction of international tourists. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1073-1085.

LaBarbera, P. A., & Mazursky, D. (1983). A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process, *Journal of Marketing Research*, 20(4), 393-404.

Lings, I. and Greenley, G. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21, 321-343.

Lovelock, C. & Wright, L. (2007). *Principles of Service Marketing and Management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Magi, A. & Julander, C. R. (1996). Perceived service quality and customer satisfaction in a store performance framework. An empirical study of Swedish grocery retailers. *Journal of Retailing and consumer services*, 3(1), 33-41.
- Markovic, S., Raspor, S., & Segaric, K. (2010). Customer satisfaction and customer loyalty measurement in hotel settings: An empirical analysis. *Tourism & Hospitality Management*, 125-137.
- McGee, J. & Sammut-Bonnici, T. (2014). Competitive strategy. *Researchgate*, 1, 1-5.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. U.S.A.: Harvard Business Review.
- Miller, J.L., Craighead, C.W. & Karwan, K.R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18 (4), 387-400.
- Moonsri, K. & Moonsri, P. (2019). The Elements of Causal Factors Affecting Customer's Satisfaction at Hotels and Resorts. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 8(1), 1-8.
- Mustak, M. Jaakkola, E. and Halinen, A. (2013). Customer participation and value creation: a systematic review and research implications. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(4), 341-359.
- Norton, D. W., Pine, B. J., (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(2), 12 – 17.
- Nunkoo, R., Teeroovengadam, V., Ringle, C. & Sunansse, V. (2019). Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, 21, 1-9.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196 – 208.

- Park, J. & Jeong, E. (2019). Service Quality in Tourism: A Systematic Literature Review and Keyword Network Analysis. *Sustainability*, 11, 1-21.
- Pavan, K. and Narasimha Reddy, T.L. (2016). Hr Practices and its Impact on Employee Job Satisfaction in it Companies: A Case Study Of Bangalore It Companies. *International Journal Of Research In Commerce & Management*, 7(10), 74-77.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B. and Mital, A. (2007). *Strategy Issues Management. Formulation, Implementation and Control* New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*.(12th Ed.).Boston Burr Ridge: McGrawHill/Irwin.
- PN-ISO 10002 (2006). *Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for dealing with complaints in organizations*. Warsaw: PKN.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5-14.
- Rebekah, B. & Sharyn, R. (2004). Customer satisfaction should not be only goal. *Journal of Services Marketing*, 18(7), 514-523.
- Reshidi, S., Zeqiri, A. & Kajtazi, S. (2016). Management of relationship between customer satisfaction and services in hotel industry in Pristina. *A International Review*, 6(2), 10-33.
- Ryan, C. & Huimin, G. (2007). Perceptions of Chinese hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 48(4), 380-391.
- Schertzer, S. M. B., Schertzer, C. B., Dwyer F. R., (2013). Value in professional service relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (8), 607 – 619.

Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences*. Basingstoke:Palgrave Macmillan.

Shirley, H. , Nie, W. & Hopkins, W. (2009). Cultural Effects On Customer Satisfaction With Service Encounters. *Journal of Service Science*, 2(1), 45-56.

SSRS (2016). *Why is Customer Satisfaction and Loyalty Research so Important? One Word: Revenue*. Διαθέσιμο στο: <https://ssrs.com/wp-content/uploads/2016/06/Customer-Satisfaction-SSRS-2016-Copy.pdf> (τελευταία πρόσβαση 12 Φεβρουαρίου 2019).

Sureshchander, G.S., Rajendran, C., & Kamalanabhan, T.J. (2001). Customer perceptions of service quality: A critique. *Total Quality Management*, 12(1), 111-125.

Tao, F. (2014). Customer Relationship management based on Increasing Customer Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 256-263.

Tileaga, C. & Oprisan, O. (2018). Customer Satisfaction and Quality Services in the Hotel Industry: A Strategic Approach. *Innovative Business Development*, 1, 363-371.

Ullah, I. (2013). The influence of human resource practices on internal customer satisfaction and organizational effectiveness. *Acta Universitatis Danubius. Administratio*, 5(1), 5-38.

Vavra, G.T. (2002). *Customer satisfaction measurement simplified*. Wisconsin: ASQ Quality Press.

Vujić, M., Dordevic, S. & Lakicevic, M. (2019). Service quality and customer satisfaction in the hotel industry in Serbia. *Hotel and Tourism Management*, 7(1), 61-70.

Weng, M. (2016). Study on the Influencing Factors of Hotel Customer Satisfaction. *International Conference on Computer and Information Technology Application*, 1, 121-126.



Wilson A., Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D. (2008) *Services Marketing*. USA: McGraw-Hill Education.

Wirtz, J. (2003). Halo in customer satisfaction measures: The role of purpose of rating, number of attributes and customer involvement. *International Journal of Service Industry Management*, 14(1), 1-5.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2010). Services Marketing Strategy. Στο R.A. Peterson & R.A. Kerin (επιμ.) *Wiley International Europe Encyclopedia of Marketing* (p.208-218). UK: Wiley&Sons.