

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**Ποιοτική διαχείριση στη βιομηχανία φιλοξενίας. Μελέτη περίπτωσης των ελληνικών
ξενοδοχείων 5 αστέρων**

ΤΣΙΦΤΣΙΟΠΟΥΛΟΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ

Επιβλέπων Καθηγητής

ΚΑΠΙΚΗ ΣΟΥΛΤΑΝΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης
στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων και οργανισμών.

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2020



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα, κ.λπ.).

Θεσσαλονίκη, Τετάρτη , Ιανουάριος , 2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διαχείριση της ποιότητας έχει γίνει ένα ουσιαστικό μέρος της διοίκησης των ξενοδοχείων που είναι πρόθυμες να επιτύχουν στη συγκεκριμένη αγορά. Στον τουρισμό υπάρχουν τρεις βασικές έννοιες διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζονται επί του παρόντος, η έννοια των επιχειρηματικών προτύπων, η έννοια των προτύπων ISO και η έννοια της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας. Στον τομέα του τουρισμού, οι μεγάλες εταιρίες είναι κάτοχοι πιστοποιητικών σύμφωνα με τα πρότυπα ISO (π.χ. διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες ή αεροπορικές εταιρείες). Η συνολική διαχείριση της ποιότητας βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών της οργάνωσης με στόχο την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχούς ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και την επίτευξη ωφέλειας για όλα τα μέλη μιας επιχείρησης και μιας εταιρείας.

Η ποιότητα είναι γενικά κάτι που ο καθένας ξέρει τι είναι ουσιαστικά. Η ποιότητα είναι ένας κοινός όρος που χρησιμοποιείται συχνά στην καθημερινή ομιλία, σε διάφορα γραπτά κείμενα, και πιο πρόσφατα ιδιαίτερα στην επαγγελματική βιβλιογραφία στον τομέα της διαχείρισης. Ως εκ τούτου, η ποιότητα είναι ένας ευρύς όρος. Η συνολική προσέγγιση της ποιότητας συνεπάγεται σκέψη και δράση με στόχο τη βελτίωση της υπάρχουσας ποιότητας.

Η ποιότητα του τουρισμού πρέπει να προσεγγισθεί ως κατηγορία της αγοράς, που σημαίνει ότι είναι ένα προϊόν στην αλυσίδα των τουριστικών υπηρεσιών. Ο βασικός κρίκος της αλυσίδας ορίζει τη φιλοξενία ως τη βάση του τουριστικού προϊόντος. Η ετερογένεια και η πολυπλοκότητα του τουρισμού και των προϊόντων φιλοξενίας είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του.

Οι εμπειρικές μελέτες, ποιοτικού και ποσοτικού χαρακτήρα, συμπεριλαμβάνουν εκείνες που αναλύουν το επίπεδο υλοποίησης της διαχείρισης της ποιότητας σε ξενοδοχεία αλλά δεν δημιουργούν καμία σχέση με λειτουργικά και οικονομικά αποτελέσματα και την ανταγωνιστικότητα, καθώς και αυτές για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της διαχείρισης της ποιότητας στα αποτελέσματα και την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων. Τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές μελέτες δείχνουν ότι τα ξενοδοχεία μπορεί να υιοθετήσουν επιτυχώς πρακτικές διαχείρισης ποιότητας ή μοντέλα ποιότητας.

Η ικανοποίηση του πελάτη και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών συνδέονται στενά. Η ποιότητα της υπηρεσίας και η αντιληπτή αξία των υπηρεσιών για τους πελάτες θα πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψη από τους διαχειριστές των ξενοδοχείων και αναλυτές μάρκετινγκ με σκοπό και στόχο την ανάπτυξη του ξενοδοχείου.

Οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται και αυτό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην επιλογή του καλύτερου ξενοδοχείου για τη διαμονή τους. Αναφέρεται ότι «η αγορά καταλυμάτων είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και ανταγωνίζεται για τους καταναλωτές, το διαθέσιμο εισόδημα και πολλά ακόμα. Ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται συχνά σε θέματα εγκαταστάσεων, εικόνας, την εξυπηρέτηση και την ποιότητα.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την διερεύνηση των απόψεων των πελατών και των διοικητικών στελεχών των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων σχετικά με την ποιοτική διαχείριση στη βιομηχανία φιλοξενίας. Τα ξενοδοχεία του δείγματος είναι δεκαεπτά (17), η κατηγορία στην οποία ανήκουν είναι 5 αστέρων και βρίσκονται στην Ελλάδα.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση. Συμμετείχαν 66 πελάτες και 50 διοικητικά στελέχη ξενοδοχειακών μονάδων. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο.

Από τη μελέτη προέκυψε όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σε ότι είχε να κάνει με την γενικότερη εμφάνιση της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία έμεναν, αυτοί δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένοι. Παράλληλα, οι πελάτες δήλωσαν πως η ξενοδοχειακή τηρούσε τις δηλώσεις αξιοπιστίας, ενώ σχετικά με ανταπόκριση της ξενοδοχειακής μονάδας, συμφωνούν αρκετά στο γεγονός ότι υπάρχει ανταπόκριση στις ανάγκες τους. Σχετικά με την ενσυναίσθηση της ξενοδοχειακής μονάδας παρατηρούμε πως οι πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων συμφωνούν αρκετά με το γεγονός ότι το προσωπικό είναι ικανό να επικοινωνεί αποτελεσματικά μαζί τους. Τέλος, ο βαθμός συμφωνίας των πελατών σχετικά με τις δηλώσεις που έχουν να κάνουν με την διαβεβαίωση της ξενοδοχειακής μονάδας παρατηρείται πως οι πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων συμφωνούν αρκετά με το γεγονός ότι οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου τους κάνουν να αισθάνονται σιγουριά και ασφάλεια με τις υπηρεσίες που τους παρέχουν, το προσωπικό έχει καλούς τρόπους και ευγενική συμπεριφορά, είναι εξοπλισμένο με τις επαγγελματικές πληροφορίες που χρειάζονται και εμπιστεύονται τις πληροφορίες του προσωπικού για την διασκέδαση και την ψυχαγωγία τους.

ABSTRACT

Quality management has become an essential part of managing hotels that are eager to succeed in this market. In tourism there are three main quality management concepts currently in use, the concept of business standards, the concept of ISO standards and the concept of total quality management. In the field of tourism, large companies hold certificates in accordance with ISO standards (e.g. international hotel chains or airlines). Total quality management is based on the involvement of all members of the organization with the aim of achieving long-term successful satisfaction of customer needs and achieving benefit for all members of a business and a company.

Quality is generally something that everyone knows what it really is. Quality is a common term frequently used in daily speech, in various written texts, and most recently in professional management literature. Therefore, quality is a broad term. The overall approach to quality implies thinking and action to improve existing quality.

The quality of tourism must be approached as a category of market, which means that it is a product in the tourism services chain. The key link in the chain defines hospitality as the basis of the tourism product. The heterogeneity and complexity of tourism and hospitality products are its main features.

The empirical studies, both qualitative and quantitative, include those that analyze the level of implementation of quality management in hotels but do not relate to operational and financial results and competitiveness, as well as those to address the impact of quality management on results and the competitiveness of hotels. Both qualitative and quantitative studies show that hotels can successfully adopt quality management practices or quality models.

Customer satisfaction and the quality of services offered are closely linked. The quality of service and perceived value of customer service should always be taken into account by hotel managers and marketing analysts for the purpose and purpose of developing the hotel.

Customer expectations are rising and this is a key factor in choosing the best hotel for their stay. It says that "the housing market is highly competitive and competing for consumers, disposable income and much more. Competition often focuses on facilities, image, service and quality.

The purpose of this study is to investigate the views of the customers and executives of Greek hotel units on the quality management in the hospitality industry. The sample hotels are seventeen (17), with a 5 star rating and are located in Greece. The quantitative approach was chosen to conduct the research. 66 clients and 50 hotel executives participated. The research tool used for the research needs is the questionnaire. The study found in terms of customer satisfaction that it had something to do with the overall look of the hotel unit they were staying in, they said they were quite satisfied. At the same time, customers said that the hotel complied with the statements of assurance, while regarding the response of the hotel unit, they strongly agree that there is a response to their needs. Concerning the empathy of the hotel unit, we note that the hotel customers are quite in agreement with the fact that the staff is able to communicate effectively with them. Finally, the degree of agreement of the clients regarding the statements regarding hotel confirmation shows that the customers of the hotels

agree quite with the fact that the hotel staff make them feel safe and secure with the services they provide, staff are well mannered and polite, equipped with the professional information they need and trust staff information for fun and entertainment one of them.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1 ^ο	4
1. Η βιομηχανία της φιλοξενίας	4
1.1 Εισαγωγή	4
1.2 Ιστορία της βιομηχανίας της φιλοξενίας	4
1.3 Εξέλιξη της βιομηχανίας της φιλοξενίας στο χρόνο	5
1.4 Από τη Βιομηχανική Επανάσταση μέχρι το 1899	7
1.5 Ο 20 ^{ος} αιώνας	13
1.6 Ο 21 ^{ος} αιώνας	16
1.7 Προοπτικές για τη Βιομηχανία Φιλοξενίας	17
1.8 Η βιομηχανία της φιλοξενίας	18
1.9 Βασικές πτυχές της ποιότητας στη φιλοξενία	21
Κεφάλαιο 2 ^ο	25
2. Πολυτελή ξενοδοχεία	25
2.1 Εισαγωγή	25
2.2 Η αγορά της βιομηχανίας πολυτελών ξενοδοχείων	25
2.3 Επισκόπηση της περιφερειακής αγοράς πολυτελών ξενοδοχείων	26
2.4 Πολυτελή Ξενοδοχεία	26
2.5 Αύξηση των πολυτελών ξενοδοχείων	28
2.6 Επισκόπηση της παγκόσμιας βιομηχανίας πολυτελών ξενοδοχείων – Κατηγοριοποίηση της αγοράς	30
Κεφάλαιο 3 ^ο	31
3. Ποιοτική διαχείριση στη βιομηχανία φιλοξενίας	31
3.1 Εισαγωγή	31
3.2 Διαχείριση της ποιότητας και απόδοση	31
3.3 Διαχείριση της ποιότητας και απόδοση στην ξενοδοχειακή βιομηχανία	32
3.4 Συμπεράσματα	34
Κεφάλαιο 4 ^ο	36
4. Ικανοποίηση Πελατών και Ποιότητα Υπηρεσιών	36
4.1 Εισαγωγή	36
4.2 Διατήρηση πελατών και ποιότητα υπηρεσιών	37
4.3 Η ποιότητα της υπηρεσίας και η σημασία της	38

4.4 Μοντέλο SERVQUAL και οι λειτουργίες του	39
4.4.1 Εφαρμογές του μοντέλου SERVQUAL	40
4.5 Μοντέλα Αξιολόγησης Ποιότητας Υπηρεσιών	41
4.5.1 Το μοντέλο GAP	41
4.5.2 Μοντέλο ποιότητας υπηρεσίας Gerdelman	43
4.5.3 Μοντέλο αφοσίωσης στην υπηρεσία του Caruana	43
4.5.4 Μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών των Daniel & Berinyuy	44
Κεφάλαιο 5 ^ο	46
5. Σκοπός έρευνας	46
5.1 Δειγματοληψία	46
5.2 Όργανα μέτρησης	46
5.3 Στατιστική ανάλυση	47
5.4 Αποτελέσματα έρευνας ερωτηματολογίων πελατών	47
5.5 Αποτελέσματα έρευνας ερωτηματολογίων διοικητικών στελεχών	58
5.6 Συμπεράσματα	76
5.7 Προτάσεις – μελλοντική έρευνα	79
Βιβλιογραφία	81

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 1. Ένα караβάνι από άλογα και καμήλες προσεγγίζει το Χαλέπι από τις ακτές της Μεσογείου στα τέλη του 17 ^{ου} αιώνα, από τον Cornelis Le Bruyn, Voyage to the Levant (1702)	5
Σχήμα 2. Σημείο ανάπαυσης για τα караβάνια στο Qalat el-Mudiq της Συρίας	6
Σχήμα 3. Χάρτης της Ευρώπης που δείχνει το Grand Tour της οικογένειας του Μότσαρτ στην Ευρώπη	7
Σχήμα 4. Πίνακας του Tremont House από τον W. J. Bennett (1787-1844)	8
Σχήμα 5. Το ξενοδοχείο Grande Bretagne στην Αθήνα	11
Σχήμα 6. Η κύρια είσοδος του Savoy Hotel	12
Σχήμα 7. Η είσοδος του Club Med La Medina στο Μαράκες στο Μαρόκο	15
Σχήμα 8. Η χρήση κοινωνικών δικτύων και ιστοτόπων στη βιομηχανία της φιλοξενίας	16
Σχήμα 9. Τα διάφορα στοιχεία της βιομηχανίας της φιλοξενίας	20
Σχήμα 10. Μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών με το μοντέλο SERVQUAL	39
Σχήμα 11. Το μοντέλο GAP	41

Σχήμα 12. Το μοντέλο της πίστης και της ποιότητας των υπηρεσιών του Caruana	44
Σχήμα 13. Πρότυπο ποιότητας εξυπηρέτησης και ικανοποίησης πελατών	44
Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία πελατών	48
Πίνακας 2: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού ικανοποίησης της εμφάνισης της ξενοδοχειακής μονάδας.	49
Πίνακας 3: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας σχετικά με την αξιοπιστία της ξενοδοχειακής μονάδας.	50
Πίνακας 4: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας σχετικά με την ανταπόκριση της ξενοδοχειακής μονάδας.	51
Πίνακας 5: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας σχετικά με την διαβεβαίωση της ξενοδοχειακής μονάδας.	52
Πίνακας 6: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας σχετικά με την ενσυναίσθηση της ξενοδοχειακής μονάδας	53
Πίνακας 7: Δημογραφικά στοιχεία πελατών	54
Πίνακας 8: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού ικανοποίησης της εμφάνισης της ξενοδοχειακής μονάδας	54
Πίνακας 9: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας σχετικά με την αξιοπιστία της ξενοδοχειακής μονάδας.	55
Πίνακας 10: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας σχετικά με την ανταπόκριση της ξενοδοχειακής μονάδας.	55
Πίνακας 11: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας σχετικά με την διαβεβαίωση της ξενοδοχειακής μονάδας.	56
Πίνακας 12: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας σχετικά με την ενσυναίσθηση της ξενοδοχειακής μονάδας.	56
Πίνακας 13: Δημογραφικά στοιχεία διοικητικών στελεχών.	57
Πίνακας 14: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας των διοικητικών στελεχών σχετικά με το εργασιακό τους περιβάλλον.	57
Πίνακας 15: Πληροφορίες που αφορούν το ξενοδοχείο	58
Πίνακας 16: Εκπαίδευση προσωπικού	59

Εισαγωγή

Τον περασμένο αιώνα, καταγράφηκε μια έντονη παγκόσμια εστίαση στην ποιότητα και κάθε εταιρεία ή κλάδος παραγωγής (υλικών αγαθών – υπηρεσιών) προσπάθησε να προσφέρει την καλύτερη ποιότητα. Κατά την περίοδο του παγκόσμιου ανταγωνισμού, όπου υπάρχει πληθώρα προσφοράς προϊόντων / υπηρεσιών / ταξιδιωτικών προορισμών, η κατανόηση του όρου της ποιότητας μετατρέπεται όχι μόνο ως ζήτημα που χρειάζεται να ερευνηθεί και να επιλυθεί αλλά θεωρείται και ως μια ιδιαίτερη ευκαιρία ανταγωνισμού. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών η διεθνή βιβλιογραφία περιέχει πληθώρα αναφορών και δημοσιεύσεων που είναι αφιερωμένη στη φύση και την παροχή ποιότητας στον κλάδο της φιλοξενίας.

Η διαχείριση της ποιότητας έχει γίνει ένα ουσιαστικό μέρος της διοίκησης των ξενοδοχείων που είναι πρόθυμες να επιτύχουν στη συγκεκριμένη αγορά. Στον τουρισμό υπάρχουν τρεις βασικές έννοιες διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζονται επί του παρόντος, η έννοια των επιχειρηματικών προτύπων, η έννοια των προτύπων ISO και η έννοια της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας. Στον τομέα του τουρισμού, οι μεγάλες εταιρίες είναι κάτοχοι πιστοποιητικών σύμφωνα με τα πρότυπα ISO (π.χ. διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες ή αεροπορικές εταιρίες). Παρ'όλα αυτά, στην αγορά του τουρισμού υπάρχουν πολλές μεσαίες και ιδιαίτερα μικρές επιχειρήσεις για τις οποίες ένα τέτοιο είδος διαχείρισης είναι ακατάλληλο όχι μόνο για οικονομικούς λόγους. Οι εταιρίες αυτές χρησιμοποιούν διάφορα προγράμματα πιστοποίησης. Η πιστοποίηση γενικά ορίζεται ως ένα εργαλείο που αξιολογεί, ελέγχει και παρέχει γραπτή δέσμευση ότι μια εγκατάσταση, ένα προϊόν, μια διαδικασία ή μια υπηρεσία πληροί συγκεκριμένα πρότυπα. Η πιστοποίηση απονέμεται σε εκείνους που πληρούν ή υπερβαίνουν τα βασικά πρότυπα.

Η συνολική διαχείριση της ποιότητας βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών της οργάνωσης με στόχο την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχούς ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και την επίτευξη ωφέλειας για όλα τα μέλη μιας επιχείρησης και μιας εταιρείας.

Η διαχείριση της ποιότητας είναι ένα σύστημα ποιότητας που περιλαμβάνει ένα σύνολο πρακτικών για τον έλεγχο κάποιου οργανισμού. Οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν τα δικά τους προγράμματα ποιότητας ή να ακολουθήσουν ακαδημαϊκά μοντέλα ή εκείνα που υπάρχουν στην αγορά. Με βάση μελέτες διαχείρισης ποιότητας, οι πιο κοινές πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας είναι:

1. η ηγεσία,
2. η διαχείριση ανθρώπων,
3. ο σχεδιασμός,
4. η πληροφόρηση και η ανάλυση,
5. η διαχείριση διαδικασιών,
6. η διαχείριση προμηθευτών και
7. η εστίαση στο πελάτη

Η βιβλιογραφία δείχνει ότι αυτές οι πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας μπορεί να έχουν θετικές επιπτώσεις στην απόδοση και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Αυτή η σχέση μεταξύ διαχείρισης της ποιότητας και ανταγωνιστικότητας ήταν η πρώτη που αναλύθηκε από ακαδημαϊκή και εμπειρική άποψη κατά τη δεκαετία του 1990, με μικτά συμπεράσματα. Ενώ μερικές μελέτες βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών (Powell, 1995; Easton & Jarrell, 1998; Fotopoulos & Psomas, 2010) άλλες έχουν δείξει ότι αυτή η σχέση δεν υπάρχει πάντα ή δεν είναι ξεκάθαρη (Boje & Winsor, 1993; Taylor & Wright, 2003), πιθανώς επειδή οι εργαζόμενοι και / ή οι διευθυντές στερούνται το κίνητρο για την εφαρμογή μιας πραγματικής ποιοτικής κουλτούρας ή η επιχείρηση εφαρμόζει το σύστημα αναποτελεσματικά ή υπάρχει έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση. Οι μελέτες που εξετάζουν αυτές τις σχέσεις έχουν εξετάσει τόσο τα εργοστάσια παραγωγής όσο και τις υπηρεσίες, παρόλο που οι μελέτες έχουν επικεντρωθεί κυρίως στις επιχειρήσεις παραγωγής (Molina-Azorin et al., 2009).

Η διαχείριση της ποιότητας είναι εξαιρετικά σημαντική στη βιομηχανία φιλοξενίας σε σχέση με άλλους τύπους επιχειρήσεων. Η σημασία της διαχείρισης της ποιότητας των τουριστικών οργανισμών έχει αυξηθεί έντονα τα τελευταία χρόνια λόγω του υψηλού επιπέδου ανταγωνισμού στον κλάδο που πηγάζει από την παγκοσμιοποίηση και των λιγότερων εμποδίων για την είσοδο στον κλάδο.

Η βιβλιογραφία δείχνει την εφαρμογή αυτών των ιδεών σε ξενοδοχεία σε θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες. Οι εμπειρικές μελέτες, ποιοτικού και ποσοτικού χαρακτήρα, περιλαμβάνουν εκείνες που αναλύουν το επίπεδο εφαρμογής της διαχείρισης της ποιότητας στα ξενοδοχεία, αλλά δεν αναζητούν τη σχέση της με τα λειτουργικά, οικονομικά αποτελέσματα και την ανταγωνιστικότητα (Arasli, 2002; Harrington & Keating, 2006). Τόσο οι ποιοτικές όσο και οι ποσοτικές μελέτες δείχνουν ότι τα ξενοδοχεία μπορούν να υιοθετήσουν επιτυχώς πρακτικές διαχείρισης ποιότητας ή μοντέλα ποιότητας, όπως έχει αποδειχθεί για τις επιχειρήσεις παραγωγής.

Το κύριο εύρημα αυτών των μελετών δείχνει ότι τα θετικά οφέλη σχετίζονται με την ικανοποίηση του πελάτη, την ικανοποίηση των ανθρώπων, την ικανοποίηση άλλων ενδιαφερομένων και τη βελτίωση των λειτουργικών επιδόσεων, την αποδοτικότητα, την εικόνα του ξενοδοχείου, το επίπεδο διαφοροποίησης και την οικονομική απόδοση. Αυτό υποδεικνύει ότι η διαχείριση της ποιότητας μπορεί να βελτιώσει τις εσωτερικές λειτουργίες του ξενοδοχείου, γεγονός που του επιτρέπει να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και των εγκαταστάσεων, να βελτιώσει την αποδοτικότητα και να μειώσει το κόστος και τις ζημιές κατά την παροχή μιας υπηρεσίας. Με τη σειρά του, αυτό μπορεί να έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών, γεγονός που μπορεί να επιτρέψει στο ξενοδοχείο να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς, να δημιουργήσει εμπιστοσύνη στους φιλοξενούμενους, να προσελκύσει νέους επισκέπτες και να βελτιώσει την εικόνα του. Με αυτόν τον τρόπο, η διαχείριση της ποιότητας μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα και την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών, της μείωσης των ζημιών, των αποδοτικότερων υπηρεσιών και της μείωσης των σφαλμάτων.

Η έννοια της ποιότητας συζητείται ευρέως στη διαχείριση της φιλοξενίας. Η ποιότητα στη βιομηχανία της φιλοξενίας ορίζεται ως *«η συνεπής παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών φιλοξενίας σύμφωνα με τα αναμενόμενα πρότυπα»* (Hayes, Ninemeier & Miller, 2017).

Κεφάλαιο 1^ο

1. Η βιομηχανία της φιλοξενίας

1.1 Εισαγωγή

Η ιστορία της βιομηχανίας φιλοξενίας συνδέεται στενά με την ιστορία του πολιτισμού. Είναι μια ιστορία που έχει εξελιχθεί καθώς εμφανίστηκαν και αναπτύχθηκαν οι μεγάλοι πολιτισμοί. Εγκαταστάσεις που πρόσφεραν φιλοξενία σε ταξιδιώτες και επισκέπτες έχουν καταγραφεί σε ολόκληρη την ιστορία. Παράλληλα, έχουν εξελιχθεί με συνεχή προσαρμογή στις επιθυμίες των ενδιαφερομένων. Στα επόμενα θα γίνει μια αναφορά στη βιομηχανία φιλοξενίας από την οπτική της εξέλιξής της με την πάροδο του χρόνου και καλύπτει την προέλευσή της ήδη από την αρχαιότητα με τις μεταμορφώσεις της κατά τη διάρκεια αιώνων προ- και μετα-βιομηχανικής επανάστασης, τελειώνοντας με μια ματιά στο τι είναι το μέλλον για τον κλάδο.

1.2 Ιστορία της βιομηχανίας της φιλοξενίας

Η βιομηχανία φιλοξενίας, η οποία ανήκει στην μεγαλύτερη επιχειρηματική ομάδα που ονομάζεται η ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία ανήκει στον τομέα των υπηρεσιών. Η βιομηχανία της φιλοξενίας, η οποία, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, θα είναι η μεγαλύτερη βιομηχανία στον κόσμο έως το 2020, περιλαμβάνει γενικά οργανισμούς εξυπηρέτησης που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ανθρώπων για φαγητό, ποτό και καταλύματα, καθώς και αναψυχή, ταξίδια και ψυχαγωγία. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τον περίπλοκο κόσμο της βιομηχανίας της φιλοξενίας, είναι απαραίτητο να εντοπιστεί η προέλευσή της, η οποία ξεκίνησε στις πρώτες ημέρες του ανθρώπινου πολιτισμού, και να δούμε πώς εξελίχθηκε μέχρι σήμερα (Chibili, 2016).

Η προέλευση της βιομηχανίας της φιλοξενίας

Υπάρχουν στοιχεία για την ύπαρξη της βιομηχανίας της φιλοξενίας που χρονολογούνται από την αρχαιότητα. Τέτοιες ενδείξεις εντοπίζονται περίπου στο 4000 π.Χ., και πολλές από αυτές ανάγονται στους Σουμέριους με την εφεύρεσή της γραφής (σφηνοειδή), των χρημάτων και του τροχού.

Όλες αυτές οι εφευρέσεις επέτρεψαν στους ανθρώπους να μπορούν να μετακινούνται από τόπο σε τόπο για ευχαρίστηση και να είναι σε θέση να πληρώνουν για οποιεσδήποτε υπηρεσίες χρησιμοποιούσε. Πριν από αυτές τις εφευρέσεις, οι νομαδικοί λαοί ταξίδευαν συνεχώς και αυτό αποτελούσε τρόπο ζωής για αυτούς, αναζητώντας όλες τις ανέσεις από τόπο σε τόπο. Εκείνες τις εποχές, οι άνθρωποι ταξίδευαν είτε με τα πόδια είτε με ζώα και ως εκ τούτου δεν μπορούσαν να καλύψουν μεγάλες αποστάσεις σε μια μέρα. Τη νύχτα, αναζητούσαν βολικές θέσεις που θα μπορούσαν να τους παράσχουν βασικές ανάγκες όπως νερό, τρόφιμα, καύσιμα και καταφύγιο. Όταν ταξίδευαν σε ομάδες (για λόγους ασφαλείας), οι ομάδες αυτές ονομάστηκαν καραβάνια. Το σχήμα 1 είναι μια απεικόνιση συνδυασμένου καραβανιού από άλογα και καμήλες.



Σχήμα 1. Ένα караβάνι από άλογα και καμήλες προσεγγίζει το Χαλέπι από τις ακτές της Μεσογείου στα τέλη του 17^{ου} αιώνα, από τον Cornelis Le Bruyn, *Voyage to the Levant* (1702).

Η απόσταση που θα μπορούσε να καλυφθεί σε μια μέρα εξαρτιόταν από τον τρόπο μεταφοράς που χρησιμοποιούν οι ταξιδιώτες. Σε σημεία όπου έπρεπε να σταματήσουν, εμφανίζονταν σταδιακά εγκαταστάσεις στέγασης. Αυτά τα σημεία είναι γνωστά με διαφορετικά ονόματα στα διάφορα μέρη του κόσμου. Μερικά παραδείγματα περιλαμβάνουν τα *ryokan* στην Ιαπωνία, τα *dharamshala* στην Ινδία, τα *rousadas* στην Πορτογαλία, τα *hospitia* στην Ιταλία, τα *hôtel* στη Γαλλία, τα *inn* (πανδοχείο) στην Ευρώπη (στο σύνολό της) και τα *relay houses* στην Κίνα (Chibili, 2016).

Περαιτέρω στοιχεία για την ύπαρξη του κλάδου της φιλοξενίας μπορούν να προκύψουν από τον κώδικα Hammurabi, ο οποίος χρονολογείται γύρω στο 1780 π.Χ. Ο κώδικας περιλαμβάνει κανόνες για τους ιδιοκτήτες ταβερνών και πανδοχείων σε διάφορα θέματα. Ο Hammurabi ήταν ο ηγεμόνας της Βαβυλώνας από το 1792 π.Χ. έως το 1750 π.Χ. Ο κώδικας του Hammurabi ανακαλύφθηκε από τους αρχαιολόγους το 1901.

1.3 Εξέλιξη της βιομηχανίας της φιλοξενίας στο χρόνο

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η ιστορία της βιομηχανίας της φιλοξενίας συνδέεται στενά με τους πολιτισμούς του παρελθόντος. Με βάση το άρθρο του Levy-Bonvin (2013) με τίτλο *Hotels: Σύνοψη ιστορία*, όπως δημοσιεύθηκε στο www.hospitalitynet.org. Οι Έλληνες κατασκεύαζαν ιαματικά λουτρά σε χωριά σχεδιασμένα για ξεκούραση και αναψυχή, ενώ οι Ρωμαίοι ανέπτυξαν ένα εκτεταμένο δίκτυο δρόμων σε όλη την αυτοκρατορία τους. Αυτό το εκτεταμένο δίκτυο δρόμων δημιούργησε την ανάγκη για εγκαταστάσεις υποδοχής για τους ταξιδιώτες, οι οποίες αργότερα κατέληξαν στην κατασκευή αρχοντικών που εξυπηρετούσαν τις ανάγκες των ταξιδιωτών που ήταν απεσταλμένοι του

αυτοκράτορα. Οι Ρωμαίοι έχτισαν επίσης ιαματικά λουτρά σε όλη την αυτοκρατορία τους, η οποία εκτεινόταν σε όλη την Ευρώπη και τη Μέση Ανατολή (Chibili, 2016).

Πριν από τη βιομηχανική επανάσταση (1750 έως το 1850), σημαντικά γεγονότα που σχετίζονται με τη φιλοξενία περιλαμβάνουν τα εξής:

- Η κατασκευή εκτεταμένων οδικών δικτύων και καταλυμάτων από τους Ρωμαίους. Κατασκεύασαν περίπου 10.000 πανδοχεία που ήταν εφοδιασμένα με τρόφιμα και ποτά, για να βοηθήσουν τους αξιωματούχους τους καθώς ταξίδευαν σε όλη τη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία.
- Η εμφάνιση σημείων ανάπαυσης για τα καραβάνια κατά μήκος διάφορων διαδρομών του δρόμου του μεταξιού μεταξύ της Ευρώπης και της Ασίας. Ένα παράδειγμα είναι αυτό του Qalat el-Mudiq στη Συρία, που παρουσιάζεται στο σχήμα 2.



Σχήμα 2. Σημείο ανάπαυσης για τα καραβάνια στο Qalat el-Mudiq της Συρίας.

- Τα μοναστήρια και οι μονές έγιναν καταλύματα που προσέφεραν ανάπαυση για τους ταξιδιώτες σε τακτική βάση.
- Στην Κίνα και τη Μογγολία δημιουργήθηκαν σπίτια Relay για ταξιδιώτες και μεταφορείς.
- Τα Ryokans εμφανίστηκαν κατά την περίοδο Nara (περίπου 700 μ.Χ.) στην Ιαπωνία. Μερικά από αυτά υπάρχουν μέχρι και σήμερα, όπως το Nisiyama Onsen Keinkan στο Yamanashi, το οποίο χτίστηκε γύρω στο 705 μ.Χ., και έως σήμερα έχει περισσότερους από 52 διαφορετικούς ιδιοκτήτες ή το Hoshi Ryokan στην Ishikawa, που χτίστηκε γύρω στο 718 μ.Χ., και ανήκει και λειτουργεί από την ίδια οικογένεια για 46 γενιές.
- Στην Ευρώπη εμφανίστηκαν πολλά πανδοχεία. Αυτά ήταν σχετικά μικρά και απλά σε λειτουργίες, που βασικά ικανοποιούσαν τις ανάγκες στέγασης των ταξιδιωτών.
- Και στη Γαλλία και στην Αγγλία, θεσπίστηκαν νόμοι που απαιτούσαν από τα ξενοδοχεία να τηρούν μητρώο των επισκεπτών τους.
- Κατά τη διάρκεια του 1500, δημοσιεύθηκαν οι πρώτοι οδηγοί ταξιδιωτών Γαλλία. Παράλληλα ξεκίνησαν να χρησιμοποιούνται σημάδια για τον εντοπισμό αυτών των εγκαταστάσεων.
- Κατά τη διάρκεια του 1600, άρχισαν να χρησιμοποιούνται άμαξες που λειτουργούσαν με ορισμένο χρονοδιάγραμμα στην Αγγλία. Αυτό άλλαξε πολύ τον τρόπο που ταξίδευαν οι άνθρωποι, και επηρέασε επίσης την ανάγκη της φιλοξενίας τους στο

τέλος του ταξιδιού τους. Οι δρόμοι έγιναν ασφαλέστεροι και δημιουργήθηκαν νέα σημεία σύνδεσης, τα οποία τελικά οδήγησαν στην ίδρυση νέων πόλεων.

- Μέχρι τα μέσα του 1600, τα καταλύματα είχαν γίνει ευρέως διαδεδομένα σε ολόκληρη την Ευρώπη και την Αμερική.

1.4 Από τη Βιομηχανική Επανάσταση μέχρι το 1899

Η περίοδος της Βιομηχανικής Επανάστασης είχε πολύ σημαντική επιρροή την ιστορία της βιομηχανίας της φιλοξενίας. Αυτή η περίοδος χαρακτηρίστηκε από ταχείες αλλαγές στην οικονομική και τεχνολογική ανάπτυξη. Η κατασκευή και οι τομείς των μεταφορών παρουσίασαν πολύ σημαντικές εξελίξεις και είχαν ως αποτέλεσμα, στο κλάδο της φιλοξενίας, να πολλαπλασιαστούν οι κατασκευές ξενοδοχείων παντού στην Ευρώπη και την Αμερική. Αυτά τα ξενοδοχεία χρειάστηκαν ώστε να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες της αυξανόμενης εγκατάστασης στελεχών νέων εταιρειών, καθώς και την αυξανόμενη ζήτηση τόσο για ψυχαγωγία όσο και για επαγγελματικά ταξίδια. Ορισμένες αξιοσημείωτες εξελίξεις στη βιομηχανία της φιλοξενίας κατά την περίοδο αυτή ήταν (Chibili, 2016):

1. Η εμφάνιση ενός νέου στυλ ξενοδοχείων που προσφέρουν πολυτελείς ανέσεις σε πολύ περίτεχνο περιβάλλον παρόμοιο με τα βασιλικά παλάτια. Αυτά τα ξενοδοχεία κατασκευάστηκαν για να φιλοξενήσουν μια πολύ κινητή αριστοκρατία, καθώς και πλούσιους βιομηχάνους.
2. Η εμφάνιση του Grand Tour, το οποίο προοριζόταν αρχικά για προνομιούχους νέους Άγγλους για περιοδείες στην ηπειρωτική Ευρώπη. Ενδεχομένως, ο πιο γνωστός από αυτούς τους νέους ήταν ο James Boswell, ο οποίος κρατούσε ένα περίτεχνο περιοδικό για τα ταξίδια και τις εμπειρίες του.



Σχήμα 3. Χάρτης της Ευρώπης που δείχνει το Grand Tour της οικογένειας του Μότσαρτ στην Ευρώπη.

Ο πρώτος σημαντικός οδηγός για το Grand Tour δημοσιεύθηκε το 1749 από τον Thomas Nugent. Αν και το Grand Tour ήταν κυρίως συνδεδεμένο με Βρετανική αριστοκρατία, παρόμοιες εκδρομές πραγματοποιήθηκαν από πλούσιους νέους από χώρες της Βόρειας Ευρώπης. Το σχήμα 3 είναι ένας χάρτης της Ευρώπης που δείχνει το Grand Tour της οικογένειας του Μότσαρτ στην Ευρώπη.

Παρατηρήθηκε μια αργή μείωση του αριθμού των πανδοχείων στους διάφορους οδικούς άξονες λόγω της επέκτασης των σιδηροδρομικών δικτύων και της έκρηξης των θέρετρων διακοπών. Μερικά ξενοδοχεία που άνοιξαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου περιλαμβάνουν:

- Το City Hotel άνοιξε στη Νέα Υόρκη το 1794. Λέγεται ότι αυτό ήταν το πρώτο κτίριο στην Αμερική που χτίστηκε ειδικά για να λειτουργεί ως ξενοδοχείο. Το City Hotel διέθετε και αίθουσες συνεδριάσεων. Ήταν το μεγαλύτερο ξενοδοχείο στη Νέα Υόρκη μέχρι το 1813 και παρέμεινε λειτουργικό μέχρι το 1813 1849.
- Ο Giuseppe Dal Niel νοίκιασε τον δεύτερο όροφο του Palazzo Dandolo στη Βενετία, στην Ιταλία και το μετέτρεψε σε ξενοδοχείο το 1822. Μέσα σε δύο χρόνια, χάρη στην εμπορική επιτυχία του, αγόρασε ολόκληρο το παλάτι και με μια ριζική αλλά ακριβή ανακατασκευή του παλατιού, δημιούργησε το Hotel Danieli.
- Το Tremont House (που ονομάζεται επίσης Tremont Hotel) χτίστηκε στη Βοστώνη, το 1829, και σχεδιάστηκε από τον Isaiah Rogers. Ήταν ένα τετράπλευρο, από γρανίτη, νεοκλασικό κτίριο με 170 δωμάτια και είχε πολλά καινοτόμα χαρακτηριστικά για τη βιομηχανία της φιλοξενίας, όπως εσωτερικές υδραυλικές εγκαταστάσεις, νερό στα δωμάτια, κοινόχρηστες τουαλέτες και λουτρά, χώρο υποδοχής, δωμάτια με κλειδαριές, δωρεάν σαπούνι κ.α. Καθόρισε τα πρότυπα για την πολυτέλεια και έγινε πρότυπο για πολλά ξενοδοχεία που χτίστηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Ήταν επίσης το πρώτο ξενοδοχείο που είχε γαλλική κουζίνα στις ΗΠΑ. Ένας πίνακας ζωγραφικής του William James Bennett (1787 - 1844) του Tremont House, το οποίο λειτουργούσε μέχρι το 1895, φαίνεται στο σχήμα 4.



Σχήμα 4. Πίνακας του Tremont House από τον W. J. Bennett (1787-1844)

- Το Holt's Hotel χτίστηκε στη Νέα Υόρκη το 1833 και είχε εκατόν εξήντα πέντε δωμάτια. Ο ιδιοκτήτης, Stephen Holt, εγκατέστησε ένα ατμοκίνητο ανελκυστήρα, ο οποίος ήταν μια θαυμάσια ιδέα αλλά ήταν πολύ ακριβό. Το Holt's Hotel κήρυξε πτώχευση το 1835.

- Το Astor House χτίστηκε από τον John Jacob Astor και μετατράπηκε στο Park Hotel από τον Isaiah Rogers το 1836. Είχε 309 δωμάτια σε 6 ορόφους, με φωτισμό αερίου και μπάνιο /εγκαταστάσεις τουαλέτας σε κάθε όροφο. Δε μπόρεσε να ανταγωνιστεί τα νέα ξενοδοχεία που εμφανίστηκαν από το 1870 και μετά, και τελικά μετατράπηκε και ανακατασκευάστηκε σε συγκρότημα γραφείων.
- Το Hotel des Anglais άνοιξε στις αρχές του 1840 στο Κάιρο της Αιγύπτου. Μετονομάστηκε σε Sheppard's Hotel από τον ιδιοκτήτη του Samuel Sheppard το 1860. Ήταν το κορυφαίο ξενοδοχείο στο Κάιρο και ήταν ένα από τα πιο διάσημα ξενοδοχεία σε αυτό το μέρος του κόσμου από τα μέσα του 19ου αιώνα μέχρι το 1952, όταν καταστράφηκε σε πυρκαγιά κατά τη διάρκεια των ταραχών που οδήγησαν στην επανάσταση της 23^{ης} Ιουλίου στην Αίγυπτο.
- Το Great Eastern Hotel (αρχικά ξενοδοχείο Auckland) χτίστηκε στην Καλκούτα, στην Ινδία το 1841. Ιδρύθηκε από τον David Wilson, ήταν εξαιρετικά πολυτελές και θεωρήθηκε το πρώτο ξενοδοχείο 5 αστέρων της Ινδίας.
- Το Grand Hôtel du Louvre, στο Παρίσι, στη Γαλλία χτίστηκε το 1855. Αρχικά βρισκόταν στο κτίριο που είναι πλέον γνωστό ως *Louvre des Antiquaires*, το Grand Hôtel du Louvre ήταν το πρώτο πολυτελές ξενοδοχείο στη Γαλλία και είχε 700 δωμάτια. Ήταν γνωστή για τη γαλλική και διεθνή κουζίνα του και ήταν το πρώτο ξενοδοχείο που πέτυχε την ισότιμη αναγνώριση με τους πολυτελείς ομολόγους του στη Νέα Υόρκη και στην Ελβετία.
- Το Fifth Avenue Hotel ήταν ένα πολυτελές ξενοδοχείο στη Νέα Υόρκη που χτίστηκε το 1859. Ανέπτυξε τη φήμη ως το πιο κομψό ξενοδοχείο της Νέας Υόρκης. Είχε πέντε ορόφους πάνω από ένα εμπορικό ισόγειο και είχε τον πρώτο ανελκυστήρα προσώπων σε ξενοδοχείο στις Ηνωμένες Πολιτείες. Είχε επίσης προσωπικό τετρακόσια άτομα για την εξυπηρέτηση των επισκεπτών. Είχε ακόμη και ιδιωτικό μπάνιο, που θεωρήθηκε υπερβολικό εκείνη την εποχή. Έμεινε σε λειτουργία μέχρι να κατεδαφιστεί στις 4 Απριλίου του 1908.
- Το Grand Hôtel, στο Παρίσι, χτίστηκε αρχικά ως μέρος του αστικού μετασχηματισμού του Παρισιού, κατόπιν αιτήματος του Ναπολέοντα το 1862. Σκοπός του ήταν να συμβάλει στη διαβεβαίωση ότι το Παρίσι ήταν έτοιμο να φιλοξενήσει την Οικουμενική Έκθεση του 1867. Το ξενοδοχείο παραμένει ένα γαλλικό εθνικό ιστορικό ορόσημο, διατηρώντας κάθε πτυχή της αρχικής του πολυτέλειας. Το ξενοδοχείο αποτελείται από 470 άτομα πολυτελή δωμάτια, όλα σχεδιασμένα σε γαλλικό στιλ του 19^{ου} αιώνα. Το ξενοδοχείο στεγάζει το περίφημο Café de la Paix, το οποίο έχει μια από τις πιο φημισμένες βεράντες σε όλο το Παρίσι. Αυτή τη στιγμή ανήκει στον όμιλο Intercontinental Hotels.
- Το Hôtel de Paris στο Μόντε Κάρλο ήταν ένα αρκετά φιλόδοξο έργο για την εποχή του. Όπως περιγράφεται λεπτομερώς στις προδιαγραφές που ζήτησε ο François Blanc, οι απαιτήσεις του ήταν για «ένα ξενοδοχείο που ξεπερνά οτιδήποτε έχει χτιστεί μέχρι τώρα, ακόμη και το Hôtel du Louvre ή το Grand Hôtel στο Παρίσι. Θέλω να περιγράψουν οι άνθρωποι το Hôtel de Monaco ως πραγματικό θαύμα, καθιστώντας το έτσι ένα ισχυρό μέσο δημοσιότητας». Το ξενοδοχείο εγκαινιάστηκε το 1864 και από τότε έχει υποβληθεί σε περισσότερες από 6 επεκτάσεις. Διαθέτει 182 δωμάτια, 74

σουίτες, 1 προεδρική σουίτα και 3 διάσημα εστιατόρια: το Louis XV, το Grill και το Côté Jardin.

- Το ξενοδοχείο Victoria-Jungfrau στο Interlaken της Ελβετίας. Το νέο Victoria άνοιξε το 1865. Προσέφερε πρότυπα ποιότητας και άνεσης που δεν ήταν συμβατά με εκείνη την εποχή, συμπεριλαμβανομένων του τηλεφωνικού συστήματος, ανελκυστήρα και ηλεκτρικό φωτισμό σε όλα τα δωμάτια. Το ξενοδοχείο διαθέτει 212 πολυτελή δωμάτια, 105 από τα οποία είναι σουίτες.
- Το Mena House στο Κάιρο ήταν αρχικά ένα κυνηγετικό καταφύγιο. Χτίστηκε για τον Αιγύπτιο βασιλιά Ismail Pasha το 1869, και τελικά πωλήθηκε στον Frederick και Jessie Head ως ιδιωτική κατοικία. Επεκτάθηκε και πωλήθηκε το 1885. Το 1890, το ξενοδοχείο άνοιξε την πρώτη πισίνα στην Αίγυπτο. Το 1971 το ξενοδοχείο αγοράστηκε από τον Rai Bahadur Mohan Singh Oberoi.
- Το Palmer House στο Σικάγο, ΗΠΑ έχει περάσει από τέσσερις μεταμορφώσεις. Το αρχικό Palmer House, το οποίο είχε 225 δωμάτια, άνοιξε το Σεπτεμβρίου του 1870, ενώ ένα δεύτερο Palmer House ήταν υπό κατασκευή πλησίον. Και τα δύο κτίσματα καταστράφηκαν από τη μεγάλη πυρκαγιά στο Σικάγο το 1871. Ο ιδιοκτήτης, Potter Palmer, το έφτιαξε ξανά, άνοιξε το 1875 και παρουσιάστηκε ως το μόνο πυράντοχο ξενοδοχείο. Σ' αυτή τη μορφή στάθηκε μέχρι το 1925, όταν ήταν αντικαταστάθηκε. Το ξενοδοχείο αποτελεί μέρος της αλυσίδας ξενοδοχείων Hilton από το 1945 και το λόμπι του θεωρείται ένα από τα πιο εκπληκτικά στον κόσμο.
- Το ξενοδοχείο Minerva στο Baden Baden της Γερμανίας ξεκίνησε τη ζωή του το 1834 με το όνομα *Stephanienbad*, και το 1872, ο Anton Brenner αγόρασε το ξενοδοχείο και τη γειτονική γη για την κόρη του. Ωστόσο, μετά το θάνατο του γαμπρού του το 1875, ο Anton Brenner ανέλαβε τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Το 1882, ο γιος του Camille ανέλαβε, και βοήθησε να ενισχυθεί η θέση του ξενοδοχείου ως ένα ξενοδοχείο παγκόσμιας κλάσης. Ο Camille Brenner έθεσε τις βάσεις για το σύγχρονο Brenner's Park-Hotel & Spa, και το πνεύμα του είναι ακόμα αισθητό σε όλο το ξενοδοχείο σήμερα.
- Το Hotel Imperial βρίσκεται στη Βιέννη της Αυστρίας. Σχεδιάστηκε από τον αρχιτέκτονα Arnold Zenetti, και χτίστηκε υπό την καθοδήγηση του Heinrich Adam το 1863. Μετατράπηκε σε ξενοδοχείο το 1873. Είναι αναμφισβήτητα το μεγαλύτερο ξενοδοχείο πέντε αστέρων της Βιέννης. Το Imperial αποκτήθηκε από την εταιρεία Compagnia Italiana Grandi Alberghi (CIGA) το 1985.
- Το ξενοδοχείο Grande Bretagne στην Αθήνα, στην Ελλάδα, εντοπίζει τις ρίζες του 1842, όταν ο Αντώνης Δημήτριος αγόρασε ένα οικόπεδο απέναντι από το Παλάτι του βασιλιά Όθωνα και έχτισε ένα εντυπωσιακό αρχοντικό 90 δωματίων που ήταν η πρώτη ενσάρκωση του σημερινού ξενοδοχείου. Το αρχοντικό αυτό αγοράστηκε από τον ξενοδόχο Σάββα Κεντρικό μαζί με τον Ευστάθιο Λάμψα το 1874 και μεταμορφώθηκε στο Hotel Grande Bretagne, το οποίο θεωρήθηκε ένα από τα πιο πολυτελή ξενοδοχεία στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Το ξενοδοχείο είναι τώρα μέρος της αλυσίδας ξενοδοχείων The Luxury Collection, την οποία διαχειρίζεται το Starwood Hotels & Resorts, που περιλαμβάνει 321 δωμάτια και μια βασιλική σουίτα 4. Το ξενοδοχείο Grande Bretagne φαίνεται στο σχήμα 5.



Σχήμα 5. Το ξενοδοχείο Grande Bretagne στην Αθήνα.

- Το ξενοδοχείο Palace στο Σαν Φρανσίσκο, στη Καλιφόρνια, χτίστηκε από τους William Chapman Ralston και William Sharon το 1875, και ήταν αναμφισβήτητα το μεγαλύτερο και πολυτελέστερο ξενοδοχείο στον κόσμο. Επίσημα άνοιξε στις 2 Οκτωβρίου 1875 και είχε 755 δωμάτια. Είχε υδραυλικούς ανελκυστήρες, και κάθε δωμάτιο είχε ένα ηλεκτρονικό κουμπί κλήσης που επέτρεπε στους επισκέπτες καλούν για οτιδήποτε χρειάζονταν. Το αρχικό ξενοδοχείο καταστράφηκε από τη φωτιά που ακολούθησε τον σεισμό του 1906 στο Σαν Φρανσίσκο. Ανακατασκευάστηκε και έχει υποστεί πολλαπλές ανακαινίσεις. Σήμερα διαθέτει 553 δωμάτια και σουίτες και αποτελεί μέρος της αλυσίδας ξενοδοχείων The Luxury Collection.
- Το Grand Hotel Europe στην Αγία Πετρούπολη στη Ρωσία, άνοιξε τις πόρτες του στο κοινό στις 28 Ιανουαρίου 1875, αντικαθιστώντας ένα παλιό πανδοχείο. Σχεδιάστηκε από τον Ιταλό αρχιτέκτονα Carlo Rossi που χρησιμοποίησε μια εντυπωσιακή νεο-μπαρόκ πρόσοψη για να δημιουργήσει ένα υπέροχο κτίριο για την ξενοδοχειακή επιχείρηση Evropeyskaya. Οι μαρμάρινες-χρυσ αφένιες διακοσμήσεις, οι σαρωτικές σκάλες και τα κομψά έπιπλα έχουν προσελκύσει πλήθη επισκεπτών κατά τη διάρκεια των αιώνων. Στη δεκαετία του 1910, το ξενοδοχείο αναδιαμορφώθηκε σε Art Nouveau στιλ χάρη στα σχέδια από τους αρχιτέκτονες Fyodor Lidval και Leon Benois. Η τελευταία σημαντική ανακαίνιση πραγματοποιήθηκε μεταξύ του 1989 και του 1991 και αυτή τη στιγμή έχει συνολικά 291 δωμάτια και σουίτες.
- Το Sagamore, στο Lake George, στη Νέα Υόρκη, βρίσκεται στις όχθες του Lake George, και χτίστηκε το 1883. Παρείχε πολυτελή και ευρύχωρα καταλύματα. Έχει καταστραφεί δύο φορές από πυρκαγιά και έχει ανακατασκευαστεί (1893 και 1914), αλλά τελικά έκλεισε το 1981. Το 1983, ο Norman Wolgin το αγόρασε και αποκατέστησε το ξενοδοχείο με 137 κομψά δωμάτια και 54 δωμάτια σουίτες
- Το Hotel del Coronado, στο Σαν Ντιέγκο στη Καλιφόρνια, χτίστηκε το 1888, και μπορεί να είναι ένα από τα πιο όμορφα παραθαλάσσια θέρετρα της Αμερικής. Η Coronado Beach Company προσέλαβε τον αρχιτέκτονα J. W. Reid να σχεδιάσει το ξενοδοχείο. Είχε ηλεκτρικό φωτισμό εγκατεστημένο κάτω από την επιθεώρηση του Thomas Edison. Αρχικά περιλάμβανε πολλές ανέσεις όπως πισίνα ολυμπιακών

διαστάσεων μέγεθος, γήπεδα τένις, γκολφ, ιαπωνική λέσχη τσαγιού, αίθουσες μπιλιάρδου και μπόουλινγκ.

- Το Savoy Hotel, στο Λονδίνο, χτίστηκε από το διάσημο impresario Richard D'Oyly Carte και άνοιξε στις 6 Αυγούστου 1889. Σχεδιάστηκε από τον αρχιτέκτονα T. E. Colcutt. Ένα από τα πιο εντυπωσιακά ξενοδοχεία του Λονδίνου, είναι η επιτομή του στυλ μέχρι και σήμερα. Ήταν το πρώτο πολυτελές ξενοδοχείο στη Βρετανία με ηλεκτρικό φωτισμό, ηλεκτρικούς ανελκυστήρες, ιδιωτικά μπάνια και υπό πίεση ζεστό και κρύο νερό. Ο πρώτος διάσημος διευθυντής του ήταν ο Ελβετός, César Ritz, που προσλήφθηκε το 1890 και μαζί του ήρθε ο Γάλλος σεφ Auguste Escoffier, ο μετρ του ξενοδοχείου ήταν ο Louis Echenard. Καθιέρωσαν ένα πρωτοφανές επίπεδο ποιότητας στην υπηρεσία ξενοδοχείων, ψυχαγωγία και κομψό φαγητό, το οποίο προσέλκυσε πλούσιους επισκέπτες. Μετά από εκτεταμένη ανακαίνιση και εκ νέου λειτουργία το 2010, το ξενοδοχείο διαθέτει σήμερα 62 σουίτες και 206 δωμάτια. Η κύρια είσοδος στο Savoy Hotel φαίνεται στο Σχήμα 6.



Σχήμα 6. Η κύρια είσοδος του Savoy Hotel.

- Το Brown Palace Hotel & Spa, στο Ντένβερ των ΗΠΑ άνοιξε στις 12 Αυγούστου, 1892. Πήρε το όνομά του από τον ιδιοκτήτη του, H. C. Brown, και σχεδιάστηκε από τον αρχιτέκτονα Frank E. Edbrooke σε ιταλικό αναγεννησιακό στυλ. Είχε 400 δωμάτια (σε σύγκριση με μόνο 241 σήμερα). Πολλές αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί με την πάροδο των ετών, αλλά ένα πράγμα παραμένει το ίδιο - είναι ένα από τα πιο κομψά ξενοδοχεία του Ντένβερ από τα εγκαίνια του το 1892.

- Το Waldorf Astoria της Νέας Υόρκης, ξεκίνησε ως δύο ξεχωριστά ξενοδοχεία που ανήκαν σε δύο ξαδέρφια, τον William Waldorf Astor, γνωστό ως Waldorf Hotel, και άνοιξε το 1893, το άλλο άνηκε στον John Jacob Astor IV, γνωστό ως Astoria Hotel, και άνοιξε το 1897. Το τελευταίο σχεδιάστηκε έτσι ώστε να μπορεί να συνδεθεί με το Waldorf. Ο αρχιτέκτονας ήταν ο H. J. Hardenbergh και τα δύο ξενοδοχεία ήταν υπό τη διεύθυνση του George Boldt. Με τη συνένωση Waldorf- Astoria έγιναν το μεγαλύτερο ξενοδοχείο στον κόσμο την εποχή εκείνη και μετατράπηκαν από μια εγκατάσταση για ταξιδιώτες σε ένα κοινωνικό κέντρο καθώς και έναν διάσημο προορισμό για επισκέπτες. Το Waldorf Astoria ήταν το πρώτο ξενοδοχείο που προσέφερε υπηρεσία δωματίου. Τα αρχικά κτίρια κατεδαφίστηκαν και η σημερινή δομή ξαναχτίστηκε σε άλλη τοποθεσία της Νέας Υόρκης το 1931 στην οδό 301 Park Avenue στο Μανχάταν. Σχεδιάστηκε από τους αρχιτέκτονες Schultze και Weaver, και διατήρησε την αρχική ονομασία λόγω του γεγονότος ότι ο πρώην διευθυντής του L. M. Boomer είχε τη δυνατότητα να αποκτήσει αποκλειστικά δικαιώματα για το όνομα και τη μεταφορά στο νέο ξενοδοχείο.
- Το Hôtel Ritz στο Παρίσι, Γαλλία, είναι ένα τεράστιο ξενοδοχείο στην καρδιά του Παρισιού. Μετά την απομάκρυνση του César Ritz και του Auguste Escoffier από το Savoy στο Λονδίνο το 1897, ο Ritz αγόρασε και μετέτρεψε το πρώην Hôtel de Lazun σε ένα ξενοδοχείο 210 δωματίων σχεδιασμένο από τον αρχιτέκτονα Charles Mewes. Το ξενοδοχείο άνοιξε την 1^η Ιουνίου του 1898 και ήταν σύμφωνα με πληροφορίες το πρώτο ξενοδοχείο στην Ευρώπη με ιδιωτικό μπάνιο, με τηλέφωνο και ηλεκτρικό ρεύμα σε κάθε δωμάτιο. Γρήγορα απέκτησε φήμη για την πολυτέλεια του.

1.5 Ο 20^{ος} αιώνας

Η έλευση του 20^{ου} αιώνα προκάλεσε μια νέα φάση στην ανάπτυξη της βιομηχανίας της φιλοξενίας. Αυτή η φάση μπορεί να αναγνωριστεί ως αυτή της δημιουργίας των σημερινών παγκόσμιων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, την εισαγωγή του franchising, την ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού, την εισαγωγή του κοινωνικών συστημάτων και συστημάτων κοινωνικής πρόνοιας, της αύξησης των μισθών και της αύξησης του μέσου ότου ζωής. Όλα αυτά είχαν σημαντικό αντίκτυπο στη βιομηχανία της φιλοξενίας.

Το 1900 ήρθε με την επέκταση της θέρμανσης, τους καυστήρες αερίου, τα λουτρά σε όλους τους ορόφους και αίθουσες παιχνιδιών στα περισσότερα ξενοδοχεία. Σταδιακά άρχισαν να εμφανίζονται τα τηλέφωνα στα δωμάτια σε ορισμένα ξενοδοχεία. Η πρώτη δεκαετία του 1900 ήταν ιδιαίτερα σημαντική επειδή έφερε μαζί της αυτό που θεωρείται ότι είναι ο πρόδρομος του σύγχρονου επιχειρηματικού ξενοδοχείου. Ο Ellsworth M. Statler (1863 - 1928), ο οποίος είχε κάνει μια περιουσία από επιχειρήσεις εστιατορίων, άνοιξε το πρώτο του ξενοδοχείο στο Μπάφαλο, Νέα Υόρκη, το 1908, το οποίο ονομάστηκε Statler House και είχε 450 δωμάτια. Ο κύριος στόχος της ήταν η μεσαία τάξη. Αντίθετα από τα περισσότερα ξενοδοχεία της εποχής, τα ξενοδοχεία Statler, τα οποία αριθμούσαν 6 την εποχή του θανάτου του Statler το 1928, είχαν πολλές καινοτομίες για την εποχή, όπως πόρτες πυρκαγιάς, διακόπτες ηλεκτρικού φωτός σε κάθε δωμάτιο, ιδιωτικό μπάνιο, τηλέφωνα σε κάθε δωμάτιο, ζεστό και κρύο νερό σε κάθε δωμάτιο, μεγάλους καθρέφτες, δωρεάν πρωινές εφημερίδες και

αργότερα ραδιόφωνο σε κάθε δωμάτιο. Η μεγαλοφυΐα του Statler για την παροχή πολυτελών ανέσεων στη μέση και η εργατική τάξη βοήθησε την ξενοδοχειακή αλυσίδα να γίνει εξαιρετικά δημοφιλής. Η φόρμουλα του υιοθετήθηκε αργότερα από τους άλλους πρωτοπόρους του ξενοδοχείου, όπως ο Hilton. Αυτή η δεκαετία είδε επίσης τη δημιουργία του υπέροχου ξενοδοχείου Taj Mahal στη Βομβάη στην Ινδία.

Τη δεκαετία του 1910 ξέσπασε ο 1^{ος} Παγκόσμιος Πόλεμος, αλλά στο χώρο των σύγχρονων ανέσεων σε όλα τα ξενοδοχεία καταγράφηκαν σημαντικές εξελίξεις, ειδικά στο κομμάτι των παροχών και των δυνατοτήτων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν η αυξημένη χρήση ηλεκτρικού ρεύματος για το μαγείρεμα σε ξενοδοχεία. Αυτή τη δεκαετία ήταν μάρτυρας της άφιξης των ξενοδοχείων Ritz στη Μαδρίτη της Ισπανίας, του Négresco στη Νίκαια της Γαλλίας και του Plaza Athenée στο Παρίσι.

Τα αμέσως μεταπολεμικά χρόνια της δεκαετίας του 1920 έφεραν ταχεία επέκταση στη βιομηχανία της φιλοξενίας, η οποία διακόπηκε το 1929 από τη Μεγάλη Ύφεση της δεκαετίας του 1930. Οι καινοτομίες στο χώρο της φιλοξενίας περιελάμβαναν την επέκταση της χρήσης ραδιοφώνων στα δωμάτια στα ξενοδοχεία και στη δημιουργία των πρώτων ξενοδοχείων παραπλεύρως μεγάλων οδικών αξόνων. Η δεκαετία εισήγαγε επίσης την κατασκευή ξενοδοχείων σε ορεινά θέρετρα χάρη στην εισαγωγή τελεφερίκ.

Η δεκαετία του 1930 επηρεάστηκε ιδιαίτερα από τη μεγάλη ύφεση, η οποία είχε πολύ αρνητικές επιπτώσεις στον κλάδο της φιλοξενίας. Γενικότερα η ύφεση είχε καταστροφικές συνέπειες σε όλο τον κόσμο. Τα συνολικά επίπεδα επισκεψιμότητας των επισκεπτών στα ξενοδοχεία άγγιζαν ιστορικά χαμηλά επίπεδα. Ωστόσο, η δεκαετία είχε και κάποια καλά νέα για τη βιομηχανία της φιλοξενίας. Το 1935, ο Αμερικανός επιχειρηματίας Howard Dearing Johnson, με τον Reginald Sprague, δημιούργησε το πρώτο σύγχρονο franchise εστιατόριο επιτρέποντας τη χρήση του ονόματος, τα τρόφιμα, τα αναλώσιμα και το λογότυπο της επιχείρησης, έναντι αμοιβής.

Η δεκαετία του 1940 δεν ήταν χρόνια μεγάλης κατασκευαστικής ανάπτυξης στο πλαίσιο της βιομηχανίας της φιλοξενίας, καθώς επηρεάστηκε ιδιαίτερα από τις καταστροφές που προκλήθηκαν από τον 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο, ωστόσο καταγράφηκαν κάποιες καινοτομίες που κράτησαν μέχρι σήμερα.

Η δεκαετία του 1950 ήρθε μαζί με μια νέα έκρηξη στις κατασκευές στη βιομηχανία της φιλοξενίας με νέους τύπους θέρετρων, καθώς και με μια αύξηση της χρήσης των αυτοκινήτων ως μέσου μεταφοράς.



Σχήμα 7. Η είσοδος του Club Med La Medina στο Μαράκες στο Μαρόκο.

Η επέκταση των ταξιδιών με αυτοκίνητα οδήγησε στην έκρηξη των ξενοδοχείων των δρόμων (μοτέλ), ειδικά στις ΗΠΑ. Τα μοτέλ συχνά παρείχαν δωρεάν χώρο στάθμευσης, ήταν φθηνά και στόχευαν σε ανθρώπους που ταξίδευαν μεταξύ δύο προορισμοί με χαμηλό προϋπολογισμό. Ένας πρωτοπόρος στον τομέα αυτό ήταν ο Charles Kemmons Wilson, ο ιδρυτής της αλυσίδας ξενοδοχείων Holiday Inn. Η ιδέα του προέκυψε μετά από ένα οικογενειακό ταξίδι στην Ουάσιγκτον, κατά τη διάρκεια του οποίου ήταν απογοητευμένος από την έλλειψη ποιότητας και συνέπειας που παρέχεται από τα μοτέλ της εποχής. Το πρώτο Holiday Inn μοτέλ άνοιξε το 1952 στο Μέμφις του Τενεσί και μέσα σε είκοσι χρόνια το Holiday Inn είχε γίνει η μεγαλύτερη αλυσίδα ξενοδοχείων στις ΗΠΑ.

Η δεκαετία του 1960 μπορεί εύκολα να χαρακτηριστεί ως η αρχή της επέκτασης των ξενοδοχειακών αλυσίδων. Αυτή τη δεκαετία χαρακτηρίστηκε από την εξέλιξη των τρόπων μεταφοράς, ιδίως των εναέριων οι οποίες είχαν τεράστιο θετικό αντίκτυπο στην αύξηση και ακμή του τουρισμού. Νέα θέρετρα ακμάζουν γύρω την περιοχή της Μεσογείου στην Ισπανία και στην Τουρκία. Αρκετά ξενοδοχεία άνοιξαν ειδικά για επισκέπτες από τη Βόρεια Ευρώπη που χρειάζονται χαλάρωση και ήλιο.

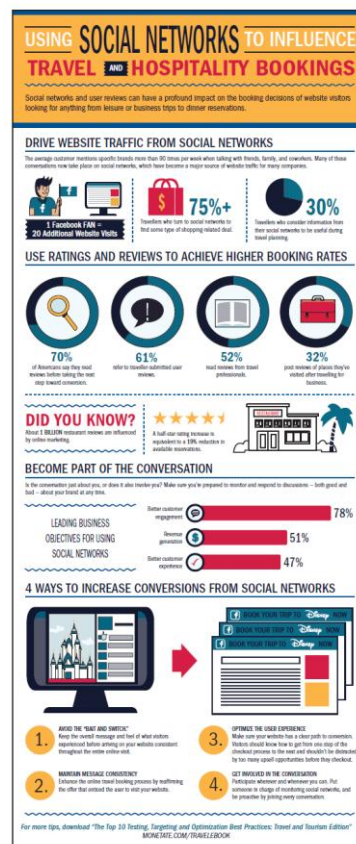
Η δεκαετία του 1970 συνέχισε τις τάσεις που είχαν αρχίσει στη δεκαετία του 1960. Η δεκαετία εγκαινίασε μια νέα εποχή για την κατασκευή ξενοδοχείων συγκεκριμένα που προορίζονται για επαγγελματίες επισκέπτες. Αυτά τα ξενοδοχεία είχαν εντυπωσιακά σχέδια και αρχιτεκτονική.

Η δεκαετία του 1980 ήρθε μαζί με μια άλλη ταχεία φάση επέκτασης του ξενοδοχειακού τομέα που τροφοδοτείται από το αυξημένο μάρκετινγκ, τις εξελίξεις στην τεχνολογία και τη πλήρη κατάτμηση του προϊόντος. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, τα ξενοδοχεία επέκτειναν τις έρευνες τους για πιθανές αγορές πελατών και ήταν σε θέση να δημιουργήσουν δίκτυα και συστήματα γύρω από τις ανάγκες αναγνωρισμένων τμημάτων. Αυτό κατέστη δυνατό με τις μεγάλες τεχνολογικές εξελίξεις που σημειώθηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της δεκαετίας.

Για τη βιομηχανία της φιλοξενίας, η δεκαετία του 1990 μπορεί να θεωρηθεί η δεκαετία της επανάστασης περιβαλλοντικών προγραμμάτων όσον αφορά τη βιωσιμότητα και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά ήταν η συνολική διαχείριση της ποιότητας. Τα περιβαλλοντικά προγράμματα στο προσκήνιο της βιωσιμότητας του ξενοδοχείου με στόχο τη μείωση του οικολογικού ίχνους του ξενοδοχείου. Τα προγράμματα αυτά δεν αποσκοπούσαν μόνο στη βελτίωση του περιβάλλοντος αλλά και την εικόνα τους. Κατά συνέπεια, ξενοδοχεία όλων των μεγεθών, τάξεων και τοποθεσιών εντάχθηκαν στην «πράσινη επανάσταση» με την ελπίδα να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους, καθώς και την αφοσίωση όλο και περισσότερων περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένων πελατών.

1.6 Ο 21^{ος} αιώνας

Ο 19^{ος} αιώνας χαρακτηρίστηκε από τη βιομηχανική επανάσταση και ο 20^{ος} από την επανάσταση των μεταφορών, κατά συνέπεια ο 21^{ος} αιώνας θα είναι γνωστός ως αυτός της τεχνολογικής επανάστασης. Αυτή η τεχνολογική επανάσταση, ειδικά στον τομέα της πληροφορικής, έχει και θα συνεχίσει να έχει μεγάλο αντίκτυπο στη βιομηχανία της φιλοξενίας και πώς συνεχίσει να εξελίσσεται τις επόμενες δεκαετίες. Η τάση των θεαματικών έργων που άρχισαν την προηγούμενη δεκαετία συνεχίστηκε από τα τέλη του αιώνα, με νέες εξελίξεις στο προσκήνιο, όπως η έννοια της «διπλής επωνυμίας» της Hilton Corporation.



Σχήμα 8. Η χρήση κοινωνικών δικτύων και ιστοτόπων στη βιομηχανία της φιλοξενίας (Chibili, 2016).

Οι νέες έννοιες της πολυτέλειας είναι πλέον κεντρικές στον τρόπο ζωής του 21^{ου} αιώνα. Υπάρχει τώρα ένα μεγαλύτερο ενδιαφέρον για οικολογικά θέρετρα, ιαματικά λουτρά, ξενοδοχεία ευεξίας και εκδρομές, και τα ξενοδοχεία έχουν πλέον γίνει ρυθμιστές τάσεων καθώς παρέχουν λύσεις σε μερικές από τις αρνητικές πτυχές της σύγχρονης ζωής. Η επανάσταση της πληροφορικής αύξησε τρομακτικά την έκθεση του κλάδου σχεδόν σε όλους τους δυνητικούς και οι επισκέπτες άρχισαν να χρησιμοποιούν περισσότερο το διαδίκτυο για την ανταλλαγή πληροφοριών. Οι εν δυνάμει πελάτες παίρνουν τις περισσότερες από τις αποφάσεις τους με βάση τις κριτικές άλλων και blogs, μεταμορφώνοντας τα κοινωνικά δίκτυα όπως το Twitter, το Facebook, το TripAdvisor, το Instagram σε ισχυρά εργαλεία που δεν πρέπει να αγνοηθούν η βιομηχανία της φιλοξενίας. Το σχήμα 8 απεικονίζει σαφώς την επίδραση της χρήσης κοινωνικών δικτύων και ιστοτόπων στη βιομηχανία της φιλοξενίας. Για παράδειγμα, οι επισκέπτες απαιτούν τώρα ασύρματη πρόσβαση στο Internet ως στάνταρ ακόμη σε οικονομικά ξενοδοχεία. Ακόμα, η επανάσταση της πληροφορικής άνοιξε επίσης τεράστιους δρόμους στον τομέα των διαδικτυακών πωλήσεων και διανομής.

Αυτή η περίοδος είδε επίσης τη συνεχή ανάπτυξη ορισμένων αναδυόμενων παγκόσμιων οικονομιών, που συνήθως αναφέρονται ως BRIC (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα), όπου οι ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης κυμάνθηκαν σταθερά γύρω στο 10%. Αυτό είχε θετικό αντίκτυπο στον κλάδο καθώς όλο και περισσότερα άτομα έχουν μεγαλύτερο εισόδημα.

1.7 Προοπτικές για τη Βιομηχανία Φιλοξενίας

Τα προηγούμενα τμήματα περιγράφουν την εξέλιξη της βιομηχανίας φιλοξενίας από την αρχαιότητα έως τις τρέχουσες δεκαετίες. Ιστορικά, η βιομηχανία της φιλοξενίας αυξανόταν συνεχώς σύμφωνα με τη συνολική ανάπτυξη των παγκόσμιων οικονομιών, αλλά πιο συγκεκριμένα με την ταχεία επέκταση του παγκόσμιου τουρισμού. Σύμφωνα με σε προβολές του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (World Tourism Organisation), όπως σημειώνεται στο Tourism 2020 Vision, τα ταξίδια και ο τουρισμός θα γίνουν η μεγαλύτερη βιομηχανία στον κόσμο τον εικοστό πρώτο αιώνα.

Αυτή η επέκταση των ταξιδιών αναμένεται να συνεχιστεί στο μέλλον και ως εκ τούτου μπορεί κανείς να συμπεράνει τις επιπτώσεις της στη βιομηχανία της φιλοξενίας. Προβλέψεις για το μέλλον είναι σχεδόν αδύνατο να γίνουν, αλλά μπορεί κανείς να δει τις τάσεις και τις υποθέσεις για το τι θα περίμενε στο μέλλον. Αυτό το μέλλον μπορεί να καθοδηγείται από ορισμένες τάσεις, και οι επαγγελματίες στη βιομηχανία πρέπει να έχουν κάποια γνώση των δεξιοτήτων, των τάσεων και των ενεργειών να λειτουργούν μέσα σε αυτό. Μερικές προβλέψεις για το μέλλον που θα έχουν αντίκτυπο στη βιομηχανία της φιλοξενίας περιλαμβάνουν :

- Μια μετατόπιση προς τον οικοτουρισμό, την αειφορία και την πράσινη φιλοξενία.
- Η προηγμένη τεχνολογία κρυπτογράφησης θα ενισχύσει την ασφάλεια των on-line συναλλαγών.
- Η διαφήμιση θα μετατοπιστεί πλήρως από τα έντυπα μέσα στο Διαδίκτυο.

- Εκτός από τις αναδυόμενες αγορές, θα υπάρχουν όλο και λιγότερα νέα ξενοδοχεία, αλλά θα υπάρξει αύξηση του υφιστάμενου μετασχηματισμού ιδιοκτησίας των ξενοδοχείων.
- Η εγκληματικότητα και η τρομοκρατία θα καταστήσουν ορισμένους παραδοσιακούς τουριστικούς προορισμούς ανεπιθύμητους.
- Η αποθήκευση δεδομένων και η εξόρυξη δεδομένων θα δώσουν απρόσκοπτη δύναμη στα τμήματα μάρκετινγκ.
- Η κατανάλωση ενέργειας και νερού θα παρακολουθείται στο δωμάτια των ξενοδοχείων.
- Αυξημένη κατανομή τεχνολογικών υπηρεσιών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του κόστους.
- Αύξηση της εξάρτησης από την κοινωνική δικτύωση ως τεχνική μάρκετινγκ
- Επανασχεδιασμός ξενοδοχείων για την κάλυψη των αναγκών των ηλικιωμένων.
- Εξάλειψη της ανθρώπινης επαφής στις δημοσιονομικές πράξεις λόγω του check-in και check-out μέσω πιστωτικής κάρτας.
- Επέκταση του franchising σε όλο τον κόσμο, καθώς οι εταιρείες ξενοδοχείων προσπαθούν να επανατοποθετηθούν στρατηγικά.
- Το διαδίκτυο θα γίνει το κυρίαρχο κανάλι διανομής και οι φορητές συσκευές θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο οδηγώντας στην εξάλειψη των μεσαζόντων.
- Την εισαγωγή της Ανταρκτικής ως τουριστικού προορισμού.

1.8 Η βιομηχανία της φιλοξενίας

Η ικανότητα των εταιρειών να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι ζωτικής σημασίας για τη σταθερότητα της επιχείρησης στη σημερινή ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά και η ποιότητα είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας. Είναι η έκταση του βαθμού στον οποίο ένας πάροχος υπηρεσιών μπορεί να ανταποκριθεί ή να υπερβεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του.

Στην ελεύθερη αγορά ο ανταγωνισμός τείνει να είναι υψηλός για να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών, ο οποίος είναι πολύ σημαντικός, αφού τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι όμοια αν όχι πανομοιότυπα και οι τιμές δεν είναι εύκολο να αλλάξουν. Συνεπώς, οι πελάτες έχουν ισχυρότερη διαπραγματευτική ισχύ.

Λόγω των παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι η **Διαχείριση Ποιότητας** και η συνεχής βελτίωση είναι στενά συνδεδεμένες έννοιες, οπότε η ικανοποίηση του πελάτη και η ανάμνηση της πίστης είναι πολύ σημαντικές για οποιαδήποτε οργανισμό φιλοξενίας λόγω του έντονου ανταγωνισμού στην αγορά αυτού του κλάδου.

Είναι αναγκαίο να αναφερθεί ένας σαφής ορισμός της φιλοσοφίας της φιλοξενίας και η σημασία αυτού του τομέα. Οι περισσότεροι άνθρωποι (John Hogan, 2008) ορίζουν τη

φιλοξενία ως υπηρεσίες εστιατορίων και ξενοδοχείων που είναι ειλικρινά ένας αρχικός ορισμός της φιλοξενίας. Ωστόσο, δεν σημαίνει μόνο τις παρεχόμενες υπηρεσίες, αλλά ξεπερνά αυτό. Ως φιλοξενία νοείται η υποδοχή και η διασκέδαση των επισκεπτών, των φιλοξενούμενων ή ακόμη και των ξένων με ελευθερία και καλή θέληση. Η επιχείρηση φιλοξενίας είτε παράγει κέρδη, όπως τα εμπορικά ξενοδοχεία, είτε είναι μη κερδοσκοπική οργάνωση.

Υπάρχουν ορισμένα (John Hogan, 2008) χαρακτηριστικά της φιλοξενίας στα περισσότερα από τα μέρη της φιλοξενίας όπως το ωράριο εργασίας. Είναι ανοιχτό 24 ώρες την ημέρα. Επίσης, όσοι βρίσκονται σε ανώτερο επίπεδο εργάζονται 10 - 12 ώρες την ημέρα συμπεριλαμβανομένων νυχτερινής βάρδιας και των Σαββατοκύριακων. Έτσι, προκύπτει με σαφήνεια πως ενώ κάποιοι εργάζονται και κάποιοι απολαμβάνουν το αποτέλεσμα της εργασίας αυτών. Επιπλέον, η φιλοξενία θεωρείται ως η μεγαλύτερη και ταχύτερα αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Η όλη προσπάθεια της φιλοξενίας επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των επισκεπτών. Και το προϊόν της φιλοξενίας είναι φθαρτό και άυλο. Όλοι δεν μπορούν να εργαστούν στον τομέα της φιλοξενίας. Οι εργασίες σε αυτόν τον τομέα μπορούν να συνεπάγονται έντονη επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ των επισκεπτών, πολλές ώρες εργασίας, ικανότητα σκέψης, λήψη αποφάσεων και ταχεία επίλυση ενός προβλήματος.

Στην πραγματικότητα, η φιλοξενία γνώρισε τεράστια ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Και οι αριθμητικοί στόχοι (Tim Smet, 2003) που επιδιώκουν οι manager των οργανισμών φιλοξενίας είναι πλέον πολύ διαφορετικοί. Αλλά βασικά, ένας επιτυχημένος διευθυντής στον τομέα της φιλοξενίας θα πρέπει να παρουσιάζει διαφορετικές δεξιότητες και εξειδικευμένες γνώσεις που απευθύνονται προς την επίτευξη αυτών των διευθυντικών στόχων.

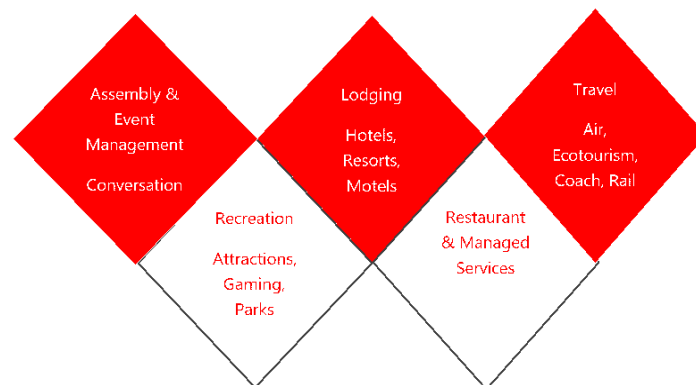
Ο πρώτος στόχος και ο σημαντικότερος είναι να κάνει τους επισκέπτες και τους φιλοξενούμενους να αισθάνονται πραγματικά ευπρόσδεκτοι. Αυτό απαιτεί τόσο φιλικό τρόπο προς τους επισκέπτες όσο και ατμόσφαιρα καλής θέλησης μεταξύ των ανθρώπων στο χώρο εργασίας. Αυτό συχνά μεταφράζεται στο τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Όλα αυτά θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση τόσο των επισκεπτών όσο και των εργαζομένων.

Δεύτερον, να κάνει τα πράγματα να λειτουργούν για τους επισκέπτες και τους φιλοξενούμενους. Όλα πρέπει να είναι έτοιμα και καθαρά πριν οι φιλοξενούμενοι πατήσουν το πόδι τους στο ξενοδοχείο. Ένα σύστημα φιλοξενίας απαιτεί πολλές προσπάθειες και ο διαχειριστής πρέπει να διασφαλίσει ότι η εργασία γίνεται σωστά και διατηρείται ανά πάσα στιγμή.

Τρίτον, ο manager πρέπει να είναι βέβαιος ότι η διαδικασία συνεχίζει να παρέχει την καλύτερη εξυπηρέτηση και να παράγει υψηλό κέρδος. Το κλειδί και ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η επίτευξη μιας ελεγχόμενης κερδοφόρας επιχείρησης. Με απλά λόγια, αυτοί οι στόχοι κατευθύνουν τους διευθυντές ώστε να είναι σε θέση να συνδέουν με

επιτυχία και ισχυρά τους υπαλλήλους και τους επισκέπτες, να κατευθύνουν το έργο με αποτελεσματικό τρόπο και να επιτύχουν λειτουργικούς στόχους μέσα σε έναν προϋπολογισμό.

Οι δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσει κάποιος διευθυντής είναι πολλές, όπως ο προγραμματισμός, η απογραφή, η κοινωνική αλληλεπίδραση, η επίλυση θεμάτων επισκεπτών και η επιδίωξη να παρατείνουν τη διαμονή τους.



Σχήμα 9. Τα διάφορα στοιχεία της βιομηχανίας της φιλοξενίας (Tim Smet, 2003).

Υπάρχουν πολλές τάσεις (Tim Smet, 2003) που επηρεάζουν το μέλλον της φιλοξενίας, όπως η παγκοσμιοποίηση, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι αλλαγές στη διαχείριση και το μάρκετινγκ που έγιναν δυνατές μέσω της τεχνολογίας, της έμφασης στην υπηρεσία και πολλών άλλων. Η βιομηχανία φιλοξενίας (Tim Smet, 2003) έχει διαφορετικά στοιχεία ως εξής:

Η φιλοξενία (Unesco-Nigeriatve, 2010) είναι πολύ σημαντική για τη σημερινή παγκόσμια οικονομία. Η οικονομία οποιασδήποτε χώρας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το τομέα της φιλοξενίας, ακόμα και από το φαγητό που προσφέρεται στα εστιατόρια. Είναι η κύρια ευθύνη του τομέα της φιλοξενίας να εξυπηρετεί ανθρώπους διαφορετικών πολιτισμών και ηλικιών, ανά πάσα στιγμή και σε κάθε περίπτωση. Η διαχείριση της φιλοξενίας δεν πρέπει μόνο να προσδιορίζει τις ανάγκες των ανθρώπων, αλλά πρέπει επίσης να εξασφαλίζει ότι οι επισκέπτες θα έχουν τις απαιτούμενες υπηρεσίες και προμήθειες.

Η δημιουργία θέσεων εργασίας (Unesco-Nigeriatve, 2010) είναι μια άλλη σημαντική θετική παράμετρος που προκύπτει από τη φιλοξενία. Ο τομέας της βιομηχανίας φιλοξενίας δημιουργεί πληθώρα και ποικιλία θέσεων εργασίας. Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τομείς της βιομηχανίας φιλοξενίας που δημιουργούν αυτές τις θέσεις εργασίας. Αυτοί οι πολυάριθμοι τομείς είναι τα εστιατόρια, τα καταστήματα γρήγορου φαγητού, τα ξενοδοχεία, τα μαγαζιά, η υπαίθρια εστίαση και πολλά άλλα. Οι διάφοροι αυτοί χώροι παρέχουν πολλές ευκαιρίες απασχόλησης στους τομείς του διοικητικού προσωπικού, του προσωπικού ασφαλείας, των διευθυντικών στελεχών, του προσωπικού συντήρησης κ.λπ., και αυτό φυσικά αναπτύσσει συνολικά την οικονομία.

Επιπλέον, η φιλοξενία (Unesco-Nigeriatve, 2010) συμβάλει στη βελτίωση της τουριστικής βιομηχανίας, η οποία περιλαμβάνει ταξίδια και διαμονή σε ξενοδοχεία και άλλα καταστήματα φιλοξενίας, επειδή λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη παρέχοντας ποτά, τρόφιμα και διαμονή σε ξένους και οι κάτοικοι.

Η φιλοξενία (Cummings, 1998) κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται πολύτιμοι, ιδιαίτεροι και θερμά ευπρόσδεκτοι. Οι εργαζόμενοι στον τομέα της φιλοξενίας ασχολούνται με ξένους ανθρώπους και τις οικογένειές τους και επικοινωνούν με λόγια και ενέργειες. Η δυνατότητα άμεσης απάντησης στα αιτήματα φιλοξενουμένων είναι σημαντική για τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου φιλοξενίας.

Η φιλοξενία (Cummings, 1998) επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση του πελάτη και έτσι θα επηρεάσει μια επιχείρηση. Ένας πελάτης συνήθως δεν προτιμά ένα ξενοδοχείο που δίνει φτωχές και αργές υπηρεσίες. Μια καλή διαχείριση ξενοδοχείων μπορεί επίσης να επηρεάσει την εικόνα μιας χώρας, καθώς δείχνει την ποιότητα μιας υπηρεσίας της χώρας. Μπορεί επίσης να βελτιώσει τον τουρισμό. Έτσι, προκύπτει ότι η φιλοξενία επηρεάζει τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών. Καλύτερες υπηρεσίες με υψηλή ποιότητα, πιο ευχαριστημένοι και ευτυχείς πελάτες.

Μια εξαιρετική διαχείριση της φιλοξενίας (John Fesko, 2013) μπορεί επίσης να αντικατοπτρίζει την εικόνα μιας χώρας, διότι αναφέρει την ποιότητα και την αξία μιας υπηρεσίας σε μια χώρα. Η φιλοξενία αποτελείται από επιχειρήσεις και υπηρεσίες, καθώς ο και σχέσεις συνεργασίας με διαφορετικούς οργανισμούς. Για παράδειγμα, τα ξενοδοχεία συνδέονται με εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, αεροπορικές εταιρείες, άλλα ξενοδοχεία, εστιατόρια και προμηθευτές.

Επιπλέον, η φιλοξενία (John Fesko, 2013) επιτρέπει αποτελεσματική επικοινωνία. Είναι σαν ένα εργαλείο που επιτρέπει την επικοινωνία με ανθρώπους διαφορετικών ηλικιών σε όλο τον κόσμο. Η φιλοξενία απαιτεί εργαζόμενους με άριστες οργανωτικές ικανότητες, διαπροσωπικές δεξιότητες και δεξιότητες επικοινωνίας. Παράλληλα, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση της ικανοποίησης των πελατών (John Fesko, 2013). Η άριστη φιλοξενία κάνει τους πελάτες να αισθάνονται άνετα και σημαντικοί.

1.9 Βασικές πτυχές της ποιότητας στη φιλοξενία

Η ποιότητα είναι γενικά κάτι που ο καθένας ξέρει τι είναι ουσιαστικά. Η ποιότητα είναι ένας κοινός όρος που χρησιμοποιείται συχνά στην καθημερινή ομιλία, σε διάφορα γραπτά κείμενα, και πιο πρόσφατα ιδιαίτερα στην επαγγελματική βιβλιογραφία στον τομέα της διαχείρισης. Ως εκ τούτου, η ποιότητα είναι ένας ευρύς όρος. Ωστόσο, ο όρος ποιότητα, χωρίς περαιτέρω ορισμό, ήδη καθαυτός σχετίζεται με «ένα καλό πράγμα». Η συνολική προσέγγιση της ποιότητας συνεπάγεται σκέψη και δράση με στόχο τη βελτίωση της υπάρχουσας ποιότητας. Αντίθετα, χαμηλή ποιότητα από μόνη της αντικατοπτρίζει «κάτι κακό». Η επόμενη ερώτηση που λογικά ανακύπτει είναι αυτή σχετικά με το ουσιαστικό νόημα του όρου *καλό*. Συγκεκριμένα, για ποιον κάτι είναι *καλό*; Η κατανόηση καλού και

κακού είναι θέμα ατομικών πεποιθήσεων (σε κοινωνικοπολιτιστικούς και οικονομικούς όρους).

Αυτό δείχνει τη σχετικότητα της έννοιας της «ποιότητας» και την ανάγκη της αντικειμενοποίησης και απόκτησης ίσως υλικής μορφής. Η ποιότητα του τουρισμού πρέπει να προσεγγισθεί ως κατηγορία της αγοράς, που σημαίνει ότι είναι ένα προϊόν στην αλυσίδα των τουριστικών υπηρεσιών. Ο βασικός κρίκος της αλυσίδας ορίζει τη φιλοξενία ως τη βάση του τουριστικού προϊόντος. Η ετερογένεια και η πολυπλοκότητα του τουρισμού και των προϊόντων φιλοξενίας είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του. Αυτό απαιτεί σχολαστικό καθορισμό και μέτρηση της ποιότητας, με διεπιστημονικά κριτήρια, καθώς και των μεθόδων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται.

Η ποιότητα ως κατηγορία αγοράς

Η αγορά λειτουργεί ως σύνολο των σχέσεων μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της σχέσης είναι η ποιότητα των υλικών αγαθών και υπηρεσιών προσφέρονται. Ο όρος "ποιότητα" λειτουργεί και υπάρχει στη θεωρία και την πρακτική του μάρκετινγκ και του μάνατζμεντ. Η σχετικότητα του όρου είναι αναπόφευκτη, δεδομένου ότι η αναγνώρισή της είναι αδιαχώριστη από τις ανάγκες και προσδοκίες των καταναλωτών. Ο πελάτης θεωρείται ότι είναι ο πιο σημαντικός κρίκος στην αλυσίδα παραγωγής. Ένα από τα πιο σημαντικά δόγματα της ποιότητας που οι Ιάπωνες μάνατζερ ξεκίνησαν να εφαρμόζουν από 1950 αναφέρεται στην αναγκαιότητα της μελέτης των αναγκών του πελάτη και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Αυτό το δόγμα βασίζεται σε δύο βασικές αρχές: πρώτον, οι ερευνητικές ανάγκες των πελατών να δημιουργήσουν προϊόντα και υπηρεσίες που θα προσφέρουν ένα καλύτερο βιοτικό επίπεδο στο μέλλον και δεύτερον, η απροβλεπτότητα των μελλοντικών ζημιών που συμβαίνουν ως αντίδραση μη ικανοποιημένων πελατών (Deming 1996).

Το σημείο εκκίνησης του ορισμού της ποιότητας συνδέεται με δύο οπτικές γωνίες, αυτή του παραγωγού και αυτή του καταναλωτή. Από την πλευρά της προσφοράς, η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, τους κανόνες και τις διαδικασίες παραγωγής. Από την πλευρά του πελάτη, η ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος που έχει την ικανότητα να ικανοποιεί τις ρητές και τις σιωπηρές ανάγκες. Η ποιότητα του προϊόντος με όρους κατασκευαστή μελετήθηκε από τον Philip B. Crosby (Crosby, 1980). Ο Crosby υποθέτει ότι ο καθορισμός της ποιότητας προηγείται ενός λεπτομερούς ορισμού της διαδικασίας παραγωγής. Όταν κάποιος γνωρίζει τις απαιτήσεις της διαδικασίας παραγωγής, η ποιότητα του προϊόντος δημιουργείται ως λογική συνέπεια της τήρησης συγκεκριμένων απαιτήσεων. Ποιότητα, όπως πιστεύει σωστά ότι ο Crosby είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και μπορεί μετρηθεί. Ωστόσο, πρέπει να έχουμε κατά νου την προσέγγιση για τον ορισμό της ποιότητας από την πλευρά του χρήστη, του καταναλωτή, όπου η ανάγκη είναι ο βασικός όρος.

Σύμφωνα με τον Juran η ποιότητα του προϊόντος συνδέεται άμεσα με τα χαρακτηριστικά του που ταιριάζουν με τις απαιτήσεις του πελάτη (Juran 1997). Ο βαθμός

στον οποίο ένα προϊόν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη καθορίζεται από την ικανότητά του να καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη. Η πρόσβαση στην ποιότητα και τον ορισμό της πρέπει να καθοδηγείται από τις απαιτήσεις του πελάτη. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ποιότητας (European Organization for Quality EOQC) προσφέρει τον ακόλουθο γενικό ορισμό της ποιότητας: Η ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη - καταναλωτή (Mitronić 1996).

Από τη πράξη αποδεικνύεται ότι η θεωρία της ποιότητας δέχεται επέκταση. Αυτό άλλωστε προκύπτει και από τα πρότυπα ποιότητας που έχει θέσει ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization - ISO). Σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 8402 (1986) η ποιότητα ορίζεται ως σύνολο όλων των χαρακτηριστικών του προϊόν που σχετίζεται με την ικανότητά τους να συναντούν καθιερωμένες και εκφρασμένες ανάγκες. Ο ορισμός αυτός τροποποιήθηκε το 1994, έτσι ώστε η ποιότητα να είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών που μια οντότητα πρέπει να είναι σε θέση να πληροί όλες τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί, τις αναμενόμενες ανάγκες και τις προτιμήσεις του πελάτη. Η έννοια του όρου οντότητα αναφέρεται σε ένα υλικό προϊόν, μια υπηρεσία, μια διαδικασία, μια δραστηριότητα, μια οργάνωση, ένα σύστημα, εργαζόμενους ή οποιοσδήποτε συνδυασμό αυτών των στοιχείων (Majstorović 2000). Ο συντομότερος ορισμός της ποιότητας στο ISO 9000 (2000) είναι: η ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί τις απαιτήσεις.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ποιότητα είναι μια κατηγορία αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι είναι η ποιότητα ενός προϊόντος και μιας υπηρεσίας που έχουν χρηστική αξία και τα οποία διατίθενται στην αγορά ως εμπόρευμα σε συγκεκριμένη τιμή. Η χρηστική αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών υποδηλώνει το βασικό τους χαρακτηριστικό, που συνίσταται στη δυνατότητα ικανοποίησης συγκεκριμένων αναγκών των πελατών. Η προσφορά πρέπει να αναζητά συνεχώς τρόπους για να ικανοποιεί όχι μόνο τις ανάγκες, αλλά και τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των φειδωλών καταναλωτών. Αυτό σημαίνει όχι μόνο να παρακολουθούν και να αναλύουν τις προτιμήσεις τους, και την ικανοποίησή τους, αλλά και να προβλέπουν, να προτείνουν και να τροποποιούν τα γούστα τους. Αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί με κατάλληλη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Η ποιότητα δεν είναι ένα στατικό χαρακτηριστικό ενός προϊόντος. Είναι μια δυναμική διαδικασία που εμπλέκεται σε όλες τις φάσεις της δημιουργίας προϊόντων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των συνιστωσών εισροών. Η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί. Ο ορισμός του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας δείχνει ότι είναι μια ζώνη αποδοχής από την άποψη της συνάντησης τις ανάγκες των χρηστών - τον βαθμό στον οποίο το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών.

Ως εκ τούτου, η ποιότητα περιλαμβάνει την κατάταξη. Φέρνοντας όλα αυτά μέσα στο μυαλό μας, φτάνουμε στον ακόλουθο ορισμό: η ποιότητα είναι μια κατηγορία αγοράς που περιλαμβάνει το σύνολο της δημιουργίας και της υλοποίησης απτών προϊόντων και

υπηρεσιών, στο επίπεδο το οποίο διασφαλίζουν οι ιδιότητές τους σε συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της ζήτησης (Kosar και Rašeta 2005).

Κεφάλαιο 2^ο

2. Πολυτελή ξενοδοχεία

2.1 Εισαγωγή

Η βιομηχανία πολυτελών ξενοδοχείων έχει καταστεί σημαντικό τμήμα της βιομηχανίας της φιλοξενίας και παράλληλα εξελίσσεται τάχιστα. Τον Φεβρουάριο του 2013, ο οδηγός του Forbes Travel Guide Star Awards ανακοίνωσε ετήσια αύξηση κρατήσεων 33% και 28,4% για 76 ξενοδοχεία πέντε αστέρων και 226 ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων, αντίστοιχα. Τον Σεπτέμβριο του 2013, ο ίδιος οδηγός έχει αναφέρει ότι 83 ξενοδοχεία πέντε αστέρων και 264 τεσσάρων αστέρων, κατέγραψαν αύξηση κρατήσεων 9% και 16,8% αντίστοιχα, σε μόλις έξι μήνες. Η Smith Travel Research, Inc. (STR) είναι μια αμερικανική εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες για την ξενοδοχειακή βιομηχανία και παρέχει ανάλυση του μεριδίου αγοράς για όλες τις μείζονες ξενοδοχειακές αλυσίδες και εμπορικά σήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά, το Μεξικό και την Καραϊβική. Σύμφωνα με τα στοιχεία του STR, το περιοδικό Travel & Tourism Marketbook 2013 – 2014 ανέφερε την κατάσταση της αγοράς για κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, και η αγορά πολυτελών ξενοδοχείων έχει αυξηθεί σε όλους τους δείκτες, συμπεριλαμβανομένης των κρατήσεων, της μέσης ημερήσιας τιμής και των ονομαστικών εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο (revenue per available room, RevPAR). Αξίζει να σημειωθεί ότι, ενώ η μέση προσφορά δωματίων παραμένει η ίδια στα 106.300, ο ονομαστικός RevPAR έφθασε τα 200,75 δολ., ήτοι κατά 8,1% αυξημένος σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την αύξηση της ζήτησης κατά 3,3%.

2.2 Η αγορά της βιομηχανίας πολυτελών ξενοδοχείων

Η κατάταξη των πολυτελών ξενοδοχείων έχει ως εξής (The World Luxury Index, 2013):

1. luxury major,
2. luxury exclusive, και
3. upper upscale.

Τα πιο πρόσφατα ενημερωμένα στατιστικά στοιχεία από τον World Luxury Index (2013) αποκάλυψαν ότι τα **luxury exclusive** ξενοδοχεία καλύπτουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αντιπροσωπεύοντας το 40,5% των πολυτελών ξενοδοχείων παγκοσμίως. Τα ξενοδοχεία **Upper upscale** βρίσκονται στη δεύτερη θέση, με μερίδιο 38,0% και τα **luxury majors**, κατατάσσονται στη τελευταία θέση με 21,4%. Παρόλα που στη δεύτερη θέση τα ξενοδοχεία **Upper upscale** αποτελούν το 75% του συνολικού παγκόσμιου ενδιαφέροντος, παρουσιάζουν στασιμότητα στην ανάπτυξή τους, τα ξενοδοχεία **luxury major** είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη κατηγορία. Επίσης, τα ξενοδοχεία **Luxury exclusives** παρουσιάζουν γρήγορη ανάπτυξη παγκοσμίως. Εν τω μεταξύ, ο δείκτης απαρίθμησε τα 50 πιο δημοφιλή εμπορικά σήματα ξενοδοχείων τα οποία μπορούν να διασταυρωθούν με τα προαναφερθέντα αποτελέσματα.

2.3 Επισκόπηση της περιφερειακής αγοράς πολυτελών ξενοδοχείων

Με βάση τη χώρα προέλευσης, το 75,5% των πολυτελών ξενοδοχείων του κόσμου βρίσκεται στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά, το Χονγκ Κονγκ και τη Γαλλία (The World Luxury Index, 2013). Σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση του The Global Luxury Hotels Market-Key Trends and Opportunities μέχρι το 2017, ορισμένες πόλεις στις ΗΠΑ είναι από τους κορυφαίους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους τουριστικούς προορισμούς (Timetric, 2013). Για παράδειγμα, η Ουάσιγκτον, είναι ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τουριστικούς προορισμούς, ενώ η Νέα Υόρκη είναι από τις μεγαλύτερες, από πλευράς εισερχόμενου τουριστικού όγκου. Άλλες πόλεις περιλαμβάνουν το Σικάγο, το Σαν Φρανσίσκο και το Λος Άντζελες (Miller et al., 2013). Οικονομικά στοιχεία στην περιοχή Ασίας και Ειρηνικού ανέφεραν οικονομικές επιβραδύνσεις τα τελευταία δύο χρόνια. Παρά τις προκλήσεις, η βιομηχανία της πολυτελούς φιλοξενίας στην περιοχή Ασίας-Ειρηνικού κατέγραψε σημαντική αύξηση, 18% το 2010 και 11% το 2011 (Timetric, 2013).

Σημαντικές πόλεις της Δυτικής και Κεντρικής Ευρώπης και των σκανδιναβικών χωρών συνέχισαν να βλέπουν την ανάπτυξη. Μεγαλύτερη ανάπτυξη σημειώθηκε το 2011 σε σύγκριση με το 2010, παρά την οικονομική αβεβαιότητα στην Ευρώπη (The World Luxury Index, 2013). Ειδικότερα στη Δυτική Ευρώπη, η βιομηχανία της πολυτελούς φιλοξενίας παρουσίασε αύξηση κατά 9% το 2011. Η ευρωπαϊκή περιφέρεια παρουσίασε αύξηση των ονομαστικών εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR) και της μέσης ημερήσιας τιμής (average daily rate, ADR) το 2012, αν και το ποσοστό πληρότητας παρέμενε σε μεγάλο βαθμό αμετάβλητο το 2013 (Timetric, 2013).

Επιπλέον, η σημερινή έρευνα έχει δώσει ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή στις αναδυόμενες αγορές από τις χώρες BRIC. Το BRIC είναι ένα ακρωνύμιο για τέσσερις χώρες που έχουν δει τεράστια οικονομική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, δηλαδή τη Βραζιλία, τη Ρωσία, την Ινδία και την Κίνα. Η οικονομική ανάπτυξη αντιπροσωπεύει επίσης την αύξηση των χωρών BRIC καθώς και την αυξανόμενη προτίμηση για πολυτελή ξενοδοχεία (The World Luxury Index, 2013).

Συμπερασματικά, η παγκόσμια βιομηχανία της πολυτελούς φιλοξενίας κατέγραψε ισχυρή ανάπτυξη το 2011-2012, μετά από σημαντική πτώση το 2009 και μέτρια ανάκαμψη το 2010 (Timetric, 2013). Εκτός από αυτό, το ενδιαφέρον των καταναλωτών αυξήθηκε κατά 1,5% (The World Luxury Index, 2013). Ένας από τους παράγοντες ανάκαμψης της παραπάνω ανάκαμψης ήταν ο αυξανόμενος αριθμός ατόμων υψηλού εισοδήματος (high net worth individuals, HNWI) παγκοσμίως, κυρίως στις χώρες BRIC, δηλαδή τη Βραζιλία, τη Ρωσία, την Ινδία και την Κίνα. Η αύξηση αυτή αναμένεται να συνεχιστεί (Timetric, 2013).

2.4 Πολυτελή Ξενοδοχεία

Είναι δύσκολο να δώσουμε έναν ενιαίο καθολικό ορισμό για ένα πολυτελές ξενοδοχείο για τον απλό λόγο γιατί είναι ακόμη πιο δύσκολο να εξηγήσουμε πρώτα τι ακριβώς συνεπάγεται η λέξη πολυτέλεια (Danziger, 2005). Οι πολυτελείς εμπειρίες είναι σε

μεγάλο βαθμό αλληλένδετες για κάθε άτομο ξεχωριστά, με τις ελπίδες και τα όνειρα του, τα οποία, όπως περιγράφονται με εντελώς φανταχτερούς όρους από μερικούς μελετητές, συνδέονται με τα άτομα που προσπαθούν να επιτύχουν την αυτοεκτέλεση και την αυτοπεποίθηση μέσω μεγαλύτερης γνώσης, εκτίμησης της ομορφιάς, της πνευματικής πολυπλοκότητας, της ειρήνης, της τέχνης, του πολιτισμού και της αισθητικής (Michman & Mazze, 2006).

Αυτό κάνει την *πολυτέλεια* μια πολύ υποκειμενική έννοια, αφού οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί όσον αφορά την εθνική ένταξη, την κουλτούρα προέλευσης, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τις προσωπικές εμπειρίες (Becker, 2009). Η *πολυτέλεια* ενός ατόμου μπορεί να είναι τα απολύτως απαραίτητα για ένα άλλο άτομο και αντίστροφα. Παρ'όλα αυτά, η λεξική αφηρησιμότητα δεν εμπόδισε τους ερευνητές να προσπαθήσουν να την κατανοήσουν και να παρουσιάσουν τα αποτελέσματα της μελέτης τους σχετικά με τα ιδεώδη της *πολυτέλειας* σε δημοσιευμένα άρθρα (Talbot, 2004).

Ο Danziger (2005) ταξινόμησε την *πολυτέλεια* σε τέσσερις διαστάσεις που θέτουν τη *πολυτέλεια ως εμπορικό σήμα*, τη *πολυτέλεια ως προϊόντα πολυτελείας*, τη *πολυτέλεια ως μη αναγκαιότητα* και τη *πολυτέλεια ως την εξουσία των παθών μας*. Προφανώς, τα πολυτελή ξενοδοχεία, ως ουσιαστική ύπαρξη ορισμένων καθιερωμένων σημάτων πολυτελείας, εμπίπτουν στην *πολυτέλεια ως κατηγορία μάρκας* – εμπορικού σήματος, η οποία αφορά ατομικά καταναλωτικά προϊόντα και υπηρεσίες πολυτελείας επειδή θεωρούνται ως σύμβολο της *πολυτέλειας* και της καλύτερης ποιότητας (Danziger, 2005).

Η ίδια διάσταση ισχύει για τη γενική βιομηχανία πολυτελείας, όπου έχουμε εντοπίσει διάφορα προϊόντα όπως ρούχα, κοσμήματα και αυτοκίνητα, καθώς και πολυτελείς μάρκες όπως η Gucci, η BVLGARI, και Rolls Royce (Becker, 2009). Η *πολυτέλεια ως προϊόντα πολυτελείας* εξετάζει τις συγκεκριμένες ιδιότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας, πράγμα που στην περίπτωσή μας σημαίνει πράγματα όπως το εσωτερικό και η εξωτερική διακόσμηση του κτιρίου του ξενοδοχείου ή η ποιότητα και η φαντασία των ανέσεων του ξενοδοχείου. Η τρίτη διάσταση, η *πολυτέλεια ως μη αναγκαιότητα*, ορίζει την *πολυτέλεια ως κάτι πάνω από τη βασική ανάγκη*. Για τη ξενοδοχειακή βιομηχανία, η διαμονή και το φαγητό είναι οι βασικές ανάγκες, περισσότερο από ό,τι θεωρούνται *πολυτέλεια* (Becker, 2009). Η τελευταία διάσταση, η *πολυτέλεια ως την εξουσία των παθών μας* άνετα, παραδείγματα αποτελεί η *θεραπεία spa*. Συμπερασματικά, και οι τέσσερις διαστάσεις της *πολυτέλειας* ισχύουν για τα πολυτελή ξενοδοχεία και εξηγεί το θεμέλιο της ανάγκης των ανθρώπων για *πολυτέλεια* και τι προσδοκούν οι πελάτες από μια εμπειρία πολυτελών ξενοδοχείων (Danziger, 2005).

Άλλοι μελετητές, όπως ο Karferer (1997) παρουσίασαν τη σημειολογία της λέξης *πολυτέλεια ως η πολιτέλεια ορίζει την ομορφιά*, είναι δηλαδή τέχνη που εφαρμόζεται σε λειτουργικά υλικά, οι οποίοι τονίζουν ότι τα προϊόντα πολυτελείας ως μορφή τέχνης φέρνουν περισσότερη ψυχολογική ικανοποίηση, παρά λειτουργική χρησιμότητα. Στο βιβλίο, *Luxury and the Hotel Brand*, ο Bernstein (1999) πρότεινε ότι η *πολυτέλεια* πρέπει να οριστεί ως μια μορφή αποβλήτων και ανέφερε ότι ο William Tabley, αναμφισβήτητα ο πιο σημαντικός

αρχιτέκτονας στα αμερικανικά ξενοδοχεία, δήλωσε ότι η πολυτέλεια δεν είναι απλά απαραίτητη σε κανένα επίπεδο. Αυτό μας οδηγεί σε αυτό που έχει ειπωθεί προηγουμένως, ότι η πολυτέλεια του ατόμου μπορεί να είναι ανάγκη κάποιου άλλου και αντίστροφα. Ο Bernstein (1999) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η πολυτέλεια έχει διαφορετικές έννοιες και συνειρμούς υπό διαφορετικές συνθήκες. Ενώ η φιλοξενία και η τουριστική βιομηχανία αναδύονται μέσα από την ανάπτυξη του καπιταλισμού και την ελευθερία, γεγονός που αύξησε την ανάγκη για ταξίδια και καταλύματα (Sandoval-Strausz, 2007), η βιομηχανία πολυτελών ξενοδοχείων έχει προχωρήσει ως ένα διέξοδο για τους ταξιδιώτες να ονειρευτούν και να φανταστούν για άλλους τρόπους ζωής (Curtis, 2001). Αυτός είναι ο λόγος που η πολυτέλεια στην ξενοδοχειακή βιομηχανία δίνει μεγάλη έμφαση στην εμπειρία του επισκέπτη μαζί με την ικανοποίησή του. Δηλαδή, περισσότερο μια εμπειρία αντί ένα προϊόν. Η Barbara Talbott (2004), πρώην διευθνήτρια μάρκετινγκ των ξενοδοχείων Four Seasons, πρότεινε ότι υπάρχουν τέσσερις βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην εμπειρία ενός πολυτελούς ξενοδοχείου, το στυλ, η άνεση, η εξυπηρέτηση και η περιποίηση. Με αυτόν τον τρόπο οποιοδήποτε ξενοδοχείο, μπορεί να θεωρηθεί ως πολυτελές αρκεί να ικανοποιεί τις τέσσερις διαστάσεις και τους τέσσερις βασικούς παράγοντες.

Ωστόσο, οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες αναφέρονται σε πολυτελή ξενοδοχεία χαρακτηρισμένα ως ξενοδοχεία τεσσάρων ή πέντε αστέρων, διότι υπερβαίνουν κατά πολύ τις κανονικές προσδοκίες στο σχεδιασμό, το επίπεδο πολυτέλειας, εξυπηρέτησης, κομψότητας και μοναδικότητας (Mobile Travel Guide, 2013). Τα περισσότερα από αυτά τα ξενοδοχεία αποτελούν μέρος μιας μεγαλύτερης ομάδας και είναι απλά ευκολότερη η λήψη δεδομένων από αυτά τα ξενοδοχεία.

2.5 Αύξηση των πολυτελών ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία είναι μια από τις ευρύτερες εικόνες της βιομηχανίας φιλοξενίας, η οποία προκύπτει από την ανάγκη εξυπηρέτησης των ανθρώπων που ταξιδεύουν (Dittmer, 2001). Με την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης, η οποία έφερε τεράστια τεχνολογική πρόοδο στον κόσμο, συμπεριλαμβανομένης της εφεύρεσης των οχημάτων μεταφοράς μεγάλων αποστάσεων, όπως το πλοίο, τα ξενοδοχεία άρχισαν να κατασκευάζονται σε όλη την Ευρώπη και τις ΗΠΑ λόγω της δραματικής αύξησης των ταξιδιωτών και των μεταναστών. Η λέξη hotel (ξενοδοχείο), όταν πρωτοεμφανίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες στα τέλη του 18^{ου} αιώνα, αναφερόταν ταβέρνες και πανδοχεία που εξυπηρετούσαν πελάτες ανώτερης κατηγορίας (Sherman, 2007).

Το ξενοδοχείο Tremont στη Βοστώνη άνοιξε το 1829 και εδώ και πολύ καιρό θεωρούνταν το πρώτο σύγχρονο ξενοδοχείο ανώτερης κλάσης ξενοδοχείο στις ΗΠΑ, το οποίο ήταν εξοπλισμένο με εσωτερική τουαλέτα, κλειδαριές στην πόρτα και μενού a la carte. Στη Νέα Υόρκη, το Holt Hotel ήταν το πρώτο που προσέφερε στους επισκέπτες του ανεγκυστήρα για τις αποσκευές τους, ενώ το ξενοδοχείο New York Hotel ήταν το πρώτο με ιδιωτικά μπάνια (Levy-Bonvin, 2003).

Από τότε, όλο και περισσότερα ξενοδοχεία όπως το ξενοδοχείο Tremont χτίστηκαν σε όλες ΗΠΑ και σε άλλες γωνιές του κόσμου μέχρι τη μεγάλη ύφεση στη δεκαετία του 1930. Πριν από τη μεγάλη ύφεση, το επίπεδο πολυτέλειας σε αυτά τα ξενοδοχεία έχει αποδειχθεί ότι έχει στενή σχέση με το μέγεθος των τεχνολογικών επιτευγμάτων εκείνη την εποχή. Στο βιβλίο της, *Class Acts: Service and inequality in luxury hotels*, η Rachel Sherman (2007) περιέγραψε αυτή της διαδικασία τεχνολογικής εξέλιξης:

«Το Tremont και άλλα ξενοδοχεία που ακολούθησαν... επεδείκνυαν τεχνικά επιτεύγματα στην αρχιτεκτονική, τις υπηρεσίες και τις ανέσεις. Στα πρώτα χρόνια, υπήρχε φωτισμός αερίου, ιδιωτικοί χώροι και εσωτερικές υδραυλικές εγκαταστάσεις, αργότερα, τα ξενοδοχεία είχαν ηλεκτρικό και ανελκυστήρες για τους επισκέπτες (σελ.26)»

Αυτή τη στιγμή τα πολυτελή ξενοδοχεία ορίζονται, όπως παρουσιάζονται από τη Sherman (2007), από το μεγάλο μέγεθος, την καλαίσθητη αισθητική, την καθαριότητα, τα υψηλής ποιότητας τρόφιμα, την προνομιακή τοποθεσία, την ιδιωτικότητα και την ασφάλεια που χαρακτηρίζονται από άψογη προσωπική προσοχή. Σε αυτό το βιβλίο υπάρχει μια ενδιαφέρουσα περιγραφή για το πώς θα πρέπει να είναι το υψηλότερο επίτευγμα για ένα ξενοδοχείο πρώτης κατηγορίας. Η περιγραφή κάνει λόγο για την αίσθηση που πρέπει να έχει ο κάθε επισκέπτης και αυτή είναι να φανταστεί τον εαυτό του ως πρίγκιπα που περιβάλλεται από ένα κοπάδι των αυλικών (Sherman, 2007). Παρ'όλα αυτά, αυτός ο ορισμός θεωρήθηκε αργότερα θηριώδης και ρατσιστικός, και αντικαταστάθηκε με την έννοια της εξατομικευμένης υπηρεσίας (Sherman, 2007).

Στη δεκαετία του 1950, τα ξενοδοχεία παλάτια μειώθηκαν σημαντικά με την εμφάνιση των motor hotel στο δρόμο λόγω του αυξανόμενου εθνικού συστήματος αυτοκινητοδρόμων και του προαστιακού στις ΗΠΑ (Sherman, 2007). Στη δεκαετία του 1960, αυξήθηκαν τα συνεδριακά ξενοδοχεία. Τη δεκαετία του 1970 αυξήθηκαν κατά πολύ τα ξενοδοχεία με περιορισμένες υπηρεσίες και προϋπολογισμό. Εκείνη την εποχή τα ξενοδοχεία άρχισαν να προσφέρουν καλό φαγητό. Η επιστροφή για πολυτελή ξενοδοχεία πλήρους εξυπηρέτησης καταγράφηκε μετά τη δεκαετία του 1980 όταν αυξήθηκαν τα διεθνή ταξίδια που ενίσχυσε τη ζήτηση για εξυπηρέτηση πλουσιότερων πελατών (Levy-Bonvin, 2003). Μερικά δημοφιλή παραδείγματα περιλαμβάνουν το Ciragan Palace στην Κωνσταντινούπολη. Αυτή η εποχή χαρακτηρίστηκε από την ανάπτυξη της βιομηχανίας πολυτελών ξενοδοχείων στη παγκόσμια σκηνή. Διεθνείς αλυσίδες επεκτάθηκαν στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Ασία. Οι χώρες της Άπω Ανατολής όπως η Κίνα και η Ιαπωνία άρχισαν να αναπτύσσουν πολυτελή ξενοδοχεία για πλούσιους τουρίστες και επαγγελματίες ταξιδιώτες (Dittmer, 2001). Εν τω μεταξύ, προωθείται η διαφοροποίηση του συνόλου της βιομηχανίας και το branding, το οποίο κωδικοποιεί περαιτέρω το τμήμα πολυτελείας. Νέες ιδέες για την πολυτέλεια προέκυψαν, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών θυρωρείου, πλυντηρίων, γυμναστήριου, spa και άλλα. Οι διεθνείς αλυσίδες πολυτελείας επίσης εμφανίστηκαν εκείνη τη στιγμή (Sherman, 2007).

Το τμήμα πολυτελείας συνεχίζει να αυξάνεται μετά από διαλείμματα ύφεσης, όπως αυτή μεταξύ της δεκαετίας του 1980 και των αρχών του 1990 (Sherman, 2007).

Το 1995, ξεκίνησε στο Ντουμπάι η κατασκευή ενός από τα πιο μοντέρνα ξενοδοχεία στον κόσμο, τα ξενοδοχεία Jumeirah Beach, τα οποία καυχώνται ότι προσφέρουν έναν προορισμό για τρόπο ζωής πέντε αστέρων αφιερωμένο στις απολαυστικές αισθήσεις κάθε επισκέπτη. Το 1997, το Hotel Adlon στο Βερολίνο ανακαινίστηκε ώστε να μοιάζει πολύ με την πολυτελή κατασκευή που καταστράφηκε στο 2^ο παγκόσμιο πόλεμο. Το 2004, το νέο Emirates Palace Hotel στο Αμπού Ντάμπι χτίστηκε για να προσφέρει τις πιο εξαιρετικές υπηρεσίες. Η ιδέα της εξατομικευμένης εξυπηρέτησης σε πολυτελή ξενοδοχεία έχει επαναπροσδιοριστεί ξανά και ξανά από ξενοδόχους διαφόρων πολυτελών εγκαταστάσεων γύρω από το ξενοδοχείο (Sherman, 2007). Μέχρι σήμερα τα πολυτελή ξενοδοχεία έχουν εξελιχθεί στο σημείο όπου όλοι εμπλέκονται στο σχεδιασμό, την οικοδόμηση και τη διαχείριση, τις προτιμήσεις και επιθυμίες των επισκεπτών τους. Συνεχίζουν να ακολουθούν νέα στυλ και να προσαρμόζονται για να ανταποκριθούν στις αλλαγές των τάσεων.

2.6 Επισκόπηση της παγκόσμιας βιομηχανίας πολυτελών ξενοδοχείων - Κατηγοριοποίηση της αγοράς

Ο τομέας της βιομηχανίας καταλυμάτων κατατάσσεται γενικά σε έξι κατηγορίες (Miller et al., 2013):

1. luxury hotels,
2. upper-upscale,
3. upscale,
4. upper-midscale,
5. midscale και
6. economy

Τα πολυτελή ξενοδοχεία μπορούν περαιτέρω να διαχωριστούν σε luxury major, luxury exclusive και upper upscale (The World Luxury Index, 2013). Τα luxury major αναφέρονται σε πολυτελείς μάρκες μεγάλων αλυσίδων, τέτοια παραδείγματα είναι το Sofitel, το Ritz Carlton και πολλά άλλα. Τα Luxury exclusives είναι πολυτελή εμπορικά σήματα από μικρές / μεσαίες αλυσίδες πολυτελών ξενοδοχείων, όπως Four Seasons, Kempinski, Mandarin Oriental, κλπ. (The World Luxury Index, 2013). Τα Upper upscale είναι πρωτογενή τμήματα από ολοκληρωμένες αλυσίδες όπως το Hilton, Hyatt και Sheraton. Ο Μπόμπι Μπούουερς, Senior V.P. της Smith Travel Research, ανέφερε ότι τα superior upscale ξενοδοχεία είναι από τα πιο απαιτητικά για χρηματοδότηση, ανάπτυξη και λειτουργία. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σημαντικά και ο χρόνος ανάπτυξης και κατασκευής είναι χρονοβόρος (Miller et al, 2013). Συνεπώς τα Upper upscale είναι πολύ υποκειμενική έννοια και κανένα ενιαίο κριτήριο δεν θα μπορούσε να καθορίσει συνολικά εάν ένα ακίνητο είναι πολυτελές ή όχι. Ξενοδοχεία όπως το Hilton και το Hyatt είναι πολυτελή στα μάτια πολλών ανθρώπων ακόμα και αν είναι κατηγορηματικά ταξινομημένα ως upper upscale στο χώρο της διαχείρισης της φιλοξενίας.

Κεφάλαιο 3^ο

3. Ποιοτική διαχείριση στη βιομηχανία φιλοξενίας

3.1 Εισαγωγή

Η διαχείριση της ποιότητας βοηθά τις εταιρείες να βελτιώσουν τις επιδόσεις και την ανταγωνιστικότητά τους. Τα θετικά οφέλη από τη διαχείριση της ποιότητας έχουν πείσει πολλές εταιρείες να εφαρμόσουν συστήματα διαχείρισης ποιότητας και ακαδημαϊκούς να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ των πρωτοβουλιών ποιότητας και των επιδόσεων. Οι μελέτες που εξετάζουν τα αποτελέσματα της διαχείρισης της ποιότητας στην απόδοση σε ξενοδοχεία δεν είναι τόσο ανεπτυγμένες όσο αυτές στις μεταποιητικές βιομηχανίες (Wilkins et al., 2007, Rubio-Andrada et al., 2011). Οι περισσότερες από τις μελέτες είναι εμπειρικές μελέτες, και παρόλο που υπάρχουν βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις για διαχείριση της ποιότητας (Sila and Ebrahimpour 2003, Nair 2006, Molina-Azorin et al. 2009; Heras-Saizarbitoria και Boiral 2013), δεν υπάρχουν βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις για τη διαχείριση της ποιότητας στη βιομηχανία των ξενοδοχείων. Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη διαχείριση της ποιότητας στα ξενοδοχεία είναι πολύτιμη επειδή μπορεί να ενημερώσει τους επαγγελματίες σχετικά με τις τάσεις στη διαχείριση της ποιότητας στα ξενοδοχεία και την παροχή πληροφοριών που θα μπορούσαν ενημερώσει τη μελλοντική έρευνα για τη διαχείριση της ποιότητας σε αυτά.

3.2 Διαχείριση της ποιότητας και απόδοση

Η διαχείριση της ποιότητας είναι ένα σύστημα διαχείρισης που περιλαμβάνει ένα σύνολο πρακτικών προκειμένου να διαχειριστεί κάποιος οργανισμός. Οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν τα δικά τους προγράμματα ποιότητας ή να ακολουθήσουν ακαδημαϊκά μοντέλα ή εκείνα που υπάρχουν στην αγορά (π.χ. European Foundation for Quality Management model, Malcom Baldrige National Quality Award model, ISO 9001 standard). Με βάση μελέτες διαχείρισης ποιότητας, η πιο κοινή πρακτική διαχείρισης της ποιότητας είναι: η ηγεσία, η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, ο σχεδιασμός, η πληροφόρηση και η ανάλυση, η διαχείριση διαδικασιών, η διαχείριση προμηθευτών, η εστίαση στο πελάτη / ενδιαφερομένων και το σχέδιο. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι αυτές οι πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας μπορεί να έχουν θετικές επιπτώσεις στην απόδοση και την ανταγωνιστικότητα. Αυτή η σχέση μεταξύ διαχείρισης της ποιότητας και ανταγωνιστικότητας ήταν η πρώτη που αναλύθηκε από ακαδημαϊκή και εμπειρική άποψη κατά τη δεκαετία του 1990, με μικτά συμπεράσματα. Ενώ μερικές μελέτες βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών (Powell 1995, Easton and Jarrell 1998, Fotopoulos και Psomas 2010), άλλες έχουν δείξει ότι αυτή η σχέση δεν υπάρχει πάντα ή δεν είναι ξεκάθαρη (Boje και Winsor 1993; Taylor and Wright 2003), πιθανώς επειδή οι εργαζόμενοι και / ή οι διευθυντές στερούνται το κίνητρο για την εφαρμογή μιας πραγματικής ποιοτικής κουλτούρας ή η επιχείρηση εφαρμόζει αναποτελεσματικά σύστημα ή υπάρχει έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση. Οι μελέτες που εξετάζουν αυτές τις σχέσεις έχουν εξετάσει τόσο εταιρείες κατασκευαστικές, μεταποιητικές όσο και εταιρείες παροχής υπηρεσιών το

παρόλο που οι μελέτες έχουν επικεντρωθεί κυρίως στις επιχειρήσεις παραγωγής (Molina-Azorin et al., 2009).

Επίσης, όσον αφορά την ανάλυση τις μεταβλητές της διαχείρισης ποιότητας πρέπει να αναφερθεί ότι οι μελέτες που επικεντρώνονται στις μεταβλητές της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας (total quality management, TQM) και εκείνων που εξετάζουν το πιστοποιητικό ISO 9001 ή άλλα μοντέλα ποιότητας ως μεταβλητή. Με τη σειρά του, στην πρώτη ομάδα, πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των μελετών που μετρούν τη μεταβλητή της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας ως ενιαία κατασκευή και εκείνων που χρησιμοποιούν ένα πολυδιάστατο κατασκευάσμα. Όλες αυτές οι μελέτες δείχνουν ότι, υπό γενικούς, η διαχείριση της ποιότητας μπορεί να έχει θετική επίδραση στα εξερχόμενα αποτελέσματα.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 δεν είναι τόσο σαφή. Πρώτον, υπάρχουν αρκετές μελέτες που δείχνουν ότι το πρότυπο ISO 9001 βελτιώνει θέματα όπως η αποτελεσματικότητα, η ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, την εξυπηρέτηση, τη ποιότητα και τη κερδοφορία (Häversjö 2000, Tzelepis et al., 2006, Lee et al., 2009, Mak 2011). Σύμφωνα με αυτή την ομάδα μελετών, το πρότυπο ISO 9001 έχει σαφή λειτουργία όπως είναι εκείνα που σχετίζονται με αποτελέσματα ποιότητας (π.χ. ικανοποίηση πελάτη και υπάλληλου). Ένα δεύτερο σύνολο μελετών δείχνει ότι οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις έχουν βελτιωθεί (Heras et al., 2002, Chow-Chua et al., 2003, Mokhtar and Muda 2012). Μια τρίτη σειρά μελετών, οι οποίες είναι οι πιο αρνητικές, δείχνουν ότι η πιστοποίηση δεν έχει επίδραση στα αποτελέσματα μιας επιχείρησης (Rahman 2001, Singels et al 2001, Tsekouras et al. 2002; Martínez-Costa et al.2009; Lo et al.2011).

Αυτές οι τρεις θέσεις δείχνουν ότι, γενικά, ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 συνήθως βελτιώνεται ωστόσο, οι επιπτώσεις στα οικονομικά αποτελέσματα δεν είναι καθοριστικά.

Όλες αυτές οι μελέτες υποδεικνύουν ότι η διαχείριση της ποιότητας μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στις λειτουργικές και οικονομικές επιδόσεις. Ομοίως, η διαχείριση της ποιότητας μπορεί να επηρεάσει τον ανταγωνισμό. Ο Deming (1982) επεσήμανε ότι η ποιότητα βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα, και αυτή η ιδέα προωθείται επίσης από μοντέλα ποιότητας και ακαδημαϊκές μελέτες. Σε αυτό, ορισμένα έργα για τη διαχείριση της ποιότητας δείχνουν ότι τα ανθρώπινα ζητήματα είναι το κλειδί στην εξήγηση της ανταγωνιστικότητας (Powell 1995), που σχετίζεται με τη διαχείριση της ποιότητας (Prajojo και Sohal 2006) και ότι το πιστοποιητικό ISO 9001 μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Chow-Chua et al., 2003, Feng et al., 2008).

3.3 Διαχείριση της ποιότητας και απόδοση στην ξενοδοχειακή βιομηχανία

Η βιβλιογραφία δείχνει επίσης την εφαρμογή αυτών των ιδεών σε ξενοδοχεία σε θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες. Οι εμπειρικές μελέτες, ποιοτικού και ποσοτικού χαρακτήρα, συμπεριλαμβάνουν εκείνες που αναλύουν το επίπεδο υλοποίησης της διαχείρισης της ποιότητας σε ξενοδοχεία αλλά δεν δημιουργούν καμία σχέση με λειτουργικά και

οικονομικά αποτελέσματα και την ανταγωνιστικότητα (Arasli 2002, Harrington and Keating 2006), καθώς και αυτές για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της διαχείρισης της ποιότητας στα αποτελέσματα και την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων. Τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές μελέτες δείχνουν ότι τα ξενοδοχεία μπορεί να υιοθετήσουν επιτυχώς πρακτικές διαχείρισης ποιότητας ή μοντέλα ποιότητας, όπως συνέβη που αποδεικνύεται ότι συμβαίνει στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις.

Οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει αντιληπτικά μέτρα βάσει ερευνών (π.χ. ερωτηματολόγια) και μερικές μελέτες χρησιμοποίησαν αντικειμενικά μέτρα. Όπως συνηθίζεται στις μελέτες διαχείρισης της ποιότητας, οι μελέτες μέτρησαν τη διαχείριση της ποιότητας κυρίως όσον αφορά τη συνολική διαχείριση της ποιότητας και το πρότυπο ISO 9001. Ομοίως, τα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών διαχείρισης της ποιότητας επικεντρώθηκαν στην επιχειρησιακή / ποιοτική απόδοση και στις οικονομικές επιδόσεις. Τα λειτουργικά και / ή ποιοτικά μέτρα για την απόδοση ήταν συνήθως η ικανοποίηση πελατών εργαζομένων, αν και ορισμένες μελέτες χρησιμοποίησαν και άλλα λειτουργικά μέτρα όπως η μείωση του αριθμού των σφαλμάτων ή των επιπτώσεων στην κοινωνία, μεταξύ άλλων. Όσον αφορά τις οικονομικές επιδόσεις, οι μελέτες επικεντρώθηκαν κυρίως στο μερίδιο αγοράς, τις πωλήσεις και άλλα μέτρα απόδοσης ξενοδοχείων όπως το μικτό κέρδος ανά δωμάτιο. Αυτές οι μελέτες ανέλυναν αυτή τη σχέση βάσει διαφορετικών στατιστικών τεχνικών. Το κύριο εύρημα αυτών των μελετών δείχνει ότι τα θετικά οφέλη σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών, την ικανοποίηση των ανθρώπων, την ικανοποίηση άλλων ενδιαφερομένων και βελτιώσεις στην επιχειρησιακή απόδοση, την αποδοτικότητα, την εικόνα του ξενοδοχείου, το επίπεδο διαφοροποίησης και τις οικονομικές επιδόσεις.

Αυτό δείχνει ότι η διαχείριση ποιότητας μπορεί να βελτιώσει τις εσωτερικές λειτουργίες του ξενοδοχείου, που του επιτρέπει να βελτιώσει την παραγωγικότητα τόσο των εργαζομένων όσο και των εγκαταστάσεων, την αποδοτικότητα και τη μείωση του κόστους και των αποβλήτων κατά την παροχή μιας υπηρεσίας. Με τη σειρά τους, αυτά μπορεί να έχουν θετική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών, γεγονός που μπορεί να επιτρέψει την αύξηση των πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς του ξενοδοχείου, τη δημιουργία πιστού πελάτη, την προσέλκυση νέων επισκεπτών και τη βελτίωση της εικόνας του. Με τον τρόπο αυτό, η διαχείριση της ποιότητας μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα και την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων μέσω της τυποποίησης διαδικασιών, τη μείωση των αποβλήτων, πιο αποτελεσματικών υπηρεσιών και τη μείωση των σφαλμάτων.

Ωστόσο, η βιβλιογραφία αναφέρει επίσης ορισμένα προβλήματα στην εφαρμογή της διαχείρισης της ποιότητας που υποβαθμίζει την επιτυχία της και μπορεί ακόμη και να την αποτρέψει από την απόδοση θετικών αποτελεσμάτων για ορισμένα ξενοδοχεία. Από αυτή την άποψη, ο Breiter και ο Bloomquist (1998) επεσήμαναν ότι 14 από τα 116 ξενοδοχεία που ανέλυσαν τα οποία εφαρμόζουν τη διαχείριση ποιότητας δεν ήταν αποτελεσματική. Ο Nield και ο Kozak (1999) έδειξαν ότι μόνο μερικά ξενοδοχεία βελτίωσαν την ικανοποίηση των πελατών και την ανταγωνιστικότητά τους ως αποτέλεσμα της εφαρμογής ενός συστήματος ποιότητας.

Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται κυρίως σε έλλειψη διοικητικής δέσμευσης (Viada-Stenger et al., 2010) ή στην έλλειψη συμμετοχής των εργαζομένων (Baldacchino 1995). Παράλληλα με αυτά τα θέματα, άλλα εμπόδια που υποδεικνύονται από τη βιβλιογραφία, γεγονός που μπορεί να εμποδίσει την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας στα ξενοδοχεία, είναι η έλλειψη οικονομικών πόρων, η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή, το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν τη ποιότητα ως σημαντικό παράγοντα και η έλλειψη του ενθουσιασμού (Harrington and Keating 2006).

Η έλλειψη δέσμευσης εκ μέρους των διευθυντών και των εργαζομένων είναι ένα βασικό πρόβλημα και τα δύο είναι αλληλοσυνδεόμενα: η έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης την εμποδίζει να μεταβιβάσει την ευθύνη στους εργαζομένους και να τους παράσχει επαρκή κατάρτιση. Προκειμένου να βελτιωθεί η δέσμευση των εργαζομένων, η διοίκηση πρέπει να προωθήσει μεγαλύτερη ευθύνη των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους, για παράδειγμα, να τροποποιήσουν ορισμένες διαδικασίες και να ασχολούνται με τις καταγγελίες και τα παράπονα των πελατών (Partlow 1993).

Οι επιπτώσεις της διαχείρισης της ποιότητας στα θέματα αυτά μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες και άλλες μεταβλητές θα μπορούσαν να θεωρηθούν ότι εξηγούν καλύτερα αυτή τη σχέση. Για παράδειγμα, η περιβαλλοντική διαχείριση είναι παράλληλη με τη διαχείριση της ποιότητας και μπορεί ενδεχομένως να μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διαχείρισης της ποιότητας και απόδοσης (Pereira – Moliner et al. 2012). Ο προσανατολισμός στην αγορά μπορεί επίσης να μεσολαβήσει στη σχέση μεταξύ της διαχείρισης της ποιότητας και της απόδοσης του ξενοδοχείου (Wang et al., 2012). Ομοίως, το περιβάλλον (αναταραχή της αγοράς, ανταγωνιστική ένταση, τεχνολογικές αναταράξεις) μπορεί να μετριάσει τη σχέση μεταξύ διαχείρισης της ποιότητας και των επιδόσεων του ξενοδοχείου (Wang κ.ά., 2012).

Άλλες μεταβλητές μπορούν να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο σε αυτή τη σχέση. Για παράδειγμα, μερικές μελέτες έχουν δείξει ότι τα ξενοδοχεία με υψηλότερο επίπεδο διαχείρισης ποιότητας συνήθως έχουν υψηλότερη κατηγορία και ανήκουν σε επιχειρηματική αλυσίδα. Παρ'όλα αυτά, δεν υπάρχει γενική συναίνεση σχετικά με το ρόλο του μεγέθους στη σχέση.

Τέλος, τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας μπορούν να το κάνουν και για εσωτερικούς και εξωτερικούς λόγους. Είτε ζητείται η πιστοποίηση της ποιότητας για εσωτερικούς είτε εξωτερικούς λόγους μπορεί να επηρεάσει πόσο συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης του ξενοδοχείου (Alonso-Almeida et al., 2012) και αυτό μπορεί με τη σειρά του να επηρεάσει το επίπεδο της υιοθέτησης του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, όπως έχουν δείξει μερικές μελέτες στον τομέα της μεταποίησης.

3.4 Συμπεράσματα

Στα προηγούμενα αναλύθηκαν συνοπτικά τα κύρια πορίσματα σχετικά με τις επιπτώσεις της ποιότητας διαχείρισης σε διαφορετικές διαστάσεις επιδόσεων στα ξενοδοχεία. Με βάση εμπειρικές μελέτες μπορεί να ειπωθεί ότι η διαχείριση της ποιότητας επηρεάζει τις

ανταγωνιστικές επιδόσεις, την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων και άλλες λειτουργίες (π.χ. αποδοτικότητα) και μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις στη χρηματοοικονομική απόδοση. Στο πλαίσιο αυτό, τα πιστοποιητικά ποιότητας ενδέχεται επίσης να έχουν θετικές επιπτώσεις στην απόδοση.

Η κατηγορία ενός ξενοδοχείου και είτε ανήκει είτε όχι σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων θα μπορούσε να οδηγήσει τα ξενοδοχεία να δείξουν μεγαλύτερη δέσμευση για θέματα ποιότητας και αυτές και άλλες μεταβλητές θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στην έρευνα για τη βελτίωση της κατανόησης της σχέσης μεταξύ πρωτοβουλιών ποιότητας και απόδοσης. Για παράδειγμα, όσον αφορά τα πιστοποιητικά ποιότητας, όπως και σε άλλες βιομηχανίες, είτε η πιστοποίηση οδηγείται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς λόγους μπορεί να επηρεάσει την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας και, κατά συνέπεια, τα οφέλη τους. Επιπλέον, η διαμεσολάβηση και οι μετριαστικοί παράγοντες μπορούν να διαδραματίσουν ένα ρόλο σε αυτή τη σχέση (π.χ. πρωτοβουλίες διαχείρισης, προσανατολισμός προς την αγορά και περιβαλλοντικοί παράγοντες).

Με βάση εμπειρικές μελέτες και άλλες μελέτες για τη διαχείριση της ποιότητας σε ξενοδοχεία και σε οργανισμούς παραγωγής, διάφορες ιδέες μπορούν να προταθούν για μελλοντική έρευνα. Πρώτον, θα ήταν ενδιαφέρον να αναλυθούν τα αποτελέσματα της διαχείρισης της ποιότητας όσον αφορά τις επιχειρησιακές επιδόσεις και τον αντίκτυπό στην οικονομική απόδοση.

Στο πλαίσιο αυτό, τα μέτρα διαχείρισης της ποιότητας από τη βιβλιογραφία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για τη μέτρηση της διαχείρισης της ποιότητας στα ξενοδοχεία σε μελλοντικές έρευνες και μελέτες. Δεύτερον, θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν διαφορετικές μεταβλητές μέτρησης για να κατανοηθεί καλύτερα η σχέση μεταξύ διαχείρισης της ποιότητας και της απόδοσης. Τέτοιες διαμεσολαβητικές μεταβλητές μπορεί να περιλαμβάνουν την περιβαλλοντική διαχείριση, τις περιβαλλοντικές αναταράξεις, την ανταγωνιστική ένταση, τον πολιτισμό, την κατηγορία και την υπαγωγή του ξενοδοχείου. Τρίτον, εμπειρικές μελέτες σχετικά με τη σχέση ποιότητας και περιβάλλοντος συστήματα διαχείρισης ή μεταξύ ποιοτικών και περιβαλλοντικών πιστοποιητικών και οι επιπτώσεις τους στην απόδοση θα μπορούσαν να παράσχουν ενδιαφέρουσες γνώσεις. Τέταρτον, χρειάζονται παράγοντες επιτυχίας για την αποτελεσματική εφαρμογή των πρωτοβουλιών ποιότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, απαιτούνται επίσης μελέτες για λόγους πιστοποίησης, εσωτερίκευσης και / ή άλλους παρελθόντες παράγοντες (π.χ. ηγεσία, συμμετοχή των εργαζομένων, πίεση των ενδιαφερομένων) προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα το επίπεδο υλοποίησης ποιοτικών πρωτοβουλιών σε ξενοδοχεία και οι επιπτώσεις στην απόδοση. Η απόκτηση των αντιλήψεων διαφόρων ενδιαφερομένων (π.χ. εργαζομένων και πελατών) θα μπορούσε να συμπληρώσει τις έρευνες των απόψεων των διαχειριστών που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της πλειονότητας των μελετών που εξετάζονται. Τέλος, διαχρονικές μελέτες, μελέτες μεικτών μεθόδων (ποιοτικές και ποσοτικές μελέτες) και από διαφορετικές χώρες θα μπορούσαν να επεκτείνουν το φάσμα της εφαρμογής και τον πλούτο των αποτελεσμάτων που έχουν βρεθεί σε προηγούμενες μελέτες.

Κεφάλαιο 4^ο

4. Ικανοποίηση Πελατών και Ποιότητα Υπηρεσιών

4.1 Εισαγωγή

Η ικανοποίηση του πελάτη και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών συνδέονται στενά (Yu, et al., 2014). Η ποιότητα της υπηρεσίας και η αντιληπτή αξία των υπηρεσιών για τους πελάτες θα πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψη από τους διαχειριστές των ξενοδοχείων και αναλυτές μάρκετινγκ με σκοπό και στόχο την ανάπτυξη του ξενοδοχείου. Η ικανοποίηση των πελατών είναι ως εκ τούτου ένας πολύ σημαντικός παράγοντας και θα μπορούσε να μετρηθεί με διάφορους τρόπους. Η ικανοποίηση του πελάτη έχει χρησιμοποιηθεί ως προσέγγιση για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών και αυτό είναι σύμφωνο με αυτό που πρότειναν οι Czerpiel & Gilmore (1987): «η ικανοποίηση είναι ζωτική μεταβλητή στη συμπεριφορά των καταναλωτών».

Η ικανοποίηση του πελάτη θεωρείται ως μια γνωστική διαδικασία αξιολόγησης (Churchill & Surprenant, 1982) και ο Oliver (1999) το συνοψίζει ως μια συναισθηματική αντίδραση μετά από την αποτυχία επιβεβαίωσης. Οι Gundersen et al. (1996) όρισαν τη δόμηση μιας αξιολογικής κρίσης μετά την αγορά σχετικά με μια υπηρεσία ή ένα προϊόν. Ο τομέας των καταλυμάτων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη διαφήμιση στόμα με στόμα που μπορεί να προέρχεται μόνο από ικανοποιημένους πελάτες. Ένας πελάτης που λαμβάνει αυτό που αναμένει σε μια διαμονή σε ένα ξενοδοχείο είναι πιθανότερο να είναι ικανοποιημένος και αν οι προσδοκίες του ξεπεραστούν μπορεί να είναι και εξαιρετικά ικανοποιημένοι (Bowen & Shoemaker, 1998).

Το ενδιαφέρον για την ικανοποίηση του πελάτη οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι υπάρχει υπήρξε μια αύξηση στον καταναλωτισμό - η επιθυμία των καταναλωτών να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους αυξάνοντας την ποικιλία και την ποσότητα των υπηρεσιών που χρησιμοποιούν (Yuksel & Yuksel, 2001). Αυτό έχει οδηγήσει σε προσδοκίες εκ μέρους των πελατών να λαμβάνουν υπηρεσίες με πολύ υψηλότερα στάνταρτ (Weaver & Opperman, 2000). Οι Cooper et al. (2005) αναφέρουν ότι οι πελάτες πλέον ταξιδεύουν περισσότερο, επιστρέφοντας με νέες ιδέες και νέα πρότυπα όσον αφορά τις παροχές των υπηρεσιών και ο των καταλυμάτων. Ως εκ τούτου, οι πελάτες των ξενοδοχείων γίνονται όλο και πιο ευαίσθητοι και απαιτητικοί. Κατά συνέπεια, η ανταγωνιστικότητα έχει αυξηθεί στον ξενοδοχειακό κλάδο ανά τον κόσμο, γεγονός που έχει κάνει τα ξενοδοχεία να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες και προγράμματα αφοσίωσης σε τιμή που αντανακλούν την αξία (Chaisawat, 1998).

Οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται και αυτό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην επιλογή του καλύτερου ξενοδοχείου για τη διαμονή τους. Αναφέρεται ότι «η αγορά καταλυμάτων είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και ανταγωνίζεται για τους καταναλωτές, το διαθέσιμο εισόδημα και πολλά ακόμα. Ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται συχνά σε θέματα

εγκαταστάσεων, εικόνας, την εξυπηρέτηση και την ποιότητα (Cooper et al., 2005). Πράγματι, αυτή η προσπάθεια βασίζεται στην πεποίθηση ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι πιθανό να οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα και θετική διαφήμιση στόμα με στόμα (Burton et al., 2001). Επιπλέον, οι Roon και Low (2005) υποστηρίζουν ότι η επιτυχία στον τομέα των καταλυμάτων εξαρτάται από την κατανόηση των βασικών παραγόντων στην ικανοποίηση του πελάτη.

Ο Gundersen (1966) αναφέρει επίσης ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένας από τους πιο πολύτιμους πόρους σε έναν τομέα, που λειτουργεί σε μια ανταγωνιστική αγορά, όπως τα ξενοδοχεία. Η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει επίσης την επίδραση της ποιότητας των υπηρεσιών ως ισχυρό καθοριστικό παράγοντα της διατήρησης των πελατών και των μελλοντικών επενδύσεων (Cronin & Taylor, 1992; Gundersen et al., 1996; Kandampully, 2002; Roon & Low, 2005). Ως αποτέλεσμα, τα ξενοδοχεία που μπορούν να προσφέρουν αξιοσημείωτα επίπεδα υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας μπορούν να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ανταγωνιστών.

4.2 Διατήρηση πελατών και ποιότητα υπηρεσιών

Είναι μια γενικώς αποδεκτή ιδέα ότι ο παράγοντας που διακρίνει ένα ξενοδοχείο από ένα άλλο είναι η ποιότητα των υπηρεσιών, η καλύτερη φήμη του ξενοδοχείου, η ικανοποίηση των πελατών και η διατήρηση των πελατών. Σύμφωνα με τον Oliver (1999), η εμπιστοσύνη των πελατών, η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση συνδέονται, δεδομένου ότι αποτελούν μέρος της γνωστικής διαδικασίας. Ομοίως, οι Wong και Sohal (2003) αναφέρουν ότι η ποιότητα μιας υπηρεσίας συνδέεται θετικά με την αφοσίωση του πελάτη. Υποστηρίζουν επίσης ότι τόσο οι απτές όσο και οι άυλες διαστάσεις είναι σημαντικές και οι μάνατζερ πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή σε αυτές. Οι Bloemer et al. (1999) θεωρεί πως η διατήρηση των πελατών είναι μια επένδυση καθώς εξοικονομεί χρήματα και μειώνει το κόστος εύρεσης νέων πελατών.

Σύμφωνα με τους Zeithaml et al. (1996), μια μακροχρόνια σχέση με τους χρόνιους πελάτες έχει αντίκτυπο στην κερδοφορία εξαιτίας των πρόσθετων πωλήσεων προς αυτούς, στη μικρότερη αντίσταση στην καταβολή περισσότερων χρημάτων για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και της θετικής διαφήμισης σε άλλους. Οι Enz & Sigaw (2000) υποστηρίζουν επίσης ότι τα αυξημένα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών δημιουργούν την αφοσίωση των πελατών, η οποία με τη σειρά της προκαλεί αύξηση των εσόδων του ξενοδοχείου, της φήμης του, του μεριδίου αγοράς, των ποσοστών ημερήσιων κρατήσεων και του ποσοστού των συνολικών κρατήσεων.

Ο Reicheld (1996) αναφέρει επίσης τη θετική σχέση μεταξύ πίστης και κερδοφορίας. Επιτυχία στη διατήρηση των πελατών και την προσέλκυση νέων πελατών μέσω διαφήμισης στόμα με στόμα απαιτεί συνεχή δέσμευση στην ποιότητα των υπηρεσιών που πρέπει να παράγουν θετικά συναισθήματα στον πελάτη. Αυτά τα συναισθήματα θα επηρεάσουν έντονα και τα δύο, την ικανοποίηση και επανάληψη της επίσκεψης (Barsky & Nash, 2002). Ως εκ τούτου, ο καθορισμός των παραγόντων που

θεωρείται ότι οι πελάτες έχουν ως κεντρικό στοιχείο της αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών στο ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων είναι αναπόσπαστο μέρος της πίστης, της διατήρησης και της κερδοφορία για τον τομέα των καταλυμάτων.

4.3 Η ποιότητα της υπηρεσίας και η σημασία της

Διάφοροι θεωρητικοί έχουν αντικρουόμενες αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών και τους διάφορους παράγοντες που είναι συνδεδεμένες με αυτή. Η ποιότητα της υπηρεσίας ορίζεται ως «*η ολότητα των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που επηρεάζουν την ικανότητά να ικανοποιεί δεδομένες ανάγκες*» από το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων (British Standards Institute). Ο Gronroos (1983) αναφέρει ότι οι αναφερόμενες ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν από τρία στοιχεία:

1. Τη τεχνική ποιότητα,
2. Τη λειτουργική ποιότητα και
3. Την ποιότητα εικόνας

Η τεχνική ποιότητα περιλαμβάνει τα απτά στοιχεία (π.χ. δωμάτια). Αντίθετα, η λειτουργική ποιότητα αναφέρεται στα άυλα στοιχεία (π.χ. η σχέση του παρόχου υπηρεσιών με τον πελάτη). Το μάρκετινγκ του προϊόντος δημιουργεί το ποιότητα εικόνας.

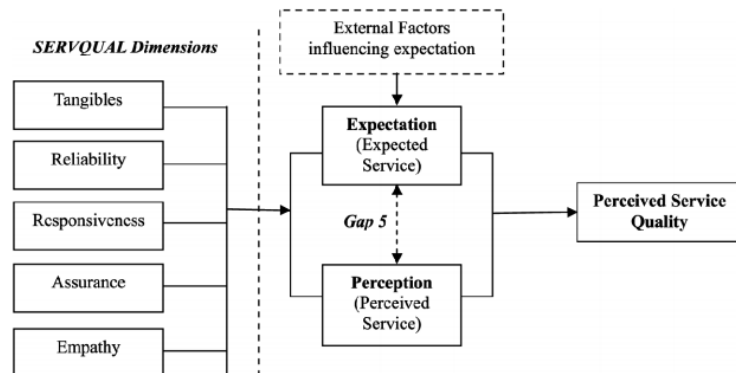
Σύμφωνα με τον Albrecht και τον Bradford (1990), η αριστεία των υπηρεσιών είναι ένα τρίγωνο με το σύστημα εξυπηρέτησης, τη στρατηγική των υπηρεσιών και τον πάροχο υπηρεσιών ως τα τρία βασικά στοιχεία – τις τρεις κορυφές του τριγώνου. Πράγματι, ο πελάτης συνδέεται άμεσα με όλα αυτά τα στοιχεία. Αντίθετα, οι Kotler et al. (1998) ανέφεραν ότι οι υπηρεσίες είναι μια μορφή προϊόντος που συνίστανται από προσφερόμενες προς πώληση ενέργειες, οφέλη ή ικανοποιήσεις που ουσιαστικά είναι άυλες και δεν καταλήγουν σε ιδιοκτησία οποιουδήποτε πράγματος. Τελικά, η ανθρώπινη εμπλοκή – ύπαρξη στο άυλο μέρος της υπηρεσίας συμβάλλει σημαντικά στην αντίληψη της επίδοσης των υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, είναι που είναι σημαντικό για τους οργανισμούς στον τομέα των υπηρεσιών να εξετάσουν τόσο τις απτές όσο και τις άυλες πτυχές της εμπειρίας ενός πελάτη (Gundersen et al., 1996). Οι υπηρεσίες και ειδικότερα η ποιότητα των υπηρεσιών αφορά τις ιδιότητες της ίδιας της υπηρεσίας και τον τρόπο ικανοποίησης των πελατών ώστε να αναπτύξουν θετικές αντιλήψεις της υπηρεσίας (Crompton & Mackay, 1989). Επιπλέον, οι ανάγκες και οι προσδοκίες του καταναλωτή θεωρούνται ως θεμέλιο για την ποιότητα των υπηρεσιών, και ως εκ τούτου τα στάνταρτ των ξενοδοχείων πρέπει να κινούνται με γνώμονα τον πελάτη. Οι Oberoi και Hales (1990) παρέχουν μια απλοϊκή άποψη της ποιότητας : «*τα ποιοτικά πράγματα είναι καλύτερα*» και επισημαίνουν ότι η βιβλιογραφία σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών είναι πιθανό να «*εξισώσει την ποιότητα με την αντιληπτή ποιότητα*». Αυτοί οι προτείνουν ότι οι πελάτες μπορεί να έχουν κοινές προσδοκίες που μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως πρότυπο για τη μέτρηση της ποιότητας. Οι Balmer και Baum (1993) ανέφεραν ότι η διαχείριση της φιλοξενίας μπορεί να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών με τα απτά συστατικά της ποιότητας των υπηρεσιών. Ωστόσο, οι προσδοκίες των πελατών μπορούν να ξεπεραστούν μόνο αν τα άυλα στοιχεία είναι εμφανή. Για την ακρίβεια, σε ορισμένες περιπτώσεις, τα άυλο στοιχεία αποτελούν τον κρίσιμο

παράγοντα για τον προσδιορισμό της ποιότητας που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές. Οι Tax και Brown (2012) ισχυρίζονται ότι η διατήρηση και η ανάπτυξη σχέσεων με τους ήδη πελάτες αποτελεί βασική επιχειρηματική στρατηγική. Αντίθετα, τα προβλήματα εμφανίζονται όταν οι παρόντες πελάτες παραπονούνται για τις υπηρεσίες που έχουν λάβει. Μερικές φορές οι πελάτες δεν αναφέρουν τα παράπονά και τα προβλήματα τους και δεν επισκέπτονται ποτέ ξανά το ξενοδοχείο. Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό πρόβλημα, αφού οι πάροχοι υπηρεσιών, στη δεδομένη περίπτωση οι ξενοδόχοι, δε γνωρίζουν ποτέ αυτά τα παράπονα και προβλήματα.

Οι Singh, Hu, και Roehl (2007) υποστηρίζουν ότι η αναγνώριση των προβλημάτων είναι απαραίτητη για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων και την επίλυση των προβλημάτων αυτών. Προτείνουν ότι είναι συνεχής αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς και η αξιολόγηση άλλων δραστηριοτήτων ενός ξενοδοχείου είναι πραγματικά χρήσιμη στην αναζήτηση και παρουσίαση των απαιτούμενων πληροφοριών. Σε μια άλλη μελέτη που έγινε πρόσφατα (Yu, et al, 2014) οι δομικές σχέσεις μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών, την αντιληπτή αξία και την ικανοποίηση των πελατών των ξενοδοχείων, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με στόχο την ικανοποίηση και την κάλυψη των αναγκών ενήλικων πελατών θα μπορούσε να βοηθήσει την αύξηση της εκτιμώμενης αξίας μιας περιοχής. Αυτό θα μπορούσε να ανοίξει το δρόμο για την ενίσχυση της ικανοποίησης του πελάτη, για τη μείωση των καταγγελιών των πελατών, και, τέλος, τη πιθανότητα ο πελάτης να επισκεφθεί ξανά το ξενοδοχείο (Yu, et al, 2014).

4.4 Μοντέλο SERVQUAL και οι λειτουργίες του

Το μοντέλο SERVQUAL υπολογίζει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών ενός πελάτη από μια υπηρεσία και τις αντιλήψεις του για την λαμβανόμενη υπηρεσία. Το μοντέλο αυτό ζητά από τους καταναλωτές – πελάτες να απαντούν σε ερωτήσεις σχετικά με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις τους (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, 1988).



Σχήμα 10. Μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών με το μοντέλο SERVQUAL (Kumar et al., 2009)

Η χρήση της αντιλαμβανόμενης υπηρεσίας σε σύγκριση με την λαμβανόμενη υπηρεσία αντιπροσωπεύει το μοντέλο SERVQUAL ως κλίμακα στάσης που είναι στενά, αλλά όχι πλήρως, συνδεδεμένη με ικανοποίηση (Parasuraman et al., 1988). Όπως

απεικονίζεται στο σχήμα 10, η απόκλιση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των πελατών ονομάζεται κενό.

Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις προσδοκίες των πελατών που είναι

υπό τον έλεγχο του παρόχου υπηρεσιών (το διάγραμμα παραπάνω). Το κενό 5 στο σχήμα υποδηλώνει την απόκλιση μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεών τους, που ονομάζεται αντιληπτή ποιότητα υπηρεσίας (Kumar et al., 2009).

4.4.1 Εφαρμογές του μοντέλου SERVQUAL

Προκειμένου να προσδιοριστεί η σχετική σημασία των σημαντικών παραγόντων στην ποιότητα των υπηρεσιών, οι Kumar et al. (2009) χρησιμοποίησαν το μοντέλο SERVQUAL στο τραπεζικό σύστημα της Μαλαισίας. Χρησιμοποίησαν την τροποποιημένη έκδοση του μοντέλου που αποτελείται από έξι (6) διαστάσεις (εμπιστοσύνη, αξιοπιστία, απόκριση, σιγουριά, ενσυναίσθηση και ευκολία) και είκοσι έξι (26) δηλώσεις. Συμπεριέλαβαν την ευκολία ως σημαντικό παράγοντα στη μελέτη τους δεδομένου ότι είναι κρίσιμος παράγοντας στην εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν οι τράπεζες στην αγορά χώρα-στόχο. Πραγματοποιώντας ερωτήσεις για τις προσδοκίες και τις εμπειρίες των πελατών, αυτοί συμφώνησαν και κατέληξαν σε τέσσερις κρίσιμους παράγοντες: την απτότητα, την αξιοπιστία, την ευκολία και την επάρκεια. Ανέφεραν ότι οι μεταβλητές είχαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών. Επιπλέον, η απτότητα είχε το μικρότερο κενό και την ευκολία το μεγαλύτερο.

Οι Curry και Sinclair (2002) προσπάθησαν να μετρήσουν την ποιότητα από φυσιοθεραπευτικές υπηρεσίες στη Σκωτία με το μοντέλο SERVQUAL. Τα ίδια προαναφερθέντα κριτήρια χρησιμοποιήθηκαν για αξιολόγηση. Συνδύασαν πέντε στοιχεία: τα υλικά, την ανταπόκριση, την αξιοπιστία, τη διασφάλιση (συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας, της ευγένειας, της αξιοπιστία και της ασφάλειας) και την ενσυναίσθηση (συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης, της επικοινωνίας και της κατανόησης). Το κενό μετρήθηκε με τη χρήση 22 δηλώσεων σχετικά με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πελατών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αν και υπήρχαν κάποια κενά όσον αφορά την αντίληψη, οι συμμετέχοντες εκτίμησαν ιδιαίτερα τις υπηρεσίες. Οι ερευνητές βρήκαν πολύ σημαντικές τη σιγουριά και την ενσυναίσθηση στη μελέτη τους. Στη συνέχεια, επιβεβαιώθηκε η δυνητική ικανότητα του SERVQUAL στην αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα.

Όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών σε κέντρα τεχνολογίας της πληροφορικής στα Αραβικά Εμιράτα, οι Badri et al. (2005) εφάρμοσαν το μοντέλο SERVQUAL, επίσης, σε μεγαλύτερο δείγμα σε σύγκριση με τις προηγούμενες μελέτες. Τρία ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επιλέχθηκαν για ανάλυση. Αν και αναφέρθηκε μια ανεπάρκεια διαστάσεων για τέλεια εφαρμογή, οι συμμετέχοντες ανέφεραν το SERVQUAL ως ένα πρακτικό δείκτη για τη ποιότητα των υπηρεσιών στα κέντρα πληροφορικής σε αυτά τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

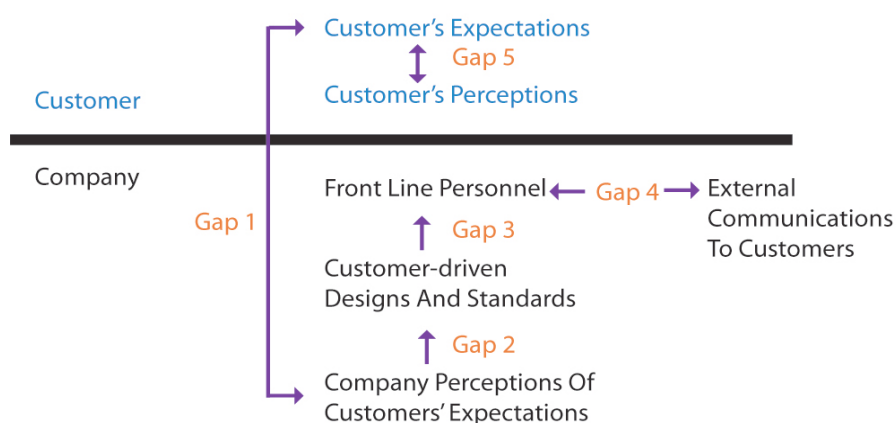
Από την αξιολόγηση της ποιότητας γενικών υπηρεσιών και της ικανοποίησης πελάτη από υπηρεσίες κινητών ο Negi (2009) πρότεινε ότι η αξιοπιστία, η ενσυναίσθηση και η ποιότητα του δικτύου θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες.

Ο Akan (1995) εφάρμοσε το μοντέλο SERVQUAL σε ξενοδοχεία τεσσάρων αστερών και πρότεινε ότι η επάρκεια και η ευγένεια μαζί με τη ασφάλεια ήταν οι πιο σημαντικά παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη της ποιότητας.

Το SERVQUAL εξετάστηκε επίσης σε εταιρείες του δημόσιου τομέα από τους Orwig et al. (1997). Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι πριν από τη χρήση του μοντέλου στις εταιρείες αυτές, απαιτήθηκε η προκαταρκτική του δοκιμή. Οι Philip και Hazlett (1997) πιστεύουν ότι σε αντίθεση με την αντιληπτή σημασία της ποιότητας της υπηρεσίας, έχει γίνει ένας μικρός αριθμός ερευνών στον συγκεκριμένο τομέα στο Ιράν. Ωστόσο, πραγματοποιήθηκαν πολυάριθμες μελέτες εκτός του Ιράν. Σύμφωνα με τους ερευνητές αυτούς τουλάχιστον 293 άρθρα αναφέρονται στην ποιότητα των υπηρεσιών από το 1976 έως το 1995. Ο αριθμός αυτός αυξάνεται στα 4000 εάν η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια ενότητα της μελέτης του άρθρου. Προφανώς, η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών δείχνει το ενδιαφέρον των ερευνητών για την έννοια αυτή (Philip & Hazlett, 1997).

4.5 Μοντέλα Αξιολόγησης Ποιότητας Υπηρεσιών

Για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται σε μια επιχείρηση διάφορα μοντέλα και στρατηγικές έχουν προταθεί. Τα περισσότερα από αυτά τα μοντέλα βασίζονται στις απόψεις των πελατών και το επίπεδο ικανοποίησής τους από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρουσιάζονται. Κάποια από αυτά εστιάζουν επίσης στις αποκλίσεις μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και του τι παρατηρείται πραγματικά στον τομέα των υπηρεσιών. Η παρούσα ενότητα καλύπτει τα πιο σημαντικά μοντέλα αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών.



Σχήμα 11. Το μοντέλο GAP.

4.5.1 Το μοντέλο GAP

Οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985,) υποστήριξαν ότι η ποιότητα της υπηρεσίας γενικά οριοθετείται καλύτερα ως το κενό μεταξύ των προσδοκιών των πελατών

και αυτών που λαμβάνονται τελικά από τον πελάτη. Οι Parasuraman et al. (1985) δημιούργησαν ένα μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών βάσει της ανάλυσης αυτών των κενών. Ισχυρίστηκαν ότι η ποιότητα της υπηρεσίας θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ειδική λειτουργία αναφέροντας τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της παρατήρησής τους για τις διαστάσεις της ποιότητας.

Το μοντέλο που ονομάζεται Μοντέλο Gap (σχήμα 13) δείχνει τη διαφορά μεταξύ: της προσδοκίας των καταναλωτών, τις αντιλήψεις της διοίκησης, τις προδιαγραφές ποιότητας υπηρεσιών, το χάσμα των επιδόσεων των υπηρεσιών, τις υπηρεσίες, την παροχή υπηρεσιών και την αναζήτηση των απόψεων των πελατών και των καταναλωτών σχετικά με το σύστημα παροχής υπηρεσιών. Το υπάρχον χάσμα θα μπορούσε να υπάρχει σε διάφορες πτυχές, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους και της κατεύθυνσης των κενών με την παροχή στους πελάτες υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Gap 1: Οι προσδοκίες των καταναλωτών και οι αντιλήψεις της διοίκησης για αυτές τις προσδοκίες. Η διοίκηση δεν γνωρίζει τι προσδοκούν οι καταναλωτές.

Gap 2: Οι αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες των καταναλωτών και οι προδιαγραφές ποιότητας υπηρεσιών, δηλαδή ακατάλληλα πρότυπα ποιότητας υπηρεσιών.

Gap 3: Οι προδιαγραφές ποιότητας της υπηρεσίας και η υπηρεσία που πράγματι παραδίδεται, δηλαδή διαφορά απόδοσης υπηρεσιών.

Gap 4: Η παροχή υπηρεσιών και επικοινωνία με τους καταναλωτές σχετικά με την παράδοση της υπηρεσίας, δηλαδή εάν οι υποσχέσεις ταυτίζονται με την παράδοση;

Gap 5: Οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις των πελατών.

Η ποιότητα της υπηρεσίας θεωρείται ως συνάρτηση της αντίληψης και των προσδοκιών σύμφωνα με το μοντέλο GAP. Μαθηματικά μπορεί να διατυπωθεί ως εξής :

$$SQ = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij})$$

όπου

SQ=συνολική ποιότητα υπηρεσιών.

k=αριθμός χαρακτηριστικών.

P_{ij}=προσδοκία της απόδοσης του ερεθίσματος i σε σχέση με το χαρακτηριστικό j.

E_{ij} = Προσδοκία της ποιότητας υπηρεσίας για το χαρακτηριστικό j που είναι ο σχετικός κανόνας για ερέθισμα i.

Οι Parasuraman et al. (1985) αναγνώρισαν 97 χαρακτηριστικά αρκετά σημαντικά που έχουν επιπτώσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτά τα χαρακτηριστικά βοηθούν στην αξιολόγηση των προσδοκιών του πελάτη και τις αντιλήψεις σχετικά με την παρεχόμενη υπηρεσία (Kumar et al., 2009). Οι Parasuraman et al. (1985) ταξινόμησαν αυτά τα χαρακτηριστικά σε δέκα διαστάσεις και αργότερα χρησιμοποίησαν τα 97 αυτά στοιχεία για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Για να το πράξουν, χρησιμοποίησαν μια δυσδιάστατη διαδικασία κατά την οποία έγινε αρχικά έλεγχος του οργάνου και στη συνέχεια εστιάστηκε σε

συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την κατάσταση (Parasuraman et al., 1988). Το πρώτο στάδιο περιελάμβανε δέκα διαστάσεις για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών: συγκεκριμένα στοιχεία, αξιοπιστία, απόκριση, επικοινωνία, αξιοπιστία, ασφάλεια, ικανότητα, ευγένεια, την κατανόηση / γνώση των πελατών και την πρόσβαση. Στη συνέχεια, οι ερευνητές ξεκίνησαν το δεύτερο στάδιο. Αυτή η φάση, εστιάζονταν στη διαστασιολόγηση και την αξιοπιστία της κλίμακας. Στη συνέχεια, αυτές οι δέκα διαστάσεις μειώθηκαν σε πέντε ως εξής:

1. Απτότητα: Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται, στις διαθέσιμες εγκαταστάσεις και στην εμφάνιση του προσωπικού.
2. Αξιοπιστία: Αυτός ο παράγοντας ορίζεται ως η ικανότητα να εκπληρώνονται οι υπηρεσίες που υποσχέθηκαν με ακρίβεια και χωρίς αμφιβολία.
3. Ανταπόκριση: Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στην τάση παροχής βοήθειας στους πελάτες και παροχής έγκαιρων υπηρεσιών.
4. Διαβεβαίωση: Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στις πληροφορίες, τις γνώσεις και την ευγένεια του εργατικού δυναμικού.
5. Ενσυναίσθηση: Αυτό το στοιχείο επικεντρώνεται στην προσοχή που η εταιρεία πληρώνει στο άτομο.

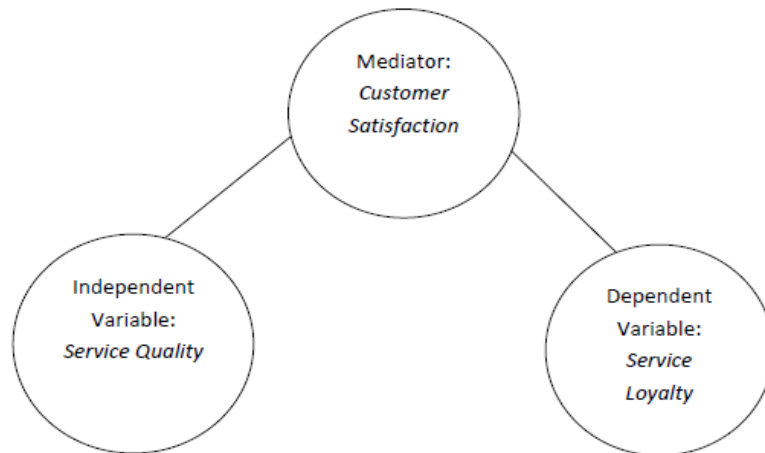
Αν και οι διαστάσεις της επικοινωνίας, της ασφάλειας, της αξιοπιστίας, της ευγένειας, η ικανότητα, η κατανόηση / γνώση των πελατών και η πρόσβαση λείπουν στο παρόν στάδιο, ορισμένα από τα χαρακτηριστικά τους περιλαμβάνονται στη αξιοπιστία και την ενσυναίσθηση.

4.5.2 Μοντέλο ποιότητας υπηρεσίας Gerdelman

Το Μοντέλο Gerdelman (1994) θέτει ένα κριτήριο ποιότητας υπηρεσιών το οποίο επικεντρώνεται κυρίως στη διατήρηση της αφοσίωσης των πελατών στον πάροχο υπηρεσιών. Στο μοντέλο αυτό η ικανοποίηση των πελατών είναι σε άμεση συνάρτηση με την ασφαλή και υγιή παροχή υπηρεσιών. Αυτό μοντέλο προτρέπει την εκπαίδευση των εργαζομένων για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιήθηκε με επιτυχία σε μικρές διαστάσεις, αλλά δεν προσελκύει ευρέως τους ερευνητές (Khubchandani, 2013).

4.5.3 Μοντέλο αφοσίωσης στην υπηρεσία του Caruana

Το μοντέλο αφοσίωσης στην υπηρεσία του Caruana (2002) τονίζει τρεις παράγοντες της υπηρεσίας τη ποιότητα, την εμπιστοσύνη στις υπηρεσίες και την ικανοποίηση του πελάτη. Σε αυτό το πρότυπο, λαμβάνεται υπόψη η ποιότητα της υπηρεσίας ως ανεξάρτητη μεταβλητή που θα επηρέαζε την εμπιστοσύνη των υπηρεσιών ως η εξαρτημένη μεταβλητή και οι δύο αυτές συνδέονται από έναν μεσολαβητικό παράγοντα, που δεν είναι άλλος από την ικανοποίηση του πελάτη. Το σχήμα 12, παρακάτω, παρουσιάζει καλύτερα αυτό το μοντέλο.

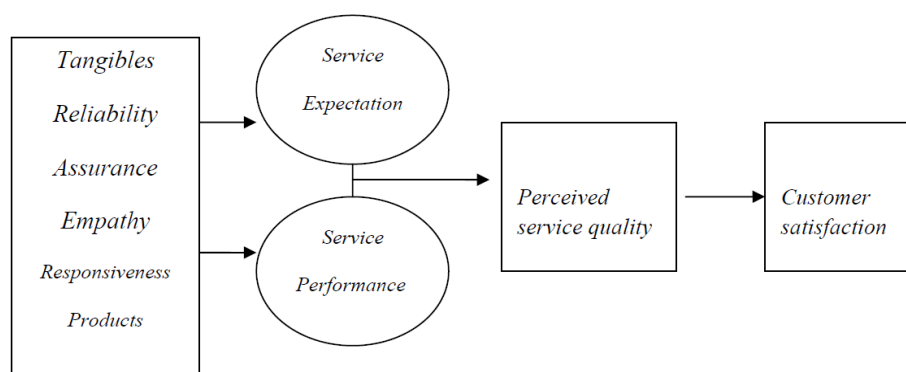


Σχήμα 12. Το μοντέλο της πίστης και της ποιότητας των υπηρεσιών του Caruana (Caruana, 2002).

Όπως υποστηρίζει η Caruana (2002), η ποιότητα των υπηρεσιών, η αφοσίωση στις υπηρεσίες και η ικανοποίηση του πελάτη είναι διασυνδεδεμένες. Πιστεύει ότι στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι έννοιες της εμπιστοσύνης των υπηρεσιών και η ικανοποίηση του πελάτη.

4.5.4 Μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών των Daniel & Berinyuy

Οι Daniel και Berinyuy (2010) αξιολόγησαν και χρησιμοποίησαν το μοντέλο SERVQUAL των Parasuraman et al., (1985), το οποίο αναγνωρίζεται ως ένα ολοκληρωμένο μοντέλο για το δικό τους μοντέλο με στόχο την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πελάτη. Τα στοιχεία του μοντέλου είναι οι προσδοκίες των υπηρεσιών, οι επιδόσεις των υπηρεσιών, και η αντίληψη του πελάτη. Σε περίπτωση που όλα αυτά είναι σε ισορροπία η ικανοποίηση του πελάτη είναι εγγυημένη. Το σχήμα 13 παρακάτω δείχνει καλύτερα τα στοιχεία του μοντέλου.



Σχήμα 13. Πρότυπο ποιότητας εξυπηρέτησης και ικανοποίησης πελατών (Daniel & Berinyuy, 2010).

Το σημαντικό για το μοντέλο αυτό είναι ότι ανανέωσαν τις διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL των Parasuraman et al. (1988) και τις ενσωμάτωσαν σε αυτό. Αυτές οι διαστάσεις είναι η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία, η απόκριση, η ασφάλεια και η ενσυναίσθηση. Ένα άλλο θετικό σημείο αυτού του μοντέλου είναι ότι από την εμφάνισή του αναφέρεται συχνά από άλλους ερευνητές στην αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών των διαφόρων επιχειρήσεων στα πλαίσια του SERVQUAL (Chingang & Lukong, 2010, Enayati, et al, 2013, Fukey, et al., 2014, Kaur, et al, 2012).

Με βάση τη προηγούμενη βιβλιογραφία για το μοντέλο SERVQUAL, το μοντέλο αυτό θεωρείται ως κατάλληλο μοντέλο για να συγκρίνει την ποιότητα των υπηρεσιών και την επακόλουθη ικανοποίηση των πελατών στον τομέα των ξενοδοχείων. Όσον αφορά τη χρονολογική σειρά, η ποιότητα των υπηρεσιών συμβαίνει πρώτα και στη συνέχεια ακολουθεί η ικανοποίηση του πελάτη. Σύμφωνα με τους Cronin και Taylor (1992), η ικανοποίηση των πελατών θεωρείται ως προγενέστερη της ποιότητας της υπηρεσίας. Έτσι, η ποιότητα της υπηρεσίας προτάθηκε ως μία από τις συμβάλλουσες πτυχές της ικανοποίησης των πελατών (Ruyter et al., 1997, Spreng & Mackoy, 1996).

Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει τις προσδοκίες των υπηρεσιών, τις επιδόσεις των υπηρεσιών, την αντίληψη της ποιότητας των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών. Αφ' ετέρου μεταξύ των άλλων μοντέλων που αναφέρονται παραπάνω το μοντέλο αυτό είναι πιο ολοκληρωμένο και με βάση τη βιβλιογραφία που καταγράφεται είναι το αποτέλεσμα σύγκρισης και αντίθεσης προηγούμενων δοκιμασμένων μοντέλων (Daniel & Berinyuy, 2010). Ένα άλλο θετικό σημείο για αυτό το μοντέλο είναι ότι παρουσιάζει ανανεωμένο το μοντέλο των Parasuraman et al. (1988), αλλά είναι πιο φιλικό προς το χρήστη και χρήσιμο για την ανάπτυξη ερωτηματολογίων για τη συλλογή δεδομένων σε μικρότερο χρονικό διάστημα, δεδομένου ότι δεν είναι πολύπλοκα όπως τα προηγούμενα μοντέλα.

Κεφάλαιο 5^ο

5. Σκοπός έρευνας

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την διερεύνηση των απόψεων των πελατών και των διοικητικών στελεχών των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων σχετικά με την ποιοτική διαχείριση στη βιομηχανία φιλοξενίας. Τα ξενοδοχεία του δείγματος είναι δεκαεπτά (17), η κατηγορία στην οποία ανήκουν είναι 5 αστέρων και βρίσκονται στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα οι ξενοδοχειακές μονάδες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι οι παρακάτω:

1. Magna Grecia Hotel. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Κέρκυρα και διαθέτει 154 δωμάτια.
2. Amalia Hotel Corfu. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Κέρκυρα και διαθέτει 50 δωμάτια.
3. Corfu Palma Boutique Hotel. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Κέρκυρα και διαθέτει 40 δωμάτια.
4. Miragio Thermal Spa Xalkidiki. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Χαλκιδική και διαθέτει 300 δωμάτια.
5. Corfu Imperial. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Κέρκυρα και διαθέτει 301 δωμάτια.
6. Grecotel Exclusive Resort. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Κέρκυρα και διαθέτει 212 δωμάτια.
7. Grecotel Eva Palace. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Κέρκυρα και διαθέτει 225 δωμάτια.
8. Mar Bella Nido Suite Hotel & Villas. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Κέρκυρα και διαθέτει 70 δωμάτια.
9. Mayor La Grotta Verde Grand Resort. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Κέρκυρα και διαθέτει 353 δωμάτια.
10. Ikos Dasia. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Κέρκυρα και διαθέτει 250 δωμάτια.
11. Rodostamo Hotel & Spa. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Κέρκυρα και διαθέτει 77 δωμάτια.
12. Mayor Mon Repos Palace. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Κέρκυρα και διαθέτει 110 δωμάτια.
13. Hydrama Grand Hotel. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Δράμα και διαθέτει 73 δωμάτια.
14. Zante Royal Resort. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Ζάκυνθο και διαθέτει 155 δωμάτια.
15. Palazzo di Zante. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Ζάκυνθο και διαθέτει 181 δωμάτια.
16. Imperial Beach Zante Hotel. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Ζάκυνθο και διαθέτει 142 δωμάτια.
17. Nissaki Bay Hotel. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στη Κέρκυρα και διαθέτει 239 δωμάτια.

5.1 Δειγματοληψία

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση. Συμμετείχαν 66 πελάτες και 50 διοικητικά στελέχη ξενοδοχειακών μονάδων. Η δειγματοληψία ήταν τυχαία αφού το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε χωρίς κάποια ιδιαίτερα κριτήρια. Συμπληρώθηκε ιδιοχειρώς και δόθηκε επιβεβαίωση προφορική και γραπτή αναφορικά με την τήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων.

5.2 Όργανα μέτρησης

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο. Πρόκειται για ένα ερευνητικό εργαλείο με μεγάλο βαθμό λειτουργικότητας

και ευχρηστίας και μια μέθοδο συλλογής δεδομένων λιγότερο χρονοβόρα σε σχέση με άλλες που επιτρέπει στον ερευνητή να συγκεντρώσει δεδομένα από ένα μεγάλο δείγμα και μάλιστα σε αρκετά σύντομο χρονικό διάστημα (Βάμβουκας, 2006). Επιπρόσθετα το ερωτηματολόγιο εξασφαλίζει την ανωνυμία των συμμετεχόντων παρέχοντάς τους με αυτό τον τρόπο τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους με ειλικρίνεια και χωρίς το φόβο ελέγχου ή κατάκρισης των απόψεων αυτών (Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου που επιτρέπουν την ποσοτικοποίηση των δεδομένων ώστε να διευκολυνθεί η στατιστική τους ανάλυση.

5.3 Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση, καθώς και η επεξεργασία των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και ανάλυση συχνοτήτων.

5.4 Αποτελέσματα έρευνας ερωτηματολογίων πελατών

Παρακάτω ακολουθεί η παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος στο ερωτηματολόγιο που αφορούσε πελάτες του ξενοδοχείων. Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τα δημογραφικά στοιχεία των πελατών. Το δείγμα αποτελείται από 66 συμμετέχοντες, **Ελληνικής υπηκοότητας** (πελάτες). Σύμφωνα με τα περιγραφικά αποτελέσματα όπως φαίνονται στον Πίνακα 1, από τους 66 συμμετέχοντες της έρευνας (N=66), οι άνδρες ήταν 29 (ποσοστό 43,9%) και οι γυναίκες 37 (ποσοστό 56,1%).

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι η πλειοψηφία, σε ποσοστό 60,6% (40 άτομα) είναι μεταξύ 18-28 ετών, ενώ το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό 33,3% (22 άτομα) είναι μεταξύ 30-49 ετών. Τέλος, το 6,1% (4 άτομα) είναι από 50 ετών και πάνω.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι και συγκεκριμένα το 60,6% (40 άτομα), το 10,6% (7 άτομα) είναι δημόσιοι υπάλληλοι, το 10,6% (7 άτομα) είναι ελεύθεροι επαγγελματίες, ενώ το 18,2% (12 άτομα) δήλωσαν «άλλο» επάγγελμα.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, το 40,9% (27 άτομα) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 27,3% (18 άτομα) είναι απόφοιτοι τεχνικής σχολής/ΙΕΚ/ΚΕΚ. Επίσης, το 13,6% (9 άτομα) είναι απόφοιτοι Λυκείου και τέλος ένα 18,2% δήλωσε «άλλο» μορφωτικό επίπεδο.

Αξίζει να αναφερθεί πως στην πλειονότητά τους, οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως ο λόγος του ταξιδιού τους είναι οι διακοπές σε ποσοστό 87,9% (58 άτομα). Σε μικρότερα ποσοστά, οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως ο λόγος του ταξιδιού τους είναι κάποιο

επιχειρηματικό ταξίδι 4,5% (3 άτομα) ενώ το 7,6% (5 άτομα) δήλωσε «άλλο» σκοπό ταξιδιού.

Τέλος οι πελάτες του ξενοδοχείου ερωτήθηκαν εάν υπήρχαν προηγούμενες επισκέψεις στο ξενοδοχείο όπου διέμεναν. Το μεγαλύτερο ποσοστό, 36,4% (24 άτομα), δήλωσε πως δεν έχει ξαναέρθει στο ξενοδοχείο άλλη φορά. Το 18,2% (12 άτομα) δήλωσε πως έχει έρθει ξανά μία, το 18,2% (12 άτομα) δήλωσε πως έχει έρθει ξανά δύο φορές, ενώ το 27,3% (18 άτομα) έχει έρθει από τρεις φορές και πάνω.

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία πελατών.

		N (πλήθος)	% (ποσοστό)
Φύλο	Ανδρας	29	43,9%
	Γυναίκα	37	56,1%
Ηλικία	18-28 ετών	40	60,6%
	30-49 ετών	22	33,3%
	≥50 ετών	4	6,1%
Επάγγελμα	Δημόσιος Υπάλληλος	7	10,6%
	Ιδιωτικός Υπάλληλος	40	60,6%
	Ελεύθερος Επαγγελματίας	7	10,6%
	Άλλο	12	18,2%
Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος Λυκείου	9	13,6%
	Τεχνική σχολή/ΙΕΚ/ΚΕΚ	18	27,3%
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	27	40,9%
	Άλλο	12	18,2%
Λόγος Ταξιδιού	Διακοπές	58	87,9%
	Μήνας του μέλιτος	0	0%
	Σεμινάρια	0	0%
	Επιχειρηματικό ταξίδι	3	4,5%
	Άλλο	5	7,6%
Αριθμός προηγούμενων επισκέψεων	Καμία φορά	24	36,4%
	1 φορά	12	18,2%
	2 φορές	12	18,2%
	≥3 φορές	18	27,3%

Στην συνέχεια, εξετάστηκε ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών σε ότι είχε να κάνει με την γενικότερη εμφάνιση της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία έμεναν. Σε μια κλίμακα 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα, παρατηρείται πως οι πελάτες του ξενοδοχείου δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι όσον αφορά την γενική ατμόσφαιρα και διακόσμηση του ξενοδοχείου και του περιβάλλοντος χώρου (ΜΟ=4,35, ΤΑ=0,620), την εμφάνιση των υπαλλήλων (καθαρές στολές, ευγενική διάθεση, εξυπηρέτηση) (ΜΟ=4,39, ΤΑ=0,653) καθώς και ό,τι αφορά την εμφάνιση και την συμπεριφορά των υπαλλήλων που εκπέμπει επαγγελματισμό (ΜΟ=4,33, ΤΑ=0,791).

Πίνακας 2: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού ικανοποίησης της εμφάνισης της ξενοδοχειακής μονάδας

	Μ.Ο.	Τ.Α.
7. Η γενική ατμόσφαιρα και διακόσμηση του ξενοδοχείου και του περιβάλλοντος χώρου.	4,35	0,620
8. Η εμφάνιση των υπαλλήλων (καθαρές στολές, ευγενική διάθεση, εξυπηρέτηση).	4,39	0,653
9. Η εμφάνιση και η συμπεριφορά των υπαλλήλων εκπέμπει επαγγελματισμό.	4,33	0,791

Επίσης στην ενότητα αυτή αναλύεται ο βαθμός συμφωνίας των πελατών σχετικά με την αξιοπιστία της ξενοδοχειακής μονάδας. Σε μια κλίμακα 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα και σύμφωνα με τον Πίνακα 3, παρατηρούμε πως οι πελάτες συμφωνούν αρκετά με τις δηλώσεις για την αξιοπιστία. Πιο συγκεκριμένα, συμφωνούν αρκετά ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται στο ξενοδοχείο είναι αντίστοιχες με αυτές που διαφημίζει (ΜΟ=4,08, ΤΑ=0,847), οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου είναι αντίστοιχες με αυτές που διαφημίζει (ΜΟ=4,00, ΤΑ=0,841), οι παρεχόμενες υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα (ΜΟ=4,03, ΤΑ=0,841), οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου έχουν την απαραίτητη κατάρτιση ώστε να παρέχουν σωστές υπηρεσίες (ΜΟ=4,29, ΤΑ=0,739), οι υπάλληλοι εκτελούν τα καθήκοντά τους (ΜΟ=4,24, ΤΑ=0,658), και οι υπηρεσίες εκπληρώνονται σε ικανοποιητικό χρονικό διάστημα (ΜΟ=3,94, ΤΑ=0,959).

Πίνακας 3: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας σχετικά με την αξιοπιστία της ξενοδοχειακής μονάδας.

	M.O.	T.A.
10. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται στο ξενοδοχείο είναι αντίστοιχες με αυτές που διαφημίζει.	4,08	0,847
11. Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου είναι αντίστοιχες με αυτές που διαφημίζει.	4,00	0,841
12. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες χαρακτηρίζονται για την υψηλή τους ποιότητα.	4,03	0,841
13. Οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου έχουν την απαραίτητη κατάρτιση ώστε να παρέχουν σωστές υπηρεσίες.	4,29	0,739
14. Οι υπάλληλοι εκτελούν τα καθήκοντά τους.	4,24	0,658
15. Οι υπηρεσίες σας εκπληρώνονται σε ικανοποιητικό χρονικό διάστημα.	3,94	0,959

Παράλληλα οι πελάτες κατέθεσαν τις απόψεις τους σχετικά με την ανταπόκριση της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία διαμένουν. Σε μια κλίμακα 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα και σύμφωνα με τον Πίνακα 4, παρατηρούμε πως οι πελάτες συμφωνούν αρκετά στο γεγονός ότι υπάρχει ανταπόκριση στις ανάγκες τους. Πιο συγκεκριμένα συμφωνούν στο ότι υπάρχει άμεση εξυπηρέτηση των υπαλλήλων και άμεση λύση σε τυχόν προβλήματά τους (MO=4,29, TA=0,739), άμεσες απαντήσεις στα ερωτήματά τους (MO=4,24, TA=0,658), οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι και με δική τους πρωτοβουλία να τους εξυπηρετήσουν σε οτιδήποτε τους απασχολεί (MO=4,29, TA=0,674) και οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου είναι σε θέση να δίνουν τις σχετικές πληροφορίες, χωρίς να χρειαστεί οι πελάτες να ρωτήσουν (MO=4,30, TA=0,744).

Πίνακας 4: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας σχετικά με την ανταπόκριση της ξενοδοχειακής μονάδας.

	M.O.	T.A.
16. Άμεση εξυπηρέτηση των υπαλλήλων και άμεση λύση σε τυχόν προβλήματά σας.	4,29	0,739
17. Άμεσες απαντήσεις στα ερωτήματά σας.	4,24	0,658
18. Οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι και με δική τους πρωτοβουλία να εξυπηρετήσουν σε οτιδήποτε σας απασχολεί.	4,29	0,674
19. Οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου δίνουν τις σχετικές πληροφορίες, χωρίς να χρειαστεί οι ίδιοι να ρωτήσετε.	4,30	0,744

Στο σημείο αυτό, θα εξετασθεί ο βαθμός συμφωνίας των πελατών σχετικά με τις δηλώσεις που έχουν κάνει για τη διαβεβαίωση που παρέχει η ξενοδοχειακή μονάδα. Σύμφωνα με τον Πίνακα 5, σε μια κλίμακα 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα, παρατηρούμε πως οι πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων συμφωνούν αρκετά με το γεγονός ότι οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου, τους κάνουν να αισθάνονται σιγουριά και ασφάλεια με τις υπηρεσίες που τους παρέχουν (MO=4,30, TA=0,764), το προσωπικό έχει καλούς τρόπους και ευγενική συμπεριφορά (MO=4,05, TA=0,885), οι υπάλληλοι είναι εξοπλισμένοι με τις επαγγελματικές πληροφορίες που οι πελάτες χρειάζονται (MO=4,27, TA=0,775) και οι πελάτες εμπιστεύονται τις πληροφορίες του προσωπικού για τη διασκέδαση και την ψυχαγωγία τους (MO=4,47, TA=0,661).

Πίνακας 5: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας σχετικά με την διαβεβαίωση της ξενοδοχειακής μονάδας.

	M.O.	T.A.
20. Οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου σας κάνουν να αισθάνεστε σιγουριά και ασφάλεια με τις υπηρεσίες που σας παρέχουν.	4,30	0,764
21. Το προσωπικό έχει καλούς τρόπους και ευγενική συμπεριφορά.	4,05	0,885
22. Οι υπάλληλοι είναι εξοπλισμένοι με τις επαγγελματικές πληροφορίες που χρειάζονται.	4,27	0,775
23. Εμπιστεύεστε τις πληροφορίες του προσωπικού για την διασκέδαση και την ψυχαγωγία σας.	4,47	0,661

Στην παρακάτω ενότητα θα εξετασθεί ο βαθμός συμφωνίας των πελατών σχετικά με τις δηλώσεις που έχουν να κάνουν για την ενσυναίσθηση. Σύμφωνα με τον Πίνακα 6, σε μια κλίμακα 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα, παρατηρούμε πως οι πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων συμφωνούν αρκετά με το γεγονός ότι το προσωπικό είναι ικανό να επικοινωνεί αποτελεσματικά (MO=4,09, TA=0,836), οι υπάλληλοι είναι σε θέση να μπορούν να καταλάβουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών (MO=4,24, TA=0,786), οι υπάλληλοι σέβονται τα δικαιώματα των πελατών (MO=4,27, TA=0,775), το προσωπικό έδειξε προσωπική προσοχή στους πελάτες (MO=4,05, TA=0,812), σε περίπτωση δυσαρέσκειας ή παραπόνων οι υπάλληλοι λύνουν τα προβλήματα των πελατών υπομονετικά (MO=4,36, TA=0,737) και το ξενοδοχείο εξετάζει τα προβλήματα από την οπτική γωνία των πελατών (MO=4,33, TA=0,810).

Πίνακας 6: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας σχετικά με την ενσυναίσθηση της ξενοδοχειακής μονάδας.

	M.O.	T.A.
24. Το προσωπικό είναι ικανό να επικοινωνεί αποτελεσματικά.	4,09	0,836
25. Οι υπάλληλοι είναι σε θέση να μπορούν να καταλάβουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.	4,24	0,786
26. Οι υπάλληλοι σέβονται τα δικαιώματα των πελατών.	4,27	0,775
27. Το προσωπικό έδειξε προσωπική προσοχή σε σας.	4,05	0,812
28. Σε περίπτωση δυσαρέσκειας ή παραπόνων οι υπάλληλοι λύνουν τα προβλήματα σας υπομονετικά.	4,36	0,737
29. Το ξενοδοχείο εξετάζει τα προβλήματα από την οπτική γωνία των πελατών.	4,33	0,810

Στη συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο τα ερωτήματα κάθε τμήματος του ερωτηματολογίου, τα οποία έχουν μορφή τύπου Likert, μπορούν να συνδυαστούν για να αποτελέσουν έναν ενιαίο παράγοντα ή μεταβλητή. Τα αποτελέσματα, που παρουσιάζονται στον Πίνακα 7, έδειξαν ότι οι ομάδες ερωτημάτων για την από την απτότητα, από την αξιοπιστία, από την ανταπόκριση, από τη διαβεβαίωση, και από την ενσυναίσθηση, είχαν υψηλή και αποδεκτή αξιοπιστία. Συγκεκριμένα, τα ερωτήματα της ικανοποίησης από την απτότητα είχαν αξιοπιστία $\alpha=0,82$ (3 ερωτήματα), τα ερωτήματα της ικανοποίησης από την αξιοπιστία είχαν $\alpha=0,84$ (6 ερωτήματα), τα ερωτήματα της ικανοποίησης από την ανταπόκριση είχαν $\alpha=0,86$ (4 ερωτήματα), τα ερωτήματα της ικανοποίησης από τη διαβεβαίωση είχαν αξιοπιστία $\alpha=0,84$ (4 ερωτήματα) και, τέλος, τα ερωτήματα της ικανοποίησης από την ενσυναίσθηση είχαν αξιοπιστία $\alpha=0,88$ (6 ερωτήματα).

Πίνακας 7: Ανάλυση αξιοπιστίας για τα τμήματα του ερωτηματολογίου (ερωτήματα Likert)

	Αξιοπιστία Cronbach	Αριθμός Ερωτημάτων
Ικανοποίηση από Απτότητα	0,822	3
Ικανοποίηση από Αξιοπιστία	0,844	6
Ικανοποίηση από Ανταπόκριση	0,859	4
Ικανοποίηση από Διαβεβαίωση	0,843	4
Ικανοποίηση από Ενσυναίσθηση	0,884	6

Με βάση τα παραπάνω θετικά αποτελέσματα, υπολογίστηκαν οι διαστάσεις της μελέτης. Οι μέσοι όροι για τις προκύπτουσες διαστάσεις της ικανοποίησης από την απτότητα, την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, τη διαβεβαίωση και την ενσυναίσθηση παρουσιάζονται στον Πίνακα 8. Κατά μέσο όρο, οι συμμετέχοντες πελάτες των ξενοδοχείων ήταν αρκετά ικανοποιημένοι από την απτότητα, την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, τη διαβεβαίωση και την ενσυναίσθηση των ξενοδοχειακών μονάδων στις οποίες διέμεναν.

Πίνακας 8: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις κύριες διαστάσεις

	M.O.	T.A.
Ικανοποίηση από Απτότητα	4,36	0,594
Ικανοποίηση από Αξιοπιστία	4,01	0,721
Ικανοποίηση από Ανταπόκριση	4,28	0,591
Ικανοποίηση από Διαβεβαίωση	4,27	0,640
Ικανοποίηση από Ενσυναίσθηση	4,22	0,631

Ακολούθως, πραγματοποιείται έλεγχος συνάφειας ανάμεσα στις πέντε διαστάσεις της έρευνας για τους πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων (Πίνακας 9). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλες οι διαστάσεις εμφάνισαν στατιστικά σημαντικές και υψηλές θετικές συνάφειες μεταξύ τους. Ειδικότερα, η διάσταση της απτότητας συσχετιζόταν με την αξιοπιστία ($r=0,67$, $p<0,0005$), την ανταπόκριση ($r=0,67$, $p<0,0005$), τη διαβεβαίωση ($r=0,72$, $p<0,0005$) και την ενσυναίσθηση ($r=0,68$, $p<0,0005$). Η αξιοπιστία επίσης συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά, σε υψηλό θετικό βαθμό, με την ανταπόκριση ($r=0,72$, $p<0,0005$), τη διαβεβαίωση ($r=0,68$, $p<0,0005$) και την ενσυναίσθηση ($r=0,69$, $p<0,0005$). Η ανταπόκριση επίσης συσχετιζόταν με τη διαβεβαίωση ($r=0,74$, $p<0,0005$) και με την ενσυναίσθηση

($r=0,66$, $p<0,0005$), ενώ η διαβεβαίωση συσχετιζόταν επίσης με την ενσυναίσθηση ($r=0,84$, $p<0,0005$).

Πίνακας 9: Έλεγχος συνάφειας ανάμεσα στις διαστάσεις

		Αξιοπιστία	Ανταπόκριση	Διαβεβαίωση	Ενσυναίσθηση
Απτότητα	Pearson r	0,666*	0,666*	0,724*	0,675*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	66	66	66	66
Αξιοπιστία	Pearson r	1	0,724*	0,677*	0,690*
	p		0,000	0,000	0,000
	N	66	66	66	66
Ανταπόκριση	Pearson r	0,724*	1	0,736*	0,656*
	p	0,000		0,000	0,000
	N	66	66	66	66
Διαβεβαίωση	Pearson r	0,677*	0,736*	1	0,842*
	p	0,000	0,000		0,000
	N	66	66	66	66

* Οι σχέσεις είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο 0,01

Τέλος, για το δείγμα των πελατών, πραγματοποιήθηκε έλεγχος επίδρασης των δημογραφικών στοιχείων στις διαστάσεις της μελέτης. Τα αποτελέσματα, που παρουσιάζονται στους Πίνακες 10 έως 15, έδειξαν πως τα δημογραφικά στοιχεία είχαν ελάχιστη έως μηδενική επίδραση στη διαμόρφωση των μέσων απαντήσεων του δείγματος. Ειδικότερα, το φύλο δεν ασκούσε στατιστικά σημαντικές επιδράσεις.

Πίνακας 10: Επίδραση φύλου στις διαστάσεις της μελέτης

	t	df	p
Ικανοποίηση από Απτότητα	-0,027	60,961	0,978
Ικανοποίηση από Αξιοπιστία	1,382	63,353	0,172
Ικανοποίηση από Ανταπόκριση	0,995	64	0,323
Ικανοποίηση από Διαβεβαίωση	0,809	64	0,422
Ικανοποίηση από Ενσυναίσθηση	0,859	63,391	0,394

Η ηλικία επίσης δεν επιδρούσε στατιστικά σημαντικά στις διαστάσεις της μελέτης.

Πίνακας 11: Επίδραση ηλικίας στις διαστάσεις της μελέτης

	F	df	p
Ικανοποίηση από Απτότητα	0,083	2	0,921
Ικανοποίηση από Αξιοπιστία	0,507	2	0,605
Ικανοποίηση από Ανταπόκριση	0,566	2	0,571
Ικανοποίηση από Διαβεβαίωση	0,459	2	0,634
Ικανοποίηση από Ενσυναίσθηση	0,232	2	0,793

Το επάγγελμα δεν ασκούσε στατιστικά σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση των απαντήσεων των πελατών των ξενοδοχειακών μονάδων.

Πίνακας 12: Επίδραση επαγγέλματος στις διαστάσεις της μελέτης

	F	df	p
Ικανοποίηση από Απτότητα	0,264	3	0,851
Ικανοποίηση από Αξιοπιστία	1,126	3	0,345
Ικανοποίηση από Ανταπόκριση	2,096	3	0,110
Ικανοποίηση από Διαβεβαίωση	0,736	3	0,535
Ικανοποίηση από Ενσυναίσθηση	0,542	3	0,655

Το μορφωτικό επίπεδο επίσης δεν επηρέαζε τις μέσες απαντήσεις του δείγματος.

Πίνακας 13: Επίδραση μορφωτικού επιπέδου στις διαστάσεις της μελέτης

	F	df	p
Ικανοποίηση από Απτότητα	0,675	3	0,570
Ικανοποίηση από Αξιοπιστία	0,428	3	0,733
Ικανοποίηση από Ανταπόκριση	1,089	3	0,360
Ικανοποίηση από Διαβεβαίωση	0,602	3	0,616
Ικανοποίηση από Ενσυναίσθηση	1,563	3	0,207

Ο λόγος του ταξιδιού δεν ασκούσε στατιστικά σημαντική επίδραση στις διαστάσεις της μελέτης.

Πίνακας 14: Επίδραση λόγου ταξιδιού στις διαστάσεις της μελέτης

	F	df	p
Ικανοποίηση από Απτότητα	0,578	2	0,564
Ικανοποίηση από Αξιοπιστία	0,236	2	0,791
Ικανοποίηση από Ανταπόκριση	0,196	2	0,822
Ικανοποίηση από Διαβεβαίωση	0,047	2	0,954
Ικανοποίηση από Ενσυναίσθηση	0,037	2	0,963

Τέλος, ο αριθμός των προηγούμενων επισκέψεων ασκούσε μία στατιστικά σημαντική επίδραση στη διάσταση της ικανοποίησης από την αξιοπιστία της ξενοδοχειακής μονάδας ($F=4,22$, $df=3$, $p=0,009$).

Πίνακας 15: Επίδραση αριθμού προηγούμενων επισκέψεων στις διαστάσεις της μελέτης

	F	df	p
Ικανοποίηση από Απτότητα	0,762	3	0,520
Ικανοποίηση από Αξιοπιστία	4,218	3	0,009
Ικανοποίηση από Ανταπόκριση	2,153	3	0,103
Ικανοποίηση από Διαβεβαίωση	1,290	3	0,286
Ικανοποίηση από Ενσυναίσθηση	1,585	3	0,202

Για το στατιστικά σημαντικό αυτό εύρημα πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές συγκρίσεις Bonferroni οι οποίες έδειξαν ότι στην ικανοποίηση από την αξιοπιστία του ξενοδοχείου, οι πελάτες οι οποίες είχαν επισκεφθεί τρεις φορές ή περισσότερες το ξενοδοχείο είχαν χαμηλότερη μέση ικανοποίηση για την αξιοπιστία, σε σύγκριση με τους πελάτες που το επισκέπτονταν για πρώτη φορά ($p=0,013$).

5.5 Αποτελέσματα έρευνας ερωτηματολογίων διοικητικών στελεχών

Παρακάτω ακολουθεί η παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος στο ερωτηματολόγιο που αφορούσε τα στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων. Το δείγμα αποτελείται από 50 συμμετέχοντες (στελέχη διοίκησης). Σύμφωνα με τα περιγραφικά αποτελέσματα όπως φαίνονται στον Πίνακα 16, από τους 50 συμμετέχοντες της έρευνας ($N=50$), οι άνδρες ήταν 22 (ποσοστό 44%) και οι γυναίκες 37 (ποσοστό 56%).

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι η πλειοψηφία, σε ποσοστό 48% (24 άτομα) είναι μεταξύ 30-49 ετών, ενώ το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό 36% (18 άτομα) είναι μεταξύ 18-28 ετών. Τέλος, το 16% (8 άτομα) είναι από 50 ετών και πάνω.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, το 14% (7 άτομα) είναι απόφοιτοι λυκείου και το 36% (18 άτομα) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ. Επίσης, το 22% (11 άτομα) είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και τέλος ένα 28% (14 άτομα) αποτελούνταν από τους απόφοιτους ΙΕΚ.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες και συγκεκριμένα 33 άτομα (66%) των διοικητικών στελεχών δήλωσαν πως πριν από την τωρινή τους θέση είχαν κάποια εργασιακή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος σε ξενοδοχείο ή σε άλλη τουριστική επιχείρηση. Τα υπόλοιπα 17 άτομα (34%) δεν είχαν προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί πως στην πλειονότητά τους οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως εργάζονται στην συγκεκριμένη θέση λιγότερο από 5 χρόνια και συγκεκριμένα το 54% αυτών (27 άτομα). Το 20% (10 άτομα) εργάζεται 5-10 χρόνια ενώ το 26% (13 άτομα) του δείγματος εργάζεται περισσότερο από 10 χρόνια ως διοικητικό στέλεχος.

Πίνακας 16: Δημογραφικά στοιχεία διοικητικών στελεχών.

		N (πλήθος)	% (ποσοστό)
Φύλο	Ανδρας	22	44%
	Γυναίκα	28	56%
Ηλικία	18-28 ετών	18	36%
	20-49 ετών	24	48%
	≥50 ετών	8	16%
Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος Λυκείου	7	14%
	Απόφοιτος ΑΕΙ	18	36%
	Απόφοιτος ΤΕΙ	11	22%
	Απόφοιτος ΙΕΚ	14	28%
Προϋπηρεσία ως διοικητικό στέλεχος	Ναι	33	66%
	Όχι	17	34%
Χρόνια εργασίας	Λιγότερο από 5 χρόνια	27	54%
	5-10 χρόνια	10	20%
	Πάνω από 10 χρόνια	13	26%

Στην ενότητα αυτή θα εξετασθεί ο βαθμός συμφωνίας των διοικητικών στελεχών σε σχέση με τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου που έχουν να κάνουν με το εργασιακό τους περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Πίνακα 17, σε μια κλίμακα 1=Καθόλου σημαντικό έως 5=Πολύ σημαντικό, τα διοικητικά στελέχη θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικά την αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου (ΜΟ=4,56, ΤΑ=0,733), την άμεση αντιμετώπιση παραπόνων πελατών (ΜΟ=4,68, ΤΑ=0,683), τη δημιουργία δημοσίων σχέσεων (ΜΟ=4,44, ΤΑ=0,733), την διαφήμιση της ξενοδοχειακής μονάδας (μέσω του διαδικτύου, τύπου, ραδιοφώνου, τουριστικά γραφεία και τηλεόρασης) (ΜΟ=4,52, ΤΑ=0,762), την επιλογή και την πρόσληψη νέου προσωπικού (ΜΟ=4,36, ΤΑ=0,827), την εποπτεία προσωπικού κατά την διάρκεια

εργασίας τους (MO=4,18, TA=1,155), την επικοινωνία με τουριστικά γραφεία για χορηγίες και πακέτα προσφορών (MO=4,22, TA=1,055), τις παροχές ασφάλειας και πρώτων βοηθειών (MO=4,70, TA=0,647) και τέλος την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή απόδοση (MO=4,70, TA=0,763).

Πίνακας 17: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση βαθμού συμφωνίας των διοικητικών στελεχών σχετικά με το εργασιακό τους περιβάλλον.

	MO	TA
6. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου.	4,56	0,733
7. Άμεση αντιμετώπιση παραπόνων πελατών.	4,68	0,683
8. Δημιουργία δημοσίων σχέσεων.	4,44	0,733
9. Διαφήμιση της ξενοδοχειακής μονάδας (μέσω του διαδικτύου, τύπου, ραδιοφώνου, τουριστικά γραφεία και τηλεόρασης)	4,52	0,762
10. Επιλογή και πρόσληψη νέου προσωπικού.	4,36	0,827
11. Εποπτεία προσωπικού κατά την διάρκεια εργασίας τους.	4,18	1,155
12. Επικοινωνία με τουριστικά γραφεία για χορηγίες και πακέτα προσφορών.	4,22	1,055
13. Παροχές ασφάλειας και πρώτων βοηθειών.	4,70	0,647
14. Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή απόδοση.	4,70	0,763

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στα αποτελέσματα για τις πληροφορίες που αφορούν το ξενοδοχείο. Πιο συγκεκριμένα, 21 διοικητικά στελέχη (42%) απάντησαν πως το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζονται λειτουργεί όλο το χρόνο, ενώ τα υπόλοιπα 29 άτομα (58%) δεν εργάζονται σε ξενοδοχείο το οποίο λειτουργεί όλο τον χρόνο.

Επίσης καταγράφηκαν οι απαντήσεις των διοικητικών στελεχών σχετικά με τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται στο ξενοδοχείο τους. Το 26% (13 άτομα) δήλωσε ότι στο ξενοδοχείο όπου εργάζονται απασχολούνται 1-30 άτομα, το 34% (17 άτομα) ανέφερε ότι στο ξενοδοχείο εργάζονται 31-100 άτομα, το 32% (16 άτομα) απάντησε ότι στο ξενοδοχείο εργάζονται 101-500 άτομα και το 8% (4 άτομα) δήλωσε ότι στο ξενοδοχείο εργάζονται περισσότερα από 500 άτομα.

Αξίζει να αναφερθεί ότι 20 συμμετέχοντες (40%) του δείγματος διοικητικών στελεχών εργάζονται σε αλυσίδα ξενοδοχείων ενώ οι υπόλοιποι 30 συμμετέχοντες (60%) εργάζονται σε ανεξάρτητα ξενοδοχεία. Επιπλέον, το 78% του δείγματος (39 άτομα) εργάζεται σε ξενοδοχείο πόλης, ενώ το 22% (11 άτομα) εργάζεται σε ξενοδοχείο παραθερισμού.

Τέλος, τα διοικητικά στελέχη ερωτήθηκαν σχετικά με τον αριθμό δωματίων που διαθέτει το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζονται. Συγκεκριμένα, 13 άτομα (26%) ανέφεραν ότι το ξενοδοχείο διαθέτει λιγότερα από 50 δωμάτια, 10 άτομα (20%) δήλωσαν ότι το ξενοδοχείο διαθέτει από 50 έως 150 δωμάτια, και τέλος 27 άτομα (54%) δήλωσαν ότι το ξενοδοχείο διαθέτει περισσότερα από 150 δωμάτια.

Πίνακας 18: Πληροφορίες που αφορούν το ξενοδοχείο

		N (πλήθος)	% (ποσοστό)
15. Το ξενοδοχείο λειτουργεί όλο τον χρόνο;	Ναι	21	42%
	Όχι	29	58%
16. Πόσα άτομα εργάζονται στο ξενοδοχείο σας;	1-30	13	26%
	31-100	17	34%
	101-500	16	32%

	Πάνω από 500	4	8%
17. Το ξενοδοχείο σας ανήκει σε κάποια αλυσίδα ή είναι ανεξάρτητο;	Αλυσίδα	20	40%
	Ανεξάρτητο	30	60%
18. Ποιο είναι το είδος του ξενοδοχείου;	Ξενοδοχείο πόλης	39	78%
	Ξενοδοχείο παραθερισμού	11	22%
19. Πόσα δωμάτια διαθέτει το ξενοδοχείο σας;	<50	13	26%
	50-150	10	20%
	>150	27	54%

Στην συνέχεια, παρουσιάζεται η περιγραφική ανάλυση για την εκπαίδευση του προσωπικού. Συγκεκριμένα, 33 άτομα του δείγματος (66%) αποφάνθηκαν πως το ξενοδοχείο τους διαθέτει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ τα υπόλοιπα 17 άτομα (34%) απάντησαν πως το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζονται δεν διαθέτει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης 33 άτομα του δείγματος (66%) ανέφεραν πως η επιχείρηση παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό του ξενοδοχείου, ενώ 17 άτομα (34%) απάντησαν πως το ξενοδοχείο δεν παρέχει τέτοιου είδους προγράμματα εκπαίδευσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, 54% (27 άτομα), δήλωσε πως την εκπαίδευση του προσωπικού την αναλαμβάνει η ίδια η επιχείρηση. Το 34% (17 άτομα) δήλωσε πως η εκπαίδευση του προσωπικού αναλαμβάνεται από τρίτο φορέα, ενώ το υπόλοιπο 12% (6 άτομα) απάντησε «άλλο».

Τα διοικητικά στελέχη της έρευνας ρωτήθηκαν επίσης για τον τρόπο με τον οποίο μετράνε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού. Συγκεκριμένα, το 10% των ερωτηθέντων (5 άτομα) απάντησαν πως η μέτρηση γίνεται σύμφωνα με την αύξηση αριθμού πελατών/εσόδων, το 32% (16 άτομα) απάντησαν ότι η μέτρηση γίνεται με βάση τη μείωση των παραπόνων, και το μεγαλύτερο ποσοστό 58% (29 άτομα) ανέφεραν πως η

μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού γίνεται μέσα από το βαθμό της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Τέλος, τα διοικητικά στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού στο ξενοδοχείο σας;». Σύμφωνα με τις απαντήσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό 54% (27 άτομα) ανέφερε την βελτίωση υπηρεσιών, το 22% (11 άτομα) ανέφερε την αύξηση παραγωγικότητας, το 22% (11 άτομα) ανέφερε το ανταγωνιστικό περιβάλλον και το 2% (1 άτομο) δήλωσε «άλλο», ως τα κυριότερα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης του προσωπικού για το ξενοδοχείο τους.

Πίνακας 19: Εκπαίδευση προσωπικού

		N (πλήθος)	% (ποσοστό)
20. Διαθέτει το ξενοδοχείο σας τμήμα ανθρώπινου δυναμικού;	Ναι	33	66%
	Όχι	17	34%
21. Παρέχει η επιχείρησή σας προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό της;	Ναι	33	66%
	Όχι	17	34%
22. Ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού σας;	Η ίδια η επιχείρηση	27	54%
	Τρίτος φορέας	17	34%
	Άλλο	6	12%
23. Πώς μετράτε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού;	Αύξηση αριθμού πελατών/εσόδων	5	10%
	Μείωση παραπόνων	16	32%
	Αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων	29	58%

24. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού στο ξενοδοχείο σας;	Βελτίωση υπηρεσιών	27	54%
	Αύξηση παραγωγικότητας	11	22%
	Ανταγωνιστικό περιβάλλον	11	22%
	Άλλο	1	2%

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach για τα ερωτήματα του εργασιακού περιβάλλοντος των διοικητικών στελεχών, τα οποία είναι ερωτήματα που απαντώνται σε κλίμακα τύπου Likert. Ο έλεγχος Cronbach έδειξε ότι τα εννέα (9) ερωτήματα του εργασιακού περιβάλλοντος είχαν υψηλή και αποδεκτή αξιοπιστία, με $\alpha=0,84$ (Πίνακας 20).

Πίνακας 20: Ανάλυση αξιοπιστίας για το τμήμα του ερωτηματολογίου με ερωτήματα Likert

	Αξιοπιστία Cronbach	Αριθμός Ερωτημάτων
Εργασιακό Περιβάλλον Διοικητικών Στελεχών	0,843	9

Με βάση το αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας, υπολογίστηκε η διάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος των διοικητικών στελεχών. Ο Πίνακας 21 παρουσιάζει τον υψηλό μέσο όρο απάντησης καθώς και την τυπική απόκλιση για αυτή τη διάσταση.

Πίνακας 21: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση για την κύρια διάσταση

	M.O.	T.A.
Εργασιακό Περιβάλλον Διοικητικών Στελεχών	4,48	0,555

Τέλος, πραγματοποιήθηκαν στατιστικοί έλεγχοι για την εξέταση της πιθανής επίδρασης των δημογραφικών στοιχείων στη διάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος των διοικητικών στελεχών και στα ερωτήματα της εκπαίδευσης του προσωπικού στη μελέτη των διοικητικών στελεχών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν και σε γενικές γραμμές έδειξαν ότι τα δημογραφικά στοιχεία ασκούσαν πολύ μικρή έως μηδαμινή επίδραση.

Αναλυτικά, το φύλο δεν επιδρούσε στατιστικά σημαντικά στη διάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος των διοικητικών στελεχών (Πίνακας 22).

Πίνακας 22: Επίδραση φύλου στη διάσταση εργασιακού περιβάλλοντος διοικητικών στελεχών

	t	df	p
Εργασιακό Περιβάλλον	-1,081	48	0,285
Διοικητικών Στελεχών			

Η ηλικία δεν ασκούσε στατιστικά σημαντική επίδραση στη διάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος των διοικητικών στελεχών (Πίνακας 23).

Πίνακας 23: Επίδραση ηλικίας στη διάσταση εργασιακού περιβάλλοντος διοικητικών στελεχών

	F	df	p
Εργασιακό Περιβάλλον	0,952	2	0,393
Διοικητικών Στελεχών			

Το μορφωτικό επίπεδο επίσης δεν επιδρούσε στατιστικά σημαντικά στη διάσταση εργασιακού περιβάλλοντος διοικητικών στελεχών (Πίνακας 24).

Πίνακας 24: Επίδραση μορφωτικού επιπέδου στη διάσταση εργασιακού περιβάλλοντος διοικητικών στελεχών

	F	df	p
Εργασιακό Περιβάλλον	2,319	3	0,088
Διοικητικών Στελεχών			

Ακόμη, η πρότερη κατοχή διοικητικής θέσης δεν ασκούσε στατιστικά σημαντική επίδραση στο εργασιακό περιβάλλον των διοικητικών στελεχών (Πίνακας 25).

Πίνακας 25: Επίδραση πρότερης κατοχής διοικητικής θέσης στη διάσταση εργασιακού περιβάλλοντος διοικητικών στελεχών

	t	df	p
Εργασιακό Περιβάλλον Διοικητικών Στελεχών	-0,403	46,103	0,689

Επιπρόσθετα, τα έτη υπηρεσίας στην τρέχουσα διοικητική θέση δεν ασκούσαν στατιστικά σημαντική επίδραση στη διάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος των διοικητικών στελεχών (Πίνακας 26).

Πίνακας 26: Επίδραση ετών υπηρεσίας στην τρέχουσα διοικητική θέση στη διάσταση εργασιακού περιβάλλοντος διοικητικών στελεχών

	F	df	p
Εργασιακό Περιβάλλον Διοικητικών Στελεχών	1,278	2	0,288

Στους στατιστικούς ελέγχους χ^2 που πραγματοποιήθηκαν για τα ερωτήματα της εκπαίδευσης του προσωπικού, βρέθηκαν τα ακόλουθα.

Το φύλο δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση με το κατά πόσο το ξενοδοχείο διαθέτει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Ερώτημα 20, Πίνακας 27).

Πίνακας 27: Φύλο * 20. Διαθέτει το ξενοδοχείο σας τμήμα ανθρώπινου δυναμικού;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	0,792	1	0,373
Continuity Correction	0,347	1	0,556
Likelihood Ratio	0,801	1	0,371
Fisher's Exact Test			0,548
Linear-by-Linear Association	0,776	1	0,378
Έγκυρα N	50		

Το φύλο δεν σχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με το κατά πόσο το ξενοδοχείο παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό του (Ερώτημα 21, Πίνακας 28).

Πίνακας 28: Φύλο * 21. Παρέχει η επιχείρησή σας προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό της;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	0,792	1	0,373
Continuity Correction	0,347	1	0,556
Likelihood Ratio	0,801	1	0,371
Fisher's Exact Test			0,548
Linear-by-Linear Association	0,776	1	0,378
Έγκυρα N	50		

Επιπλέον, το φύλο δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση με το κατά πόσο η εκπαίδευση πραγματοποιείται από το ίδιο το ξενοδοχείο, από τρίτους φορείς, ή με άλλο τρόπο (Ερώτημα 22, Πίνακας 29).

Πίνακας 29: Φύλο * 22. Ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού σας;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	4,354	2	0,113
Likelihood Ratio	4,557	2	0,102
Linear-by-Linear Association	2,957	1	0,086
Έγκυρα N	50		

Το φύλο δεν σχετιζόταν περαιτέρω με τον τρόπο με τον οποίο το ξενοδοχείο μετράει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού (Ερώτημα 23, Πίνακας 30).

Πίνακας 30: Φύλο * 23. Πώς μετράτε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	1,790	2	0,409
Likelihood Ratio	1,820	2	0,403
Linear-by-Linear Association	0,034	1	0,853
Έγκυρα N	50		

Το φύλο δεν σχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με την επιλογή των κυριότερων πλεονεκτημάτων της εκπαίδευσης του προσωπικού στο ξενοδοχείο όπου εργάζονταν τα διοικητικά στελέχη (Ερώτημα 24, Πίνακας 31).

Πίνακας 31: Φύλο * 24. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού στο ξενοδοχείο σας;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	1,408	3	0,704
Likelihood Ratio	1,778	3	0,620
Linear-by-Linear Association	0,487	1	0,485
Έγκυρα N	50		

Η ηλικία δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση με το κατά πόσο το ξενοδοχείο διαθέτει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Ερώτημα 20, Πίνακας 32).

Πίνακας 32: Ηλικία * 20. Διαθέτει το ξενοδοχείο σας τμήμα ανθρώπινου δυναμικού;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	0,052	2	0,974
Likelihood Ratio	0,051	2	0,975
Linear-by-Linear Association	0,029	1	0,865
Έγκυρα N	50		

Η ηλικία επίσης δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση με το κατά πόσο η επιχείρηση παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό της (Ερώτημα 21, Πίνακας 33).

Πίνακας 33: Ηλικία * 21. Παρέχει η επιχείρησή σας προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό της;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	0,485	2	0,785
Likelihood Ratio	0,497	2	0,780
Linear-by-Linear Association	0,466	1	0,495
Έγκυρα N	50		

Η ηλικία δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση με το κατά πόσο η εκπαίδευση πραγματοποιείται από το ίδιο το ξενοδοχείο, από τρίτους φορείς, ή με άλλο τρόπο (Ερώτημα 22, Πίνακας 34).

Πίνακας 34: Ηλικία * 22. Ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού σας;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	3,903	4	0,419
Likelihood Ratio	4,906	4	0,297
Linear-by-Linear Association	0,054	1	0,816
Έγκυρα N	50		

Επιπρόσθετα, η ηλικία δεν σχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με τον τρόπο με τον οποίο το ξενοδοχείο μετράει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού (Ερώτημα 23, Πίνακας 35).

Πίνακας 35: Ηλικία * 23. Πώς μετράτε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	5,100	4	0,277
Likelihood Ratio	6,626	4	0,157
Linear-by-Linear Association	0,930	1	0,335
Έγκυρα N	50		

Η ηλικία ακόμα δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση με την επιλογή των πλεονεκτημάτων που έχει η εκπαίδευση προσωπικού στο ίδιο το ξενοδοχείο (Ερώτημα 24, Πίνακας 36).

Πίνακας 36: Ηλικία * 24. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού στο ξενοδοχείο σας;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	3,273	6	0,774
Likelihood Ratio	3,687	6	0,719
Linear-by-Linear Association	1,235	1	0,266
Έγκυρα N	50		

Σε ό,τι αφορά το μορφωτικό επίπεδο, αυτό δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση με το εάν το ξενοδοχείο διαθέτει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή όχι (Ερώτημα 20, Πίνακας 37).

Πίνακας 37: Μορφωτικό επίπεδο * 20. Διαθέτει το ξενοδοχείο σας τμήμα ανθρώπινου δυναμικού;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	3,379	3	0,337
Likelihood Ratio	3,433	3	0,330
Linear-by-Linear Association	0,367	1	0,545
Έγκυρα N	50		

Το μορφωτικό επίπεδο δεν σχετιζόταν σημαντικά με το εάν το ξενοδοχείο παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό του (Ερώτημα 21, Πίνακας 38).

Πίνακας 38: Μορφωτικό επίπεδο * 21. Παρέχει η επιχείρησή σας προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό της;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	2,221	3	0,528
Likelihood Ratio	2,132	3	0,545
Linear-by-Linear Association	0,288	1	0,591
Έγκυρα N	50		

Το μορφωτικό επίπεδο είχε μία στατιστικά σημαντική σχέση με το κατά πόσο η εκπαίδευση πραγματοποιείται από το ίδιο το ξενοδοχείο, από τρίτους φορείς, ή μέσω κάποιου άλλου τρόπου (Ερώτημα 22, Πίνακας 39).

Πίνακας 39: Μορφωτικό επίπεδο * 22. Ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού σας;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	18,986	6	0,004
Likelihood Ratio	15,305	6	0,018
Linear-by-Linear Association	5,060	1	0,024
Έγκυρα N	50		

Ειδικότερα, όπως φαίνεται στον πίνακα συχνοτήτων των απαντήσεων, τα διοικητικά στελέχη που ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ (11 άτομα) και εκείνοι που ήταν απόφοιτοι ΙΕΚ (10 άτομα) ανέφεραν περισσότερο από τις άλλες υποομάδες μορφωτικού επιπέδου, ότι η εκπαίδευση του προσωπικού αναλαμβάνεται από την ίδια την επιχείρηση (Πίνακας 40).

Πίνακας 40: Μορφωτικό επίπεδο * 22. Ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού σας; (Πίνακας συχνοτήτων)

		22. Ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού σας;			
		Η ίδια η επιχείρηση	Τρίτος φορέας	Άλλο	Σύνολο
3. Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος Λυκείου	2	1	4	7
	Απόφοιτος ΑΕΙ	11	6	1	18
	Απόφοιτος ΤΕΙ	4	6	1	11
	Απόφοιτος ΙΕΚ	10	4	0	14
Σύνολο		27	17	6	50

Το μορφωτικό επίπεδο οριακά δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση με τον τρόπο με τον οποίο το ξενοδοχείο μετράει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού (Ερώτημα 23, Πίνακας 41).

Πίνακας 41: Μορφωτικό επίπεδο * 23. Πώς μετράτε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	12,419	6	0,053
Likelihood Ratio	14,000	6	0,030
Linear-by-Linear Association	0,017	1	0,897
Έγκυρα N	50		

Ακόμη, το μορφωτικό επίπεδο δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση με την επιλογή των κυριότερων πλεονεκτημάτων της εκπαίδευσης του προσωπικού στο ίδιο το ξενοδοχείο (Ερώτημα 24, Πίνακας 42).

Πίνακας 42: Μορφωτικό επίπεδο * 24. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού στο ξενοδοχείο σας;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	15,132	9	0,087
Likelihood Ratio	14,527	9	0,105
Linear-by-Linear Association	0,100	1	0,752
Έγκυρα N	50		

Αναφορικά με την πρότερη εργασιακή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος σε ξενοδοχείο ή τουριστική επιχείρηση, αυτή δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση με το εάν το ξενοδοχείο διαθέτει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Ερώτημα 20, Πίνακας 43).

Πίνακας 43: Πριν την τωρινή σας θέση είχατε κάποια εργασιακή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος σε ξενοδοχείο ή σε άλλη τουριστική επιχείρηση; * 20. Διαθέτει το ξενοδοχείο σας τμήμα ανθρώπινου δυναμικού;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	0,242	1	0,623
Continuity Correction	0,031	1	0,860
Likelihood Ratio	0,245	1	0,621
Fisher's Exact Test			0,757
Linear-by-Linear Association	0,237	1	0,627
Έγκυρα N	50		

Η πρότερη εργασιακή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος σε τουριστική επιχείρηση επίσης δεν σχετιζόταν με το εάν το ξενοδοχείο παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό του (Ερώτημα 21, Πίνακας 44).

Πίνακας 44: Πριν την τωρινή σας θέση είχατε κάποια εργασιακή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος σε ξενοδοχείο ή σε άλλη τουριστική επιχείρηση; * 21. Παρέχει η επιχείρησή σας προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό της;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	0,591	1	0,442
Continuity Correction	0,206	1	0,650
Likelihood Ratio	0,584	1	0,445
Fisher's Exact Test			0,534
Linear-by-Linear Association	0,579	1	0,447
Έγκυρα N	50		

Η πρότερη εργασιακή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος δεν είχε στατιστικά σημαντική σχέση με το κατά πόσο η εκπαίδευση πραγματοποιείται από το ίδιο το ξενοδοχείο ή από άλλους φορείς (Ερώτημα 22, Πίνακας 45).

Πίνακας 45: Πριν την τωρινή σας θέση είχατε κάποια εργασιακή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος σε ξενοδοχείο ή σε άλλη τουριστική επιχείρηση; * 22. Ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού σας;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	0,927	2	0,629
Likelihood Ratio	1,028	2	0,598
Linear-by-Linear Association	0,625	1	0,429
Έγκυρα N	50		

Περαιτέρω, η πρότερη εργασιακή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος δεν σχετιζόταν με τον τρόπο που επιλέγει το ξενοδοχείο για να μετράει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού (Ερώτημα 23, Πίνακας 46).

Πίνακας 46: Πριν την τωρινή σας θέση είχατε κάποια εργασιακή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος σε ξενοδοχείο ή σε άλλη τουριστική επιχείρηση; * 23. Πώς μετράτε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	3,257	2	0,196
Likelihood Ratio	4,811	2	0,090
Linear-by-Linear Association	0,658	1	0,417
Έγκυρα N	50		

Η πρότερη εργασιακή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος σε ξενοδοχείο ή σε άλλη τουριστική επιχείρηση, επίσης δεν σχετιζόταν με την επιλογή, από τα διοικητικά στελέχη, των πλεονεκτημάτων της εκπαίδευσης του προσωπικού στο ίδιο το ξενοδοχείο (Ερώτημα 24, Πίνακας 47).

Πίνακας 47: Πριν την τωρινή σας θέση είχατε κάποια εργασιακή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος σε ξενοδοχείο ή σε άλλη τουριστική επιχείρηση; * 24. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού στο ξενοδοχείο σας;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	2,316	3	0,510
Likelihood Ratio	2,753	3	0,431
Linear-by-Linear Association	2,062	1	0,151
Έγκυρα N	50		

Τέλος, σε ό,τι αφορά τα έτη υπηρεσίας στην τρέχουσα θέση τους, αυτά δεν επηρέαζαν στατιστικά σημαντικά το κατά πόσο το ξενοδοχείο διαθέτει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Ερώτημα 20, Πίνακας 48).

Πίνακας 48: Πόσα χρόνια είστε σε αυτή τη θέση; * 20. Διαθέτει το ξενοδοχείο σας τμήμα ανθρώπινου δυναμικού;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	0,506	2	0,777
Likelihood Ratio	0,505	2	0,777
Linear-by-Linear Association	0,375	1	0,540
Έγκυρα N	50		

Τα έτη υπηρεσίας στην τρέχουσα θέση δεν σχετίζονταν στατιστικά σημαντικά με το εάν το ξενοδοχείο παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό του (Ερώτημα 21, Πίνακας 49).

Πίνακας 49: Πόσα χρόνια είστε σε αυτή τη θέση; * 21. Παρέχει η επιχείρησή σας προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό της;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	0,963	2	0,618
Likelihood Ratio	1,004	2	0,605
Linear-by-Linear Association	0,607	1	0,436
Έγκυρα N	50		

Τα έτη υπηρεσίας στην τρέχουσα θέση δεν είχαν στατιστικά σημαντική σχέση με το εάν η εκπαίδευση πραγματοποιείται από το ίδιο το ξενοδοχείο, από τρίτους φορείς, ή με άλλο τρόπο (Ερώτημα 22, Πίνακας 50).

Πίνακας 50: Πόσα χρόνια είστε σε αυτή τη θέση; * 22. Ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού σας;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	4,496	4	0,343
Likelihood Ratio	4,577	4	0,334
Linear-by-Linear Association	2,104	1	0,147
Έγκυρα N	50		

Η προϋπηρεσία στην τρέχουσα θέση δεν σχετιζόταν με τον τρόπο με τον οποίο το ξενοδοχείο μετράει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού του (Ερώτημα 23, Πίνακας 51).

Πίνακας 51: Πόσα χρόνια είστε σε αυτή τη θέση; * 23. Πώς μετράτε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	3,143	4	0,534
Likelihood Ratio	3,235	4	0,519
Linear-by-Linear Association	0,314	1	0,575
Έγκυρα N	50		

Τα έτη υπηρεσίας στην τρέχουσα θέση, επιπλέον, δεν σχετίζονταν στατιστικά σημαντικά με την επιλογή των κυριότερων πλεονεκτημάτων της εκπαίδευσης του προσωπικού στο ίδιο το ξενοδοχείο όπου εργάζονταν τα διοικητικά στελέχη (Ερώτημα 24, Πίνακας 52)

Πίνακας 52: Πόσα χρόνια είστε σε αυτή τη θέση; * 24. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού στο ξενοδοχείο σας;

	χ^2	df	p
Pearson Chi-Square	5,701	6	0,457
Likelihood Ratio	5,040	6	0,539
Linear-by-Linear Association	0,154	1	0,694
Έγκυρα N	50		

5.6 Συμπεράσματα

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κλειστού τύπου και αυτό είχε σκοπό τη ποσοτικοποίηση των δεδομένων ώστε να διευκολυνθεί η στατιστική τους ανάλυση. Τα ερωτηματολόγια αφορούσαν τους πελάτες και τα στελέχη του ξενοδοχείου.

Από τα δημογραφικά στοιχεία της μελέτης προέκυψε πως στο ερωτηματολόγιο των πελατών προέκυψε πως από τους 66 συμμετέχοντες (Ελληνικής υπηκοότητας) της έρευνας οι άνδρες ήταν 29 και οι γυναίκες 37, και το ηλικιακό εύρος αυτών ήταν κυρίως από 18 έως 49. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (40,9%). Ενώ ο σκοπός του ταξιδιού τους κατά την επίσκεψη στο ξενοδοχείο ήταν οι διακοπές (87%).

Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων, όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σε ότι είχε να κάνει με την γενικότερη εμφάνιση της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία έμεναν, αυτοί δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένοι. Παράλληλα, οι πελάτες δήλωσαν πως η ξενοδοχειακή τηρούσε τις δηλώσεις αξιοπιστίας, ενώ σχετικά με ανταπόκριση της ξενοδοχειακής μονάδας, συμφωνούν αρκετά στο γεγονός ότι υπάρχει ανταπόκριση στις ανάγκες τους. Σχετικά με την ενσυναίσθηση της ξενοδοχειακής μονάδα παρατηρούμε πως οι πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων συμφωνούν αρκετά με το γεγονός ότι το προσωπικό είναι ικανό να επικοινωνεί αποτελεσματικά μαζί τους. Τέλος, ο βαθμός συμφωνίας των πελατών σχετικά με τις δηλώσεις που έχουν να κάνουν με την διαβεβαίωση της ξενοδοχειακής μονάδας παρατηρείται πως οι πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων συμφωνούν αρκετά με το γεγονός ότι οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου τους κάνουν να

αισθάνονται σιγουριά και ασφάλεια με τις υπηρεσίες που τους παρέχουν, το προσωπικό έχει καλούς τρόπους και ευγενική συμπεριφορά, είναι εξοπλισμένο με τις επαγγελματικές πληροφορίες που χρειάζονται και εμπιστεύονται τις πληροφορίες του προσωπικού για την διασκέδαση και την ψυχαγωγία τους.

Αντίστοιχα, από τα δημογραφικά στοιχεία της μελέτης προέκυψε πως στο ερωτηματολόγιο των στελεχών των ξενοδοχειακών μονάδων προέκυψε πως από τους 50 συμμετέχοντες της έρευνας, οι άνδρες ήταν 22 και οι γυναίκες 37, και το ηλικιακό εύρος αυτών ήταν κυρίως από 18 έως 49, σε ποσοστό 84%. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί, πως στην πλειονότητά τους, οι ερωτηθέντες, δήλωσαν πως εργάζονται στην συγκεκριμένη θέση λιγότερο από 5 χρόνια (54%).

Από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου που έχει να κάνει με το εργασιακό τους περιβάλλον τα διοικητικά στελέχη θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικά :

1. την αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου
2. την άμεση αντιμετώπιση παραπόνων πελατών
3. την δημιουργία δημοσίων σχέσεων
4. την διαφήμιση της ξενοδοχειακής μονάδας
5. την επιλογή και την πρόσληψη νέου προσωπικού
6. την εποπτεία προσωπικού κατά την διάρκεια εργασίας τους
7. την επικοινωνία με τουριστικά γραφεία για χορηγίες και πακέτα προσφορών
8. τις παροχές ασφάλειας και πρώτων βοηθειών και
9. την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή απόδοση

Όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού προέκυψε πως το ξενοδοχείο διαθέτει τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοστό 66% και σε ίσο ποσοστό (66%) οι ερωτηθέντες ανέφεραν πως η επιχείρηση παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό του ξενοδοχείου. Από την άλλη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού, προέκυψε πως αυτή είναι αποτέλεσμα προκύπτει σύμφωνα :

1. με την αύξηση αριθμού πελατών/εσόδων, τα
2. με την μείωση παραπόνων,
3. με την αύξηση παραγωγικότητας των εργαζομένων (το μεγαλύτερο ποσοστό, 58%)

Τέλος, προέκυψε πως τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού είναι :

1. βελτίωση υπηρεσιών
2. αύξηση παραγωγικότητας
3. ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ερευνητικά ερωτήματα

Βαθμός ικανοποίησης των πελατών

Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών είχα να κάνει με την γενικότερη εμφάνιση της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία έμεναν. Οι πελάτες του ξενοδοχείου δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι, συνολικά από το ξενοδοχείο όσο και από τους υπαλλήλους.

Αξιοπιστία της ξενοδοχειακής μονάδας

Από το βαθμό συμφωνίας των πελατών σχετικά με την αξιοπιστία της ξενοδοχειακής μονάδας παρατηρούμαι πως γενικά όλοι οι πελάτες βρίσκονται σε συμφωνία όσο αφορά τις δηλώσεις για την αξιοπιστία. Και στη περίπτωση αυτή οι δηλώσεις αξιοπιστίας εντοπίζονται συνολικά για το ξενοδοχείο και τους υπαλλήλους.

Ανταπόκριση της ξενοδοχειακής μονάδας

Οι πελάτες βρίσκονται σε συμφωνία μεταξύ τους και συνηγορούν στην άμεση ανταπόκριση από τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων.

Διαβεβαίωση που παρέχει η ξενοδοχειακή μονάδα

Προκύπτει πως οι πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων αισθάνονται σιγουριά και ασφάλεια με τις υπηρεσίες τόσο από το ξενοδοχείο όσο και από το προσωπικό.

Ενσυναίσθηση

Σύμφωνα με τη μελέτη παρατηρούμε πως οι πελάτες των ξενοδοχείων αναφέρουν πως προσωπικό έχει ικανή επικοινωνιακή συμπεριφορά και σέβεται τους πελάτες της μονάδας.

Αξιοπιστία Cronbach

Οι ομάδες ερωτημάτων για την από την απτότητα, από την αξιοπιστία, από την ανταπόκριση, από τη διαβεβαίωση, και από την ενσυναίσθηση, είχαν υψηλή και αποδεκτή αξιοπιστία.

Η συνολική συνάφεια μεταξύ των πέντε διαστάσεων της έρευνας για τους πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων έδειξε ότι όλες οι διαστάσεις εμφάνισαν σημαντικό και μεγάλο βαθμό συνάφειας. Συγκεκριμένα, η απτότητας εμφάνισε συσχέτιση με την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, τη διαβεβαίωση και την ενσυναίσθηση. Αντίστοιχα η αξιοπιστία επίσης συσχετιζόταν με την ανταπόκριση, τη διαβεβαίωση και την ενσυναίσθηση. Η ανταπόκριση

είχε σημαντική θετική συνάφεια με τη διαβεβαίωση και με την ενσυναίσθηση. Τέλος, η διαβεβαίωση συσχετιζόταν και με την ενσυναίσθηση.

5.7 Προτάσεις – μελλοντική έρευνα

Η διαχείριση της ποιότητας έχει γίνει ένα ουσιαστικό μέρος της διοίκησης των ξενοδοχείων που είναι πρόθυμες να επιτύχουν στη συγκεκριμένη αγορά. Στον τουρισμό υπάρχουν τρεις βασικές έννοιες διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζονται επί του παρόντος, η έννοια των επιχειρηματικών προτύπων, η έννοια των προτύπων ISO και η έννοια της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας.

Στα πλαίσια αυτά μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να περιέχουν ερωτήματα που θα σχετίζονται με τις έννοιες της διαχείρισης ποιότητας που αναφέρθηκαν παραπάνω. Αυτό είναι αναγκαίο να γίνει αφού η έννοια της ποιότητας υπό τη μορφή τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας ολοένα και απλώνει τα κλαδιά της παντού και εφαρμόζονται σε οτιδήποτε έχει να κάνει με διοίκηση αλλά και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων.

Επειδή ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία συνολικά σε όλα τα πεδία μια επιχείρησης, όπως άλλωστε είναι και οι ξενοδοχειακές μονάδες, είναι το διαδίκτυο είναι απαραίτητο οι μελλοντικές έρευνες να συμπεριλαμβάνουν και πεδία που σχετίζονται με αυτό. Ειδικά για τις ξενοδοχειακές μονάδες η παρουσία αλλά και η παροχή υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου σίγουρα αποτελεί πλέον αλλά και θα αποτελέσει σημαντικό πεδίο μελλοντικής έρευνας παροχής πληροφοριών και υπηρεσιών, οι οποίες θα πρέπει αντίστοιχα με όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες να περιέχουν την έννοια της ποιότητας ως οδηγό.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το διαδίκτυο θα διαπεράσει όλες τις πτυχές της τουριστικής δραστηριότητας και κάθε τομέα δραστηριοτήτων. Πράγματι, το διαδίκτυο μπορεί να καταστεί η κυρίαρχη πλατφόρμα και μέσο για την προώθηση και διανομή του τουρισμού. Αυτό βασίζεται στο ότι το μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο έχει πλέον επιβιώσει και συνεχίζει ακάθεκτο και είναι έτοιμο να επιταχύνει τη μετάβαση από την εισαγωγή στο στάδιο ανάπτυξης καθώς όλο και περισσότεροι άνθρωποι και οργανώσεις αναγνωρίζουν τις μοναδικές και μεγάλες δυνατότητές του για μάρκετινγκ. Η αυξανόμενη δύναμη των υπολογιστών, η μείωση του κόστους περιήγησης και το υψηλότερο επίπεδο δεξιοτήτων πληροφορικής θα κάνουν την πλοήγηση στο δίκτυο ως αναγκαιότητα στην καθημερινή ζωή σε όλο και μεγαλύτερο πληθυσμό, ειδικά στον ανεπτυγμένο κόσμο. Πολλοί από τους σημερινούς τεχνολογικούς περιορισμούς θα ξεπεραστούν (αν και θα προκύψουν αναπόφευκτα νέα προβλήματα) τα επόμενα χρόνια με την υψηλής ποιότητας ευρυζωνική πρόσβαση μέσω οπτικών ινών ή δορυφόρων για τη βελτίωση της ταχύτητας, την ευρεία εφαρμογή των συνεχώς βελτιωμένων τρόπων προστασίας (firewall), τη κρυπτογράφηση και την ψηφιακή υπογραφή για την ενίσχυση της ασφάλειας, την ανάπτυξη πιο εξελιγμένων μηχανών αναζήτησης για την απλούστευση της αναζήτησης ιστού. Ταυτόχρονα, οι κυβερνήσεις συμμετέχουν όλο και περισσότερο στο διευρυνόμενο ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχοντας κίνητρα στις μικρές επιχειρήσεις, διευκολύνοντας την ανάπτυξη υποδομών και θεσπίζοντας το κανονιστικό πλαίσιο που υποστηρίζει και προστατεύει όλους τους ενδιαφερόμενους.

Είναι προφανές ότι το κλειδί για τη μελλοντική ανάπτυξη και βελτίωση του μάρκετινγκ και της ποιότητας του τουρισμού στο Διαδίκτυο είναι οι τουριστικοί οργανισμοί.

Οι συνθήκες της αγοράς και οι τεχνολογίες του διαδικτύου βελτιώνονται σταθερά και αρχίζει να διαμορφώνεται ένα ευνοϊκό νομικό και κοινωνικό περιβάλλον, και πλέον εναπόκειται στις τουριστικές επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που δημιουργούν οι αλλαγές αυτές στο μέγιστο δυνατό. Ως εκ τούτου, η κρίσιμη ερώτηση για ακαδημαϊκούς ερευνητές και επαγγελματίες σε μελλοντική έρευνα είναι ο τρόπος με τον οποίο οι τουριστικοί οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από τις αλλαγές και τις ευκαιρίες που προσφέρει το Διαδίκτυο. Δεν είναι εφικτή η προσφορά ενός καταλόγου συστάσεων πολιτικής, διότι απαιτείται πλήρη κατανόηση όλων των σχετικών ζητημάτων, συμπεριλαμβανομένης της εμπειρογνωμοσύνης στον τομέα της τεχνολογίας, του τουρισμού, του μάρκετινγκ και της έντονης συνειδητοποίησης όλων των νέων εξελίξεων στον τομέα της πληροφορικής και του τουρισμού. Είναι επίσης απαραίτητη να κατανοηθεί η σημασία της αλλαγής της νοοτροπίας των τουριστικών οργανισμών στην προετοιμασία για το νέο εικονικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

1. Digital Luxury Group. (2013). The World Luxury Index.
2. Timetric. (2013, September). The Global luxury hotels market: Key trends and opportunities to 2017.
3. Miller. R. K., & Associates. (2013). Chapter 52, Hotels & Resorts: Segmentation. *Travel & Tourism Market Research Handbook*, 345-353.
4. Danziger, P. (2005). Let them eat cake: Marketing luxury to the masses- as well as the classes (P. 86). Chicago, IL: Dearborn Trade Publishing.
5. Michman, R., & Mazze, E. (2006). The affluent customer: Marketing and selling the luxury lifestyle. Westport, CT: Praeger Publishers.
6. Becker, E. J. (2009). The proximity hotel: A case study on guest satisfaction of sustainable luxury environments (Master's thesis). University of North Carolina, Greensboro, NC.
7. Talbott, B. (2004). Looking ahead: Marketing luxury hotels in the 21st century. In B. Dickinson & A. Vladimir (Eds.), *The Complete 21st Century Travel & Hospitality Marketing Handbook* (555-568), Upper Saddle River, NJ: Pearson Custom Publishing.
8. Kapferer, J. N. (1997). Managing luxury brands. *Journal of Brand Management*, 4 (4), 251-260.
9. Bernstein, L. (1999). Luxury and the hotel brand. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (1), 47-53.
10. Sandoval- Strauss, A. (2007). *Hotel: An American history*. Italy: L.E.G.O.SpA
11. Curtis, E. (2001). *Hotel: Interior Structures*. Great Britain: Wiley- Academy.
12. Talbott, B. (2004). Looking ahead: Marketing luxury hotels in the 21st century. In B. Dickinson & A. Vladimir (Eds.), *The Complete 21st Century Travel & Hospitality Marketing Handbook* (555-568), Upper Saddle River, NJ: Pearson Custom Publishing.
13. Mobile Travel Guide, 2013, <https://www.mobile-travel.guide/>
14. Dittmer, P. R. (2001). *Dimensions of the Hospitality Industry* (3rd edition). New York, NY: John Wiley & Sons.
15. Sherman, R. (2007). *Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels*. Berkeley, CA: University of California Press.
16. Levy- Bonvin, J. (2003, December 15). Hotels: A brief history. *Hospitalitynet*

17. Alonso-Almeida MM, Rodríguez-Antón JM, Rubio-Andrada L (2012). Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry. *Serv Indust J* 32, 919–936
18. Arasli H (2002). Gearing total quality into small-and medium-sized hotels in North Cyprus. *J Small Bus Manage* 40 (4), 350–359
19. Arasli H (2012). Towards business excellence in the hospitality industry: a case for 3-, 4-, and 5-star hotels in Iran. *Total Qual Manag Bus Excel* 23, 573–590
20. Baldacchino G (1995). Total quality management in a luxury hotel: a critique of practice. *Int J Hospital Manage* 14 (1), 67–78
21. Boje DM, Winsor RD (1993). The resurrection of Taylorism: total quality management's hidden agenda. *J Organ Change Manag* 6 (4), 57–70
22. Breiter D, Bloomquist P (1998). TQM in American hotels. *Cornell Restaur Adm Q* 39 (1), 26–33
23. Chow-Chua C, Goh M, Wan TB (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance? *Int J Qual Reliab Manag* 20, 936–953
24. Deming WE (1982). Quality, productivity and competitive position. MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge, MA.
25. Easton GS, Jarrell SL (1998). The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *J Bus* 71, 253–307
26. Feng M, Terziovski M, Samson D (2008). Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. A survey in Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies. *J Manuf Tech Manag* 19 (1), 22–37
27. Fotopoulos CV, Psomas EL (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *TQM J* 22 (5), 539–552
28. Harrington D, Keating M (2006). Quality management initiatives in Irish hotels-emerging agendas in a changing environment. *Tourism Hospit Res* 6 (4), 267–283
29. Häversjö T (2000). The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies. *Manag Audit J* 15, 47–52
30. Heras I, Dick GPM, Casadesús M (2002). ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: a longitudinal analysis of performance before and after accreditation. *Int J Qual Reliab Manag* 19(6):774–791

31. Heras-Saizarbitoria I, Boiral O (2013). ISO 9001 and ISO 14001: towards a research agenda on management system standards. *Int J Manag Rev* 15:47–65 Kimes SE (2001). How product quality drives profitability. The experience at Holiday Inn. *Cornell Hotel Restaur Adm* 42 (3), 25–28
32. Lee PKC, To WM, Yu BTW (2009) The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations: an empirical taxonomy. *Int J Qual Reliab Manag* 26, 646–662
33. Lo CKY, Yeung ACL, Cheng TCE (2011). Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China: an institutional perspective. *Int J Prod Econ* 129, 119–126
34. Mak BLM (2011). ISO certification in the tour operator sector. *Int J Contemp Hospit Manag* 23, 115–130
35. Martínez-Costa M, Choi TY, Marínez JA, Martínez-Lorente AR (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited. *J Oper Manag* 27, 495–511.
36. Mokhtar MZ, Muda MS (2012) Comparative study on performance measure and attributes between ISO and non-ISO certification companies. *Int J Bus Manag* 7, 185–193.
37. Molina-Azorín JF, Tarí J, Claver-Cortés E, López-Gamero MD (2009). Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration. *Int J Manag Rev* 11 (2), 197–222
38. Nair A (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance-implications for quality management theory development. *J Oper Manag* 24, 948–975.
39. Nield K, Kozak M (1999). Quality certification in the hospitality industry: analyzing the benefits of ISO 9000. *Cornell Hotel Restaur Adm Q* 40, 40–45
40. Partlow CG (1993) How Ritz-Carlton applies TQM. *Cornell Hotel Restaur Adm Q* 34, (4) 16–24
41. Pereira-Moliner J, Claver-Cortés E, Molina-Azorín JF, Tarí JJ (2012). Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry. *J Cleaner Prod* 37 ,82–92
42. Powell TC (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strat Manag J* 16, 15–37

43. Prajogo DI, Sohal AS (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance —t he mediating role of TQM. *Eur J Oper Res* 168, 35–50
44. Rahman S (2001). A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *Int J Qual Reliab Manag* 18, 35–49
45. Rubio-Andrada L, Alonso-Almeida MM, Rodríguez-Antón J (2011). Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: evidence from small- and medium-sized service enterprises. *Total Qual Manag Bus Excel* 22, 833–852
46. Sila I, Ebrahimpour M (2003) Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries. *Int J Prod Res* 41:235–263
47. Singels J, Ruël G, van de Water H (2001). ISO 9000 series certification and performance. *Int J Qual Reliab Manag* 18 (1), 62–75
48. Taylor W, Wright G (2003). A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure. *Omega* 31, 97–111
49. Tsekouras K, Dimara E, Skuras D (2002). Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: a study of Greek fi rms implementing ISO 9000. *Total Qual Manag* 13, 827–841
50. Tzelepis D, Tsekouras K, Skuras D, Dimara E (2006). The effects of ISO 9001 on fi rms' productive effi ciency. *Int J Oper Prod Manag* 26 (10),1146–1165
51. Viada-Stenger MC, Balbastre-Benavent F, Redondo-Cano AM (2010) The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard. *The case of hotel sector. Serv Bus* 4, 177–196
52. Wang C-H, Chen K-Y, Chen S-C (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. *Int J Hospit Manag* 31, 119–129
53. Wilkins H, Merrilees B, Herington C (2007). Towards an understanding of total service quality hotels. *Int J Hospit Manag* 26, 840–53
54. Powell TC (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strat Manag J* 16, 15–37
55. Easton GS, Jarrell SL (1998). The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *J Bus* 71, 253–307

56. Fotopoulos CV, Psomas EL (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *TQM J* 22(5), 539–552
57. Boje DM, Winsor RD (1993). The resurrection of Taylorism: total quality management's hidden agenda. *J Organ Change Manag* 6(4), 57–70
58. Taylor W, Wright G (2003). A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure. *Omega* 31, 97–111
59. Molina-Azorín JF, Tari J, Claver-Cortés E, López-Gamero MD (2009). Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration. *Int J Manag Rev* 11 (2), 197–222
60. Arasli H (2002) Gearing total quality into small-and medium-sized hotels in North Cyprus. *J Small Bus Manage*, 40 (4), 350–359
61. Harrington D, Keating M (2006). Quality management initiatives in Irish hotels-emerging agendas in a changing environment. *Tourism Hospit Res* 6 (4), 267–283
62. David K. Hayes, Jack D. Ninemeier, Allisha A. Miller. (2017). *Hotel Operations Management*, 3rd Edition, Pearson.
63. Michael N. Chibili, *Modern Hotel Operations Management*, (2016). Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.
64. John Hogan. (2008). *Defining Hospitality*.
65. Tim Smet. (2003). *The definitions of Hospitality & Tourism in relation to economic Studies Sector*.
66. Unesco-Nigeriatve (2010). The importance of Hospitality industry in the economy.
67. Pamela R. Cummings, Francis A. Kwansa, Marvin B. Sussman (1998). The Role of the Hospitality Industry in the Lives of Individuals and Families.
68. John Fesko (2013). The importance of Hospitality.
69. Crosby B. Philip.: *Quality is Free*, Mc Graw – Hill, Inc.
70. Kosar Ljiljana and Rašeta Slobodan (2005). *Izazovi Kvaliteta*, VHS, Beograd
71. Deming W.Eduard.: *Kako izaći iz krize*, Grmeč, Beograd 1996.
72. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
73. Kumar, M., Kee, F. T. & Manshor, A. T. (2009). Determining the relative importance of critical factors in delivering service quality of banks; An application of dominance analysis in SERVQUAL model, *Managing Service Quality*, 19 (2), 211-228

74. Juran M. Josef: Oblikovanjem do kvaliteta, *Grmeč*, Beograd 1997
75. Majstorović Vidosav (2000): Upravljanje kvalitetom proizvoda I, *Mašinski fakultet, Beograd*.
76. Mitrović Žarko (1996). Kvalitet i menadžment, Institut za istraživanja u poljoprivredi "Srbija", Biroza projektovanje integralnog kvaliteta – *YUPIK, Kultura*, Beograd.
77. Czepiel, J.A., & Gilmore, R. (1987). Exploring the concept of loyalty in services. In J. A. Czepiel (Ed.), *the services marketing challenge: Integrating for competitive advantage* (pp. 91-94).Chicago: AMA.
78. Yu, H. S., Zhang, J. J., Kim, D. H., Chen, K. K., Henderson, C., Min, S. D., & Huang, H. (2014). Service quality, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intention among fitness center members aged 60 years and over. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(5), 757-767.
79. Gilbert A. Churchill, Jr., Carol Surprenant (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491 – 504
80. Oliver, R.L. (1999). Whence customer loyalty. *Journal of Marketing*, 63, 33-34.
81. Gundersen, M.G., Heide, M., & Olsson, U. (1996). Hotel guest satisfaction among business travelers: What are the important factors? *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37, 72-78.
82. Bowen, J.T., & Shoemaker,S. (1998). Loyalty: A strategic commitment. *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, 12-25.
83. Yuksel, A., & Yuksel, F. (2001). Measurement and management issues in customer satisfaction research: Review, critique and research agenda: Part one.*Journal of Travel and Tourism Marketing*, 10, 47-80.
84. Weaver, D., & Opperman, M. (2000). *Tourism management*. Australia: John Wiley and Sons.
85. Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2005). *Business Research Methods*: McGraw-Hill Companies, Inc.
86. Chaisawat, C. (1998). Analysis of the world's top rated hotels. *Advances in hospitality and Tourism Research*, 3.
87. Burton, J., Easingwood, C., & Murphy, J. (2001). Using qualitative research to refine service quality models. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4, 217-223.

88. Cronin Jr., J. J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *The Journal of Marketing*, 56, 55-68.
89. Kandampully, J. (2002). *Services management the new paradigm in hospitality*. Frenchs Forest: Pearson Education Australia.
90. Poon, W., & Low, K. (2005). Are travelers satisfied with Malaysian hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 217- 227.
91. Oliver, R.L. (1999). Whence customer loyalty. *Journal of Marketing*, 63, 33-34.
92. Wong, A., & Shoal, A. (2003). Service quality and customer loyalty perspectives on two levels of retail relationships. *Journal of Services Marketing*, 17, 495-513.
93. Bloemer, J., Ruyter, K., & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: A multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33, 1082-1106.
94. Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, A. Parasuraman, (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46
95. Enz, C.A., & Siguaw, J.A. (2000). Best practices in service quality. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(5), 20 – 29
96. Reicheld, F.F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
97. Barsky, J., & Nash, L. (2002). Evoking emotion: Affective keys to hotel loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43, 39-46.
98. Gronroos, C. (1983). Innovative marketing strategies and organization structures for service firms. In *Proceedings, Emery's Perspectives on Service Marketing*. Edited by L. Berry. Chicago: American Marketing Association.
99. Albrecht, K. & Bradford, L.J. (1990). *The service excellence advantage: How to identify and fulfill customer needs*. Homewood: Dow Jones-Irwin. Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L., & Adam, S. (1998). *Marketing*. Sydney: Prentice Hall
100. Crompton, J.L., & MacKay, K. J. (1989). User's perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programmes. *Leisure Sciences*, 11, 367-375.
101. Oberoi, U., & Hales, C. (1990). Assessing the quality of the conference hotel service product: Towards an empirically based model. *The Service Industries Journal*, 10, 700.

102. Balmer, S., & Baum, T. (1993). Applying Herzberg's hygiene factor to the changing accommodation environment: The application of motivational theory to the field of guest satisfaction. *International Journal of contemporary Hospitality Management*, 5(2), 27-31.
103. Tax, S. S., & Brown, S. W. (2012). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management*. Από <http://sloanreview.mit.edu/>
104. Singh, N., Hu, C., & Roehl, W.S. (2007). Text mining: A decade of progress in hospitality human resource management research identifying emerging thematic development. *Hospitality Management*, 26, 131-147.
105. Yu, H. S., Zhang, J. J., Kim, D. H., Chen, K. K., Henderson, C., Min, S. D., & Huang, H. (2014). Service quality, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intention among fitness center members aged 60 years and over. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(5), 757- 767.
106. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
107. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multipleitem scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
108. Kumar, M., Kee, F. T., & Manshor, A. T. (2009). Determining the relative importance of critical factors in delivering service quality of banks: An application of dominance analysis in SERVQUAL model. *Managing Service Quality*, 19 (2), 211-228. Curry, A., & Sinclair, E. (2002). Assessing the quality of physiotherapy services using SERVQUAL. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 15(5), 197-205.
109. Badri, M. A., Abdulla, M., & Al-Madani, A. (2005). Service quality assessment and application of SERVQUAL. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(8), 819-848. Negi, R. (2009). Determining customer satisfaction through perceived service quality: A study of Ethiopian mobile users. *International Journal of Mobile Marketing*, 4(1), p.31-38. Akan, P. (1995). Dimensions of service quality: A study in Istanbul. *Managing service quality*, MCB University Press, 5(6), 39-43.

110. Orwig, R. A., Pearson, J., & Cochran, D. (1997). An empirical investigation into the validity of SERVQUAL in the public sector. *Public Administration Quarterly*, 21 (1), 54–68.
111. Philip, G., & Hazlett, S.A. (1997). The measurement of service quality: A new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), 260-286.
112. Gerdelman, J. (1994). Baby bell grows up: How MCI has turned to face the customer. *Managing Service Quality*, 4(2), 36-39.
113. Khubchandani, C. H. (2013). *Express yourself everywhere you go because the power is yours: an assessment of the service quality provided by Ghana's telecommunications industry*(Doctoral dissertation, Ashesi University College).
114. Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European journal of marketing*, 36(7/8), 811-828.
115. Daniel, C.N., & Berinyuy, L.P., (2010). Using the SERVQUAL model to assess service quality and customer satisfaction. Umea School of Business. Από <http://umu.divaportal.org/smash/get/diva2:327600/FULLTEXT01.pdf>.
116. Chingang Nde, D., & Lukong, P. (2010). Using the SERVQUAL Model to assess Service Quality and Customer Satisfaction.: An Empirical Study of Grocery Stores in Umeå.
117. Enayati, T., Modanloo, Y., Behnamfar, R., & Rezaei, A. (2013). Measuring Service
118. Quality of Islamic Azad University of Mazandaran using SERVQUAL Model. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(6), 99-116.
119. Fukey, L. N., Issac, S. S., Balasubramanian, K., & Jaykumar, V. (2014). Service Delivery Quality Improvement Models: A Review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 343-359.
120. Kaur, M., Sharma, N., & Kapoor, S. (2012). Customer satisfaction in banking industry: A gap analysis approach. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8(4), 399-406.
121. Ruyter, K., Bloemer, J., & Peeters, P. (1997). Merging service quality and service satisfaction: An empirical test of an integrative model. *Journal of Economic Psychology*, 18, 387-406.

122. Spreng, R.A., & Mackoy, R.D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (2), 201- 214.