



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

*Master in Business Administration*

**«Στρατηγικές Απάντησης Ξενοδοχείου σε Αντιδράσεις και σχόλια  
Πελατών για Service Failure (Αποτυχία Υπηρεσίας)»**

Συντάκτης: **Ζευτερίδης Παναγιώτης-Γεώργιος**

Επιβλέπων Καθηγητής: **Χατζηθωμάς Λεωνίδας**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2026**

## Περίληψη

Το ψηφιακό περιβάλλον έχει μετασχηματίσει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αξιολογούν τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, με τις διαδικτυακές κριτικές και το ηλεκτρονικό word-of-mouth (e-WOM) να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της φήμης και της ζήτησης. Σε αυτό το πλαίσιο, οι αποτυχίες υπηρεσίας (service failures) και οι δημόσιες απαντήσεις των ξενοδοχείων σε αρνητικές κριτικές αποτελούν κρίσιμο πεδίο διαχείρισης τόσο της ικανοποίησης των πελατών όσο και της διαδικτυακής φήμης των επιχειρήσεων.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει πώς διαφορετικές στρατηγικές απάντησης ξενοδοχείων σε αρνητικές διαδικτυακές κριτικές επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις στάσεις των καταναλωτών. Συγκεκριμένα, εξετάζονται τέσσερις στρατηγικές απάντησης: η αιτιολόγηση, η αποζημίωση, η απολογία και η αποποίηση ευθύνης. Η έρευνα εστιάζει στις σχέσεις μεταξύ των στρατηγικών αυτών και βασικών μεταβλητών, όπως η ικανοποίηση από τη διαχείριση της αποτυχίας υπηρεσίας, η αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού, η εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο, οι συμπεριφορικές προθέσεις (επανακράτηση και θετικό e-WOM), καθώς και η διάθεση συμμετοχής σε αρνητικές ή «cancel» συμπεριφορές.

Η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας είναι ποσοτική και βασίζεται σε πείρα βασισμένο σε ένα σενάριο και σε σχεδιασμό μεταξύ ομάδων. Δημιουργήθηκαν τέσσερα διακριτά ερωτηματολόγια, καθένα από τα οποία παρουσίαζε διαφορετική εκδοχή απάντησης ξενοδοχείου σε ένα κοινό σενάριο αποτυχίας υπηρεσίας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω διαδικτυακού ερωτηματολογίου από 258 συμμετέχοντες και αναλύθηκαν με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής και ανάλυσης συσχετίσεων Pearson μέσω του λογισμικού SPSS.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι στρατηγικές απάντησης που βασίζονται στην αναγνώριση του προβλήματος και στην αποκατάσταση της σχέσης με τον πελάτη, όπως η απολογία και η αποζημίωση, συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης. Αντίθετα, η αποποίηση ευθύνης σχετίζεται με πιο αρνητικές αξιολογήσεις και αυξημένες αρνητικές προθέσεις. Επιπλέον, διαπιστώνεται ότι η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη συνδέονται θετικά με τις συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών και αρνητικά με τη διάθεση συμμετοχής σε συμπεριφορές cancel.

Συνολικά, η έρευνα αναδεικνύει τη στρατηγική σημασία των ψηφιακών απαντήσεων των ξενοδοχείων στις αρνητικές κριτικές, υπογραμμίζοντας ότι η κατάλληλη διαχείριση των αποτυχιών υπηρεσίας μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός προστασίας της φήμης και ενίσχυσης της μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες.

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	4
Κεφάλαιο 2: Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα .....	6
Κεφάλαιο 3: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	7
<b>3.1 Online Reviews, Ηλεκτρονικό Word-of-mouth (e-WOM) και Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες.....</b>	<b>7</b>
<b>3.2 Service Failure και Αντιδράσεις Καταναλωτών.....</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Στρατηγικές Αντιμετώπισης και Αποκατάστασης Υπηρεσιών (Service Recovery Strategies) .....</b>	<b>15</b>
<b>3.4 Επιπτώσεις των απαντήσεων των ξενοδοχείων .....</b>	<b>24</b>
<b>3.5 Κουλτούρα της Ακύρωσης και Ακραίες Μορφές Αντίδρασης.....</b>	<b>26</b>
<b>3.6 Διαμόρφωση Ερευνητικών Υποθέσεων .....</b>	<b>32</b>
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας.....	35
4.1 Ερευνητική προσέγγιση και σκοπός της έρευνας .....	35
4.2 Ερευνητικός σχεδιασμός.....	35
4.3 Ερευνητικό εργαλείο – Δομή ερωτηματολογίου .....	36
4.4 Μεταβλητές της έρευνας .....	36
4.5 Δείγμα και μέθοδος δειγματοληψίας.....	37
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα και Σύγκριση με τη Βιβλιογραφία .....	39
5.1 Περιγραφική στατιστική.....	45
5.2 Αποτελέσματα συσχετίσεων Pearson .....	48
5.3 Συνοπτική αποτίμηση ευρημάτων .....	53
5.4 Ευρήματα και σύγκριση με τη βιβλιογραφία.....	53
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και προτάσεις .....	58
6.1 Κύρια συμπεράσματα της έρευνας.....	58
6.2 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.....	59
6.3 Προτάσεις και πρακτικές εφαρμογές για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	61
6.4 Προτάσεις για τους καταναλωτές.....	62
6.5 Προτάσεις για την κοινωνία και τις πλατφόρμες.....	63
6.6 Τελική αποτίμηση της συνεισφοράς .....	63
Κεφάλαιο 7: Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα .....	64
7.1 Περιορισμοί της έρευνας .....	64
7.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	65
Κεφάλαιο 8: Βιβλιογραφία.....	66

## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η ταχεία εξάπλωση των ψηφιακών τεχνολογιών και των διαδικτυακών πλατφορμών έχει επιφέρει ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αναζητούν, αξιολογούν και επιλέγουν τουριστικές υπηρεσίες. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η διαδικασία λήψης απόφασης έχει μετατοπιστεί σε μεγάλο βαθμό στο ψηφιακό περιβάλλον, όπου οι διαδικτυακές κριτικές και το ηλεκτρονικό word-of-mouth (e-WOM) διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση στάσεων και προθέσεων συμπεριφοράς. Η βιβλιογραφία έχει αναδείξει ότι οι καταναλωτές τείνουν να εμπιστεύονται ιδιαίτερα τις εμπειρίες άλλων χρηστών, ειδικά σε υπηρεσίες υψηλού κινδύνου και άυλου χαρακτήρα, όπως ο τουρισμός και η φιλοξενία (Haywood, 1989, Reichheld και Sasser, 1990, Zeithaml, Berry και Parasuraman, 1993). Οι διαδικτυακές κριτικές λειτουργούν πλέον ως βασικός μηχανισμός αξιολόγησης της ποιότητας υπηρεσιών και επηρεάζουν άμεσα τη φήμη, τη ζήτηση και τη βιωσιμότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή επικοινωνία μάρκετινγκ, το e-WOM χαρακτηρίζεται από υψηλή αξιοπιστία, καθώς προέρχεται από καταναλωτές και δημοσιεύεται δημόσια, παραμένοντας προσβάσιμο σε ευρύ κοινό για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η σημασία του e-WOM έχει επιβεβαιωθεί από πλήθος ερευνών, οι οποίες δείχνουν ότι οι διαδικτυακές αξιολογήσεις επηρεάζουν όχι μόνο τις προθέσεις κράτησης, αλλά και τη συνολική εικόνα των επιχειρήσεων φιλοξενίας (Zeithaml, Berry και Parasuraman, 1993, Richins, 1987).

Παρά τις προσπάθειες των ξενοδοχείων να προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, οι αποτυχίες υπηρεσίας (service failures) αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της λειτουργίας τους. Η φύση των υπηρεσιών, που χαρακτηρίζεται από αλληλεπίδραση ανθρώπινου παράγοντα, μεταβλητότητα και ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση, καθιστά αναπόφευκτη την εμφάνιση προβλημάτων, όπως καθυστερήσεις, ελλείψεις ή αποκλίσεις από τις προσδοκίες των πελατών (Berry και Parasuraman, 1991, Bitner, Booms και Tetreault, 1990). Η βιβλιογραφία ορίζει την αποτυχία υπηρεσίας ως την αδυναμία της να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του καταναλωτή, οδηγώντας σε δυσαρέσκεια και αρνητική αξιολόγηση της εμπειρίας (Smith, Bolton και Wagner, 1999). Στο ψηφιακό περιβάλλον, οι συνέπειες των αποτυχιών υπηρεσίας δεν περιορίζονται πλέον στη σχέση πελάτη-επιχείρησης. Αντίθετα, η δυσαρέσκεια εκφράζεται δημόσια μέσω διαδικτυακών κριτικών, οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ως αφετηρία ψηφιακής κρίσης φήμης. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αρνητική πληροφόρηση συχνά έχει ισχυρότερη επίδραση από τη θετική, επηρεάζοντας δυσανάλογα τις αντιλήψεις και τις αποφάσεις των καταναλωτών (Singh, 1990· Richins, 1987). Για τα ξενοδοχεία, η διαχείριση μιας αρνητικής κριτικής δεν αφορά μόνο την αποκατάσταση της σχέσης με τον συγκεκριμένο πελάτη, αλλά και τη διαμόρφωση εντυπώσεων σε ένα ευρύτερο ακροατήριο δυνητικών πελατών.

Η βιβλιογραφία έχει αναπτύξει εκτενώς την έννοια της αποκατάστασης υπηρεσιών (service recovery), αναφερόμενη στις ενέργειες που αναλαμβάνει μια επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει μια αποτυχία υπηρεσίας και να αποκαταστήσει τη δυσαρέσκεια του πελάτη (Hart, Heskett και Sasser, 1990, Tax, Brown και Chandrashekar, 1998). Κεντρικό ρόλο στη θεωρία του service recovery διαδραματίζει η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, η οποία περιλαμβάνει τη διανεμητική και τη διαπροσωπική διάσταση και επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση, την εμπιστοσύνη και τις μελλοντικές συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών (Bies και Moag, 1986· Blodgett, Hill και Tax, 1997). Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί σε στρατηγικές όπως η απολογία, η παροχή αιτιολόγησης, η αποζημίωση και η αποποίηση ευθύνης, οι οποίες ενεργοποιούν διαφορετικούς μηχανισμούς απόδοσης ευθύνης και αντίληψης δικαιοσύνης από την πλευρά των καταναλωτών (Smith, Bolton και Wagner, 1999, Weun, Beatty και Jones, 2004). Ωστόσο, η πλειονότητα των σχετικών μελετών έχει επικεντρωθεί σε παραδοσιακά περιβάλλοντα διαχείρισης παραπόνων, χωρίς να λαμβάνει πλήρως υπόψη τη δημόσια και διαρκή φύση των ψηφιακών απαντήσεων στις διαδικτυακές κριτικές. Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια έχει αναδειχθεί στη βιβλιογραφία το φαινόμενο της κουλτούρας ακύρωσης (cancel culture), το οποίο περιγράφει ακραίες μορφές συλλογικής ή ατομικής αποδοκιμασίας, αποφυγής και δημόσιας καταγγελίας οργανισμών ή επιχειρήσεων, κυρίως μέσω ψηφιακών καναλιών (Ng, 2020, Clark, 2020). Αν και η cancel culture έχει μελετηθεί κυρίως σε κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο, πρόσφατες έρευνες υπογραμμίζουν τη σημασία της για τη διαχείριση φήμης και κρίσεων στον επιχειρηματικό τομέα (Johansson, 2022, Kaye, Malone και Wall, 2022). Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η αποτυχία αποτελεσματικής διαχείρισης μιας αρνητικής εμπειρίας μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο σε αρνητικό e-WOM, αλλά και σε συνειδητές συμπεριφορές αποφυγής, αποτροπής τρίτων και ακύρωσης μελλοντικών συνεργασιών.

Παρά το μεγάλο όγκο της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, εντοπίζεται ένα σαφές ερευνητικό κενό όσον αφορά τη συστηματική εξέταση των ψηφιακών απαντήσεων ξενοδοχείων σε αρνητικές διαδικτυακές κριτικές και τη σύνδεσή τους με σύγχρονες μορφές αρνητικής καταναλωτικής αντίδρασης, όπως η cancel culture. Ενώ προηγούμενες μελέτες έχουν αναδείξει τη σημασία της ικανοποίησης, της εμπιστοσύνης και της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης μετά από service recovery (Tax, Brown και Chandrashekar, 1998, Weun, Beatty και Jones, 2004), λιγότερη έμφαση έχει δοθεί στη δημόσια τοποθέτηση των απαντήσεων και στον τρόπο με τον οποίο αυτές επηρεάζουν τόσο τον άμεσα εμπλεκόμενο πελάτη όσο και ευρύτερα ακροατήρια. Επίσης, ενώ ο κλάδος του τουρισμού και της εξυπηρέτησης αποτελεί ζωτικής σημασίας για την Ελληνική οικονομία, δεν έχει πραγματοποιηθεί εκτενώς κάποια έρευνα σε Ελληνικές επιχειρήσεις και εγχώριες ξενοδοχειακές μονάδες για την αντιμετώπιση αρνητικών σχολίων και προστασία της φήμης των επιχειρήσεων. Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να καλύψει το παραπάνω ερευνητικό κενό, εξετάζοντας εμπειρικά πώς διαφορετικές στρατηγικές απάντησης ξενοδοχείων σε αρνητικές διαδικτυακές κριτικές συνδέονται με βασικές στάσεις και προθέσεις

συμπεριφοράς των καταναλωτών, καθώς και με τη διάθεσή τους να συμμετάσχουν σε ακραίες μορφές αρνητικής αντίδρασης. Η συνεισφορά της εργασίας έγκειται αφενός στην επέκταση της βιβλιογραφίας της αποκατάστασης υπηρεσιών στο ψηφιακό περιβάλλον και αφετέρου στην ενσωμάτωση της έννοιας της cancel culture στο πλαίσιο της διαχείρισης service failure στον ξενοδοχειακό κλάδο. Παράλληλα, τα ευρήματα της έρευνας φιλοδοξούν να προσφέρουν πρακτικές κατευθύνσεις στα ξενοδοχεία σχετικά με τη στρατηγική σημασία των ψηφιακών απαντήσεων για την προστασία της φήμης και την ενίσχυση της μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες και να εστιάσουν σε Έλληνες καταναλωτές ώστε να δοθεί μια εικόνα για τις κατάλληλες στρατηγικές εξυπηρέτησης τους.

## Κεφάλαιο 2: Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι διαφορετικές στρατηγικές απάντησης των ξενοδοχείων σε αρνητικές διαδικτυακές κριτικές επηρεάζουν τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών στο ψηφιακό περιβάλλον. Η εργασία εστιάζει στη δημόσια διάσταση της διαχείρισης αποτυχιών υπηρεσίας (service failure) και εξετάζει τον ρόλο των ψηφιακών απαντήσεων ως εργαλείο αποκατάστασης της σχέσης με τον πελάτη και διαχείρισης της διαδικτυακής φήμης. Ειδικότερα, η έρευνα στοχεύει στη σύγκριση τεσσάρων βασικών στρατηγικών απάντησης ξενοδοχείων σε αρνητικές κριτικές, και συγκεκριμένα της απολογίας, της αιτιολόγησης, της αποποίησης ευθύνης και της αποζημίωσης, ως προς την αποτελεσματικότητά τους στη διαμόρφωση θετικών ή αρνητικών αντιδράσεων των καταναλωτών. Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζονται βασικές μεταβλητές που έχουν αναδειχθεί στη σχετική βιβλιογραφία, όπως η ικανοποίηση από τη διαχείριση της αποτυχίας υπηρεσίας, η αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού, η εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο, οι συμπεριφορικές προθέσεις και η διάθεση συμμετοχής σε ακραίες μορφές αρνητικής αντίδρασης, όπως η cancel culture.

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

**EE1:** Πώς επηρεάζουν οι διαφορετικές στρατηγικές απάντησης των ξενοδοχείων (απολογία, αιτιολόγηση, αποποίηση ευθύνης, αποζημίωση) την ικανοποίηση των καταναλωτών από τη διαχείριση μιας αποτυχίας υπηρεσίας;

**EE2:** Ποια είναι η επίδραση των διαφορετικών στρατηγικών απάντησης στην αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού της απάντησης από την πλευρά των καταναλωτών;

**EE3:** Σε ποιον βαθμό οι στρατηγικές απάντησης των ξενοδοχείων επηρεάζουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών προς την επιχείρηση μετά από μια αρνητική διαδικτυακή κριτική;

**EE4:** Πώς σχετίζονται οι στρατηγικές απάντησης με τις θετικές συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών, όπως η πρόθεση επανακράτησης και η διάθεση για παροχή θετικής διαδικτυακής κριτικής;

**EE5:** Υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των στρατηγικών απάντησης ως προς τη διάθεση των καταναλωτών να προβούν σε αρνητικές ή ακραίες μορφές αντίδρασης, όπως η αποφυγή, η αποτροπή τρίτων ή η συμμετοχή σε συμπεριφορές cancel culture;

Μέσω της διερεύνησης των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων, η εργασία στοχεύει στο να συμβάλει στην κατανόηση της αποτελεσματικότητας των ψηφιακών στρατηγικών service recovery στον ξενοδοχειακό κλάδο και να προσφέρει χρήσιμες κατευθύνσεις για τη διαχείριση των αρνητικών διαδικτυακών κριτικών και της ψηφιακής φήμης.

## Κεφάλαιο 3: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 3.1 Online Reviews, Ηλεκτρονικό Word-of-mouth (e-WOM) και Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες

#### 3.1.1 Ο ρόλος των διαδικτυακών κριτικών στον ξενοδοχειακό κλάδο

Η ραγδαία ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών και των διαδικτυακών πλατφορμών έχει αναδιαμορφώσει ουσιαστικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των καταναλωτών, ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό και τουριστικό κλάδο. Οι **διαδικτυακές κριτικές** αποτελούν πλέον έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες πληροφόρησης πριν την πραγματοποίηση κράτησης, επηρεάζοντας τόσο τις αντιλήψεις των καταναλωτών για την ποιότητα των υπηρεσιών όσο και τις τελικές επιλογές τους (Vermeulen, Seegers, 2008). Η σημασία των διαδικτυακών κριτικών ενισχύεται από το γεγονός ότι οι υπηρεσίες φιλοξενίας χαρακτηρίζονται από άυλη φύση, υψηλό αντιλαμβανόμενο ρίσκο και περιορισμένη δυνατότητα αξιολόγησης πριν την κατανάλωση (Koc, 2019). Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν τις διαδικτυακές κριτικές ως **μέσο μείωσης της αβεβαιότητας και διαμόρφωσης ρεαλιστικών προσδοκιών** σχετικά με την εμπειρία διαμονής. Μέσα από τις εμπειρίες άλλων χρηστών, αποκτούν πληροφορίες για την ποιότητα των δωματίων, το επίπεδο εξυπηρέτησης, τη συμπεριφορά του προσωπικού και τη συνολική αξιοπιστία του ξενοδοχείου. Έρευνες έχουν δείξει ότι ακόμη και η ύπαρξη μικρού αριθμού αρνητικών κριτικών μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την πιθανότητα επιλογής ενός ξενοδοχείου, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για λιγότερο γνωστά καταλύματα (Vermeulen, Seegers, 2008). Η επιρροή των διαδικτυακών κριτικών δεν περιορίζεται μόνο στους άμεσα ενδιαφερόμενους καταναλωτές, αλλά επεκτείνεται και στη συνολική εικόνα και φήμη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι πλατφόρμες αξιολόγησης λειτουργούν ως δημόσιοι χώροι διαμόρφωσης συλλογικών αντιλήψεων, όπου η εμπειρία ενός μεμονωμένου πελάτη μπορεί να επηρεάσει τη στάση πολλών εν δυνάμει επισκεπτών (Koc, 2019) με αποτέλεσμα οι διαδικτυακές κριτικές να

αποτελούν κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης φήμης στον ξενοδοχειακό κλάδο.

### 3.1.2 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του ηλεκτρονικού word of mouth (e-WOM)

Το ηλεκτρονικό word of mouth (e-WOM) αναφέρεται σε κάθε θετική ή αρνητική δήλωση που πραγματοποιείται από δυνητικούς, υπάρχοντες ή πρώην πελάτες σχετικά με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και διατίθεται σε μεγάλο αριθμό ατόμων μέσω του διαδικτύου (Henning- Thureau, Gwinner, Walsh, Gremler, 2004). Σε αντίθεση με το παραδοσιακό Word of mouth, το e-WOM χαρακτηρίζεται από αυξημένη ταχύτητα διάδοσης, ευρύτερο κοινό και μακροχρόνια διαθεσιμότητα του περιεχομένου μιας και το γραπτό τους κείμενο μένει για πολύ καιρό στο διαδικτυακό χώρο του ξενοδοχείου. Στο πλαίσιο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, το e-WOM αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι καταναλωτές βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις εμπειρίες άλλων για να αξιολογήσουν την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η δημόσια φύση του e-WOM επιτρέπει τη διαμόρφωση συλλογικών αξιολογήσεων που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό δυνητικούς πελάτες. (Henning- Thureau, Gwinner, Walsh, Gremler, 2004).

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του e-WOM είναι η διαρκής του παρουσία στο ψηφιακό περιβάλλον. Σε αντίθεση με τις προφορικές διαφωνίες, οι διαδικτυακές κριτικές παραμένουν προσβάσιμες για μεγάλο χρονικό διάστημα, επηρεάζοντας διαδοχικά κύματα καταναλωτών. Η χρονική αυτή διάσταση καθιστά το e-WOM ιδιαίτερα ισχυρό εργαλείο επιρροής, καθώς ακόμη και παλαιότερες εμπειρίες μπορούν να επηρεάσουν τωρινές αποφάσεις εν δυνάμει καταναλωτών (Koc, 2019). Παράλληλα, το e-WOM θεωρείται από τους καταναλωτές πιο αξιόπιστο σε σχέση με τα μηνύματα μάρκετινγκ, καθώς προέρχεται από ανεξάρτητες πηγές και βασίζεται σε πραγματικές εμπειρίες χρήσης και όχι σε μια οργανωμένη στρατηγική καμπάνια του ξενοδοχείου. Η αντίληψη αυτή ενισχύει τον ρόλο του e-WOM στη διαμόρφωση στάσεων, προσδοκιών και συμπεριφορικών προθέσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο (Henning- Thureau, Gwinner, Walsh, Gremler, 2004).

### 3.1.3 Αρνητικές διαδικτυακές κριτικές και αρνητικό ηλεκτρονικό word of mouth (e-WOM)

Οι αρνητικές διαδικτυακές κριτικές αποτελούν μία από τις πιο επιδραστικές μορφές ηλεκτρονικού word of mouth στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς τείνουν να επηρεάζουν δυσανάλογα τις αντιλήψεις και τις αποφάσεις των καταναλωτών. Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι οι καταναλωτές είναι **περισσότερο πρόθυμοι να μοιραστούν αρνητικές εμπειρίες σε σύγκριση με θετικές**, ιδιαίτερα όταν αισθάνονται απογοήτευση, θυμό ή αίσθηση αδικίας μετά από μια αποτυχία υπηρεσίας, έντονα δηλαδή αρνητικά συναισθήματα (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Η δημόσια έκφραση δυσαρέσκειας λειτουργεί τόσο ως μηχανισμός εκτόνωσης αρνητικών συναισθημάτων όσο και ως μέσο προειδοποίησης άλλων καταναλωτών.

Στο πλαίσιο των διαδικτυακών πλατφορμών αξιολόγησης, το αρνητικό e-WOM αποκτά αυξημένη ένταση και εμβέλεια, καθώς το περιεχόμενο παραμένει ανεβασμένο στο διαδίκτυο για μεγάλο χρονικό διάστημα και μπορεί να επηρεάσει μεγάλο αριθμό εν δυνάμει πελατών. Οι αρνητικές κριτικές δεν περιορίζονται στην περιγραφή ενός μεμονωμένου περιστατικού, αλλά συχνά γενικεύονται, οδηγώντας σε συνολικές αρνητικές αξιολογήσεις της επιχείρησης και των υπηρεσιών της (Henning- Thurau, Gwinner, Walsh, Gremler, 2004). Αυτό καθιστά τις αρνητικές κριτικές ιδιαίτερα επιζήμιες για τα ξενοδοχεία, των οποίων η φήμη αποτελεί κρίσιμο περιουσιακό στοιχείο. Η επιρροή του αρνητικού e-WOM ενισχύεται από τη δημόσια φύση των διαδικτυακών αλληλεπιδράσεων. Οι καταναλωτές που διαβάζουν αρνητικές κριτικές δεν αξιολογούν μόνο το περιεχόμενο της εμπειρίας, αλλά και τη συχνότητα, τη συνέπεια και την ένταση των αρνητικών σχολίων. Η συσσώρευση αρνητικών αξιολογήσεων μπορεί να δημιουργήσει την εντύπωση **συστημικής αποτυχίας**, ακόμη και όταν τα πραγματικά περιστατικά είναι λιγότερα συγκριτικά με τις αναφορές (Vermeulen, Seegers, 2008). Ως αποτέλεσμα, οι αρνητικές κριτικές επηρεάζουν όχι μόνο την πρόθεση κράτησης, αλλά και την εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο.

Η βιβλιογραφία έχει επίσης αναδείξει **τον ρόλο των συναισθημάτων** στη διάδοση του αρνητικού e-WOM. Οι αρνητικές εμπειρίες υπηρεσιών προκαλούν συναισθηματικές αντιδράσεις υψηλής έντασης, οι οποίες αυξάνουν την πιθανότητα δημόσιας έκφρασης δυσαρέσκειας και ενισχύουν τη διάθεση για αρνητική κριτική (Sukhu, Bilgihan, 2025). Στο ψηφιακό περιβάλλον, τα συναισθήματα αυτά γίνονται ορατά σε τρίτους και συμβάλλουν στη διαμόρφωση συλλογικών στάσεων απέναντι στην επιχείρηση. Πέρα από την άμεση επίδραση στις αποφάσεις των καταναλωτών, το αρνητικό e-WOM έχει μακροχρόνιες συνέπειες για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Έχει διαπιστωθεί ότι η έκθεση σε αρνητικές διαδικτυακές κριτικές μπορεί **να μειώσει τη συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα, να αποδυναμώσει την εικόνα του brand και να περιορίσει την πρόθεση επανακράτησης**, ακόμη και σε καταναλωτές που δεν έχουν βιώσει προσωπικά την αποτυχία υπηρεσίας (Koc, 2019). Έτσι, το αρνητικό e-WOM λειτουργεί ως μηχανισμός πολλαπλασιασμού των συνεπειών μιας μεμονωμένης αποτυχίας.

### 3.1.4 Αρνητική προδιάθεση (negativity bias) και διαγνωστικότητα της αρνητικής πληροφορίας

Η δυσανάλογη επίδραση των αρνητικών διαδικτυακών κριτικών έχει ερμηνευθεί στη βιβλιογραφία μέσα από το φαινόμενο της **αρνητικής προδιάθεσης (negativity bias)**, σύμφωνα με το οποίο η αρνητική πληροφορία τείνει να έχει ισχυρότερη επίδραση στις στάσεις και τις αποφάσεις των καταναλωτών σε σχέση με τη θετική πληροφορία αντίστοιχης έντασης (Rozin, Royzman, 2001). Το negativity bias υποδηλώνει ότι οι καταναλωτές δίνουν μεγαλύτερη προσοχή, επεξεργάζονται βαθύτερα και θυμούνται ευκολότερα τις αρνητικές πληροφορίες σε σχέση με τις θετικές. Στο πλαίσιο των διαδικτυακών κριτικών, η αρνητική πληροφορία θεωρείται συχνά πιο διαγνωστική σε σύγκριση με τη θετική. Η έννοια της **διαγνωστικότητας** αναφέρεται στον βαθμό

στον οποίο μια πληροφορία βοηθά τον καταναλωτή να αξιολογήσει με ακρίβεια την ποιότητα μιας υπηρεσίας και να διακρίνει μεταξύ εναλλακτικών επιλογών (Skowronski, Carlston, 1989). Οι αρνητικές κριτικές τείνουν να περιλαμβάνουν πιο συγκεκριμένες και γλαφυρές περιγραφές προβλημάτων, λεπτομέρειες για αποτυχίες και σαφή παραδείγματα αποκλίσεων από τις προσδοκίες, γεγονός που τις καθιστά ιδιαίτερα χρήσιμες για τη λήψη αποφάσεων. Έρευνες έχουν δείξει ότι ακόμη και έμπειροι καταναλωτές, οι οποίοι διαθέτουν υψηλή εξοικείωση με τις διαδικτυακές πλατφόρμες, επηρεάζονται έντονα από το περιεχόμενο των αρνητικών κριτικών, ιδίως όταν αυτές περιλαμβάνουν συγκεκριμένες πληροφορίες για τη φύση και τη σοβαρότητα της αποτυχίας υπηρεσίας (Qahri-Saremi, Montazemi, 2022). Σε πολλές περιπτώσεις, το περιεχόμενο της κριτικής αξιολογείται ως πιο σημαντικό από τη συνολική βαθμολογία, υπογραμμίζοντας τον ρόλο της ποιοτικής πληροφορίας έναντι της ποσοτικής.

Το negativity bias ενισχύεται περαιτέρω από τη **γνωστική επεξεργασία** της αρνητικής πληροφορίας. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, οι καταναλωτές αφιερώνουν περισσότερους γνωστικούς πόρους στην αξιολόγηση πληροφοριών που υποδηλώνουν κίνδυνο ή απειλή, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη επίδραση της αρνητικής πληροφορίας στις τελικές κρίσεις (Rozin, Royzman, 2001). Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου οι αποφάσεις συχνά συνδέονται με σημαντικό οικονομικό κόστος, η αρνητική πληροφορία αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Η διαγνωστικότητα της αρνητικής πληροφορίας ενισχύεται επίσης από **τη σύγκριση μεταξύ περιεχομένου και βαθμολογιών**. Ενώ οι αριθμητικές αξιολογήσεις παρέχουν μια συνοπτική εικόνα της εμπειρίας, το κείμενο των κριτικών προσφέρει πλούσιες πληροφορίες για τις υπηρεσίες που απέτυχαν (Qahri-Saremi, Montazemi, 2022). Ως αποτέλεσμα, οι καταναλωτές τείνουν να βασίζονται περισσότερο στις αρνητικές περιγραφές παρά στους μέσους όρους βαθμολογιών, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για αποφάσεις υψηλής σημασίας.

Συνολικά, η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι το negativity bias και η αυξημένη διαγνωστικότητα της αρνητικής πληροφορίας αποτελούν βασικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων οι αρνητικές διαδικτυακές κριτικές επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των καταναλωτών. Η κατανόηση αυτών των μηχανισμών είναι κρίσιμη για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς εξηγεί γιατί ακόμη και περιορισμένος αριθμός αρνητικών εμπειριών μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στη φήμη και στην απόδοσή τους.

### 3.1.5 Διαδικτυακές κριτικές, κρίση φήμης και cancel culture στον τουρισμό

Η αυξανόμενη σημασία των **διαδικτυακών κριτικών** και του **ηλεκτρονικού word of mouth** έχει οδηγήσει σε μια νέα προσέγγιση της διαχείρισης φήμης στον ξενοδοχειακό και τουριστικό κλάδο. Οι αρνητικές διαδικτυακές κριτικές δεν αποτελούν πλέον μεμονωμένες εκφράσεις δυσαρέσκειας, αλλά μπορούν να εξελιχθούν σε ευρύτερες κρίσεις φήμης, ιδιαίτερα όταν διαδίδονται γρήγορα μέσω

κοινωνικών δικτύων και πλατφορμών αξιολόγησης, όπως τη Booking.com και το TripAdvisor (Antony, Jacob, 2019). Η δημόσια φύση του ψηφιακού περιβάλλοντος καθιστά τις αποτυχίες υπηρεσίας ορατές σε μεγάλο αριθμό δυνητικών πελατών, αυξάνοντας την ένταση και τη διάρκεια των επιπτώσεών τους. Η βιβλιογραφία της διαχείρισης κρίσεων στον τουρισμό αναγνωρίζει ότι οι κρίσεις δεν προκύπτουν αποκλειστικά από εξωτερικά γεγονότα, όπως φυσικές καταστροφές ή πολιτική αστάθεια, αλλά μπορούν να προκληθούν και από εσωτερικές αποτυχίες των επιχειρήσεων, οι οποίες αποκτούν δημόσια διάσταση μέσω των ψηφιακών μέσων (Antony, Jacob, 2019). Στο πλαίσιο αυτό, μια σειρά αρνητικών διαδικτυακών κριτικών μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για τη δημιουργία κρίσης φήμης, επηρεάζοντας την **εικόνα**, την **αξιοπιστία** και τη **βιωσιμότητα** των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι διαδικτυακές κρίσεις φήμης χαρακτηρίζονται από **ταχύτητα διάδοσης**, **υψηλά συναισθηματική φόρτιση** και **ενεργή συμμετοχή τρίτων καταναλωτών**, οι οποίοι δεν έχουν άμεση εμπειρία με την επιχείρηση αλλά επηρεάζονται από το περιεχόμενο των κριτικών. Η συσσώρευση αρνητικών αφηγήσεων μπορεί να οδηγήσει σε φαινόμενα μαζικής αποδοκιμασίας, όπου οι καταναλωτές υιοθετούν συλλογικά αρνητική στάση απέναντι στο ξενοδοχείο και μάλιστα την εκφράζουν (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014). Σε αυτές τις περιπτώσεις, η αρχική αποτυχία υπηρεσίας παύει να αποτελεί το κύριο ζήτημα και αντικαθίσταται από μια γενικευμένη αρνητική εικόνα της επιχείρησης.

Η έννοια της «**κουλτούρας ακύρωσης**» (**cancel culture**) έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τέτοιου είδους φαινόμενα συλλογικής αποδοκιμασίας, όπου άτομα ή οργανισμοί υφίστανται δημόσια κριτική και κοινωνική «ακύρωση» ως αποτέλεσμα αντιληπτών παραβιάσεων κοινωνικών, ηθικών ή ποιοτικών προτύπων. Αν και η cancel culture έχει μελετηθεί κυρίως σε κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο, πρόσφατες έρευνες υποδεικνύουν ότι η λογική της εφαρμόζεται όλο και περισσότερο και στον επιχειρηματικό τομέα, συμπεριλαμβανομένου του τουρισμού και της φιλοξενίας (Antony, Jacob, 2019). Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η τάση αυτή εκδηλώνεται συχνά μέσω της πρόθεσης αποφυγής της επιχείρησης, της διάδοσης αρνητικού ηλεκτρονικού word of mouth και της ενεργής αποτροπής άλλων καταναλωτών από τη χρήση των υπηρεσιών της. Οι καταναλωτές δεν περιορίζονται απλώς στη μη επανακράτηση, αλλά συμμετέχουν ενεργά στη **διαμόρφωση αρνητικών αφηγήσεων**, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά ενός μεγαλύτερου κοινού (Antony, Jacob, 2019). Η διαδικτυακή αυτή ανάρτηση ενισχύεται από την αίσθηση συλλογικότητας και την ευκολία συμμετοχής που προσφέρουν τα κοινωνικά μέσα. Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η κλιμάκωση από μια μεμονωμένη αρνητική εμπειρία σε κρίση φήμης ή φαινόμενο cancel culture εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η **σοβαρότητα της αποτυχίας υπηρεσίας**, η **αντιλαμβανόμενη ευθύνη της επιχείρησης** και ο **τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται στη δημόσια κριτική**. Όταν οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ότι η επιχείρηση αγνοεί τις ανησυχίες τους ή αποφεύγει την ανάληψη ευθύνης, η αρνητική δυναμική εντείνεται και ενισχύεται η διάθεση για περιστατικά ακύρωσης. (Coombs, 2007).

Ιδιαίτερη σημασία έχει και ο ρόλος των κοινωνικών μέσων ως μηχανισμών ενίσχυσης και διάδοσης των αρνητικών αφηγήσεων. Οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης διευκολύνουν τη γρήγορη αναπαραγωγή περιεχομένου, την αλληλεπίδραση μεταξύ χρηστών και τη δημιουργία κοινοτήτων γύρω από κοινές αρνητικές εμπειρίες. Στο πλαίσιο αυτό, οι αρνητικές διαδικτυακές κριτικές μπορούν να μετατραπούν σε ευρύτερες συζητήσεις που υπερβαίνουν το αρχικό περιστατικό και επηρεάζουν συνολικά την αντίληψη για την επιχείρηση (Antony, Jacob, 2019). Η κατανόηση της σχέσης μεταξύ διαδικτυακών κριτικών, κρίσεων φήμης και cancel culture είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς υπογραμμίζει τη σημασία της έγκαιρης και στρατηγικής διαχείρισης των αρνητικών εμπειριών. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τις αρνητικές κριτικές ως ευκαιρίες επικοινωνίας και αποκατάστασης, αντί ως απειλές, μπορούν να περιορίσουν την κλιμάκωση των αρνητικών σχολίων και να προστατεύσουν τη φήμη τους στο ψηφιακό περιβάλλον (Coombs, 2007).

## 3.2 Service Failure και Αντιδράσεις Καταναλωτών

### 3.2.1 Έννοια και χαρακτηριστικά της αποτυχίας υπηρεσίας

Η **αποτυχία υπηρεσίας (service failure)** αναφέρεται σε κάθε περίπτωση κατά την οποία η παρεχόμενη υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του καταναλωτή ή αποκλίνει από τα πρότυπα ποιότητας που έχει θέσει η επιχείρηση. Στη βιβλιογραφία οι αποτυχίες υπηρεσίας θεωρούνται αναπόφευκτες, ιδιαίτερα σε κλάδους έντονης διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης, όπως η φιλοξενία και ο τουρισμός (Koc, 2019). Η άυλη φύση των υπηρεσιών, η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση, καθώς και η ετερογένεια στην παροχή, αυξάνουν την πιθανότητα εμφάνισης σφαλμάτων και αστοχιών. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι αποτυχίες υπηρεσίας μπορούν να προκύψουν σε όλα τα στάδια της εμπειρίας διαμονής, από τη διαδικασία κράτησης και άφιξης έως τη διαμονή και την αναχώρηση. Προβλήματα όπως **λανθασμένες κρατήσεις, καθυστερήσεις στο check-in, ανεπαρκής καθαριότητα, τεχνικές δυσλειτουργίες ή μη ικανοποιητική συμπεριφορά του προσωπικού** αποτελούν συχνά παραδείγματα αποτυχιών υπηρεσίας που έχουν μελετηθεί εκτενώς στη σχετική βιβλιογραφία (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Η θεωρία της διάψευσης προσδοκιών υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση της εμπειρίας από τον καταναλωτή προκύπτει από τη **σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και αντιλαμβανόμενης απόδοσης**. Όταν η απόδοση της υπηρεσίας είναι κατώτερη των προσδοκιών, δημιουργείται αρνητική διάψευση, η οποία οδηγεί σε δυσαρέσκεια και αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις (Oliver, 1980). Στο πλαίσιο των ξενοδοχείων, όπου οι προσδοκίες διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό από τις διαδικτυακές κριτικές και τις αξιολογήσεις τρίτων, ακόμη και μικρές αποκλίσεις μπορεί να εκληφθούν ως σημαντικές αποτυχίες.

Η βιβλιογραφία διακρίνει τις αποτυχίες υπηρεσίας με βάση τη φύση τους, διαχωρίζοντάς τες σε τεχνικές και λειτουργικές αποτυχίες. Οι τεχνικές αποτυχίες σχετίζονται με το τελικό αποτέλεσμα της υπηρεσίας, όπως η ποιότητα του δωματίου ή των εγκαταστάσεων, ενώ οι λειτουργικές αποτυχίες αφορούν τη διαδικασία

παροχής της υπηρεσίας και τη συμπεριφορά του προσωπικού (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Οι λειτουργικές αποτυχίες τείνουν να προκαλούν εντονότερες αντιδράσεις, καθώς επηρεάζουν άμεσα τη διαπροσωπική σχέση μεταξύ πελάτη και επιχείρησης.

### 3.2.2 Σοβαρότητα της αποτυχίας και απόδοση ευθύνης

Η **σοβαρότητα της αποτυχίας** υπηρεσίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιδράσεις των καταναλωτών. Η αντιλαμβανόμενη σοβαρότητα αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ο καταναλωτής θεωρεί ότι το πρόβλημα επηρέασε ουσιαστικά την εμπειρία του και την ικανοποίηση των αναγκών του (Weun, Beatty, Jones, 2004). Όσο πιο σοβαρή θεωρείται μια αποτυχία, τόσο εντονότερη είναι η δυσαρέσκεια και τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα αρνητικών συμπεριφορικών αντιδράσεων. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, αποτυχίες που αφορούν βασικές λειτουργίες της διαμονής, όπως η **ασφάλεια**, η **υγιεινή** ή η **άνεση**, αξιολογούνται ως ιδιαίτερα σοβαρές και συνδέονται με αυξημένη πρόθεση αποφυγής του ξενοδοχείου στο μέλλον (Koc, 2019). Αντίθετα, αποτυχίες χαμηλής σοβαρότητας, όπως **μικρές καθυστερήσεις** ή **κάποιες λιγότερο σημαντικές δυσλειτουργίες**, μπορεί να γίνουν ανεκτές, ιδίως όταν συνοδεύονται από κατάλληλη διαχείριση εκ μέρους της επιχείρησης. Πέρα από τη σοβαρότητα, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει και η **απόδοση ευθύνης για την αποτυχία**. Σύμφωνα με τη θεωρία της απόδοσης αιτιών, οι καταναλωτές προσπαθούν να εξηγήσουν τα αρνητικά γεγονότα αποδίδοντας την ευθύνη είτε στην επιχείρηση είτε σε εξωτερικούς παράγοντες (Weiner, 1985). Όταν η ευθύνη αποδίδεται στο ξενοδοχείο, οι αντιδράσεις των καταναλωτών είναι εντονότερες και συνοδεύονται από χαμηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και αυξημένη πρόθεση για αρνητικό word of mouth (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Αντίθετα, όταν η αποτυχία αποδίδεται σε εξωτερικούς παράγοντες ή θεωρείται μη ελεγχόμενη από την επιχείρηση, οι καταναλωτές εμφανίζουν μεγαλύτερη ανοχή και λιγότερες έντονες αρνητικές αντιδράσεις. Ωστόσο, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι ακόμη και σε περιπτώσεις εξωτερικής απόδοσης ευθύνης, η επιχείρηση αναμένεται να δείξει ενδιαφέρον και να αναλάβει δράση, προκειμένου να περιορίσει τις αρνητικές συνέπειες της αποτυχίας (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998).

### 3.2.3 Συναισθηματικές και γνωστικές αντιδράσεις των καταναλωτών

Οι αποτυχίες υπηρεσίας δεν αξιολογούνται από τους καταναλωτές αποκλειστικά σε γνωστικό επίπεδο, αλλά συνοδεύονται από **έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις**, οι οποίες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της συνολικής στάσης απέναντι στην επιχείρηση. Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι συναισθήματα όπως **θυμός**, **απογοήτευση**, **λύπη** και **αίσθηση αδικίας** αποτελούν συχνές αντιδράσεις μετά από μια αποτυχία υπηρεσίας, ιδιαίτερα όταν αυτή θεωρείται σοβαρή ή άδικη (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Τα συναισθήματα αυτά λειτουργούν ως μηχανισμοί που ενισχύουν την ένταση της εμπειρίας και επηρεάζουν τη μετέπειτα αξιολόγηση της επιχείρησης. Όταν οι καταναλωτές βιώνουν έντονα αρνητικά συναισθήματα, τείνουν να αξιολογούν συνολικά την επιχείρηση πιο αρνητικά,

ανεξάρτητα από προηγούμενες θετικές εμπειρίες (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Στο πλαίσιο της φιλοξενίας, όπου η εμπειρία είναι έντονα προσωπική και συναισθηματικά φορτισμένη, οι αντιδράσεις αυτές αποτελούν αναμενόμενο φαινόμενο.

Παράλληλα με τις συναισθηματικές αντιδράσεις, οι καταναλωτές προβαίνουν σε γνωστικές αξιολογήσεις της κατάστασης, οι οποίες σχετίζονται με την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της επιχείρησης. Η θεωρία της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης διακρίνει τρεις βασικές διαστάσεις: **τη διανεμητική δικαιοσύνη**, που αφορά το αποτέλεσμα της αντιμετώπισης του προβλήματος, τη **διαδικαστική δικαιοσύνη**, που σχετίζεται με τον τρόπο διαχείρισης της αποτυχίας, και τη **διαπροσωπική δικαιοσύνη**, που αφορά τον τρόπο επικοινωνίας και τη συμπεριφορά προς τον πελάτη (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Οι γνωστικές αυτές αξιολογήσεις αλληλεπιδρούν με τα συναισθήματα και επηρεάζουν άμεσα βασικές στάσεις των καταναλωτών, όπως η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη. Όταν οι καταναλωτές θεωρούν ότι η επιχείρηση ενήργησε δίκαια και με σεβασμό, τα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να μετριαστούν, ακόμη και αν η αρχική αποτυχία ήταν σημαντική (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Αντίθετα, η αίσθηση αδικίας εντείνει τα αρνητικά συναισθήματα και οδηγεί σε πιο έντονες αρνητικές αντιδράσεις.

### 3.2.4 Συμπεριφορικές προθέσεις μετά την αποτυχία υπηρεσίας

Οι συναισθηματικές και γνωστικές αντιδράσεις που προκαλούνται από μια αποτυχία υπηρεσίας μεταφράζονται σε συγκεκριμένες **συμπεριφορικές προθέσεις**, οι οποίες έχουν άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι η μειωμένη ικανοποίηση και εμπιστοσύνη μετά από μια αποτυχία υπηρεσίας συνδέονται με χαμηλότερη πρόθεση επανακράτησης και αυξημένη πιθανότητα αρνητικού word of mouth (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998).

Η **ικανοποίηση μετά από αποτυχία** υπηρεσίας αποτελεί κρίσιμο δείκτη της συνολικής αξιολόγησης της εμπειρίας. Όταν οι καταναλωτές παραμένουν δυσαρεστημένοι, ακόμη και μετά την ολοκλήρωση της συναλλαγής, είναι λιγότερο πιθανό να διατηρήσουν μακροχρόνια σχέση με την επιχείρηση (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η μειωμένη ικανοποίηση έχει συσχετιστεί με αυξημένη πρόθεση αλλαγής ξενοδοχείου και αναζήτησης εναλλακτικών επιλογών σε μελλοντικά ταξίδια (Koc, 2019). Η **εμπιστοσύνη** αποτελεί επίσης βασική συμπεριφορική έκβαση μετά από αποτυχία υπηρεσίας. Η αποτυχία μπορεί να υπονομεύσει την αντίληψη αξιοπιστίας και επαγγελματισμού της επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν θεωρείται ότι η επιχείρηση δεν ανέλαβε επαρκή ευθύνη ή δεν αντιμετώπισε το πρόβλημα με διαφάνεια (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Η μειωμένη εμπιστοσύνη περιορίζει την πρόθεση επανακράτησης και ενισχύει την αβεβαιότητα απέναντι σε μελλοντικές συναλλαγές. Παράλληλα, η **πρόθεση για αρνητικό word of mouth** αποτελεί μία από τις πιο συχνές και επιδραστικές αντιδράσεις μετά από αποτυχία υπηρεσίας. Οι καταναλωτές που βιώνουν αρνητικές εμπειρίες τείνουν να μοιράζονται αυτές τις εμπειρίες με άλλους, είτε για να εκτονώσουν τα αρνητικά τους συναισθήματα είτε για να προειδοποιήσουν τρίτους (Hennig-Thurau, Gwinner,

Walsh, Gremler, 2004). Το αρνητικό word of mouth έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις δυνητικών πελατών, ιδιαίτερα στον τουρισμό και τη φιλοξενία. Σε πιο ακραίες περιπτώσεις, οι αποτυχίες υπηρεσίας μπορεί να οδηγήσουν σε **πρόθεση αποφυγής ή ακόμη και «ακύρωσης» της επιχείρησης** από τον καταναλωτή. Η πρόθεση αυτή δεν περιορίζεται μόνο στη μη επαναγορά, αλλά μπορεί να περιλαμβάνει ενεργή αποτροπή άλλων καταναλωτών από τη χρήση των υπηρεσιών της επιχείρησης, ενισχύοντας τη δυναμική της κοινωνικής αποδοκιμασίας (Antony, Jacob, 2019).

### 3.2.5 Ο ρόλος του διαδικτυακού περιβάλλοντος στις αντιδράσεις των καταναλωτών

Η ανάπτυξη των **διαδικτυακών πλατφορμών αξιολόγησης** έχει μεταβάλει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές εκφράζουν και διαδίδουν τις αντιδράσεις τους μετά από αποτυχία υπηρεσίας. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό word of mouth, το ηλεκτρονικό word of mouth χαρακτηρίζεται από υψηλή ταχύτητα διάδοσης, ευρύ κοινό και μακροχρόνια διαθεσιμότητα του περιεχομένου μιας και βρίσκεται στο διαδικτυακό κόσμο (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, Gremler, 2004). Στο διαδικτυακό περιβάλλον, οι αντιδράσεις των καταναλωτών αποκτούν **δημόσιο χαρακτήρα** και επηρεάζουν όχι μόνο την επιχείρηση, αλλά και ένα ευρύτερο σύνολο δυνητικών πελατών. Οι διαδικτυακές κριτικές λειτουργούν ως κοινωνικά σήματα που διαμορφώνουν συλλογικές αντιλήψεις σχετικά με την ποιότητα και την αξιοπιστία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Vermeulen, Seegers, 2008). Ως εκ τούτου, οι επιπτώσεις μιας αποτυχίας υπηρεσίας δεν περιορίζονται στον άμεσα εμπλεκόμενο πελάτη, αλλά επεκτείνονται σε τρίτους παρατηρητές. Η δημόσια αυτή διάσταση ενισχύει την ένταση των αντιδράσεων και αυξάνει τη σημασία της διαχείρισης των αποτυχιών υπηρεσίας. Οι καταναλωτές γνωρίζουν ότι οι εμπειρίες τους μπορούν να επηρεάσουν άλλους και συχνά αισθάνονται αυξημένη ευθύνη ή κίνητρο να μοιραστούν αρνητικές εμπειρίες (Sukhu, Bilgihan, 2025). Το διαδικτυακό περιβάλλον, επομένως, λειτουργεί ως καταλύτης που ενισχύει τις συμπεριφορικές προθέσεις μετά από αποτυχία υπηρεσίας. Επιπλέον, η αλληλεπίδραση μεταξύ καταναλωτών και επιχειρήσεων στις διαδικτυακές πλατφόρμες καθιστά τις αντιδράσεις εξαιρετικά σημαντικές. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων στις αρνητικές κριτικές μπορούν να επηρεάσουν τις αρχικές αντιδράσεις των καταναλωτών και να μεταβάλουν τη στάση τόσο του παραπονούμενου πελάτη όσο και των παρατηρητών (Sparks, Browning, 2010). Αυτό το στοιχείο καθιστά το διαδικτυακό περιβάλλον κρίσιμο πλαίσιο για τη μελέτη των αποτυχιών υπηρεσίας και των συνεπειών τους.

## 3.3 Στρατηγικές Αντιμετώπισης και Αποκατάστασης Υπηρεσιών (Service Recovery Strategies)

Οι **αποτυχίες υπηρεσίας (service failures)** αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της παροχής υπηρεσιών, ιδιαίτερα σε κλάδους υψηλής αλληλεπίδρασης όπως η φιλοξενία. Η βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υπηρεσιών υπογραμμίζει ότι, αν και οι

αποτυχίες δεν μπορούν να εξαλειφθούν πλήρως, η αποτελεσματική διαχείρισή τους μέσω κατάλληλων στρατηγικών αποκατάστασης μπορεί να περιορίσει τις αρνητικές συνέπειες και να επηρεάσει θετικά τις αντιδράσεις των καταναλωτών (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Οι **στρατηγικές αποκατάστασης υπηρεσιών (service recovery strategies)** αναφέρονται στις ενέργειες και τις επικοινωνιακές πρακτικές που υιοθετεί μια επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει μια αποτυχία υπηρεσίας και να αποκαταστήσει τη σχέση με τον πελάτη. Η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αποκατάστασης έχει μελετηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία, με έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικές μορφές ανταπόκρισης επηρεάζουν βασικές στάσεις και συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών, όπως η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη, η πρόθεση επανακράτησης και η διάθεση για αρνητικό word of mouth (McCollough, Berry, Yadav, 2000, Hess, Ganesan, Klein, 2003). Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στον επικοινωνιακό χαρακτήρα της αποκατάστασης, καθώς οι απαντήσεις των επιχειρήσεων, ιδίως στο ψηφιακό περιβάλλον, αξιολογούνται δημόσια από ένα ευρύτερο κοινό καταναλωτών (Sparks, Browning, 2010). Στο πλαίσιο των διαδικτυακών κριτικών και των κοινωνικών μέσων, οι στρατηγικές αποκατάστασης δεν απευθύνονται αποκλειστικά στον άμεσα παραπονούμενο πελάτη, αλλά λειτουργούν και ως σήματα προς τρίτους παρατηρητές, οι οποίοι διαμορφώνουν αντιλήψεις για τον επαγγελματισμό, την υπευθυνότητα και την ηθική στάση της επιχείρησης (Wei, Miao, Huang, 2013). Ως εκ τούτου, η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αποκατάστασης αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τη διαχείριση της φήμης και την αποφυγή περαιτέρω κλιμάκωσης αρνητικών αντιδράσεων.

Η σχετική βιβλιογραφία προτείνει διάφορες κατηγοριοποιήσεις των στρατηγικών αποκατάστασης υπηρεσιών, οι οποίες βασίζονται στο περιεχόμενο της απάντησης, στον βαθμό ανάληψης ευθύνης και στη μορφή της προσφερόμενης αποκατάστασης. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, οι στρατηγικές αποκατάστασης ομαδοποιούνται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες, οι οποίες έχουν μελετηθεί εκτενώς και εμφανίζονται συχνά στη βιβλιογραφία της φιλοξενίας και του service recovery.

Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών αντιμετώπισης που θα αναλυθούν εκτενώς στην ενότητα είναι:

- **Απολογία (Apology)**
- **Αιτιολόγηση (Explanation/ Justification)**
- **Αποποίηση Ευθύνης/ Δικαιολογία (Denial of Responsibility)**
- **Αποζημίωση (Compensation)**

### 3.3.1 Απολογία (Apology)

Η **απολογία** αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες και μελετημένες στρατηγικές αποκατάστασης υπηρεσιών στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υπηρεσιών και της φιλοξενίας. Ως στρατηγική αντιμετώπισης αποτυχίας υπηρεσίας, η απολογία αναφέρεται στη ρητή αναγνώριση του προβλήματος από την επιχείρηση και στην έκφραση λύπης, μεταμέλειας ή συγγνώμης προς τον πελάτη για την αρνητική

εμπειρία που βίωσε (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Η απολογία δεν περιλαμβάνει υλική αποκατάσταση, αλλά εστιάζει κυρίως στη συναισθηματική και διαπροσωπική διάσταση της σχέσης επιχείρησης–πελάτη. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η απολογία λειτουργεί ως **μηχανισμός αποκατάστασης της διαπροσωπικής δικαιοσύνης**, καθώς σηματοδοτεί ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει την ταλαιπωρία του πελάτη και επιδεικνύει σεβασμό και ενσυναίσθηση (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Μέσω της απολογίας, η επιχείρηση αποδέχεται ότι η εμπειρία του πελάτη ήταν αρνητική, ακόμη και αν δεν αναλαμβάνει πλήρως την ευθύνη για την αποτυχία. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να μειώσει τα αρνητικά συναισθήματα και να περιορίσει την αίσθηση αδικίας που συχνά συνοδεύει τις αποτυχίες υπηρεσίας.

Στο πλαίσιο της φιλοξενίας, η σημασία της απολογίας ενισχύεται λόγω της έντονης διαπροσωπικής φύσης της εμπειρίας. Οι πελάτες δεν αξιολογούν μόνο το αποτέλεσμα της υπηρεσίας, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται σε περιπτώσεις προβλημάτων. Έρευνες έχουν δείξει ότι μια ειλικρινής απολογία μπορεί να **μετριάσει τον θυμό και την απογοήτευση** του πελάτη, ακόμη και όταν η αποτυχία υπηρεσίας θεωρείται σοβαρή (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Η συναισθηματική αυτή λειτουργία καθιστά την απολογία ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιπτώσεις όπου η αποτυχία επηρεάζει άμεσα την προσωπική εμπειρία του πελάτη. Η αποτελεσματικότητα της απολογίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο αυτή διατυπώνεται. Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι απολογίες που είναι **σαφείς, άμεσες και απαλλαγμένες από αμυντικό τόνο** αξιολογούνται πιο θετικά από τους καταναλωτές (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Αντίθετα, απολογίες που εμφανίζονται **προσχηματικές, ασαφείς ή συνοδεύονται από μετακύλιση ευθυνών** τείνουν να υπονομεύουν την αξιοπιστία της επιχείρησης και να εντείνουν τις αρνητικές αντιδράσεις.

Σε επίπεδο στάσεων, η απολογία έχει συσχετιστεί **θετικά με την ικανοποίηση μετά την αποτυχία υπηρεσίας**. Οι καταναλωτές που λαμβάνουν απολογία τείνουν να αξιολογούν συνολικά την εμπειρία τους λιγότερο αρνητικά σε σύγκριση με περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει καμία ανταπόκριση από την επιχείρηση (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Η απολογία λειτουργεί ως ένδειξη **ενδιαφέροντος και φροντίδας**, στοιχεία που συμβάλλουν στη μερική αποκατάσταση της ικανοποίησης ακόμη και όταν το αρχικό πρόβλημα δεν επιλύεται πλήρως. Παράλληλα, η απολογία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην **αποκατάσταση της εμπιστοσύνης**. Η αναγνώριση της αποτυχίας και η έκφραση μεταμέλειας μπορούν να ενισχύσουν την αντίληψη ότι η επιχείρηση είναι αξιόπιστη και πρόθυμη να αναλάβει ευθύνη για τα λάθη της (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Ωστόσο, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η **απολογία από μόνη της δεν είναι πάντα επαρκής** για την πλήρη αποκατάσταση της εμπιστοσύνης, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις επαναλαμβανόμενων ή σοβαρών αποτυχιών υπηρεσίας. Η επίδραση της απολογίας στις συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών παρουσιάζει επίσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Έχει διαπιστωθεί ότι η ύπαρξη απολογίας **μπορεί να μειώσει την πρόθεση για αρνητικό word of mouth**, καθώς οι καταναλωτές αισθάνονται ότι η επιχείρηση αναγνώρισε το πρόβλημα και

δεν αγνόησε την εμπειρία τους (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Στο ψηφιακό περιβάλλον, όπου οι αντιδράσεις εκφράζονται δημόσια, η απολογία μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός περιορισμού της περαιτέρω διάδοσης αρνητικών αξιολογήσεων.

Ωστόσο, η απολογία δεν επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο όλες τις συμπεριφορικές προθέσεις. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι, αν και μπορεί να μειώσει το αρνητικό word of mouth, η **απολογία δεν οδηγεί πάντοτε σε αυξημένη πρόθεση επανακράτησης**, ιδιαίτερα όταν η αποτυχία υπηρεσίας θεωρείται ιδιαίτερα σοβαρή ή όταν δεν συνοδεύεται από ουσιαστική αποκατάσταση (McCollough, Berry, Yadav, 2000). Σε αυτές τις περιπτώσεις, η απολογία λειτουργεί περισσότερο ως μηχανισμός συναισθηματικής εκτόνωσης παρά ως παράγοντας αποκατάστασης της πρόθεσης επαναγοράς. Στο διαδικτυακό περιβάλλον, η απολογία αποκτά πρόσθετη σημασία λόγω της δημόσιας φύσης των αλληλεπιδράσεων. Οι απαντήσεις των ξενοδοχείων στις διαδικτυακές κριτικές αξιολογούνται όχι μόνο από τον αρχικό πελάτη, αλλά και από τρίτους παρατηρητές, οι οποίοι σχηματίζουν εντυπώσεις για την επαγγελματική και ηθική στάση της επιχείρησης (Sparks, Browning, 2010). Μια δημόσια απολογία μπορεί να λειτουργήσει ως **σήμα υπευθυνότητας** και προσανατολισμού στον πελάτη, επηρεάζοντας θετικά τις αντιλήψεις του ευρύτερου κοινού. Παρά τα οφέλη της, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η απολογία ενέχει και κινδύνους, ιδιαίτερα όταν συνδέεται με την απόδοση ευθύνης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η απολογία μπορεί να ερμηνευθεί ως **πλήρης ανάληψη ευθύνης**, γεγονός που ενδέχεται να ενισχύσει τις αρνητικές αντιδράσεις ή να δημιουργήσει νομικές ανησυχίες για την επιχείρηση (Coombs, 2007). Ως εκ τούτου, η διατύπωση της απολογίας απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, ώστε να επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ ενσυναίσθησης και προστασίας της επιχείρησης.

Συνολικά, η απολογία αποτελεί βασική αλλά όχι επαρκή από μόνη της στρατηγική αποκατάστασης υπηρεσιών. Η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη **μείωση των αρνητικών συναισθημάτων**, στη **βελτίωση της ικανοποίησης** και στον **περιορισμό του αρνητικού word of mouth**, ιδιαίτερα στο διαδικτυακό περιβάλλον. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από τη **σοβαρότητα της αποτυχίας**, τον **τρόπο διατύπωσης** και το **αν συνδυάζεται με άλλες μορφές αποκατάστασης**, προετοιμάζοντας το έδαφος για την εξέταση εναλλακτικών στρατηγικών αντιμετώπισης στις επόμενες υποενότητες.

### 3.3.2 Αιτιολόγηση (Explanation / Justification)

Η **αιτιολόγηση** αποτελεί μία στρατηγική αποκατάστασης υπηρεσιών που βασίζεται στην **παροχή εξηγήσεων** προς τον πελάτη σχετικά με τα αίτια μιας αποτυχίας υπηρεσίας. Σε αντίθεση με την απολογία, η οποία εστιάζει κυρίως στη συναισθηματική διάσταση της αποκατάστασης, η αιτιολόγηση απευθύνεται πρωτίστως στη **γνωστική αξιολόγηση της κατάστασης** από τον καταναλωτή, επιχειρώντας να μειώσει την αβεβαιότητα και να διευκολύνει την κατανόηση του περιστατικού (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει

πληροφορίες για το πώς και γιατί προέκυψε το πρόβλημα, χωρίς απαραίτητα να συνοδεύεται από ρητή ανάληψη ευθύνης. Η βιβλιογραφία της απόδοσης αιτιών υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές, μετά από μια αποτυχία υπηρεσίας, προσπαθούν να αποδώσουν ευθύνη για το αρνητικό γεγονός, προκειμένου να αξιολογήσουν τη δικαιοσύνη και την αξιοπιστία της επιχείρησης (Weiner, 1985). Η αιτιολόγηση επηρεάζει άμεσα αυτή τη διαδικασία, καθώς μπορεί να μεταβάλει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την ευθύνη της επιχείρησης. Όταν οι εξηγήσεις θεωρούνται πειστικές και συνεπείς, οι καταναλωτές είναι πιθανότερο να αποδώσουν την αποτυχία σε εξωτερικούς ή μη ελεγχόμενους παράγοντες, γεγονός που περιορίζει την ένταση των αρνητικών αντιδράσεων (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου οι υπηρεσίες επηρεάζονται από πολλαπλούς παράγοντες, όπως εποχικότητα, ανθρώπινο δυναμικό και τεχνολογικά συστήματα, η παροχή αιτιολόγησης μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση πιο ρεαλιστικών αξιολογήσεων από την πλευρά των πελατών. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι καταναλωτές τείνουν να **αξιολογούν θετικότερα τις επιχειρήσεις που παρέχουν σαφείς και κατανοητές εξηγήσεις**, ακόμη και όταν το αποτέλεσμα της υπηρεσίας παραμένει αρνητικό (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Η γνωστική αυτή αποσαφήνιση μπορεί να **μειώσει την αίσθηση αυθαιρεσίας ή αδιαφορίας** εκ μέρους της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της αιτιολόγησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την **ποιότητα και την αξιοπιστία των παρεχόμενων εξηγήσεων**. Εξηγήσεις που θεωρούνται ασαφείς, αντιφατικές ή προσχηματικές ενδέχεται να ενισχύσουν την καχυποψία των καταναλωτών και να επιδεινώσουν τις αρνητικές αντιδράσεις (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Αντίθετα, αιτιολογήσεις που είναι **συγκεκριμένες, συνεπείς και εύλογες** μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμός αποκατάστασης της διαδικαστικής δικαιοσύνης, δηλαδή της αντίληψης ότι η επιχείρηση χειρίστηκε την κατάσταση με διαφάνεια και επαγγελματισμό.

Σε επίπεδο στάσεων, η αιτιολόγηση έχει συσχετιστεί με θετικότερες αξιολογήσεις της επιχείρησης, ιδιαίτερα όσον αφορά την εμπιστοσύνη. Η παροχή εξηγήσεων μπορεί να ενισχύσει την αντίληψη ότι η επιχείρηση λειτουργεί με **ειλικρίνεια** και **δεν αποκρύπτει πληροφορίες** από τους πελάτες της, γεγονός που συμβάλλει στη διατήρηση ή μερική αποκατάσταση της εμπιστοσύνης μετά από μια αποτυχία υπηρεσίας (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Ωστόσο, η επίδραση της αιτιολόγησης στην ικανοποίηση εμφανίζεται **πιο περιορισμένη σε σύγκριση με στρατηγικές που περιλαμβάνουν συναισθηματική ή υλική αποκατάσταση**. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η αιτιολόγηση είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιπτώσεις όπου η αποτυχία υπηρεσίας θεωρείται **χαμηλής ή μέτριας σοβαρότητας**. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι καταναλωτές είναι περισσότερο δεκτικοί σε γνωστικές εξηγήσεις και λιγότερο απαιτητικοί ως προς την υλική αποκατάσταση (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Αντίθετα, σε **περιπτώσεις σοβαρών αποτυχιών, η αιτιολόγηση από μόνη της ενδέχεται να θεωρηθεί ανεπαρκής** και να εκληφθεί ως προσπάθεια αποφυγής ευθύνης.

Σε ό,τι αφορά τις συμπεριφορικές προθέσεις, η αιτιολόγηση μπορεί να συμβάλει στον **περιορισμό του αρνητικού word of mouth**, ιδίως όταν οι καταναλωτές θεωρούν ότι η επιχείρηση ενήργησε με διαφάνεια και επαγγελματισμό (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Ωστόσο, η επίδρασή της στην πρόθεση επανακράτησης είναι λιγότερο σαφής, καθώς η κατανόηση των αιτιών της αποτυχίας δεν συνεπάγεται απαραίτητα την επιθυμία επανάληψης της εμπειρίας. Στο διαδικτυακό περιβάλλον, η αιτιολόγηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία λόγω της δημόσιας φύσης των απαντήσεων των επιχειρήσεων. Οι εξηγήσεις που παρέχονται στις διαδικτυακές κριτικές αξιολογούνται όχι μόνο από τον παραπονούμενο πελάτη, αλλά και από τρίτους παρατηρητές, οι οποίοι χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για να σχηματίσουν αντιλήψεις σχετικά με την αξιοπιστία και τη διαφάνεια της επιχείρησης (Sparks, Browning, 2010). Η δημόσια αιτιολόγηση μπορεί να λειτουργήσει ως **μηχανισμός διαχείρισης φήμης**, εφόσον γίνεται με σαφήνεια και συνέπεια. Παρά τα πλεονεκτήματά της, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η αιτιολόγηση ενέχει τον κίνδυνο να εκληφθεί ως **δικαιολογία**, ιδιαίτερα όταν συνοδεύεται από **έμμεση ή άμεση μετακύλιση ευθυνών**. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι καταναλωτές μπορεί να αντιδράσουν αρνητικά, θεωρώντας ότι η επιχείρηση αποφεύγει την ανάληψη ευθύνης και δεν επιδεικνύει ενσυναίσθηση (Coombs, 2007). Η λεπτή αυτή ισορροπία καθιστά αναγκαίο τον προσεκτικό σχεδιασμό των εξηγήσεων που παρέχονται μετά από αποτυχία υπηρεσίας.

Συνολικά, η αιτιολόγηση αποτελεί μια στρατηγική αποκατάστασης που επηρεάζει κυρίως τη γνωστική αξιολόγηση της αποτυχίας και τις αντιλήψεις δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης. Μπορεί να περιορίσει τις αρνητικές αντιδράσεις και να συμβάλει στη διατήρηση της εμπιστοσύνης, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις χαμηλής ή μέτριας σοβαρότητας αποτυχίας. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από την ποιότητα των παρεχόμενων εξηγήσεων και από το αν χρησιμοποιείται συμπληρωματικά ή σε αντιδιαστολή με άλλες στρατηγικές αποκατάστασης, γεγονός που οδηγεί στην εξέταση της επόμενης κατηγορίας στρατηγικών.

### 3.3.3 Αποποίηση Ευθύνης / Δικαιολογία (Denial of Responsibility)

Η **αποποίηση ευθύνης** αποτελεί μία από τις πιο αμφιλεγόμενες στρατηγικές αποκατάστασης υπηρεσιών, καθώς βασίζεται στην άρνηση ή στον περιορισμό της ευθύνης της επιχείρησης για την αποτυχία υπηρεσίας. Σε αντίθεση με την απολογία και την αιτιολόγηση, η στρατηγική αυτή δεν αναγνωρίζει άμεσα σφάλμα εκ μέρους της επιχείρησης, αλλά αποδίδει την ευθύνη σε εξωτερικούς, μη ελεγχόμενους ή απρόβλεπτους παράγοντες, όπως τρίτους παρόχους, τεχνικά συστήματα, καιρικές συνθήκες ή συμπεριφορές άλλων πελατών (Coombs, 2007). Ως εκ τούτου, η αποποίηση ευθύνης επηρεάζει άμεσα τη διαδικασία απόδοσης αιτιών από την πλευρά των καταναλωτών. Η θεωρία της απόδοσης αιτιών υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές αξιολογούν τις αποτυχίες υπηρεσίας με βάση το **ποιος θεωρείται υπεύθυνος** για το αρνητικό γεγονός και κατά πόσο αυτός ο παράγοντας ήταν ελεγχόμενος από την επιχείρηση (Weiner, 1985). Η αποποίηση ευθύνης επιχειρεί να μετατοπίσει την απόδοση ευθύνης μακριά από την επιχείρηση, μειώνοντας την αντίληψη ότι η

αποτυχία οφείλεται σε εσωτερικά ή συστηματικά προβλήματα. Όταν αυτή η μετατόπιση γίνεται αποδεκτή από τον καταναλωτή, οι αρνητικές αντιδράσεις μπορεί να περιοριστούν. Ωστόσο, η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η αποποίηση ευθύνης ενέχει σημαντικούς κινδύνους, ιδιαίτερα όταν οι καταναλωτές θεωρούν ότι η επιχείρηση είχε τη δυνατότητα να αποτρέψει ή να διαχειριστεί την αποτυχία υπηρεσίας (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Σε τέτοιες περιπτώσεις, η άρνηση ευθύνης μπορεί να εκληφθεί ως **έλλειψη υπευθυνότητας** ή ως **προσπάθεια αποφυγής ανάληψης ευθύνης**, εντείνοντας τα αρνητικά συναισθήματα και υπονομεύοντας την αξιοπιστία της επιχείρησης. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου οι πελάτες αναμένουν υψηλό επίπεδο ελέγχου και επαγγελματισμού, η αποποίηση ευθύνης **αξιολογείται συχνά αρνητικά**. Οι καταναλωτές τείνουν να θεωρούν ότι το ξενοδοχείο φέρει την τελική ευθύνη για την εμπειρία διαμονής, ακόμη και όταν εμπλέκονται τρίτοι παράγοντες, όπως συνεργαζόμενοι πάροχοι ή εξωτερικές υπηρεσίες (Koc, 2019). Ως αποτέλεσμα, η απόδοση ευθύνης σε εξωτερικούς παράγοντες μπορεί να θεωρηθεί **ανεπαρκής ή μη πειστική**.

Η επίδραση της αποποίησης ευθύνης στις στάσεις των καταναλωτών είναι κατά κανόνα αρνητική, ιδιαίτερα όσον αφορά την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη. Έρευνες έχουν δείξει ότι η άρνηση ευθύνης συνδέεται με **χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης** μετά την αποτυχία υπηρεσίας, καθώς οι καταναλωτές αισθάνονται ότι **η επιχείρηση δεν αναγνωρίζει το πρόβλημα** ή την ταλαιπωρία που υπέστησαν (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Παράλληλα, η **εμπιστοσύνη υπονομεύεται**, καθώς η επιχείρηση εμφανίζεται απρόθυμη να αναλάβει ευθύνη για την ποιότητα των υπηρεσιών της. Σε επίπεδο συναισθηματικών αντιδράσεων, η αποποίηση ευθύνης μπορεί να εντείνει τα **αρνητικά συναισθήματα**, όπως θυμό και αγανάκτηση, ιδιαίτερα όταν οι καταναλωτές θεωρούν ότι η επιχείρηση τους αντιμετωπίζει αμυντικά ή απορριπτικά (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Η **αίσθηση αδικίας** ενισχύεται όταν οι πελάτες πιστεύουν ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προστατεύσει τον εαυτό της εις βάρος της εμπειρίας του πελάτη, γεγονός που οδηγεί σε εντονότερες αρνητικές αντιδράσεις. Η αποποίηση ευθύνης έχει επίσης σημαντικές επιπτώσεις στις συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η στρατηγική αυτή συνδέεται με **αυξημένη πρόθεση για αρνητικό word of mouth** και **μειωμένη πρόθεση επανακράτησης**, ιδιαίτερα στο ψηφιακό περιβάλλον όπου οι αντιδράσεις εκφράζονται δημόσια (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Οι καταναλωτές που αισθάνονται ότι η επιχείρηση αρνείται την ευθύνη είναι πιο πιθανό να μοιραστούν αρνητικές εμπειρίες, τόσο ως μορφή εκτόνωσης όσο και ως προειδοποίηση προς άλλους. Στο πλαίσιο των διαδικτυακών κριτικών, η αποποίηση ευθύνης αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία, καθώς οι απαντήσεις των επιχειρήσεων είναι ορατές σε ένα ευρύ κοινό. Οι τρίτοι παρατηρητές αξιολογούν όχι μόνο την εγκυρότητα της αποποίησης, αλλά και τον τόνο και τη στάση της επιχείρησης. Έχει διαπιστωθεί ότι αμυντικές ή απορριπτικές απαντήσεις **μπορούν να ενισχύσουν την αρνητική εικόνα του ξενοδοχείου** και να συμβάλουν στην **κλιμάκωση της αρνητικής δημοσιότητας** (Sparks, Browning, 2010). Παρά τα γενικά αρνητικά ευρήματα, η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι η αποποίηση ευθύνης **μπορεί να είναι**

**αποτελεσματική σε περιορισμένες περιπτώσεις, ιδίως όταν η αποτυχία οφείλεται σε σαφώς εξωτερικούς και μη ελεγχόμενους παράγοντες** και όταν οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ότι η επιχείρηση δεν είχε ρεαλιστική δυνατότητα παρέμβασης (Coombs, 2007). Σε αυτές τις περιπτώσεις, η σαφής και τεκμηριωμένη αποποίηση μπορεί να αποτρέψει την άδικη απόδοση ευθύνης στην επιχείρηση. Ωστόσο, ακόμη και σε τέτοιες περιπτώσεις, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει τη σημασία του τρόπου διατύπωσης της αποποίησης ευθύνης. Όταν η αποποίηση συνοδεύεται από **ενσυναίσθηση και αναγνώριση της ταλαιπωρίας** του πελάτη, οι αρνητικές αντιδράσεις μπορούν να μετριαστούν. Αντίθετα, όταν παρουσιάζεται ως καθαρή άρνηση χωρίς καμία μορφή συναισθηματικής ανταπόκρισης, η στρατηγική τείνει να αποτυγχάνει (Hess, Ganesan, Klein, 2003).

Συνολικά, η αποποίηση ευθύνης αποτελεί μια στρατηγική αποκατάστασης υψηλού ρίσκου, η οποία συχνά οδηγεί σε επιδείνωση των αντιδράσεων των καταναλωτών, ιδίως σε περιβάλλοντα υψηλής διαφάνειας όπως οι διαδικτυακές πλατφόρμες αξιολόγησης. Αν και μπορεί να λειτουργήσει υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις, η γενική εικόνα που προκύπτει από τη βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η στρατηγική αυτή απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και συχνά κρίνεται λιγότερο αποτελεσματική σε σύγκριση με άλλες μορφές αποκατάστασης υπηρεσιών.

### 3.3.4 Αποζημίωση (Compensation)

Η **αποζημίωση** αποτελεί μία από τις πιο άμεσες και απτές στρατηγικές αποκατάστασης υπηρεσιών, καθώς περιλαμβάνει την παροχή υλικών ή οικονομικών ανταλλαγμάτων προς τον πελάτη με στόχο την αντιστάθμιση της ζημίας που υπέστη λόγω μιας αποτυχίας υπηρεσίας. Στη βιβλιογραφία του service recovery, η αποζημίωση συνδέεται κυρίως με τη διάσταση της **διανεμητικής δικαιοσύνης**, δηλαδή με την αντίληψη του καταναλωτή ότι το τελικό αποτέλεσμα της αντιμετώπισης του προβλήματος είναι δίκαιο και ανάλογο της ταλαιπωρίας που υπέστη (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η αποζημίωση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως επιστροφή χρημάτων, έκπτωση σε μελλοντική κράτηση, δωρεάν αναβάθμιση δωματίου ή παροχή πρόσθετων υπηρεσιών. Η υλική αυτή διάσταση της αποκατάστασης διαφοροποιεί την αποζημίωση από στρατηγικές που εστιάζουν κυρίως στη συναισθηματική ή γνωστική αντιμετώπιση της αποτυχίας. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η αποζημίωση είναι **ιδιαίτερα αποτελεσματική** σε περιπτώσεις όπου η αποτυχία υπηρεσίας **έχει προκαλέσει απτή ή οικονομική ζημία στον πελάτη** (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Η αποτελεσματικότητα της αποζημίωσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αντιλαμβανόμενη επάρκειά της. Οι καταναλωτές αξιολογούν την αποζημίωση όχι μόνο με βάση την αντικειμενική της αξία, αλλά και σε σχέση με τη σοβαρότητα της αποτυχίας και τις προσδοκίες τους για δίκαιη μεταχείριση (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Όταν η αποζημίωση θεωρείται επαρκής και ανάλογη της ζημίας, μπορεί να **περιορίσει τις αρνητικές αντιδράσεις**.

Σε επίπεδο στάσεων, η αποζημίωση έχει συσχετιστεί ισχυρά με την αποκατάσταση της ικανοποίησης μετά από αποτυχία υπηρεσίας. Έρευνες δείχνουν ότι οι καταναλωτές που λαμβάνουν υλική αποζημίωση τείνουν να **αξιολογούν συνολικά την εμπειρία τους πιο θετικά** σε σύγκριση με περιπτώσεις όπου η επιχείρηση περιορίζεται σε λεκτικές ή συμβολικές μορφές αποκατάστασης (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Η αποζημίωση λειτουργεί ως έμπρακτη αναγνώριση της ζημίας, ενισχύοντας την αντίληψη ότι η επιχείρηση **λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις ανησυχίες του πελάτη**. Παράλληλα, η αποζημίωση συμβάλει στην αποκατάσταση της εικόνας του ξενοδοχείου ιδίως όταν συνοδεύεται από διαφάνεια και συνέπεια. Η παροχή υλικής αποκατάστασης μπορεί να ενισχύσει την αντίληψη ότι η επιχείρηση είναι πρόθυμη να αναλάβει το κόστος των λαθών της και να προστατεύσει τα συμφέροντα των πελατών της (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Ωστόσο, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η αποζημίωση από μόνη της **δεν εγγυάται την πλήρη αποκατάσταση της εμπιστοσύνης**, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου η αποτυχία υπηρεσίας επαναλαμβάνεται.

Σε ό,τι αφορά τις συμπεριφορικές προθέσεις, η αποζημίωση έχει συνδεθεί με **αυξημένη πρόθεση επανακράτησης**, ιδίως όταν οι καταναλωτές θεωρούν ότι η επιχείρηση χειρίστηκε την αποτυχία με δίκαιο και επαγγελματικό τρόπο (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Η υλική αποκατάσταση μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για τη διατήρηση της σχέσης με την επιχείρηση, ακόμη και μετά από μια αρνητική εμπειρία. Παράλληλα, η αποζημίωση μπορεί να **μειώσει την πρόθεση για αρνητικό word of mouth**, περιορίζοντας την ανάγκη των καταναλωτών να εκφράσουν δημόσια τη δυσαρέσκειά τους. Ωστόσο, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η αποζημίωση ενέχει και ορισμένους κινδύνους. Σε περιπτώσεις όπου η αποζημίωση **θεωρείται ανεπαρκής ή δυσανάλογη σε σχέση με τη ζημία**, οι καταναλωτές ενδέχεται να αντιδράσουν ακόμη πιο αρνητικά, θεωρώντας ότι **η επιχείρηση προσπαθεί να «εξαγοράσει» τη δυσαρέσκεια** χωρίς να αντιμετωπίσει ουσιαστικά το πρόβλημα (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Επιπλέον, η υπερβολική έμφαση στην αποζημίωση μπορεί να δημιουργήσει **προσδοκίες για μελλοντικές παροχές**, αυξάνοντας τον κίνδυνο καταχρηστικής συμπεριφοράς από την πλευρά των πελατών. Στο διαδικτυακό περιβάλλον, η αποζημίωση αποκτά πρόσθετη σημασία, καθώς οι πρακτικές αποκατάστασης αξιολογούνται δημόσια από τρίτους καταναλωτές. Οι απαντήσεις των ξενοδοχείων που περιλαμβάνουν σαφή και δίκαιη αποζημίωση μπορούν να λειτουργήσουν ως **σήματα υπευθυνότητας και πελατοκεντρικού χαρακτήρα**, επηρεάζοντας θετικά τις αντιλήψεις των αναγνωστών (Sparks, Browning, 2010). Αντίθετα, η απουσία ή η ανεπαρκής αποζημίωση μπορεί να ενισχύσει την αρνητική εικόνα της επιχείρησης και να συμβάλει στην περαιτέρω διάδοση αρνητικών αξιολογήσεων.

Συνολικά, η αποζημίωση αποτελεί μία από τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές αποκατάστασης υπηρεσιών, ιδίως σε περιπτώσεις σοβαρών ή απτών αποτυχιών υπηρεσίας. Η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην αποκατάσταση της ικανοποίησης, στη μείωση του αρνητικού word of mouth και στην

ενίσχυση της πρόθεσης επανακράτησης. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη και επάρκεια της παρεχόμενης αποζημίωσης, καθώς και από το αν συνδυάζεται με κατάλληλες επικοινωνιακές πρακτικές, ολοκληρώνοντας το πλαίσιο των στρατηγικών αποκατάστασης που εξετάζονται στην παρούσα εργασία.

### 3.4 Επιπτώσεις των απαντήσεων των ξενοδοχείων

Οι απαντήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε αρνητικές διαδικτυακές κριτικές αποτελούν πλέον αναπόσπαστο μέρος της εμπειρίας του καταναλωτή και επηρεάζουν ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η διαχείριση των αποτυχιών υπηρεσίας. Όπως αναδείχθηκε στις προηγούμενες ενότητες, οι στρατηγικές service recovery δεν λειτουργούν μεμονωμένα, αλλά διαμορφώνουν ένα συνολικό πλαίσιο επικοινωνίας, το οποίο επηρεάζει τόσο τον άμεσα εμπλεκόμενο πελάτη όσο και τους τρίτους παρατηρητές στο ψηφιακό περιβάλλον (Sparks, Browning, 2010). Στην παρούσα ενότητα εξετάζονται συγκεντρωτικά οι βασικές επιπτώσεις των απαντήσεων των ξενοδοχείων στις στάσεις και στις συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών, εστιάζοντας στην ικανοποίηση από τη διαχείριση της αποτυχίας, στην αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού, στην εμπιστοσύνη, καθώς και στις θετικές και αρνητικές προθέσεις συμπεριφοράς.

#### 3.4.1 Επίδραση στην ικανοποίηση από τη διαχείριση της αποτυχίας υπηρεσίας

Η **ικανοποίηση από τη διαχείριση της αποτυχίας** υπηρεσίας αποτελεί βασικό δείκτη αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των απαντήσεων των ξενοδοχείων σε αρνητικές κριτικές. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση αυτή δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την επίλυση του αρχικού προβλήματος, αλλά κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται στο παράπονο του πελάτη (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Οι απαντήσεις που χαρακτηρίζονται από **σαφήνεια, ενσυναίσθηση και επαγγελματισμό** τείνουν να οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τη διαχείριση της αποτυχίας, ακόμη και όταν το αποτέλεσμα της υπηρεσίας δεν μπορεί να αναστραφεί πλήρως (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Αντίθετα, απαντήσεις που αγνοούν το πρόβλημα, εμφανίζονται αμυντικές ή μετακυλίνουν την ευθύνη στον πελάτη συνδέονται με μειωμένη ικανοποίηση και εντονότερες αρνητικές αντιδράσεις. Στο διαδικτυακό περιβάλλον, η δημόσια φύση των απαντήσεων ενισχύει τη σημασία της service recovery satisfaction, καθώς η αξιολόγηση της διαχείρισης δεν αφορά μόνο τον αρχικό πελάτη, αλλά επεκτείνεται και σε τρίτους καταναλωτές που παρατηρούν την αλληλεπίδραση (Sparks, Browning, 2010).

#### 3.4.2 Επίδραση στην αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού

Η **αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού** της απάντησης του ξενοδοχείου αποτελεί κεντρικό μηχανισμό μέσω του οποίου οι καταναλωτές αξιολογούν τις

απαντήσεις σε αρνητικές κριτικές. Η βιβλιογραφία της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης διακρίνει μεταξύ διανεμητικής, διαδικαστικής και διαπροσωπικής δικαιοσύνης, οι οποίες επηρεάζονται άμεσα από το περιεχόμενο και τον τόνο της απάντησης της επιχείρησης (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Οι απαντήσεις που θεωρούνται **δίκαιες και επαγγελματικές** χαρακτηρίζονται από **διαφάνεια, συνέπεια και σεβασμό προς τον πελάτη**. Όταν οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει το πρόβλημα με υπευθυνότητα και επαγγελματισμό, είναι πιθανότερο να αξιολογήσουν θετικά τη συνολική στάση της, ακόμη και αν το αρχικό παράπονο παραμένει (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Αντίθετα, απαντήσεις που εκλαμβάνονται ως άδικες, ασαφείς ή αμυντικές μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση αδικίας και να επιδεινώσουν τις αρνητικές στάσεις. Η αντίληψη έλλειψης επαγγελματισμού λειτουργεί συχνά ως καταλύτης για την κλιμάκωση αρνητικών αντιδράσεων στο ψηφιακό περιβάλλον.

### 3.4.3 Επίδραση στην εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο

Η **εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο** αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και επηρεάζεται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις αποτυχίες υπηρεσίας. Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι οι απαντήσεις σε αρνητικές κριτικές λειτουργούν ως σήματα αξιοπιστίας και ηθικής στάσης της επιχείρησης (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Απαντήσεις που **αναγνωρίζουν το πρόβλημα, επιδεικνύουν ενσυναίσθηση και παρέχουν σαφή πληροφόρηση** τείνουν να ενισχύουν ή να αποκαθιστούν την εμπιστοσύνη, ακόμη και μετά από αρνητικές εμπειρίες. Αντίθετα, απαντήσεις που αποφεύγουν την ανάληψη ευθύνης ή υιοθετούν αμυντικό τόνο μπορούν να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη και να ενισχύσουν την αβεβαιότητα των καταναλωτών σχετικά με τη μελλοντική αξιοπιστία της επιχείρησης. Η σημασία της εμπιστοσύνης ενισχύεται στο ψηφιακό περιβάλλον, όπου οι απαντήσεις των ξενοδοχείων αξιολογούνται από ευρύ κοινό και επηρεάζουν συλλογικές αντιλήψεις για το brand (Sparks, Browning, 2010).

### 3.4.4 Επίδραση στις προθέσεις συμπεριφοράς μετά τη διαχείριση της αποτυχίας

Οι απαντήσεις των ξενοδοχείων σε αρνητικές κριτικές επηρεάζουν άμεσα τις **προθέσεις συμπεριφοράς των καταναλωτών** μετά τη διαχείριση της. Οι προθέσεις αυτές περιλαμβάνουν την πρόθεση επαναδιαμονής, τη σύσταση του ξενοδοχείου σε τρίτους και τη διάθεση παροχής «δεύτερης ευκαιρίας» στην επιχείρηση. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι **θετικές αξιολογήσεις της διαχείρισης** της αποτυχίας συνδέονται με ευνοϊκότερες μελλοντικές συμπεριφορικές προθέσεις, ακόμη και όταν η αρχική εμπειρία ήταν αρνητική (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Αντίθετα, αρνητικές αξιολογήσεις των απαντήσεων μπορούν να οδηγήσουν σε αποφυγή της επιχείρησης και αναζήτηση εναλλακτικών επιλογών. Στο ψηφιακό περιβάλλον, οι προθέσεις συμπεριφοράς επηρεάζονται όχι μόνο από την προσωπική εμπειρία του πελάτη, αλλά και από την παρατήρηση του τρόπου με τον οποίο το ξενοδοχείο διαχειρίζεται δημόσια τα παράπονα άλλων καταναλωτών.

### 3.4.5 Επίδραση στις αρνητικές προθέσεις και τη διάθεση «ακύρωσης»

Πέρα από τις θετικές προθέσεις συμπεριφοράς, οι απαντήσεις των ξενοδοχείων μπορούν να επηρεάσουν και τις αρνητικές προθέσεις των καταναλωτών, όπως η διάθεση αποφυγής ή «ακύρωσης» της επιχείρησης. Όπως έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφία, απαντήσεις που εκλαμβάνονται ως άδικες ή προσβλητικές μπορούν να οδηγήσουν σε έντονες αρνητικές αντιδράσεις, ενισχύοντας την πρόθεση για αρνητικό word of mouth και κοινωνική αποδοκιμασία (Antony, Jacob, 2019). Η αρνητική αυτή δυναμική ενισχύεται στο ψηφιακό περιβάλλον, όπου οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν δημόσια τη δυσαρέσκειά τους και να επηρεάσουν άλλους χρήστες. Η διάθεση «ακύρωσης» δεν περιορίζεται μόνο στη μη επαναγορά, αλλά περιλαμβάνει και ενεργές μορφές αποτροπής άλλων καταναλωτών από τη χρήση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου.

## 3.5 Κουλτούρα της Ακύρωσης και Ακραίες Μορφές Αντίδρασης

### 3.5.1 Η έννοια της κουλτούρα της ακύρωσης στο ψηφιακό περιβάλλον

Η έννοια της «**κουλτούρας της ακύρωσης**» (**cancel culture**) έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια ως ένα ιδιαίτερα συζητημένο φαινόμενο στο ψηφιακό περιβάλλον, περιγράφοντας μορφές συλλογικής κοινωνικής αποδοκιμασίας ατόμων, οργανισμών ή επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα αντιληπτών παραβιάσεων κοινωνικών, ηθικών ή ποιοτικών προτύπων. Αν και ο όρος χρησιμοποιήθηκε αρχικά για να περιγράψει κοινωνικά και πολιτισμικά φαινόμενα, η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η λογική της cancel culture εφαρμόζεται πλέον και στον επιχειρηματικό τομέα, ιδιαίτερα σε κλάδους με υψηλή δημόσια έκθεση, όπως ο τουρισμός και η φιλοξενία (Antony, Jacob, 2019). Στο ψηφιακό περιβάλλον, η cancel culture εκδηλώνεται μέσω της **δημόσιας κριτικής, της μαζικής αρνητικής αξιολόγησης** και της ενεργής αποτροπής άλλων καταναλωτών από τη χρήση των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Σε αντίθεση με την απλή αρνητική κριτική ή τη μεμονωμένη δυσαρέσκεια, η cancel culture χαρακτηρίζεται από **συλλογικότητα, ένταση** και **διάρκεια**. Οι καταναλωτές δεν περιορίζονται στην έκφραση προσωπικής δυσαρέσκειας, αλλά συμμετέχουν σε ένα ευρύτερο κύμα αρνητικών αντιδράσεων που στοχεύει στη συνολική απαξίωση της επιχείρησης. Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η cancel culture συνδέεται στενά με την **ηθικοποίηση της κατανάλωσης**, δηλαδή με την τάση των καταναλωτών να αξιολογούν τις επιχειρήσεις όχι μόνο με βάση τη λειτουργική ποιότητα των υπηρεσιών τους, αλλά και με βάση αντιλήψεις περί δικαιοσύνης, υπευθυνότητας και κοινωνικής συμπεριφοράς (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014). Στο πλαίσιο αυτό, μια αποτυχία υπηρεσίας ή μια ακατάλληλη απάντηση σε αρνητική κριτική μπορεί να ερμηνευθεί ως ένδειξη βαθύτερων προβλημάτων στην κουλτούρα ή στις αξίες της επιχείρησης. Ένα βασικό χαρακτηριστικό της cancel culture είναι η **δημόσια και διαδραστική** της φύση. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες επιτρέπουν τη γρήγορη διάδοση αρνητικών αφηγήσεων και τη συμμετοχή μεγάλου αριθμού χρηστών, οι οποίοι συχνά

δεν έχουν άμεση εμπειρία με την επιχείρηση. Οι τρίτοι αυτοί παρατηρητές υιοθετούν τις αρνητικές αφηγήσεις βασιζόμενοι σε πληροφορίες, συναισθηματικό τόνο και κοινωνικά σήματα που εκπέμπονται από άλλους χρήστες, ενισχύοντας τη δυναμική της συλλογικής αποδοκίμασίας. Η cancel culture διαφοροποιείται από άλλες μορφές αρνητικής αντίδρασης και ως προς τον στόχο της. Ενώ το αρνητικό word of mouth αποσκοπεί κυρίως στην ενημέρωση ή προειδοποίηση άλλων καταναλωτών, η cancel culture **επιδιώκει συχνά την τιμωρία ή την απομόνωση της επιχείρησης** μέσω της αποφυγής, της διαρκούς αρνητικής προβολής και της κοινωνικής πίεσης (Antony, Jacob, 2019). Η πρόθεση αυτή καθιστά την cancel culture μια ακραία μορφή καταναλωτικής αντίδρασης, με δυνητικά σοβαρές επιπτώσεις για τη φήμη και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, η cancel culture αποκτά ιδιαίτερη σημασία λόγω της **υψηλής εξάρτησης από διαδικτυακές αξιολογήσεις** και της **άμεσης σύνδεσης της φήμης με την πρόθεση κράτησης**. Η δημόσια φύση των απαντήσεων των ξενοδοχείων σε αρνητικές κριτικές καθιστά τις επιχειρήσεις ιδιαίτερα ευάλωτες σε συλλογικές αρνητικές αντιδράσεις, ιδιαίτερα όταν οι απαντήσεις εκλαμβάνονται ως άδικες, αμυντικές ή μη επαγγελματικές.

Συνολικά, η cancel culture στο ψηφιακό περιβάλλον συνιστά μια ποιοτικά διαφορετική μορφή καταναλωτικής αντίδρασης σε σχέση με την απλή δυσαρέσκεια ή το αρνητικό e-WOM. Η κατανόηση των βασικών χαρακτηριστικών και της λογικής της αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τη μελέτη των μηχανισμών μέσω των οποίων οι αντιδράσεις των καταναλωτών μπορούν να κλιμακωθούν σε ακραίες μορφές κοινωνικής αποδοκίμασίας.

### 3.5.2 Μηχανισμοί κλιμάκωσης από τη δυσαρέσκεια στην «ακύρωση»

Η μετάβαση από τη μεμονωμένη δυσαρέσκεια ή την αρνητική διαδικτυακή κριτική σε φαινόμενα cancel culture δεν πραγματοποιείται στιγμιαία, αλλά μέσω μιας διαδικασίας κλιμάκωσης που ενεργοποιείται από **συγκεκριμένους γνωστικούς, συναισθηματικούς και κοινωνικούς μηχανισμούς**. Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι ακραίες μορφές καταναλωτικής αντίδρασης συνδέονται με τη συσσώρευση αρνητικών αφηγήσεων και με τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ χρηστών στο ψηφιακό περιβάλλον (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014).

Ένας από τους βασικότερους μηχανισμούς κλιμάκωσης είναι το **φαινόμενο των διαδικτυακών «firestorms»**, δηλαδή περιπτώσεων όπου ένα γεγονός ή μια αρνητική εμπειρία οδηγεί σε μαζική και ταχεία διάδοση αρνητικών σχολίων, κριτικών και αντιδράσεων. Τα firestorms χαρακτηρίζονται από **υψηλή ένταση**, συναισθηματική φόρτιση και συλλογική συμμετοχή, με αποτέλεσμα η αρχική αιτία της δυσαρέσκειας να αποκτά μεγάλη προβολή (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014). Στο πλαίσιο αυτό, μια αποτυχία υπηρεσίας ή μια ακατάλληλη απάντηση του ξενοδοχείου μπορεί να λειτουργήσει ως αφορμή για ευρύτερη κοινωνική αποδοκίμασία. Ο **ρόλος των συναισθημάτων** είναι καθοριστικός στη διαδικασία κλιμάκωσης. Έρευνες έχουν δείξει ότι συναισθήματα όπως θυμός, αγανάκτηση και αίσθηση ηθικής παραβίασης αυξάνουν την πιθανότητα δημόσιας έκφρασης και συμμετοχής σε συλλογικές

αρνητικές αντιδράσεις (Antonetti, Maklan, 2016). Όταν οι καταναλωτές αισθάνονται ότι μια επιχείρηση δεν αντιμετώπισε δίκαια ένα πρόβλημα ή επέδειξε έλλειψη σεβασμού, τα αρνητικά συναισθήματα ενισχύονται και μετατρέπονται σε κίνητρο για ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία «ακύρωσης». Παράλληλα, η **γνωστική ερμηνεία της αποτυχίας** υπηρεσίας παίζει σημαντικό ρόλο στην κλιμάκωση. Όταν οι καταναλωτές αποδίδουν την αποτυχία σε εσωτερικούς και ελεγχόμενους παράγοντες της επιχείρησης, τείνουν να θεωρούν το περιστατικό ως ένδειξη συστημικού προβλήματος και όχι ως μεμονωμένο λάθος (Weiner, 1985). Η αντίληψη αυτή ενισχύει τη νομιμοποίηση της συλλογικής αποδοκιμασίας και διευκολύνει τη μετάβαση από την ατομική δυσαρέσκεια στην κοινωνική «τιμωρία» της επιχείρησης.

Ένας επιπλέον μηχανισμός κλιμάκωσης αφορά τη **δυναμική της κοινωνικής επιβεβαίωσης στο ψηφιακό περιβάλλον**. Οι χρήστες τείνουν να υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές που φαίνονται κοινωνικά αποδεκτές ή δημοφιλείς, ιδιαίτερα όταν αυτές εκφράζονται από μεγάλο αριθμό άλλων χρηστών. Η συσσώρευση αρνητικών σχολίων και αντιδράσεων δημιουργεί την εντύπωση συναίνεσης, ενισχύοντας τη διάθεση συμμετοχής στη συλλογική αποδοκιμασία (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014). Στο πλαίσιο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, οι μηχανισμοί αυτοί ενισχύονται από τη **δημόσια φύση των απαντήσεων των επιχειρήσεων** στις διαδικτυακές κριτικές. Απαντήσεις που εκλαμβάνονται ως αμυντικές, άδικες ή μη επαγγελματικές μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτες κλιμάκωσης, επιβεβαιώνοντας τις αρνητικές αφηγήσεις και ενισχύοντας την αίσθηση ότι η επιχείρηση δεν αξίζει «δεύτερη ευκαιρία». Αντίθετα, στρατηγικές που περιορίζουν τα αρνητικά συναισθήματα και αποκαθιστούν την αντίληψη δικαιοσύνης μπορούν να ανακόψουν τη διαδικασία κλιμάκωσης πριν αυτή εξελιχθεί σε cancel culture.

Συνολικά, η κλιμάκωση από τη δυσαρέσκεια στην «ακύρωση» αποτελεί αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης συναισθηματικών αντιδράσεων, γνωστικών αποδόσεων ευθύνης και κοινωνικών δυναμικών του ψηφιακού περιβάλλοντος. Η κατανόηση των μηχανισμών αυτών είναι κρίσιμη για την ερμηνεία των ακραίων μορφών καταναλωτικής αντίδρασης και προετοιμάζει το έδαφος για την ανάλυση του ρόλου των διαδικτυακών πλατφορμών και των social media που ακολουθεί.

### 3.5.3 Ο ρόλος των διαδικτυακών πλατφορμών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Οι διαδικτυακές πλατφόρμες αξιολόγησης και τα κοινωνικά μέσα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και ενίσχυση φαινομένων cancel culture, καθώς λειτουργούν ως **μηχανισμοί διάδοσης, ενίσχυσης και νομιμοποίησης συλλογικών αρνητικών αντιδράσεων**. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μορφές word of mouth, το ψηφιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από **υψηλή ορατότητα, ταχύτητα διάδοσης και δυνατότητα συμμετοχής μεγάλου αριθμού χρηστών**, οι οποίοι μπορούν να αλληλεπιδρούν και να ενισχύουν αμοιβαία τις στάσεις τους (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, Gremler, 2004). Ένα βασικό χαρακτηριστικό των διαδικτυακών πλατφορμών είναι η **δημόσια φύση της επικοινωνίας**. Οι αρνητικές εμπειρίες και οι

απαντήσεις των επιχειρήσεων παραμένουν προσβάσιμες για μεγάλο χρονικό διάστημα, επιτρέποντας τη διαρκή αναπαραγωγή και επανερμηνεία των γεγονότων. Η χρονική αυτή διάρκεια ενισχύει τη δυναμική της cancel culture, καθώς ακόμη και μεμονωμένα περιστατικά μπορούν να επανεμφανιστούν και να πυροδοτήσουν νέους κύκλους αρνητικών αντιδράσεων (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014). Τα κοινωνικά μέσα, επιπλέον, λειτουργούν ως **επιταχυντές συναισθηματικού περιεχομένου**. Οι αλγόριθμοι προβολής τείνουν να ενισχύουν περιεχόμενο που προκαλεί έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως θυμό ή αγανάκτηση, αυξάνοντας την πιθανότητα έκθεσης των χρηστών σε αρνητικές αφηγήσεις (Antony, Jacob, 2019). Στο πλαίσιο αυτό, οι αρνητικές κριτικές και οι αμφιλεγόμενες απαντήσεις των επιχειρήσεων αποκτούν μεγαλύτερη απήχηση σε σύγκριση με ουδέτερο ή θετικό περιεχόμενο.

Ένας ακόμη κρίσιμος παράγοντας είναι ο **ρόλος των τρίτων παρατηρητών**. Σε αντίθεση με τον άμεσα εμπλεκόμενο πελάτη, οι τρίτοι χρήστες διαμορφώνουν στάσεις βασιζόμενοι αποκλειστικά στο διαθέσιμο ψηφιακό περιεχόμενο και στα κοινωνικά σήματα που αυτό εκπέμπει. Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι οι παρατηρητές αυτοί συχνά υιοθετούν τις κυρίαρχες αφηγήσεις, ιδιαίτερα όταν αυτές εμφανίζονται ως ευρέως αποδεκτές ή ηθικά δικαιολογημένες (Sparks, Browning, 2010). Η δυναμική αυτή ενισχύει τη συλλογική διάσταση της cancel culture και περιορίζει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να επηρεάσουν τις αντιλήψεις εκ των υστέρων. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες αξιολόγησης, όπως ιστοσελίδες κρατήσεων και κοινωνικά δίκτυα, ενισχύουν επίσης τη **σύγκριση μεταξύ επιχειρήσεων**, καθιστώντας τις αρνητικές αντιδράσεις πιο ορατές και πιο επιδραστικές. Οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν άμεσα αξιολογήσεις, σχόλια και απαντήσεις, γεγονός που ενισχύει την ευαισθησία τους σε ενδείξεις κακής διαχείρισης ή έλλειψης επαγγελματισμού (Vermeulen, Seegers, 2008). Σε αυτό το πλαίσιο, μια αρνητική απάντηση μπορεί να λειτουργήσει ως σημείο αναφοράς για ευρύτερη απαξίωση της επιχείρησης. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η επίδραση των διαδικτυακών πλατφορμών είναι ιδιαίτερα έντονη λόγω της **υψηλής εξάρτησης από διαδικτυακές κρατήσεις και αξιολογήσεις**. Οι απαντήσεις των ξενοδοχείων στις αρνητικές κριτικές αποτελούν μέρος της δημόσιας εικόνας τους και επηρεάζουν όχι μόνο τον παραπονούμενο πελάτη, αλλά και πλήθος δυνητικών επισκεπτών. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι οι καταναλωτές αξιολογούν τις επιχειρήσεις όχι μόνο με βάση το περιεχόμενο των κριτικών, αλλά και με βάση τον τρόπο με τον οποίο αυτές ανταποκρίνονται σε αρνητικά σχόλια (Sparks, Browning, 2010). Επιπλέον, τα social media **επιτρέπουν τη διασύνδεση διαφορετικών πλατφορμών και κοινοτήτων, διευρύνοντας την εμβέλεια των αρνητικών αφηγήσεων**. Ένα αρνητικό περιστατικό που ξεκινά σε μια πλατφόρμα αξιολόγησης μπορεί εύκολα να μεταφερθεί σε κοινωνικά δίκτυα, blogs ή forums, ενισχύοντας τη διάδοση και τη διάρκεια της αρνητικής δημοσιότητας (Antony, Jacob, 2019). Η διασύνδεση αυτή καθιστά τη διαχείριση της cancel culture ιδιαίτερα σύνθετη για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Συνολικά, οι διαδικτυακές πλατφόρμες και τα social media λειτουργούν ως κρίσιμοι ενισχυτές της cancel culture, διαμορφώνοντας το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι

καταναλωτές αξιολογούν, ερμηνεύουν και κλιμακώνουν τις αρνητικές εμπειρίες. Η κατανόηση του ρόλου αυτού είναι απαραίτητη για την ανάλυση της ευαλωτότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε ακραίες μορφές αντίδρασης, η οποία εξετάζεται στην επόμενη υποενότητα.

### 3.5.4 Cancel culture στον τουρισμό και τη φιλοξενία

Ο τουριστικός και ξενοδοχειακός κλάδος θεωρείται ιδιαίτερα ευάλωτος σε φαινόμενα cancel culture, λόγω της έντονης εξάρτησής του από διαδικτυακές αξιολογήσεις, της άυλης φύσης των υπηρεσιών και της υψηλής συναισθηματικής εμπλοκής των καταναλωτών. Σε αντίθεση με άλλους κλάδους, όπου η ποιότητα του προϊόντος μπορεί να αξιολογηθεί πριν την κατανάλωση, οι υπηρεσίες φιλοξενίας βιώνονται σε πραγματικό χρόνο και η αποτυχία τους συχνά συνδέεται με προσωπικές προσδοκίες, συναισθήματα και εμπειρίες ζωής (Koc, 2019). Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι οι **αποτυχίες υπηρεσίας στον τουρισμό τείνουν να εκλαμβάνονται ως πιο σοβαρές σε σύγκριση με άλλους τομείς**, καθώς επηρεάζουν περιορισμένες χρονικά αλλά ιδιαίτερα σημαντικές εμπειρίες, όπως διακοπές ή επαγγελματικά ταξίδια. Όταν μια αρνητική εμπειρία συνδυάζεται με ανεπαρκή ή ακατάλληλη διαχείριση εκ μέρους του ξενοδοχείου, αυξάνεται σημαντικά η πιθανότητα κλιμάκωσης της αντίδρασης και μετάβασης σε ακραίες μορφές κοινωνικής αποδοκιμασίας (Antony, Jacob, 2019). Στο πλαίσιο της φιλοξενίας, η cancel culture συχνά δεν προκύπτει αποκλειστικά από την αρχική αποτυχία υπηρεσίας, αλλά από τον **τρόπο με τον οποίο το ξενοδοχείο ανταποκρίνεται στη δημόσια κριτική**. Οι απαντήσεις των ξενοδοχείων στις διαδικτυακές κριτικές λειτουργούν ως δημόσια τεκμήρια επαγγελματισμού, υπευθυνότητας και σεβασμού προς τον πελάτη. Όταν οι απαντήσεις εκλαμβάνονται ως αμυντικές, ειρωνικές ή αδιάφορες, ενισχύεται η αντίληψη ότι το πρόβλημα δεν είναι μεμονωμένο, αλλά ενδεικτικό βαθύτερων οργανωτικών ή πολιτισμικών αδυναμιών της επιχείρησης (Sparks, Browning, 2010).

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει ότι οι καταναλωτές στον τουρισμό τείνουν να αποδίδουν **υψηλό βαθμό ευθύνης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**, ακόμη και σε περιπτώσεις όπου εμπλέκονται εξωτερικοί παράγοντες, όπως καιρικές συνθήκες ή τρίτοι πάροχοι. Η αντίληψη αυτή ενισχύει την αυστηρότητα με την οποία αξιολογούνται οι απαντήσεις των ξενοδοχείων και περιορίζει την αποτελεσματικότητα στρατηγικών όπως η αποποίηση ευθύνης (Koc, 2019). Ως αποτέλεσμα, οι αποτυχημένες απαντήσεις μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτες για τη συλλογική απαξίωση της επιχείρησης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο ρόλος των **τρίτων παρατηρητών στον τουριστικό κλάδο**. Οι δυνητικοί πελάτες, οι οποίοι δεν έχουν άμεση εμπειρία με το ξενοδοχείο, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις διαδικτυακές αξιολογήσεις και στις απαντήσεις της επιχείρησης για να διαμορφώσουν στάσεις και προσδοκίες. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι παρατηρητές αυτοί είναι συχνά πιο αυστηροί στις κρίσεις τους, καθώς δεν διαθέτουν συναισθηματικό δεσμό με την επιχείρηση και επηρεάζονται έντονα από αρνητικά κοινωνικά σήματα (Vermeulen, Seegers, 2008). Η cancel culture στον τουρισμό συνδέεται επίσης με την έννοια της **«δεύτερης ευκαιρίας»**. Σε αντίθεση με άλλους

κλάδους, όπου οι καταναλωτές μπορεί να είναι διατεθειμένοι να επαναλάβουν μια αγορά, οι τουριστικές εμπειρίες θεωρούνται μοναδικές και δύσκολα επαναλήψιμες. Όταν ένα ξενοδοχείο θεωρηθεί ότι δεν αξίζει δεύτερη ευκαιρία, η πρόθεση επαναδιαμονής μειώνεται δραστικά και αντικαθίσταται από ενεργή αποφυγή και αποτροπή άλλων καταναλωτών (Antony, Jacob, 2019). Επιπλέον, η **διεθνοποίηση του τουρισμού** ενισχύει την ένταση των φαινομένων cancel culture. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες επιτρέπουν τη διάδοση αρνητικών εμπειριών σε παγκόσμιο επίπεδο, με αποτέλεσμα μια τοπική αποτυχία υπηρεσίας να αποκτά διεθνή διάσταση. Η πολυπολιτισμικότητα των πελατών και οι διαφορετικές προσδοκίες ποιότητας και συμπεριφοράς καθιστούν τη διαχείριση των αρνητικών αντιδράσεων ακόμη πιο σύνθετη για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

### 3.5.5 Επιπτώσεις της cancel culture στη συμπεριφορά καταναλωτών και στις επιχειρήσεις

Η cancel culture αποτελεί μία από τις πιο ακραίες μορφές καταναλωτικής αντίδρασης στο ψηφιακό περιβάλλον, με σημαντικές επιπτώσεις τόσο στη συμπεριφορά των καταναλωτών όσο και στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Σε αντίθεση με την απλή δυσαρέσκεια ή το αρνητικό ηλεκτρονικό word of mouth, η cancel culture χαρακτηρίζεται από πρόθεση συστηματικής αποφυγής της επιχείρησης και ενεργή αποτροπή άλλων καταναλωτών από τη χρήση των υπηρεσιών της, μετατρέποντας την αρνητική εμπειρία σε συλλογική κοινωνική πρακτική (Antony, Jacob, 2019).

Σε επίπεδο καταναλωτικής συμπεριφοράς, η cancel culture συνδέεται με **αυξημένη πρόθεση αποφυγής ή «ακύρωσης» της επιχείρησης (cancel intention)**, η οποία υπερβαίνει τη μη επαναγορά. Οι καταναλωτές που συμμετέχουν σε φαινόμενα cancel culture δεν περιορίζονται στην προσωπική τους επιλογή αποχής, αλλά υιοθετούν ενεργό ρόλο στη διάδοση αρνητικών αφηγήσεων και στην κοινωνική αποδοκιμασία της επιχείρησης. Η συμπεριφορά αυτή συχνά συνοδεύεται από έντονη συναισθηματική φόρτιση και ηθική δικαιολόγηση, ενισχύοντας τη διάρκεια και την ένταση των αρνητικών αντιδράσεων (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014). Παράλληλα, η cancel culture **επηρεάζει αρνητικά και τις θετικές προθέσεις συμπεριφοράς**, όπως η πρόθεση επαναδιαμονής, η σύσταση σε τρίτους και η διάθεση παροχής «δεύτερης ευκαιρίας» στην επιχείρηση. Στο πλαίσιο του τουρισμού, όπου οι εμπειρίες θεωρούνται μοναδικές και δύσκολα επαναλήψιμες, η απώλεια εμπιστοσύνης και η ηθικοποίηση της αρνητικής εμπειρίας περιορίζουν δραστικά τη δυνατότητα αποκατάστασης της σχέσης με τον πελάτη (Koc, 2019). Η επιχείρηση παύει να αξιολογείται αποκλειστικά με βάση τη λειτουργική ποιότητα των υπηρεσιών της και αντιμετωπίζεται ως φορέας ανεπιθύμητων πρακτικών ή αξιών.

Σε οργανωσιακό επίπεδο, οι επιπτώσεις της cancel culture είναι πολυδιάστατες και συχνά μακροχρόνιες. Η συστηματική αρνητική δημοσιότητα μπορεί να οδηγήσει σε **υποβάθμιση της φήμης, μείωση της ζήτησης και απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Η βιβλιογραφία στον τουρισμό καταγράφει περιπτώσεις επιχειρήσεων φιλοξενίας που βρέθηκαν στο επίκεντρο μαζικής διαδικτυακής

αποδοκιμασίας μετά από αποτυχίες υπηρεσίας και ανεπαρκή ή ακατάλληλη δημόσια διαχείριση παραπόνων, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της αρνητικής εικόνας τους σε διεθνές επίπεδο (Antony, Jacob, 2019). Τα περιστατικά αυτά δεν εξελίσσονται ως μεμονωμένες κρίσεις, αλλά ως δυναμικές διαδικασίες κοινωνικής απαξίωσης. Ιδιαίτερα στο ψηφιακό περιβάλλον, η cancel culture αποκτά χαρακτηριστικά αυτοενισχυόμενου φαινομένου. Η **διαρκής αναπαραγωγή αρνητικού περιεχομένου, η συμμετοχή τρίτων παρατηρητών και η ενίσχυση μέσω αλγοριθμικών μηχανισμών** καθιστούν δύσκολη την αναστροφή των αρνητικών αντιλήψεων, ακόμη και όταν η επιχείρηση επιχειρεί εκ των υστέρων διορθωτικές παρεμβάσεις (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014). Η χρονική διάρκεια και η δημόσια ορατότητα των αρνητικών αφηγήσεων εντείνουν τις επιπτώσεις στη φήμη και περιορίζουν τις δυνατότητες αποκατάστασης.

Συνολικά, η cancel culture συνιστά μια ακραία αλλά ολοένα και πιο συχνή μορφή αντίδρασης στο ψηφιακό περιβάλλον, με άμεσες συνέπειες στις στάσεις και στις συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών. Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η κατανόηση των επιπτώσεων αυτών είναι κρίσιμη, καθώς υπογραμμίζει ότι οι απαντήσεις σε αρνητικές διαδικτυακές κριτικές δεν επηρεάζουν μόνο την παρούσα αξιολόγηση της εμπειρίας, αλλά μπορούν να καθορίσουν τη συνολική κοινωνική αποδοχή ή απόρριψη της επιχείρησης.

### 3.6 Διαμόρφωση Ερευνητικών Υποθέσεων

Με βάση την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας σχετικά με τις αποτυχίες υπηρεσιών, τις αντιδράσεις των καταναλωτών και τις στρατηγικές αποκατάστασης, η παρούσα ενότητα διαμορφώνει τις ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης. Όπως αναδείχθηκε στις προηγούμενες ενότητες, ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση διαχειρίζεται μια αποτυχία υπηρεσίας επηρεάζει ουσιαστικά τις γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις των καταναλωτών, ιδιαίτερα στο ψηφιακό περιβάλλον των διαδικτυακών κριτικών (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998· McCollough, Berry, Yadav, 2000).

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, εξετάζονται τέσσερις βασικές στρατηγικές αντιμετώπισης αποτυχιών υπηρεσίας: η απολογία, η αιτιολόγηση, η αποποίηση ευθύνης και η αποζημίωση. Οι στρατηγικές αυτές αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας. Οι **εξαρτημένες μεταβλητές** περιλαμβάνουν:

(α) την **ικανοποίηση από τη διαχείριση** της αποτυχίας υπηρεσίας (service recovery satisfaction),

(β) την **αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού** της απάντησης του ξενοδοχείου (perceived fairness of the recovery response),

(γ) την **εμπιστοσύνη** προς το ξενοδοχείο (trust),

(δ) τις **προθέσεις συμπεριφοράς** μετά τη διαχείριση της αποτυχίας (post-recovery behavioral intentions), και

(ε) την **αρνητική πρόθεση αποφυγής ή «ακύρωσης»** του ξενοδοχείου (cancel intention).

### 3.6.1 Επίδραση της απολογίας στις αντιδράσεις των καταναλωτών

Η απολογία έχει συνδεθεί στη βιβλιογραφία με τη μείωση των αρνητικών συναισθημάτων και την ενίσχυση της διαπροσωπικής δικαιοσύνης, συμβάλλοντας στη βελτίωση της αξιολόγησης της διαχείρισης της αποτυχίας υπηρεσίας (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998· McCollough, Berry, Yadav, 2000). Παράλληλα, έχει διαπιστωθεί ότι η απολογία μπορεί να επηρεάσει θετικά την εμπιστοσύνη και να περιορίσει τις αρνητικές συμπεριφορικές προθέσεις, ιδιαίτερα στο διαδικτυακό περιβάλλον (Sparks, Browning, 2010).

Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνονται οι ακόλουθες **υποθέσεις**:

**H1a:** Η απολογία επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από τη διαχείριση της αποτυχίας υπηρεσίας.

**H1b:** Η απολογία επηρεάζει θετικά την αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού της απάντησης του ξενοδοχείου.

**H1c:** Η απολογία επηρεάζει θετικά την εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο.

**H1d:** Η απολογία επηρεάζει θετικά τις προθέσεις συμπεριφοράς μετά τη διαχείριση της αποτυχίας.

**H1e:** Η απολογία επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση «ακύρωσης» του ξενοδοχείου.

### 3.6.2 Επίδραση της αιτιολόγησης στις αντιδράσεις των καταναλωτών

Η αιτιολόγηση λειτουργεί κυρίως σε γνωστικό επίπεδο, επηρεάζοντας την απόδοση ευθύνης και την αντίληψη διαδικαστικής δικαιοσύνης (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Όταν οι εξηγήσεις θεωρούνται πειστικές και διαφανείς, οι καταναλωτές τείνουν να αξιολογούν θετικότερα τη διαχείριση της αποτυχίας και να διατηρούν υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση (McCollough, Berry, Yadav, 2000).

Με βάση τη σχετική βιβλιογραφία, διατυπώνονται οι εξής **υποθέσεις**:

**H2a:** Η αιτιολόγηση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από τη διαχείριση της αποτυχίας υπηρεσίας.

**H2b:** Η αιτιολόγηση επηρεάζει θετικά την αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού της απάντησης του ξενοδοχείου.

**H2c:** Η αιτιολόγηση επηρεάζει θετικά την εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο.

**H2d:** Η αιτιολόγηση επηρεάζει θετικά τις προθέσεις συμπεριφοράς μετά τη διαχείριση της αποτυχίας.

**H2e:** Η αιτιολόγηση επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση «ακύρωσης» του ξενοδοχείου.

### 3.6.3 Επίδραση της αποποίησης ευθύνης στις αντιδράσεις των καταναλωτών

Η αποποίηση ευθύνης έχει συνδεθεί με εντονότερες αρνητικές αντιδράσεις των καταναλωτών, καθώς συχνά υπονομεύει την αντίληψη δικαιοσύνης και την αξιοπιστία της επιχείρησης (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998· Hess, Ganesan,

Klein, 2003). Ιδιαίτερα στο διαδικτυακό περιβάλλον, η στρατηγική αυτή μπορεί να ενισχύσει τις αρνητικές συμπεριφορικές προθέσεις και τη διάθεση αποφυγής της επιχείρησης (Sparks, Browning, 2010).

Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνονται οι ακόλουθες **υποθέσεις**:

**H3a:** Η αποποίηση ευθύνης επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση από τη διαχείριση της αποτυχίας υπηρεσίας.

**H3b:** Η αποποίηση ευθύνης επηρεάζει αρνητικά την αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού της απάντησης του ξενοδοχείου.

**H3c:** Η αποποίηση ευθύνης επηρεάζει αρνητικά την εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο.

**H3d:** Η αποποίηση ευθύνης επηρεάζει αρνητικά τις προθέσεις συμπεριφοράς μετά τη διαχείριση της αποτυχίας.

**H3e:** Η αποποίηση ευθύνης επηρεάζει θετικά την πρόθεση «ακύρωσης» του ξενοδοχείου.

### 3.6.4 Επίδραση της αποζημίωσης στις αντιδράσεις των καταναλωτών

Η αποζημίωση αποτελεί μία από τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές αποκατάστασης υπηρεσιών, καθώς συνδέεται άμεσα με την αποκατάσταση της διανεμητικής δικαιοσύνης και της ικανοποίησης των πελατών (McCullough, Berry, Yadav, 2000). Η παροχή υλικής αποκατάστασης έχει επίσης συσχετιστεί με αυξημένη εμπιστοσύνη και ευνοϊκότερες μελλοντικές συμπεριφορικές προθέσεις (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998).

Με βάση τη βιβλιογραφία, διατυπώνονται οι εξής **υποθέσεις**:

**H4a:** Η αποζημίωση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από τη διαχείριση της αποτυχίας υπηρεσίας.

**H4b:** Η αποζημίωση επηρεάζει θετικά την αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού της απάντησης του ξενοδοχείου.

**H4c:** Η αποζημίωση επηρεάζει θετικά την εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο.

**H4d:** Η αποζημίωση επηρεάζει θετικά τις προθέσεις συμπεριφοράς μετά τη διαχείριση της αποτυχίας.

**H4e:** Η αποζημίωση επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση «ακύρωσης» του ξενοδοχείου.

Οι παραπάνω υποθέσεις αποτυπώνουν τις αναμενόμενες επιδράσεις των στρατηγικών αποκατάστασης στις στάσεις και στις συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών μετά από αποτυχία υπηρεσίας. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τον εμπειρικό έλεγχο των υποθέσεων αυτών.

## Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας

### 4.1 Ερευνητική προσέγγιση και σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί **ποσοτική ερευνητική προσέγγιση** και εντάσσεται στο πλαίσιο της εμπειρικής έρευνας στον τομέα της διοίκησης υπηρεσιών και του τουριστικού μάρκετινγκ. Η επιλογή της ποσοτικής μεθοδολογίας κρίθηκε κατάλληλη, καθώς ο βασικός στόχος της μελέτης είναι η **διερεύνηση και ανάλυση των σχέσεων μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών**, οι οποίες σχετίζονται με τις αντιδράσεις των καταναλωτών στις στρατηγικές απάντησης ξενοδοχείων σε περιπτώσεις αποτυχίας υπηρεσίας (service failure).

Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει πώς διαφορετικοί τύποι απαντήσεων ξενοδοχείων σε αρνητικές διαδικτυακές κριτικές επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις στάσεις των καταναλωτών. Συγκεκριμένα, η μελέτη εστιάζει στη διερεύνηση της επίδρασης τεσσάρων διακριτών στρατηγικών απάντησης, την αιτιολόγηση, την αποζημίωση, την απολογία και την αποποίηση ευθύνης, στην ικανοποίηση από τη διαχείριση του προβλήματος, στην αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού, στην εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο, στις συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών και στη διάθεσή τους να προβούν σε αρνητικές ή «cancel» συμπεριφορές.

Η έρευνα υιοθετεί **διερευνητικό και επεξηγηματικό χαρακτήρα**, καθώς επιδιώκει αφενός να αποτυπώσει τις αντιλήψεις των καταναλωτών και αφετέρου να αναδείξει τις σχέσεις μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

### 4.2 Ερευνητικός σχεδιασμός

Ο ερευνητικός σχεδιασμός της μελέτης βασίζεται σε **πειραματικό, scenario-based σχεδιασμό μεταξύ ομάδων (between-subjects design)**. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκαν τέσσερα διακριτά ερωτηματολόγια, τα οποία διέφεραν αποκλειστικά ως προς τον τύπο της απάντησης που παρείχε το ξενοδοχείο σε μια αρνητική διαδικτυακή κριτική, ενώ όλες οι υπόλοιπες ερωτήσεις παρέμειναν απολύτως ίδιες.

Κάθε συμμετέχον κλήθηκε να απαντήσει **μόνο σε ένα από τα τέσσερα ερωτηματολόγια**, εκτιμώντας μία συγκεκριμένη εκδοχή απάντησης του ξενοδοχείου. Με τον τρόπο αυτό αποφεύχθηκε το ενδεχόμενο σύγκρισης μεταξύ διαφορετικών απαντήσεων από τον ίδιο συμμετέχοντα και περιορίστηκε η πιθανότητα εμφάνισης μεροληψίας λόγω μάθησης ή κόπωσης για να ληφθούν όσο το δυνατόν καλύτερες απαντήσεις.

Η χρήση υποθετικού σεναρίου (scenario) επιλέχθηκε καθώς επιτρέπει τον έλεγχο των εξωτερικών παραγόντων και τη διασφάλιση ότι όλοι οι συμμετέχοντες αξιολογούν το ίδιο περιστατικό αποτυχίας υπηρεσίας, διαφοροποιούμενο μόνο ως προς τη στρατηγική απάντησης του ξενοδοχείου.

### 4.3 Ερευνητικό εργαλείο – Δομή ερωτηματολογίου

Το ερευνητικό εργαλείο της μελέτης ήταν ένα **δομημένο ερωτηματολόγιο**, το οποίο δημιουργήθηκε και διανεμήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Όπως αναφέρθηκε, αναπτύχθηκαν τέσσερις εκδοχές του ερωτηματολογίου, μία για κάθε στρατηγική απάντησης ξενοδοχείου.

Όλα τα ερωτηματολόγια είχαν την ίδια δομή και αποτελούνταν από επτά βασικές ενότητες:

1. **Δημογραφικά χαρακτηριστικά**  
Περιλάμβαναν ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και το κατά πόσο οι συμμετέχοντες είχαν διαμείνει σε ξενοδοχείο τα τελευταία δύο έτη.
2. **Συμπεριφορά σχετικά με διαδικτυακές κριτικές**  
Εξετάστηκε η συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες γράφουν κριτικές μετά από διαμονή, καθώς και η συχνότητα με την οποία διαβάζουν και επηρεάζονται από κριτικές πριν από την πραγματοποίηση κράτησης.
3. **Ικανοποίηση από τη διαχείριση του προβλήματος (Service Recovery Satisfaction – SRS)**  
Η ενότητα αυτή περιλάμβανε δηλώσεις που αποτύπωναν το επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τον τρόπο με τον οποίο το ξενοδοχείο διαχειρίστηκε την αποτυχία υπηρεσίας.
4. **Αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού (Perceived Fairness – FAIR)**  
Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής εξέταζαν την αντίληψη των καταναλωτών σχετικά με το αν η απάντηση του ξενοδοχείου ήταν δίκαιη, επαγγελματική και σεβαστή.
5. **Εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο (Trust – TRUST)**  
Η ενότητα αυτή αξιολογούσε το επίπεδο εμπιστοσύνης που ανέπτυξαν οι συμμετέχοντες προς το ξενοδοχείο μετά την απάντηση.
6. **Συμπεριφορικές προθέσεις (Behavioral Intentions – BI)**  
Περιλάμβανε δηλώσεις σχετικά με την πρόθεση επανακράτησης, σύστασης του ξενοδοχείου σε τρίτους και παροχής θετικής κριτικής.
7. **Αρνητική πρόθεση / Cancel behavior (NEG)**  
Εξετάστηκαν οι προθέσεις των συμμετεχόντων για αρνητική διάδοση πληροφοριών, αποφυγή ή ακύρωση μελλοντικών κρατήσεων.

Όλες οι μεταβλητές μετρήθηκαν με **κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)**.

### 4.4 Μεταβλητές της έρευνας

Η **ανεξάρτητη μεταβλητή** της έρευνας είναι ο **τύπος στρατηγικής απάντησης του ξενοδοχείου** σε αρνητική διαδικτυακή κριτική και περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες:

1. Αιτιολόγηση / εξήγηση του προβλήματος

2. Αποζημίωση
3. Απολογία
4. Αποποίηση ευθύνης / δικαιολογία

Οι **εξαρτημένες μεταβλητές** είναι:

1. Ικανοποίηση από τη διαχείριση (SRS)
2. Αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού (FAIR)
3. Εμπιστοσύνη (TRUST)
4. Συμπεριφορικές προθέσεις (BI)
5. Αρνητική πρόθεση / cancel intention (NEG)

Η διαμόρφωση των ερωτήσεων και των κλιμάκων βασίστηκε σε προηγούμενη ερευνητική εργασία και ειδικότερα στη μελέτη των Weun, Beatty και Jones (2004), η οποία εξετάζει την αποκατάσταση υπηρεσιών, την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη και τις μετέπειτα σχέσεις καταναλωτή-επιχείρησης. Οι κλίμακες προσαρμόστηκαν στο πλαίσιο της Ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας και στις συνθήκες της παρούσας έρευνας.

#### 4.5 Δείγμα και μέθοδος δειγματοληψίας

Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας αποτελείται από **καταναλωτές που πραγματοποιούν κρατήσεις σε ξενοδοχεία και χρησιμοποιούν διαδικτυακές κριτικές κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης**. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε **δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling)**, η οποία θεωρείται κατάλληλη για διερευνητικές έρευνες στον τομέα του μάρκετινγκ και της συμπεριφοράς καταναλωτή. Συνολικά συλλέχθηκαν **258 έγκυρα ερωτηματολόγια**, με μέσο όρο περίπου 65 συμμετέχοντες ανά εκδοχή ερωτηματολογίου. Η διανομή πραγματοποιήθηκε μέσω της γραμματείας του πανεπιστημίου, μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης, καθώς και μέσω διαδικτυακών ομάδων που σχετίζονται με ταξίδια και ξενοδοχεία.

#### 4.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και ηθικά ζητήματα

Η συλλογή των δεδομένων διήρκεσε **20 ημέρες**. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν **ανώνυμη και εθελοντική**. Πριν την έναρξη του ερωτηματολογίου, όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τη διάρκεια συμπλήρωσης και τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Δεν συλλέχθηκαν προσωπικά δεδομένα που να επιτρέπουν την ταυτοποίηση των συμμετεχόντων, ενώ τηρήθηκαν οι βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας.

#### 4.7 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων και αιτιολόγηση επιλογής

Η ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού **SPSS**, το οποίο αποτελεί ένα από τα πλέον διαδεδομένα εργαλεία ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες, τη διοίκηση

επιχειρήσεων και το μάρκετινγκ. Η επιλογή του συγκεκριμένου λογισμικού κρίθηκε κατάλληλη, καθώς παρέχει τη δυνατότητα αξιόπιστης επεξεργασίας δεδομένων που προέρχονται από δομημένα ερωτηματολόγια και κλίμακες τύπου Likert, όπως αυτές που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη.

Λαμβάνοντας υπόψη τον **διερευνητικό χαρακτήρα της έρευνας**, καθώς και τους ερευνητικούς της στόχους, επιλέχθηκε η εφαρμογή **περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και ανάλυσης συσχετίσεων Pearson**. Οι συγκεκριμένες μέθοδοι θεωρούνται κατάλληλες όταν ο σκοπός της έρευνας είναι η κατανόηση των βασικών τάσεων των δεδομένων και η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών, χωρίς την πρόθεση αυστηρού ελέγχου αιτιωδών σχέσεων.

## Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Αρχικά εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση για όλες τις βασικές εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνας, και συγκεκριμένα για την ικανοποίηση από τη διαχείριση του προβλήματος, την αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού, την εμπιστοσύνη, τις συμπεριφορικές προθέσεις και την αρνητική πρόθεση (cancel behavior). Μέσω της περιγραφικής στατιστικής υπολογίστηκαν βασικοί δείκτες, όπως οι **μέσοι όροι (means)** και οι **τυπικές αποκλίσεις (standard deviations)**, οι οποίοι επιτρέπουν την αποτύπωση της κεντρικής τάσης και της διασποράς των απαντήσεων. Η χρήση της περιγραφικής στατιστικής κρίθηκε απαραίτητη, καθώς παρέχει μια συνολική εικόνα των αντιλήψεων και στάσεων των συμμετεχόντων απέναντι στις διαφορετικές στρατηγικές απάντησης των ξενοδοχείων. Μέσω των μέσων όρων, καθίσταται δυνατή η σύγκριση του γενικού επιπέδου αξιολόγησης των μεταβλητών, ενώ οι τυπικές αποκλίσεις επιτρέπουν την εκτίμηση του βαθμού ομοιογένειας ή διαφοροποίησης των απόψεων του δείγματος. Επιπλέον, η περιγραφική ανάλυση λειτουργεί ως **προπαρασκευαστικό στάδιο** για τις επόμενες αναλύσεις, καθώς βοηθά στον εντοπισμό πιθανών ακραίων τιμών, ανισοκατανομών ή μοτίβων απαντήσεων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Στο πλαίσιο ερευνών που εξετάζουν καταναλωτικές αντιλήψεις και προθέσεις συμπεριφοράς, η περιγραφική στατιστική αποτελεί βασικό και αναπόσπαστο στάδιο της ανάλυσης δεδομένων.

## Ανάλυση συσχετίσεων Pearson

Στο δεύτερο στάδιο της ανάλυσης εφαρμόστηκε **ανάλυση συσχετίσεων Pearson**, με στόχο τη διερεύνηση της ύπαρξης, της κατεύθυνσης και της έντασης των γραμμικών σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson ( $r$ ) επιλέχθηκε, καθώς αποτελεί έναν από τους πλέον καθιερωμένους δείκτες μέτρησης γραμμικών σχέσεων μεταξύ συνεχών μεταβλητών. Παρότι οι μεταβλητές της έρευνας μετρήθηκαν μέσω κλιμάκων Likert πέντε βαθμίδων, στη διεθνή βιβλιογραφία αναγνωρίζεται ότι όταν οι κλίμακες αυτές αποτελούνται από πολλαπλά items και χρησιμοποιούνται σε αθροιστική ή μέση μορφή, μπορούν να αντιμετωπιστούν ως **προσεγγιστικά συνεχείς μεταβλητές**, επιτρέποντας τη χρήση

παραμετρικών στατιστικών μεθόδων, όπως ο συντελεστής Pearson. Η πρακτική αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη σε έρευνες μάρκετινγκ και συμπεριφοράς καταναλωτή.

Η ανάλυση συσχετίσεων επέτρεψε την εξέταση των σχέσεων μεταξύ:

- της ικανοποίησης και της αντίληψης δικαιοσύνης,
- της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης,
- της εμπιστοσύνης και των συμπεριφορικών προθέσεων,
- των θετικών στάσεων και της αρνητικής πρόθεσης (cancel behavior).

Μέσω του συντελεστή Pearson, κατέστη δυνατή η αποτύπωση του κατά πόσο η αύξηση μιας μεταβλητής σχετίζεται με την αύξηση ή τη μείωση μιας άλλης, καθώς και η αξιολόγηση της στατιστικής σημαντικότητας αυτών των σχέσεων.

Συνοψίζοντας, η επιλογή της περιγραφικής στατιστικής και της ανάλυσης συσχετίσεων Pearson εξυπηρετεί αποτελεσματικά τους ερευνητικούς στόχους της μελέτης, επιτρέποντας:

- την αποτύπωση των γενικών τάσεων των αντιλήψεων των καταναλωτών,
- τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ κρίσιμων μεταβλητών,
- και τη σύνδεση των εμπειρικών ευρημάτων με τη σχετική θεωρία της αποκατάστασης υπηρεσιών και της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης.

Οι μέθοδοι αυτές παρέχουν ένα αξιόπιστο και σαφές πλαίσιο ανάλυσης, το οποίο επιτρέπει την εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων σχετικά με τον ρόλο των στρατηγικών απάντησης των ξενοδοχείων στις στάσεις και συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών.

## Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα και Σύγκριση με τη Βιβλιογραφία

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, όπως προέκυψαν από την επεξεργασία των δεδομένων στο SPSS. Η ανάλυση που εφαρμόστηκε περιλαμβάνει (α) περιγραφική στατιστική (μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, ελάχιστες/μέγιστες τιμές) και (β) συσχετίσεις Pearson, με στόχο να αποτυπωθούν οι βασικές τάσεις στις αξιολογήσεις των συμμετεχόντων και να διερευνηθούν οι γραμμικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που εξετάζονται. Οι μεταβλητές της έρευνας αφορούν την ικανοποίηση από τη διαχείριση της αποτυχίας υπηρεσίας, την αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού, την εμπιστοσύνη, τις συμπεριφορικές προθέσεις και την αρνητική πρόθεση/διάθεση για ακύρωση ή αρνητική δράση στο ψηφιακό περιβάλλον.

Σημειώνεται ότι η έρευνα υλοποιήθηκε μέσω τεσσάρων εκδοχών ερωτηματολογίου (μία ανά στρατηγική απάντησης ξενοδοχείου). Για λόγους ευκολίας στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων, οι κωδικοί των μεταβλητών που προκύπτουν από τη στατιστική

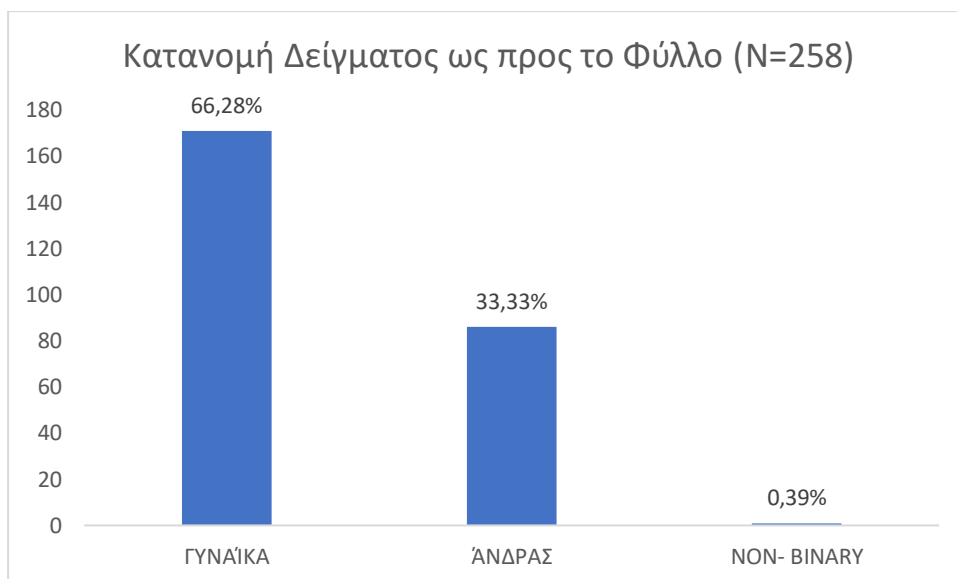
ανάλυση αντιστοιχούν στις εξής στρατηγικές: **αιτιολόγηση (SRS1/FAIR1/TRUST1/BI1/NEG1)**, **αποζημίωση (SRS2/FAIR2/TRUST2/BI2/NEG2)**, **απολογία (SRS3/FAIR3/TRUST3/BI3/NEG3)** και **αποποίηση ευθύνης (SRS4/FAIR4/TRUST4/BI4/NEG4)**.

Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 4.3 τα παραπάνω έχουν την εξής σημασία:

- **Ικανοποίηση από τη διαχείριση του προβλήματος (Service Recovery Satisfaction – SRS)**  
Η ενότητα αυτή περιλάμβανε δηλώσεις που αποτύπωναν το επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τον τρόπο με τον οποίο το ξενοδοχείο διαχειρίστηκε την αποτυχία υπηρεσίας.
- **Αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού (Perceived Fairness – FAIR)**  
Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής εξέταζαν την αντίληψη των καταναλωτών σχετικά με το αν η απάντηση του ξενοδοχείου ήταν δίκαιη, επαγγελματική και σεβαστή.
- **Εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο (Trust – TRUST)**  
Η ενότητα αυτή αξιολογούσε το επίπεδο εμπιστοσύνης που ανέπτυξαν οι συμμετέχοντες προς το ξενοδοχείο μετά την απάντηση.
- **Συμπεριφορικές προθέσεις (Behavioral Intentions – BI)**  
Περιλάμβανε δηλώσεις σχετικά με την πρόθεση επανακράτησης, σύστασης του ξενοδοχείου σε τρίτους και παροχής θετικής κριτικής.
- **Αρνητική πρόθεση / Cancel behavior (NEG)**  
Εξετάστηκαν οι προθέσεις των συμμετεχόντων για αρνητική διάδοση πληροφοριών, αποφυγή ή ακύρωση μελλοντικών κρατήσεων.

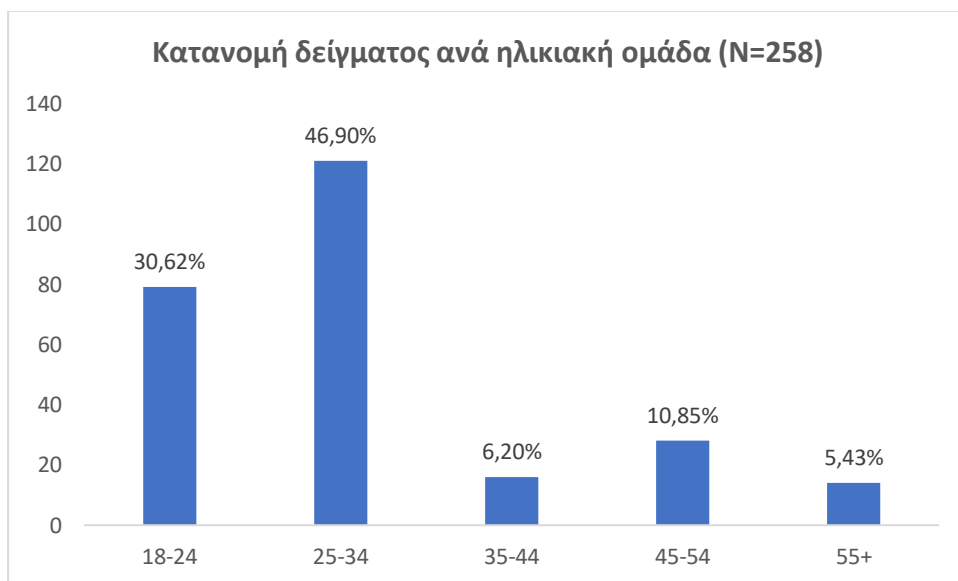
Επιπλέον, στις συσχετίσεις παρατηρούνται διαφορετικά μεγέθη δείγματος (N) ανά μεταβλητή, κάτι που οφείλεται στην κατανομή των συμμετεχόντων στις διαφορετικές εκδοχές του ερωτηματολογίου και στη διαχείριση των ελλিপών τιμών κατά την ανάλυση. Πριν την ανάλυση των αποτελεσμάτων, παρατίθενται οι πίνακες με τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια. Για μεγαλύτερη διευκόλυνση και δεδομένου ότι τα ερωτηματολόγια απευθυνόντουσαν σε όλο το δυνατό εύρος ατόμων, τα στοιχεία θα αναφερθούν αθροιστικά και για τα τέσσερα ερωτηματολόγια. Τα διαγράμματα δημιουργήθηκαν με τη βοήθεια υπολογιστικού φύλλου.

**Σχήμα 1. Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο (N=258)**



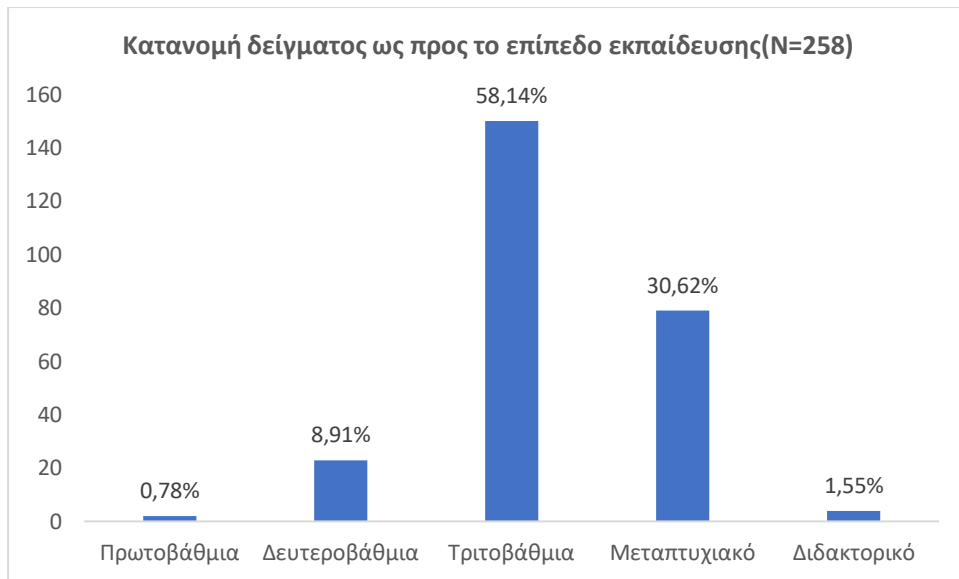
Στα ερωτηματολόγια είχαμε πλήθος **171 γυναίκες** (66,28%), **86 άνδρες** (33,33%) και **1 συμμετέχων non-binary** (0,39%).

**Σχήμα 2. Κατανομή δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα (N=258)**



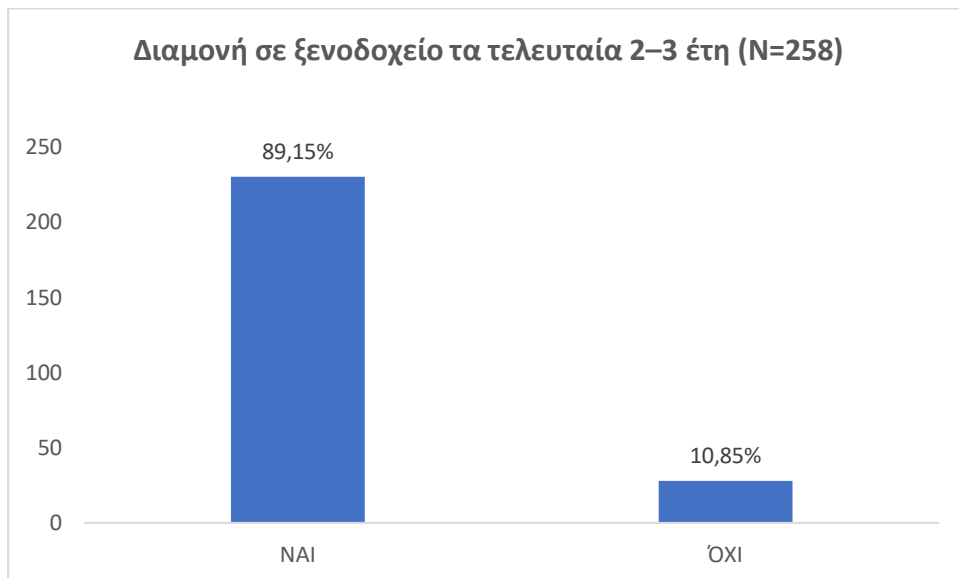
Η ηλικιακές ομάδες διαμορφώθηκαν ως εξής: **79 άτομα ηλικίας 18-24** (30,62%), **121 άτομα ηλικίας 25-34** (46,90%), **16 άτομα ηλικίας 35-44** (6,20%), **28 άτομα ηλικίας 45-54** (10,85%) και **14 άτομα ηλικίας 55+** (5,43%).

**Σχήμα 3. Κατανομή δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης (N=258)**



Η κατανομή ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης κατέληξε με **2 άτομα** που έχουν ολοκληρώσει την **πρωτοβάθμια** (0,78%), **23 άτομα** τη **δευτεροβάθμια** (8,91%), **150 άτομα** την **τριτοβάθμια εκπαίδευση** (58,14%), **79 άτομα** κατέχουν **μεταπτυχιακό** (30,62%) και μόλις **4 άτομα** ήταν κάτοχοι **διδακτορικού** (1,55%).

**Σχήμα 4. Διαμονή σε ξενοδοχείο τα τελευταία 2–3 έτη (N=258)**

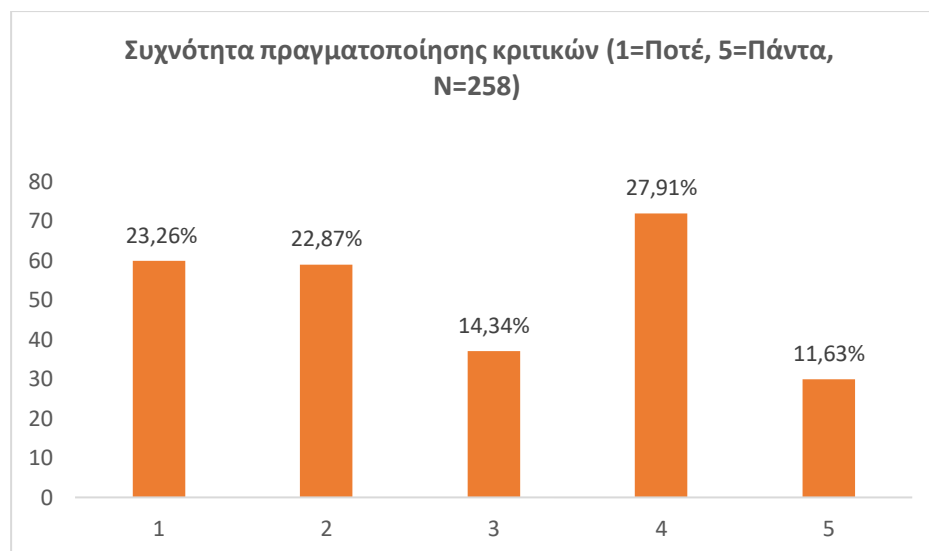


Στο ερωτηματολόγιο από το πλήθος των 258 ατόμων που απάντησαν **τα 230 έχουν διαμείνει σε ξενοδοχείο τα τελευταία έτη** (89,15%) ενώ τα υπόλοιπα **25 δεν έχουν διαμείνει** (10,85%).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων ως προς τις διαδικτυακές κριτικές. Ειδικότερα, παρατίθενται διαγράμματα για: (α) τη συχνότητα με την οποία οι συμμετέχοντες διαβάζουν online κριτικές πριν από την κράτηση, (β) τη συχνότητα με την οποία δημοσιεύουν οι ίδιοι online κριτικές, (γ) τον βαθμό στον οποίο θεωρούν τις online κριτικές αξιόπιστες και

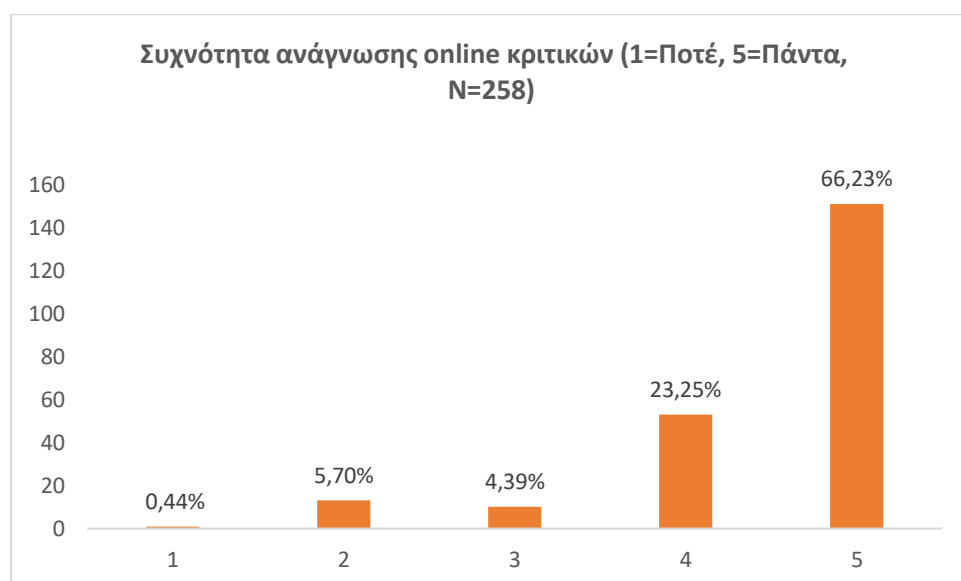
(δ) τον βαθμό στον οποίο δηλώνουν ότι επηρεάζονται από αυτές κατά τη λήψη αποφάσεων. Οι παραπάνω μεταβλητές μετρήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert από 1 έως 5, όπου **1 = Ποτέ** και **5 = Πάντα**.

**Σχήμα 5. Συχνότητα πραγματοποίησης online κριτικών (1=Ποτέ, 5=Πάντα, N=258)**



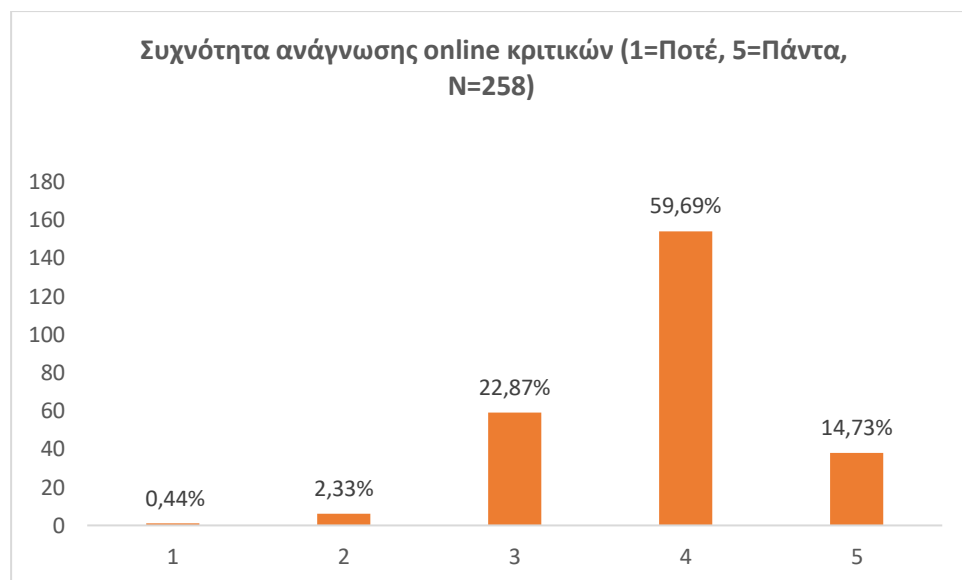
Όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 5, η κατανομή των απαντήσεων στην πενταβάθμια κλίμακα (1=Ποτέ, 5=Πάντα) εμφανίζει μεγαλύτερη συγκέντρωση στην **τιμή 4 (27,91%, n=72)**, γεγονός που υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό μέρος του δείγματος δηλώνει υψηλή συχνότητα/ένταση στη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Ακολουθούν οι **τιμές 1 (23,26%, n=60)** και **2 (22,87%, n=59)**, ενώ η ουδέτερη επιλογή **3** συγκεντρώνει **14,34% (n=37)**. Τέλος, η τιμή **5** καταγράφει **11,63% (n=30)**.

**Σχήμα 6. Συχνότητα ανάγνωσης online κριτικών (1=Ποτέ, 5=Πάντα, N=258)**



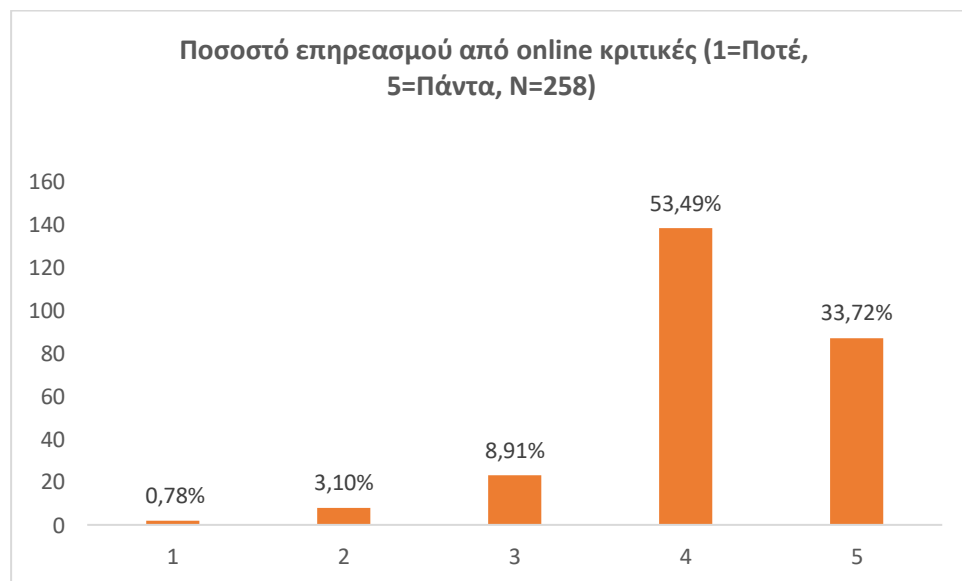
Στο σχήμα 6 γίνεται αντιληπτό πως το μεγαλύτερο ποσοστό ατόμων διαβάζει online κριτικές πριν πραγματοποιήσει την κράτηση με την **τιμή 5 (66,23%, n=151)** να ξεχωρίζει, ενώ ακολουθεί η τιμή **4 (23,25%, n=53)**, η τιμή **2 (5,70%, n=13)**, ύστερα η τιμή **3 (4,39%, n=10)** και τελευταία η τιμή **1 (0,44%, n=1)**.

**Σχήμα 7. Αξιοπιστία online κριτικών (1=Ποτέ, 5=Πάντα, N=258)**



Στο σχήμα φαίνεται πως τα περισσότερα άτομα θεωρούν αξιόπιστες τις κριτικές που διαβάζουν online με την **τιμή 4** να ξεχωρίζει (**59,69%, n=154**), την ουδέτερη τιμή **3** να ακολουθεί (**22,87%, n=59**) και έπειτα την **τιμή 5** (**14,73%, n=38**), ενώ οι **τιμές 2 (2,33, n=6)** και **1 (0,44%, n=1)** βρίσκονται αρκετά χαμηλότερα.

**Σχήμα 7. Ποσοστό επηρεασμού από online κριτικές (1=Ποτέ, 5=Πάντα, N=258)**



Στο σχήμα 7 γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων επηρεάζεται σημαντικά από κριτικές που διαβάζει με την **τιμή 4 να είναι πρώτη**

(53,49%, n=138) και την τιμή 5 να ακολουθεί και πάλι αμέσως μετά (33,72%, n=87). Οι υπόλοιπες τρεις τιμές βρίσκονται αρκετά χαμηλότερα με την τιμή 3 να είναι μετά (8,91%, n=23), την τιμή 2 (3,10%, n=8) και την τιμή 1 (0,78%, n=2).

## 5.1 Περιγραφική στατιστική

### 5.1.1 Ικανοποίηση από τη διαχείριση της αποτυχίας υπηρεσίας (Service Recovery Satisfaction – SRS)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	CV
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
SRS1	90	1,00	5,00	3,6150	,10249	,97227
SRS2	54	2,50	5,00	4,4907	,08666	,63685
SRS3	55	1,00	5,00	3,6000	,13540	1,00416
SRS4	59	1,00	5,00	2,4661	,14511	1,11461
Valid N (listwise)	54					

Η περιγραφική ανάλυση της ικανοποίησης από τη διαχείριση (SRS) αναδεικνύει σαφείς διαφοροποιήσεις μεταξύ των τεσσάρων στρατηγικών απάντησης.

Η **αιτιολόγηση (SRS1)** παρουσιάζει μέση τιμή **M = 3,615** (SD = **0,972**, N = 90, min = 1, max = 5). Η τιμή αυτή υποδηλώνει ένα **μέτριο προς θετικό** επίπεδο ικανοποίησης από τον τρόπο διαχείρισης, χωρίς όμως να αγγίζει τα υψηλότερα επίπεδα αποδοχής.

Η **αποζημίωση (SRS2)** καταγράφει την υψηλότερη αξιολόγηση ικανοποίησης με **M = 4,491** (SD = **0,637**, N = 54, min = 2,5, max = 5). Το αποτέλεσμα δείχνει ότι οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν ιδιαίτερα θετικά τις απαντήσεις που περιλαμβάνουν αντιστάθμιση της ταλαιπωρίας.

Η **απολογία (SRS3)** εμφανίζει μέση τιμή **M = 3,600** (SD = **1,004**, N = 55, min = 1, max = 5), δηλαδή επίπεδο ικανοποίησης αντίστοιχο της αιτιολόγησης, αλλά με ελαφρώς μεγαλύτερη διασπορά στις απαντήσεις.

Η **αποποίηση ευθύνης (SRS4)** παρουσιάζει τη χαμηλότερη μέση τιμή ικανοποίησης, **M = 2,466** (SD = **1,115**, N = 59, min = 1, max = 5), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι αμυντικές/αποστασιοποιημένες απαντήσεις γίνονται αντιληπτές ως λιγότερο ικανοποιητικές ως προς τη διαχείριση του προβλήματος.

Συνολικά, οι μέσοι όροι της SRS υποδεικνύουν ότι οι στρατηγικές που περιλαμβάνουν **ενεργητική αποκατάσταση** (κυρίως η αποζημίωση) συγκεντρώνουν υψηλότερες αξιολογήσεις, ενώ η αποποίηση ευθύνης υποχωρεί αισθητά ως προς την αντίληπτη αποτελεσματικότητα.

### 5.1.2 Αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού (Perceived Fairness – FAIR)

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	CV
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
FAIR1	90	1,25	5,00	3,6111	,10103	,95849	26,5427
FAIR2	54	2,50	5,00	4,4769	,08873	,65204	14,5648
FAIR3	55	1,00	5,00	3,6145	,15717	1,16562	32,2481
FAIR4	59	1,00	5,00	2,2924	,15112	1,16074	50,6348
Valid N (listwise)	54						

Αντίστοιχο μοτίβο εμφανίζεται και στην αντίληψη δικαιοσύνης/επαγγελματισμού (FAIR).

Η **αιτιολόγηση (FAIR1)** παρουσιάζει **M = 3,611** (SD = **0,958**, N = 90, min = 1,25, max = 5).

Η **αποζημίωση (FAIR2)** καταγράφει τη μεγαλύτερη μέση τιμή, **M = 4,477** (SD = **0,652**, N = 54, min = 2,5, max = 5), υποδηλώνοντας ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται ως πιο δίκαιες/επαγγελματικές τις απαντήσεις που συνοδεύονται από αποκατάσταση.

Η **απολογία (FAIR3)** βρίσκεται κοντά στην αιτιολόγηση με **M = 3,615** (SD = **1,166**, N = 55, min = 1, max = 5), αλλά με μεγαλύτερη διακύμανση.

Η **αποποίηση ευθύνης (FAIR4)** εμφανίζει την χαμηλότερη μέση τιμή δικαιοσύνης, **M = 2,292** (SD = **1,161**, N = 59, min = 1, max = 5).

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν ως δικαιότερες και πιο επαγγελματικές τις απαντήσεις που εμπεριέχουν **ανάληψη πρωτοβουλίας για αποκατάσταση (κυρίως αποζημίωση)**, ενώ η αποποίηση ευθύνης συσχετίζεται με μειωμένη αντίληψη δικαιοσύνης/επαγγελματισμού.

### 5.1.3 Εμπιστοσύνη προς το ξενοδοχείο (Trust – TRUST)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TRUST1	90	1,25	5,00	3,5139	,85572
TRUST2	54	2,25	5,00	4,4259	,66522
TRUST3	55	1,00	5,00	3,5591	1,07579
TRUST4	59	1,00	5,00	2,3008	1,11105
Valid N (listwise)	54				

Στην εμπιστοσύνη (TRUST) παρατηρούνται επίσης διακριτές διαφορές ως προς τα επίπεδα αξιολόγησης:

Η **αιτιολόγηση (TRUST1)** παρουσιάζει **M = 3,514** (SD = **0,856**, N = 90, min = 1,25, max = 5).

Η **αποζημίωση (TRUST2)** έχει την υψηλότερη μέση τιμή εμπιστοσύνης, **M = 4,426** (SD = **0,665**, N = 54, min = 2,25, max = 5).

Η **απολογία (TRUST3)** αποτυπώνει **M = 3,559** (SD = **1,076**, N = 55, min = 1, max = 5).

Η **αποποίηση ευθύνης (TRUST4)** εμφανίζει χαμηλή τιμή εμπιστοσύνης, **M = 2,301** (SD = **1,111**, N = 59, min = 1, max = 5).

Το μοτίβο είναι σταθερό: η **αποζημίωση συνοδεύεται από υψηλότερη εμπιστοσύνη**, ενώ η αποποίηση ευθύνης συνδέεται με αισθητά χαμηλότερη εμπιστοσύνη. Επιπλέον, οι υψηλότερες τυπικές αποκλίσεις στις στρατηγικές απολογία και αποποίηση ευθύνης (SD ≈ 1,08–1,11) υποδηλώνουν μεγαλύτερη διαφοροποίηση στις αντιλήψεις, σε σύγκριση με την αποζημίωση όπου η διασπορά είναι μικρότερη (SD = 0,665).

#### 5.1.4 Συμπεριφορικές προθέσεις (Behavioral Intentions – BI)

Οι συμπεριφορικές προθέσεις (BI) παρουσιάζουν επίσης διαφοροποίηση ανά στρατηγική:

Η **αιτιολόγηση (BI1)** εμφανίζει μέση τιμή **M = 3,474** (SD = **0,833**, N = 90, min = 1, max = 5).

Η **αποζημίωση (BI2)** εμφανίζει τη μεγαλύτερη μέση τιμή, **M = 4,393** (SD = **0,730**, N = 54, min = 2, max = 5).

Η **απολογία (BI3)** καταγράφει **M = 3,564** (SD = **0,937**, N = 55, min = 1,5, max = 5).

Η αποποίηση ευθύνης (BI4) παρουσιάζει μειωμένες συμπεριφορικές προθέσεις,  $M = 2,560$  ( $SD = 1,026$ ,  $N = 59$ ,  $min = 1$ ,  $max = 5$ ).

Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν υψηλότερη πρόθεση επανακράτησης/σύστασης/θετικής στάσης όταν η απάντηση περιλαμβάνει αποζημίωση, ενώ η αποποίηση ευθύνης συνδέεται με σαφώς χαμηλότερες θετικές προθέσεις.

### 5.1.5 Αρνητική πρόθεση / Cancel intention (Negative Intentions – NEG)

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	CV
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
BI1	90	1,00	5,00	3,4742	,08778	,83272	23,9684
BI2	54	2,0	5,0	4,393	,0993	,7299	16,617
BI3	55	1,50	5,00	3,5636	,12631	,93672	26,2856
BI4	59	1,00	5,00	2,5600	,13363	1,02641	40,0943
Valid N (listwise)	54						

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες μεταβλητές, στην αρνητική πρόθεση (NEG) οι υψηλότερες τιμές υποδηλώνουν αυξημένη διάθεση για αρνητικές ενέργειες/ακύρωση/αρνητική διάδοση.

Η αιτιολόγηση (NEG1) παρουσιάζει  $M = 2,064$  ( $SD = 0,853$ ,  $N = 90$ ,  $min = 1$ ,  $max = 5$ ), δηλαδή σχετικά χαμηλή αρνητική πρόθεση.

Η αποζημίωση (NEG2) έχει ακόμη χαμηλότερη αρνητική πρόθεση,  $M = 1,500$  ( $SD = 0,767$ ,  $N = 54$ ,  $min = 1$ ,  $max = 4$ ), υποδηλώνοντας ότι η αποζημίωση λειτουργεί ως παράγοντας μείωσης της διάθεσης για αρνητική αντίδραση.

Η απολογία (NEG3) παρουσιάζει  $M = 2,120$  ( $SD = 1,115$ ,  $N = 55$ ,  $min = 1$ ,  $max = 4,6$ ), δηλαδή χαμηλή προς μέτρια αρνητική πρόθεση με υψηλότερη μεταβλητότητα.

Η αποποίηση ευθύνης (NEG4) εμφανίζει την υψηλότερη αρνητική πρόθεση,  $M = 2,915$  ( $SD = 1,104$ ,  $N = 59$ ,  $min = 1$ ,  $max = 5$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι αμυντικές απαντήσεις ενδέχεται να ενισχύουν την τάση των καταναλωτών προς αρνητικές ενέργειες, αποφυγή ή «cancel» συμπεριφορές.

## 5.2 Αποτελέσματα συσχετίσεων Pearson

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων Pearson μεταξύ των αντίστοιχων μεταβλητών ανά κατασκευή (SRS, FAIR, TRUST, BI, NEG). Τα

αποτελέσματα δείχνουν ότι οι περισσότερες συσχετίσεις μεταξύ των τεσσάρων στρατηγικών είναι **ασθενείς** και κατά κανόνα **μη στατιστικά σημαντικές**, κάτι που ενισχύει την εικόνα ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τις στρατηγικές απάντησης ως **διαφορετικού τύπου εμπειρίες και τις αξιολογούν με διακριτό τρόπο**.

### 5.2.1 Συσχετίσεις SRS (ικανοποίηση από τη διαχείριση)

		SRS1	SRS2	SRS3	SRS4
SRS1	Pearson Correlation	1	,267	-,007	,025
	Sig. (2-tailed)		,051	,958	,852
	N	90	54	55	59
SRS2	Pearson Correlation	,267	1	,088	,233
	Sig. (2-tailed)	,051		,526	,090
	N	54	54	54	54
SRS3	Pearson Correlation	-,007	,088	1	-,199
	Sig. (2-tailed)	,958	,526		,145
	N	55	54	55	55
SRS4	Pearson Correlation	,025	,233	-,199	1
	Sig. (2-tailed)	,852	,090	,145	
	N	59	54	55	59

Στο πλαίσιο των συσχετίσεων μεταξύ των τεσσάρων στρατηγικών ως προς την ικανοποίηση:

Η συσχέτιση μεταξύ **αιτιολόγησης (SRS1)** και **αποζημίωσης (SRS2)** είναι  **$r = 0,267$**  με  **$p = 0,051$** , δηλαδή οριακά μη στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,05. Η τιμή υποδηλώνει ασθενή προς μέτρια θετική σχέση, χωρίς όμως να επιβεβαιώνεται στατιστικά με τα διαθέσιμα δεδομένα.

Οι υπόλοιπες σχέσεις είναι ιδιαίτερα ασθενείς, όπως μεταξύ **αιτιολόγησης (SRS1)** και **απολογίας (SRS3)** ( $r = -0,007$ ,  $p = 0,958$ ) ή μεταξύ **αιτιολόγησης (SRS1)** και **αποποίησης ευθύνης (SRS4)** ( $r = 0,025$ ,  $p = 0,852$ ).

Η συσχέτιση μεταξύ **απολογίας (SRS3)** και **αποποίησης ευθύνης (SRS4)** είναι αρνητική ( $r = -0,199$ ,  $p = 0,145$ ).

### 5.2.2 Συσχετίσεις FAIR (δικαιοσύνη/επαγγελματισμός)

FAIR1	Pearson Correlation	1	,090	,170	-,047
	Sig. (2-tailed)		,516	,215	,726
	N	90	54	55	59
FAIR2	Pearson Correlation	,090	1	,251	,073
	Sig. (2-tailed)	,516		,067	,600
	N	54	54	54	54
FAIR3	Pearson Correlation	,170	,251	1	-,212
	Sig. (2-tailed)	,215	,067		,121
	N	55	54	55	55
FAIR4	Pearson Correlation	-,047	,073	-,212	1
	Sig. (2-tailed)	,726	,600	,121	
	N	59	54	55	59

Αντίστοιχα, στις συσχετίσεις FAIR:

Η μεγαλύτερη θετική συσχέτιση εμφανίζεται μεταξύ **αποζημίωσης (FAIR2)** και **απολογίας (FAIR3)** ( $r = 0,251$ ,  $p = 0,067$ ), η οποία παραμένει μη στατιστικά σημαντική στο 0,05.

Η σχέση μεταξύ **απολογίας (FAIR3)** και **αποποίησης ευθύνης (FAIR4)** είναι αρνητική ( $r = -0,212$ ,  $p = 0,121$ ), επίσης μη σημαντική.

### 5.2.3 Συσχετίσεις TRUST (εμπιστοσύνη)

		TRUST1	TRUST2	TRUST3	TRUST4
TRUST1	Pearson Correlation	1	,090	,020	-,013
	Sig. (2-tailed)		,516	,886	,920
	N	90	54	55	59
TRUST2	Pearson Correlation	,090	1	,095	-,010
	Sig. (2-tailed)	,516		,495	,942

	N	54	54	54	54
TRUST3	Pearson Correlation	,020	,095	1	-,232
	Sig. (2-tailed)	,886	,495		,089
	N	55	54	55	55
TRUST4	Pearson Correlation	-,013	-,010	-,232	1
	Sig. (2-tailed)	,920	,942	,089	
	N	59	54	55	59

Για τις συσχετίσεις εμπιστοσύνης:

Οι περισσότερες τιμές είναι πολύ κοντά στο μηδέν (π.χ. **αιτιολόγηση (TRUST1)** με **απολογία (TRUST3)**:  $r = 0,020$ ,  $p = 0,886$ ).

Η πιο αξιοσημείωτη αρνητική τάση εμφανίζεται μεταξύ **απολογίας (TRUST3)** και **αποποίησης ευθύνης (TRUST4)** ( $r = -0,232$ ,  $p = 0,089$ ), ωστόσο δεν είναι στατιστικά σημαντική στο 0,05.

#### 5.2.4 Συσχετίσεις BI (συμπεριφορικές προθέσεις)

BI1	Pearson Correlation	1	,305*	,010	-,028
	Sig. (2-tailed)		,025	,943	,831
	N	90	54	55	59
BI2	Pearson Correlation	,305*	1	,153	-,014
	Sig. (2-tailed)	,025		,269	,921
	N	54	54	54	54
BI3	Pearson Correlation	,010	,153	1	-,151
	Sig. (2-tailed)	,943	,269		,270
	N	55	54	55	55
BI4	Pearson Correlation	-,028	-,014	-,151	1
	Sig. (2-tailed)	,831	,921	,270	
	N	59	54	55	59

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Στις συσχετίσεις συμπεριφορικών προθέσεων:

Παρατηρείται μία στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ **αιτιολόγησης (BI1)** και **αποζημίωσης (BI2)** με  $r = 0,305$  και  $p = 0,025$  (σημαντική στο επίπεδο 0,05). Το εύρημα υποδηλώνει ότι, στα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό της συσχέτισης, υψηλότερες τιμές στη μία συνδέονται με υψηλότερες τιμές στην άλλη, αν και η σχέση παραμένει μέτρια.

Οι υπόλοιπες συσχετίσεις είναι ασθενείς και μη σημαντικές (π.χ. **απολογία (BI3)** με **αποποίηση ευθύνης (BI4)**):  $r = -0,151$ ,  $p = 0,270$ ).

### 5.2.5 Συσχετίσεις NEG (αρνητική πρόθεση/cancel)

		NEG1	NEG2	NEG3	NEG4
NEG1	Pearson Correlation	1	,103	-,143	,063
	Sig. (2-tailed)		,460	,298	,637
	N	90	54	55	59
NEG2	Pearson Correlation	,103	1	,446***	,221
	Sig. (2-tailed)	,460		<,001	,108
	N	54	54	54	54
NEG3	Pearson Correlation	-,143	,446***	1	-,043
	Sig. (2-tailed)	,298	<,001		,753
	N	55	54	55	55
NEG4	Pearson Correlation	,063	,221	-,043	1
	Sig. (2-tailed)	,637	,108	,753	
	N	59	54	55	59

\*\*\*. Correlation at 0.001(2-tailed)

Στην αρνητική πρόθεση:

Η ισχυρότερη και στατιστικά σημαντική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ **αποζημίωσης (NEG2)** και **απολογίας (NEG3)** με  $r = 0,446$  και  $p < 0,001$ . Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει μία μέτρια θετική σχέση στα δεδομένα που

χρησιμοποιήθηκαν, δηλαδή ότι υψηλότερες τιμές της μίας τείνουν να συνυπάρχουν με υψηλότερες τιμές της άλλης.

Οι υπόλοιπες συσχετίσεις είναι ασθενείς και μη σημαντικές (π.χ. **αιτιολόγηση (NEG1)** με **απολογία (NEG3)**:  $r = -0,143$ ,  $p = 0,298$ ).

### 5.3 Συνοπτική αποτίμηση ευρημάτων

Σε επίπεδο περιγραφικών αποτελεσμάτων, οι μέσοι όροι εμφανίζουν σταθερό μοτίβο: η **αποζημίωση** καταγράφει τις υψηλότερες αξιολογήσεις σε ικανοποίηση ( $M = 4,491$ ), δικαιοσύνη ( $M = 4,477$ ), εμπιστοσύνη ( $M = 4,426$ ) και συμπεριφορικές προθέσεις ( $M = 4,393$ ), ενώ παράλληλα εμφανίζει τη χαμηλότερη αρνητική πρόθεση ( $M = 1,500$ ). Στον αντίποδα, η **αποποίηση ευθύνης** συγκεντρώνει τις χαμηλότερες αξιολογήσεις στις θετικές μεταβλητές (π.χ. SRS:  $M = 2,466$ · FAIR:  $M = 2,292$ · TRUST:  $M = 2,301$ · BI:  $M = 2,560$ ) και την υψηλότερη αρνητική πρόθεση (NEG:  $M = 2,915$ ). Οι στρατηγικές **αιτιολόγησης** και **απολογίας** τοποθετούνται σε ενδιάμεσες τιμές ( $M \approx 3,5-3,6$  στις θετικές αξιολογήσεις), με σχετικά μεγαλύτερη διασπορά στις απαντήσεις σε σχέση με την αποζημίωση.

Σε επίπεδο συσχετίσεων Pearson, οι περισσότερες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών ανά στρατηγική εμφανίζονται ασθενείς και κατά κανόνα μη στατιστικά σημαντικές, με εξαίρεση τη συσχέτιση **BI1–BI2** ( $r = 0,305$ ,  $p = 0,025$ ) και τη συσχέτιση **NEG2–NEG3** ( $r = 0,446$ ,  $p < 0,001$ ). Τα ευρήματα αυτά λειτουργούν συμπληρωματικά στην περιγραφική εικόνα και θα αξιοποιηθούν στο επόμενο μέρος του κεφαλαίου για τη συστηματική ερμηνεία και σύγκριση με τη σχετική βιβλιογραφία.

### 5.4 Ευρήματα και σύγκριση με τη βιβλιογραφία

Η παρούσα έρευνα εξετάζει πώς τέσσερις βασικές στρατηγικές απάντησης ξενοδοχείων σε αρνητικές διαδικτυακές κριτικές – **αιτιολόγηση**, **αποζημίωση**, **απολογία** και **αποποίηση ευθύνης** – συνδέονται με κρίσιμες εκβάσεις για τον καταναλωτή και τη φήμη της επιχείρησης: **ικανοποίηση από τη διαχείριση (SRS)**, **αντίληψη δικαιοσύνης/επαγγελματισμού (FAIR)**, **εμπιστοσύνη (TRUST)**, **συμπεριφορικές προθέσεις (BI)** και **αρνητική πρόθεση / διάθεση για cancel (NEG)**. Το μοτίβο των αποτελεσμάτων εμφανίζεται ιδιαίτερα συνεπές: η **αποζημίωση** συγκεντρώνει τις υψηλότερες αξιολογήσεις στις θετικές εκβάσεις και τη χαμηλότερη αρνητική πρόθεση, ενώ η **αποποίηση ευθύνης** παρουσιάζει το αντίστροφο προφίλ. Οι στρατηγικές **αιτιολόγησης** και **απολογίας** βρίσκονται σταθερά σε ενδιάμεση θέση. Η εικόνα αυτή εναρμονίζεται με βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις της βιβλιογραφίας για το service recovery, την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη και τη διαχείριση φήμης στο ψηφιακό περιβάλλον.

#### 5.4.1 Η υπεροχή της αποζημίωσης ως «ισχυρότερη» στρατηγική αποκατάστασης

Σύμφωνα με τα περιγραφικά αποτελέσματα, η **αποζημίωση** καταγράφει τις υψηλότερες μέσες τιμές σε όλες τις θετικές μεταβλητές: **SRS2 M=4,491, FAIR2 M=4,477, TRUST2 M=4,426, BI2 M=4,393**. Παράλληλα εμφανίζει τη χαμηλότερη αρνητική πρόθεση **NEG2 M=1,500**. Το εύρημα είναι ευθυγραμμισμένο με την ευρύτερη λογική της θεωρίας δικαιοσύνης στη διαχείριση παραπόνων και αποκατάστασης, σύμφωνα με την οποία οι πελάτες αξιολογούν το recovery όχι μόνο με βάση το «τι ειπώθηκε», αλλά και – συχνά πρωτίστως – με βάση το «τι δόθηκε» ως αποτέλεσμα/αντιστάθμιση, δηλαδή τη διάσταση της **διανεμητικής δικαιοσύνης** (Blodgett, Hill, Tax, 1997· Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Η υψηλή ικανοποίηση από την αποζημίωση (SRS2) συμβαδίζει και με την αντίληψη ότι «καλή» αποκατάσταση μπορεί να λειτουργήσει μετασχηματιστικά, μετατρέποντας μια αρνητική εμπειρία σε αφετηρία για διατήρηση σχέσης και αποκατάσταση πίστης (Hart, Heskett, Sasser, 1990). Παράλληλα, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση από το recovery συνδέεται με ισχυρότερες σχέσεις εμπιστοσύνης και δέσμευσης, αλλά και με τις μετέπειτα συμπεριφορικές αντιδράσεις του πελάτη (Weun, Beatty, Jones, 2004). Είναι κρίσιμο ότι τα δεδομένα δείχνουν όχι μόνο υψηλότερη ικανοποίηση και δικαιοσύνη αλλά και υψηλότερη **εμπιστοσύνη** (TRUST2 M=4,426). Η εμπιστοσύνη, ως προθυμία του πελάτη να βασιστεί σε έναν πάροχο υπηρεσίας, αναδεικνύεται στη βιβλιογραφία ως βασικός τρόπος να ανακτήσει η επιχείρηση τη σχέση της με τον πελάτη και να δημιουργηθεί μια μακροχρόνια σχέση (Anderson, Weitz, 1989· Ganesan, 1994, Tax, Brown, Chandrashekar, 1998, όπως αναφέρονται στο Weun, Beatty, Jones, 2004). Επομένως, η υπεροχή της αποζημίωσης στην εμπιστοσύνη και στις συμπεριφορικές προθέσεις (BI2 M=4,393) αποτελεί λογική συνέπεια μιας και η αποζημίωση γίνεται αντιληπτή ως έμπρακτη ανάληψη ευθύνης.

Τέλος, το ότι η αποζημίωση έχει τη χαμηλότερη αρνητική πρόθεση (NEG2 M=1,500) συνδέεται με τη βιβλιογραφική θέση ότι η αρνητική διάδοση (αρνητικό word-of-mouth) είναι από τις πιο επιβλαβείς αντιδράσεις για τις υπηρεσίες και τη φήμη (Reichheld, Sasser, 1990· Singh, 1990, όπως παρατίθενται στο Weun, Beatty, Jones, 2004). Στο ψηφιακό περιβάλλον, όπου οι εμπειρίες γίνονται δημόσιες και αναπαράγονται εύκολα, η μείωση της αρνητικής πρόθεσης αποκτά ακόμη μεγαλύτερη αξία, καθώς η αρνητική αντίδραση δεν περιορίζεται στον ίδιο τον πελάτη αλλά και τους αναγνώστες των δημοσίων κριτικών.

#### 5.4.2 Αποποίηση ευθύνης: το «αρνητικό άκρο» που εντείνει την κρίση φήμης

Η **αποποίηση ευθύνης** εμφανίζει συστηματικά τις χαμηλότερες μέσες τιμές στις θετικές εκβάσεις (**SRS4 M=2,466, FAIR4 M=2,292, TRUST4 M=2,301, BI4 M=2,560**) και ταυτόχρονα τη μεγαλύτερη αρνητική πρόθεση (**NEG4 M=2,915**). Το εύρημα μπορεί να ερμηνευθεί μέσα από δύο συμπληρωματικές λογικές που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία.

Πρώτον, στο πλαίσιο της θεωρίας δικαιοσύνης, η αποποίηση ευθύνης συχνά εκλαμβάνεται ως έλλειψη **προσωπικής δικαιοσύνης**, καθώς υπονοεί ότι η επιχείρηση δεν αναγνωρίζει το βίωμα του πελάτη ή υποβαθμίζει τη σημασία της αποτυχίας. Σε κλασικές προσεγγίσεις της service recovery βιβλιογραφίας, η διαπροσωπική μεταχείριση (σεβασμός, αναγνώριση, ευγένεια) αποτελεί μέρος της αξιολόγησης της δικαιοσύνης και επηρεάζει έντονα την τελική κρίση (Bies, Moag, 1986· Tax, Brown, Chandrashekar, 1998).

Δεύτερον, στο πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων και της δημόσιας απόδοσης ευθυνών, η αποποίηση ευθύνης **μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο όξυνσης του αρνητικού κλίματος** ειδικά σε ένα δημόσιο περιστατικό όπως οι online κριτικές. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι όταν οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται πως η επιχείρηση αποφεύγει την ανάληψη ευθύνης ή αγνοεί την ανησυχία τους, η αρνητική δυναμική εντείνεται και μπορεί να οδηγήσει σε κρίση φήμης (Coombs, 2007). Η συγκεκριμένη δυναμική είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη για τον ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος βασίζεται έντονα στη διαδικτυακή φήμη και στις αξιολογήσεις για την πρόθεση κράτησης (Koc, 2019). Η υψηλότερη αρνητική πρόθεση που συνδέεται με την αποποίηση ευθύνης (NEG4 M=2,915) **μπορεί να δημιουργήσει ακραίες μορφές αντίδρασης**. Η βιβλιογραφία για την cancel culture επισημαίνει ότι η κλιμάκωση από τη δυσαρέσκεια σε «ακύρωση» ενισχύεται όταν το κοινό αξιολογεί την επιχείρηση όχι μόνο λειτουργικά, αλλά και ηθικά (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014). Επιπλέον, η cancel culture διαφοροποιείται από το απλό αρνητικό e-WOM επειδή περιλαμβάνει συλλογικότητα, δημόσια πίεση και στοχεύει στην τιμωρία της επιχείρησης (Antony, Jacob, 2019). Έτσι, μια στρατηγική αποποίησης ευθύνης δεν λειτουργεί απλώς ως αδύναμη στρατηγική αλλά δυνητικά ως ερέθισμα που αυξάνει τη διάθεση κλιμάκωσης της αρνητικής αντίδρασης.

#### 5.4.3 Απολογία και αιτιολόγηση: ενδιάμεσες στρατηγικές με διαφορετικό «μηχανισμό επιρροής»

Οι στρατηγικές **αιτιολόγησης** και **απολογίας** εμφανίζουν ενδιάμεσες μέσες τιμές σε όλες τις θετικές μεταβλητές. Για παράδειγμα, στην ικανοποίηση από το recovery, η αιτιολόγηση (SRS1 M=3,615) και η απολογία (SRS3 M=3,600) βρίσκονται πρακτικά στο ίδιο επίπεδο, ενώ αντίστοιχη εικόνα παρατηρείται στη δικαιοσύνη (FAIR1 M=3,611 και FAIR3 M=3,615) και στις συμπεριφορικές προθέσεις (BI1 M=3,474 και BI3 M=3,564). Παράλληλα, στην αρνητική πρόθεση, η αιτιολόγηση (NEG1 M=2,064) και η απολογία (NEG3 M=2,120) είναι αισθητά χαμηλότερες από την αποποίηση ευθύνης, αλλά όχι τόσο χαμηλές όσο η αποζημίωση.

Η «ενδιάμεση» θέση των δύο στρατηγικών εξηγείται θεωρητικά, επειδή επενεργούν διαφορετικά στη γνωστική και συναισθηματική επεξεργασία του πελάτη:

Η **απολογία** λειτουργεί κυρίως ως **συμβολική και ηθική αποκατάσταση**, μειώνοντας την ένταση του θυμού και μεταφέροντας μήνυμα αναγνώρισης της ζημίας. Η βιβλιογραφία τονίζει ότι η απολογία μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση

σεβασμού και να υποστηρίξει τη σχέση, ειδικά όταν συνοδεύεται από «σωστή» στάση (Linxiang Lv, Minxue Huang, Dawei Guan, Kairui Yang, 2022).

Η **αιτιολόγηση/εξήγηση** βοηθά τον πελάτη να ερμηνεύσει το περιστατικό, να αξιολογήσει υπαιτιότητα και να μειώσει την αβεβαιότητα για το μέλλον. Αυτό είναι κρίσιμο σε υπηρεσίες υψηλού ρίσκου όπως οι ξενοδοχειακές, όπου οι καταναλωτές χρησιμοποιούν πληροφορίες (και ειδικά e-WOM) για να μειώσουν την αντιλαμβανόμενη αβεβαιότητα (Vermeulen, Seegers, 2008).

Ωστόσο, και οι δύο στρατηγικές ,απολογία και αιτιολόγηση, **είναι πιο αδύναμες από την αποζημίωση ως προς το αποτέλεσμα**. Η θεωρία της διανεμητικής δικαιοσύνης προϋποθέτει ότι ο πελάτης αντιλαμβάνεται ένα δίκαιο αποτέλεσμα. Επομένως, όταν η αποτυχία υπηρεσίας παράγει σαφή απώλεια ή ισχυρή ενόχληση, οι αμιγώς λεκτικές στρατηγικές (όσο καλά διατυπωμένες κι αν είναι) ενδέχεται να βελτιώνουν την αξιολόγηση χωρίς να φτάνουν στο μέγιστο επίπεδο αποκατάστασης που επιτυγχάνει η αποζημίωση (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998· Hart, Heskett, Sasser, 1990). Σημαντικό είναι επίσης ότι τόσο η **απολογία όσο και η αιτιολόγηση εμφανίζουν μεγαλύτερη διασπορά σε σχέση με την αποζημίωση** (π.χ., SRS3 SD=1,004 και SRS1 SD=0,972 έναντι SRS2 SD=0,637). Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι οι λεκτικές στρατηγικές επηρεάζονται ισχυρότερα από ατομικές διαφορές των συμμετεχόντων (π.χ. προσδοκίες, προηγούμενες εμπειρίες, στάσεις απέναντι στο brand), κάτι που η βιβλιογραφία για online αξιολογήσεις έχει επισημάνει ως κρίσιμο παράγοντα διαφοροποίησης αντιλήψεων στο ψηφιακό περιβάλλον.

#### 5.4.4 Οι συμπεριφορικές προθέσεις και το e-WOM ως «πυρήνας» ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο ψηφιακό περιβάλλον

Οι συμπεριφορικές προθέσεις (BI) είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για τα ξενοδοχεία, επειδή συνδέονται άμεσα με την επανακράτηση, τη σύσταση σε τρίτους και τη δημιουργία θετικής online φήμης. Στα αποτελέσματα της έρευνας, η **αποζημίωση έχει τη μέγιστη θετική επίδραση** (BI2 M=4,393) και η **αποποίηση ευθύνης την ελάχιστη** (BI4 M=2,560). Στη βιβλιογραφία, η σύνδεση ικανοποίησης, εμπιστοσύνης και word of mouth έχει τεκμηριωθεί ως βασικός μηχανισμός που καθορίζει τη μετάβαση από την αξιολόγηση εμπειρίας στη δημόσια διάδοση της εμπειρίας (Weun, Beatty, Jones, 2004). Στο ψηφιακό περιβάλλον, το e-WOM και οι online κριτικές έχουν αποδειχθεί κρίσιμοι διαμορφωτές αντιλήψεων και πρόθεσης κράτησης, καθώς οι υποψήφιοι πελάτες συχνά δεν μπορούν να αξιολογήσουν την ποιότητα πριν την κατανάλωση, άρα βασίζονται σε πληροφορίες τρίτων (Vermeulen, Seegers, 2008). Υπό αυτό το πρίσμα, οι απαντήσεις των ξενοδοχείων δεν επηρεάζουν μόνο τον «αρχικό» πελάτη που έκανε την κριτική, αλλά και τους παρατηρητές που σχηματίζουν εντυπώσεις για τον επαγγελματισμό και την υπευθυνότητα της επιχείρησης. Αυτή η δημόσια διάσταση εξηγεί γιατί στρατηγικές που παράγουν υψηλή αντίληψη δικαιοσύνης (π.χ. αποζημίωση) μπορούν να ενισχύσουν τη θετική φήμη πολλαπλασιαστικά, ενώ στρατηγικές που εκλαμβάνονται ως άδικες ή αμυντικές (π.χ. αποποίηση ευθύνης) μπορεί να υπονομεύσουν την πρόθεση κράτησης σε ευρύτερο κοινό.

#### 5.4.5 Από την αρνητική πρόθεση στο «cancel»: σύνδεση service recovery και cancel culture

Η μεταβλητή NEG (αρνητική πρόθεση/διάθεση για cancel) εισάγει μια πιο σύγχρονη διάσταση και πιο συγκεκριμένα ότι η αντίδραση του πελάτη δεν περιορίζεται στη μη επανακράτηση, αλλά **μπορεί να κλιμακωθεί σε ενεργητικές μορφές δημόσιας αποδοκιμασίας**. Στα αποτελέσματα, η **αποζημίωση σχετίζεται με σαφώς χαμηλότερη αρνητική πρόθεση** (NEG2 M=1,500), ενώ η **αποποίηση ευθύνης σχετίζεται με υψηλότερη** (NEG4 M=2,915). Η βιβλιογραφία για την cancel culture υπογραμμίζει ότι πρόκειται για φαινόμενο όπου η δυσαρέσκεια μετατρέπεται σε συλλογική πρακτική αποφυγής, δημόσιας πίεσης και αποτροπής άλλων καταναλωτών (Antony, Jacob, 2019). Επιπλέον, το ψηφιακό περιβάλλον εντείνει τέτοιες καταστάσεις, καθώς η αναπαραγωγή αρνητικού περιεχομένου, η συμμετοχή τρίτων και οι αλγοριθμικοί μηχανισμοί αυξάνουν τη διάρκεια και την ένταση των αρνητικών αφηγήσεων (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014). Από αυτή την οπτική, η αποζημίωση μπορεί να λειτουργήσει ως μια παύση κλιμάκωσης επειδή μειώνει την αίσθηση αδικίας και άρα κατευνάζει τη δημόσια αποδοκιμασία. Αντίθετα, η αποποίηση ευθύνης ενδέχεται να δημιουργεί ή να ενισχύει την αντίληψη ότι η επιχείρηση δεν αναλαμβάνει υπευθυνότητα, άρα νομιμοποιεί πιο επιθετικές αντιδράσεις. Αυτή η λογική ταιριάζει με την ευρύτερη προσέγγιση της διαχείρισης κρίσεων, όπου η αντίληψη ευθύνης και ο τρόπος απόκρισης καθορίζουν την ένταση της κρίσης φήμης (Coombs, 2007). Τέλος, ειδικά στον τουρισμό, η ευαλωτότητα σε τέτοια φαινόμενα είναι εντονότερη λόγω της **υψηλής συναισθηματικής εμπλοκής**, της άυλης φύσης της υπηρεσίας και της άμεσης εξάρτησης από τη φήμη στις πλατφόρμες αξιολόγησης (Koc, 2019). Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική απάντησης του ξενοδοχείου δεν είναι απλώς ένα «εργαλείο επικοινωνίας», αλλά **μια μορφή δημόσιας διαχείρισης υπευθυνότητας και αξιών** που μπορεί να επηρεάσει την κοινωνική αποδοχή ή απόρριψη της επιχείρησης.

#### 5.4.6 Συνολική ερμηνεία: ιεράρχηση στρατηγικών και θεωρητική συνέπεια

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα υποδεικνύουν μια σαφή ιεράρχηση αποτελεσματικότητας των στρατηγικών απάντησης στις αρνητικές κριτικές:

**Αποζημίωση:** μέγιστη ικανοποίηση, δικαιοσύνη, εμπιστοσύνη και συμπεριφορικές προθέσεις, ελάχιστη αρνητική πρόθεση.

**Απολογία / Αιτιολόγηση:** ενδιαμέση επίδοση, με θετικό αλλά όχι «μέγιστο» αποκαταστατικό αποτέλεσμα.

**Αποποίηση ευθύνης:** συστηματικά χαμηλή αξιολόγηση και αυξημένη αρνητική πρόθεση/διάθεση κλιμάκωσης.

Η ιεράρχηση αυτή είναι **συνεπής με το πλαίσιο της service recovery βιβλιογραφίας**, όπου η αποκατάσταση αξιολογείται ως συνάρτηση αποτελέσματος

(outcome), διαδικασίας και διαπροσωπικής μεταχείρισης (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998· Blodgett, Hill, Tax, 1997) και συνδέεται με μεταγενέστερα αποτελέσματα σχέσης, όπως εμπιστοσύνη και word-of-mouth (Weun, Beatty, Jones, 2004). Παράλληλα, ενισχύεται η θέση ότι στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον, οι επιπτώσεις ενός κακού recovery δεν είναι απλώς «απώλεια πελάτη», αλλά δυνητική κλιμάκωση σε δημόσια απαξίωση και μορφές cancel, με σοβαρές συνέπειες για τη φήμη και τη βιωσιμότητα (Antony, Jacob, 2019, Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014).

## Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και προτάσεις

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξέτασε, στο πλαίσιο του ξενοδοχειακού κλάδου και του ψηφιακού περιβάλλοντος, τον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικές απάντησης των ξενοδοχείων σε αρνητικές διαδικτυακές κριτικές επηρεάζουν κρίσιμες στάσεις και προθέσεις των καταναλωτών. Η σημασία του θέματος είναι αυξημένη, καθώς οι διαδικτυακές κριτικές και το ηλεκτρονικό word of mouth (e-WOM) αποτελούν πλέον βασικό «μηχανισμό» μείωσης αβεβαιότητας και διαμόρφωσης προσδοκιών πριν από την κράτηση, ειδικά σε υπηρεσίες υψηλού αντιλαμβανόμενου ρίσκου όπως η φιλοξενία (Vermeulen, Seegers, 2008, Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, Gremler, 2004). Επιπλέον, λόγω του negativity bias και της αυξημένης διαγνωστικότητας της αρνητικής πληροφορίας, οι αρνητικές κριτικές τείνουν να «βαραίνουν» δυσανάλογα στις κρίσεις των καταναλωτών και να επηρεάζουν έντονα την πρόθεση επιλογής και τη συνολική εικόνα για την επιχείρηση (Rozin, Royzman, 2001· Skowronski, Carlston, 1989). Σε αυτό το πλαίσιο, η απάντηση του ξενοδοχείου δεν αποτελεί απλώς ένα μήνυμα «εξυπηρέτησης», αλλά δημόσιο σήμα επαγγελματισμού, υπευθυνότητας και διαχείρισης σχέσεων, που μπορεί να επηρεάσει τόσο τον παραπονούμενο πελάτη όσο και το κοινό που παρακολουθεί (Sparks, Browning, 2010). Η ερευνητική προσέγγιση υλοποιήθηκε μέσω ποσοτικής έρευνας με τέσσερις εκδοχές ερωτηματολογίου, καθεμία εκ των οποίων αντιστοιχούσε σε μία στρατηγική απάντησης (αιτιολόγηση, αποζημίωση, απολογία, αποποίηση ευθύνης). Οι εξαρτημένες μεταβλητές κάλυψαν τόσο «κλασικά» αποτελέσματα της βιβλιογραφίας service recovery (ικανοποίηση, δικαιοσύνη, εμπιστοσύνη, συμπεριφορικές προθέσεις) όσο και μία σύγχρονη διάσταση αρνητικής πρόθεσης/διάθεσης για «cancel», η οποία συνδέεται με ευρύτερες τάσεις κλιμάκωσης αρνητικών αντιδράσεων στο ψηφιακό περιβάλλον (Antony, Jacob, 2019, Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014). Με βάση τα εμπειρικά ευρήματα, διαμορφώνονται σαφή συμπεράσματα και πρακτικές προτάσεις για επιχειρήσεις, καταναλωτές και κοινωνία.

### 6.1 Κύρια συμπεράσματα της έρευνας

Σε συνολικό επίπεδο, τα αποτελέσματα ανέδειξαν ένα καθαρό και συνεπές μοτίβο: ότι η **αποζημίωση** εμφανίστηκε ως η πλέον αποτελεσματική στρατηγική σε όλες τις θετικές εκβάσεις, ενώ η **αποποίηση ευθύνης** ως η λιγότερο αποτελεσματική και πιο «επικίνδυνη» στρατηγική, καθώς συνδέθηκε με χαμηλότερες αξιολογήσεις και υψηλότερη αρνητική πρόθεση. Η **αιτιολόγηση** και η **απολογία** τοποθετήθηκαν

ενδιάμεσα, με θετικές αλλά όχι μέγιστες επιδράσεις. Το μοτίβο αυτό είναι θεωρητικά συμβατό με τη βιβλιογραφία περί αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης, σύμφωνα με την οποία οι καταναλωτές αξιολογούν το service recovery με βάση το αποτέλεσμα (διανεμητική δικαιοσύνη), τη διαδικασία (διαδικαστική δικαιοσύνη) και την επικοινωνία/σεβασμό (διαπροσωπική δικαιοσύνη) (McCullough, Berry, Yadav, 2000· Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Παράλληλα, το ψηφιακό περιβάλλον ενισχύει τις επιπτώσεις, καθώς η αλληλεπίδραση είναι δημόσια και επηρεάζει και τρίτους παρατηρητές (Sparks, Browning, 2010).

## 6.2 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

### **EE1: Πώς επηρεάζουν οι στρατηγικές απάντησης την ικανοποίηση από τη διαχείριση της αποτυχίας υπηρεσίας;**

Η έρευνα δείχνει ότι η στρατηγική της αποζημίωσης οδηγεί στη μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη διαχείριση (SRS2: M=4,491), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την έμπρακτη επανόρθωση ως το πιο ισχυρό σήμα αποτελεσματικού recovery. Η αιτιολόγηση (SRS1: M=3,615) και η απολογία (SRS3: M=3,600) παράγουν μέτρια προς θετική ικανοποίηση, επιβεβαιώνοντας ότι οι λεκτικές στρατηγικές μπορούν να μετριάσουν τη δυσαρέσκεια, χωρίς όμως να επιτυγχάνουν το ίδιο επίπεδο αποκατάστασης με την αποζημίωση. Αντίθετα, η αποποίηση ευθύνης εμφάνισε σημαντικά χαμηλότερη ικανοποίηση (SRS4: M=2,466), κάτι που ερμηνεύεται ως αίσθηση ανεπαρκούς αντιμετώπισης και πιθανής αδιαφορίας/αμυντικότητας. Το εύρημα συνδέεται με τη λογική ότι όταν η απόδοση της υπηρεσίας υπολείπεται των προσδοκιών, δημιουργείται αρνητική διάψευση προσδοκιών και απαιτείται ουσιαστική αποκατάσταση για να ανατραπεί η αρνητική κρίση (Oliver, 1980).

### **EE2: Ποια είναι η επίδραση των στρατηγικών στην αντίληψη δικαιοσύνης και επαγγελματισμού;**

Η αποζημίωση καταγράφει την υψηλότερη αντίληψη δικαιοσύνης/επαγγελματισμού (FAIR2: M=4,477), υποδηλώνοντας ότι οι συμμετέχοντες εκλαμβάνουν ως «δίκαιη» και «επαγγελματική» μία απάντηση που συνοδεύεται από πρακτική διόρθωση/αντιστάθμιση. Η αιτιολόγηση (FAIR1: M=3,611) και η απολογία (FAIR3: M=3,615) βρίσκονται σε ενδιάμεσο επίπεδο, καθώς ενισχύουν κυρίως τη διαπροσωπική διάσταση της δικαιοσύνης (αναγνώριση, σεβασμός, εξήγηση). Η αποποίηση ευθύνης εμφανίζει τη χαμηλότερη αξιολόγηση (FAIR4: M=2,292), γεγονός που δείχνει ότι οι αμυντικές απαντήσεις ενεργοποιούν την αίσθηση αδικίας και υπονομεύουν τον επαγγελματισμό. Το συμπέρασμα είναι συμβατό με το σχήμα των τριών διαστάσεων δικαιοσύνης (McCullough, Berry, Yadav, 2000) και με την άποψη ότι οι καταναλωτές, μετά από αποτυχία, επιζητούν όχι μόνο «ευγένεια», αλλά και δίκαιο αποτέλεσμα και σωστή διαχείριση (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998).

### **EE3: Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικές απάντησης επηρεάζουν την εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση;**

Η εμπιστοσύνη ακολούθησε το ίδιο μοτίβο: η **αποζημίωση έχει την υψηλότερη μέση τιμή** (TRUST2: M=4,426), η αποποίηση ευθύνης τη χαμηλότερη (TRUST4: M=2,301), ενώ αιτιολόγηση (TRUST1: M=3,514) και απολογία (TRUST3: M=3,559) είναι ενδιάμεσα. Η εμπιστοσύνη, ως αντίληψη αξιοπιστίας και συνέπειας της επιχείρησης, πλήττεται ιδιαίτερα όταν το ξενοδοχείο φαίνεται να αποφεύγει την ανάληψη ευθύνης ή να «μετακυλίνει» το πρόβλημα. Το εύρημα αυτό συνδέεται με τη θεωρία απόδοσης αιτιών, όπου οι καταναλωτές αναζητούν την αιτία και την υπαιτιότητα μετά από ένα αρνητικό γεγονός (Weiner, 1985). Όταν η επιχείρηση δεν αναλαμβάνει (ή δεν δείχνει ότι αναλαμβάνει) ενεργό ρόλο επίλυσης, η απόδοση ευθύνης προς την επιχείρηση ενισχύεται και η εμπιστοσύνη αποδυναμώνεται, ιδιαίτερα σε υπηρεσίες όπου η σχέση και η εμπειρία είναι έντονα διαπροσωπικές (Hess, Ganesan, Klein, 2003).

#### **EE4: Πώς σχετίζονται οι στρατηγικές απάντησης με τις θετικές συμπεριφορικές προθέσεις (επανακράτηση, θετική κριτική/σύσταση);**

Οι θετικές συμπεριφορικές προθέσεις καταγράφουν τη **μέγιστη τιμή στην αποζημίωση** (BI2: M=4,393) και τη χαμηλότερη στην αποποίηση ευθύνης (BI4: M=2,560), με την αιτιολόγηση (BI1: M=3,474) και την απολογία (BI3: M=3,564) να κινούνται ενδιάμεσα. Το συμπέρασμα είναι κρίσιμο για τον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς η πρόθεση επανακράτησης και η παραγωγή θετικού e-WOM αποτελούν πυρήνα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο ψηφιακό περιβάλλον (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, Gremler, 2004). Επιπλέον, επειδή το e-WOM έχει μεγάλη διάρκεια ζωής και δημόσια ορατότητα, η στρατηγική απάντησης δεν επηρεάζει μόνο την πιθανή «επανόρθωση» της σχέσης με έναν πελάτη αλλά και τη συνολική εικόνα σε ένα ευρύτερο ακροατήριο (Vermeulen, Seegers, 2008· Sparks, Browning, 2010).

#### **EE5: Υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ στρατηγικών ως προς αρνητικές ή ακραίες μορφές αντίδρασης (αρνητική πρόθεση/διάθεση για cancel);**

Το πλέον ουσιαστικό και σύγχρονο εύρημα αφορά την αρνητική πρόθεση: η **αποζημίωση συνδέθηκε με τη χαμηλότερη αρνητική πρόθεση** (NEG2: M=1,500), ενώ η αποποίηση ευθύνης με την υψηλότερη (NEG4: M=2,915). Η αιτιολόγηση (NEG1: M=2,064) και η απολογία (NEG3: M=2,120) είναι σαφώς καλύτερες από την αποποίηση ευθύνης, αλλά όχι όσο προστατευτικές όσο η αποζημίωση. Το εύρημα έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, επειδή δείχνει ότι οι αμυντικές απαντήσεις δεν οδηγούν μόνο σε «μειωμένη ικανοποίηση» ή «μειωμένη πρόθεση επανακράτησης», αλλά συνδέονται με αυξημένη διάθεση για πιο ενεργητικές αρνητικές ενέργειες (αποτροπή τρίτων, κοινωνική αποδοκιμασία). Στο πλαίσιο της cancel culture, η κλιμάκωση αρνητικών αφηγήσεων μπορεί να λάβει συλλογικό χαρακτήρα και να ενισχυθεί από μηχανισμούς διαδικτυακής διάδοσης. (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014). Παράλληλα, η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι όταν οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται πως η επιχείρηση αγνοεί τις ανησυχίες τους ή αποφεύγει την ανάληψη ευθύνης, η αρνητική δυναμική εντείνεται και αυξάνεται η πιθανότητα κρίσης φήμης (Coombs, 2007, Antony, Jacob, 2019).

## 6.3 Προτάσεις και πρακτικές εφαρμογές για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα, η εργασία καταλήγει σε προτάσεις που μπορούν να λειτουργήσουν ως «οδικός χάρτης» για ξενοδοχεία που διαχειρίζονται αρνητικές διαδικτυακές κριτικές και περιστατικά service failure. Ιδιαίτερα στο περιβάλλον των πλατφορμών αξιολόγησης, όπου οι απαντήσεις είναι δημόσιες και επηρεάζουν παρατηρητές, η στρατηγική πρέπει να αντιμετωπίζεται ως τμήμα της συνολικής διαχείρισης φήμης (Sparks, Browning, 2010).

### 1) Προτεραιοποίηση της αποζημίωσης ως βασικού μηχανισμού αποκατάστασης

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αποζημίωση σχετίζεται με το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης, δικαιοσύνης, εμπιστοσύνης και θετικών προθέσεων (SRS2: M=4,491· FAIR2: M=4,477· TRUST2: M=4,426· BI2: M=4,393) και με το χαμηλότερο επίπεδο αρνητικής πρόθεσης (NEG2: M=1,500). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν συστηματικά τρόπους παροχής αποζημίωσης/αντιστάθμισης, ειδικά σε περιπτώσεις όπου το πρόβλημα επηρέασε ουσιαστικά την εμπειρία του πελάτη. Η πρακτική αυτή ενισχύει την αντίληψη διανεμητικής δικαιοσύνης, η οποία αποτελεί θεμέλιο στην αξιολόγηση της δίκαιης επίλυσης (McCollough, Berry, Yadav, 2000).

### 2) Συνδυασμός στρατηγικών: αποζημίωση + απολογία + σαφής αιτιολόγηση

Παρότι η αποζημίωση εμφανίζεται ισχυρότερη, η βιβλιογραφία και η λογική της διαπροσωπικής δικαιοσύνης υποδηλώνουν ότι η αποτελεσματικότητα ενισχύεται όταν η επιχείρηση συνδυάζει έμπρακτη αποκατάσταση με αναγνώριση, σεβασμό και κατάλληλη εξήγηση (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998). Η απολογία λειτουργεί ως συμβολική αποκατάσταση, ενώ η αιτιολόγηση βοηθά στη μείωση αβεβαιότητας και στη σωστή απόδοση αιτιών, εφόσον δεν εκληφθεί ως «δικαιολογία» (Coombs, 2007). Πρακτικά, προτείνεται ένα σχέδιο με σταθερά στοιχεία: (α) αναγνώριση προβλήματος, (β) ειλικρινής συγγνώμη, (γ) σύντομη και σαφής εξήγηση, (δ) περιγραφή διορθωτικής ενέργειας, (ε) προσφορά αποζημίωσης/αντιστάθμισης όταν ενδείκνυται, (στ) πρόσκληση για ιδιωτική επικοινωνία.

### 3) Αποφυγή αποποίησης ευθύνης ως απάντηση

Η αποποίηση ευθύνης συνδέθηκε με τα χαμηλότερα επίπεδα σε όλες τις θετικές εκβάσεις και την υψηλότερη αρνητική πρόθεση (π.χ. SRS4: M=2,466· TRUST4: M=2,301· NEG4: M=2,915). Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι η αποποίηση ευθύνης μπορεί να είναι λειτουργική μόνο σε πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις, όταν η ευθύνη είναι σαφώς εξωτερική και αυτό γίνεται κατανοητό από τους καταναλωτές (Coombs, 2007). Ωστόσο, ακόμη και τότε, η επικοινωνία πρέπει να διατηρεί ενσυναίσθηση και να προσφέρει λύση, ώστε να μη μετατραπεί η απάντηση σε σήμα αδιαφορίας. Συνεπώς, προτείνεται η αποποίηση ευθύνης να μην αποτελεί «πρώτη αντίδραση», αλλά προσεκτικά διατυπωμένη επιλογή, ενσωματωμένη σε πλαίσιο στήριξης του πελάτη.

#### **4) Διαχείριση σοβαρότητας αποτυχίας και τύπου αποτυχίας**

Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η σοβαρότητα της αποτυχίας και ο τύπος της (τεχνική έναντι λειτουργικής) διαφοροποιούν τις αντιδράσεις των καταναλωτών (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Έτσι, τα ξενοδοχεία πρέπει να εφαρμόζουν τεχνικές ανάλογα την περίπτωση, δηλαδή σε περιστατικά υψηλής σοβαρότητας, η αποζημίωση και η άμεση διορθωτική δράση είναι κρίσιμες, ενώ σε περιστατικά χαμηλότερης σοβαρότητας μια ισχυρή απολογία ή η αιτιολόγηση μπορεί να είναι επαρκής, εφόσον συνοδεύεται από σαφή πρόληψη επανάληψης.

#### **5) Αντιμετώπιση της απάντησης ως εργαλείο πρόληψης κρίσης φήμης και «cancel δυναμικής»**

Στο ψηφιακό περιβάλλον, οι αρνητικές κριτικές μπορούν να εξελιχθούν σε κρίσεις φήμης όταν υπάρξει συσσώρευση αρνητικών αφηγήσεων και ενεργοποίηση τρίτων (Antony, Jacob, 2019). Η απάντηση του ξενοδοχείου μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός αποσυμπίεσης ή ως πυροδότης κλιμάκωσης. Η εργασία προτείνει τα ξενοδοχεία να εντάξουν τις απαντήσεις σε ευρύτερο πλάνο crisis communication, με αρχές διαφάνειας και ανάληψης ευθύνης όπου ενδείκνυται (Coombs, 2007). Ο στόχος δεν είναι μόνο «να απαντηθεί ο πελάτης», αλλά να διαμορφωθεί δημόσια αφήγηση επαγγελματισμού που θα ανακόψει πιθανή κλιμάκωση (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014).

#### **6) Εσωτερικές διαδικασίες: εκπαίδευση, ενδυνάμωση και συνέπεια**

Οι απαντήσεις στις πλατφόρμες πρέπει να χαρακτηρίζονται από σταθερό ύφος, ενσυναίσθηση και σαφείς δεσμεύσεις. Αυτό προϋποθέτει εκπαίδευση του προσωπικού και πρωτόκολλα ανάκτησης υπηρεσιών, καθώς οι λειτουργικές αποτυχίες σχετίζονται άμεσα με την εμπειρία που παρέχει το ανθρώπινο δυναμικό (Hess, Ganesan, Klein, 2003). Η συνέπεια είναι κρίσιμη και για την εμπιστοσύνη, καθώς οι πελάτες αξιολογούν την επιχείρηση ως σύνολο, όχι ως μεμονωμένη περίπτωση.

### **6.4 Προτάσεις για τους καταναλωτές**

Η εργασία αναδεικνύει ότι οι καταναλωτές δεν επηρεάζονται μόνο από το περιεχόμενο μιας αρνητικής κριτικής, αλλά και από το πώς ανταποκρίνεται το ξενοδοχείο. Με βάση τη διαγνωστικότητα της αρνητικής πληροφορίας (Skowronski, Carlston, 1989) και το negativity bias (Rozin, Royzman, 2001), οι καταναλωτές τείνουν να δίνουν βάρος στις αρνητικές εμπειρίες. Ωστόσο, η ύπαρξη επαγγελματικής απάντησης με ανάληψη ευθύνης και αποκατάσταση μπορεί να αποτελεί ισχυρό σήμα ότι η επιχείρηση επιδιώκει δίκαιη διαχείριση προβλημάτων. Επομένως, προτείνεται οι καταναλωτές: (α) να αξιολογούν όχι μόνο την κριτική, αλλά και **τη συνέπεια των απαντήσεων του ξενοδοχείου σε πολλαπλές περιπτώσεις**, (β) να δίνουν **βαρύτητα σε ενδείξεις αποκατάστασης και πρόληψης επανάληψης**, (γ) να **αναγνωρίζουν** **πότε η αποποίηση ευθύνης αποτελεί τεκμηριωμένη εξήγηση** και πότε λειτουργεί ως άρνηση/υποβάθμιση. Με τον τρόπο αυτό, η λήψη απόφασης γίνεται πιο ισορροπημένη και περισσότερο οργανωμένη.

## 6.5 Προτάσεις για την κοινωνία και τις πλατφόρμες

Η δημόσια φύση του ψηφιακού περιβάλλοντος δημιουργεί ευκαιρίες διαφάνειας, αλλά και κινδύνους κλιμάκωσης. Η cancel culture συνδέεται με συλλογικούς μηχανισμούς ενίσχυσης αρνητικών αφηγήσεων, κοινωνική επιβεβαίωση και υψηλή συναισθηματική φόρτιση (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014). Στην αγορά φιλοξενίας, όπου η εμπειρία έχει έντονο συναισθηματικό χαρακτήρα, οι κλιμακώσεις αυτές μπορεί να προκαλέσουν δυσανάλογες συνέπειες για επιχειρήσεις (Antony, Jacob, 2019). Με τα δεδομένα αυτά, προτείνονται:

Οι πλατφόρμες αξιολόγησης **να ενισχύσουν μηχανισμούς που επιτρέπουν τη δομημένη επίλυση διαφορών** (π.χ. δυνατότητα σήμανσης όταν υπάρχει αποκατάσταση), ώστε να μην παραμένει η αρνητική αφήγηση ως μοναδική δημόσια πληροφορία.

Να υιοθετούνται **πρακτικές που περιορίζουν την παρενόχληση και την άδικη στοχοποίηση**, χωρίς να περιορίζεται η ελευθερία έκφρασης, καθώς η συλλογική αποδοκιμασία μπορεί να μετατραπεί σε μηχανισμό δυσανάλογης τιμωρίας.

Να **ενθαρρύνεται η ψηφιακή παιδεία των χρηστών**, ώστε να αναγνωρίζουν τους γνωστικούς μηχανισμούς που εντείνουν την επίδραση της αρνητικότητας (Rozin, Royzman, 2001) και να αξιολογούν πληροφορίες πιο κριτικά και λιγότερο παρορμητικά.

## 6.6 Τελική αποτίμηση της συνεισφοράς

Η διπλωματική εργασία συνεισφέρει τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά, καθώς επιβεβαιώνει την κεντρική σημασία της δικαιοσύνης και της υπευθυνότητας στο service recovery (McCullough, Berry, Yadav, 2000, Tax, Brown, Chandrashekar, 1998) και αναδεικνύει ότι στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον οι επιπτώσεις μιας ακατάλληλης απάντησης δεν περιορίζονται σε απώλεια ικανοποίησης, αλλά μπορούν να συνδεθούν με ενισχυμένες αρνητικές προθέσεις και δυναμικές κοινωνικής αποδοκιμασίας (Coombs, 2007, Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014· Antony, Jacob, 2019). Σε εμπειρικό επίπεδο, τα ευρήματα καταγράφουν σαφή διαφοροποίηση μεταξύ στρατηγικών: **η αποζημίωση αναδεικνύεται ως η πλέον αποτελεσματική επιλογή** (π.χ. SRS2: M=4,491 και NEG2: M=1,500), ενώ **η αποποίηση ευθύνης ως η λιγότερο αποτελεσματική και περισσότερο ριψοκίνδυνη** (π.χ. TRUST4: M=2,301 και NEG4: M=2,915). Συνεπώς, η βασική πρακτική κατεύθυνση για τα ξενοδοχεία είναι ξεκάθαρη: η διαχείριση αρνητικών κριτικών πρέπει να αντιμετωπίζεται ως στρατηγικό πεδίο, όπου η ανάληψη ευθύνης, η έμπρακτη αποκατάσταση και η συνεπής, επαγγελματική επικοινωνία μειώνουν τον κίνδυνο κλιμάκωσης και ενισχύουν τη σχέση με τον πελάτη. Παράλληλα, οι καταναλωτές και οι πλατφόρμες μπορούν να συμβάλουν στη διαμόρφωση ενός πιο λειτουργικού ψηφιακού οικοσυστήματος αξιολόγησης, όπου οι αρνητικές εμπειρίες οδηγούν σε βελτίωση και όχι σε στοχοποίηση και «λιθοβολισμό» επιχειρήσεων.

## Κεφάλαιο 7: Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα

Παρότι η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να προσεγγίσει με συστηματικό τρόπο τη σχέση μεταξύ στρατηγικών απάντησης ξενοδοχείων σε αρνητικές διαδικτυακές κριτικές και των αντιδράσεων των καταναλωτών, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν ορισμένοι περιορισμοί που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, το δείγμα και τη μέτρηση των μεταβλητών. Η αποτύπωση των περιορισμών δεν μειώνει την αξία των ευρημάτων, αλλά συμβάλλει στη σωστή ερμηνεία τους και αναδεικνύει γόνιμες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα, ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον όπου οι online κριτικές και οι δημόσιες απαντήσεις των επιχειρήσεων εξελίσσονται διαρκώς.

### 7.1 Περιορισμοί της έρευνας

#### **Περιορισμός 1: Δειγματοληψία ευκολίας και περιορισμένη γενικευσιμότητα**

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω διάχυσης των ερωτηματολογίων σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και σε ομάδες σχετικές με ταξίδια και ξενοδοχεία. Παρότι η επιλογή αυτή είναι λειτουργική και εναρμονίζεται με το υπό μελέτη φαινόμενο (καθώς οι συμμετέχοντες είναι ενεργοί χρήστες online πληροφοριών), το δείγμα αποτελεί δείγμα ευκολίας και ενδέχεται να μην αντιπροσωπεύει πλήρως τον ευρύτερο πληθυσμό ταξιδιωτών.

#### **Περιορισμός 2: Διαδικτυακή αυτοαναφορά και πιθανές μεροληψίες απάντησης**

Οι απαντήσεις βασίστηκαν σε αυτοαναφερόμενα δεδομένα, κάτι που ενδέχεται να επηρεάζεται από φαινόμενα όπως η κοινωνικά επιθυμητή απάντηση, η υπερεκτίμηση/υποεκτίμηση της πραγματικής συμπεριφοράς και η διαφορετική κατανόηση της κλίμακας Likert από άτομο σε άτομο. Επομένως, η έρευνα καταγράφει κυρίως προθέσεις και στάσεις και όχι παρατηρημένες συμπεριφορές σε πραγματικό περιβάλλον.

#### **Περιορισμός 3: Πειραματική λογική σε υποθετικό σενάριο**

Το ερευνητικό σχέδιο βασίστηκε σε τέσσερις εκδοχές ερωτηματολογίου, όπου οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν υποθετικές απαντήσεις ξενοδοχείων σε αρνητικές κριτικές (αιτιολόγηση, αποζημίωση, απολογία, αποποίηση ευθύνης). Παρότι η προσέγγιση αυτή επιτρέπει συγκρισιμότητα και έλεγχο των ερεθισμάτων, παραμένει ενδεχόμενο οι αξιολογήσεις να διαφοροποιούνταν εάν οι συμμετέχοντες είχαν βιώσει οι ίδιοι το περιστατικό ή εάν υπήρχε ισχυρότερη συναισθηματική εμπλοκή (π.χ. υψηλό κόστος ταξιδιού).

#### **Περιορισμός 4: Περιορισμένος αριθμός στρατηγικών και απλοποίηση του πραγματικού συνδυασμού στρατηγικών**

Στην πράξη, οι επιχειρήσεις συχνά χρησιμοποιούν συνδυασμούς στρατηγικών (π.χ. απολογία μαζί με εξήγηση και κάποιας μορφής αποζημίωση). Στην παρούσα έρευνα εξετάστηκε κάθε στρατηγική ως αυτοτελής εκδοχή. Αυτό διευκολύνει τη σύγκριση, ωστόσο απλοποιεί την πραγματική πολυπλοκότητα των απαντήσεων των ξενοδοχείων και δεν αποτυπώνει πλήρως τη δυναμική των «μικτών» στρατηγικών που εφαρμόζονται συχνά στο πεδίο.

## **Περιορισμός 5: Η έννοια της “cancel” πρόθεσης ως σύνθετο κοινωνικό φαινόμενο**

Η μεταβλητή αρνητικής πρόθεσης/διάθεσης για “cancel” αποτελεί καινοτόμο και ιδιαίτερα επίκαιρη προσθήκη, ωστόσο η cancel culture είναι πολυδιάστατο κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο επηρεάζεται από πλαίσιο, ηθικές αξιολογήσεις, δυναμικές ομάδας και μηχανισμούς διάδοσης στο διαδίκτυο. Η παρούσα μέτρηση εστίασε στη διάθεση για αρνητικές/ακραίες αντιδράσεις σε επίπεδο ατομικής πρόθεσης, χωρίς να μπορεί να συλλάβει πλήρως τη συλλογική κλιμάκωση, την αλγοριθμική ενίσχυση περιεχομένου ή την κοινωνική επιβεβαίωση που συχνά χαρακτηρίζουν πραγματικές “cancel” καταστάσεις.

## **7.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς, προκύπτουν οι ακόλουθες προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση σε μελλοντικές ερευνητικές εργασίες:

### **1) Επέκταση και διαφοροποίηση δείγματος**

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν πιο αντιπροσωπευτικά δείγματα ή να στοχεύσουν σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς (business travellers, οικογένειες), ώστε να εξεταστεί εάν τα ευρήματα διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τύπο ταξιδιώτη και την εμπλοκή στην υπηρεσία.

### **2) Εξέταση συνδυασμών στρατηγικών**

Δεδομένου ότι τα ξενοδοχεία συχνά απαντούν με σύνθετο τρόπο, θα ήταν χρήσιμο να συγκριθούν «πακέτα» απάντησης (π.χ. απολογία+αποζημίωση, απολογία+εξήγηση, εξήγηση+διορθωτική ενέργεια), ώστε να αποτυπωθεί ποιοι συνδυασμοί είναι πιο αποτελεσματικοί στο ψηφιακό περιβάλλον και υπό ποιες συνθήκες.

### **3) Πραγματικά δεδομένα πλατφορμών και ανάλυση παρατηρούμενης συμπεριφοράς**

Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν δεδομένα από πλατφόρμες (π.χ. πραγματικές κριτικές και απαντήσεις, likes, βοηθητικότητα, μεταβολές στη βαθμολογία, δείκτες πληρότητας/κρατήσεων), ώστε να εξεταστεί αν οι προθέσεις των συμμετεχόντων αντανακλώνται σε πραγματικές συμπεριφορές και οικονομικές επιπτώσεις. Μια τέτοια προσέγγιση θα ενίσχυε την οικολογική εγκυρότητα και θα προσέφερε πιο άμεση σύνδεση με επιχειρησιακά αποτελέσματα.

### **4) Ποιοτική εμπάθυση στο φαινόμενο της “cancel” κλιμάκωσης**

Η κατανόηση της cancel culture θα μπορούσε να ενισχυθεί με ποιοτικές μεθόδους (συνεντεύξεις, focus groups), ώστε να διερευνηθεί πότε και γιατί οι καταναλωτές μεταβαίνουν από απλή δυσαρέσκεια σε ενεργή δημόσια αποδοκιμασία και πώς ρόλο παίζουν οι κοινωνικές νόρμες, το πλαίσιο και οι δυναμικές ομάδας.

### **4) Χρήση τεχνητής νοημοσύνης ως πείραμα σε απαντήσεις κριτικών**

Η τεχνητή νοημοσύνη πλέον αποτελεί βασικό εργαλείο στις περισσότερες επιχειρήσεις και μπορεί, αφού της εισαχθούν τα κατάλληλα δεδομένα, να

αντιστοιχήσει ποια στρατηγική αποτελεί ιδανικότερη απάντηση σε μια ενδεχόμενη κακή κριτική και να δημιουργήσει απαντήσεις. Αυτή η διαδικασία, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για μελλοντική έρευνα ώστε να εντοπιστεί αν τα νέα τεχνολογικά μέσα μπορούν να φέρουν επιθυμητά αποτελέσματα και πόσο διαφέρει με την ανθρώπινη κρίση.

## Κεφάλαιο 8: Βιβλιογραφία

1. Bhat, N.Y. and Bhat, S.A. (2020) 'The influence of Electronic word of mouth (EWOM) on Consumers Purchase Intention: A review and analysis of the existing literature', *IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN)*
2. Chevalier, J.A. and Mayzlin, D. (2003) *The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews*. NBER Working Paper No. 10148. National Bureau of Economic Research, December.
3. Craighead, C.W., Karwan, K.R. and Miller, J.L. (2004) 'The Effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies', *Production and Operations Management*,
4. Das, M., Jebarajarkirthy, C., Maseeh, H.I., Lim, W.M. and Shah, J.S. (2026) 'Online service failure and recovery: An integrated meta-analytic perspective of attribution and justice theories', *Journal of Business Research*
5. DeWitt, T. and Brady, M.K. (2003) 'Rethinking Service Recovery Strategies: The Effect of Rapport on Consumer Responses to Service Failure', *Journal of Service Research*
6. Hess, R.L. Jr., Ganesan, S. and Klein, N.M. (2003) 'Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction', *Journal of the Academy of Marketing Science*
7. Jaafar, G.B. and Herna (2023) 'The Impact of Media in Cancel Culture Phenomenon', *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*
8. Koc, E. (2019) 'Service failures and recovery in hospitality and tourism: a review of literature and recommendations for future research', *Journal of Hospitality Marketing & Management*
9. Levesque, T.J. and McDougall, G.H.G. (2000) 'Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment', *Canadian Journal of Administrative Sciences*
10. Lv, L., Huang, M., Guan, D. and Yang, K. (2022) 'Apology or gratitude? The effect of communication recovery strategies for service failures of AI devices', *Journal of Travel & Tourism Marketing*
11. Ποντά, Α. (2021) *Ο ρόλος του e-WOM στις αγορές μέσω διαδικτύου: Η στάση των Ελλήνων καταναλωτών απέναντι στις διαδικτυακές κριτικές ιατρικών υπηρεσιών*. Διπλωματική εργασία, Athens University of Economics and Business (AUEB)

12. Rachmiani, Oktadinna, N.K. and Fauzan, T.R. (2024) 'The Impact of Online Reviews and Ratings on Consumer Purchasing Decisions on E-commerce Platforms', *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*,
13. Rao, A.S., Suar, D. and Sahoo, B.K. (2024) 'Three decades of service recovery research: a bibliometric review', *International Journal of Services and Operations Management*
14. Roldan, C.J.L., Ong, A.K.S. and Tomas, D.Q. (2024) 'Cancel culture in a developing country: A belief in a just world behavioral analysis among generation Z', *Acta Psychologica*
15. Roschk, H. and Kaiser, S. (2013) 'The nature of an apology: An experimental study on how to apologize after a service failure', *Marketing Letters*
16. Saleem, S., Umar, R.M. and Oduro, S. (2025) 'Effect of employee emotional competence on customer emotional attachment: the roles of service recovery satisfaction and service failure severity', *British Food Journal*
17. Shuqair, S., Pinto, D.C., Cruz-Jesus, F., Mattila, A.S., Guerreiro, P.F., and So, K.K.F. (2022) 'Can customer relationships backfire? How relationship norms shape moral obligation in cancelation behavior', *Journal of Business Research*
18. Song, M., Zhang, H., Xing, X. and Duan, Y. (2023) 'Appreciation vs. apology: Research on the influence mechanism of chatbot service recovery based on politeness theory', *Journal of Retailing and Consumer Services*
19. Sukhu, A. and Bilgihan, A. (2025) 'Service recovery strategies: mitigating negative word-of-mouth in the hotel industry through enhanced customer engagement', *International Hospitality Review*
20. Tandoc, E.C. Jr, Tan Hui Ru, B., Lee Huei, G., Ng Min Qi Charlyn, and Chua, R.A. and Goh, Z.H. (2024) '#CancelCulture: Examining definitions and motivations', *New Media & Society*
21. Traversa, M., Tian, Y. and Wright, S.C. (2023) 'Cancel culture can be collectively validating for groups experiencing harm', *Frontiers in Psychology*
22. Vermeulen, I.E. and Seegers, D. (2009) 'Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration', *Tourism Management*
23. Weun, S., Beatty, S.E. and Jones, M.A. (2004) 'The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships', *Journal of Services Marketing*
24. Yadav, T. (2024) 'Navigating Cancel Culture: PR and Marketing Tactics for Brand Reputation Management', *International Journal of Advanced Research (IJAR)*
25. Roldan, C.J.L., Ong, A.K.S. and Tomas, D.Q., (2024). 'Cancel culture in a developing country: A belief in a just world behavioral analysis among generation Z' *Acta Psychologica*
26. **Haskell, S. (2021)** 'Cancel Culture: A Qualitative Analysis of the Social Media Practice of Canceling. Master's thesis', Boise State University

27. Diether, E., Yi, S., Argyle, L. P. & Busby, E. C. (2024) '*The Political Psychology of Cancel Culture: Value Framing or Group Identity?*' *Political Research Quarterly*
28. Farries, E., Kerrigan, P. & Siapera, E. (2024) 'The platformisation of cancel culture'. *Television & New Media*.
29. Tran, D. T., Nguyen, K. T. & Huynh, D. V. (2025) 'In search for productivity in hotel management responses to online reviews: Which and where to respond.' *Journal of Vacation Marketing*.
30. Fazel Dehkordi, M. & Nasr, A. K. (2025) 'How perceptions of service failure stability, service recovery justice and e-service quality affect value co-creation intentions in two-sided e-retail platforms'. *International Journal of Quality & Service Sciences*