

Δεκέμβριος 2009

## Ποιότητα στις Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες: Κλείστε τα κενά

Γράφει η Υπεύθυνη Υπηρεσιών Συστημάτων Διαχείρισης της Omicron Systems

Η ποιότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ένα ακανθώδες ζήτημα. Εντάσσεται στο γενικότερο πρόβλημα της μέτρησης/ απόδοσης της ποιότητας σε όλες σχεδόν τις υπηρεσίες που οφείλεται στον 'άυλο' χαρακτήρα τους, στην ετερογένεια και στο γεγονός ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν μπορεί να διακριθεί η παραγωγή από την κατανάλωση. Ας θυμηθούμε, όμως, πρώτα τι είναι ποιότητα.

Ποιότητα είναι ο βαθμός ικανοποίησης των **απαιτήσεων/προσδοκιών** του πελάτη.

Απ' τη μία υπάρχουν οι προσδοκίες (expectations) του πελάτη για την υπηρεσία που θα του παρέχετε και από την άλλη η αντίληψη του για το τι τελικά του παρείχατε (perceptions). Όσο η τελική αντίληψη πλησιάζει ή και ξεπερνά τις προσδοκίες, τόσο υψηλότερη είναι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Ικανοποιημένος πελάτης ίσον πελάτης που θα επιστρέψει. Οι περισσότερες μέθοδοι που έχουν προταθεί για την μέτρηση της ποιότητας θέτουν ως δείκτη αυτή τη διαφορά (αντίληψη πελάτη πριν και μετά), μεταξύ των οποίων η πιο διαδεδομένη και ευρύτερα αποδεκτή είναι η SERVQUAL [1]. Συνηθέστερα, οι μετρήσεις δείχνουν ότι υπάρχει ένα κενό μεταξύ αυτού που ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι πρέπει να πάρει και αυτού που αντιλαμβάνεται ότι παίρνει. Τι μετράει τελικά για τον πελάτη και πώς μπορεί να μειωθεί αυτό το **κενό ποιότητας (quality gap)**;

### Το κενό ποιότητας μπορεί να μειωθεί αν πάρουμε περισσότερα αστέρια

Η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων με βάση το σύστημα αυτό έχει αποτελέσει αντικείμενο αντιπαράθεσης και αμφισβητήσεων στη σχετική βιβλιογραφία, για το αν και κατά πόσο αποτελεί αξιόπιστο κριτήριο για την ποιότητα ενός ξενοδοχείου.

Δεν μπορεί κανείς να αμφισβητήσει την αντικειμενικότητα των κριτηρίων που τίθενται για την κατάταξη με βάση το σύστημα αυτό (τεχνικές προδιαγραφές εγκαταστάσεων, λειτουργικές προδιαγραφές). Όμως, το ερώτημα αν τα κριτήρια αυτά είναι κριτήρια **ποιότητας** ή **μόνο τεχνικά** κριτήρια είναι βάσιμο. Άραγε ο πελάτης του Χ ξενοδοχείου θα αντιληφθεί ότι του προσφέρεται υψηλότερη ποιότητα αν το μπαρ έχει 60 αντί για 40 καθίσματα; Φυσικά, μεταξύ των τεχνικών κριτηρίων υπάρχουν πολλά που μπορεί να αντιληφθεί ο πελάτης άμεσα, όπως για παράδειγμα η παροχή Internet.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Fernadez και Bedia σε ξενοδοχεία της Cantabria της Ισπανίας αξίζουν αναφοράς. Οι ερευνητές μέτρησαν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα μέσω ερωτηματολογίων πελατών βασισμένων στη μέθοδο SERVQUAL για τις διάφορες κατηγορίες ξενοδοχείων. Στη συνέχεια, συνέκριναν την κατάταξη με βάση την αντιλαμβανόμενη ποιότητα κατά SERVQUAL με την κατάταξη στο σύστημα των αστέρων [2].

Όπως φαίνεται από τον πίνακα που ακολουθεί, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι μέγιστη για τα ξενοδοχεία 1 αστέρος (!) και ελάχιστη για τα ξενοδοχεία 2 αστέρων, ενώ στην προτελευταία θέση βρίσκονται αυτά των 4 και 5 αστέρων. Μόνο για τα ξενοδοχεία 3 αστέρων η κατάταξη παραμένει ίδια. Το αβίαστο συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι τα ξενοδοχεία 2, 4 και 5 αστέρων, σε αντίθεση με τα hostels και τα ξενοδοχεία 1 αστέρος, αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις, συγκριτικά υψηλότερες, προσδοκίες των πελατών τους.

Κατάταξη με βάση το σύστημα Αστέρων	Κατάταξη με βάση την ποιότητα κατά SERVQUAL <sup>2</sup>
Ξενοδοχεία 4* & 5*	40
Ξενοδοχεία 3*	30
Ξενοδοχεία 2*	50
Ξενοδοχεία 1*	10
Hostels	20

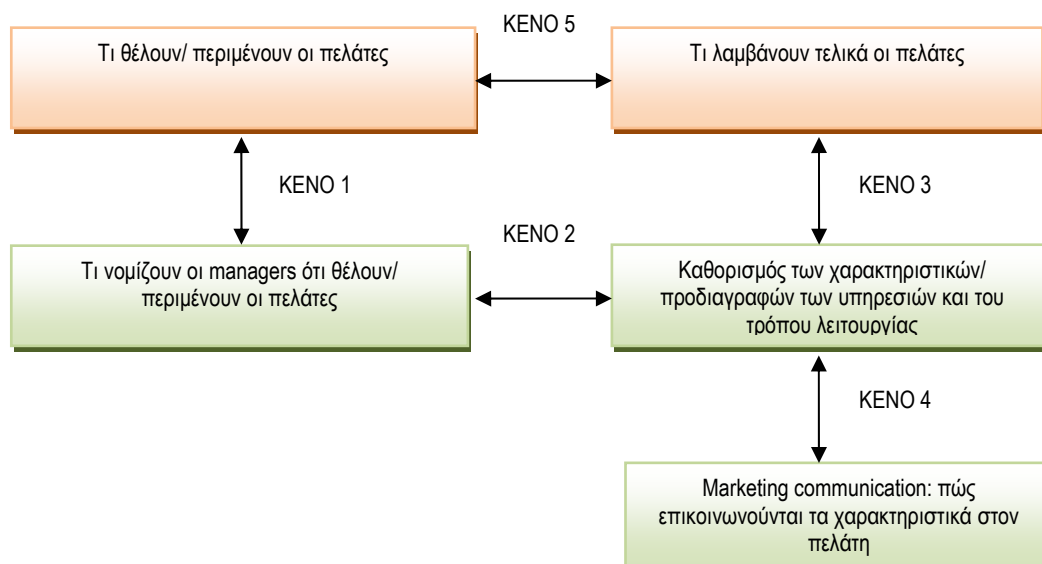
Μία άλλη έρευνα που έγινε σε ξενοδοχεία της Σκωτίας δείχνει ότι το μέγεθος του ξενοδοχείου είναι αντιστρόφως ανάλογο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας: οι πελάτες των μικρών ξενοδοχείων δηλώνουν ικανοποιημένοι ή/ και πολύ ικανοποιημένοι σε ποσοστό 70-80% από την απόδοση των

ξενοδοχείων σε μια σειρά κριτηρίων (φιλικό/ζεστό περιβάλλον, υποδομές, standards, προσωπικό service, value for money), ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τα μεσαία ξενοδοχεία είναι 70% και για τα μεγάλα 35-58% [3]. Η ίδια μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το σκωτσέζικο σύστημα κατάταξης με αστέρια είναι περισσότερο 'υλικο-κεντρικό' και όχι 'υπηρεσιο-κεντρικό'.

Δηλαδή, θα σκεφτεί κανείς, το συμπέρασμα είναι ότι τα μεγάλα, πολλών αστέρων ξενοδοχεία είναι χειρότερα από τα μικρά, λίγων αστέρων ξενοδοχεία; Φυσικά και όχι. Αυτό που διαφαίνεται είναι πως το σύστημα των αστέρων, που θέτει τα τεχνικά κριτήρια (εγκαταστάσεις, υποδομή, μέγεθος) ως κέντρο της αξιολόγησής του, δεν μπορεί να μας βοηθήσει να καταλάβουμε πού οφείλεται το κενό μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται και της αντίληψης των πελατών για αυτές. Επιπλέον, η άνοδος σε μία ανώτερη κατηγορία αστέρων δεν μειώνει αυτόματα το κενό ποιότητας. Μάλιστα, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι ένα τέτοιο σύστημα συνεισφέρει στην αύξηση αυτού του κενού για τα ξενοδοχεία πολλών αστέρων, αφού συντελεί αναπόφευκτα στην αύξηση των προσδοκιών των (μελλοντικών) πελατών τους.

#### Τότε πώς μπορούμε να κλείσουμε το κενό:

Στην πραγματικότητα το κενό ποιότητας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης ενός ξενοδοχείου, μεταξύ αυτού που περιμένει και αυτού που λαμβάνει, συνδέεται με άλλα, περισσότερο ή λιγότερο φανερά, κενά. Το διάγραμμα που ακολουθεί είναι διαφωτιστικό.



**Κενό 1:** Είναι το κενό της αντίληψης των managers των ξενοδοχείων για το οι ίδιοι τι πιστεύουν ότι θέλουν/ περιμένουν οι πελάτες τους σε σχέση με αυτό που οι πελάτες πραγματικά περιμένουν από τις υπηρεσίες τους.

**Κενό 2:** Αποκλίσεις στα χαρακτηριστικά και τις ξενοδοχειακές προδιαγραφές υποδεικνύουν ότι, παρότι μπορεί να έχουν κατανοηθεί οι πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, αυτές μπορεί να μην έχουν 'μεταφραστεί' στα κατάλληλα χαρακτηριστικά υπηρεσίας.

**Κενό 3:** Το κενό αυτό σχετίζεται με ελλιπή εφαρμογή των χαρακτηριστικών που έχουν καθοριστεί για τις υπηρεσίες, δηλαδή μειωμένη επίδοση ή ελλείψεις κατά την παροχή της υπηρεσίας.

**Κενό 4:** Αυτό το κενό σημαίνει ότι οι υποσχέσεις που δίνονται μέσω του marketing δεν συμφωνούν με την υπηρεσία που παρέχεται τελικά.

**Κενό 5:** Είναι το κενό από το οποίο ξεκινήσαμε, το πιο σημαντικό ίσως: η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και αυτού που τελικά λαμβάνει.

Για να μειωθεί ή και να κλείσει τελείως το τελευταίο αυτό κενό πρέπει να κλείσουν ένα-ένα τα προηγούμενα.

Οι managers πρέπει να έχουν σαφή και ακριβή αντίληψη για το τι περιμένουν οι πελάτες από το ξενοδοχείο, ώστε να σχεδιάσουν σωστά τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών. Αυτή η μετατροπή των απαιτήσεων των πελατών σε χαρακτηριστικά της υπηρεσίας είναι κύρια ευθύνη των managers ή/ και εξειδικευμένων συνεργατών. Αν είναι διαθέσιμα τα κατάλληλα δεδομένα, συνήθως το κενό αυτό είναι μικρό ή αμελητέο. Στην συνέχεια ο σχεδιασμός πρέπει να εφαρμοστεί σωστά, να γίνεται δηλαδή ό,τι έχει καθοριστεί στο σχέδιο. Τέλος, θα πρέπει αυτά τα χαρακτηριστικά που έχουν καθοριστεί (όχι λιγότερα, όχι περισσότερα) να περνάνε στον πελάτη μέσω του marketing.

Όλα τα κενά είναι εξίσου σημαντικά και η συζήτηση για τη βελτιστοποίησή τους δεν μπορεί να εξαντληθεί στα πλαίσια του παρόντος άρθρου. Ας δούμε, ωστόσο, μερικά κομβικά σημεία που πρέπει να προσεχθούν.

Όσον αφορά το Κενό 1, δεν είναι καθόλου σπάνιο φαινόμενο άλλα να νομίζει ο manager ότι περιμένει ο πελάτης κι άλλα να θέλει ο τελευταίος. Σε έρευνα που έγινε σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων στην Κρήτη οι managers ρωτήθηκαν για τις προσδοκίες των πελατών τους σε μια σειρά από χαρακτηριστικά [4]. Πρόβλεψαν σωστά τις προσδοκίες όσον αφορά την αξιοπιστία και την ικανότητα ανταπόκρισης, αλλά έπεσαν πολύ έξω όσον αφορά τις εγκαταστάσεις/υποδομή και την προσωπική φροντίδα.

Τι μετράει τότε; Ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες των πελατών; Τι ζητάνε από ένα ξενοδοχείο; Τα τελευταία 10-15 χρόνια έχουν γίνει πολλές μελέτες για την ποιότητα στα ξενοδοχεία και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται ορισμένες αντιπροσωπευτικές εξ αυτών.

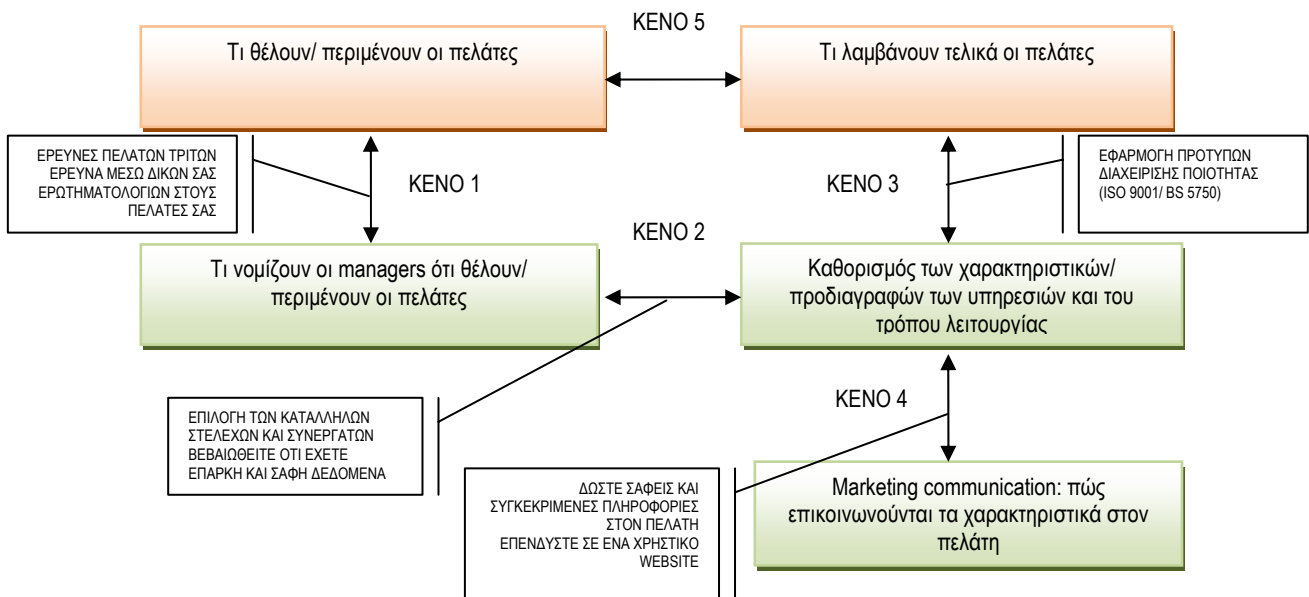
Αναφορά	Μέθοδος	Εφαρμογή σε	Σημαντικότερη παράμετρος ποιότητας σύμφωνα με τους πελάτες
[5]	Τροποποιημένη SERVQUAL	Τουρκία	Ευγένεια και προσόντα προσωπικού
[6]	HOLSERV	Αυστραλία	Προσωπικό
[7]	N/A	N/A	Ευθυμία, ευχάριστη ατμόσφαιρα
[8]	LODGSERV	Ιαπωνία, Ταϊλάνδη, Ην. Βασίλειο, ΗΠΑ, Χονγκ Κονγκ	Εξαρτάται από το πολιτισμικό background του πελάτη
[9]	SERVQUAL	N//A	Αξιοπιστία
[10]	SERVQUAL	Χονγκ Κονγκ	Αξιοπιστία
[11]	SERVQUAL	Τουρκία	Άνεση

Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών παρότι **ενδεικτικά ορισμένων τάσεων**, θα πρέπει να αξιοποιούνται με προσοχή. Ο λόγος είναι ότι η καθολικότητα της αξιοπιστίας τους περιορίζεται από ειδικά χαρακτηριστικά του κλάδου των ξενοδοχειακών υπηρεσιών όπως:

- Πολυπολιτισμικότητα των πελατών (άλλα πράγματα θεωρούν σημαντικά οι Ασιατές, άλλα οι Ευρωπαίοι κοκ)
- Διαφοροποίηση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών ανάλογα με το είδος (hostels, ξενώνες, μεγάλα ξενοδοχεία, camping κοκ)
- Εποχιακές διακυμάνσεις

Συνεπώς, αν θέλετε να σιγουρευτείτε ότι έχετε κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών σας, ...ρωτήστε τους!

Οραία, ρωτήσαμε τους πελάτες μας και σχεδιάσαμε τις υπηρεσίες μας. Τώρα ήρθε η ώρα να τις εφαρμόσουμε. Θα πρέπει ο τρόπος λειτουργίας, βάση του οποίου 'παράγονται' οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες να είναι κατάλληλα καθορισμένος και το προσωπικό εκπαιδευμένο σε αυτόν. Η εφαρμογή προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001/ BS 5750) αποτελεί έναν από τους ενδεδειγμένους τρόπους για να κλείσει το κενό αυτό, και επιπλέον παρέχει μια τεκμηριωμένη εξασφάλιση προς τον πελάτη.



Επιτρέπεται η μερική ή ολική αναδημοσίευση άρθρων, αρκεί να αναφέρεται η πηγή τους ως εξής: Omicron Systems (ημερομηνία άρθρου), 'Τίτλος άρθρου', [www.osys.gr](http://www.osys.gr)

1. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, **Journal of Marketing**, Vol.49, 1985, pp.41-50.
2. M. Concepción López Fernández, Ana M. Serrano Bedia, *Is the hotel classification a good indicator of hotel quality? An application in Spain*, **Tourism Management**, Vol. 25, 2004, pp.771-775.
3. Senga Briggsa, Jean Sutherlanda, and Siobhan Drummond, *Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector*, **Tourism Management**, Vol.28, Issue 4, August 2007, pp. 1006-1019.
4. Ingram H. and Daskalakis G., *Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete*, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.11, 1999, pp.24-30.
5. Akan P., *Dimensions of service quality: a study in Istanbul*, **Managing Service Quality**, Vol. 5, 1995, pp. 39-43.
6. Mei A.W. O., A.M. Dean and C.J. White, *Analyzing service quality in the hospitality industry*, **Managing Service Quality**, 1999, Vol.9, pp. 136-143.
7. F. Saleh and C. Ryan, *Analyzing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model*, **The Service Industries Journal**, 1992, Vol.11, pp. 324-343.
8. Armstrong, R.W., Mok, C., Go, F.M., Chan, A., *The importance of cross-cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry*, **International Journal of Hospitality Management**, 1997, Vol.16, pp.181-190.
9. B. Knutson, P. Stevens, C. Wullaert, M. Patton and F. Yokoyama, *LODGSERV: a service quality index for the lodging industry*, **Hospitality Research Journal**, 1990, Vol.14, pp. 227-284.
10. G.R. Fick and J.R. Ritchie, *Measuring service quality in the travel and tourism industry*, **Journal of Travel Research**, 1991, Vol.30, pp. 2-9.
11. A. Akbaba, *Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey*, **International Journal of Hospitality Management**, 2006, Vol. 25, pp.170-192.