



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO & HACCP ΣΤΙΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ LE MERIDIEN & FOUR SEASONS**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής : Αντρέας Χρίστου, Α.Μ.:564/Β

Επιβλέπων : Εμμανουήλ Τσιμητάκης

©
<2012>

Υπεύθυνη Δήλωση: Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με το ζήτημα της εφαρμογής συστημάτων ποιότητας ISO και HACCP στις ξενοδοχειακές μονάδες. Πιο συγκεκριμένα στις Le Meridien και Four Seasons. Η εργασία ολοκληρώθηκε μέσα από έξι κεφάλαια . Πιο αναλυτικά, το πρώτο κεφάλαιο αναφέρθηκε στην ιστορία και το τουρισμό της Κύπρου, καθώς και τα προβλήματα αλλά και το μέλλον του κυπριακού τουρισμού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφηκε ο ρόλος των ξενοδοχείων στη διαμόρφωση του τουριστικού προϊόντος. Έγινε αναλυτική αναφορά στις κατηγορίες των ξενοδοχείων.

Στη συνέχεια, το τρίτο κεφάλαιο έκανε εκτενή αναφορά στη ποιότητα και τις επιστημολογικές προσεγγίσεις, εστιάζοντας αρχικά σε απόψεις γύρω από τη διοίκηση ποιότητας. Στη συνέχεια, αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας, καθώς και τα βραβεία ποιότητας. Έπειτα, αφού αναλύθηκε το σύστημα haccp και οι διαδικασίες του όσον αφορά τη διοίκηση ολικής ποιότητας στις κρατήσεις, αναφέρθηκαν οι αρχές ποιότητας τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αλλά και οι στόχοι ποιότητας με επίκεντρο το πελάτη.

Στη συνέχεια, το τέταρτο κεφάλαιο έκανε ανάλυση στη ξενοδοχειακή μονάδα Le Meridien και και Four Seasons σκιαγραφώντας τις λειτουργίες της κάθε επιχείρησης με εστίαση στους όρους και τις προϋποθέσεις διαμονής στο κάθε ξενοδοχείο.

Το πέμπτο κεφάλαιο αποτέλεσε τη μεθοδολογία της έρευνας, όπου παρουσιάζονται οι τρόποι μέσα από τους οποίους πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Το έκτο κεφάλαιο παρουσίασε γραφικά και ανέλυσε, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα και τέλος, η εργασία έκλεισε με τα συμπεράσματα και τις προτάσεις .Στο τέλος της εργασίας, παρατέθηκαν τα παραρτήματα της εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ	7
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1. Η ιστορία της Κύπρου	11
1.2. Το Τουριστικό φαινόμενο στη Κύπρο	14
1.3. Τα προβλήματα του Κυπριακού τουρισμού	15
1.4. Το μέλλον του Κυπριακού τουρισμού	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	17
2.1. Κατηγορίες ξενοδοχείων	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	21
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	21
3.1. Θεωρητικές απόψεις σχετικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας.	25
3.1.1 Ανάπτυξη των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας	36
3.1.2. Τα αξιώματα της διοίκησης ολικής ποιότητας	38
3.2 Ενεργή συμμετοχή της διοίκησης στις αρχές της ποιότητας	39
3.2.1 Η εφαρμογή του μοντέλου της διοίκησης ολικής ποιότητας	42
3.2.2 Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στο μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας	43

3.2.3 Ομάδα βελτίωσης ποιότητας _____	45
3.3 Τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας _____	47
3.3.1 Η εξέλιξη σειράς προτύπων ISO 9000 _____	47
3.3.2 Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1994 _____	52
3.3.3 Πρότυπα της σειράς ISO 9000 : 2000 _____	53
3.3.4. Εγχειρίδιο ποιότητας _____	57
3.3.5 Τα βραβεία ποιότητας _____	57
3.4. Σύστημα HACCP (hazard analysis and critical control point) _____	59
3.4.1. Η εφαρμογή των αρχών της ποιότητας στη διαδικασία των κρατήσεων ____	60
3.4.2. Ανταπόκριση στις κρατήσεις _____	63
3.4.3. Η διοίκηση ολικής ποιότητας στις κρατήσεις _____	64
3.4.4. Η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες και ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο _____	65
3.5. Προϋποθέσεις επίτευξης υψηλού επιπέδου ποιότητας εξυπηρέτησης σε ξενοδοχειακές μονάδες _____	69
3.6. Θεωρία ελλείμματος στην ποιότητα _____	70
3.6.1. Η ποιότητα κατά την ξενοδοχειακή αλυσίδα itt-sheraton _____	74
3.6.2. Οι αρχές ποιότητας για ξενοδοχειακές μονάδες _____	75
3.7. Στόχοι ποιότητας με επίκεντρο τον πελάτη _____	79
3.7.1. Η ποιότητα στο ξενοδοχειακό κλάδο σύμφωνα με το ελβετικό σήμα ποιότητας q _____	80
3.7.2. Η οργανωτική δομή ενός ξενοδοχείου _____	85
3.7.3. Η σημασία του τμήματος κρατήσεων για την ξενοδοχειακή επιχείρηση ____	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 _____	92
<i>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ LE MERIDIEN _____</i>	92
4.1.Επιπλέον προϋποθέσεις και κανονισμοί διαμονής στο ξενοδοχείο _____	96
4.2.Ξενοδοχειακή μονάδα Four Seasons. _____	97
4.2.1.Όροι και προϋποθέσεις _____	99

4.3.Βραβεύσεις ξενοδοχείου _____	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 _____	102
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ _____	102
5.1. Ποσοτική _____	104
5.2. Ποιοτική έρευνα _____	106
5.3. Τι είναι δείγμα _____	110
5.4. Σχεδιασμός έρευνας / μέθοδος προσέγγισης _____	110
5.5 Δείγμα / συμμετέχοντες _____	111
5.6. Αναμενόμενοι περιορισμοί _____	111
5.7. Ηθικοί περιορισμοί _____	112
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 _____	113
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ _____	113
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ -ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ _____	132
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ _____	139
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. _____	145
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. _____	157
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ. _____	169

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Κριτήρια για τα αστέρια των ξενοδοχειακών μονάδων	20
Πίνακας 2 Ιστορική αναδρομή στο ISO	51
Πίνακας 3 Στοιχεία και διαφορές των ISO 9001, 9002 ΚΑΙ 9003	55
Πίνακας 4 Το «μοντέλο των πέντε ελλειμμάτων» παροχής εξυπηρέτησης	71
Πίνακας 5 Το τμήμα πωλήσεων στα ξενοδοχεία.....	87
Πίνακας 6: Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού κατηγορία ξενοδοχείου.....	113
Πίνακας 7: Χρόνια στην επιχείρηση.....	114
Πίνακας 8: Χρόνια στην επιχείρηση.....	115
Πίνακας 9: Θέση στην επιχείρηση.....	116
Πίνακας 10: Επίπεδο εκπαίδευσης	117
Πίνακας 11: Χρόνια στην επιχείρηση.....	118
Πίνακας 12: Ποια συστήματα ποιότητας.....	119
Πίνακας 13: Χρόνια στην επιχείρηση.....	121
Πίνακας 14: Χρόνια στην επιχείρηση.....	122
Πίνακας 15: Συχνότητα συμμετοχής σε συναντήσεις για τη ποιότητα	128
Πίνακας 16: Ικανοποίηση του προσωπικού περί βελτίωσης της ποιότητας της εργασίας του	129
Πίνακας 17: Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού των κρατήσεων σχετικά με τη ποιότητα των υπηρεσιών.....	131

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Κυπριακός χάρτης	15
---------------------------------	----

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον καθηγητή μου κ. Εμμανουήλ Τσιμητάκη του οποίου η συμβολή υπήρξε καθοριστική για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας, καθώς επίσης και την οικογένεια μου για την υποστήριξη τους όλο αυτό το διάστημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα από τα πρώτα βασικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου γένους ήταν η ανάγκη του να διερευνά ολόένα και περισσότερα πράγματα για να διευκολύνει τη ζωή του. Αυτή η διερεύνηση του ανθρώπου πραγματοποιούνταν με τη διαρκή μετακίνησή του από τόπο σε τόπο, αποκτώντας έτσι τη δυνατότητα της γνώσης για νέα πράγματα και καταστάσεις. Με το πέρασμα των χρόνων η «έρευνα» αυτή έγινε επιτακτική ανάγκη, καθώς ο άνθρωπος υποκινούμενος από διάφορες καταστάσεις άρχισε να κάνει περισσότερες μετακινήσεις. Το γεγονός αυτό αποτέλεσε τα πρώτα δείγματα του φαινομένου του τουρισμού.

Η εξέλιξη του τουρισμού πραγματοποιήθηκε κυρίως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού οι αφίξεις τουριστών διεθνώς από 25 εκατομμύρια το 1950 έφτασαν το 2003 τα 695 εκατομμύρια ενώ για το 2020 προβλέπεται να φτάσουν τα 1600 εκατομμύρια.

Σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες του κόσμου, ο τουρισμός είναι ένας από τους κυριότερους κλάδους της οικονομίας με πολυεπίπεδες επιπτώσεις στην κοινωνία, στο φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον.

Μια από τις πιο επιστημονικές προσεγγίσεις για τον τουρισμό δόθηκε από τους Hunziker και Krapf στη Βέρνη το 1942. Σύμφωνα με αυτούς « τουρισμός είναι το σύνολο των σχέσεων και των γεγονότων που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της μετακίνησης και παραμονής των ατόμων εκτός του τόπου της μόνιμης κατοικίας τους, υπό τον περιορισμό ότι τόσο η μετακίνηση όσο και η παραμονή δεν έχουν ως κίνητρο την άσκηση οποιασδήποτε κερδοσκοπικής δραστηριότητας.

Η Διεθνής Ακαδημία Τουρισμού (Gartner, W., 1996) ορίζει τον τουρισμό σαν « το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές , οι οποίες μετακινήσεις και δραστηριότητες προκαλούνται από την εξωτερική και

πραγματοποίηση του πόθου που έχει κάθε άτομο για απόδραση και ο οποίος πόθος εκδηλώνεται σε διάφορους βαθμούς και κατά διαφορετική ένταση σε κάθε άτομο.

Γενικά ο τουρισμός λοιπόν ορίζεται σαν «την μετακίνηση των ανθρώπων από ένα τόπο σε ένα άλλο. Επίσης χρήσιμο θα ήταν να δοθεί ο ορισμός του τουρίστα.

Η ίδια φιλοσοφία διέπει και στις μέρες μας τον ορισμό που συνιστά ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, ο οποίος υιοθετήθηκε από την Επιτροπή Στατιστικών Στοιχείων των Ηνωμένων Εθνών τον Μάρτιο του 1993. Σύμφωνα με αυτόν, τουρίστας θεωρείται «κάθε άτομο που ταξιδεύει για περίοδο εικοσιτεσσάρων και πλέον ωρών σε μια χώρα διαφορετική από εκείνη της μόνιμης κατοικίας του (Βαρβαρέσος, Σ., 1997)

Κατά την αρχαιότητα οι κάτοικοι μιας πόλης, την οποία επισκέπτονταν ένας ξένος, φρόντιζαν για τη διαμονή του καθώς ο ξένος θεωρούνταν ένα πρόσωπο σεβάσμιο που ερχόταν από μακριά και μπορούσε να τους φέρει πληροφορίες για πράγματα που δεν γνώριζαν.

Αργότερα, εμφανίζονται τα καταγώγια καπηλεία χανιά, που στην επικρατέστερη μορφή τους ήταν μαγαζιά, τα οποία προσέφεραν φαγητό και ψυχαγωγία σε όποιον διερχόταν από τα μέρη τους. Εάν οι ξένοι το επιθυμούσαν φρόντιζαν επίσης να τους βρουν και ένα δωμάτιο για να διανυκτερεύσουν.

Όλες οι πρώιμες κινήσεις των ανθρώπων οδήγησαν στην ολοκλήρωση του φαινομένου που είναι παγκοσμίως γνωστό ως τουρισμός. Όπου υπάρχει τουρισμός, υπάρχει και το κατάλληλο κατάλυμα για να υποδεχτεί τον τουρίστα.

Η παρούσα μελέτη διαπραγματεύεται την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας σε δύο ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

1.1. Η ιστορία της Κύπρου

Η Κύπρος έπαιξε πάντα σημαντικό ρόλο στην ιστορία καθώς η γεωγραφική της θέση είναι θέση κλειδί στην ανατολική μεσόγειο

Η κυπριακή ιστορία αρχίζει από την 6η χιλιετηρίδα π.Χ. Όμως ίχνη ανθρώπινης παρουσίας στο νησί υπάρχουν και παλιότερα. Αυτό που έκανε σημαντική την Κύπρο στην αρχαιότητα πέρα από τη γεωγραφική της θέση είναι η ανακάλυψη πλούσιων κοιτασμάτων χαλκού στο νησί την 3η χιλιετηρίδα π.Χ.. Ο Χαλκός που πιθανότατα έδωσε και το όνομα της στη Κύπρο, σημαντικότερο μέταλλο για την εποχή, δημιούργησε εμπορικές σχέσεις της Κύπρου με όλο τον αρχαίο κόσμο. Έτσι η Κύπρος πλούτιζε για αιώνες σαν το κύριο εξαγωγικό κέντρο του Χαλκού. Η εγκατάσταση των Μυκηναϊών και των Αχαιών το 15ο αιώνα π.Χ. συνέβαλε ώστε να καταστεί το η Κύπρος σημαντικό κέντρο του Ελληνικού πολιτισμού. Οι Αχαιοί ίδρυσαν ελληνικά βασίλεια στην Κύπρο κατά το Μυκηναϊκό πρότυπο και εισήγαγαν την ελληνική γλώσσα και θρησκεία καθώς και τον ελληνικό τρόπο ζωής. Γι' αυτό από εκείνη την εποχή μπορούμε να μιλάμε για μια ελληνική Κύπρο.

Η Κύπρος δεν ήταν πολύ γνωστή στην αρχαιότητα μόνο για τα χαλκωρυχεία αλλά και για τα πλούσια δάση της. Η Κυπριακή ξυλεία χρησίμευε για πρώτη ύλη σε όλους τους μεγάλους στόλους της εποχής. Ο φυσικός πλούτος της Κύπρου και η στρατηγική της θέση την έκαναν το μήλο της έριδας ανάμεσα σε όλες στις δυνάμεις της Μέσης Ανατολής στην αρχαιότητα. Η Κύπρος κατακτήθηκε διαδοχικά από τις Ασσυρίους, τους Αιγυπτίους και τους Πέρσες. Όμως η Κύπρος κατόρθωσε να διατηρήσει τη γλώσσα και την πολιτιστική της κληρονομιά άθικτη.

Από τον 5ο αιώνα π.Χ. η Αθήνα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα πράγματα της Κύπρου, συνεργαζόμενη στενά με τα Κυπριακά βασίλεια. Κατά την περίοδο αυτή, Βασιλιάς της Σαλαμίνας στην Κύπρο ήταν ο Ευαγόρας, ένας από τους γνωστότερους Κύπριους βασιλιάδες.

Ο Μέγας Αλέξανδρος απελευθέρωσε τη Κύπρο από τους Πέρσες που την είχαν καταλάβει. Τα χρόνια των διαδόχων του Μεγάλου Αλεξάνδρου η Κύπρος έγινε ένα από τα σημαντικότερα κέντρα της Αυτοκρατορίας των Πτολεμαίων της Αιγύπτου. Αργότερα, το 58 π.Χ. η Κύπρος κατακτήθηκε από τους Ρωμαίους. Τόσο στην Πτολεμαϊκή όσο και στη Ρωμαϊκή περίοδο, το ιερό της Αφροδίτης στην Πάφο ήταν το κέντρο της εθνικής, θρησκευτικής και πολιτιστικής ζωής της Κύπρου. Το 45 μ.χ ήρθε ο χριστιανισμός στο νησί με τους Απόστολους Παύλο και Βαρνάβα. Ο Απόστολος Βαρνάβας είναι ο ιδρυτής της Εκκλησίας της Κύπρου.

Το 330 μ.Χ. με τη διαίρεση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, σε δυτική και ανατολική, η Κύπρος έγινε επαρχία της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας και ακολούθησε τους επόμενους αιώνες την ίδια τύχη με τον υπόλοιπο Ελληνορθόδοξο κόσμο. Η Βυζαντινή περίοδος άφησε μια πλούσια καλλιτεχνική και αρχιτεκτονική κληρονομιά στην Κύπρο.

Κατά τη διάρκεια των Σταυροφοριών, η Κύπρος κατακτήθηκε από το Βασιλιά της Αγγλίας Ριχάρδο το Λεοντόκαρδο, όταν αυτός πέρασε από τη Κύπρο και κατευθυνόταν στους Αγίους Τόπους. Ο Ριχάρδος μεταβίβασε την Κύπρο στο Τάγμα των Ναϊτών Ιπποτών. Οι Ναΐτες Ιππότες εξασφαλίζοντας την Ρόδο, πώλησαν το νησί στους Γάλλους Λουζινιανούς, που ίδρυσαν ένα φεουδαρχικό βασίλειο κατά το πρότυπο των δυτικών βασιλείων.

Η Φραγκοκρατία στη Κύπρο κράτησε μέχρι το 1489 όταν το Λουζιανικό Βασίλειο πέρασε στη δικαιοδοσία της Βενετσιάνικης Δημοκρατίας. Η Βενετία κράτησε τη Κύπρο μέχρι τη κατάκτηση της από την Οθωμανική αυτοκρατορία το 1571.

Η Οθωμανική κατάκτηση είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας Τουρκοκυπριακής κοινότητας στην Κύπρο. Ο πληθυσμός αυτός προήλθε από τους στρατιώτες του Οθωμανικού στρατού που εγκαταστάθηκαν στο νησί και από Χριστιανούς που υποχρεωτικά έγιναν μουσουλμάνοι. Σύμφωνα με την τελευταία και επίσημη απογραφή το 1960, όταν η Κύπρος έγινε ανεξάρτητη δημοκρατία, η Τουρκοκυπριακή κοινότητα αποτελούσε το 18.3% του συνόλου του πληθυσμού της Κύπρου.

Κατά τη διάρκεια της Οθωμανικής περιόδου υπάρχουν γραπτές μαρτυρίες σύμφωνα με τις οποίες Έλληνες και Τούρκοι της Κύπρου αγωνίστηκαν μαζί εναντίον του καταπιεστικού ζυγού των Οθωμανών. Η Οθωμανική κυριαρχία διάρκεσε μέχρι το 1878, όταν ο φόβος της Υψηλής Πύλης για ρωσική επίθεση οδήγησε σε συμφωνία μεταξύ της Βρετανίας και της Τουρκίας που προνοούσε για την παραχώρηση της Κύπρου στη Βρετανία ως αντάλλαγμα για βοήθεια από τη Βρετανία στην Τουρκία σε περίπτωση Ρωσικής επίθεσης στα σύνορα των τουρκικών επαρχιών.

Οι Ελληνοκύπριοι είδαν την ανάληψη της διακυβέρνησης της Κύπρου από τους Βρετανούς ως μεταβατικό στάδιο για την παραχώρηση της Κύπρου στην Ελλάδα, αίτημα που επανειλημμένα υπέβαλαν στη Βρετανία. Η Βρετανία απέρριψε το αίτημα, ισχυριζόμενη ότι χρειαζόταν την Κύπρο για να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της στην περιοχή. Η Βρετανική κυριαρχία διάρκεσε μέχρι τον Αύγουστο του 1960, όταν, ύστερα από τετραετή απελευθερωτικό αγώνα εναντίον των Βρετανών, η Κύπρος ανακηρύχθηκε σε ανεξάρτητη Δημοκρατία. Με τις συμφωνίες της Ζυρίχης και του Λονδίνου, που παρόλη την ανεξαρτησία που προσέφεραν στην Κύπρο, δημιούργησαν πολλά προβλήματα στο καινούργιο κράτος που προσπαθούσε να σταθεί στα πόδια του.

Ένα τμήμα της μειονότητας των τουρκοκυπρίων με την καθοδήγηση της Τουρκίας δημιουργούσε συνέχεια ζητήματα ώσπου, χρησιμοποιώντας ως πρόσχημα το πραξικόπημα της 15 Ιουλίου 1974, που πραγματοποίησε η τότε Ελληνική Στρατιωτική Χούντα εναντίον της Κυπριακής Κυβέρνησης, η Τουρκία εισέβαλε στην Κύπρο στις 20 Ιουλίου 1974. Περίπου 40.000 Τούρκοι στρατιώτες αποβιβάστηκαν στο νησί, κατά παράβαση του Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών, των Συνθηκών Εγγύησης, Εγκαθίδρυσης και Συμμαχίας και των σχετικών αρχών του Διεθνούς Δικαίου. Ως αποτέλεσμα, σχεδόν 37% του εδάφους της Δημοκρατίας καταλήφθηκε και εξακολουθεί να είναι κατεχόμενο μέχρι σήμερα.

Η Κύπρος είναι πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής ένωσης

1.2. Το Τουριστικό φαινόμενο στη Κύπρο

Το νησί της Κύπρου βρίσκεται στο βορειοανατολικό μέρος της Μεσογείου και έχει εμβαδόν 9.251 τετραγωνικά χιλιόμετρα. Πρωτεύουσα του νησιού και της Κυπριακής Δημοκρατίας είναι η Λευκωσία που βρίσκεται στο κέντρο του νησιού και είναι η έδρα της Κυβέρνησης, καθώς και το κυριότερο εμπορικό κέντρο. Η Τουρκική εισβολή το 1974 και η κατοχή σχεδόν του 37% του εδάφους του της Κύπρου, έκοψε την Λευκωσία στα δυο.

Η μεγαλόνησος βρίσκεται στην Ανατολική μεσόγειο. Από γεωγραφική άποψη η Κύπρος ανήκει στην Ασία, από πολιτική και πολιτιστική άποψη όμως ήταν πάντα τμήμα της Ευρώπης και σήμερα είναι πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τα κοντινότερα κράτη είναι η Ελλάδα, η Τουρκία, η Συρία, ο Λίβανος, το Ισραήλ και η Αίγυπτος. Η Κύπρος κατέχει πλεονεκτική θέση ανάμεσα σε τρεις ηπείρους την κάνει ιδανικό σταυροδρόμι για τις θαλάσσιες και αεροπορικές συγκοινωνίες.

Το ανάγλυφο του εδάφους της Κύπρου είναι αρκετά ορεινό το οποίο περιλαμβάνει στη βόρεια πλευρά την οροσειρά του Πενταδάκτυλου (1032 μ.) και στη κεντροδυτική πλευρά του νησιού, την οροσειρά Τρόδος με ψηλότερη κορυφή τον Όλυμπο (1951 μ.). Ανάμεσα στις δυο αυτές οροσειρές εκτείνονται οι πεδιάδες του νησιού. Η πεδιάδα της Μόρφου και η μεγαλύτερη πεδιάδα της Κύπρου, η Μεσαορία. Οι ακτές της Κύπρου στη βόρεια πλευρά είναι απότομες και βραχώδεις ενώ στο υπόλοιπο νησί είναι ομαλές με λίγους κόλπους. Στα νότια παράλια εκτείνονται μικρές εύφορες πεδιάδες. Το κλίμα της Κύπρου είναι το πιο υγιεινό στη μέση ανατολή με μέσο όρο ετήσιας ηλιοφάνειας 340 μέρες. Τα καλοκαίρια είναι πολύ ζεστά και οι χειμώνες ήπιοι και βροχεροί, παρόλο που το νησί περνάει μεγάλες περιόδους ξηρασίας και έτσι η έλλειψη του νερού και η διαχείριση των υδάτινων πόρων είναι ένα από τα πιο σημαντικά του προβλήματα. Μεγάλα ποτάμια δεν διαθέτει η Κύπρος και γι' αυτό το λόγο δεν διαθέτει και μεγάλο πλούτο σε αλιεύματα.

Παρ' όλες τις καταστροφές που έχουν υποστεί τα δάση της Κύπρου που ήταν γνωστά από την αρχαιότητα, αποτελούν μια σημαντικότερη κληρονομιά. Η Κύπρος είναι το πιο πλούσιο σε δάση νησί της Μεσογείου. Πλούσια είναι η χλωρίδα της Κύπρου και τα είδη

των φυτών που συναντάει κανείς σε όλο το νησί. Πλούσιος είναι και ο φτερωτός πληθυσμός της Κύπρου όλη τη διάρκεια της χρονιάς καθώς πολλά αποδημητικά πουλιά ταξιδεύουν από το βορά προς τον νότο και αντίθετα με ενδιάμεσο σταθμό την Κύπρο. Η πανίδα είναι η τυπική της περιοχής με ξεχωριστό ζώο το Αγρινό, ένα είδος άγριου πρόβατου, που είναι ζώο σύμβολο για τη Κύπρο.

Εικόνα 1 Κυπριακός χάρτης



Πηγή: traveldailynews.gr 2011

1.3. Τα προβλήματα του Κυπριακού τουρισμού

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Κυπριακός Τουρισμός είναι καλώς γνωστά σε όλους τους επαίοντες αλλά και στο ευρύ κοινό λόγω των συνεχών αναφορών που γίνονται από τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας. Είναι καλώς γνωστά γιατί οι οποιεσδήποτε δυσλειτουργίες του Κυπριακού Τουρισμού επιφέρουν και δυσλειτουργίες σε όλους τους τομείς της Κυπριακής Οικονομίας εφόσον ο Τουρισμός αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους τομείς της με συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν 12.40% το 2006, ενώ το 2001 ήταν της τάξης του 20.53%. Και μπορεί αυτό να είναι και συνέπεια της ραγδαίας ανάπτυξης των υπόλοιπων Τριτογενών κυρίως Τομέων της Οικονομίας, δεν παύει όμως να σημαίνει ότι ο Τουρισμός τα τελευταία χρόνια

διολισθαίνει συνεχώς. Οι αφίξεις το 2001 ήταν 2.7 εκατομμύρια ενώ το 2006 ήταν 2.4 εκατομμύρια. Τα εισοδήματα από αφίξεις τουριστών πολυήμερης διαμονής το 2001 ήταν £1,271.6 εκατομμύρια ενώ το 2006 έπεσαν στα £1,027.3 εκατομμύρια.

Δεν είναι σκοπός του παρόντος πονήματος να καταλογισθούν ευθύνες είτε στο κράτος, είτε στην ιδιωτική πρωτοβουλία είτε στον ΚΟΤ για την συνεχή διολίσθηση του Τουρισμού. Δεν παύει όμως να είναι γεγονός ότι η κατιούσα πορεία του Τουρισμού προκαλεί κλυδωνισμούς και δυσλειτουργίες στην Κυπριακή Οικονομία, με απρόβλεπτες συνέπειες.

1.4. Το μέλλον του Κυπριακού τουρισμού

Ο Παγκόσμιος Τουρισμός συνεχώς αυξάνεται ενώ ο Κυπριακός Τουρισμός συνεχώς διολισθαίνει και αυτό δεν οφείλεται μόνο στις πολιτικές αναταράξεις της περιοχής μας ή/και σε διάφορους άλλους εξωγενείς παράγοντες αλλά κατά κύριο λόγο σε μας τους ίδιους

Τα πρόσφατα ενθαρρυντικά αποτελέσματα αναφορικά με τις αυξήσεις στις αφίξεις και τα έσοδα είναι καλοδεχούμενα και αποδεικνύουν ότι οι συντονισμένες και μεθοδικές ενέργειες όλων των εμπλεκόμενων είναι δυνατό να αναστείλουν την πτωτική πορεία του Κυπριακού Τουρισμού. .(traveldailynews.gr 2011)

Με την απαραίτητη προσοχή στα προβλήματα με σοβαρότητα και μεθοδικότητα και όλοι μαζί μπορεί να παρθούν αποφασιστικά τολμηρές αποφάσεις για να επανέρθει ο Κυπριακός Τουρισμός σε σταθερά ανοδική πορεία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν μια σειρά από προϊόντα προς πώληση, των οποίων η ποιότητα, η αξία και η τιμή τους καθορίζουν το μέγεθος της επιτυχίας ή της αποτυχίας της επιχείρησης.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η σειρά προϊόντων θεωρείται πως είναι ο χώρος της υποδοχής, οι αίθουσες συνεδριάσεων, τα εστιατόρια, τα μπαρ κλπ. Όμως το κύριο προϊόν σε κάθε ξενοδοχείο είναι το δωμάτιο του πελάτη. Αν το δωμάτιο δεν είναι σχολαστικά καθαρό, η ατμόσφαιρα ευχάριστη και η διακόσμηση κατάλληλη, τότε πολύ πιθανόν ο πελάτης να μην προτιμήσει ξανά το συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Στατιστικές που έχουν γίνει σε παγκόσμια κλίμακα βεβαιώνουν αυτή τη συμπεριφορά. Ο δυσαρεστημένος πελάτης σχολιάζει αρνητικά στον κύκλο γνωριμιών του το χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης που είχε και δεν επανέρχεται στο ξενοδοχείο, αφού τα χρήματα που κατέβαλε δεν είχαν το κατάλληλο αντιστάθμισμα (value for money).

Το ξενοδοχείο, ως μέσο διαφήμισης μπορεί να χρησιμοποιήσει το φυσικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται, το σχεδιασμό και την αρχιτεκτονική του κλπ. Αυτά τα στοιχεία από μόνα τους είναι ικανά να προσελκύσουν ένα πελάτη, αυτό όμως που θα τον κρατήσει, είναι η καθαριότητα.

Η πιο σίγουρη και αποδοτική επένδυση σε κάθε ξενοδοχείο, είναι να κρατάει σε υψηλό επίπεδο το housekeeping. Όμως συχνά η σημασία του παραβλέπεται από τη διεύθυνση, καθώς το κόστος του είναι αρκετά μεγάλο.

2.1. Κατηγορίες ξενοδοχείων

Τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα (ξενοδοχεία) διακρίνονται σε ξενοδοχεία κλασσικού τύπου, ξενοδοχεία τύπου μοτέλ, ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων και ξενοδοχεία μικτού τύπου. Κατατάσσονται, δε, ανάλογα με τη λειτουργική τους μορφή, σε πέντε (5) το πολύ κατηγορίες αστερών, βάσει συστήματος υποχρεωτικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων. Προκειμένου ένα κατάλυμα να καταταγεί σε συγκεκριμένη λειτουργική μορφή και κατηγορία αστερών θα πρέπει:

- ✓ να πληρεί τις τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές της αντίστοιχης λειτουργικής μορφής και κατηγορίας αστερών και
- ✓ να συγκεντρώνει από τα βαθμολογούμενα κριτήρια τουλάχιστον τη «βάση» της αντίστοιχης κατηγορίας αστερών προκειμένου για τη συγκεκριμένη λειτουργική μορφή.

Μερικοί εκδότες ξενοδοχειακών οδηγών αλλά και μεγάλοι tour operators — όπως λ.χ. η TUI — καθιέρωσαν το έκτο αστέρι ως ανώτερη κατηγορία.

Τα δύο σημαντικότερα συστήματα αξιολόγησης ξενοδοχείων των ΗΠΑ — πρόκειται για τις κατατάξεις της AAA και της Mobil — εμμένουν στην ανώτερη κατηγορία των πέντε αστερών, εφαρμόζοντας όμως πολύ αυστηρά κριτήρια. Ενώ στην Ευρώπη κατατάσσονται πολλά ξενοδοχεία στην κατηγορία των πέντε αστερών, στις ΗΠΑ δίδεται η ανώτερη διάκριση μόνο σε εξέχοντα ξενοδοχεία. Έτσι, τα περισσότερα ξενοδοχεία πέντε αστερών της Ευρώπης αντιστοιχούν σε μονάδες τεσσάρων αστερών στις ΗΠΑ. Είναι χαρακτηριστικό ότι ξενοδοχειακές μάρκες όπως Marriott, Intercontinental, Sheraton, Hyatt Regency, Hilton κ.κ. θεωρούνται ως προϊόντα τεσσάρων αστερών στις ΗΠΑ.

Στην Ισπανία και το Μεξικό χρησιμοποιείται ο χαρακτηρισμός «GL» (Grand Luxe). Έτσι διαφοροποιούνται τα συμβατικά ξενοδοχεία πολυτελείας («*****») από τα ξενοδοχεία υπερπολυτελείας («*****GL»)

Όσον αφορά στη διαδικασία εφαρμογής τους:

✓ Σε μερικές χώρες οι επιθεωρήσεις των ξενοδοχείων γίνονται κατόπιν ραντεβού και με σύμφωνη γνώμη του διευθυντή εκάστοτε μονάδας.

✓ Σε άλλες ο επιθεωρητής επισκέπτεται το ξενοδοχείο incognito, δηλ. ως «mystery guest»

Συνοπτικά λοιπόν οι διαφορές μεταξύ των επιμέρους συστημάτων έχουν σαν αποτέλεσμα μια μονάδα να αξιολογείται ως ξενοδοχείο τεσσάρων αστερών σε μια χώρα και ως πέντε αστερών σε μια άλλη.

Για τη διευκόλυνση των ταξιδιωτών επιχειρήθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού και άλλους αντίστοιχους φορείς, η εναρμόνιση των συστημάτων «αστεροποίησης» στην Ευρώπη και διεθνώς, χωρίς όμως αποτέλεσμα λόγω αντικειμενικών αλλά και υποκειμενικών δυσκολιών με διαφωνίες των διεθνών ξενοδοχειακών ενώσεων. Οι διαφωνίες αυτές προκύπτουν λόγω των διαφορών στην κουλτούρα, τη διαφορά κλίματος αλλά και τις κατασκευαστικές προδιαγραφές των ξενοδοχειακών μονάδων σε κάθε χώρα ή περιοχή.

Κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η κατηγοριοποίηση. Βάση μορίων ανά κατηγορία

Τα βαθμολογούμενα κριτήρια κατάταξης ορίζονται, επίσης, ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία και συμμετέχουν στην τελική κατάταξη των ξενοδοχείων, έχουν όμως προαιρετικό χαρακτήρα.

Το προς κατάταξη ξενοδοχείο θα πρέπει από την εφαρμογή των βαθμολογούμενων κριτηρίων να συγκεντρώνει ένα ελάχιστο αριθμό μορίων, που αποτελεί τη «βάση» της κατηγορίας, στην οποία πρόκειται να καταταγεί. Η βάση ορίζεται ανά λειτουργική μορφή (χωριστά για τα ξενοδοχεία πόλης και τα παραθεριστικά όπου αυτό απαιτείται) και ανά κατηγορία. Η επιλογή των κριτηρίων, που εξασφαλίζουν την κάλυψη της βάσης, από το σύνολο των βαθμολογούμενων κριτηρίων ανήκει στον επιχειρηματία ξενοδόχο (άρθρο 4).

Πίνακας 1 Κριτήρια για τα αστέρια των ξενοδοχειακών μονάδων

<p>ΒΑΘΜΟΛΟΓΟΥΜΕΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΛΑΣΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΠΟΛΗΣ</p>	<p>ΚΤΙΡΙΟ Χώρος στάθμευσης για το 25% των δωματίων 270</p>	<p>ΥΠΟΔΟΧΗ Θυρίδες φύλαξης τιμαλφών για το 100% των δωματίων 120</p>	<p>ΔΩΜΑΤΙΟ Εμβαδό μεγαλύτερο κατά 20% του προβλεπόμενου 360</p>	<p>ΛΟΥΤΡΟ Αντιολισθητική μπανιέρα 190</p>
<p>ΧΩΡΟΙ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΕΩΝ Αίθουσα συσκέψεων από 501 τ.μ. και άνω 350</p>	<p>ΕΣΤΙΑΣΗ Θεματικό εστιατόριο ή εστιατόριο αλά καρτ 360</p>	<p>ΑΘΛΗΣΗ-ΑΝΑΨΥΧΗ Πισίνα κλειστή θερμαινόμενη 450</p>	<p>ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Κατάστημα εφημερίδων – περιοδικών ή και τουριστικών ειδών 120</p>	<p>ΑΣΦΑΛΕΙΑ Ηλεκτρονικά κλειδιά δωματίων 120</p>
<p>ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Μίνι λεωφορείο με οδηγό για δωρεάν μεταφορά πελατών 145</p>	<p>ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ Πιστοποίηση ενεργειακής διαχείρισης από αρμόδιο φορέα 200</p>	<p>ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ Πλήρης εκσυγχρονισμού Κτιρίου και εξοπλισμού 780</p>	<p>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ Απόφοιτοι τουριστικών σχολών. Το 50% του προσωπικού 280</p>	

Πηγή: Δημακουλέας Π., 13 κριτήρια για τα αστέρια των ξενοδοχειακών μονάδων, ανακτημένο από:

<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12410&subid=2&pubid=322352>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Το ενδιαφέρον του ανθρώπου σχετικά με τη ποιότητα ξεκινά χιλιάδες χρόνια πριν και ήταν πάντα συνυφασμένο με τον τρόπο ζωής του. Συγκεκριμένα με τη τροφή του, τη κατοικία του γενικότερα με την επιβίωση του. Πρώτος ο Sun Tzu (2003:20) ο μεγάλος Κινέζος Στρατηγός αναφέρεται στον όρο ποιότητα δηλώνοντας το ως δόγμα, ένα δόγμα το οποίο μπορούσε να βοηθήσει τους Κινέζους στρατηλάτες, να πετύχουν τους στόχους τους. Γι' αυτόν το δόγμα αυτό μεταφραζόταν σε καλή οργάνωση του στρατού, σε συνεχή έλεγχο των αναγκών αλλά και στη τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στη κατάλληλη θέση. Σήμερα 2500 χρόνια μετά την εποχή που έζησε ο μεγάλος Κινέζος Στρατηγός, η ποιότητα συνεχίζει να είναι ένα δόγμα, μια φιλοσοφία ένα μέσω βελτίωσης της λειτουργίας ενός οργανισμού αλλά και ένα μέσω κάλυψης των αναγκών των πελατών. Πολλά χρόνια πριν φτάσει στη σημερινή μορφή η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έγιναν αρκετά βήματα μέσα στους αιώνες, σχετικά με τη βελτίωση των ποιοτικών στοιχείων, που έπρεπε και πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα προϊόν.

Ιστορικά ο ποιοτικός έλεγχος ως λειτουργία, πρωτοεμφανίστηκε το 1920 στην Αμερική όπου για πρώτη φορά κάποιες στατιστικές μέθοδοι πρόβλεψης και βελτίωσης πρωτοχρησιμοποιήθηκαν στις παραγωγικές διαδικασίες των Αμερικανικών εργοστασίων. Ουσιαστικά οι Αμερικάνοι σε μια πρώτη προσπάθεια βελτίωσης των παραγωγικών τους δυνατοτήτων, ανέπτυξαν μέσα πρόβλεψης, αλλά και μέσα ελέγχου της συνολικής παραγωγικής τους διαδικασίας (Department of Trade and Industry,2006:1-2). Η ανάπτυξη νέων μεθόδων οδήγησε και στη δημιουργία νέων προβλημάτων προς επίλυση. Συγκεκριμένα οι Αμερικάνοι διαπίστωσαν, ότι δεν αρκούσε ένας απλός έλεγχος, μια και

η προσπάθεια ανάπτυξης μια νέας φιλοσοφίας ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, οδηγούσε σε νέα θέματα προς έρευνα(Department of Trade and Industry,2006:1-2). Συγκεκριμένα:

Την Ανάπτυξη πιο εξειδικευμένων τεχνικών γνώσεων με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων που στο παρελθόν απλά παραβλέπονταν, από τους εργαζόμενους στη παραγωγή. Η ανάπτυξη των τεχνικών γνώσεων, είχε να κάνει με τη καλύτερη συντήρηση των μηχανημάτων τους, προκειμένου να μη χρειάζεται η επιχείρηση να επενδύει μεγάλα ποσά σε συνεχής επισκευές, με τη συνεχή εκπαίδευση πάνω σε νέες τεχνολογίες οι οποίες θα τους βοηθούσαν να ήταν πιο παραγωγικοί, με την ακολουθία των αρχών της ασφάλειας στο χώρο εργασίας, η οποία ήταν και είναι πολύ σημαντική για την αποφυγή ατυχημάτων. Από την άλλη σ' επίπεδο παροχής υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις κατανόησαν τη σημασία της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, της εξυπηρέτησης, της αμεσότητας με το πελάτη κ.λ.π. Όλες αυτές οι αρχές αποτέλεσαν κομμάτι σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών, οι οποίες απλοποίησαν τις εσωτερικές διαδικασίες και έδωσαν τη δυνατότητα, στο προσωπικό των επιχειρήσεων να είναι πιο αποτελεσματικό.

Την Ανάγκη για εκπαίδευση των ελεγκτών. Οι εμπλεκόμενοι με τους ελέγχους είτε αυτοί αναφέρονταν σε παραγωγικές διαδικασίες, είτε αναφέρονταν σε διαδικασίες προσέγγισης και εξυπηρέτησης των πελατών, γίνονταν πάντα χωρίς την ακολουθία συγκεκριμένων αρχών. Ουσιαστικά γίνονταν μηχανικά από τους εργαζόμενους που είχαν μεγαλύτερη πείρα στο αντικείμενο. Σήμερα αυτό δεν αρκεί, ουσιαστικά οι ελεγκτές θα πρέπει να εκπαιδευτούν και να εξειδικευτούν, ώστε όχι μόνο να ελέγχουν αλλά και να επεμβαίνουν διορθωτικά στα όποια προβλήματα, εφαρμόζοντας οργανωμένες και εξειδικευμένες λύσεις. Η εκπαίδευση του ελεγκτικού προσωπικού είναι απαραίτητη σ' όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Οι αρχές της εκπαίδευσης βασίζονται στις αρχές της ποιότητας.

Την Ανάγκη για καθορισμό συγκεκριμένων στάνταρντ ελέγχου των προϊόντων και διαχωρισμού των ελαττωματικών από τη λοιπή παραγωγή. Τι συγκεκριμένο σημείο

σχετίζεται με τη γενικότερη ανάγκη για εκπαίδευση, στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Τα στάνταρτ ελέγχου των προϊόντων και των υπηρεσιών, λειτουργούν ως πρότυπα τα οποία οφείλουν ν' ακολουθούν και οι εργαζόμενοι αλλά και οι ελεγκτές τους. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων ελέγχου σε ικανούς εργάτες. Διαχωρισμός ικανών από λοιπούς εργάτες, δεν αρκεί. Οι ικανοί και έμπειροι εργάτες θα πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες αρχές, τις οποίες θα ορίσει η επιχείρηση, ορίζοντας συγκεκριμένα στάνταρτ τα οποία θα πρέπει οι τελευταίοι ν' ακολουθήσουν.

Τα παραπάνω θέματα γέννησαν την ανάγκη για την ίδρυση ειδικού τμήματος ελέγχου ποιότητας, με τοποθέτηση προϊστάμενου ελέγχου ο οποίος έδινε καθημερινή αναφορά στον υπεύθυνο παραγωγής. Με τη δημιουργία του νέου αυτού τμήματος, αναπτύχθηκαν νέες λειτουργίες όπως καθορισμός μεταβλητών ποιότητας, εκπαίδευση, αποθήκευση και ιστορικό λεπτομερειών παραγωγής, έλεγχος μηχανημάτων. Αυτό το πρώτο τμήμα ελέγχου ποιότητας, ήταν ιστορικά το πρώτο που εστίασε στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας (Charman A,2006).

Το 1940 οι Ιάπωνες είναι αυτοί που πρώτοι βάζουν τις βάσεις για την ανάπτυξη της διοίκησης ολικής ποιότητας. Συγκεκριμένα τη δεκαετία 40-50 η Ιαπωνική παραγωγή, καταστρέφεται ολοσχερώς, οι Ιάπωνες αναγνωρίζοντας τα προβλήματα στις παραγωγικές τους διαδικασίες, αποφασίζουν να τα επιλύσουν, μέσα από την εφαρμογή ποιοτικών προτύπων, που ήδη μεγάλοι θεωρητικοί του είδους εκείνη την εποχή, είχαν ήδη ξεκινήσει να αναπτύσσουν (Juran, Deming, Felgenbeum e.t.c). Το 1950 οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας αναπτύσσονται με ραγδαίους ρυθμούς στην Ιαπωνία και ουσιαστικά γίνονται κομμάτι του Ιαπωνικού μάνατζμεντ. Μέχρι το 1960 η διοίκηση ολικής ποιότητας, εξελίσσεται σ' αυτοσκοπό για την Ιαπωνική παραγωγική διαδικασία(Charman A,2006).Τα αποτελέσματα της διοίκησης ολικής ποιότητας, οδηγούν τις Ιαπωνικές παραγωγικές μονάδες στη δημιουργία φθηνών, υψηλής ποιότητας προϊόντων με τα οποία καταφέρνουν να εισέλθουν δυναμικά στις αγορές της Ευρώπης και της Αμερικής και να κυριαρχήσουν.

Το 1969 διοργανώνεται το πρώτο συνέδριο ποιοτικού ελέγχου στο Τόκιο στο οποίο συμμετάσχουν οι Ιάπωνες, οι Αμερικάνοι αλλά και πολλές χώρες από την Ευρώπη. Σ' ένα πόνημα το οποίο διανέμεται από τον Felgenbeum, σ' όλους τους παρευρισκόμενους, αναφέρεται για πρώτη φορά ο όρος «ολική ποιότητα». Ο όρος αυτός συμπεριλάμβανε την οργάνωση, τον σχεδιασμό αλλά και τις ευθύνες του μάνατζμεντ. Ο Ishikawa, από τη πλευρά των Ιαπώνων δίνει ένα πόνημα το οποίο εξηγούσε ότι για τους Ιάπωνες η διοίκηση της ολικής ποιότητας σήμαινε συνεχής ποιοτικός έλεγχος σ' όλο το διοικητικό πλέγμα της επιχείρησης. Ουσιαστικά το πόνημα ανέφερε ότι όλοι οι εργαζόμενοι από τα χαμηλότερα μέχρι τα υψηλότερα κλιμάκια θα πρέπει να γνωρίζουν τις ποιοτικές αρχές οι οποίες διέπουν την επιχείρησή τους, για τους Ιάπωνες διοίκηση ολικής ποιότητας σήμαινε, ομαδικό πνεύμα και ομαδική δουλειά προκειμένου ο οργανισμός να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, σ' όλες τις παραγωγικές και όχι μόνο δράσεις του (Okuda H,2005:55).

Το συνέδριο του 1969 ήταν η αρχή μιας νέας εποχής σχετική με τη διοίκηση ολικής ποιότητας, ουσιαστικά η συγκεκριμένη ημερομηνία αποτελεί ορόσημο στα δρώμενα της παγκόσμιας Βιομηχανίας. Ολοκληρώνοντας την ιστορική αναδρομή θα γίνει μια αναφορά σε πιο πρόσφατα γεγονότα τα οποία θα αναφερθούν και παρακάτω πολύ πιο αναλυτικά. Συγκεκριμένα το 1979 το τμήμα Βιομηχανίας και Εμπορίου της Αγγλίας εκδίδει για πρώτη φορά το Ποιοτικό πρότυπο 5750, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από πολλές βιομηχανίες ανά τον κόσμο τα επόμενα χρόνια. Αργότερα θ' αναπτυχθεί μια νέα έκδοση, ένα νέο πρότυπο το ISO 9000, το οποίο θα γίνει το βασικό μοντέλο πιστοποίησης ποιότητας ανά τον κόσμο. Η συγκεκριμένη έκδοση κρίθηκε η πιο ολοκληρωμένη, αφού καθορίζει ποιοτικά στάνταρτ για το σύνολο των λειτουργιών ενός οργανισμού.

Ιστορικά τα ποιοτικά δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για τα προϊόντα αργότερα,

χρησιμοποιήθηκαν και στη «παραγωγή» και πώληση υπηρεσιών. Η διαφορά εστιάστηκε απλά στο ρόλο του πελάτη. Σύμφωνα με τον John P, 1999:6-12 *«η ποιότητα στην υπηρεσία καθορίζεται από την αίσθηση που έχει ο πελάτης»*. Αυτή την αίσθηση οι αρχές της ποιότητας έχει καταφέρει σήμερα να τη βάλει σε καλούπια, δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να προσδιορίσουν τις ανάγκες των πελατών και να τους παρέχουν, υπηρεσίες οι οποίες ταυτίζονται με τις απαιτήσεις τους. Ολοκληρώνοντας την ιστορική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα αναφερθεί η επόμενη ενότητα με τον ορισμό της από τους θεωρητικούς συγγραφείς.

3.1. Θεωρητικές απόψεις σχετικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας.

Συγκεκριμένα και με βάση το Βρετανικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο(2006:3-6), οι θεωρητικοί της ποιότητας χωρίζονται σε 3 κατηγορίες:

1. 1950: Οι Αμερικάνοι που μετοίκισαν και εργάστηκαν στην Ιαπωνία.
2. 1950-1960: Οι Ιάπωνες που ανέπτυξαν τις θεωρίες των Αμερικανών.
3. 1970-1980: Οι δυτικοί εκφραστές της ποιότητας οι οποίοι ακολούθησαν τους Ιάπωνες συναδέλφους τους.

Οι Αμερικάνοι που εργάστηκαν στην Ιαπωνία και τη βοήθησαν να εφαρμόσει τις αρχές της ποιότητας στις παραγωγικές της διαδικασίες ήταν οι ακόλουθοι:

1. Ο Edward Deming.
2. Ο Joseph M. Juran.
3. Ο Armand V Feigenbaum

Αρχικά ο Deming όρισε τη ποιότητα μέσα από το ευρύτερο μάνατζμεντ της επιχείρησης. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι η ποιότητα θα πρέπει να αναπτύσσεται σ' όλα τα διοικητικά

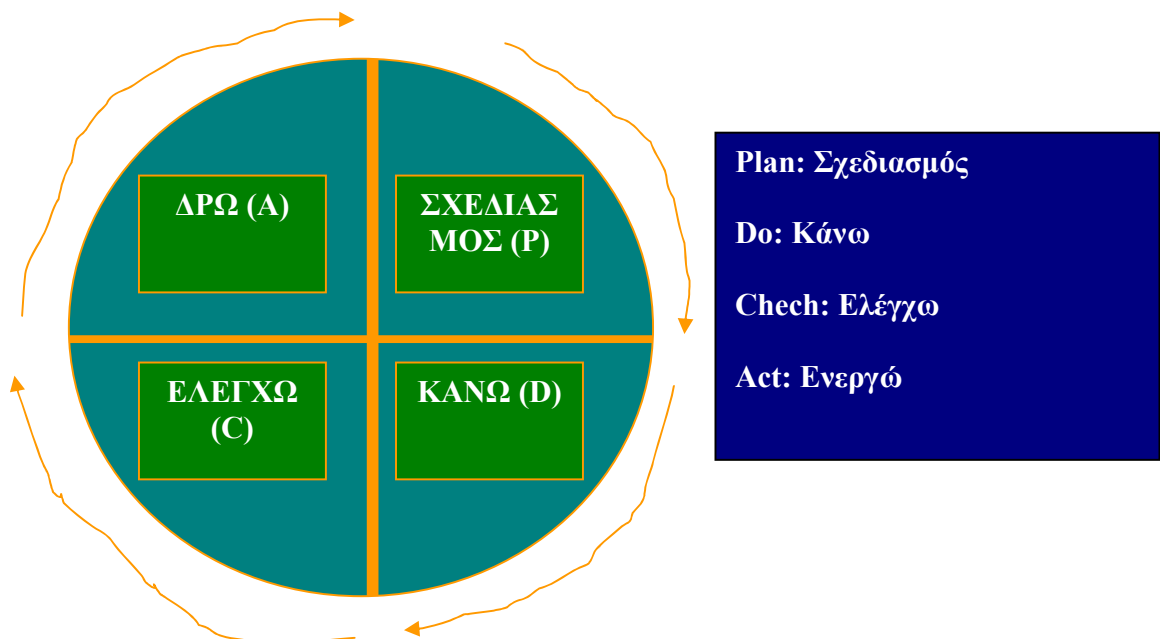
επίπεδα και ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την αποτελεσματική εφαρμογή της στο εσωτερικό του οργανισμού. Ανέπτυξε 14 σημεία τα οποία θεώρησε ότι καλύπτουν την ευρύτερη φιλοσοφία που πρέπει να έχει το μάνατζμεντ σχετικά με τη διοίκηση ποιότητας. Τα συγκεκριμένα σημεία μπορούν να εφαρμοστούν από μικρές αλλά και από μεγάλες επιχειρήσεις σ' όποιο τομέα και αν ανήκουν. Τα σημεία που αναφέρει ο Deming E.W1986:18-97 αναφέρονται στη δημιουργία μια σταθερής φιλοσοφίας βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα μελετώντας και τους προγενέστερους ανέπτυξε τη φιλοσοφία ότι οι επιχειρήσεις δε πρέπει να λειτουργούν αποδεχόμενες τις καθυστερήσεις και τα λάθη, αντίθετα θα πρέπει να ψάχνουν συνεχώς τρόπους ελαχιστοποίησης των αρνητικών καταστάσεων. Οι αναφορές του είχαν να κάνουν με την εφαρμογή συχνών ελέγχων αντί απλών στατιστικών και μαθηματικών υπολογισμών αλλά και με το ενδιαφέρον της επιχείρησης το οποίο θα πρέπει να μην εστιάζεται μόνο στο κόστος και τις τιμές πώλησης, αλλά και σε παράπλευρες δράσεις

Ο συγγραφέας αναφέρθηκε ακόμα στην εύρεση προβλημάτων, συγκεκριμένα οι μάνατζερ θα πρέπει να ελέγχουν συνεχώς τα προγράμματα παραγωγής της εταιρίας, για να εντοπίζουν πιθανά λάθη και να επεμβαίνουν σ' αυτά με συνεχείς βελτιωτικές κινήσεις. Η βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών είναι απόρροια εφαρμογής προγραμμάτων εκπαίδευσης, τα οποία καλείται να εφαρμόσει η εταιρία προκειμένου να ισχυροποιήσει τη συμμετοχή του προσωπικού κάνοντας το αναπόσπαστο κομμάτι των παραγωγικών διεργασιών και λειτουργιών. Η εκπαίδευση θα πρέπει να πλαισιώνεται από την εφαρμογή νέων τεχνικών ελέγχου του προσωπικού και των παραγωγικών διαδικασιών. Η απόδοση πρέπει να ελέγχεται βάση αριθμών αλλά και ποιοτικών στάνταρτ. Σύμφωνα με το συγγραφέα δε πρέπει να υπάρχει φόβος στο μάνατζμεντ, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι αποτελεσματική. Η αποτελεσματικότητα μειώνει και τους φόβους. Η αποτελεσματικότητα κατά το Deming, είναι απόρροια της μείωσης εμποδίων στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, της μείωσης των αριθμητικών στόχων και των υψηλών απαιτήσεων χωρίς σωστό σχεδιασμό των παραγωγικών διαδικασιών, του περιορισμού αριθμητικών στόχων οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση, της μείωσης των

περιορισμών σχετικά με τα δικαιώματα των εργατών στην παραγωγή και τέλος της ανάπτυξης δομών στο εσωτερικό μάνατζμεντ της επιχείρησης.

Ο Deming θεωρούσε ότι η εφαρμογή των παραπάνω σημείων, αποτελεί ένα σημάδι ότι η ανώτερη διοίκηση μιας επιχείρησης λειτουργεί σωστά. Συγχρόνως ο Deming ανέπτυξε ένα σύστημα επίλυσης προβλημάτων σε σχέση με τη ποιότητα. Το σύστημα αυτό ονομάστηκε PDCA Cycle (Plan-Do-Chech-Act) (Βλέπε ΣΧΗΜΑ 1) (Deming E.W1986:18-97):

ΣΧΗΜΑ 1:Ο ΚΥΚΛΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (PDCA) ΤΟΥ DEMING



Πηγή: Deming E.W(1986),Out of Crisis, Cambridge University Press, pp. 18-97

Ο κύκλος ποιότητας (PDCA) του Deming αναφέρεται στη μάθηση και στη συνεχή βελτίωση. Είναι ένας κύκλος με συνεχή ροή. Συγκεκριμένα υποδεικνύει στους μάνατζερ να σχεδιάζουν συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να κάνουν πλάνα, να τα ελέγχουν

και να ενεργούν. Κάθε φορά που κλίνει ένας κύκλος ξεκινάει ο επόμενος. Ο Κύκλος PDCA μπορεί να εφαρμοσθεί σε επίπεδο Συστήματος αλλά και σε κατώτερα επίπεδα όπως στο επίπεδο των Διεργασιών ή και στο επίπεδο των επιμέρους Διαδικασιών. Στο επίπεδο Συστήματος η φάση Act του Κύκλου PDCA περιλαμβάνει τον προσδιορισμό νέων στόχων. Όταν ο Κύκλος PDCA εφαρμόζεται στα κατώτερα επίπεδα, η φάση Act μπορεί να περιλαμβάνει και ευρύτερες διορθωτικές ενέργειες όπως η ανασχεδίαση Διεργασιών ή επιμέρους Διαδικασιών (Urenio,2003:1-10).

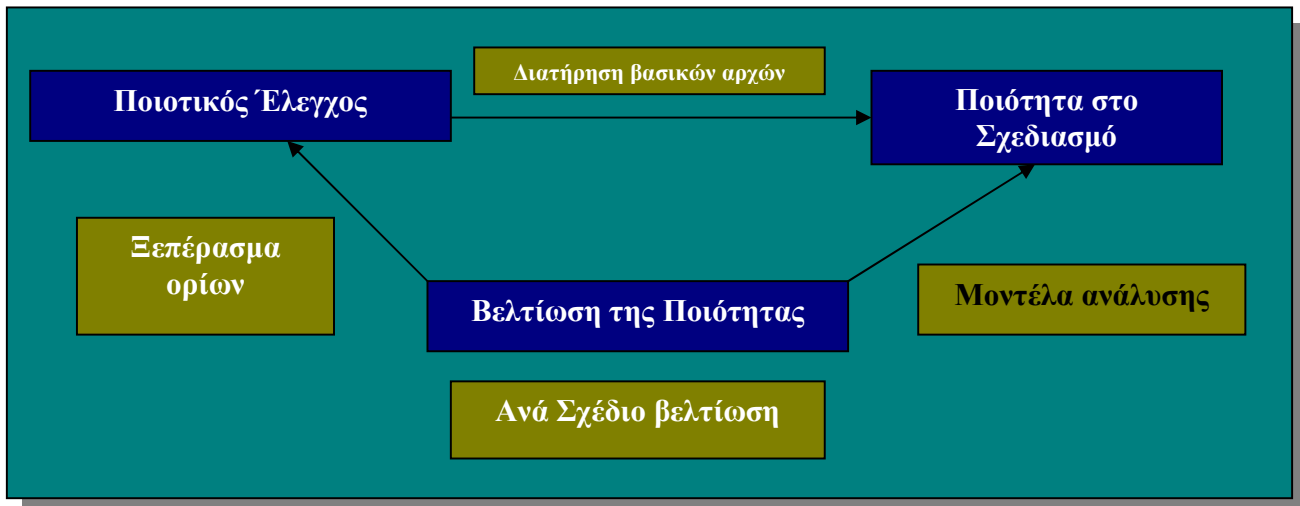
Από την παραπάνω περιγραφή προκύπτει ότι ο Κύκλος PDCA και γενικότερα οι κύκλοι βελτίωσης της ποιότητας, αποτελούν κλασικά παραδείγματα συστημάτων με ανάδραση (feedback). Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Συστήματος, έχει προκαθορισμένη διάρκεια δηλαδή καλύπτει μια σταθερή χρονική περίοδο και οι μετρήσεις των στοιχείων λαμβάνονται στα πλαίσια της χρονικής αυτής περιόδου.

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη σύσταση για την ακριβή διάρκεια της χρονικής αυτής περιόδου αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις έχει εξάμηνη ή δωδεκάμηνη διάρκεια. Το βασικό ζητούμενο εδώ είναι, να υπάρξει επαρκής χρόνος στα πλαίσια του κύκλου βελτίωσης, ώστε να λειτουργήσει ο φορέας και να συλλεχθούν επαρκή στοιχεία. Από την άλλη πλευρά η υπερβολική επιμήκυνση της διάρκειας του κύκλου βελτίωσης, μπορεί να οδηγήσει σε καθυστέρηση του απόκρισης του φορέα σε αλλαγές του περιβάλλοντός του, σε απώλεια της ευελιξίας του, σε καθυστέρηση καταγραφής εσωτερικών του προβλημάτων, και άλλες παρόμοιες αρνητικές επιπτώσεις. Η διάρκεια του κύκλου βελτίωσης καθορίζεται με σαφήνεια στην τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Ο φορέας είναι σε θέση να τροποποιεί την διάρκεια του κύκλου βελτίωσης, εφ' όσον υπάρξει τέτοια ανάγκη, μέσω των προβλεπόμενων διαδικασιών τροποποίησης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας(Urenio,2003:1-10).

Ο Joseph M Juran ανέπτυξε τη τριλογία της ποιότητας- ποιότητα στο σχεδιασμό, ποιότητα στον έλεγχο και βελτίωση της ποιότητας. Η διοίκηση της ποιότητας απαιτεί

καλό σχεδιασμό και έλεγχο. Το μάνατζμεντ αρχικά θα πρέπει να επιτύχει τον απόλυτο έλεγχο, ενώ στη συνέχεια να προβεί σε σχέδια βελτίωσης της παραγωγής του αλλά και της εσωτερικής του λειτουργίας. Η τριλογία της ποιότητας του Juran προβάλλεται στο

ΣΧΗΜΑ 2 Η τριλογία της ποιότητας του Juran



Πηγή: Juran, J.M.; Godfrey, A.B.(1999), Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill pp.36

Ο Juran πίστευε ότι η ποιότητα σχετίζεται με την ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με το παραγόμενο προϊόν. Συγχρόνως έδωσε μεγάλη έμφαση στην αναγκαιότητα της συνεχούς βελτίωσης, με τη βοήθεια μικρών βελτιωτικών κινήσεων και προγραμμάτων. Τα 10 βήματα στη βελτίωση της απόδοσης είχαν να κάνουν (Juran, J.M.; Godfrey, A.B,1999: 1.1-2.1), με την ανάπτυξη ευκαιριών για βελτίωση, με τη τοποθέτηση στόχων για βελτίωση, με την οργάνωση για την επίτευξη των στόχων, με την προώθηση εκπαίδευσης, με την ανάπτυξη προγραμμάτων για επίλυση προβλημάτων, με την ανάπτυξη προγραμμάτων-πλάνων, με τα αποτελέσματα από επικοινωνία, με τη διατήρηση συγκεκριμένων στάνταρτ, με την εστίαση στο χρόνο και τέλος με την εστίαση όχι μόνο στο τελικό πελάτη αλλά και στους εσωτερικούς πελάτες (εργαζόμενους). Όλα τα άτομα στην εμπορική αλυσίδα από το σχεδιαστή του προϊόντος μέχρι το τελικό χρήστη είναι σημαντικά στην ανάπτυξη της ποιότητας. Τέλος ο Armand V Feigenbaum, όρισε τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου. Συγκεκριμένα όρισε το ποιοτικό έλεγχο ως εξής (Armand V Feigenbaum,1991: 3-27)

«Ο ποιοτικός έλεγχος είναι ένα λειτουργικό σύστημα το οποίο αναφέρεται στην ανάπτυξη της ποιότητας αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας μέσα σ' έναν οργανισμό. Ο έλεγχος βοηθά στη παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία θα καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών»

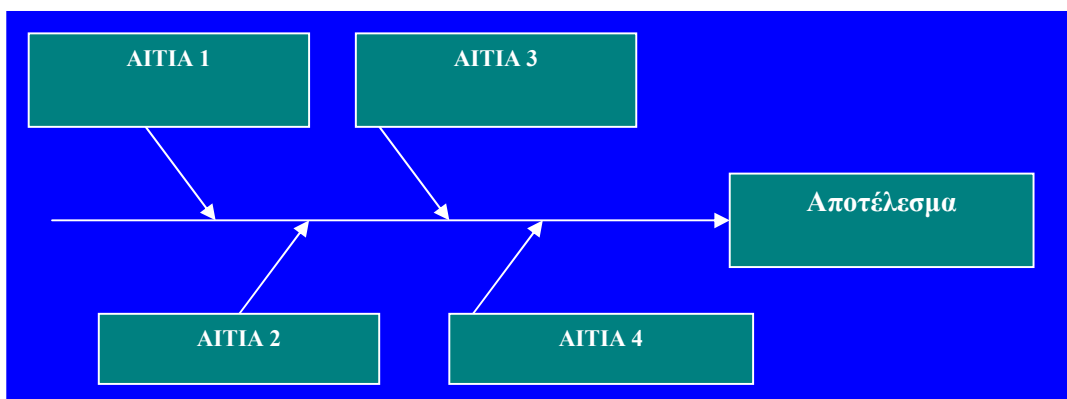
Τη περίοδο 1950-1960 αναφέρεται η ανάπτυξη του Ιαπωνικού μοντέλου. Μια από τις πρώτες θεωρητικές προσεγγίσεις της ποιότητας, μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, είναι το KAI-ZEN, το οποίο σημαίνει συνεχής βελτίωση, η λέξη είναι Ιαπωνική και προέρχεται από δύο συνθετικά το KY: Αλλαγή και το ZEN: Ωραία-Καλά. Ουσιαστικά από τους Ιάπωνες ορίστηκε για πρώτη φορά η διοίκηση ολικής ποιότητας με το συγκεκριμένο όρο. Το KAIZEN, στόχευε στη παραγωγή ποιοτικών αγαθών στο χρόνο και την ώρα που τα ήθελε ο πελάτης αλλά και στη καταλληλότερη τιμή γιαυτόν. Οριοθετώντας τη διοίκηση ποιότητας, με τη βοήθεια του KAIZEN, θα μπορούσε να υποθεί ότι αναφέρεται στη διαλογή των ελαττωματικών και στην αντικατάσταση τους με νέα και καλύτερα προϊόντα (Masaaki I,1986:1-7). Το KAIZEN ως ορολογία αναφέρεται στην αλλαγή προς το καλύτερο. Στην αγγλική η ορολογία KAIZEN, μεταφράζεται ως η συνεχής βελτίωση. Σκοπός του είναι η μείωση των ελαττωματικών και η γενικότερη ενίσχυση των ενεργειών, οι οποίες δίνουν αξία στην επιχείρηση, ενώ συγχρόνως μειώνουν το κόστος. Η ορολογία KAIZEN, θα μπορούσε να δοθεί μέσα από τον ορισμό του Emiliani, M.L et al,2003:35-50 ως διαλογή και επιλογή των καλύτερων προϊόντων σε συνδυασμό με την απομάκρυνση των ελαττωματικών.

Ο Ishihawa, οριοθέτησε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως: *«την ανάπτυξη μιας κοινής φιλοσοφίας στο σύνολο της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, θεωρώντας ότι θα πρέπει να καθορίζει όλες τις λειτουργίες στο εσωτερικό της υποδεικνύοντας στους εργαζόμενους το πώς θα λειτουργούν, προκειμένου ο οργανισμός να πετύχει τους ποιοτικούς και λοιπούς στόχους του»* (Ishihawa,1985:54-59).Ο ίδιος θεωρητικός ανέπτυξε κάποια θεωρητικά υποδείγματα τα οποία βοηθούν στη βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών και ουσιαστικά όριζαν τις αρχές της ποιότητας, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να τα

χρησιμοποιήσουν στη προσπάθεια τους να παράγουν ποιοτικά προϊόντα, στην ώρα που τα ήθελε ο πελάτης, στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Τα πιο βασικά μοντέλα του συγγραφέα ήταν τα ακόλουθα(Ishihawa,1985:54-59):Το Διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος, το Διάγραμμα Ροής, τα 6 ποιοτικά εργαλεία control chart, run chart, histogram, scatter diagram, Pareto chart, Gantt chart

Τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιήθηκαν από το Ishihawa, ως μέσα βελτίωσης των παραγωγικών λειτουργιών μέσα σε μια επιχείρηση. Στόχος του ήταν ν' αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονταν σχετικά με τη δουλειά τους. Ο συγκεκριμένος συγγραφέας θεωρούσε ότι οι μάνατζερ μπορούσαν να πετύχουν τη καλύτερη δυνατή ποιότητα για τα παραγόμενα από τον οργανισμό που εργάζονταν προϊόντα. Ο συγγραφέας πίστευε ότι δεν υπήρχε όριο στη βελτίωση και αυτό συνεχώς επιδίωκε. Συγχρόνως πίστευε ότι η ποιότητα είναι συνυφασμένη με τη συνεχή παροχή επιπλέον υπηρεσιών, ακόμα και όταν το προϊόν έχει φτάσει στο τελικό αποδέκτη του, το πελάτη. Το Διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος (Βλέπε ΣΧΗΜΑ 3), έδινε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εντοπίσουν αιτίες που οδηγούν σε προβλήματα αλλά και τα αποτελέσματα του προβλήματος. Με τον εντοπισμό των αιτιών ήταν εύκολο για τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τα προβλήματα και να δώσουν λύσεις σ'αυτά (Tonner, C:2003).

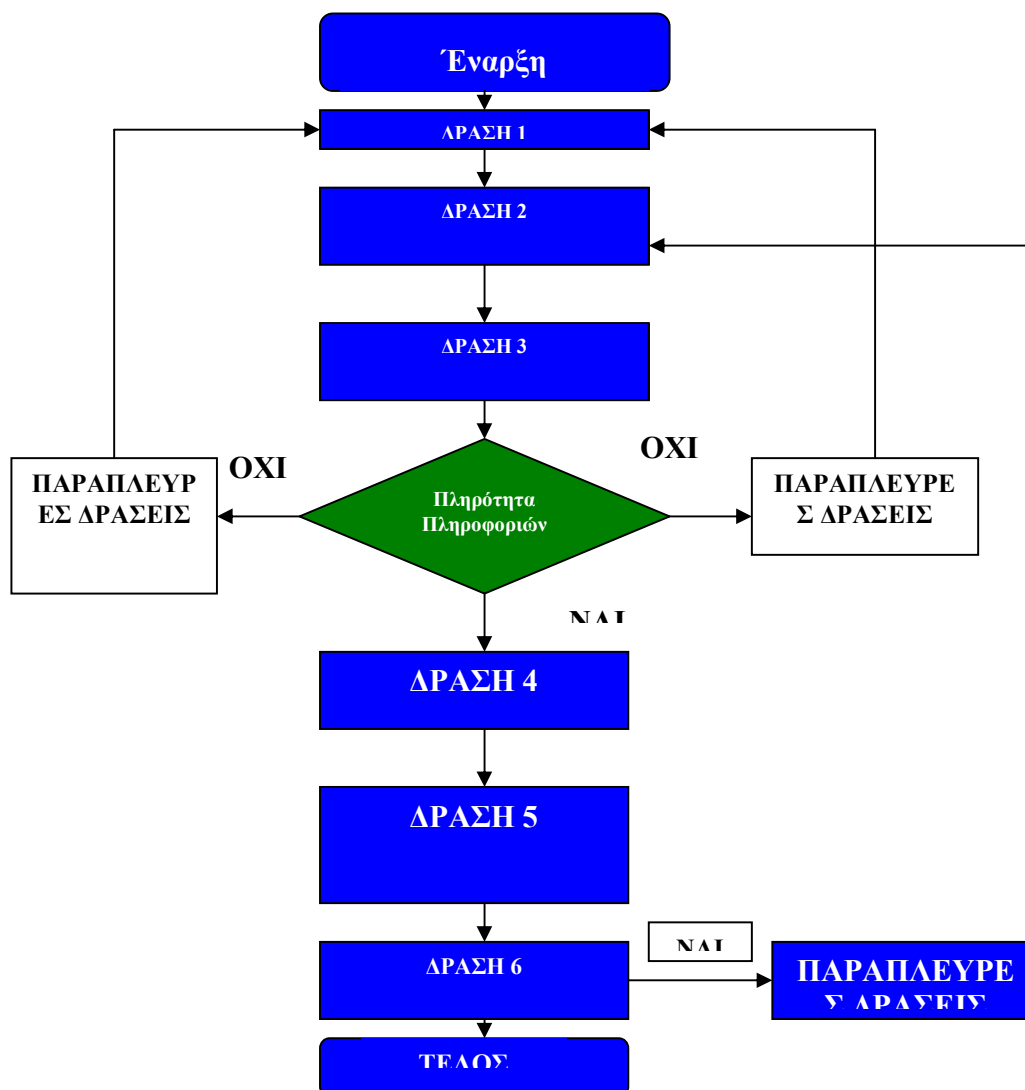
ΣΧΗΜΑ 3 Διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος



Πηγή: Tonner, C,(2003),Quality Theories, <http://www.isixsigma.com/dictionary> από <http://www.skymark.com/resources/articles.asp>

Το Διάγραμμα ροής (Βλέπε ΣΧΗΜΑ 4), που ανέπτυξε ο Ishikawa, ήταν αντίστοιχα ένα πολύτιμο εργαλείο, για τις επιχειρήσεις μια και τους έδινε τη δυνατότητα ν' αντιμετωπίσουν στη ροή της παραγωγής διάφορα προβλήματα, εντοπίζοντας τα διάφορα πιθανά σενάρια που τα προκαλούσε αλλά και τις πιθανές λύσεις αντιμετώπισης τους. Μέσα από το συγκεκριμένο εργαλείο η επιχείρηση μπορούσε να οδηγηθεί αμεσότερα και έχοντας λιγότερο κόστος σε επικείμενες λύσεις.

ΣΧΗΜΑ 4 Διάγραμμα ροής



Πηγή: Στεφανάτος Σ(2000), Προγραμματισμός Ποιότητας, ΕΑΠ, σελ 68

Πέρα από τα παραπάνω βασικά διαγράμματα ο Ishikawa, ανέπτυξε και έξι εργαλεία ποιότητας: σχεδιαγράμματα ελέγχου της παραγωγής, ιστογράμματα, διαγράμματα ανάλυσης, Pareto chart, Διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος και τέλος το GANTT chart. Όλα τα παραπάνω εργαλεία θεωρούνται βασικά για την ανάπτυξη μιας ποιοτικής παραγωγής αλλά και για τον έλεγχο των εσωτερικών διαδικασιών.

Ολοκληρώνοντας τις θεωρητικές προσεγγίσεις θα παρουσιαστούν οι θεωρίες των δυτικών εκπροσώπων. Το 1979 ο Crosby δίνει έναν εκ των βασικών ορισμών σχετικά με τη ποιότητα: *«η ποιότητα δεν είναι μόνο δωρεάν, είναι πραγματικά κερδοφόρα. Κάθε κέρμα που δεν ξοδεύεται για να γίνουν λάθη, γίνεται κέρδος»* (Crosby,1979:1). Ο ίδιος συγγραφέας ο οποίος από πολλούς μεταγενέστερους του αναφέρεται ως ειδικός μια και ήταν ο πρώτος ο οποίος μίλησε για το μηδενικό αρνητικό αντίκτυπο της ποιότητας στις επιχειρήσεις, ανέπτυξε την έννοια της ποιότητας μέσα από τα ακόλουθα κριτήρια(Crosby,1979:25-41): Κάντο Σωστά τη πρώτη φορά, το Μηδενικό αντίκτυπο και Μηδενική αρνητική περίοδος, τα τέσσερα απόλυτα της ποιότητας, τη διαδικασία αποφυγής λαθών, την Εφαρμογή της ποιότητας, τα 6 C's.

Αναλύοντας τα παραπάνω θα οριστεί καλύτερα τη ποιότητα, σύμφωνα με τις αρχές που όρισε ο Crosby. Ο συγγραφέας πίστευε ότι το βασικό για μια επιχείρηση είναι να δρα σωστά από τη πρώτη στιγμή, σχετικά με την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας. Αν η πρώτη φορά είναι σωστή, τότε μειώνονται οι πιθανότητες για μελλοντικά λάθη(Crosby,1979:25-41). Σε σχέση με το μηδενικό αντίκτυπο πίστευε ότι δεν υπάρχει στην εφαρμογή της ποιότητας λίγο ή πολύ, καλό η κακό. Η άποψη του εστιαζόταν στο ότι αν κάποια επιχείρηση αποφασίσει να βελτιωθεί, θα πρέπει να το κάνει

σωστά, δε δικαιολογούσε δηλαδή το οποιοδήποτε λάθος στην εφαρμογή. Υποστήριζε ότι η ποιότητα θα πρέπει να διαχέεται από τέσσερα απόλυτα συνήθειες, οργάνωση, συμφωνία, ταύτιση με τους στόχους της επιχείρησης, έλεγχος. Για παράδειγμα αν οι μάνατζερ ήθελαν να εφαρμόσουν διαφορετικά ποιοτικά στάνταρτ από αυτά που ήθελε η επιχείρηση, οπότε και δεν υπήρχε ταύτιση απόψεων, σίγουρα η τελευταία θα οδηγούνταν στην αποτυχία. Η διαδικασία εφαρμογής σχετιζόταν με την αποφυγή λαθών, συγκεκριμένα αναφέρει ότι η διαδικασία είναι το βασικό και ότι αυτή βοηθά στην αποφυγή λαθών. Τέλος όρισε τη ποιότητα μέσα από τα 6C's (Crosby,1979:25-41), αναφερόμενος ότι η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες της και να ορίζει μια συγκεκριμένη διαδικασία, επίτευξης των στόχων της (Comprehension-Κατανόηση), θα πρέπει να υπάρχει κοινή δέσμευση όλων των εμπλεκομένων στις αρχές της ποιότητας (Commitment-Δέσμευση), θα πρέπει να υπάρχουν συνεχείς βελτιώσεις για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας μέσα και έξω από τον οργανισμό (Competence-Ανταγωνισμός). Συγχρόνως θεώρησε ότι ο περιορισμός των λαθών γίνεται μέσα από την αναγνώριση των προβλημάτων και εφαρμογής συγκεκριμένων διαδικασιών επίλυσης (Correction-Διορθώσεις) αλλά και μέσα από τη διάχυση των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό, δηλαδή ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας (Communication-Επικοινωνίας). Τέλος για το Crosby, η βελτίωση έρχεται μέσα από τη σύνδεση του παρελθόντος με το παρόν. Συγκεκριμένα θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση του παρελθόντος με το παρόν (Continuance- Συνέχεια).

Στις απόψεις του Crosby, βασίστηκαν πολύ δυτικοί θεωρητικοί προσπαθώντας είτε να συμπληρώσουν είτε να αναπτύξουν και να διευρύνουν, τις έρευνες του Crosby. Συγκεκριμένα ο Garvin, 1986 συνεχίζοντας στα βήματα του Crosby, ανέφερε ότι η εφαρμογή ποιοτικών δεδομένων δε είναι μόνο απόρροια των συνεχόμενων τεστ αλλά και μιας συγκεκριμένης διαδικασίας αποφυγής. Τέλος σύμφωνα με τον John P,1999:6-12, «*η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρέχει κατευθύνσεις και συγκεκριμένα πρότυπα για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Ο ίδιος συγγραφέας ανέφερε ότι σχετίζεται με τη διαδικασία ικανοποίησης και των εργαζόμενων αλλά και των πελατών*».Ο Oakland το 2000 υποστηρίζει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι **«μια προσέγγιση στη βελτίωση**

της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολό της». Με βάση αυτό κατανοούμε ότι ο συγκεκριμένος συγγραφέας αναφέρεται, σε μια «επανάσταση» που πρέπει να γίνει μέσα σ' έναν οργανισμό η οποία θα οδηγήσει σε μια ευρύτερη εσωτερική αλλαγή, αλλαγή η οποία θα οδηγήσει αυταπόδεικτα σε μια βελτίωση της λειτουργίας των εργαζόμενων άρα και του ευρύτερου οργανισμού.

Έχοντας ολοκληρώσει τη θεωρητική και ιστορική προσέγγιση του όρου Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θα αναφερθεί στη συνέχεια η κριτική αξιολόγηση των διαφόρων απόψεων και στην επιλογή των θεωριών που εκφράζουν το συγγραφέα αλλά και τη μελέτη του. Είναι δύσκολο να υπάρξει κριτική στους προαναφερόμενους θεωρητικούς, διότι με βάση τις θεωρίες τους, αναπτύχθηκε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εφαρμόστηκε από τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο. Αυτό που μπορεί να υποθεί και με βάση τη σειρά με την οποία έγινε αναφορά σ' αυτούς ότι ο ένας αποτελούσε συνέχεια του άλλου, ουσιαστικά ο καθένας από αυτούς βασιζόταν σε κάποιο προγενέστερο θεωρητικό και ανέπτυξε τη δική του θεωρητική προσέγγιση. Συγκεκριμένα όλοι προσπάθησαν να αποδείξουν ότι ποιότητα σημαίνει έλεγχος, συνεχής βελτίωση και αναγνώριση των σφαλμάτων. Ως βασικά θεωρητικά πεδία στα οποία βασίστηκαν πολλοί μεταγενέστεροι επιλέγεται ο κύκλος ποιότητας του Edward Deming, τη τριλογία του Joseph M. Juran και τέλος το KAIZEN του Armand V Feigenbaum. Τα τρία αυτά μοντέλα αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη πολλών μεταγενέστερων θεωριών. Η τριλογία με το κύκλο ποιότητας έχουν πολλά κοινά σημεία και ουσιαστικά αποτελούν τη βάση της ποιοτικής παραγωγής. Από την άλλη το KAIZEN, λειτουργεί υποστηρικτικά στα παραπάνω μοντέλα, δίνοντας τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να διαχωρίσει στο στάδιο του ελέγχου και της βελτίωσης, τα ελαττωματικά από τα ποιοτικά προϊόντα, οπότε να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σε σχέση με τις παραγωγικές της διαδικασίες. Εφαρμογές των παραπάνω αναφέρονται και στη διαδικασία των κρατήσεων. Συγκεκριμένα οι κρατήσεις μπορεί να σχετίζονται με τη παροχή υπηρεσιών, όμως έχουν ανάγκη για την αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση τους και το κύκλο ποιότητας του Deming, αφού είναι απόρροια καλού σχεδιασμού, συνεχή έλεγχου και ύστερης πράξης και δράσης. Σχετίζονται με τη τριλογία του Juran μια και θα βοηθούσαν ένα

ξενοδοχείο, να εφαρμόζει συνεχείς ποιοτικούς ελέγχους και στις διαδικασίες αλλά και στο προσωπικό, μ' αποτέλεσμα τη ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Τέλος το KAIZEN μέσα από τη φιλοσοφία της συνεχής αλλαγής, θ' απέφερε τη βελτίωση των ποιοτικών στάνταρτ σ' ένα τμήμα λιγότερα προσεγμένο, αλλά αρκετά σημαντικό για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης.

3.1.1 Ανάπτυξη των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας

Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε ότι η ποιότητα είναι ένα ζήτημα το οποίο απασχολεί τον άνθρωπο αιώνες πριν την ανάπτυξη της βιομηχανίας, αλλά και πριν την όξυνση του ανταγωνισμού, ο οποίος ουσιαστικά οδήγησε τις επιχειρήσεις να βρουν διεξόδους διαφοροποίησης προκειμένου να ενισχύσουν τη θέση του στην αγορά. Θεωρητικοί σ' όλες τις ηπείρους προσπάθησαν να μελετήσουν και να ορίσουν τη διοίκηση ολικής ποιότητας.

Η ποιότητα αποτελεί πια ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό γίνεσθαι, ουσιαστικά πρόκειται για ένα θέμα που δεν απασχολεί μόνο την ακαδημαϊκή κοινότητα, μια και πλέον έχει εισέλθει δυναμικά στην επιχειρηματική πρακτική και αντιπροσωπεύει την «έννοια-κλειδί» σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης των επιχειρήσεων. Η κεντρική ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριος άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης - διοίκησης των επιχειρήσεων είναι η παροχή είτε ποιοτικών προϊόντων, είτε ποιοτικών υπηρεσιών είτε και των δυο. Ανώτερος στόχος των επιχειρήσεων είναι η παροχή ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη (Arnold J, 1999: 565-567). Το συνολικό ποιοτικό προϊόν είναι ένα κράμα από τη μια υψηλών υπηρεσιών εξυπηρέτησης και από την άλλη ενίσχυσης των εσωτερικών διαδικασιών. Οι εσωτερικές διαδικασίες αναφέρονται κυρίως στην

ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού. Η ανάγκη για ποιοτικά προϊόντα αναφέρεται κυρίως σε συνθήκες υπερπροσφοράς, έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης. Ουσιαστικά αποτελούν το μέσω διαφοροποίησης των επιχειρήσεων έναντι των ανταγωνιστών τους (Arnold J, 1999: 565-567).

Αναφερόμενοι στους λόγους ανάπτυξης των ποιοτικών στοιχείων σ' ένα οργανισμό, θεωρούμε ως πρωταρχικό παράγοντα την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στη καθημερινότητα των επιχειρήσεων, την αύξηση του κόστους που καθιστά απαραίτητη την αύξηση των τιμών και τέλος τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών. Όλα τα παραπάνω αύξησαν την ανάγκη διένεξης ποιοτικών ελέγχων οι οποίοι μπορούν ν' οδηγήσουν στην ποιοτική εξασφάλιση. Η ανάπτυξη των ποιοτικών ελέγχων προϋποθέτει αλλαγές όχι μόνο στην εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και σε άλλους τομείς όπως (Μουμτζόγλου Α2001:13) στην αναδιάρθρωση των οργανωτικών δομών, στις αλλαγές στον εξοπλισμό των εταιριών, στο προσδιορισμό των οικονομικών μιας επιχείρησης και τέλος στην αναδιάρθρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάγκη αυτή για διαφοροποίηση σε επίπεδο ποιοτικών δεδομένων δε μπορεί να γίνει απλά μέσα από μεταβολές που θα γίνουν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον αλλά υπάρχει και η ανάγκη για σταδιακή εμπλοκή των συμμετεχόντων, στις οργανωτικές δομές αλλά και από τους ίδιους τους χρήστες των υπηρεσιών. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι η εξέταση της έννοιας της ποιότητας στη σύγχρονη αγορά πρέπει να συσχετιστεί με γενικότερες και πιο διευρυμένες στρατηγικές αλλαγές. Στα πλαίσια της στρατηγικής αλλαγής μια επιχείρηση έχει δυνητικά τη δυνατότητα είτε να αγνοήσει τις επιβαλλόμενες αλλαγές, να διαμορφώσει δηλαδή τη πορεία της ύστερα από τις συντελούμενες αλλαγές, είτε να συνδέσει τις εξωτερικές αλλαγές, με την εφαρμογή των ποιοτικών δεδομένων στο εσωτερικό του ακολουθώντας έτσι τις μεταβολές της αγοράς.

Όταν γίνεται αναφορά σε μεταβολές της αγοράς εννοείται αρχικά τη παγκοσμιοποίηση

της οικονομίας, η οποία έχει τη δυνατότητα να μειώσει τους όγκους των συναλλαγών για κάθε φορέα. Την έννοια του χρόνου σε σχέση με τη ταχύτητα στην εξυπηρέτηση, τις τεχνολογικές αλλαγές οι οποίες βοηθούν στη μείωση του κόστους αλλά και στη παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων. Στο περιβάλλον και τις δυνάμεις που ασκεί στην επιχείρηση, έχοντας σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη στρατηγικών όπως την επιχειρησιακή σμίκρυνση. Τέλος στις πολυποίκιλες συναλλαγές μια και οι οργανισμοί του σήμερα για να επιβιώσουν πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να κάνουν κάθε είδους συναλλαγή (Barnett&Kemp1994:17).

3.1.2. Τα αξιώματα της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας ενός οργανισμού, βασίζεται ουσιαστικά στην ολοκληρωτική δέσμευση του τελευταίου προς τις αρχές της ποιότητας αλλά και σε μια διαφορετική νοοτροπία η οποία εκδηλώνεται με την ανάμιξη διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσα από τη χρήση καινοτομικών και επιστημονικών μεθόδων. Τα τρία αξιώματα ανάπτυξης της σημασίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά και των χαρακτηριστικών της είναι τα ακόλουθα (William H et al,1983:33342-351):

Η δέσμευση της διοίκησης για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας αποτελεί μια αναγκαιότητα, η οποία όμως δεν είναι εύκολη στην εφαρμογή της μια και για μερικές επιχειρήσεις αυτό σημαίνει μια ολόκληρη μεταστροφή του μάνατζμεντ ένα συνολικό δηλαδή μετασχηματισμό για το φορέα ο οποίος ενισχύθηκε με τα δεδομένα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα ανώτερα στελέχη είναι αυτά τα οποία θα απαιτήσουν από τη μία τη προσθήκη των μεταβλητών της ποιότητας και θα προσπαθήσουν στη συνέχεια, να τα διατηρήσουν ενεργά σε μόνιμη πια βάση. Αυτό απαιτεί καλή εκπαίδευση

του συνόλου της επιχείρησης, από τους εργαζόμενους μέχρι και τα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι αυτά που θα πρέπει να δώσουν το καλό παράδειγμα στο σύνολο της επιχείρησης. Η παραδειγματική συμπεριφορά είναι η καλύτερη μέθοδος για να καταφέρει κάποια στιγμή η επιχείρηση να δεσμευτεί στα ποιοτικά δεδομένα τα οποία ζητά η αγορά στην εποχή μας. Η δέσμευση ενισχύεται και μέσα από επιτροπές ποιότητας, οι οποίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα ορίζουν τα δεδομένα πάνω στα οποία θέλει να δουλέψει η επιχείρηση. Είναι καθήκον των υψηλόβαθμων στελεχών να δημιουργούν συνθήκες μέσα στις οποίες θα μπορέσει να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί η ποιότητα στο σύνολο της επιχείρησης.

Η πλειονότητα των επιστημονικών μεθόδων είναι εφαρμόσιμη στη βιομηχανία καθώς και στις υπηρεσίες. Μπορεί να γίνει χρήση της, τόσο από ένα μάνατζερ, όσο και από ένα μηχανικό παραγωγής. Οι μέθοδοι αυτοί, εκτός του ότι παρέχουν μια κοινή γλώσσα, για ολόκληρη την επιχείρηση, βοηθούν και στον καταμερισμό των ευθυνών. Καθορίζουν τα ακριβή όρια που διαχωρίζουν αμερόληπτα τα καθήκοντα του καθενός και τις υποχρεώσεις του όσον αφορά στη ποιότητα, έτσι που να απομακρύνεται ο φαύλος κύκλος των κατηγοριών, των άδικων αντεγκλήσεων, και της απάθειας. Οι εργαζόμενοι, μπορούν τώρα να γνωρίζουν πού τελειώνουν οι ευθύνες τους, όσον αφορά τη ποιότητα και πού αυτές αρχίζουν για τη διοίκηση. Αυτή η γνώση, δε αλλάζει από απόψεις που δεν αιτιολογούνται, συναισθήματα ή προσδοκίες που δεν είναι ρεαλιστικά.

3.2 Ενεργή συμμετοχή της διοίκησης στις αρχές της ποιότητας

Έχοντας αναφερθεί στα αξιώματα τα οποία καθορίζουν τη λειτουργία της Διοίκησης Ολικής ποιότητας σ' έναν οργανισμό, θα τονιστεί η σημασία της ανάπτυξης της φιλοσοφίας που πρέπει να έχει η διοίκηση για να εφαρμόσει καλύτερα τις αρχές της ποιότητας στο εσωτερικό της. Η βάση της εφαρμογής είναι η δέσμευση. Η διοίκησης πρέπει να είναι πιστή στις ποιοτικές δεσμεύσεις της, προκειμένου να τις εφαρμόσει με

επιτυχία. Η δέσμευση της διοίκησης στα ανώτατα επίπεδα πρέπει να είναι ειλικρινής και ορατή κυρίως κατά τα αρχικά στάδια. Όπως αναφέρει ο (Oakland, J.S 1995: 135-148) «για να είναι επιτυχημένη στην προώθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει ν' αναφέρεται στο σύνολο της ξεκινώντας από την κορυφή, από το Γενικό Διευθυντή, ή τον ισοδύναμό του, στη συνέχεια να εμπλέκει τους διευθυντές και όλους τους μάνατζερ και να καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της». Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα. Τα παραπάνω δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού εκπληρώνουν τις προσδοκίες του πελάτη. Για να έχει όμως η επιχείρηση αυτό το πλεονέκτημα είναι αναγκαίο να γνωρίζει ποιοί είναι οι πελάτες της, τι περιμένουν από αυτή και πόσο καλά εκπληρώνει τις προσδοκίες τους (Oakland, J.S 1995: 135-148). Στην επιχείρηση διακρίνονται δύο ειδών πελάτες. Οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι αυτοί που αγοράζουν τα προϊόντα της επιχείρησης ενώ οι εσωτερικοί είναι οι υπάλληλοι που πρέπει και αυτοί να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία που κάνουν. Αν οι εσωτερικοί πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι από την επιχείρηση τότε αυτό θα έχει αρνητική επίδραση στους εξωτερικούς πελάτες. Η διαδικασία ικανοποίησης των αναγκών των πελατών αποτελείται από διάφορες στιγμές αλήθειας. Με τον όρο στιγμές αλήθειας (moments of truth) εννοούμε το χρόνο και τον τόπο όπου ο παραγωγός της υπηρεσίας έχει την ευκαιρία να επιδείξει στον πελάτη την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Στεφανάτος, Σ., 2000: 60-68, 110). Πρόκειται για μια αληθινή στιγμή. Στο επόμενο λεπτό η ευκαιρία έχει χαθεί. Αν τη δεδομένη στιγμή συμβεί ένα λάθος, είναι πολύ αργά να διορθωθεί. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να δημιουργηθεί μια καινούργια «στιγμή αλήθειας» κατά την οποία θα γίνει προσπάθεια να διορθωθεί το λάθος ή τουλάχιστον να δοθούν εξηγήσεις για τις αιτίες που το προκάλεσαν. Αυτό, φυσικά, είναι πολύ πιο ενοχλητικό και πιθανόν λιγότερο αποτελεσματικό σε σύγκριση με μια επιτυχημένη στιγμή αλήθειας. Στην πραγματικότητα, ο πελάτης αποκτά την εμπειρία της υπηρεσίας από μια ολόκληρη σειρά στιγμών αλήθειας, όταν συναλλάσσεται με μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.

Η διοίκηση θα πρέπει να εστιάζει συνεχώς στη βελτίωση μέσα από την εφαρμογή των αρχών της ποιότητας. Η εφαρμογή είναι απόρροια από τη μια της ομαδικής δουλειάς, ο οργανισμός πρέπει ως ομάδα να συγκεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση και από την άλλη των ατομικών ενεργειών του κάθε εργαζόμενο. Ένας εργαζόμενος που έχει δεσμευτεί στην κουλτούρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να ψάχνει συνεχώς για τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων της εργασίας του. Στο μάλιστα ολικής ποιότητας πιστεύεται ότι ποτέ η επιχείρηση δε φτάνει στο τέλειο και γι' αυτό πρέπει να προσπαθεί συνεχώς για το καλύτερο. Οι απαιτήσεις των πελατών μεταβάλλονται συνεχώς γι' αυτό και η επιχείρηση πρέπει να δίνει προτεραιότητα στη πρόβλεψη και τη βελτίωση της ποιότητας παρά στην επίβλεψη και τη διόρθωση. Η βελτίωση είναι μια δραστηριότητα που σκοπεύει στο να αυξήσει το επίπεδο της ικανοποίησης των απαιτήσεων και των προσδοκιών. Η μέτρηση είναι το βασικό εργαλείο μεταξύ της πράξης και της βελτίωσης. Με βάση τη θεωρία η μέτρηση και ο προγραμματισμός είναι το κλειδί. Αν δεν προγραμματίζει ο οργανισμός δεν μπορεί και να ελέγχει. Αν δεν ελέγχει δεν μπορεί να διαχειρίζεται. Αν δεν διαχειρίζεται δεν μπορεί και να βελτιώνεται (Δημοσθένης, Κ. Αγγελίδης 2001: 45)

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι όλα τα άτομα που εργάζονται σε μία επιχείρηση πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας εκπληρώνοντας τους στόχους και της δέσμευσης της επιχείρησης. Η ενδυνάμωση και η εξουσιοδότηση των εργαζομένων μέσω ενός ομαδικού μηχανισμού για την πραγματοποίηση βελτιώσεων και αλλαγών είναι θεμελιώδης αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους περιορίζει σημαντικά τη διόρθωση και τον έλεγχο. Βασική προϋπόθεση για την πλήρη συμμετοχή είναι οι υπάλληλοι να γνωρίζουν τις αξίες, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού έτσι ώστε να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις αποφάσεις κλειδιά (National Institute of Standards and Technology, 2002).

3.2.1 Η εφαρμογή του μοντέλου της διοίκησης ολικής ποιότητας

Το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να είναι σωστά δομημένο και τεκμηριωμένο προκειμένου να μπορούν όλα τα μέλη του οργανισμού να το ακολουθούν σταθερά και ομοιόμορφα. Αρχικά πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός λειτουργικού Μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στην συνέχεια να αναπτύξει ένα Εγχειρίδιο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο οποίο να περιγράφει όλες τις λειτουργικές διαδικασίες σε αντιστοιχία με το μοντέλο. Τα βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθούνται είναι τα' ακόλουθα (Department of Trade and Industry,2006) :

Βήμα 1^ο : Διοίκηση. Στο Βήμα πρώτο γίνεται αναφορά στη διοίκηση. Η τελευταία θα πρέπει να ακολουθεί ένα μοντέλο ποιότητας το οποίο συντάσσεται με το περιεχόμενο την Αποστολή της επιχείρησης, με το προσδιορισμό του Οράματος της επιχείρησης, με το προσδιορισμό της δέσμευσης της Διοίκησης και της μακροπρόθεσμης προοπτικής, με την εμπλοκή των εργαζομένων στη Διαδικασία Ποιότητας μέσω της επιτροπής για τη Βελτίωση της ποιότητας και των Ομάδων Βελτίωσης της Ποιότητας, με το προσδιορισμό της διαδικασίας μέσω της οποίας αντιλαμβάνονται, κατανοούνται και εκπληρώνονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών, με τη προδιαγραφή των εμπλεκόμενων υποστηρικτικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται για το Σύστημα Ποιότητας, με το προσδιορισμό των ορθών και δομημένων μεθόδων, διαδικασιών και μεθοδολογιών που θα χρησιμοποιηθούν για τη Βελτίωση της Ποιότητας. Τέλος με το προσδιορισμό της αντιμετώπισης των αναγκών εκπαίδευσης.

Βήμα 2^ο Αποστολή. Η αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει να συνδέεται με το προσδιορισμό των αναγκών και των απαιτήσεων των Πελατών, με το προσδιορισμό της Αποστολής της επιχείρησης σε σχέση με τους πελάτες, με το προσδιορισμό και εφαρμογή των αναγκαίων δομών ευθυνών και απαιτήσεων της επιχείρησης που

απαιτούνται για τη διασύνδεση με τους προμηθευτές και την ικανοποίηση των Πελατών.

Βήμα 3^ο Διαδικασίες Οι διαδικασίες θα πρέπει να είναι απόρροια προσδιορισμού όλων των διαδικασιών που επιδρούν στην ποιότητα, της περιγραφής όλων των απαιτήσεων των διαδικασιών και τέλος της εφαρμογής στόχων βελτίωσης και προτεραιοτήτων.

Βήμα 4^ο Προγράμματα. Τέλος θα πρέπει να υπάρχουν προγράμματα βελτίωσης και ανάπτυξης συστημάτων μέτρησης της απόδοσης των ευρύτερων τμημάτων της επιχείρησης.

3.2.2 Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στο μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις - επαφές με τον πελάτη. Το πρόβλημα για τα στελέχη είναι να καταφέρουν να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες στο προσωπικό. Η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών προϋποθέτει (Γούναρης Σ, 2003: 88-91) τη κατανόηση των αναγκών των πελατών. Η πιο βασική αρχή ποιοτικής εξυπηρέτησης είναι η αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Τη τοποθέτηση των αναγκών του πελάτη σε πρώτη θέση. Αφού έχουν αναγνωριστεί οι ανάγκες ενός πελάτη βασικό θέμα πρέπει να γίνει η ικανοποίησή τους. Ένας υπάλληλος ο οποίος έρχεται σ' επαφή με πελάτες είναι πιο αποτελεσματικός όταν ο πελάτης έχει έρθει ήδη σ' επαφή με την εταιρεία και έχει σχηματίσει καλή εντύπωση για την εξυπηρέτησή της.

Στις επιχειρήσεις η κατάλληλη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και για την ίδια την επιβίωσή τους. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να τοποθετούν ικανούς εργαζόμενους σε κάθε εργασία με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης (Jones and Lockwood, 1989: 149-168).

Η ύπαρξη απλά και μόνο ενός τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού, σε μια επιχείρηση, είναι αναγκαία, δεν είναι όμως αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων. Χρειάζεται παράλληλα όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων της επιχείρησης να είναι σε θέση να επιλέγουν, εκπαιδεύουν, διευθύνουν και αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση των εργαζομένων ως κόστος. Είναι φυσικό συνεπώς η εκπαίδευση να περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο. Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο κι αποτελεσματικό μέσω μιας επιχείρησης για να αναπτύξει και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, οδηγεί στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως επένδυση. Συνεπώς η διοίκηση που υιοθετεί τη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση όλων, ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει, τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που καλύπτει την ποικιλία των ανθρώπινων αναγκών δημιουργεί για κάθε επιχείρηση το πιο σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν και κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και την αποδοχή των στόχων της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η πιο σημαντική ίσως προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζομένους. Για την ουσιαστική υποκίνηση των εργαζομένων απαιτείται ο προσδιορισμός και η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και ο συνδυασμός με τα κατάλληλα κίνητρα. Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση ανήκουν σε τρεις κατηγορίες (Sekaran,U, 1989: 347-359).

Όσον αφορά στα οικονομικά ή υλικά κίνητρα, εδώ ανήκουν οι αυξήσεις στις αποδοχές, τα bonus καθώς και άλλες παροχές που έχουν οικονομικά οφέλη όπως η διάθεση αυτοκινήτου από πλευράς της επιχείρησης ή η παροχή διαμονής κ.ά. Σε σχέση με τα κοινωνικά κίνητρα, ανήκουν εκείνα που έχουν σχέση με την αναγνώριση του ατόμου από τους συναδέλφους, τους πελάτες ή τον κοινωνικό περίγυρο. Ενώ τέλος τα κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριοποίησης, συνδέονται πιο πολύ με άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη ανάπτυξης της προσωπικότητάς τους και συνδέεται με τη δυνατότητα συμμετοχής σε δραστηριότητες που αντιμετωπίζουν επαγγελματικές προκλήσεις όπως η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας. Για να είναι όμως αποτελεσματική η παροχή κινήτρων πρέπει να (Δερβιτσιωτης Ν, Κ, 2001:114-118) γίνεται σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών κάθε στελέχους, να προσφέρει αξιόλογη ποικιλία κινήτρων, να διαμορφώνει ένα κατάλληλο συνδυασμό κινήτρων, που ταιριάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες του ατόμου, να συσχετίζει τα κίνητρα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, αλλά και να διατηρεί την απαραίτητη ευελιξία για την προσαρμογή των κινήτρων ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

3.2.3 Ομάδα βελτίωσης ποιότητας

Μια ομάδα βελτίωσης, αποτελείται από άτομα τα οποία διαθέτουν τις απαιτούμενες

κάθε φορά γνώσεις και ικανότητες. Είναι σκόπιμο να συμμετέχουν εκπρόσωποι από τα τμήματα στα οποία εμφανίζεται το πρόβλημα ποιότητας, από αυτά που μπορεί να το προκαλούν, από το τμήμα που έχει τις ειδικές γνώσεις ή τα μέσα για την αντικειμενική διάγνωση των αιτιών και φυσικά από αυτό που είναι σε θέση να εφαρμόσει μία ολοκληρωμένη κι αποδεκτή λύση του προβλήματος. Η ομάδα αυτή συγκροτείται από τη Διοίκηση και εποπτεύεται από την επιτροπή για την ποιότητα. Η ομάδα βελτίωσης έχει προσωρινό χαρακτήρα.

Οι σχετικές προτάσεις για βελτιώσεις μπορεί να προέλθουν από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο εσωτερικό περιβάλλον οι εργαζόμενοι μπορούν να εντοπίζουν προβλήματα ποιότητας και να προτείνουν τρόπους για την αντιμετώπισή τους. Στο εξωτερικό περιβάλλον οι πελάτες της επιχείρησης είναι σε θέση να συγκρίνουν την ποιότητα του προϊόντος και της παρεχόμενης εξυπηρέτησης με αυτή των ανταγωνιστών και να κάνουν προτάσεις για τη βελτίωση. Ανεξάρτητα από τις πηγές που θα χρησιμοποιηθούν πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η αποτελεσματική αξιοποίηση όλων των πληροφοριών. Αφού συγκεντρωθούν οι προτάσεις για βελτιώσεις της ποιότητας πρέπει να ιεραρχηθούν και να επιλεγούν εκείνες που θα ενταχθούν σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης. Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος βελτίωσης επιβάλλεται η δημόσια αναγνώριση και επιβράβευση αυτών που έχουν συμβάλει στην επίτευξη του σχεδίου. Ένα σημαντικό μέρος της δράσης της ποιότητας σε συνδυασμό με το ανθρώπινο δυναμικό είναι η εφαρμογή των κύκλων ποιότητας. Ένας κύκλος ποιότητας είναι μια μικρή ομάδα υπαλλήλων οι οποίοι συναντιούνται περιοδικά και εθελοντικά για την αναγνώριση, ανάλυση και επίλυση προβλημάτων σχετικών με την εργασία που κάνουν. Ένας κύκλος συνήθως αποτελείται από 8 μέχρι 10 μέλη τα οποία συναντιούνται μια φορά την εβδομάδα για περίπου μια ώρα κατά τη διάρκεια του κανονικού ωραρίου εργασίας. Σε μεγάλο βαθμό η φύση των προβλημάτων που επιλέγονται καθορίζει το μεσοδιάστημα μεταξύ δύο συναντήσεων, αλλά αυτό δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τον ένα μήνα, γιατί σε διαφορετική περίπτωση τα μέλη θα χάσουν το ενδιαφέρον τους και ο κύκλος θα

πάψει να λειτουργεί. Ο πρωταρχικός σκοπός των κύκλων ποιότητας είναι να παρέχουν την ισχυρή παρακίνηση που επιτρέπει στους ανθρώπους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για τις δικές τους ενέργειες και για το δικό τους μέλλον.

3.3 Τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας

Ως διασφάλιση ποιότητας ορίζονται οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται μέσα στο πλαίσιο του Συστήματος για την Ποιότητα και αποδεικνύονται, στο βαθμό που απαιτείται, προκειμένου να παρέχεται εμπιστοσύνη ότι μία οντότητα θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα.(ΕΛΟΤ EN ISO 8402) Η εφαρμογή και η πιστοποίηση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας ενός οργανισμού παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών αποτελούν για τον πελάτη διασφάλιση, ότι το προϊόν θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και ότι η ποιότητά του θα είναι σταθερή ή ότι θα λάβει υποσχεθέν επίπεδο υπηρεσιών. Διασφαλίζεται λοιπόν μέσω της εφαρμογής των προτύπων ένα επίπεδο ποιότητας «γενικής αποδοχής». Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θ' αναφερθούμε στα διάφορα πρότυπα ποιότητας κάνοντας μια ιστορική και θεωρητική προσέγγιση.

3.3.1 Η εξέλιξη σειράς προτύπων ISO 9000

Η πρώτη σειρά διεθνών προτύπων από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standard Organization) για τη διασφάλιση της ποιότητας κυκλοφόρησε το 1987 με την γενική ονομασία ISO 9000 και εξειδικευμένα πρότυπα ανάλογα με το είδος εφαρμογής. Η ευρύτητα στη χρήση τους αλλά κυρίως η καθολική αποδοχή τους οδήγησε στην πρώτη γενική αναθεώρησή τους το 1994. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι χρήσιμα σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων από βιομηχανίες έως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως ιατρική,

τουρισμός, ασφαλιστικές εταιρείες κλπ. Στη σειρά προτύπων ISO 9000 υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες προτύπων. Η πρώτη αφορά τα πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση τα ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003, και ISO-10012. Μια επιχείρηση που θέλει να πιστοποιηθεί θα πρέπει να επιλέξει ένα απ' αυτά τα πρότυπα για να πιστοποιηθεί από κάποιο αρμόδιο φορέα. Στη δεύτερη κατηγορία είναι τα καθοδηγητικά πρότυπα τα ISO-8402, ISO-9000, ISO-9004 και ISO-10011. Αυτά έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα και προσδιορίζουν κάποιες ιδιότητες που είναι σημαντικές για την ποιότητα.

Μια γενική περιγραφή των προτύπων ανάλογα με τη χρήση τους αλλά και με το είδος της επιχείρησης είναι (Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης 2002: σελ 13)

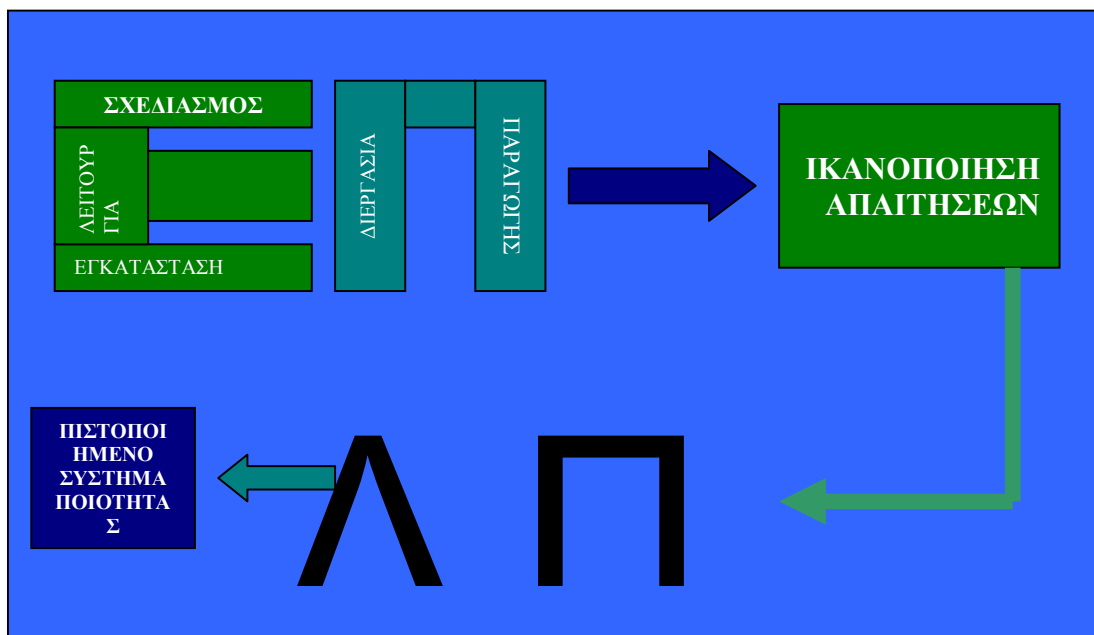
Το ISO 9001 το οποίο περιλαμβάνει τη διασφάλιση ποιότητας στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή προϊόντων ή προσφορά υπηρεσιών, στην εγκατάσταση και την τεχνική υποστήριξη. Το συγκεκριμένο πρότυπο στην έκδοση ISO-9000:1994 είναι το πιο ολοκληρωμένο πρότυπο πιστοποίησης. Το ISO 9002 που περιλαμβάνει τη διασφάλιση ποιότητας στην παραγωγή προϊόντων ή προσφορά υπηρεσιών, την εγκατάσταση και την υποστήριξη. Τέλος το ISO 9003 περιλαμβάνει τη διασφάλιση της ποιότητας μόνο στον τεχνικό έλεγχο και στη δοκιμή του προϊόντος. Στην αναθεωρημένη του μορφή έχει διευρυνθεί και περιλαμβάνει επιθεώρηση των συμβάσεων, έλεγχο των προϊόντων προς παράδοση σε πελάτες, παραγωγικές δραστηριότητες και εσωτερικούς ελέγχους ποιότητας καθώς και αυξημένη συμμετοχή του μανάτζμεντ.

Η επιβίωση ενός οργανισμού στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά και η πιθανή επιτυχία του ανεξάρτητα από τις συνεχείς πιέσεις που δέχεται από τις έξωθεν δυνάμεις π.χ οικονομικές πιέσεις, τεχνολογικές εξελίξεις, πολιτικές ανακατατάξεις, κοινωνικές μεταβολές κ.λπ βασίζεται πια σε μεγάλο βαθμό στη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Σύμφωνα με το

Αρβανιτογιάννη Σ.Ι,2002:103 , η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιαιτεροτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που στηρίζεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί δηλωμένες ή επιβαλλόμενες ανάγκες».

Η ποιότητα ορίζεται μέσω δυο διαφορετικών διεργασιών: Του ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης Ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της ποιότητας και ασκείται σ' όλα τα επίπεδα στα οποία εστιάζει η Διασφάλιση Ποιότητας δίνοντας συγκεκριμένες ενδείξεις ότι οι απαιτήσεις ποιότητας πρόκειται ν' εκπληρωθούν (ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ 5)

ΣΧΗΜΑ 5 ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Πηγή: Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης (2002), ISO9000:2000, Εκδόσεις Σταμούλης σελ 103

Ιστορικά προσεγγίζοντας τα πρότυπα ποιότητας θα χρειαστεί να πάμε αρκετά χρόνια πίσω, μια και το πρώτο πρότυπο αναπτύχθηκε μετά το τέλος του Πρώτου Παγκόσμιου Πολέμου το 1920 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το συγκεκριμένο πρότυπο Ποιότητας ονομαζόταν πρότυπο πυρομαχικών και το ανέπτυξαν οι Βρετανοί με σκοπό να έχουν υψηλής ποιότητας οπλικά συστήματα τα οποία θα δημιουργούσαν προβλήματα στον εχθρό χωρίς να βάζουν σε κίνδυνο τους στρατιώτες τους Βρετανικού στρατού. Η επόμενη κίνηση σε σχέση με τα πρότυπα ποιότητας έγινε πολλά χρόνια μετά και συγκεκριμένα το 1950 όταν ο Αμερικάνος ναύαρχος Rickover ανέπτυξε μια λίστα με 18 αιτίες στις οποίες οφειλόταν τα περισσότερα ελαττώματα στη κατασκευή των υποβρυχίων, στοχεύοντας μ' αυτόν τον τρόπο να μην επαναληφθούν. Η NASA χρησιμοποίησε αργότερα την εφαρμογή της συγκεκριμένη φιλοσοφίας διασφάλισης ποιότητας στα διαστημικά προγράμματα (Tricker 2001b:3).

Το 1946 στη Γενεύη της Ελβετίας ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO, International Standards Organization). Βασικός σκοπός του οργανισμού αυτού ήταν η δημιουργία κοινών διεθνών προτύπων για την παραγωγή και το εμπόριο (Αγγελίδης Κ.Δ 2001:19). Κατανοώντας ο συγκεκριμένος οργανισμός τη σημασία των αρχών της ποιότητας ανέθεσε σε μια ειδική Τεχνική Επιτροπή (ISO/TC 176) τη δημιουργία ειδικών προτύπων που θα υποστήριζαν, τη προσπάθεια ορισμένων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνταν σε διάφορους κλάδους να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας (International Standards Organization:ISO9000 Series Publication- όπως παραπέμπει Δερβισιώτης 2001:481).

Η συγκεκριμένη οργάνωση προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και ενισχύει την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενισχύοντας συγχρόνως τις επιστημονικές, τεχνολογικές και οικονομικές συνεργασίες. Ο ISO αποτελείται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20-ερευνητικές-ομάδες μελέτης, ο ΠΙΝΑΚΑΣ 2. δείχνει τη μετάβαση του ISO μέχρι και το ISO 000:2000

(Αρβανητογιάννη Σ.Ι ,2002:σελ 104-105).

Πίνακας 2 Ιστορική αναδρομή στο ISO

<i>ΧΡΟΝΙΑ</i>	<i>ΙΔΡΥΜΑ/ ΦΟΡΕΑΣ</i>	<i>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ/ ΠΡΟΤΥΠΟ</i>
1920	Υπουργείο Εθνικής Αμύνης του ΗΒ	Def Stan 13/131
1950	Πολεμικό Ναυτικό των ΗΠΑ	Πρόγραμμα Πυρηνικών Υποβρυχίων
1958	NASA	Πρόγραμμα Ρέητζερ
1964	NASA	Πρόγραμμα Διαστημοπλοίων
1972	BSI	BS4891:1972 Οδηγός Διασφάλισης Ποιότητας
1979	BSI	BS 5750 Πρότυπο για Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας
1981	DTI	FOCUS Περιοχές όπου η τυποποίηση απαιτείται (LANS)
1987	ISO	ISO9000
1987	EN29000	Αντίστοιχο του ISO9000
1994	ISO	Αναθεωρημένη έκδοση του ISO9000:1987 (μικρές αλλαγές)

2000	ISO	Ολική αναθεώρηση του ISO9000:1994 (προσανατολισμός στον πελάτη)
------	-----	---

Πηγή: Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης Α(2002), ISO9000:2000, Εκδόσεις Σταμούλης σελ 104-105

3.3.2 Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1994

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 κατατάσσονται σε 4 βασικές κατηγορίες (Αρβανητογιάννη Σ.Ι 2002:σελ 103) .

Πρώτον στον Ορισμό. Το πρότυπο της κατηγορίας αυτής ISO 8402 περιέχει τους αστικούς όρους και ορισμούς εννοιών αναφορικά με τη διαχείριση και διασφάλιση ποιότητας. Δεύτερον στις οδηγίες για επιλογή και χρήση. Τα πρότυπα ISO 9000 – 1, ISO 9000-2, ISO 9000-3 και ISO 9000-4 παρέχουν οδηγίες ως προς την επιλογή, χρήση και εφαρμογή των προτύπων μίας σειράς ISO 9000. Τρίτον στα στοιχεία συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Τα πρότυπα που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή παρέχουν τα βασικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Είναι κατευθυντήριες οδηγίες υπό τη μορφή συμβουλών και παρέχουν βοήθεια σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις για την ανάπτυξη και υλοποίηση ενός αποτελεσματικού ενδο-επιχειρησιακού προγράμματος για τη διασφάλιση της ποιότητας. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα πρότυπα ISO 9004-1, ISO 9004-2, ISO 9004-3, και ISO 9004-4. Τέλος στα μοντέλα διασφάλισης ποιότητας. Τα μοντέλα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001, ISO 9002, και ISO 9003 χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις όπου η διασφάλιση της ικανότητας ενός

οργανισμού ή μιας επιχείρησης να προμηθεύει προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες με βάση συμφωνημένες προδιαγραφές αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση στις εμπορικές συναλλαγές. Για τη διαπίστωση της συμμόρφωσης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης προς ένα από τα τρία μοντέλα διασφάλισης ποιότητας χρησιμοποιείται ο μηχανισμός της πιστοποίησης. Η πιστοποίηση είναι η ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη διαπίστωση από έναν αρμόδιο φορέα, τον Οργανισμό Πιστοποίησης, ότι ο ενδιαφερόμενος οργανισμός ή επιχείρηση λειτουργεί με βάση ένα αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας το οποίο εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000.

3.3.3 Πρότυπα της σειράς ISO 9000 : 2000

Βασισμένη στην παγκόσμια εμπειρία εφαρμογής των προτύπων της σειράς ISO 9000 (1994), η τεχνική επιτροπή 176 του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ISO τα προηγούμενα χρόνια ξεκίνησε μια μεγάλη συζήτηση για την αναμόρφωση και προσαρμογή τους στις σημερινές απαιτήσεις της αγοράς. Κατέληξε στις τελικές προτάσεις της το καλοκαίρι του 2000 και παρέπεμψε το τελικό κείμενο προς έγκριση. Το Νοέμβριο του 2000, εκδόθηκε από το ISO η αναθεωρημένη σειρά προτύπων ISO 9000 : 2000.

Οι αλλαγές στη σειρά των προτύπων περιλαμβάνουν (Τσιότρας, 1993: 257-260), την σύμπτυξη των ISO 9001 : 1994, ISO 9002: 1994 και ISO 9003 : 1994 σε ένα καινούργιο πρότυπο, το ISO 9001 : 2000 (απαιτήσεις του προτύπου), όπως επίσης και την σύμπτυξη του ISO 8402 και μέρος του ISO 9000-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9000: 2000 (αρχές και ορολογία – λεξικό). Επιπλέον την αναθεώρηση του ISO 9004-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο, το ISO 9004 : 2000 (οδηγίες για βελτιώσεις στην απόδοση της επιχείρησης), όπως και την σύμπτυξη του ISO 10011 με τα ISO 14010, ISO 14011 και ISO 14012 σε ένα καινούργιο

πρότυπο (οδηγίες) για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας και περιβαλλοντικών συστημάτων (ονομάζεται ISO 19011).

Οι κυριότερες αλλαγές που έχουν ενσωματωθεί στο νέο πρότυπο ISO 9001 :2000 και ISO 9004: 2000 αναφέρονται στη νέα δομή προσανατολισμένη στις διαδικασίες, που υποστηρίζεται από μια πιο λογική σειρά των περιεχομένων του προτύπου, η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, ως ένα σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη του συστήματος ποιότητας. Επιπλέον υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο της ανώτατης διοίκησης ο οποίος περιλαμβάνει τη δέσμευσή της στην ανάπτυξη και βελτίωση του συστήματος ποιότητας, συνυπολογισμό κανονισμών και νομικών απαιτήσεων, καθώς και καθορισμό μετρήσιμων στόχων σε κάθε σχετική λειτουργία και επίπεδο του οργανισμού (Τσιότρας 1993: 257-260).

Η έννοια των «επιτρεπτών εξαιρέσεων» έχει συμπεριληφθεί στο πρότυπο έτσι ώστε να καλυφθούν όλες οι επιχειρήσεις οποιουδήποτε κλάδου. Επιπλέον αλλαγή που έχει ενσωματωθεί στο νέο πρότυπο ISO, είναι η απαίτηση να διαθέτει ο οργανισμός πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση και /ή τη μη ικανοποίηση των πελατών ως ένα μέτρο της απόδοσης του συστήματος, αλλά και η σημαντική μείωση στον όγκο της απαιτούμενης τεκμηρίωσης. Ακόμα, έχουν σημειωθεί αλλαγές και βελτιώσεις στην ορολογία για καλύτερη κατανόηση του προτύπου αλλά και μεγαλύτερη συμβατότητα με το πρότυπο της περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Έχει γίνει συγκεκριμένη αναφορά τις αρχές της διαχείρισης ποιότητας, και λαμβάνονται υπόψη τα οφέλη και οι ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών (επιχείρησης, πελατών, εργαζομένων κλπ.), επίσης δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στη διαθεσιμότητα των πόρων και καθορίζεται η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης , καθώς και οι μετρήσεις επεκτείνονται στο σύστημα, στις διαδικασίες και στο προϊόν. Μία σημαντική αλλαγή στο νέο πρότυπο ISO 9000 είναι ότι περιέχει μόνο

4 παραγράφους αντί των 20 του ISO 9001:1994.

Πίνακας 3 Στοιχεία και διαφορές των ISO 9001, 9002 ΚΑΙ 9003

<u>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ</u>	<u>ISO-9001</u>	<u>ISO-9002</u>	<u>ISO-9003</u>
<i>Αρμοδιότητες και ευθύνες διοίκησης</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>-</i>
<i>Έλεγχος σχεδιασμού</i>	<i>X</i>	<i>-</i>	<i>X</i>
<i>Έλεγχος σχεδίασης προϊόντος</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Έλεγχος στοιχείων τεκμηρίωσης και δοκιμών</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Διαδικασία Προμηθειών</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Έλεγχος προϊόντων εισροών από προμηθευτές</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Κωδικοποίηση παρακολούθηση</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Εξοπλισμός επιθεώρησης, μέτρησης και δοκιμής</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Έλεγχος εξοπλισμού</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>

<i>Ενέργεια επανόρθωσης</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Χειρισμός, αποθήκευση, πακετοποίηση και παράδοση</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Αρχεία ποιότητας</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Εσωτερικός έλεγχος ποιότητας</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Εκπαίδευση</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Υπηρεσίες</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>
<i>Στατιστικές τεχνικές</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>-</i>
<i>Χρήση στατιστικών εργαλείων</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>

Πηγή: Δερβιτσιωτης Ν, Κ,(2001), Ανταγωνιστικότητα Με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,INTERBOOKS, σελ 114-118

Θα ολοκληρωθεί η αναφορά με τα πρότυπα λέγοντας ότι η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας και η απόκτηση του ανάλογου πιστοποιητικού, προσδίδει στον οργανισμό μια σειρά από πλεονεκτήματα τα οποία σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης είναι (Τσιότρας 1993: 257-260), η ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε όλες τις αγορές του εσωτερικού και του εξωτερικού, η αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη, αλλά και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Επίσης η βελτίωση της οργάνωσης του οργανισμού και του συστήματος ποιότητας που διαθέτει, και της αποδοτικότητας της επιχείρησης μέσω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής, όπως και η απόδειξη ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις συγκεκριμένων προδιαγραφών. Τέλος πλεονέκτημα αποτελεί το

διαβατήριο για προϊόντα ή υπηρεσίες που διέπονται από υποχρεωτικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

3.3.4. Εγχειρίδιο ποιότητας

Κάθε διαδικασία ορίζει ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση εργασιών. Κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες σε αυτούς που ενεργούν. Κάθε τμήμα της εταιρείας είναι υπεύθυνο για την προετοιμασία αναθεώρησης και συντήρησης των διαδικασιών αλλά και των οδηγιών που αφορούν τις δραστηριότητές του (όπου και όταν υπάρχουν) σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Διοίκησης Ποιότητας. Είναι υπεύθυνο για εφαρμογή και κρίση της καταλληλότητάς τους. Οι διαδικασίες αναθεωρούνται από τον Υπεύθυνο Διοίκησης Ποιότητας, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος. Επίσης η τεκμηρίωση του συστήματος περιλαμβάνει προδιαγραφές προϊόντων ή υπηρεσιών, μεθόδους δειγματοληψίας, ελέγχους και αξιολογήσεις αποτελεσμάτων εισροών, εκροών στις διεργασίες όπου και όταν απαιτείται καθώς και προδιαγραφές συνθηκών υπό τις οποίες υλοποιούνται συγκεκριμένες διεργασίες (όπου και όταν απαιτείται). Επίσης περιλαμβάνει μεθόδους δειγματοληψίας, ελέγχου συγκεκριμένων παραμέτρων ποσοτικά εκτιμώμενων (πρώτων και βοηθητικών υλών, παραγωγής φαγητών και εδεσμάτων),, ακόμα περιλαμβάνει τεκμηρίωση αποτελεσμάτων ελέγχων ή καταγραφή συλλεγόμενων δεδομένων (όπου και όταν απαιτείται), αλλά και αποτελεσμάτων επεξεργασίας δεδομένων (όπου και όταν απαιτείται),, οδηγίες εργασίες (όπου και όταν απαιτείται), και εξωτερικά έγγραφα που εντάσσονται στο Σ.Δ.Π. όπως η εν ισχύ έκδοση σχετικής νομοθεσίας που διέπει τη λειτουργία της επιχείρησης.

3.3.5 Τα βραβεία ποιότητας

Η αναφορά μας στα βραβεία ποιότητας θα ξεκινήσει από το E.Q.M (European Quality Management Award). Το συγκεκριμένο απονέμεται μια φορά το χρόνο στους οργανισμούς εκείνους οι οποίοι αποδεδειγμένα είναι οι καλύτεροι εκφραστές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το Βραβείο αυτό απονέμεται σε τέσσερις κατηγορίες οι οποίες αναφέρονται σε μεγάλες εταιρίες, παραγωγικές μονάδες, δημόσιοι οργανισμοί και τέλος μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αναφορικά στις τρεις πρώτες κατηγορίες και προκειμένου να υποβληθεί κάποια υποψηφιότητα, θα πρέπει η επιχείρηση να απασχολεί τουλάχιστον 250 άτομα προσωπικό, να ασκεί το 50% των δραστηριοτήτων της στην Ευρώπη τα τελευταία 5 χρόνια και να μην έχει ξανακερδίσει το βραβείο τα τελευταία 5 χρόνια. Συγχρόνως σύμφωνα με τους κανονισμούς του διαγωνισμού δεν είναι εφικτό να υποβάλουν την ίδια χρονιά υποψηφιότητα περισσότερες από τρεις επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο.

Το συγκεκριμένο βραβείο απονέμεται από τον οργανισμό E.F.Q.M (European Foundation for Quality Management). Ο συγκεκριμένος οργανισμός εποπτεύει από το 1990 το Ευρωπαϊκό πρότυπο ποιότητας σε σχέση με 9 κριτήρια ενός ιδανικού μοντέλου. Τα κριτήρια αυτά παρουσιάζονται στο ΣΧΗΜΑ 5. Συγκεκριμένα

ΣΧΗΜΑ 6 ΤΑ 9ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΝΟΣ ΙΔΑΝΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ



Πηγή: Στεφανάτος Σ(2000), Προγραμματισμός Ποιότητας, ΕΑΠ, σελ 120

Συνεχίζοντας θ' αναφερθούμε στο βραβείο Malcolm Baldrige, το συγκεκριμένο θεσμοθετήθηκε το 1987 ως Εθνικό Βραβείο Ποιότητας στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Στους σκοπούς του βραβείου εντάσσονται η προαγωγή της κατανόησης των απαιτήσεων τελειότητας, αποδοτικότητας και ανταγωνιστικής βελτίωσης, όπως επίσης και η παροχή και ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές. Κάθε χρόνο δίνονται δυο βραβεία σε καθεμία από τις ακόλουθες κατηγορίες οργανισμών: μεταποιητικές βιομηχανίες, εταιρίες παροχής υπηρεσιών και μικρές εταιρίες. Το συγκεκριμένο βραβείο αποτελείται από επτά κατηγορίες. Συγκεκριμένα (Στεφανάτος Σ, 2000:120-122): Ηγεσία, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Εστίαση στο πελάτη και στην αγορά, Πληροφόρηση και ανάλυση, Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους, Διοίκηση Διαδικασιών, Επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με ανταγωνισμό. Τέλος θα κλείσει η συγκεκριμένη ενότητα με την αναφορά στο βραβείο Deming. Το συγκεκριμένο θεσμοθετήθηκε το 1950 και απονέμεται σε ετήσια βάση προς τιμήν του μεγάλου θεωρητικού της ποιότητας. Τα κριτήρια αξιολόγησης του συγκεκριμένου βραβείου είναι δέκα. Συγκεκριμένα: Πολιτικοί και στόχοι, Οργανισμός και διεργασίες, Εκπαίδευση, Διοίκηση Πληροφοριών, Ανάλυση, Προτυποποίηση, Έλεγχος, Διασφάλιση Ποιότητας, Αποτελέσματα, Μελλοντικά σχέδια.

3.4. Σύστημα HACCP (hazard analysis and critical control point)

Το σύστημα HACCP το οποίο αναφέρεται ως ανάλυση επικινδυνότητας και κρίσιμων σημείων, είναι ένα σύστημα το οποίο δημιουργήθηκε το 1959 στις ΗΠΑ για τις ανάγκες της NASA με σκοπό τη μηδενική πιθανότητα προβλήματος. Από το 1993 με τη κοινοτική οδηγία 94/43 EC είναι υποχρεωτική η εφαρμογή του συστήματος στα κράτη

μέλη της Ε.Ε. Οι κίνδυνοι τους οποίου το συγκεκριμένο πρόγραμμα προσπαθεί να αντιμετωπίσει είναι οι βιολογικοί, οι χημικοί και οι φυσικοί. Συγκεκριμένα (Αρβανιτογιάννης Ι.Σ,2006: 1-10): 1. οι βιολογικοί κίνδυνοι έχουν τη μεγαλύτερη επικινδυνότητα για μια εταιρία. Διακρίνονται σε μακροβιολογικές και μικροβιολογικούς κινδύνους. Στη πρώτη κατηγορία ανήκουν οι ενοχλητικοί οργανισμοί όπως (έντομα, τρωκτικά), ενώ στη δεύτερη είναι βακτήρια, ιούς, παράσιτα κ.λ.π. Οι χημικοί Κίνδυνοι αναλύονται σε δύο κατηγορίας και αναφέρονται από τη μια σε φυσικές χημικές ενώσεις και από την άλλη σε χημικές ενώσεις που προστέθηκαν από τον άνθρωπο. Τέλος οι φυσικοί κίνδυνοι οφείλονται στη παρουσία ξένων σωμάτων τα οποία πιθανόν να προκαλέσουν ασθένειες, δηλητηριάσεις κ.λ.π.

3.4.1. Η εφαρμογή των αρχών της ποιότητας στη διαδικασία των κρατήσεων

Μέχρι το 2010, υπολογίζεται ότι περίπου 1 δισεκατομμύριο άνθρωποι θα ταξιδέψουν ανά τον κόσμο στα πλαίσια των διακοπών τους (Karen Ho, 2003: 379-392).Αυτός ο αριθμός είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο του 1995, όπου είχαν ταξιδέψει 567 εκατομμύρια. Τη συγκεκριμένη περίοδο, οι τουρίστες έκαναν κρατήσεις σε ξενοδοχεία που τους παρείχαν τις περισσότερες δυνατές παροχές. Γι αυτό το λόγο τα ξενοδοχεία προσπάθησαν να εκσυγχρονισθούν παρέχοντας τις επιπρόσθετες διευκολύνσεις, όπως δωμάτια με τηλέφωνο, διαδικτυακές υπηρεσίες και γενικά πέρα από τις παραδοσιακές παροχές προσπαθούσαν να διαφοροποιηθούν, εστιάζοντας σε τεχνολογικές διαφοροποιήσεις. Ανεξάρτητα πάντως από τις επιπρόσθετες παροχές, παρατηρήθηκαν ξενοδοχεία τα οποία παρ' όλες τις επενδύσεις που έκαναν, δε μπόρεσαν να πετύχουν αύξηση στις πωλήσεις τους. Αυτό το φαινόμενο μάστιζε τη ξενοδοχειακή βιομηχανία για χρόνια, σύμφωνα με τον Grohmann(1966:73-80), τα ξενοδοχεία επί πολλά χρόνια ξόδεψαν εκατομμύρια δολάρια να προβληθούν. Παρόλ' αυτά και λόγω των

προβλημάτων που αντιμετώπιζαν, κυρίως στο τμήμα κρατήσεων δε μπόρεσαν ν' αποσβεστούν τα λεφτά που είχαν επενδύσει.

Στη σύγχρονη εποχή δεν αρκεί πια η διαφήμιση, ενώ οι προωθητικές κινήσεις, δεν είναι δυνατόν να επιφέρουν από μόνες τους τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα ξενοδοχεία θα πρέπει να επενδύσουν σε δράσεις σχετικές με τη διαδικασία των κρατήσεων, αν θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους. Έχει παρατηρηθεί ότι ο πελάτης, επιλέγει το ξενοδοχείο το οποίο θα του εξασφαλίσει ευκολία στη διαδικασία της κράτησης δωματίου. Η ανταπόκριση του τμήματος κρατήσεων είναι ικανή να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σ' ένα ξενοδοχείο έναντι του ανταγωνισμού (Grohmann 1966:73-80).

Σ' έρευνα που διεξήχθη από τους Harley and Witt το 1992, επιβεβαιώθηκαν τα συμπεράσματα του Grohmann. Η έρευνα αναφέρεται σε 83 ξενοδοχεία. Ουσιαστικά οι ερευνητές μελέτησαν τις τηλεφωνικές απαντήσεις του τμήματος κρατήσεων των ξενοδοχείων σχετικά με τις παροχές που προσέφεραν τα τελευταία στους επίδοξους πελάτες τους. Η έρευνα απέδειξε ότι τα ξενοδοχεία έχαναν στην πώληση, λόγω των προβλημάτων που διαπιστώθηκαν στην πρώτη επαφή με σκοπό την κράτηση δωματίου. Συγκεκριμένα εντοπίστηκαν τ' ακόλουθα προβλήματα:

1. Το 35% των εισερχόμενων τηλεφωνημάτων δεν απαντήθηκαν.
2. Το 77% των ξενοδοχείων δε ζήτησαν πληροφορίες για τους πελάτες, οπότε και δε μπόρεσαν να τους στείλουν κατάλληλες πληροφορίες, σχετικά με τις παροχές που προσέφεραν.
3. Μόλις το 2% των ξενοδοχείων ανταποκρίθηκε σωστά, είτε καλώντας το πελάτη να δει από κοντά τις παροχές που προσέφεραν είτε καλύπτοντας μ' επιτυχία τις απορίες τους.

Το μεγάλο ποσοστό αποτυχίας, το οποίο παρατηρήθηκε στην εξυπηρέτηση του πελάτη, από το τμήμα των κρατήσεων αποδεικνύει την αδυναμία των ξενοδοχείων να μετατρέψουν σε κέρδος την πρόθεση πραγματοποίησης κράτησης των επίδοξων πελατών τους (Abbey, 1998:100-110). Μια μεταγενέστερη μελέτη των Harley and Witt το 1994, αναφέρει πως τα ξενοδοχεία μπορούν να ρευστοποιήσουν τις marketing δράσεις τους, μέσα από τη χρήση των μάρκετινγκ εργαλείων. Τα εργαλεία μάρκετινγκ ορίστηκαν αργότερα από τον Bearden et al (2000), ως η βάση της οργανωτικής φιλοσοφίας, η οποία θα πρέπει να εστιάζει σε 6 στοιχεία:

1. Σκοπός του οργανισμού είναι η ικανοποίηση του πελάτη.
2. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι απόρροια συνδυασμένων προσπαθειών από τη πλευρά του οργανισμού.
3. Ο οργανισμός θα πρέπει να εστιάζει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία.
4. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων στην ενημέρωση των πελατών.
5. Η ανάπτυξη των εργαζόμενων θα πρέπει να σχετίζεται με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών.
6. Χρήση δεικτών αξιολόγησης για τη καλύτερη απόδοση του προσωπικού και τη καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι τα ξενοδοχεία δε δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη διαδικασία των κρατήσεων. Συγκεκριμένα δε θεωρούν κομμάτι του ευρύτερου μάρκετινγκ τις κρατήσεις για αυτό το λόγο δεν επενδύουν, όπως θα έπρεπε στα παραπάνω στοιχεία τα οποία και θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη λειτουργία τους. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα τονιστεί η σημασία των εργαλείων μάρκετινγκ στη διαδικασία των κρατήσεων αλλά και πως οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, μπορούν να τις πλαισιώσουν ώστε το ξενοδοχείο να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

3.4.2. Ανταπόκριση στις κρατήσεις

Η λειτουργική ανταπόκριση στις κρατήσεις γίνεται μέσω τηλεφώνου ή τηλεομοιοτύπου, μέσω γραμμάτων και μέσω του διαδικτύου. Σκοπός είναι ανεξάρτητα από το μέσο, ο πελάτης να έχει άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του. Ένα ξενοδοχείο πρέπει να είναι προσανατολισμένο με βάση τις ανάγκες των πελατών του. Το ξενοδοχείο είναι αυτό που πρέπει να επιλέξει ποιος από τους παραπάνω τρόπους ενδείκνυται, για τη καλύτερη ενημέρωση του κοινού. Με βάση τον Forsyth (1999)

Τα γράμματα αρχειοθετούνται, αντίθετα με τα τηλέφωνα τα οποία δε μένουν (Συνήθως δεν αποθηκεύονται). Ο συνδυασμός των δυο μέσων επιφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σ' ένα ξενοδοχείο. Τα ξενοδοχεία δε πρέπει και δε μπορούν να παραβλέψουν τις κρατήσεις. Οι βασικές πηγές κερδών για τα ξενοδοχεία είναι η υποδοχή και τα επισιτιστικά τμήματα, οι οποίες και οι δύο βασίζονται στη διαδικασία των κρατήσεων. Το κόστος της λανθασμένης και εκτός συγκεκριμένων ορίων απάντησης μπορεί να προσδώσει: 1.Αρνητική εικόνα για ένα ξενοδοχείο, 2.Έλλειψη της τωρινής και της μελλοντικής ευκαιρίας να φιλοξενήσει το ξενοδοχείο τους συγκεκριμένους πελάτες τέλος αρνητικές εντυπώσεις στους ενδιαφερόμενους αλλά και στα προσφιλή τους πρόσωπα μέσω της διασποράς εντυπώσεων (word of mouth).

Από την άλλη, η σωστή ανταπόκριση από τις κρατήσεις μπορεί να προσδώσει: Καλή σχέση με τους ενδεχόμενους πελάτες, αύξηση της πελατείας, καλή εξωτερική εικόνα μέσω της διασποράς εντυπώσεων (word of mouth), ενίσχυση στη διαφήμιση και στη προώθηση αλλά και στη κάλυψη των αναγκών των πελατών. Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι οι κρατήσεις, είναι η βάση εσόδων για ένα ξενοδοχείο, οπότε και τα

ξενοδοχεία θα πρέπει να επενδύουν στις σωστές διαδικασίες ανταπόκρισης και κάλυψης των αναγκών των πελατών. Η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στις κρατήσεις είναι ένα μέσο βελτίωσης αυτών αλλά και ενίσχυσης των στρατηγικών-μάρκετινγκ, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των κρατήσεων.

3.4.3. Η διοίκηση ολικής ποιότητας στις κρατήσεις

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκφράζεται στο ξενοδοχειακό τομέα και ειδικά στις κρατήσεις μέσα από το τρίπτυχο: πώληση της σωστής υπηρεσίας, στο σωστό πελάτη, στη σωστή τιμή. Το τρίπτυχο αυτό εκφράζει τη ποιότητα στις κρατήσεις των ξενοδοχείων. Συγκεκριμένα οι κρατήσεις θα πρέπει ν' απαντούν τη σωστή στιγμή, να πωλούν τη κατάλληλη υπηρεσία ανάλογα με τον πελάτη και να προωθούν τις τιμές του ξενοδοχείου, με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να το επιλέγουν για τη διαμονή τους (Sanchez F, 2005:136-146). Οι Choi και Cho το 2000 χρησιμοποίησαν κάποια ποιοτικά πρότυπα τα οποία καθόρισαν ότι μπορούν να βελτιώσουν τη διαδικασία των κρατήσεων για τα ξενοδοχεία. Συγκεκριμένα τα πρότυπα αυτά είναι τα' ακόλουθα:

1. Κάλυψη της ζήτησης μέσω ιστορικών δεδομένων, τα οποία μπορούν να δώσουν χρήσιμα στοιχεία στο ξενοδοχείο για την οργάνωση των κρατήσεων και την ανάπτυξη συγκεκριμένων ποιοτικών δεδομένων.
2. Συγκεκριμένη διαδικασία πρόβλεψης της διαθεσιμότητας (booking forecast), που δίνει τη δυνατότητα σ' ένα ξενοδοχείο να διαχειρισθεί την επισκεψιμότητα, αλλά και να καλύψει μ' επιτυχία τις ανάγκες των πελατών του.
3. Κάλυψη αναγκών και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, με βάση τμηματοποίησης της αγοράς (market segmentation).

4. Ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων χειρισμού με σεβασμό στις ανάγκες του πελάτη και σκοπό τη πρόβλεψη επερχόμενων δυσκολιών.
5. Ανάπτυξη μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Συγχρόνως η ποιότητα στις κρατήσεις, μεταφράζεται και σε επιπρόσθετες παροχές. Συγκεκριμένα (Sanchez F, 2005:136-146):

1. Ο αντίκτυπος των οργανωμένων γεγονότων - εκδηλώσεων, τοπικές ομορφιές, ήθη και έθιμα συναρτήσει πάντα του περιβάλλοντος τα οποία τα διέπει οικονομικός, κοινωνικός, πολιτικός, τεχνολογικός χαρακτήρας.
2. Η δομή του ξενοδοχείου πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη, ώστε ανά πάσα στιγμή να καλύπτει κάθε ανάγκη των εισερχόμενων πελατών.
3. Έλεγχος της διαμονής πλαισιωμένος από δράσεις οι οποίες ικανοποιούν το κοινό.
4. Πολιτικές, οι οποίες ικανοποιούν το κοινό όπως η άμεση κράτηση, πλαισιωμένη πάντα από επιπρόσθετες παροχές.

Με βάση τα παραπάνω, κατανοούμε ότι είναι πολύ σημαντικά τα άνωθεν ποιοτικά δεδομένα, τα οποία μπορούν να πλαισιώσουν μ' επιτυχία τη διαδικασία των κρατήσεων και να ικανοποιήσουν το κοινό.

3.4.4. Η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες και ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο

Πέρα από την πλειάδα ορισμών που υπάρχουν για την ποιότητα και όσους έχουν αναφερθεί στο πρώτα κεφάλαια, κρίνεται σκόπιμο να παρατεθεί και αυτός που προέρχεται από το British Standards Institution. Σύμφωνα με αυτόν, η ποιότητα ορίζεται ως « το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητα της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες» (BSI, 1983). Για την πληρέστερη κατανόηση του παραπάνω

ορισμού πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες που αναφέρονται στον παραπάνω ορισμό. Αυτός ο προσδιορισμός των αναγκών μπορεί και πρέπει να γίνεται μέσα στην κάθε επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση οι ανάγκες είναι άμεσα εξαρτημένες από τους στόχους που θέτει η κάθε επιχείρηση. (Juran, 1984 και Garvin, 1990). Στον ακόλουθο ορισμό κατά Garvin «Ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες και όχι απλά να προστατευτούν από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις». Από τα παραπάνω συνεπάγεται ότι «κάθε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το πόσο εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της» (Βαρβαρέσσος-Σωτηριάδης, 2003:3).

Ένας πιο σύνθετος ορισμός προσεγγίζει την ποιότητα ως εξής: «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες έχουν αναγνωριστεί και ενσωματωθεί στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες» (Murdick et al., 1990). Έτσι λοιπόν, «η ποιότητα δεν μπορεί να αποτιμηθεί σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει να ανταποκρίνεται / αντιστοιχεί στις προσδοκίες της πελατείας» (Βαρβαρέσσος-Σωτηριάδης, 2003:4). Αρχικά, η ποιότητα σαν έννοια, ήταν μονοδιάστατη με στόχους και αναφορές που προσέγγιζαν μόνο το φάσμα του ελέγχου. Στη σημερινή εποχή έχει μετεξελιχθεί σε μία έννοια όπου έχει διευρυνθεί και στα ευρύτερα πλαίσια της συμπεριλαμβάνονται η ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών, καθώς και η αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρήσεων, καλύπτοντας ολόκληρο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Η ποιότητα αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης, όπου σκοπός της είναι η συνεχής αναζήτηση βελτίωσης όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία. (Tenner and De Toro, 1992 και Gilbert and Joshi, 1995).

Για να υπάρχουν καλύτερα λειτουργικά αποτελέσματα στο ξενοδοχειακό κλάδο θα πρέπει η ποιότητα να αντιμετωπίζεται ως στρατηγικό ζήτημα και όχι απλά σαν ένα

συνεπαγόμενο αποτέλεσμα άλλων διαδικασιών ή σαν ένα τμήμα διαφόρων διαδικασιών. Αν η ποιότητα αντιμετωπιστεί σαν βασικός πυλώνας προσέγγισης του ξενοδοχειακού προϊόντος, τότε η θετική επίδρασή της θα γίνει αντιληπτή όχι μόνο στον πελάτη – καταναλωτή, αλλά και στον ίδιο το μικρόκοσμο της επιχείρησης. Η υιοθέτηση προ-ενεργητικής στρατηγικής σχετικά με την ποιότητα αποτελεί έναν ακρογωνιαίο λίθο όπου υποστηρίζονται όλα τα συστατικά στοιχεία του παραγωγικού συστήματος και των τομέων εξυπηρέτησης. (Jones & Lockwood, 1989: 149:167).

Ο ορισμός του BSI για την ποιότητα όπως διατυπώθηκε πιο πάνω, δίνει την εντύπωση αρχικά τουλάχιστον, ότι είναι μία ολοκληρωμένη προσέγγιση. Όμως στην πραγματικότητα, διακρίνονται σημεία ασάφειας που αφορούν στον εντοπισμό και στην ενσωμάτωση στην υπηρεσία ή στο προϊόν των αναγκών των πελατών -καταναλωτών. Σημαντικό ρόλο επίσης παίζει και η έκταση στην οποία οι πελάτες – καταναλωτές νιώθουν ότι οι ανάγκες τους έχουν επαρκώς ικανοποιηθεί. (Murdick et al., 1990). Η εξυπηρέτηση αποτελεί ένα σύνθετο πλέγμα όπου εμπλέκεται το προϊόν, άυλο, από ή σύνθετο και ο καταναλωτής είτε ενδιάμεσος (mediator) είτε ο τελικός.

Στην προκειμένη περίπτωση, ένας καταναλωτής επιθυμεί να κάνει μία κράτηση ενός δωματίου σε μία ξενοδοχειακή μονάδα. Ο καταναλωτής θα βιώσει την εξυπηρέτηση από κάποιον υπάλληλο του ξενοδοχείου και με βάση την εμπειρία που θα βιώσει ακόμα και στο επίπεδο της αρχικής παρουσίασης του προϊόντος, θα αποφασίσει αν θα προχωρήσει στο επόμενο στάδιο που είναι η απόφαση αγοράς ή μη του συγκεκριμένου προϊόντος. Το προϊόν ενδέχεται να είναι άριστα στημένο και να παρουσιάζεται άρτια κατά την άποψη της διοίκησης της μονάδας. Παρόλα αυτά κάποιοι δυνητικοί πελάτες θα προχωρήσουν σε κατανάλωση και κάποιοι όχι. Ο παράγοντας που παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην απόφαση του πελάτη, είναι το κατά πόσο έχει επιτευχθεί από την πλευρά της επιχείρησης να ενσωματωθούν στο προϊόν οι προσδοκίες που θα έκαναν τον καταναλωτή να το αποδεχθεί και να προχωρήσει στο στάδιο της αγοράς. Κατά τους Baker και Crompton οι ίδιοι οι πελάτες αποτελούν μέρος της εμπειρίας εξυπηρέτησης και λόγω αυτού

μεταφέρουν στο ίδιο το προϊόν ένα σύνολο προσδοκιών και αντιλήψεων που δεν μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση. (Baker & Crompton, 2000). .

Στο παραπάνω παράδειγμα προκύπτουν και κάποιες άλλες παράμετροι που μπορεί να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην αγορά του συγκεκριμένου ξενοδοχειακού προϊόντος. Ένας από αυτούς είναι αν ο τρόπος παρουσίασης του προϊόντος είναι σύμφωνος με αυτόν που έχει επιλέξει η επιχείρηση και αν υπάρχει ομοιογένεια παρουσίασης του από όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτήν. Δεύτερος καθοριστικός παράγοντας είναι ο έλεγχος σε τακτά χρονικά διαστήματα των προσδοκιών του πελάτη. Γνωρίζοντας ότι οι ανάγκες μεταβάλλονται και μάλιστα με ταχύ ρυθμό στις ημέρες μας, είναι πολύ εύκολο να εμμένει η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε σύνολο προσδοκιών που πλέον είναι ξεπερασμένες από τον καταναλωτή με ότι επιπτώσεις αυτό συνεπάγεται. Ένας εξίσου σημαντικός ορισμός περί Ποιότητας δίδεται από τον Wyckoff σύμφωνα με τον οποίο: «Ποιότητα είναι ο βαθμός υπεροχής / εξαιρετικής επίδοσης που επιδιώκεται και ο έλεγχος μεταβλητότητας στην επίτευξη αυτής της υπεροχής στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της πελατείας» (Wyckoff, 1984). Σε σχέση με τους υπόλοιπους ορισμούς Ποιότητας, ο ορισμός του Wyckoff προσδίδει μία πιο θετική διάσταση στην ποιότητα και είναι χρήσιμος διότι εμπεριέχει δύο σημαντικές ιδέες (Βαρβαρέσσος και Σωτηριάδης, 2003)

Ο σχεδιασμός ποιότητας των προϊόντων με την προϋπόθεση ότι η διοίκηση ενισχύει και παρακολουθεί το προϊόν. Με βάση το παραπάνω, ο σχεδιασμός της ποιότητας αποτελεί το σημείο αφετηρίας για την ανάπτυξη του πιο κατάλληλου μανάτζμεντ ποιότητας. Η παραπάνω ιδέα αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο σε μία στρατηγική ποιότητας (Randall and Senior, 1992).

Η έκταση όπου το προϊόν ικανοποιεί το σύνολο των αναγκών του πελάτη. Στον ξενοδοχειακό κλάδο υπάρχει μία ιδιαιτερότητα. Οι περιφερειακές ανάγκες παίζουν

πρωτεύοντα ρόλο σε σχέση με τις βασικές ανάγκες όπως είναι η ξεκούραση, η εστίαση, ο ύπνος. Και αυτό γιατί οι βασικές ανάγκες θεωρούνται αυτονόητο ότι θα ικανοποιηθούν. Τη διαφοροποίηση την κάνουν οι περιφερειακές (Haywood, 1983). Οι συνείδησή τους οι τουρίστες έχουν αναπτύξει την εικόνα ενός ξενοδοχείου και έχουν προτυποποιήσει κάποιες από τις υπηρεσίες του και τις παροχές του σε τέτοιο βαθμό όπου δεν εκπλήσσονται όταν οι προσδοκίες τους εκπληρώνονται. Και αυτό γιατί η οποιαδήποτε ικανοποίηση των προσδοκιών τους για βασικές ανάγκες θεωρείται δεδομένη. Για να δημιουργηθεί ουσιαστική ικανοποίηση, θα πρέπει η εξυπηρέτηση να υπερβεί την ικανοποίηση των βασικών αναγκών. Συνεπώς, η ικανοποίηση τόσο των κοινωνικών, όσο και των ψυχολογικών αναγκών του καταναλωτή, είναι το μέσο που θα οδηγήσει στην τελική ικανοποίηση του. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το προϊόν θα πρέπει να συγκλίνει προς την έννοια της Ολικής Ποιότητας (Teare, 1996).

3.5. Προϋποθέσεις επίτευξης υψηλού επιπέδου ποιότητας εξυπηρέτησης σε ξενοδοχειακές μονάδες

Σε αρκετές περιπτώσεις παρατηρείται να έχουν αναπτυχθεί κάποια μοντέλα ποιότητας σε επιχειρήσεις, αλλά το αποτέλεσμα της εφαρμογής τους να είναι αποτυχημένο. Δημιουργείται εύλογα η απορία, γιατί να συμβαίνει αυτό αφού η εφαρμογή των αρχών της ποιότητας συνεπάγεται επιτυχές αποτέλεσμα σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω περί αποδοχής της ποιότητας σαν ζωτικό παράγοντα στρατηγικής σημασίας για την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η απάντηση στον παραπάνω προβληματισμό, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα συστατικό στοιχείο της συνολικής θεώρησης αποκομμένο από άλλες παραμέτρους κεφαλαιώδους σημασίας όπως η ηγεσία, το επιχειρηματικό πνεύμα και το επιχειρηματικό όραμα. (Berry et al., 1989).

Η ηγεσία πρέπει να αποδέχεται την ποιότητα και τις αρχές της και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να εφαρμοστεί μοντέλο ποιότητας που να οδηγεί σε εξαιρετικά αποτελέσματα. Πρέπει να αποτελούν το καλό παράδειγμα σε όλες τις ενδοεπιχειρησιακές

δραστηριότητες και μονίμως να ενισχύουν το ηθικό των υπαλλήλων εμμένοντας σε θέματα ποιότητας. Άλλος παράγοντας, εξίσου σημαντικός, που σίγουρα μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση στην προσαρμογή της με σκοπό την επιτυχία είναι το «πάθος». (Peters, 1987). Σύμφωνα με τον Peters, «τα περισσότερα συστήματα ποιότητας αποτυγχάνουν για ένα ή δύο λόγους: έχουν ένα σύστημα χωρίς πάθος ή πάθος χωρίς σύστημα».

Άρα, η ποιότητα ως σύστημα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ζήτημα που αφορά στην ανάπτυξη προγραμμάτων ασφαλείας ποιότητας ή στην εφαρμογή τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα όραμα που συνεχώς θα αναπτύσσεται και θα επικοινωνείται στους ενδοεπιχειρησιακούς κόλπους, όπου η ολική ποιότητα θα αποτελεί μέλημα όλων των εμπλεκόμενων. Η ανάπτυξη της ανάλογης εταιρικής κουλτούρας αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην συμβολή όλης της επιχείρησης στην επιτυχία των προγραμμάτων ολικής ποιότητας που εφαρμόζονται. Οι απαραίτητες προϋποθέσεις που οδηγούν σε επίτευξη εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω (Βαρβαρέσσος-Σωτηριάδης, 2003:1-16): Το κατάλληλο είδος μανάτζμεντ (συμμετοχικό και επίπεδο), η ύπαρξη κουλτούρας και επιχειρηματικού πνεύματος, η δέσμευση και το πάθος για υπεροχή στην εξυπηρέτηση (Simmons and Teare, 1993), η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μανάτζμεντ, η υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τους απαραίτητους πόρους και κίνητρα, η ενεργός εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού με εξουσιοδότηση για άμεση και επιτόπια αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας

3.6. Θεωρία ελλείμματος στην ποιότητα

Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και εφαρμογής διαφόρων μοντέλων ποιότητας σχετικά με την εξυπηρέτηση, προκύπτει ένα ερώτημα ως αναφορά τη δημιουργία του χάσματος που υπάρχει ανάμεσα σε ένα προφανές και σε ένα υφιστάμενο σύστημα ποιότητας. Ο

σχεδιασμός ενός τέτοιου συστήματος ποιότητας σε θεωρητικό επίπεδο, είναι πιθανόν να αποκλίνει στην πρακτική εφαρμογή του. Ένας τρόπος για να ξεπεραστούν τα πιθανά εμπόδια χάσματος, είναι η δημιουργία και περαιτέρω ανάπτυξη ορισμένων μοντέλων ποιότητας εξυπηρέτησης όπου προτυποποιούνται πέντε βασικά πεδία που πιθανολογείτε ότι μπορούν να προκύψουν προβλήματα ποιότητας.

Πίνακας 4 Το «μοντέλο των πέντε ελλειμμάτων» παροχής εξυπηρέτησης

Έλλειμμα	Ονομασία	Περιεχόμενο
1 ^ο	Τοποθέτησης	Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες της πελατείας και οι ίδιες οι προσδοκίες των πελατών
2 ^ο	Εξειδίκευσης	Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες της πελατείας και η πραγματική διοίκηση εξυπηρέτησης
3 ^ο	Παροχής Εξυπηρέτησης	Εξειδίκευση της προτεινόμενης εξυπηρέτησης και η πραγματικά παρεχόμενη
4 ^ο	Επικοινωνίας	Πραγματικά παρεχόμενη εξυπηρέτηση και μεταδιδόμενη εξωτερικά προς τους πελάτες (μέσω της προβολής και διαφήμισης)
5 ^ο	Αντίληψης	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης και προσδοκώμενης από τον πελάτη εξυπηρέτησης

Πηγή: Brogowicz, A. A., Delene, L. M. And Lyth, D.M. (1990) «A synthesized Service Quality Model with Managerial Implications», International Journal of Service Industries Management, Vol. 1 (1), σσ. 27-45

Ο παραπάνω πίνακας μας ονομάζει τα 5 ελλείμματα, που αποτελούν και σημεία κλειδιά για τη διοίκηση του ξενοδοχείου αναφορικά με την ποιότητα εξυπηρέτησης. (Parasuraman et al., 1985: 44-46). Στο πρώτο έλλειμμα της τοποθέτησης, περιλαμβάνεται το ενδεχόμενο η υπηρεσία που προσδοκά να βρει ο πελάτης - καταναλωτής να μην ταυτίζεται με αυτό που η διοίκηση έχει κατανοήσει. Κατά συνέπεια, η διοίκηση μπορεί να εφησυχάζει και μη έχοντας αντιληφθεί τι ακριβώς συμβαίνει, αφού δεν έχει εντοπίσει το σφυγμό του πελάτη - καταναλωτή, να χάνει το ενδιαφέρον του κόσμου, που μοιραία στρέφεται σε ανταγωνιστικά προϊόντα.

Στο έλλειμμα της εξειδίκευσης, ελλοχεύει ο κίνδυνος η διοίκηση να μην έχει αντιληφθεί επακριβώς τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και να θεσπίζει χαμηλά επίπεδα εξυπηρέτησης τα οποία δεν συμπίπτουν με τις προσδοκίες του. Σε μία τέτοια περίπτωση, η επιχείρηση δημιουργεί δυσαρεστημένο κοινό και ταυτόχρονα προδίδει την εμπιστοσύνη του. Έτσι για παράδειγμα, αν κάποιος από τη διοίκηση αποφασίσει ότι για λόγους περικοπής εξόδων, οι βάρδιες της υποδοχής δεν θα καλύπτονται επαρκώς με τον ανάλογο αριθμό ατόμων, τότε οι καθυστερήσεις που θα δημιουργηθούν ακόμα και τριών λεπτών να είναι, θα δημιουργήσουν παρέκκλιση από τις διαδικασίες άγωσης εξυπηρέτησης που υπάρχουν και δεν θα περάσουν απαρατήρητες από τον καλεσμένο. Μία τέτοια ενέργεια δείχνει επίσης, ότι η ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν κινητοποιεί μηχανισμούς για να ανιχνεύσει τις ανάγκες του κοινού και σε βάθος χρόνου αυτό θα οδηγήσει σε συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς της.

Σαν τρίτο έλλειμμα παρουσιάζεται αυτό της παροχής εξυπηρέτησης. Ακόμα και σε περιπτώσεις όπου η διοίκηση μετά από ενδεδειγμένες έρευνες έχει εντοπίσει τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, δεν συνεπάγεται ότι έχει αντιπαρέλθει κάθε είδους δυσκολίας σε θέματα που άπτονται της ποιότητας και της διοίκησής της. Και αυτό γιατί πάντα υπάρχει το ενδεχόμενο αποτυχίας στον σχεδιασμό και στην υποστήριξη της οργανωτικής δομής της.

Το έλλειμμα επικοινωνίας συνδέει το προϊόν με την διαφήμιση και την προώθησή του. Αρκετές φορές και στην προσπάθειά τους να βρουν άμεση απήχηση στο κοινό – στόχο, οι διαφημιστές σχεδιάζουν και προτείνουν καμπάνιες βασισμένες σε σλόγκαν και εντυπωσιακές φράσεις. Αυτό από μία πρώτη άποψη είναι θετικό με την έννοια ότι η διαφήμιση πετυχαίνει το στόχο της που δεν είναι άλλος από το να γνωστοποιηθεί το ξενοδοχειακό προϊόν. Το ατόπημα είναι, ότι τις περισσότερες φορές οι φράσεις ή τα σλόγκαν που χρησιμοποιούνται δεν έχουν καμία σχέση με την πραγματική φύση του προϊόντος και δημιουργούν τέτοιες προσδοκίες στον πελάτη που είναι αδύνατον να καλυφθούν. Ο αρνητικός αντίκτυπος που δημιουργείται θίγει επίσης ζητήματα εμπιστοσύνης με το κοινό και ειλικρίνειας. Καλλιεργεί δε την εντύπωση ότι η επιχείρηση στην προσπάθειά της να διεκδικήσει όσο καλύτερο μερίδιο από την πίττα της αγοράς, δε διστάζει να χρησιμοποιήσει θεμιτά και αθέμιτα μέσα. Είναι προτιμότερο λοιπόν μία επιχείρηση να μην εμπλέκεται σε τέτοιου είδους δεσμεύσεις που δεν μπορούν να καλύπτουν από το ίδιο το προϊόν, διότι ο αρνητικός αντίκτυπος αποδεικνύεται μεγαλύτερος.

Η αντίληψη αποτελεί το τελευταίο έλλειμμα σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα και εξετάζει, αν οι προσδοκίες του καταναλωτικού κοινού που προτιμάει μία συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα., συμπορεύονται με την εμπειρία της εξυπηρέτησης. Προϋπόθεση αυτού είναι η διασφάλιση ότι υπάρχει θετική εντύπωση από το κοινό για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Η μονάδα μέσα από έναν ευχαριστημένο πελάτη επιθυμεί να συνεχίσει να διατηρεί τη θετική της εικόνα προσπαθώντας να καινοτομήσει. Ένας τρόπος για να το επιτύχει αυτό, είναι με τη χρήση της τεχνολογίας. Να κρατάει σε ένα αρχείο στοιχεία όπως προσωπικές προτιμήσεις κατά τη διάρκεια της παραμονής του πελάτη και να τα χρησιμοποιεί προς ικανοποίησή του. Η επίδραση που θα έχει σε έναν πελάτη το γεγονός ότι κάποιος θυμούνται τις προτιμήσεις του, ακόμα και αν πρόκειται για κάποια λεπτομέρεια, θα είναι σίγουρα θετική και παράλληλα του διοχετεύεται και ένα μικρό στίγμα της φιλοσοφίας της επιχείρησης στον τομέα της φιλοξενίας.

3.6.1. Η ποιότητα κατά την ξενοδοχειακή αλυσίδα itt-sheraton

Η Sheraton μία από τις μεγαλύτερες και γνωστότερες παγκόσμιες αλυσίδες ξενοδοχειακών μονάδων, έχει δημιουργήσει ένα εσωτερικό εγχειρίδιο ποιότητας που ονομάζεται P.R.O.G.R.E.S.S. Με βάση αυτό, εκπαιδεύονται τα στελέχη της και οι υπάλληλοί της σε θέματα ποιότητας. Το εγχειρίδιο αυτό περιέχει και στοιχεία σχετικά με το πως ορίζεται η ποιότητα με σκοπό όσοι παρακολουθήσουν την εκπαίδευση να έχουν ενημερωθεί σφαιρικά για το αντικείμενο. Το P.R.O.G.R.E.S.S σχηματίζεται από τα αρχικά των παρακάτω φράσεων:

P: Pick the issue (Επιλέξτε το θέμα)

R: Research the current situation (Διερευνήστε την παρούσα κατάσταση)

O: Obtain route cause (Βρείτε τις βασικές αιτίες)

G: Generate possible improvements (Επιφέρετε τις πιθανές βελτιώσεις)

R: Run a pilot (Εφαρμογή του πιλοτικού προγράμματος)

E: Examine results (Εξετάστε τα αποτελέσματα)

S: Set up a transfer (Ξεκινήστε τη μεταβίβαση)

S: Seek further improvements (Αναζητήστε επιπλέον βελτιώσεις)

Σύμφωνα με αυτό το εγχειρίδιο, η ποιότητα, οι διαδικασίες της καθώς και οι αρχές της, έχουν εφαρμογή σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου χωρίς ιδιαίτερες προσαρμογές. Παίρνοντας την παραπάνω φράση σαν παραδοχή, αποδεικνύεται ότι είναι εφαρμόσιμο και στις κρατήσεις και μάλιστα δοκιμασμένο σε μεγάλη ξενοδοχειακή αλυσίδα με μεγάλο κοινό σε μέγεθος.

3.6.2. Οι αρχές ποιότητας για ξενοδοχειακές μονάδες

Πρόκειται για έξι αρχές που έχουν να κάνουν όπως αναλύονται παρακάτω (P.R.O.G.R.E..S.S. GREEK KIT Εργαλείων, 2000):

Αρχή 1: Βεβαιωθείτε ότι οι πελάτες ενθαρρύνουν την ποιότητα: Σύμφωνα με αυτό ο πελάτης έχει πάντα δίκιο. Για να βελτιωθεί η ποιότητα μέσα στην εταιρία, οι πελάτες πρέπει να είναι το επίκεντρο και να τους χρησιμεύουν σαν πυξίδα. Όλες οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες τους. Οι πληροφορίες που αντλούνται από αυτούς θα πρέπει να γίνονται η αφετηρία για προσδιορισμό των σημείων που χρειάζονται αλλαγές. Οι αποφάσεις δεν πρέπει να παίρνονται εσωτερικά για το τι σημαίνει ποιότητα στις κρατήσεις, αλλά με συμμετοχή των καλεσμένων στην όλη διαδικασία, κυρίως μέσα από την ανταπόκριση του προσωπικού στις υποδείξεις των πελατών και την ικανοποίηση των παραπόνων τους.

Έπειτα πρέπει να αξιολογηθούν και να τα αντιμετωπιστούν σαν ευκαιρία για βελτίωση. Όλοι στην εταιρία αποτελούν μία ομάδα που συνεργάζεται σε διάφορους τομείς και επίπεδα με σκοπό να εξυπηρετήσουν όσο πιο καλά γίνεται τον πελάτη που πληρώνει. Συνεπώς, ποτέ δεν παραδίδετε από κάποιον υπάλληλο σε κάποιον άλλο ελλιπής εργασία ή λάθη, διότι αυτά κατευθύνονται εις βάρος του πελάτη και αποδυναμώνουν το προφίλ της εταιρίας προς τα έξω. Η γνώση του πως χρησιμοποιεί κάποιος πελάτης τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας μονάδας είναι απαραίτητη για το προσωπικό του ξενοδοχείου. Επίσης, η επαφή μαζί του με ερωτήσεις όπως «Είστε ικανοποιημένοι;» ή «Πως θα μπορούσαμε να σας εξυπηρετήσουμε καλύτερα;» αποτελεί έναν τρόπο για να ανοίξει ο διάυλος επικοινωνίας και ο πελάτης να εξωτερικεύσει την άποψή του. Η αξιοποίηση των πληροφοριών που μπορεί ένα ξενοδοχείο να συλλέξει, του δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχει ένα ζωτικό στόχο, αυτόν της απόκτησης πελατών για μία ζωή.

Αρχή 2: Να χειρίζεστε το κάθε τι σαν μία διαδικασία: Σαν διαδικασία ορίζεται μία σειρά

από δραστηριότητες που φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μέσα στην επιχείρηση, κάθε δραστηριότητα, ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη ή πόσο μικρή είναι, πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μία διαδικασία ή σαν μέρος μιας μεγαλύτερης, που παράγει πληροφορίες, προϊόντα ή υπηρεσίες για τους πελάτες. Οι αξιόπιστες υπηρεσίες αποφέρουν σταθερά αποτελέσματα με την πάροδο του χρόνου, διασφαλίζοντας έτσι αναμενόμενα θετικές εμπειρίες για τους πελάτες. Συνεπώς, η πιο γνωστή διαδικασία θα ακολουθηθεί σαν η πιο σταθερή, μέχρι όμως να βρεθεί και να τυποποιηθεί μία καλύτερη που θα κοινοποιηθεί στην σε όλους όσους επηρεάζονται στην εταιρία. Σαφώς και η ποιότητα πρέπει να έχει σαν επίκεντρο τον πελάτη.

Αρχή 3: Να βελτιώνεται διαρκώς: Όσο προχωρούν τα χρόνια συντελείται πρόοδος σε διάφορους τομείς και υπάρχουν μεταβολές σε διάφορους τομείς της ζωής μας. Από αυτόν τον κανόνα δεν ξεφεύγει ούτε ο καταναλωτής. Αυτό, για την επιχείρηση που εργαζόμαστε, μπορεί να σημαίνει το να συμβαδίζει η φιλοσοφία της με τις ανάγκες του πελάτη στη σημερινή εποχή. Αλλά από την άλλη πλευρά, επιβάλλεται να μπορεί να εξελιχθεί και να μετασηματιστεί η φιλοσοφία της σε συνάρτηση με τη μεταβολή των αναγκών του καταναλωτή. Ο δρόμος που οδηγεί μία επιχείρηση στην τελική επικράτηση στην αγορά είναι η διαρκής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η στασιμότητα δεν ευνοεί κανέναν άλλον παρά μόνο τους ανταγωνιστές. Μία επιχείρηση που θεωρείται πρωτοπόρος στον τομέα της, πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς με σκοπό τη διατήρηση των ηνίων σε όλα τα επίπεδα. Τις περισσότερες φορές οι άνθρωποι κατανοούν τη βελτίωση ως μεγάλα άλματα προς τα εμπρός.

Αν και η βελτίωση κάποιες φορές έρχεται με αυτόν τον τρόπο, τις περισσότερες φορές επιτυγχάνεται με απλά και μικρά βήματα. Έτσι επιτυγχάνεται η διαρκής βελτίωση και μαζί της αναπτύσσεται και το ομαδικό πνεύμα, η μαζική συμμετοχή και το αίσθημα ζήλου. Αυτοί οι παράγοντες από μόνοι τους αποτελούν ισχυρό κίνητρο για καλύτερη απόδοση από την πλευρά του προσωπικού και τελικά συντελεί στην καλλιέργεια θετικού πνεύματος για την βελτίωση της ποιότητας.

Αρχή 4: Να ενισχύετε η ποιότητα από την αρχή: Η κακή ποιότητα κοστίζει και μάλιστα αρκετά. Ο άμεσος αντίκτυπος της κακής ποιότητας έρχεται από τις πωλήσεις οπότε «μεταφράζεται» αμέσως σε κέρδος που διέφυγε και δεν μπορεί να αναπληρωθεί λόγω της άυλης φύσης του ξενοδοχειακού προϊόντος. Σαν λύση σε αυτό το πρόβλημα θα πρέπει να υιοθετηθεί η πολιτική «Πρώτα η ποιότητα» που θα εξαρτάται από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Εφαρμόζοντας την ανωτέρω πολιτική, μαπίνουν σε δεύτερη θέση συμφέροντα που έχουν να κάνουν με το κόστος, τους μετόχους, το κεφάλαιο, τα αποκτήματα και δίνεται βαρύτητα αποκλειστικά στον πελάτη. Θεωρητικά, είναι εύκολο να εφαρμοστεί μία τέτοια πολιτική, αλλά στην πράξη πρέπει να προηγηθεί δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης ότι άμεση προτεραιότητα δίνεται στην ποιότητα και όλη η εταιρία πρέπει να συμμορφωθεί με την παραπάνω οδηγία από το υψηλότερο κλιμάκιο της ιεραρχίας μέχρι και το χαμηλότερο.

Οι εμπλεκόμενοι σε αυτήν τη διαδικασία οδηγούνται σε άμεση συμμόρφωση προς τη νέα πολιτική και τους γίνεται αντιληπτό ότι η αλάνθαστη εργασία είναι το ζητούμενο της εργοδοσίας από αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο ενσωματώνεται η ποιότητα σαν διαδικασία μέσα από μέτρα και έλεγχο της διαδικασίας και δεν είναι προσαρτημένη στην επιθεώρηση του τελευταίου βήματος. Κατά καιρούς, τέτοια προσήλωση στην ποιότητα επισκιάζει τα άμεσα οφέλη, αλλά μία αδιάλλακτη πολιτική του τύπου πρώτα η ποιότητα θα διασφαλίσει τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα μέσα από τη συνεχή ικανοποίηση του πελάτη.

Αρχή 5: Να λύνονται τα προβλήματα χρησιμοποιώντας γεγονότα και στοιχεία: Από τη στιγμή που εντοπίζεται ένα πρόβλημα, οι άνθρωποι που αποτελούν το προσωπικό μίας εταιρίας σκέφτονται ότι γνωρίζουν τη λύση. Αυτό αποτελεί και τον κύριο λόγο που οι εταιρίες μαστίζονται συνεχώς από τα ίδια προβλήματα. Πριν λυθούν τα προβλήματα, το

πρώτο βήμα είναι να προσεγγισθούν τα προβλήματα μέσα από γεγονότα και συλλογή στοιχείων. Υπάρχουν αρκετά εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν στη συλλογή τέτοιων στοιχείων όπως είναι οι φόρμες ελέγχου, οι γραφικές παραστάσεις Pareto και τα διαγράμματα αιτίας και συνέπειας. Τα παραπάνω στοιχεία αφού συλλεχθούν θα πρέπει να αναλυθούν και να κοινοποιηθούν και στα υπόλοιπα μέλη της εταιρίας. Το σημαντικό σημείο είναι να έχουν επισημανθεί οι βασικές αιτίες του προβλήματος πριν ξεκινήσει η διαδικασία να προσδιοριστούν οι πιθανές λύσεις. Όταν παρθούν οι αποφάσεις και εφαρμοστούν οι αλλαγές που θα επιφέρουν και τη λύση στο πρόβλημα, εξακολουθεί η μέτρηση και τα η παρακολούθηση των διαγραμμάτων καθημερινά για να διαπιστωθεί κατά πόσο έχει λυθεί ή έστω περιοριστεί το πρόβλημα. Αν στην κουλτούρα της εταιρίας συμπεριλαμβάνονται οι στόχοι της ποιότητας, του κόστους, του ηθικού και της παράδοσης, τότε οδηγείται σε αποφάσεις – λύσεις που ικανοποιούν τον πελάτη.

Αρχή 6: Να συμμετέχουν όλοι: Οι διαδικασίες που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη εμπλέκουν με κάποιο τρόπο όλα τα μέλη του προσωπικού, άρα η ποιότητα είναι μία στρατηγική που επιβάλλει την συμμετοχή όλων καθώς και τη δέσμευσή και αφοσίωσή τους. Έχοντας αντιληφθεί το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το προσωπικό στην ποιότητα, είναι ξεκάθαρο ότι πρέπει να ασχολούμαστε με την συνεχή ανάπτυξή του και την μέτρηση της επίδοσής του. Σημαντικό σημείο - κλειδί που επηρεάζει την ψυχολογία του και κατά συνέπεια την απόδοσή του είναι η συμπεριφορά των υψηλών κλιμακίων της ιεραρχίας προς αυτόν και γενικότερα η αξιοπρεπή συμπεριφορά. Όσο πιο ξεκάθαροι είναι οι στόχοι ποιότητας με επίκεντρο τον πελάτη, και όσο περισσότερο το προσωπικό είναι εξοικειωμένο με τα εργαλεία ποιότητας, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν για να υλοποιηθεί ο στόχος και μάλιστα σε βραχύ χρονικό διάστημα. Αρωγός σε αυτήν τη προσπάθεια είναι η συνεχής και η ποιοτική εκπαίδευση. Το κλίμα που οφείλει η επιχείρηση να καλλιεργήσει, είναι το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας, όπου όλες οι ιδέες είναι ευπρόσδεκτες και όλες οι προσπάθειες βελτίωσης των διαδικασιών και της ποιοτικής αναβάθμισης του τελικού προϊόντος προς κατανάλωση αναγνωρίζονται.

3.7. Στόχοι ποιότητας με επίκεντρο τον πελάτη

Οι επιχειρήσεις που σαν επίκεντρο ενδιαφέροντος αναφορικά με την ποιότητα έχουν τον πελάτη, πρέπει να εντοπίσουν τα στοιχεία εκείνα που τον επηρεάζουν και του δημιουργούν αίσθημα ικανοποίησης. Στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αυτοί οι παράγοντες είναι οι παρακάτω. Συγκεκριμένα (P.R.O.G.R.E..S.S. GREEK KIT Εργαλείων, 2000): Η Ποιότητα η οποία αναφέρεται στη ποιότητα Προϊόντων και ποιότητα Υπηρεσιών, στο κόστος το οποίο αναφέρεται στη παραμέριση Δαπανών και στη μείωση Τιμών, στη παράδοση, στην ασφάλεια και τέλος στη συμμετοχικότητα των εργαζόμενων και το υψηλό ηθικό

. Η ποιότητα είναι ο βαθμός αρτιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Στόχος είναι όχι μόνο να εκπληρωθούν αλλά και να ξεπεραστούν οι προσδοκίες του πελάτη παρέχοντας όσο το δυνατόν υψηλότερη ποιότητα. Το κόστος είναι οι δαπάνες που απαιτούνται για την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών. Στόχος είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα και να εξαλειφθούν οι δαπάνες, μειώνοντας συνεπώς τόσο το εσωτερικό κόστος όσο και το τελικό κόστος προς τον πελάτη. Η παράδοση είναι η μεταφορά των προϊόντων και των υπηρεσιών από την επιχείρηση προς τον καταναλωτή. Σαν στόχος εδώ τίθεται η έγκαιρη παράδοση, στο σωστό μέρος, στη σωστή ποσότητα και στην αναμενόμενη κατάσταση.

Η ασφάλεια είναι η αποφυγή τραυματισμών και ζημιών. Η ποιότητα υπηρεσιών σαφώς και βελτιώνεται όταν διασφαλιστούν: υγιές εργασιακό περιβάλλον, ασφαλείς εγκαταστάσεις, και ασφάλεια κατά τη διάρκεια της εργασίας. Το ηθικό είναι η εμπιστοσύνη και ο ενθουσιασμός του προσωπικού. Ο στόχος εδώ είναι η να δημιουργηθεί ένα τέτοιο περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να μαθαίνουν και να προοδεύουν, ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο οι άνθρωποι θα τυγχάνουν σωστής μεταχειρίσεις και κατά συνέπεια θα φέρονται σωστά ο ένας στον

άλλον και στον πελάτη.

3.7.1. Η ποιότητα στο ξενοδοχειακό κλάδο σύμφωνα με το ελβετικό σήμα ποιότητας Q

Το 1997 οι δώδεκα σημαντικότεροι τουριστικοί φορείς της Ελβετίας, συντονισμένοι από την Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού, οργάνωσαν την «Πιστοποίηση Ποιότητας για τον Τουρισμό» με έπαθλο το σήμα ποιότητας Q. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω κάποιοι από τους τουριστικούς φορείς που συμμετείχαν: Hotel und Gastro Union (Ένωση Ξενοδόχων και Εστιατορίων), Societe Suisse de Hoteliers (Ένωση Ελβετών ξενοδόχων), Conference des Directeurs Regionaux (Ένωση περιφερειακών Διευθυντών Ξενοδοχείων). Ο σχεδιασμός του προγράμματος έγινε από το Ινστιτούτο ερευνών για την Αναψυχή και τον Τουρισμό (Institut de Recherches sur les Loisirs et le Tourism – FIF) του πανεπιστημίου της Βέρνης σε συνεργασία με την Ακαδημία Frey που εδρεύει στη Ζυρίχη και την υποστήριξη του υπουργείου Οικονομικών της χώρας. Σαν σκοποί του προγράμματος τέθηκαν οι παρακάτω:

- Η αύξηση συνείδησης ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις
- Η προώθηση συνεργασίας ανάμεσα στους εμπλεκόμενους παράγοντες με την παροχή υπηρεσιών
- Η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της ποιότητας των παροχών

Σύμφωνα με το Ελβετικό σήμα ποιότητας Q για τον τουρισμό, η ποιότητα στο ξενοδοχειακό χώρο, σε ότι αφορά στην προώθηση και στον έλεγχο ποιότητας σε όλους τους τομείς οργάνωσης, παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλους κλάδους υπηρεσιών:

- Η τουριστική επιχείρηση και ιδιαίτερα η ξενοδοχειακή έχει τη δυνατότητα να καθορίσει ευθείς εξαρχής το επίπεδο ποιότητας της εξυπηρέτησης ως προς τον πελάτη.

Αναλόγως λοιπόν, μπορεί να δώσει έμφαση σε τομείς υπηρεσιών που τον διαφοροποιούν από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό και του δίνουν συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς την προσέλκυση πελατών.

- Έχοντας γνώση του επιπέδου παρεχομένων υπηρεσιών ανά τομέα, τότε η ίδια η επιχείρηση μέσω της διοικήσεώς της έχει τη δυνατότητα να προχωράει σε κινήσεις βελτίωσης με σαφήνεια γνωρίζοντας επακριβώς τα σημεία που χρειάζεται διορθωτικές κινήσεις.
- Παράλληλα με την άρτια κατάρτιση και ανάπτυξη ανάλυσης των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης (SWOT- analysis: Strength, Weakness, Opportunities, Threats), οι διορθωτικές ενέργειες ως προς την ποιότητα είναι πιο εύστοχες και έγκαιρες.
- Η διεύθυνση της επιχείρησης, μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, μπορεί να αναπτύξει ιδέες και να προγραμματίσει ενέργειες βάσει πλάνου-σχεδίου δράσης.

Επειδή το πρόγραμμα βασίζεται στη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τουριστικό κλάδο, προαπαιτείται ότι τα εμπλεκόμενα με το πρόγραμμα μέλη ενστερνίζονται τη σημασία της ποιότητας σε ότι αφορά την επιχείρησή τους. Μία από τις δεσμεύσεις του προγράμματος είναι η εγγύηση για μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης διαμέσων της ανάπτυξης ποιοτικά αναβαθμισμένων υπηρεσιών. Το μέγεθος της επιχείρησης δεν παίζει πρωτεύοντα ρόλο σε ότι αφορά στην ένταξη κάποιας επιχείρησης στο πρόγραμμα, αφού έχει προβλεφθεί εξαρχής διαφορετικός σχεδιασμός εφαρμογής του προγράμματος ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης σε συνδυασμό με επίπεδα ποιότητας. Η ποιότητα είναι μία έννοια που δεν αποκτάται από τη μία στιγμή στην άλλη αλλά απαιτεί συνεχή προσπάθεια σε όλα τα επίπεδα και για αυτό το λόγο θεωρείται σαν μία συνεχής διαδικασία.

Όπως προαναφέρθηκε σκοπός του προγράμματος είναι η συνεχής βελτίωση των

παρεχομένων υπηρεσιών των τουριστικών επιχειρήσεων με απλά μέσα, χαμηλό κόστος, και προσαρμογή του προγράμματος στις ιδιαίτερες ανάγκες που έχει η εκάστοτε επιχείρηση. Το ίδιο το πρόγραμμα υπόκειται σε βελτιώσεις και εξελίσσεται με βάση τις ανάγκες της αγοράς. Διακρίνεται σε τρία στάδια δίνοντας τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να κινηθεί αυτόβουλα και να αποφασίσει μέχρι ποιο επίπεδο θα προσπαθήσει να αναπτύξει την ποιότητα. Για να μπορέσει να προχωρήσει σε επόμενο στάδιο θα πρέπει να έχει επιτυχώς εφαρμόσει το προηγούμενο στάδιο σε χρονικό ορίζοντα ως τρία χρόνια από την έναρξη εφαρμογής του.

Συνοπτικά ακολουθούν τα επίπεδα – στάδια:

Επίπεδο 1: Μεταδώστε έναν «ιό» ποιότητας στο περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού ή του φορέα . Σε αυτό το επίπεδο η έμφαση επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της ποιότητας και στοχεύει στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Επίπεδο 2: Ελέγξτε την ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.

Επίπεδο 3: Εισάγετε την ολική ποιότητα διαχείρισης στην επιχείρηση. Στην πραγματικότητα μιλάμε για ένα σύστημα ολικής ποιότητας διαχείρισης που αναπτύσσεται συνεχώς και επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα παροχής υπηρεσιών και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Τα εργαλεία αυτού του επιπέδου δίνουν τη δυνατότητα για ανάπτυξη και εξασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Προϋποθέτει όμως υπεύθυνα άτομα που να ενστερνίζονται την προσπάθεια για ποιοτική ανάπτυξη της επιχείρησης. Σαν άμεσος στόχος τίθεται από την επιχείρηση, ο πελάτης – φιλοξενούμενος να αναγνωρίζει την ποιότητα όχι μόνο από τα διακριτικά σήματα, αλλά και να την αισθάνεται επίσης.

- Η επιχείρηση ορίζει έναν υπεύθυνο ποιότητας που εκπαιδεύεται ως quality coach και θέτει σαν προτεραιότητα να μεταδώσει τον «ιό» της ποιότητας στην επιχείρηση.
- Η εκπαίδευση του quality-coach είναι σεμινάριο στο οποίο του εξηγούνται τα τέσσερα όργανα εφαρμογής μεθόδων ανάπτυξης της ποιότητας (Αλυσίδες υπηρεσιών, Προφίλ ποιότητας, Διαχείριση παραπόνων και Σχέδιο Δράσης).

- Ο quality coach βοηθάει την επιχείρηση στο σχεδιασμό της εφαρμογής των τεσσάρων οργάνων στη βελτίωση ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Οι παραπάνω πληροφορίες υποβάλλονται στο Όργανο Ελέγχου.
- Αν ο έλεγχος δείξει ότι πληρούνται οι παραπάνω προϋποθέσεις, τότε απονέμεται το σήμα Ποιότητας Q για τρία έτη. Σε διαφορετική περίπτωση δίνεται μία χρονική παράταση με σκοπό να διορθωθούν ή να συμπληρωθούν οι ατέλειες και γίνεται νέος έλεγχος.
- Σε ετήσια βάση η επιχείρηση ελέγχει τους στόχους που η ίδια έχει θέσει και που περιλαμβάνονται στο σχέδιο δράσης και εν συνεχεία υποβάλλεται νέο σχέδιο δράσης.

Έχοντας ολοκληρώσει το επίπεδο 1 τότε το βασικό μέλημα είναι η εξέλιξη και η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών. Για τον παραπάνω λόγο συνιστάται έμφαση στην ποιότητα της διοίκησης άρα και της διαχείρισης της επιχείρησης. Στόχος της είναι η συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών σχετικά με την γνώμη των πελατών για τις υπηρεσίες, την κρίση των στελεχών και συνεργατών για αυτές. Επίσης, σημαντικός παράγοντας είναι και η γενική εικόνα που αποκομίζει κάποιος άγνωστος ελεγκτής (Mystery Guest). Στη γενική έκθεση αξιολόγησης πρέπει να διαφανούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, να αξιολογηθούν και στη συνέχεια να παρθούν μέτρα βελτίωσης. Σημαντική είναι η συνεισφορά της έκθεσης για την μελέτη του ανταγωνισμού, αφού δίδεται η δυνατότητα σύγκρισης με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

- Εγγραφή του Quality coach στο σεμινάριο Quality-Trainers για εξοικείωση με τα νέα εργαλεία ποιότητας
- Διάθεση τεσσάρων νέων εργαλείων για λεπτομερή αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης όπως περιγράφονται παρακάτω:

Προφίλ Βάσης και προφίλ διαχείρισης: Εξετάζεται από τη διεύθυνση το προφίλ των στελεχών και κατόπιν αυτό των συνεργατών και κατόπιν ανιχνεύονται οι προϋποθέσεις

για μία καλή ποιότητα υπηρεσιών.

Οι απόψεις συνεργατών: Η υψηλή ποιότητα προϋποθέτει υψηλού επιπέδου καταρτισμένους συνεργάτες που θα παρακινούνται από ισχυρά κίνητρα. Η δική τους ελεύθερη άποψη σε συνδυασμό με αυτή των πελατών – καλεσμένων, οδηγεί σε ασφαλέστερα συμπεράσματα.

Οι απόψεις των πελατών: Η ικανοποίησή τους είναι το ζητούμενο και μέσω ερωτηματολογίων «καταγράφεται» η γνώμη τους.

Ο άγνωστος ελεγκτής: Κάνοντας χρήση καταλόγων ελέγχων κρίνει την παροχή υπηρεσιών.

- Τα αναλυμένα αποτελέσματα συνοψίζονται σε μία έκθεση αξιολόγησης που δείχνει τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.
- Κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης με 6-10 μέτρα που υποβάλλεται στο όργανο ελέγχου.
- Απονομή στην επιχείρηση του βραβείου ποιότητας Q του δεύτερου επιπέδου, σε περίπτωση που η επιχείρηση αξιολογηθεί θετικά σύμφωνα με τις απόψεις συνεργατών, πελατών – καλεσμένων, ανώνυμου ελεγκτή και το σχέδιο δράσης είναι σύμφωνο με τις οδηγίες.
- Σε ετήσια βάση πραγματοποιείται έλεγχος από την επιχείρηση στους στόχους του σχεδίου δράσης και υποβολή νέου σχεδίου δράσης στο όργανο ελέγχου.

Η ολοκλήρωση των επιπέδων 1 και 2 δίνει τη δυνατότητα για μετάβαση στο επίπεδο 3 που αφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Κυρίως απευθύνεται σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις και δεν συνιστάται σε μικρές ή μεσαίου μεγέθους. Πέρα από τις παραπάνω επισημάνσεις για τα επίπεδα ποιότητας πολύ σημαντική είναι η συνεισφορά του Quality coach. Για να μπορεί να ανταποκριθεί στο σημαντικό ρόλο του και να επιτύχει στους στόχους της επιχείρησης και του

προγράμματος ποιότητας, πρέπει να πληρούνται ορισμένα χαρακτηριστικά όπως τα παρακάτω:

- Να θεωρείται αποδεδειγμένα υποδειγματικό στέλεχος στον τομέα παροχής υπηρεσιών.
- Να είναι έμπειρος σε θέματα διαχείρισης
- Να υποστηρίζεται πλήρως από τη διεύθυνση της επιχείρησης
- Να έχει διοικητικές ικανότητες
- Να εμπνέει τους συνεργάτες του
- Να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών –καλεσμένων
- Να είναι εκπαιδευμένος σχετικά με το αντικείμενο

3.7.2. Η οργανωτική δομή ενός ξενοδοχείου

Ανάλογα με το μέγεθος και την εξέλιξη του ξενοδοχειακού προϊόντος υπάρχουν διαφορετικές δυνατότητες ανάπτυξης του οργανογράμματος μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Ο πίνακας που ακολουθεί μας δείχνει την οργανωτική δομή που έχει σχεδιαστεί για μία μονάδα 500 δωματίων. Ξεκινώντας από τον Περιφερειακό Διευθυντή κατευθυνόμαστε στον Γενικό Διευθυντή που έχει υπό την εποπτεία του τον διευθυντή Υποδοχής, τον διευθυντή προσωπικού και τους ομότιλους του Μάρκετινγκ και των επισιτιστικών τμημάτων. Κάθε διεύθυνση αποτελεί και ένα τμήμα του οποίου η ανάλυση σε μικρότερα τμήματα φαίνεται στον πίνακα σελ 20. Το τμήμα των κρατήσεων, υπάγεται στο τμήμα δωματίων και στο τμήμα υποδοχής. Στον πίνακα σελ 32, παρατηρούμε με πιο αναλυτικό τρόπο πως δικτυώνεται η διεύθυνση δωματίων (Rooms Division) και ποια είναι η ακριβής θέση του τμήματος των κρατήσεων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Διακρίνεται επίσης, η διάρθρωση του τμήματος. Υπάρχει ο υπεύθυνος κρατήσεων (Reservations Manager) που ηγείται του τμήματος, οι υπάλληλοι κρατήσεων και οι

υπάλληλοι αλληλογραφίας (Mailroom clerks) που σπανίως συναντούμε στις μέρες μας. Οι αρμοδιότητές τους εκχωρούνται σε όσους εμπλέκονται με τη γραμματειακή υποστήριξη του τμήματος.

3.7.3. Η σημασία του τμήματος κρατήσεων για την ξενοδοχειακή επιχείρηση

Η ορθή λειτουργία του τμήματος των κρατήσεων είναι μεγάλης σημασίας για τη ξενοδοχειακή επιχείρηση, αφού μέσω αυτού εκδηλώνεται το ενδιαφέρον των πελατών-καλεσμένων για ενδεχόμενη παραμονή τους στο ξενοδοχείο. Σε κάποιες περιπτώσεις δε, η εκδήλωση ενδιαφέροντος μεταφράζεται σε οριστική κράτηση, άρα και σε σίγουρο έσοδο για την επιχείρηση. Συνεπώς, ένα σωστά οργανωμένο σύστημα κρατήσεων είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική ευμάρεια της επιχείρησης. (Deveau et al. 1996: 49)

Η ζήτηση μίας κράτησης είναι συνήθως η πρώτη επαφή του πελάτη με την ξενοδοχειακή αλυσίδα, είτε αυτός απευθύνεται απευθείας στο τμήμα κρατήσεων του ξενοδοχείου, είτε σε κάποιο ανεξάρτητο από το χώρο του ξενοδοχείου κεντρικό γραφείο κρατήσεων που αντιπροσωπεύει ολόκληρη την ξενοδοχειακή αλυσίδα. Οπότε, η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία να επιδείξει το ανάλογο με το ύψος της επαγγελματικό ενδιαφέρον, που με τη σειρά του θα οδηγήσει στην αύξηση των πιθανοτήτων οριστικοποίησης μιας κράτησης. Υπάρχουν κάποια συστατικά μέρη που προσδιορίζουν το τμήμα κρατήσεων σαν ολοκληρωμένο σύστημα με δυνατότητες παροχής ποιοτικών υπηρεσιών σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων (Deveau et al. 1996). Τέτοιες δραστηριότητες είναι οι παρακάτω: καταγραφή της ζήτησης του καλεσμένου, ταίριασμα της ζήτησης με τις συγκεκριμένες ημερομηνίες που έχει διαθέσιμες το ξενοδοχείο, καταγραφή όλων των σχετικών πληροφοριών στο σύστημα κρατήσεων του ξενοδοχείου, άμεση ενημέρωση του συστήματος όταν ο καλεσμένος επικυρώσει την κράτησή του, ενημέρωσή του τις καρτέλας κράτησης του πελάτη με όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν αυτήν όπως ο τύπος δωματίων, τρόπος πληρωμής, οριστικές

ημερομηνίες άφιξης και αναχώρησης. Σημαντική δραστηριότητα που πρέπει να επιτελεστεί είναι και η ενεργοποίηση των αναφορών των κρατήσεων (reservations reports) πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την παραμονή του πελάτη – καλεσμένου. Αποδίδοντας περίπου το 60% του συνολικού τζίρου στις κρατήσεις, μπορούμε εύκολα να αντιληφθούμε τη σημασία του τμήματος σε σχέση με τα υπόλοιπα που αποτελούν μία ξενοδοχειακή μονάδα (Deveau et al. 1996). Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας όπου αποδεικνύει την χρησιμότητα και την επιτακτική ανάγκη να υπάρχει άρτια οργανωμένο τμήμα πωλήσεων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Πίνακας 5 Το τμήμα πωλήσεων στα ξενοδοχεία

		Μέγεθος			
	Όλα τα ξενοδοχεία	Λιγότερα από 150 Δωμάτια	150-299 Δωμάτια	300-600 Δωμάτια	Περισσότερα από 600 Δωμάτια
Πηγή Εισροών					
Εξωτερικού	8,7%	9,3%	6,3%	9,5%	13,3%
Εσωτερικού	91,3%	90,7%	93,7%	90,5%	86,7%
Σύνολο	100%	100%	100%	100%	100%
Ποσοστό επαναλαμβανόμενης πελατείας	41%	43,7%	40,6%	34,9%	32,6%
Σύνθεση Αγοράς					

Leisure	66,7%	79,5%	54,5%	58%	52,1%
Επαγγελματικά & Κυβερνητικά	8,9%	9,2%	15,3%	5,6%	2,6%
Συνέδρια	21,9%	10,3%	28,9%	31,3%	39,1%
Λοιπά	2,5%	1%	1,3%	5,1%	6,2%
Σύνολο	100%	100%	100%	100%	100%
Ποσοτό Καλεσμένων με Προκρατήσεις	82,2%	75,3%	86,5%	88,5%	91,8%
Μείγμα Προκρατήσεων					
Απευθείας Ζήτηση	54,2%	64,3%	48,2%	55,2%	36,5%
Σύστημα κρατήσεων του ξενοδοχείου	15,3%	11,3%	21,4%	9,5%	16,2%
Ανεξάρτητο σύστημα κρατήσεων	2,3%	3,4%	1,7%	0,6%	2,2%
Ταξιδιωτικός πράκτορας	13%	9,6%	12,7%	17%	18,4%

Tour Operators	7,4%	4,7%	7,7%	11,9%	11,6%
Ξενοδοχειακός Αντιπρόσωπος	7,1%	5,7%	7,8%	5%	15,1%
Εταιρίες Μεταφορών	0,7%	1%	0,5%	0,8%	0%
Σύνολο	100%	100%	100%	100%	100%

Πηγή: Laventhol & Horwath

Ο παραπάνω πίνακας αποτελείται από μία γραμμή που απεικονίζει τα ξενοδοχεία, όπως αυτά ταξινομούνται με βάση το μέγεθός τους, και από μία στήλη με πληροφορίες σχετικές με την πηγή εισροών, τη σύνθεση της αγοράς και το μείγμα των προκρατήσεων. Οι πηγές της αγοράς αναλύονται σε εξωτερικού και εσωτερικού. Η σύνθεση της αγοράς σε κρατήσεις που αφορούν σε διακοπές, επαγγελματικές υποχρεώσεις και συνέδρια. Το μείγμα των προκρατήσεων υποδιαιρείται σε απευθείας κρατήσεις, σε κρατήσεις μέσω του συστήματος κρατήσεων των ξενοδοχείων, σε κρατήσεις μέσω ανεξάρτητων από το ξενοδοχείο συστημάτων κρατήσεων. Επίσης, κρατήσεις που προέρχονται από ταξιδιωτικά γραφεία, tour operators, αντιπροσώπους πωλήσεων ξενοδοχείων ή εταιρίες μεταφορών.

Διαπιστώνεται ότι ποσοστό της τάξεως του 82,2% επί του συνόλου των πελατών – καλεσμένων του ξενοδοχείου προβαίνει σε κράτηση πριν την άφιξή του στο ξενοδοχείο. Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών, δηλαδή ποσοστό 69,5% προέρχονται από δυνητικούς πελάτες που είτε επικοινωνούν απευθείας με το ξενοδοχείο, είτε απευθύνονται σε γραφείο κρατήσεων που δεν είναι στο ξενοδοχείο αλλά αποτελεί κεντρικό γραφείο ενός ομίλου ή μίας αλυσίδας ξενοδοχείων. Μπορούν επίσης να κάνουν χρήση και των

δυνατοτήτων της τεχνολογικής εξέλιξης και να πραγματοποιήσουν μία κράτηση ή μία σειρά από κρατήσεις κάνοντας χρήση του διαδικτύου, επισκεπτόμενοι την ιστοσελίδα του ξενοδοχείου και χρησιμοποιώντας την δυνατότητα για ηλεκτρονική κράτηση (e-reservation).

Στην πραγματικότητα, οι εκάστοτε διοικήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην πλειονότητα τους, προτιμούν και στοχεύουν στην πραγματοποίηση απευθείας κρατήσεων από την πλευρά του πελάτη – καλεσμένου (Deveau et al. 1996:51). Υπάρχει μία σειρά από λόγους που οδηγούν το ιδιοκτησιακό καθεστώς στο να υιοθετεί τις απευθείας κρατήσεις και παράλληλα να προχωράει σε συντονισμένο σχεδιασμό με σκοπό να τις ενισχύσει. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς είναι:

α) Η δυνατότητα που προκύπτει για τον υπάλληλο των κρατήσεων να χειριστεί τον πελάτη – καλεσμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει την συμφερότερη δυνατόν πώληση προς όφελος της ξενοδοχειακής μονάδας. Ένας τρόπος για να το επιτύχει αυτό, είναι να πουλήσει τους ακριβούς τύπους δωματίων αρχικά και τα υπόλοιπα δωμάτια να πουληθούν μέσω των άλλων καναλιών προώθησης (sellup).

β) Επίσης, αν υποθεθεί ότι κάθε μία απευθείας κράτηση αντικαθιστά μία κράτηση που προέρχεται από τουριστικό γραφείο, τότε σαφώς και υπάρχει κέρδος για την εταιρία που προκύπτει από την μη καταβολή προμήθειας στον ταξιδιωτικό πράκτορα. γ) Επιπλέον, με την απευθείας επαφή με τον πελάτη, υπάρχει το πλεονέκτημα της άμεσης επικοινωνίας μαζί του και ότι αυτό συνεπάγεται, δηλαδή άσκηση επιρροής, χειραφέτηση με απώτερο στόχο να οδηγηθεί σε επιλογή που η επιχείρηση επικροτεί.

δ) Η ενίσχυση των απευθείας κρατήσεων βοηθούν, στο να αποκτά και να διατηρεί η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης τον πλήρη έλεγχο των εσόδων της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται καλύτερες προϋποθέσεις, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος και παράλληλα να υιοθετηθούν πρακτικές ή πολιτικές ενίσχυσης-τόνωσης των διαφόρων ειδών εισερχομένων κρατήσεων. Όπως για παράδειγμα, σε περιπτώσεις ξενοδοχείων που είναι μέλη μιας αλυσίδας, μπορεί για κάθε κράτηση που πραγματοποιείται μέσω του κεντρικού συστήματος να υπάρχει απόδοση ενός πολύ μικρού ποσού προς τα κεντρικά γραφεία ή να έχει προσυμφωνηθεί ένα ποσοστό σαν

αμοιβή επί των συνολικών διανυκτερεύσεων από τη στιγμή που υπάρχει έσοδο για την επιχείρηση μέσω του παραπάνω καναλιού διανομής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ LE MERIDIEN

Το ξενοδοχείο Le Meridien βρίσκεται έξω από τη Λεμεσό, ακριβώς πάνω σε παραλία 300 m. Είναι 15 km μακριά από το κέντρο της Λεμεσού και τα εμπορικά καταστήματα, τα εστιατόρια και τα bar. Διαθέτει έναν όμορφο γραφικό κήπο, ενώ και τα 329 δωμάτια είναι μοντέρνας διακόσμησης. Το ξενοδοχείο διαθέτει δωμάτια σε 5 ορόφους, με τις πιο σύγχρονες παροχές ενώ προσφέρει ένα ευρύ φάσμα επιλογών για δείπνο: οκτώ εστιατόρια, τα οποία παρέχουν διεθνή και τοπική κουζίνα. Οι επισκέπτες μπορούν επίσης να πάνε στα διαφορετικά bar του ξενοδοχείου καθώς επίσης και στα δύο nightclubs όπου θα απολαύσουν χορό μέχρι τις πρώτες πρωινές ώρες. Το ξενοδοχείο επωφελείται από μία σύγχρονα εξοπλισμένη έθουσα συνεδριάσεων.

Στη Λεμεσό και τη γύρω περιοχή υπάρχουν πολλοί πολιτιστικοί θησαυροί που θα τραβήξουν το ενδιαφέρον του επισκέπτη Στην καρδιά της πόλης είναι το Μεσαιωνικό Μουσείο της Κύπρου, που στεγάζεται σε ένα εντυπωσιακό μεσαιωνικό κάστρο όπου το 1191, σύμφωνα με την παράδοση, ο Ριχάρδος ο Λεοντόκαρδος νυμφεύτηκε τη Βερεγγάρια της Ναβάρρας και την έστεψε βασίλισσα της Αγγλίας.

19χμ. δυτικά της Λεμεσού βρίσκεται το Κούριο, ένας από τους πιο εντυπωσιακούς αρχαιολογικούς χώρους σε όλη τη Μεσόγειο. 11χμ. ανατολικά από το κέντρο της πόλης υπάρχει μια άλλη σημαντική αρχαία πόλη, την πόλη της Αμαθούντας. Άξιο επίσκεψης είναι το εντυπωσιακό μεσαιωνικό κάστρο Κολόσσι και η πανοραμική θέα από την κορυφή του καθώς και να οδηγήσετε ανάμεσα στους αμπελώνες και τους οπωρώνες της Λεμεσού.

Μέσα σε όμορφα διαμορφωμένους κήπους, έκτασης 100.000μ², αυτό το πολυτελές θέρετρο 5 αστέρων στη Λεμεσό διαθέτει βραβευμένο spa που περιλαμβάνει πισίνες με πλακάκια και θαλασσινό νερό. Τα 9 εστιατόρια του ξενοδοχείου προσφέρουν μεγάλο φάσμα γευστικών εμπειριών. Οι επισκέπτες του Le Meridien Limassol μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε φρέσκα όστρακα, σπιτικά ζυμαρικά, σούσι και παραδοσιακές σπεσιαλιτέ της Κύπρου. Υπάρχει επίσης ειδικό εστιατόριο για παιδιά και μπαρ δίπλα στην πισίνα.

Το μοναδικό spa θαλασσοθεραπείας, έκτασης 3.000 μ² περιλαμβάνει 7 εσωτερικές και εξωτερικές πισίνες και 34 αίθουσες περιποίησης με εξειδικευμένο προσωπικό. Υπάρχει επίσης ατμόλουτρο, σάουνα ξηρού αέρα και καλά εξοπλισμένο γυμναστήριο με προγράμματα αεροβικής και γιόγκα.

Όλα τα σύγχρονα δωμάτια του Le Meridien Limassol Spa & Resort είναι εξοπλισμένα με internet υψηλής ταχύτητας και Playstations. Κάποια από τα δωμάτια διαθέτουν μπανιέρα με υδρομασάζ και πανοραμική θέα στη Μεσόγειο.

Ο εντυπωσιακός αρχαιολογικός χώρος του Κουρίου βρίσκεται περίπου 19χλμ. δυτικά του Le Meridien. Η αρχαία πόλη της Αμαθούντας απέχει περίπου 11χλμ.

Για τους λάτρεις των σπορ το Le Meridien διαθέτει μεγάλη ποικιλία water sports, καθώς επίσης μίνι γκολφ, γήπεδο τένις, beach volley, badminton και table tennis. Η απόσταση από το διεθνές αεροδρόμιο της Λάρνακας και το διεθνές αεροδρόμιο της Πάφου είναι 55 km. Το ξενοδοχείο φημίζεται για τα βραβευμένα του SPA, τις πολλαπλές επιλογές γευμάτων, τις παιδικές δραστηριότητες και την άψογη εξυπηρέτηση και φιλοξενία.

Πέρα από τις αναγραφόμενες παροχές, το ξενοδοχείο διαθέτει εσωτερική και εξωτερική πισίνα (με θαλασσινό νερό) καθώς και πισίνα για παιδιά, μπαρ δίπλα στην πισίνα, spa με θαλασσοθεραπεία, περιποίηση μασάζ και φροντίδες ομορφιάς, δωρεάν πρωινό, δωρεάν

εφημερίδες στο σαλόνι του ξενοδοχείου, ντίσκο, Wi-Fi πρόσβαση στο ίντερνετ στους κοινόχρηστους χώρους, θυρωρό, αχθοφόρο, υπηρεσία για γάμους, πολύγλωσσο προσωπικό, κομμωτήριο, κατάστημα δώρων, πρακτορείο τύπου, βοήθεια στην κράτηση εκδρομών, μπιλιάρδο, μπόουλινγκ, αίθουσα ηλεκτρονικών παιχνιδιών και εμπορικό κέντρο.

Το Le Meridien Limassol Spa and Resort διαθέτει 329 ευρύχωρα δωμάτια, σουίτες και σουίτες με κήπο. Τα υπνοδωμάτια στο κεντρικό κτίριο διαθέτουν ελεγχόμενες συνθήκες θερμοκρασίας και είναι τα μεγαλύτερα σε όλο το νησί, πλήρως και άριστα εξοπλισμένα με ξύλινο πάτωμα παρκέ.

Κάθε δωμάτιο διαθέτει τις ανέσεις που αναγράφονται στην 'περιγραφή δωματίου' καθώς και δυνατότητα παρακολούθησης ταινιών, ραδιόφωνο με 3 σταθμούς, τηλέφωνο με δυνατότητα απευθείας σύνδεσης και υπηρεσία τηλεφωνητή, ενσύρματη πρόσβαση σε γρήγορο ίντερνετ και PlayStations. Στην πλούσια επίπλωση συμπεριλαμβάνονται μεγάλος αποθηκευτικός χώρος και μεγάλη ντουλάπα, καθώς και πολυτελή προϊόντα μπάνιου, δωρεάν εφημερίδες, σύστημα ενδοεπικοινωνίας (για βρέφη που δεν περπατούν ακόμη), καλάθι με φρούτα, φιάλη κρασί και φιάλη νερό κατά την άφιξή σας, υπηρεσία ετοιμασίας κρεβατιού για βραδινό ύπνο, ξεχωριστή μανιέρα και καμπίνα ντους, καθώς και ανιχνευτές καπνού και καταβρεχτήρες.

Διατίθενται δωμάτια για μη-καπνίζοντες, επικοινωνούντα δωμάτια και δωμάτια για ΑμΕΑ.

Σε σχέση με το φαγητό , Το ξενοδοχείο προσφέρει 9 διαφορετικά εστιατόρια που ανοίγουν περιοδικά και προσφέρουν ποικιλία γεύσεων. Σε όλα υπάρχουν χώροι για μη-καπνίζοντες.

Το Le Fleuri: εστιατόριο δίπλα στην πισίνα με ταράτσα, προσφέρει πρωινό σε μπουφέ και μεσημεριανό σε μπουφέ και à la carte καθώς επίσης διοργανώνει θεματικές βραδιές. Σερβίρονται επίσης γεύματα για χορτοφάγους.

Το Le Nautile: εστιατόριο μεσογειακής κουζίνας, με ένα ξεκούραστο περιβάλλον και διακριτική μουσική. Ο κώδικας ενδυμασίας είναι κομψό, ανεπίσημο ύφος. (Ανοιχτό μόνο το χειμώνα)

Το Le Vieux Village Cyprus Tavern: υπαίθριο εστιατόριο που σερβίρει παραδοσιακά κυπριακά πιάτα με καταπληκτική θέα στη Μεσόγειο. (Ανοιχτό μόνο το καλοκαίρι)

Το Enalia: υπαίθριο εστιατόριο με θαλασσίνα, δίπλα στη θάλασσα και στην πισίνα με το θαλασσίνο νερό, όπου μπορείτε να δείτε τα ψάρια της ημέρας. Φρέσκα στρείδια, μύδια και αστακοί είναι από τα αγαπημένα πιάτα των πελατών. Εκλεπτυσμένα πιάτα ψαρικών τέλεια μαγειρεμένα και σερβιρισμένα κάτω από τον έναστρο ουρανό της Μεσογείου. (Ανοιχτό μόνο το καλοκαίρι)

Το La Trattoria: ένα αυθεντικό ιταλικό υπαίθριο εστιατόριο, κοντά στη θάλασσα. Σερβίρει φρέσκα σπιτικά ζυμαρικά, πίτσες, πιάτα με κρέας όπως piccata al limone και άλλες ιταλικές σπεσιαλιτέ. (Ανοιχτό μόνο το καλοκαίρι)

Το Kojima: ιαπωνικό εστιατόριο, σε ένα μικρό νησάκι που περιβάλλεται από ένα ειδυλλιακό τοπίο και καταρράκτες. Ο σεφ του Terranyaki δίνει το στίγμα της ατμόσφαιρας που επικρατεί στο εστιατόριο. Χρησιμοποιεί τα πιο φρέσκα υλικά για να δημιουργήσει μια ποικιλία sushi, sashimi και makimono. (Ανοιχτό μόνο το καλοκαίρι)

Το Balthazar: ένα αποκλειστικό εστιατόριο, σε έναν ιδιαίτερο χώρο με ξεχωριστή διακόσμηση που προσφέρει πιάτα ιαπωνικής και fusion κουζίνας. Τα παιδιά 9 ετών και άνω είναι δεκτά.

Το Lagoon Bar & Restaurant: εστιατόριο που σερβίρει σνακ δίπλα στην πισίνα με το θαλασσίνο νερό καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. (Ανοιχτό μόνο το καλοκαίρι)

Το Mickey's: εστιατόριο για παιδιά, ανοιχτό για μεσημεριανό και βραδινό.

4.1.Επιπλέον προϋποθέσεις και κανονισμοί διαμονής στο ξενοδοχείο

- Παιδιά και πολιτική επιπλέον κρεβατιού: Όλα τα παιδιά είναι ευπρόσδεκτα.
- Όλα τα παιδιά κάτω των 16 ετών διαμένουν χωρίς χρέωση όταν χρησιμοποιούν το υπάρχον κρεβάτι.
- Όλα τα παιδιά κάτω των 2 ετών διαμένουν χωρίς χρέωση σε βρεφικές κούνιες.
- Όλα τα μεγαλύτερα παιδιά ή ενήλικες χρεώνονται 25 % της διαμονής ανά νύχτα και ανά άτομο για επιπλέον κρεβάτια.
- Η μέγιστη χωρητικότητα για επιπλέον κρεβάτια/βρεφικές κούνιες σε ένα δωμάτιο είναι 1 .

- Πολιτική Προκαταβολής: Καμία προκαταβολή δε θα χρεωθεί.
- Φ.Π.Α και δημοτικοί/τουριστικοί φόροι: 5 % Φ.Π.Α. συμπεριλαμβάνεται.
- Η χρέωση υπηρεσιών συμπεριλαμβάνεται.
- Ο δημοτικός/τουριστικός φόρος συμπεριλαμβάνεται.
- Internet: Ασύρματη σύνδεση Internet διατίθεται στους κοινόχρηστους χώρους και η χρέωση είναι EUR 5,00 ανά ώρα .
- Σύνδεση Internet μέσω τηλεόρασης διατίθεται στα δωμάτια του ξενοδοχείου με επιπρόσθετη χρέωση.

- Ενσύρματη σύνδεση Internet διατίθεται στα δωμάτια του ξενοδοχείου και η χρέωση είναι EUR 5,00 ανά ώρα .
- Προτίμηση γεύματος: Ο πρωινός μπουφές συμπεριλαμβάνεται στην τιμή του δωματίου.
- Χώρος στάθμευσης: Ιδιωτικός χώρος στάθμευσης δωρεάν, στο χώρο του ξενοδοχείου.
- Κατοικίδια: Τα κατοικίδια δεν επιτρέπονται.
- Το ξενοδοχείο διατηρεί το δικαίωμα να προ-εγκρίνει πιστωτικές κάρτες πριν από την άφιξη.

4.2. Ξενοδοχειακή μονάδα Four Seasons.

Τοποθετημένο κοντά στην παραλία στην πόλη **Λεμεσός**, το Four Seasons Hotel είναι κοντά στο **παραλία Αμαθούς** και το **Ερείπια Αμαθούς**. Τα επιπλέον αξιοθέατα της περιοχής περιλαμβάνουν το **κάστρο Λεμεσού** και το **πλατεία ηρώων**.

Με 28 δωμάτια, το συγκρότημα αυτό διαθέτει τις παροχές και τις υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου 5-αστέρων. Κάθε δωμάτιο του ξενοδοχείου σας προσφέρει μπουρνούζια, internet access – LAN, στεγνωτήρας μαλλιών, ταινίες. Αυτό το ξενοδοχείο στην πόλη Λεμεσός θα κάνει τη διαμονή σας μοναδική, καθώς σας προσφέρει καφετερία, εγκαταστάσεις συνεδριάσεων / επίσημων γευμάτων, μπαρ , καταστήματα στο ξενοδοχείο. Οι ένοικοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις εξαιρετικές εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας και χαλάρωσης του ξενοδοχείου, όπου υπάρχουν μασάζ, σάουνα, gym, εσωτερική πισίνα. Το ξενοδοχείο συνδυάζει εξυπηρέτηση επαγγελματικού επιπέδου με υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις, προσφέροντας στους ενοίκους μία αξέχαστη διαμονή. Οι

κρατήσεις στο Four Seasons hotel Λεμεσός πραγματοποιούνται με ευκολία μέσω της ασφαλούς φόρμας online κράτησης της εταιρείας

Το Four Seasons Hotel έχει πλήρως εξοπλισμένο σπα, health club, εξωτερική πισίνα, εσωτερική πισίνα, και χαμάμ. Προσφέρεται δωρεάν ασύρματη πρόσβαση στο ίντερνετ σε κοινόχρηστους χώρους. Οι επιχειρηματικές ευκολίες σε αυτό το ξενοδοχείο 5.0-αστέρων περιλαμβάνουν επιχειρηματικό κέντρο, μικρούς χώρους συναντήσεων και υπηρεσία λιμουζίνας ή αυτοκινήτου πόλης. Αυτό το σπα ξενοδοχείο διαθέτει εστιατόριο, μπαρ/lounge και μπαρ δίπλα στην πισίνα. Σερβίρεται δωρεάν πρωινό στους επισκέπτες κάθε πρωί. Οι επισκέπτες, με επιπλέον χρέωση, έχουν πρόσβαση σε λεωφορείο για μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο. Η στάθμευση είναι δωρεάν για τους επισκέπτες. Οι εγκαταστάσεις εκδηλώσεων περιλαμβάνουν αίθουσα χορού, εκθεσιακό χώρο, συνεδριακούς χώρους / χώρους συναντήσεων και δυνατότητα προετοιμασίας επίσημων δείπνων. Το προσωπικό μπορεί να φροντίσει σχετικά με υπηρεσίες γάμου, βοήθεια σχετικά με ξεναγήσεις, μεταφραστικές υπηρεσίες και υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης. Οι επιπλέον ευκολίες περιλαμβάνουν πισίνα για παιδιά, κλαμπ για παιδιά και υπηρεσίες σπα. Αυτό είναι ένα ξενοδοχείο μη καπνίζόντων.

Δωμάτια.

Τα δωμάτια διαθέτουν μπαλκόνια. Οι τηλεοράσεις είναι εξοπλισμένες με δορυφορικά κανάλια , κονσόλες βιντεοπαιχνιδιών και προβολή ταινιών επί πληρωμή. Τα δωμάτια διαθέτουν χρηματοκιβώτια μέσα στα δωμάτια και τηλέφωνα πολλαπλών γραμμών με φωνητικό ταχυδρομείο. Τα κρεβάτια έχουν κλινοσκεπάσματα υψηλής ποιότητας. Τα δωμάτια διαθέτουν καφετιέρες/τσαγιέρες. Τα μπάνια διαθέτουν μπανιέρες υδρομασάζ, τηλέφωνα, μπουρνούζια, και καθρέφτη μακιγιάζ/ξυρίσματος. Οι επιπλέον ευκολίες περιλαμβάνουν αυτόνομο κλιματισμό, μίνι μπαρ και κλιματισμό. Επιπλέον, οι ευκολίες που είναι διαθέσιμες κατόπιν αίτησης περιλαμβάνουν σίδερα/σιδερώστρες, υποαλλεργικά κλινοσκεπάσματα και επιπλέον πετσέτες/κλινοσκεπάσματα. Διατίθεται υπηρεσία turndown κάθε βράδυ. Διατίθενται κούνιες (παιδικά κρεβατάκια). Όλα τα δωμάτια του ξενοδοχείου Four Seasons Hotel είναι μη-καπνίζόντων.

4.2.1.Όροι και προϋποθέσεις

Μπορεί να υπάρχουν χρεώσεις για επιπλέον άτομα οι οποίες εξαρτώνται από την πολιτική του ξενοδοχείου.

Οι επισκέπτες πρέπει να προσκομίσουν ισχύουσα ταυτότητα η οποία έχει εκδοθεί από το κράτος από το οποίο προέρχονται κατά το check-in.

Κατά το check-in απαιτείται να προσκομίσετε μία ταυτότητα και εγγύηση σε μετρητά ή πιστωτική κάρτα για τυχόν επιπλέον χρεώσεις.

Οι ειδικές απαιτήσεις εξαρτώνται από τη διαθεσιμότητα κατά το check-in και μπορεί να απαιτούν επιπλέον χρεώσεις. Οι ειδικές απαιτήσεις δεν είναι εγγυημένες.

4.3.Βραβεύσεις ξενοδοχείου

Βραβεία «Star Travel.ru Awards 2010

Ως το καλύτερο παραλιακό ξενοδοχείο της Κύπρου στην κατηγορία «The Best Beach Hotel» των βραβείων «Star Travel.ru Awards 2010» βραβεύθηκε για 7η έβδομη φορά, το 5στερο ξενοδοχείο Four Seasons της Λεμεσού, εμπλουτίζοντας έτσι περαιτέρω τη συλλογή διεθνών διακρίσεων του.

Η σημαντική αυτή διάκριση βασίστηκε στην υψηλή ποιότητα υπηρεσιών σε όλους τους τομείς, σε συνδυασμό με τους χώρους, υπηρεσίες, αλλά και το μοναδικό lifestyle που προσφέρει στους πελάτες του, το ξενοδοχείο Four Seasons. Τα Βραβεία «STAR Travel.ru», διοργανώνονται από το ομώνυμο διεθνές διαδικτυακό Portal «Travel.ru» που έχει ως βάση του τη Ρωσία. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα δημοφιλή και αξιόπιστη ιστοσελίδα τουριστικών ειδήσεων και πληροφοριών για τα καλύτερα ξενοδοχεία και υπηρεσίες σε ολόκληρο τον κόσμο. Πολλοί ταξιδιώτες, χρησιμοποιούν το εν λόγω portal, ως αποκλειστική πηγή αναφοράς και πληροφόρησης, έτσι ώστε να αποφασίσουν για τα ταξιδιωτικά τους πλάνα.

Από το 2003, οπότε πρωτοεμφανίστηκαν τα βραβεία «Star Travel.ru Awards», η επιλογή των νικητών γίνεται με ψήφο μέσω διαδικτύου, από τουρίστες και ταξιδιώτες που μέσα από την εμπειρία τους έχουν άποψη. Το Travel.ru βραβεύει τους καλύτερους ανάμεσα σε 70 συνολικά κατηγορίες όπως: ταξιδιωτικά πρακτορεία, ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρείες, τουριστικούς προορισμούς, εξειδικευμένους προορισμούς, υπηρεσίες και άλλα. Στη ψηφοφορία συμμετείχαν εκατοντάδες χιλιάδες ψηφοφόροι, από ολόκληρο τον κόσμο.

Βραβεία Condé Nast Traveller

Για άλλη μια φορά, το ξενοδοχείο Four Seasons της Λεμεσού σάρωσε σε σημαντικό διεθνή διαγωνισμό για την ποιότητα των υπηρεσιών του, τόσο σε επίπεδο ξενοδοχείου, όσο και εστιατορίων! Αυτή τη φορά, το πλέον πολυβραβευμένο ξενοδοχείο της Κύπρου, διακρίθηκε συνολικά σε τέσσερις κατηγορίες των σημαντικών βραβείων της ελληνικής έκδοσης του περιοδικού Condé Nast Traveller. Τα βραβεία «Condé Nast Traveller 2010», τυγχάνουν διεθνούς αναγνώρισης, ενώ παράλληλα οφείλουν την επιτυχία τους στο γεγονός ότι η ψηφοφορία και η επιλογή γίνεται από τους έμπειρους και απαιτητικούς αναγνώστες του περιοδικού. Τα βραβεία του περιοδικού Condé Nast Traveller αναδεικνύουν τις κορυφαίες υπηρεσίες της ελληνικής και κυπριακής τουριστικής βιομηχανίας

Ανάμεσα στα καλύτερα ξενοδοχεία της τουριστικής βιομηχανίας σε Κύπρο και Ελλάδα το ξενοδοχείο Four Seasons διακρίθηκε στα ακόλουθα σημαντικά βραβεία: Υψηλότερη βαθμολογία στην κατηγορία «Family Hotels Κύπρου», υψηλότερη βαθμολογία στην κατηγορία «Hotels Restaurants Κύπρου - Εστιατόριο Vivaldi», δημοφιλέστερο στην κατηγορία «Restaurants Κύπρου - Εστιατόριο Vivaldi» και δημοφιλέστερος προορισμός «Spa Hotels Κύπρου».

Τα βραβεία «Condé Nast Traveller 2010», έρχονται ως επιβεβαίωση για την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών του ξενοδοχείου Four Seasons, το οποίο αντιπροσωπεύει σε εθνικό επίπεδο την αναγνώριση των εξαιρετικών υπηρεσιών που προσφέρει. Τα

εστιατόρια του ξενοδοχείου ξεχωρίζουν με τα επιλεγμένα προϊόντα που χρησιμοποιούν οι σεφ για τη δημιουργία ξεχωριστών πιάτων και μοναδικών γαστρονομικών εμπειριών. Η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών σε όλους τους τομείς, σε συνδυασμό με τους χώρους, υπηρεσίες, αλλά και το μοναδικό lifestyle που προσφέρει στους πελάτες του, ήταν τα κριτήρια τα οποία οδήγησαν στις τελευταίες σημαντικές αυτές διακρίσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η Μεθοδολογία της έρευνας αναλύεται μέσα από τρεις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη: το θετικισμό, τη φαινομενολογία και την ενεργητική μελέτη. Υπάρχουν ποικίλα μέσα μεθοδολογίας έρευνας. Εδώ θα επικεντρωθούμε στα τρία πιο βασικά, το θετικισμό, τη φαινομενολογία και την ενεργητική μελέτη.

Ο θετικισμός και η φαινομενολογία είναι φιλοσοφικές έννοιες των κοινωνικών επιστημών. Κάθε φιλοσοφική έννοια έχει τις δικές της αρχές και αξίες και στηρίζεται σε διαφορετικές ερευνητικές απόψεις. Φυσικά κάθε ερευνητής ακολουθεί κάποιες από τις φιλοσοφικές αυτές έννοιες. Συχνότερα οι ερευνητές στηρίζονται στην αντίστροφη φιλοσοφία κατά τη διάρκεια της μελέτης τους δηλαδή αντιστρέφουν τα γεγονότα προκειμένου να δούνε τι θα γινόταν στην πραγματικότητα αν τα γεγονότα θα συνέβαιναν διαφορετικά. Ο θετικισμός σαν φιλοσοφία παρουσιάζει πως πραγματικά είναι τα γεγονότα και πώς θα έπρεπε να μελετηθούν με λογικά επιχειρήματα προκειμένου να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα .

Κάποια από τα βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η έρευνα χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο είναι: 1) Ότι ο ερευνητής πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα προκειμένου να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα. 2) Ο ερευνητής πρέπει να στηρίζεται μόνο σε στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ερευνά του και όχι από τα προσωπικά του πιστεύω και τις αξίες που τον χαρακτηρίζουν. 3) Ο ερευνητής πρέπει να δίνει σημασία μόνο στα γεγονότα. Συγχρόνως πρέπει να γνωρίζει τις γνώμες άλλων ερευνητών να έχει γνώση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας του θέματος που αναλύει άλλα και της νομοθεσίας που το διέπει αν υπάρχει. Ο ερευνητής εφόσον έχει γνώση όλων των παραπάνω πρέπει να έχει την αφαιρετική ικανότητα να κρατάει από όλα τα στοιχεία που γνωρίζει μόνο αυτά που πραγματικά των ενδιαφέρουν. 4) Ο ερευνητής πρέπει να υποστηρίξει το θέμα του χρησιμοποιώντας λειτουργικά μέσα όπως ερωτηματολόγια έχοντας ένα μεγάλο δείγμα προκειμένου να προχωρήσει σε στατιστική ανάλυση.

Αντίθετα με τον θετικισμό η φαινομενολογική έρευνα παρουσιάζει τον κόσμο να στηρίζεται μόνο σε κοινωνικά θεμέλια και όχι σε αντικειμενικά . Γι' αυτό το λόγο ο ερευνητής δεν χρειάζεται να στηριχτεί σε ανάλυση συμπεριφορών και γεγονότων αλλά σε φαινομενικά κριτήρια όπως η εμπειρία . Ο ερευνητής μπορεί να μελετάει τους γύρω του ακόμα και τον ίδιο του τον εαυτό, όποτε όμως τον “συμφέρει” μπορεί να αφαιρέσει τον εαυτό του από αυτή τη μελέτη.

Από την άλλη στην φαινομενολογική μέθοδο ο ερευνητής πέρα από την επιφάνεια των γεγονότων πρέπει να ερευνήσει και τους δευτερεύοντες παράγοντες στους οποίους στηρίζονται αυτά τα γεγονότα. Πρέπει να ελέγχει το κάθε στοιχείο σαν μια ολοκληρωμένη εικόνα , και να παράγει τις δικές του ιδέες και αντιλήψεις . Σε γενικές γραμμές η φαινομενολογική έρευνα βασίζεται σε γνώμες και αντιλήψεις άλλων πάνω στις οποίες πρέπει να στηρίζεται ο ερευνητής για να διαμορφώσει τις δικές του ιδέες και απόψεις για το θέμα.

Η τρίτη ερευνητική μέθοδος είναι η δραστική έρευνα. Αυτή η μέθοδος δανείζεται πολλά από τις προηγούμενες. Η βασική παράμετρος αυτής της μεθόδου είναι η βάση για την αλλαγή . Η αλλαγή είναι ο βασικός στόχος μιας έρευνας. Το κλασσικό μοντέλο της δραστικής μελέτης στηρίζεται σε πέντε βασικές παραμέτρους: σκοπός και επιλογή, μελέτη, αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή, προσωπική άποψη στην έρευνα, γνώσεις.

Σκοπός και επιλογή: Σημαίνει ότι η δραστική έρευνα δεν δέχεται την επιστήμη απόλυτα ανεξάρτητη από τις αξίες και τονίζει τη σημασία της πιθανότητας σε σχέση με την πρόβλεψη. Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν ξεκάθαρες αξίες προκειμένου να έχουν ποιο ξεκάθαρες βλέψεις αλλά και να μπορούν να τις επιτύχουν.

Μελέτη: Η δραστική έρευνα είναι ένας συνδυασμός επίλυσης ρεαλιστικών και πρακτικών προβλημάτων . Οπότε η έρευνα βοηθάει στην επίλυση προβληματικών καταστάσεων, χρησιμοποιώντας υπαρκτές θεωρίες και όχι κατασκευασμένες. Η μελέτη επικεντρώνεται στο πρόβλημα αλλά και στην επίλυση του.

Αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή:

Αυτή η παράμετρος βοηθάει στην περίπτωση που η αλλαγή είναι ο απόλυτος στόχος του ερευνητή . Ο ερευνητής κάνει συστηματική συλλογή στοιχείων μέχρι να επιτύχει το στόχο του.

Προσωπική άποψη στην έρευνα: Η προσωπική άποψη στην έρευνα παίζει ρόλο προκειμένου να βάλει ο ερευνητής την δική του σφραγίδα στην έρευνα.

Γνώσεις: Ο ερευνητής προτού αρχίσει την ερευνά του πρέπει να αυξήσει τις γνώσεις του προκειμένου να επιτύχει τον στόχο του δηλαδή να επιλύσει τα προβλήματα του οργανισμού που αναλύει.

Ο μελετητής πρέπει να επικεντρωθεί στην δραστική έρευνα συμπεριλαμβάνοντας και άλλους ανθρώπους σε αυτήν και στη διαδικασία αλλαγής να συμπεριλάβει όλα τα τμήματα του οργανισμού. Πρέπει να λάβει υπόψη του τους ανθρώπινους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση χρησιμοποιώντας τεστ, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια.

5.1. Ποσοτική

Η ποσοτική έρευνα είναι αυτή που χρησιμοποιούνται στατιστικά μοντέλα για να αναλυθούν τα αποτελέσματα της. Η ποσοτική έρευνα γίνεται κυρίως με το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ειδικό έντυπο που περιλαμβάνει συνήθως τυποποιημένες ερωτήσεις για τη συλλογή συγκεκριμένων στοιχείων. Αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο συλλογής πρωτόγεννων στοιχείων. Βέβαια , η χρήση του ερωτηματολογίου είναι συνυφασμένη με τη διενέργεια δημοσκοπήσεων. Εν τούτοις, ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται και σε πειραματικές μελέτες, αλλά και έρευνες. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου είναι ένας από του σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλέγουν. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία που περιγράφεται παρακάτω για να πάρει το ερωτηματολόγιο την τελική του μορφή. Αυτή έχει 7 στάδια τα οποία είναι (Mc Daniel, C & Gates,R (1995):

1. Προκαταρκτικές αποφάσεις. Ο ερευνητής πρέπει να καθορίσει

- Τι είδους πληροφορίες είναι αναγκαίο να συλλέγουν
- Από ποιους θα συλλέγουν
- Με ποια μέθοδο θα συλλέγουν οι πληροφορίες

2. Αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Αυτές αφορούν περισσότερο στις πληροφορίες που θα συλλέγουν, παρά στη μορφή και στο ύφος της κάθε ερώτησης χωριστά. Σε αυτό εδώ το στάδιο πρέπει να εξεταστεί αν μια ερώτηση είναι αναγκαία και μετά αν η ερώτηση είναι ικανοποιητική – επαρκής, ώστε να μας δώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες

3. Αποφάσεις για την διατύπωση των ερωτήσεων. Το στάδιο αυτό αφορά στη φρασεολογία και το λεξιλόγιο που θα χρησιμοποιηθούν για να διατυπωθεί η κάθε ερώτηση.

4. Αποφάσεις για το τύπο των ερωτήσεων. Στο στάδιο αυτό ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει για το τύπο των ερωτήσεων. Υπάρχουν τρεις τύποι ερωτήσεων.

- Ανοιχτές, είναι αυτές που δίνουν την δυνατότητα και την ελευθέρια στον ερωτώμενο να απαντήσει στην ερώτηση όπως αυτός νομίζει, χρησιμοποιώντας τις δικές του λέξεις

- Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αυτές παρέχουν την δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ πολλών προεπιλογών απαντήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απάντηση θα είναι μόνο μια, ενώ σε άλλες, μπορεί να δοθούν περισσότερες από μια απαντήσεις.

- Οι διχοτομικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μια από τις δυο δυνατές απαντήσεις.

5. Αποφάσεις για τη σειρά των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις πρέπει να έχουν μια λογική

σειρά. συνήθως αρχίζουν με κάποιες ερωτήσεις γενικού περιεχομένου και για να γνωρίζει ο ερευνητής κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά και στην συνέχεια πάει στις γενικές

ερωτήσεις και από εκεί σε κάποιες ποιο ειδικές.

6. Αποφάσεις για τη διάταξη και εμφάνιση του ερωτηματολογίου. Ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να έχει μια επαγγελματική εμφάνιση, έτσι ο ερευνητής πρέπει να προσέξει την στοίχιση των ερωτήσεων τις γραμματοσειρές κ.τ.λ.

7.Αποφάσεις για το προέλεγχο και την αναθεώρηση του ερωτηματολογίου. σκοπός είναι να γίνει ένας προέλεγχος έτσι ώστε να διορθωθούν τυχόν λάθη ή ατέλειες. συνήθως δίνεται ένα μικρό δείγμα στην αγορά ώστε να δουν τις αντιδράσεις του κοινού πριν αρχίσει η ερευνά.

5.2. Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα αποτελείται από την σε βάθος συνέντευξη, την ομάδα εστίασης ενδιαφέροντος, τις συγκεκαλυμμένες τεχνικές και την παρατήρηση. Η χρήση αυτών παρουσιάζει αλματώδη αύξηση την τελευταία δεκαετία, τόσο στις ΗΠΑ, όσο και στην Ευρώπη.

1. ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, ο ερευνητής πραγματοποιεί μια «πρόσωπο με πρόσωπο» συνέντευξη με τον ερωτούμενο, η οποία συνήθως διαρκεί 30-45 λεπτά. Ο ερευνητής δεν έχει μια σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει ο ερωτώμενος, όπως συμβαίνει με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Αντίθετα έχει την ευχέρεια να δημιουργήσει ερωτήσεις, να ζητήσει διευκρινίσεις για συγκεκριμένες απαντήσεις και γενικώς να προσπαθήσει να συλλέξει τις καλύτερες, κατά το δυνατόν πληροφορίες. Η σε βάθος συνέντευξη θεωρείται ως η καταλληλότερη τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών στις εξής περιπτώσεις(Tull, D. & Hawkins, D. (1987):

➤ Όταν απαιτείται απόλυτη και πλήρης διευκρίνιση για τις συμπεριφορές,

επιθυμίες, τάσεις, γνώμες διαθέσεις και ανάγκες των καταναλωτών.

- Όταν το προς μελέτη θέμα θεωρείται προσωπικό και «απόρρητο»
- Όταν το προς ερευνά θέμα θεωρείται ευαίσθητο και συναισθηματικό
- Όταν η φύση του θέματος μπορεί να αναγκάσει τους ερωτούμενους να συμφωνήσουν με τη γνώμη των μελών μια ομάδας και να δώσουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις
- Όταν απαιτείται λεπτομερείς κατανόηση πολύπλοκο αποφάσεων ή και συμπεριφορών.
- Όταν οι συνεντεύξεις γίνονται με επαγγελματίες για τη φύση της δουλειά τους.

Το μεγάλο πλεονέκτημα είναι η πληθώρας των πληροφοριών που μπορεί να συλλέξει κανείς. Από την άλλη, απαιτούνται ερευνητές που να διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, αλλά και κάποιες ειδικές δεξιότητες.

2. ΟΜΑΔΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ (FOCUS GROUP)

Στην μέθοδο αυτή ένας μικρός αριθμός ατόμων συνήθως 8 – 12, συγκεντρώνονται σε κάποιο χώρο, για να μιλήσουν για το θέμα, που ενδιαφέρει τον ερευνητή. Ο χώρος αυτός είναι ειδικά διαμορφωμένος με την ύπαρξη μονόδρομου καθρέπτη, για να είναι δυνατή η παρακολούθηση της συζήτησης από τον ερευνητή, καθώς και όλων των απαραίτητων οπτιακουστικών μέσων. Η συζήτηση κατευθύνεται από τον συντονιστή και διαρκεί συνήθως από μια έως τρεις ώρες. Η τεχνική μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τις παρακάτω περιπτώσεις

- Για τη γέννηση ιδεών σχετικών με την ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Για την αξιολόγηση νέων προϊόντων
- Για την ανάπτυξη της επικοινωνιακής και διαφημιστής στρατηγικής ενός

προϊόντος

- Για το σχεδιασμό ερωτηματολογίου
- Για τη δημιουργία υποθέσεων που μπορούν να ελέγχουν στατιστικά μεταγενέστερα.

Η σύνθεση των συμμετεχόντων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλά τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχο για τη οποία ενδιαφέρεται ο ερευνητής. Οι συμμετέχοντες συνήθως επιλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε η ομάδα που θα προκύψει να είναι σχετικά ομοιογενής για να περιορίζονται όσο το δυνατόν οι αντεγκλήσεις και οι συγκρούσεις. Ο ρόλος του συντονιστή είναι πολύ κρίσιμος για τη συνολική διαδικασία. Σε γενικές γραμμές, ο συντονιστής, πρέπει να προσπαθεί να κινηθεί σε τρία επίπεδα.

1. Να δημιουργήσει την κατάλληλη άνετη ατμόσφαιρα μεταξύ των συμμετεχόντων, να καθιερώσει τους στόχους της ομάδας και να θεσμοθετήσει τους κανόνες συμπεριφοράς.
2. Να προκαλέσει έντονες συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε θέματα 'κλειδιά'
3. Να συνοψίσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και να καθορίσει την έκταση της συμφωνίας τους με τις απαντήσεις αυτές.

3. ΣΥΓΚΕΚΑΛΥΜΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Οι συγκεκριμένες τεχνικές έχουν τη βάση τους στη θεωρία ότι η περιγραφή αντικειμένων απαιτεί ερμηνεία και η ερμηνεία που δίνεται από τον ερωτώμενο εκφράζει τη στάση του, τις αξίες του και τα πιστεύω του. όσο πιο αφηρημένο είναι το αντικείμενο που πρέπει να περιγράψει τόσο πιο αναγκασμένος είναι να αποκαλύψει τον εσωτερικό του κόσμο ώστε να κάνει την περιγραφή. Οι τεχνικές όπως οι εξής: (Dibb, Simkin, Pride

and Ferrell, 1994):

- Συσχετισμός λέξεων. Στη μέθοδο αυτή ο ερευνητής παρουσιάζει μια κατάσταση με διάφορες λέξεις και ζητάει από τον ερωτώμενο να πει την πρώτη λέξη που έρχεται στο μυαλό του. Η κατάσταση των λέξεων περιλαμβάνει λέξεις που είναι ουδέτερες, ώστε να μην αποκαλυφθεί ο σκοπός της μελέτης.
- Συμπλήρωση φράσης. Στην τεχνική αυτή, ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει μια ημιτελή φράση με τις πρώτες σκέψεις που έρχονται στο μυαλό του. Οι απαντήσεις αυτές καταγράφονται «λέξη προς λέξη» και στη συνέχεια αναλύονται.
- Συμπλήρωση ιστορίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μιας ημιτελής ιστορίας, την οποία καλείται να συμπληρώσει
- Συμπλήρωση εικόνας. Στη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα που παρουσιάζει ένα ή περισσότερα άτομα σε κάποια κατάσταση. Ένα ή περισσότερα από αυτά τα άτομα φαίνεται να έχει – έχουν εκφέρει μια γνώμη ή να έχει – έχουν πει κάτι., ενώ τα άλλα άτομα φαίνονται να είναι έτοιμα να απαντήσουν ή να σκέφτονται κάτι.. Ο ερωτώμενος πρέπει να συμπληρώσει αυτές τις απαντήσεις ή σκέψεις. Όπως και στις προηγούμενες τεχνικές, ο ερωτώμενος δίνει απαντήσεις που αντανακλούν το υποσυνείδητο του.
- Έλεγχος θεματικής αντίληψης. Στην τεχνική αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα ή σειρά εικόνων που πρέπει να μελετήσει για ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Στη συνέχεια καλείται να γράψει μια ιστορία στην οποία να περιγράψει τι νομίζει ότι συμβαίνει ή ότι θα συμβεί στην εικόνα. Ο τρόπος με τον οποίο άπαντα οδηγεί στην ερμηνεία του, καθώς και στη στάση του, για το αντικείμενο της μελέτης.

4. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Αυτή η μέθοδος είναι η παρατήρηση και καταγραφή της συμπεριφοράς δίχως λεκτική επικοινωνία. Οι πληροφορίες που μπορούν να συγκεντρωθούν είναι απεριόριστες. Πρέπει να σχεδιάζεται και να εκτελείται συστηματικά και προγραμματισμένα. Υπάρχουν

τρεις λόγοι που κάνουν την παρατήρηση την επιθυμητή μέθοδο συλλογής στοιχείων.

1. Οι καταναλωτές πολλές φορές δεν μπορούν να θυμηθούν συμπεριφορές ή λόγους συμπεριφορών
2. Σε αρκετές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα στην κατανάλωση «αρνητικών» προϊόντων, οι καταναλωτές δεν επιθυμούν να δώσουν απαντήσεις ή έχουν την τάση να αποκρύπτουν τον συνολικό όγκο κατανάλωσης των προϊόντων αυτών.

5.3. Τι είναι δείγμα

Το δείγμα ορίζεται από τους Mc Daniel, C & Gates,R στο βιβλίο τους «Marketing Research Essentials», ως το αριθμητικό δεδομένο, βάση του οποίου ο ερευνητής επιλέγει με τυχαίο ή όχι τρόπο το μέγεθος των ερωτώμενων το οποίο πρόκειται να έχει η έρευνα την οποία θα διεξάγει. Ουσιαστικά το δείγμα βοηθά τον ερευνητή να βάλει σε συγκεκριμένες ασφαλιστικές δικλίδες την έρευνα του, να έχει μια σαφή εικόνα της γνώμης της ομάδας που επέλεξε να ερευνήσει και σε γενικές γραμμές να μπορεί να αποδείξει αριθμητικά ότι όντως οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιητικού αριθμού οπότε και οι απαντήσεις όντως επιβεβαίωσαν και τα ερευνητικά μας ερωτήματα και τις υποθέσεις μας (Mc Daniel, C & Gates,R (1995))

5.4. Σχεδιασμός έρευνας / μέθοδος προσέγγισης

Σκοπός της παρούσης έρευνας είναι να διερευνήσει την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες Le Meridien & Four Seasons. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίχθηκε στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε διότι αποτελεί ένα μέσο συλλογής δεδομένων, εύχρηστο, σε λίγο χρόνο και σχετικά οικονομικό. Με το ερωτηματολόγιο δίνεται η δυνατότητα να ερωτηθεί ένα μεγάλο δείγμα υποκειμένων με ποικιλία ως την ηλικία, την επαγγελματική ιδιότητα κ.α. Επίσης τα δεδομένα του μπορούν να ταξινομηθούν, επεξεργαστούν και να αξιοποιηθούν σχετικά εύκολα τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά και να οδηγήσουν σε ουσιαστικές διαπιστώσεις και συμπεράσματα. Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο λειτουργεί ως πομπός αλλά και ως δέκτης μηνυμάτων σε μια επικοινωνία, ανάμεσα στον ερευνητή και στα

υποκείμενα. Και αυτό διότι κατά τη διάρκεια της έρευνας, ανάμεσα στον ερευνητή και στα υποκείμενα, παρόλο που είναι άγνωστοι μεταξύ τους, μπορεί να αναπτυχθεί μια ιδιότυπη και ιδιόμορφη επικοινωνία. Το ερωτηματολόγιο, επιτρέπει στα υποκείμενα να διατυπώσουν σκέψεις για τη σοβαρότητα της έρευνας, του ερευνητή αλλά και για την αξία των ερωτήσεων. Οι απαντήσεις από την άλλη βοηθούν τον ερευνητή να κάνει σκέψεις για την προσοχή που δόθηκε κατά τη συμπλήρωσή τους αλλά και για την ευρύτητα των γνώσεων των υποκειμένων (Αθανασίου, 2000).

5.5 Δείγμα / συμμετέχοντες

Το δείγμα επιλέγει με τυχαίο τρόπο (Probability Sample-Random. Η δημοσκόπηση συμπληρώθηκε απευθείας. Ο ερευνητής προβαίνει σε τεστ εγκυρότητας αλλά και σε ελέγχους αξιοπιστίας, προκειμένου να διαπιστώσει την αληθοφάνεια των απαντήσεων, αλλά και την εγκυρότητα του δείγματος που επέλεξε να χρησιμοποιήσει.

Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα εκτελείται επίσης για να εξετάσει τις υποθέσεις. Οι ακόλουθες επιδείξεις είναι οι πιο κοινές τεχνικές ερευνών που υιοθετούνται γενικότερα: Τηλεφωνική έρευνα, Έρευνα ταχυδρομείου, Σε απευθείας σύνδεση έρευνα, Έρευνα παρεμπόδισης. Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους στα δύο ξενοδοχεία

5.6. Αναμενόμενοι περιορισμοί

Ένας περιορισμός ήταν η πίεση του χρόνου για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας στο προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο

Ένας ακόμη περιορισμός ήταν οι ενδεχόμενες αναστολές των συμμετεχόντων ως προς την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Λύση σε αυτό έχει δοθεί με βάση τον δεοντολογικό κώδικα τον οποίο εφαρμόζει η έρευνα

5.7. Ηθικοί περιορισμοί

Ακόμη οι συμμετέχοντες θα δώσουν την συναίνεσή τους για να πάρουν μέρος στην έρευνα και ανά πάσα στιγμή θα μπορούν να αποχωρήσουν

Οι ηθικοί περιορισμοί της παρούσας έρευνας αναφέρονται στις ηθικές αναστολές μερικών εκ των ερωτώμενων να δώσουν κάποια αρνητική πληροφόρηση σε σχέση με τον οργανισμό. Αυτό πιθανόν να αύξησε τις αναληθείς απαντήσεις και να διέφθειρε την εγκυρότητα των τελικών αποτελεσμάτων. Για τον λόγο αυτό, κατά τη διανομή των ερωτηματολογίων διασαφηνίστηκε στους ερωτώμενους ότι θα τηρηθούν οι αρχές της εμπιστευτικότητας και την ανωνυμίας, εφόσον τα προσωπικά τους στοιχεία θα παραμείνουν απόρρητα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

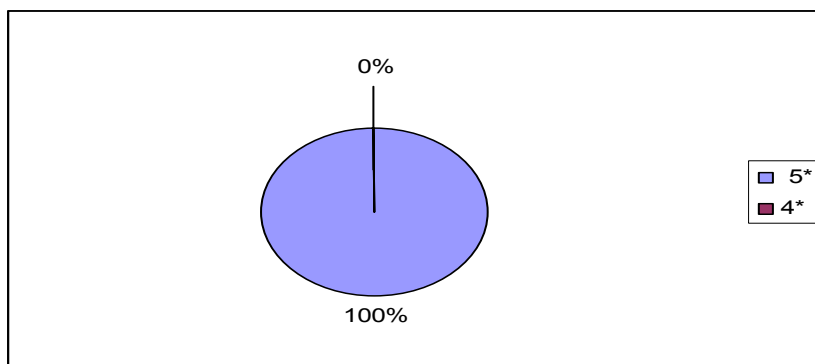
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Ο στατιστικός πληθυσμός παρουσιάζει ανομοιογενή κατανομή κατηγορίας ξενοδοχείων με τα 5* ξενοδοχεία να υπερτερούν

Πίνακας 6: Κατανομή του στατιστικού πληθυσμού κατηγορία ξενοδοχείου

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έγκυρα		
5*	10	100
4*	0	
Σύνολο	10	
Αναπάντητα		
Σύνολο		

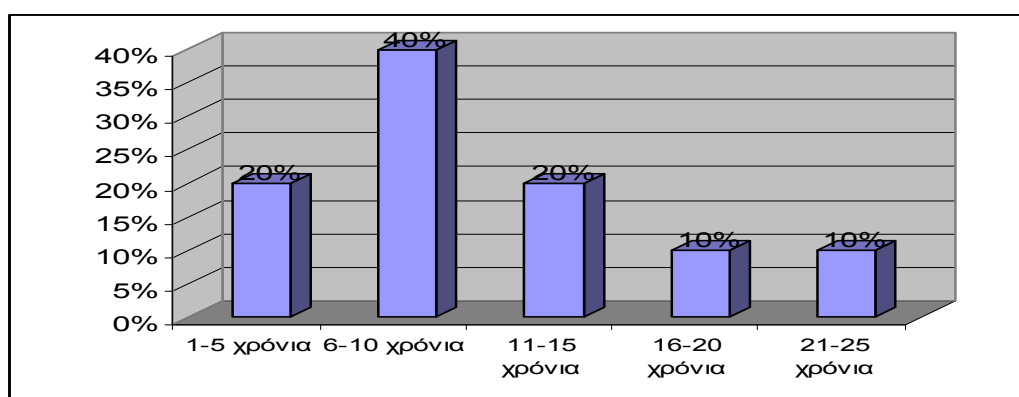


ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Το 20% του δείγματος εργάζεται 1-5 έτη, το 40% 6-10, το 20% 11-15 έτη, και το 10% 16-20 και 21-25 έτη

Πίνακας 7: Χρόνια στην επιχείρηση

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έγκυρα		
1-5	2	20,0
6-10	4	40,0
11-15	2	20,0
16-20	1	10,0
21-25	1	10,0
Σύνολο	10	

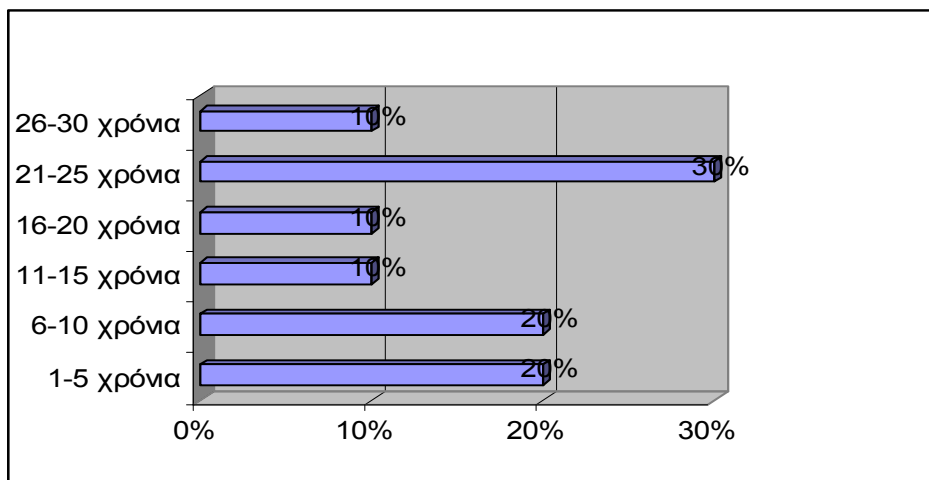


ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ

Το 20% του δείγματος εργάζεται 1-5 έτη και 6-10 έτη, το 10% 11-15 και 18-20 και 26-30 έτη, και το 30% 21-25 και 21-25 έτη

Πίνακας 8: Χρόνια στην επιχείρηση

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έγκυρα		
1-5	2	20,0
6-10	2	20,0
11-15	1	10,0
16-20	1	10,0
21-25	3	30,0
26-30	1	10,0
Σύνολο	10	



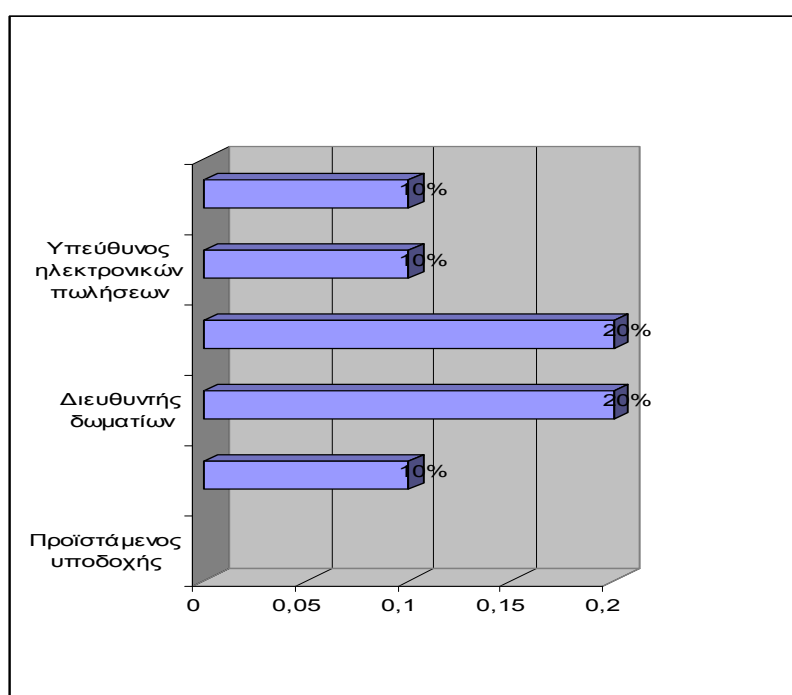
ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Το 20% του δείγματος ως διευθυντές δωματίων και υπεύθυνοι κρατήσεων, και το 10% ως διευθυντές πωλήσεων και υποδιευθυντές

Πίνακας 9: Θέση στην επιχείρηση

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έγκυρα	Προϊστάμενος υποδοχής		
	Διευθυντής πωλήσεων	1	10,0
	Διευθυντής δωματίων	2	20,0
	Υπεύθυνος κρατήσεων	2	20,0
	Υπεύθυνος ηλεκτρονικών	1	10,0

πωλήσεων		
Υποδιευθυντής	1	10,0
Άλλο	1	10,0
Σύνολο	10	



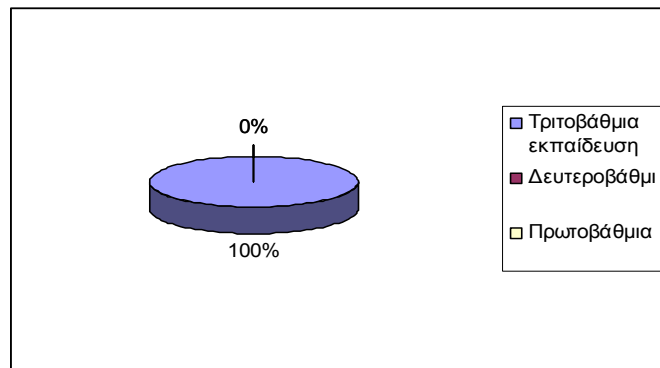
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Πίνακας 10: Επίπεδο εκπαίδευσης

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)

Έγκυρα	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	10	100,0
	Σύνολο	10	



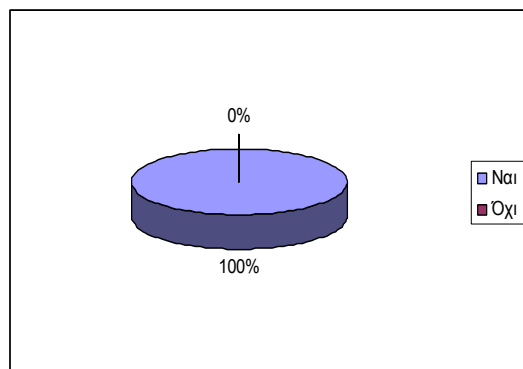
ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΔΙΑΘΕΤΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το 100% των επιχειρήσεων διαθέτει πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας

Πίνακας 11: Χρόνια στην επιχείρηση

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έγκυρα	Ναι	10	100,0
	Όχι	0	0
	Σύνολο	10	

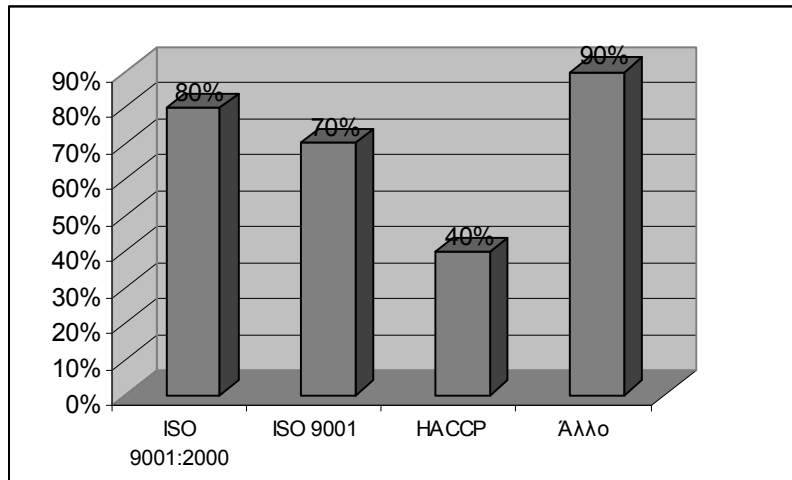


ΠΟΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα συστήματα ποιότητας που διαθέτουν τα ξενοδοχεία είναι ISO 14000, ISO 9001:2000, ISO 9001 HACCP

Πίνακας 12: Ποια συστήματα ποιότητας

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έγκυρα	ISO 14000	8	80
	ISO 9001:2000	7	70
	ISO 9001	4	40
	HACCP	9	90
	Άλλο	6	60



ΠΩΣ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΤΑ ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

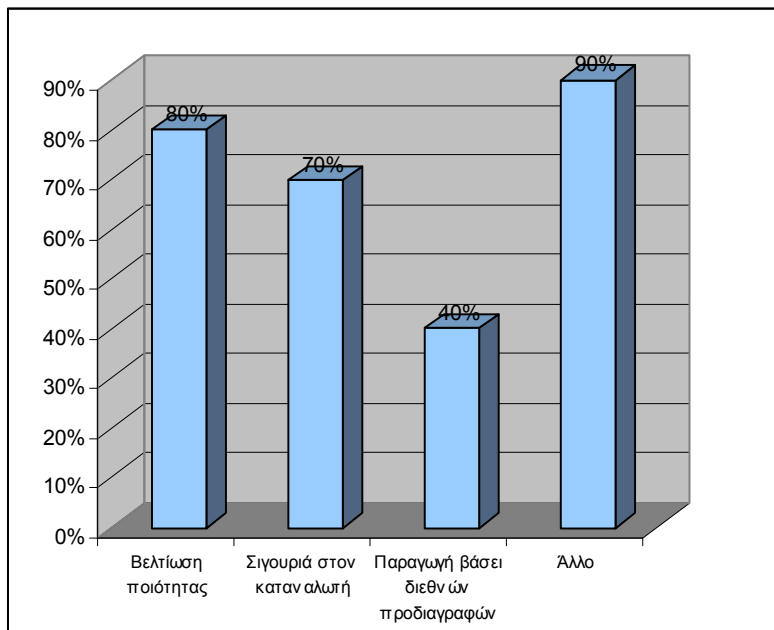
Τα υπάρχοντα συστήματα στην πράξη εφαρμόζονται με τακτικοί απροειδοποίητοι εσωτερικοί έλεγχοι, με Τήρηση διαδικασιών, γραπτά, αρχεία, έλεγχοι τμημάτων για τη διαδικασία, Σωστή διαδικασία των κρατήσεων των πελατών, Πρότυπο CYS, εσωτερικοί έλεγχοι , πολιτική ποιότητας τροφίμων, Πρότυπα διαχείρισης και international standarts, CYS, πολιτική ποιότητας, εσωτερικός έλεγχος, διορθωτικές ενέργειες, Έλεγχος γραπτών διαδικασιών, διόρθωση στην πράξη από το αρχείο του συστήματος ποιότητας, Με πρότυπα διαχείρισης & international standart, πρότυπα ΕΛΟΤ-CYS, πολιτική ποιότητας, εσωτερικός έλεγχος, διορθωτικές ενέργειες, Το προσωπικό λαμβάνει την απαραίτητη εκπαίδευση ,εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας, Εσωτερικός έλεγχος της επιχείρησης και με πρότυπα διαχείρισης & πρότυπο ΕΛΟΤ Εσωτερικός έλεγχος

ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΙΦΕΡΟΥΝ

Το 20% του δείγματος εργάζεται 1-5 έτη, το 40% 6-10, το 20% 11-15 έτη, και το 10% 16-20 και 21-25 έτη

Πίνακας 13: Χρόνια στην επιχείρηση

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έγκυρα	Βελτίωση ποιότητας	8	80
	Σιγουριά στον καταναλωτή	7	70
	Παραγωγή βάσει διεθνών προδιαγραφών	4	40
	Άλλο	9	
	Σύνολο	10	

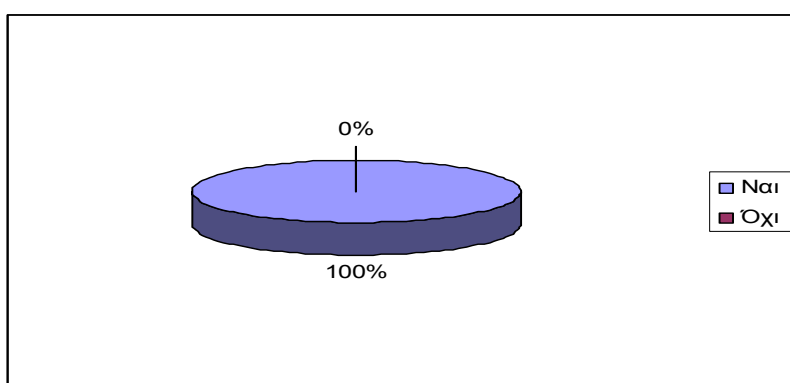


ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΓΙΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων έχει εσωτερικό έλεγχο για τη διασφάλιση ποιότητας και είναι ο Κυπριακός Οργανισμός Τυποποίησης, το Υπουργείο Εμπορίου, Ιδιώτης, Ευρωπαϊκός φορέας

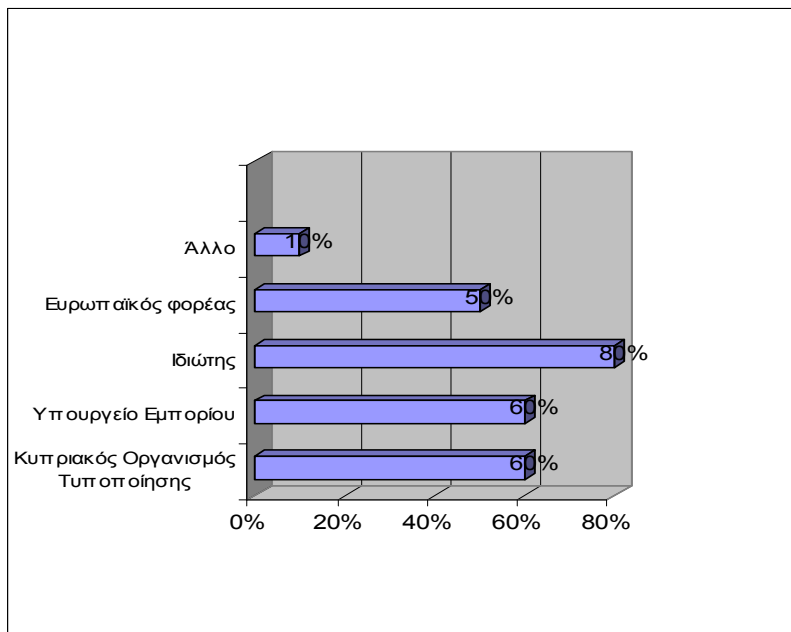
Πίνακας 14: Χρόνια στην επιχείρηση

		Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό (%)
Έγκυρα	Ναι	6	100
	Αναπάντητα	4	
	Σύνολο	10	



		Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έγκυρα	Κυπριακός Οργανισμός	6	60

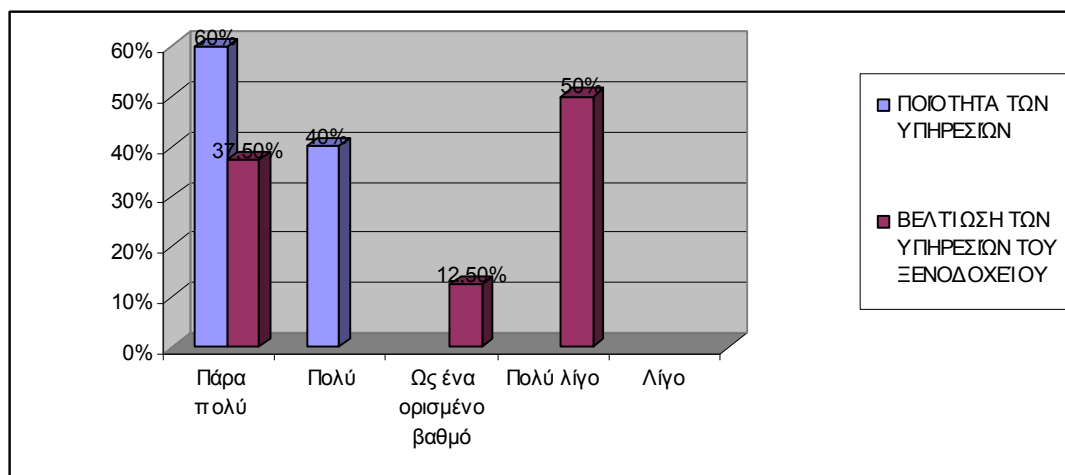
Τυποποίησης		
Υπουργείο Εμπορίου	6	60
Ιδιώτης	8	80
Ευρωπαϊκός φορέας	5	50
Άλλο	1	10
Σύνολο	10	



**ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΕΑΝ ΒΟΗΘΑ
ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Είναι πάρα πολύ ικανοποιητική η ποιότητα των υπηρεσιών (60%) και βοηθά πάρα πολύ (37,5%) στη βελτίωση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έγκυρα	Πάρα πολύ	6	60,0
	Πολύ	4	40,0
	Ως ένα ορισμένο βαθμό		
	Πολύ λίγο		
	Λίγο		
	Σύνολο	10	
		Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έγκυρα	Πάρα πολύ	3	37,5
	Πολύ		
	Ως ένα ορισμένο βαθμό	1	12,5
	Πολύ λίγο	4	50
	Λίγο		



ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΟΡΦΩΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

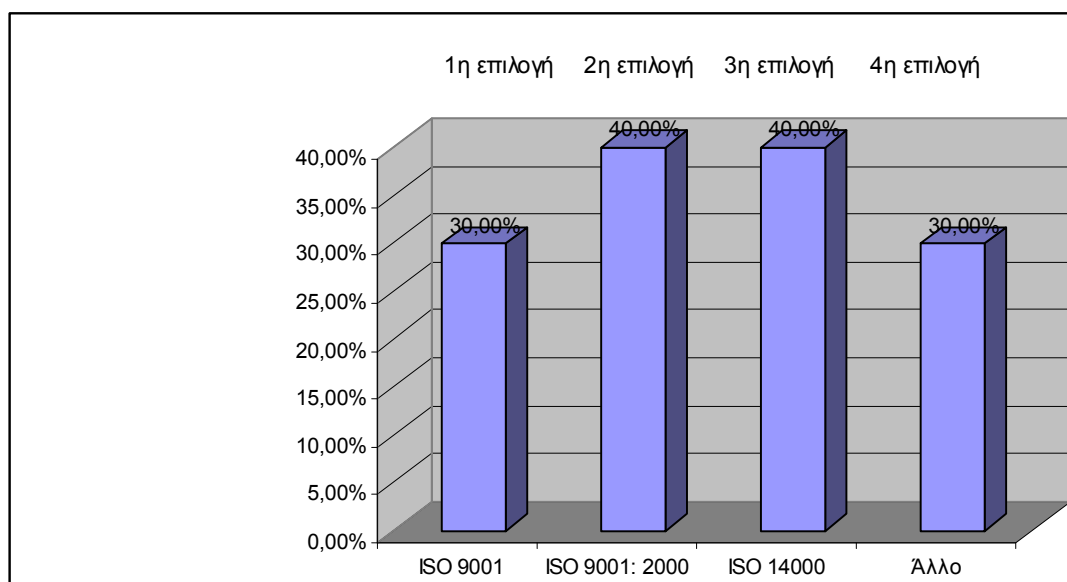
Η σημαντικότερη μορφή πιστοποίησης που είναι και καταλληλότερη για τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η πιστοποίηση ISO 9001, το οποίο είναι διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για την διασφάλιση ποιότητας και ποιοτική διαχείριση επιχειρήσεων. Αποτελεί επιχειρησιακό μοντέλο που εφαρμοζόμενο διασφαλίζει την προσδοκώμενη ποιότητα στα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει μία επιχείρηση. Εφαρμόζεται πάνω στις διαδικασίες που παράγουν τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει ένας οργανισμός.

Ως δεύτερη επιλογή πιστοποίησης είναι το ISO 9001: 2000, το οποίο είναι ένα διεθνές πρότυπο οργάνωσης, το οποίο διασφαλίζει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησής σας, αλλά οδηγεί και στην προβολή της στο διεθνές καταναλωτικό κοινό μέσα από εκλεκτικούς μηχανισμούς πιστοποίησης.

Και Τρίτη επιλογή είναι το ISO 14000 ώστε να διαχειρίζεται επιτυχώς τα περιβαλλοντικά ζητήματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)

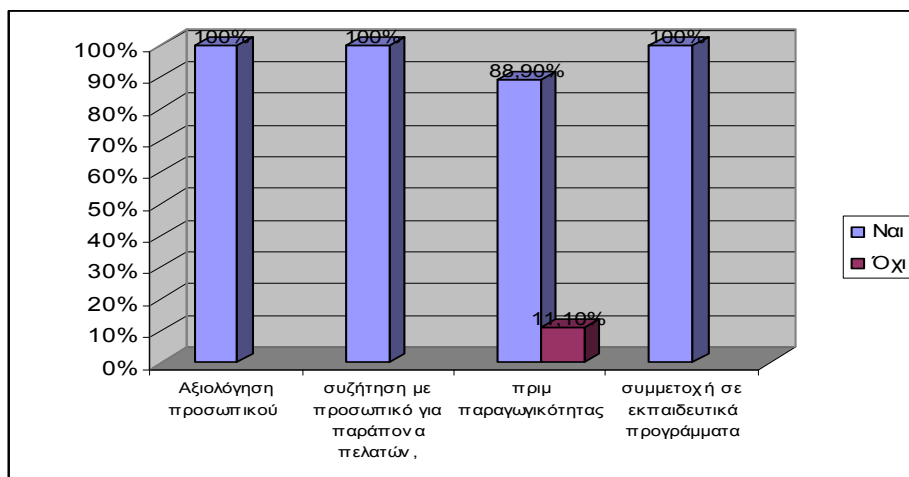
1 ^η επιλογή	ISO 9001	3	30,0
2 ^η επιλογή	ISO 9001: 2000	4	40,0
3 ^η επιλογή	ISO 14000	4	40,0
4 ^η επιλογή	Άλλο	3	30,0



ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΓΙΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ, ΠΡΙΜ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Όλα τα ξενοδοχεία αξιολογούν το προσωπικό τους, και συζητούν με το προσωπικό παράπονα πελατών. Επίσης συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέλος, το 88,9% δίνει πριμ παραγωγικότητας και μόλις το 11,1% δε δίνει

		Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό (%)
Αξιολόγηση προσωπικού	Ναι	10	100
	Σύνολο	10	
συζήτηση με προσωπικό για παράπονα πελατών,	Ναι	10	100
	Σύνολο	10	
πριμ παραγωγικότητας	Ναι	8	88,9
	Όχι	1	11,1
	Αναπάντητα	1	
	Σύνολο	10	
συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα	Ναι	9	100
	Αναπάντητα	1	
	Σύνολο	10	

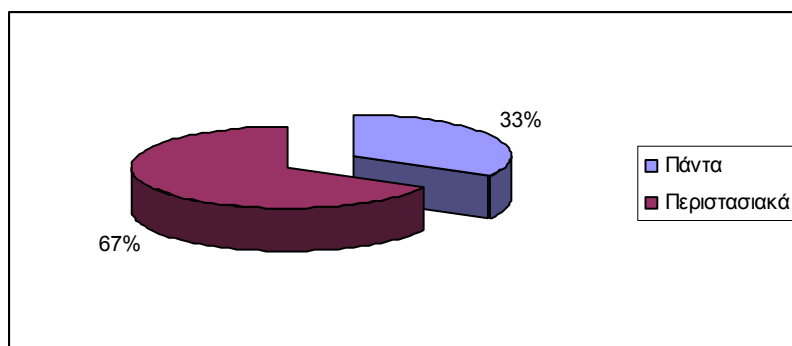


ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΕ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Το 66,7% συμμετέχει περιστασιακά σε συναντήσεις με θέμα την ποιότητα και το 33,3% πάντα. Αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας δεν απάντησε ότι δε συμμετέχει ποτέ σε αυτές τις συναντήσεις

Πίνακας 15: Συχνότητα συμμετοχής σε συναντήσεις για τη ποιότητα

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έγκυρα	Πάντα	3	33,3
	Περιστασιακά	6	66,7
	Αναπάντητα	1	
	Σύνολο	10	



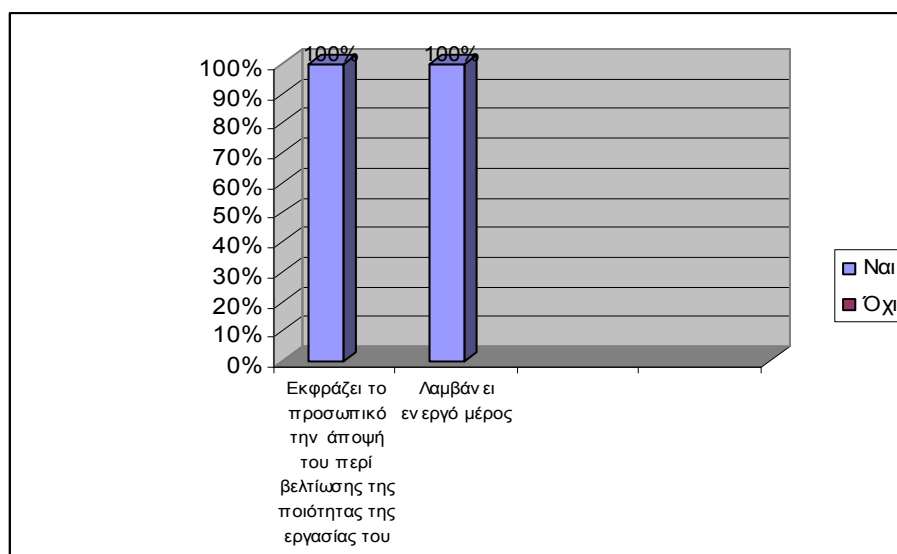
ΕΚΦΡΑΖΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ & ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΝΕΡΓΟ ΜΕΡΟΣ

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι το προσωπικό εκφράζει την άποψή του περί βελτίωσης της ποιότητας και λαμβάνει ενεργό μέρος. Συγκεκριμένα οι απόψεις του προσωπικού αφορούν διορθώσεις στα εστιατόρια του προσωπικού, για καλύτερη επικοινωνία, Τοποθέτηση κάδου ανακύκλωσης στην καφετερία, bar του προσωπικού, γνώση επιπλέον γλωσσών, Οργάνωση και ανασυγκρότηση των υπαλλήλων στο κάθε τμήμα της επιχείρησης, εργασιακό περιβάλλον, ικανοποιητικός αριθμός υπαλλήλων υποδοχής, γνώση επιπλέον γλωσσών, προϊόν (εισηγήσεις βελτίωσης), εγκατάσταση επιχείρησης, περιβάλλον επιχ/σης, Καλύτερη συντήρηση & καθαρισμός σε κάποια τμήματα (κουζίνα αποθήκη), αλλαγή αντικειμένων, καλύτερη οργάνωση στο τμήμα πωλήσεων & ταχύτερος ρυθμός στην πώληση υπηρεσιών της επ/χης και αναβάθμιση μέσω (εργαλείων) προς διεκπεραίωσης εργασιών

Πίνακας 16: Ικανοποίηση του προσωπικού περί βελτίωσης της ποιότητας της εργασίας του

		Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό (%)
Εκφράζει το	Ναι	9	100

προσωπικό την άποψη του περί βελτίωσης της ποιότητας της εργασίας του	αναπάντητα	1	100
	Σύνολο	10	
Λαμβάνει ενεργό μέρος	Ναι	9	
	αναπάντητα	1	
	Σύνολο	10	

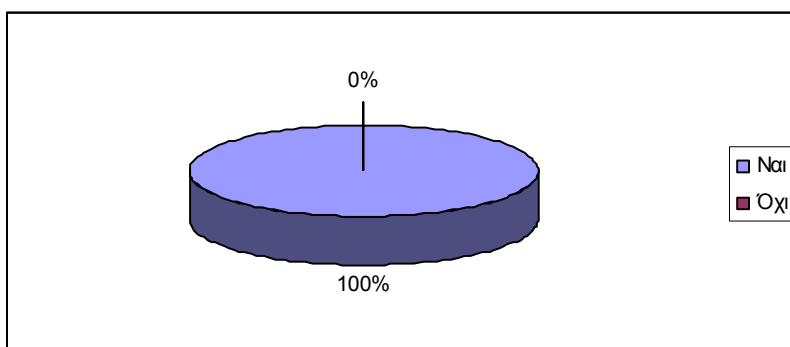


ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού των κρατήσεων σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών

Πίνακας 17: Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού των κρατήσεων σχετικά με τη ποιότητα των υπηρεσιών.

		Συχνότητα	Έγκυρο Ποσοστό (%)
Έγκυρα	Ναι	90	100
	αναπάντητα	1	
	Σύνολο	10	



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ -ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σκοπός της έρευνας είναι για βρεθεί εάν εφαρμόζονται συστήματα ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες 4 Seasons & Le Meridien . Τα ξενοδοχεία αυτά είναι 5*

Το 100% των επιχειρήσεων διαθέτει πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας. Τα συστήματα ποιότητας που διαθέτουν τα ξενοδοχεία είναι ISO 14000, ISO 9001:2000, ISO 9001 HACCP Τα υπάρχοντα συστήματα στην πράξη εφαρμόζονται με τακτικούς απροειδοποίητους εσωτερικούς ελέγχους, με Τήρηση διαδικασιών, γραπτά, αρχεία, έλεγχοι τμημάτων για τη διαδικασία, Σωστή διαδικασία των κρατήσεων των πελατών, Πρότυπο CYS, εσωτερικοί έλεγχοι , πολιτική ποιότητας τροφίμων, Πρότυπα διαχείρισης και international standarts, CYS, πολιτική ποιότητας, εσωτερικός έλεγχος, διορθωτικές ενέργειες, Έλεγχος γραπτών διαδικασιών, διόρθωση στην πράξη από το αρχείο του συστήματος ποιότητας, Με πρότυπα διαχείρισης & international standart ,πρότυπα ΕΛΟΤ-CYS,πολιτική ποιότητας ,εσωτερικός έλεγχος, διορθωτικές ενέργειες, Το προσωπικό λαμβάνει την απαραίτητη εκπαίδευση, εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας, Εσωτερικός έλεγχος της επιχείρησης και με πρότυπα διαχείρισης & πρότυπο ΕΛΟΤ. Εσωτερικός έλεγχος

Επίσης, η πλειοψηφία των ξενοδοχείων έχει εσωτερικό έλεγχο για τη διασφάλιση ποιότητας και είναι ο Κυπριακός Οργανισμός Τυποποίησης, το Υπουργείο Εμπορίου, Ιδιώτης, Ευρωπαϊκός φορέας

Είναι πάρα πολύ ικανοποιητική η ποιότητα των υπηρεσιών (60%) και βοηθά πάρα πολύ (37,5%) στη βελτίωση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου

Παράλληλα, όλα τα ξενοδοχεία αξιολογούν το προσωπικό τους, και συζητούν με το προσωπικό παράπονα πελατών. Επίσης συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέλος, το 88,9% δίνει πριμ παραγωγικότητας και μόλις το 11,1% δε δίνει

Το 66,7% συμμετέχει περιστασιακά σε συναντήσεις με θέμα την ποιότητα και το 33,3% πάντα. Αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας δεν απάντησε ότι δε συμμετέχει ποτέ σε αυτές τις συναντήσεις

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι το προσωπικό εκφράζει την άποψή του περί βελτίωσης της ποιότητας και λαμβάνει ενεργό μέρος Συγκεκριμένα οι απόψεις του προσωπικού αφορούν διορθώσεις στα εστιατόρια του προσωπικού, για καλύτερη επικοινωνία, Τοποθέτηση κάδου ανακύκλωσης στην καφετερία, bar του προσωπικού, γνώση επιπλέον γλωσσών, Οργάνωση και ανασυγκρότηση των υπαλλήλων στο κάθε τμήμα της επιχείρησης, εργασιακό περιβάλλον, ικανοποιητικός αριθμός υπαλλήλων υποδοχής, γνώση επιπλέον γλωσσών, προϊόν (εισηγήσεις βελτίωσης),εγκατάσταση επιχείρησης, περιβάλλον επιχ/σης, Καλύτερη συντήρηση& καθαρισμός σε κάποια τμήματα (κουζίνα αποθήκη),αλλαγή αντικειμένων, καλύτερη οργάνωση στο τμήμα πωλήσεων & ταχύτερος ρυθμός στην πώληση υπηρεσιών της επ/χης και αναβάθμιση μέσω (εργαλείων)προς διεκπεραίωσης εργασιών

Τέλος, η πλειοψηφία των ξενοδοχείων αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού των κρατήσεων σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών

Συνοψίζοντας παρατίθενται παρακάτω κάποιες προτάσεις που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην τουριστική ανάπτυξη της μεγαλονήσου.

Δημιουργία Ανεξάρτητου Υπουργείου Τουρισμού

Το συνταγματικό κώλυμα λύεται κατά την γνώμη μας με την ομαδοποίηση Υπουργείων.

Συμμετοχή στα Δ.Σ ΚΟΤ και των Κρατικών Αερομεταφορέων (Κυπριακές Αερογραμμές και Eurocypria)

Απαραίτητη η συμμετοχή στα Δ.Σ του ΚΟΤ και των δύο Κρατικών Αερομεταφορέων, ατόμων με βαθιά γνώση του τουρισμού τα οποία πρέπει να προέρχονται από τους μεγάλους συναφείς επαγγελματικούς Συνδέσμους.

Να δοθούν «Υπερεξουσίες» στον ΚΟΤ

Με την συμμετοχή των εκπροσώπων και των μεγάλων Επαγγελματικών Συνδέσμων στο Δ.Σ του ΚΟΤ να δοθούν «υπερεξουσίες» στον ΚΟΤ για οριζόντιες αλλά και κάθετες παρεμβάσεις σε Υπουργεία και Κρατικούς φορείς για να γίνει αποτελεσματικότερος ο προγραμματισμός, η παρακολούθηση και η υλοποίηση των Σχεδίων Δράσης.

Σημαντική βελτίωση της ανταγωνιστικότητας

Να δοθούν σοβαρά κίνητρα στους Tour Operators του Εξωτερικού με ευκολία στην εκταμίευση των σχετικών κονδυλίων. Στους Tour Operators βασίζεται το 65% του Εισερχόμενου Τουρισμού στην Κύπρο. Υπάρχουν τρόποι υπερπήδησης των εμποδίων.

Να ανακληθεί η αύξηση των τελών των αεροδρομίων με παρέμβαση του κράτους για «επιδότηση» των αυξημένων τελών.

Αναγκαιότητα μείωσης των ναύλων από τους Κρατικούς Αερομεταφορές (με ανάληψη του κόστους από το Κράτος) όταν μεταφέρουν Οργανωμένο Τουρισμό από/προς χώρες/πηγές τουρισμού.

Εξεύρεση επαρκών εθνικών ή/και κοινοτικών κονδυλίων για εκτέλεση εμπλουτιστικών έργων που θα αυξήσουν την προσελκυστικότητα της Κύπρου.

Μείωση του συντελεστή ΦΠΑ για την επισιτιστική και εν γένει για την Τουριστική βιομηχανία όπως ισχύει και σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.

Εντατικοποίηση της προσπάθειας για να αποκτήσει η Κύπρος «δική» της αποκλειστική ταυτότητα για να ξεχωρίζει από τους πολλούς άλλους παρόμοιους προορισμούς. Ισχυροποίηση της νέας εκστρατείας του ΚΟΤ με το νέο σύνθημα “Love Cyprus” με ενδεχόμενη σμίκρυνση των κειμένων.

Άμεση αναγκαιότητα σημαντικής αύξησης των διαθέσιμων κονδυλίων. Παράδειγμα προς μίμηση τα κονδύλια που διαθέτουν οι ανταγωνιστικοί με την Κύπρο προορισμοί.

Εποχικότητα: Κατεπείγουσα εκπόνηση/εφαρμογή Σχεδίου Δράσης για απάμβλυνση της εποχικότητας η οποία κατά την χειμερινή περίοδο 2006/2007 σημείωσε «θλιβερή» επιδείνωση.

Μείωση του κόστους λειτουργίας των Αδειούχων Τουριστικών Καταλυμάτων τους χειμερινούς μήνες με «επιδοτήσεις» των τιμών των καυσίμων, ηλεκτρισμού κλπ.

Αύξηση των εκδηλώσεων για αξιοποίηση του χρόνου των τουριστών τρίτης ηλικίας.

«Υποχρεωτική» λειτουργία, κατά το δυνατό, του αριθμού των λειτουργούντων κατά τους χειμερινούς μήνες ξενοδοχειακών καταλυμάτων, των χώρων εστίασης και αναψυχής.

Μείωση του κόστους ξεναγήσεων τους χειμερινούς μήνες.

Εντατικοποίηση του στοχευμένου μάρκετινγκ για προσέλκυση τουρισμού κατά τους μήνες χαμηλής κίνησης.

Ενδεχόμενη δυνατότητα αξιοποίησης Ευρωπαϊκών κονδυλίων.

Υπαλλακτικές Μορφές Τουρισμού: Απαραίτητη η δυναμικότερη προώθηση τους. Όπως για παράδειγμα ο Ιατρικός Τουρισμός, ο Τουρισμός Συνεδρίων και Κινήτρων κοκ. Ειδικότερα και ενόψει της παταγώδους αποτυχίας στην ανάπτυξη του Αθλητικού Τουρισμού (ελλιπής υποδομή/αδυναμία διαχείρισης κρατήσεων κοκ), να εκπονηθεί άμεσα σχέδιο αναβάθμισης όλων των προσφερόμενων αθλητικών χώρων αλλά και ανέγερσης νέων, για προπονήσεις και να καταρτισθεί χωρίς καμιά καθυστέρηση από τον ΚΟΑ και τον ΚΟΤ ηλεκτρονικό σχέδιο διαχείρισης κρατήσεων των αθλητικών χώρων που προσφέρουν πλήρεις υπηρεσίες

Γήρανση προϊόντος/Αναβάθμιση ξενοδοχειακών μονάδων/Μετατροπή Ξενοδοχείων

Λόγω μειωμένων κερδών ή/και σημαντικών ζημιών αποφεύγονται ανακαινίσεις και υποβαθμίζονται με εξοικονομήσεις οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Απαραίτητη προϋπόθεση η άμεση εισαγωγή κινήτρων/επιδοτήσεων τόσο για ανακαινίσεις ξενοδοχείων αλλά και για μετατροπή κάποιων από αυτά σε boutique ή/και club hotels. Το πρόσφατα εξαγγελθέν σχέδιο επιδοτήσεων με βάση Ευρωπαϊκές επιδοτήσεις κρίνεται σαν ανεπαρκές.

Αρχαιολογικοί χώροι: Επιτάχυνση των έργων αναβάθμισης τους και ξεχωριστό μάρκετινγκ για τους Αρχαιολογικούς χώρους. Ενδεχόμενη δυνατότητα αξιοποίησης Ευρωπαϊκών κονδυλίων.

Αεροδρόμια: Μέχρι την αποπεράτωση των νέων Αεροδρομίων Λάρνακας και Πάφου είναι απαραίτητη η περαιτέρω βελτίωση της λειτουργικότητας των αεροδρομίων κυρίως τις περιόδους και μέρες αιχμής που παρατηρούνται σημαντικές δυσλειτουργίες.

Διαφοροποίηση του Τουριστικού Προϊόντος: Χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα στη προσέλκυση τουριστών από την Αγγλία, που συνεισφέρει πέραν του 56% των αφίξεων, να εκπονηθούν και εφαρμοσθούν τάχιστα σχέδια που θα προσελκύουν και Γερμανόφωνους, Γαλλόφωνους, Ιταλόφωνους και τουρίστες.

Καθαριότητα/Προστασία του Φυσικού Περιβάλλοντος/Τουριστική Συνείδηση:

Όχι μόνο εκστρατείες αλλά και συνεχής έλεγχος από τους αρμόδιους φορείς (ΚΟΤ, Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης).

Καλλιέργεια Τουριστικής συνείδησης η οποία θα βοηθήσει όχι μόνο στην καθαριότητα, αλλά και στη συμπεριφορά, την νοοτροπία και τον τερματισμό της αισχροκέρδειας.

Ενδεχόμενη δυνατότητα αξιοποίησης Ευρωπαϊκών κονδυλίων.

Έλεγχος Τουριστικών Υπηρεσιών/Κυπριακή Φιλοξενία/Ξένο Εργατικό Δυναμικό:

Ανεπαρκής ο έλεγχος λόγω ανεπαρκούς στελέχωσης και της αδυναμίας καλλιέργειας τουριστικής συνείδησης στους επαγγελματίες του τουρισμού. Απαραίτητη η προγραμματισμένη και στοχευμένη συνεχής εκπαίδευση όλων όσων ασχολούνται με τον Τουρισμό που θα έχει σαν αποτέλεσμα την άμεση «επαναφορά» της παραδοσιακής κυπριακής φιλοξενίας.

Προσοχή στους χώρους που χρησιμοποιείται το Ξένο Εργατικό Δυναμικό

Εμφάνιση/αισθητική των Τουριστικών περιοχών: Δεδομένης της ακαλαίσθητης εμφάνισης των τουριστικών μας περιοχών (πινακίδες, διαφημίσεις, επιπλώσεις κ.ο.κ.) καθίσταται απαραίτητη η εκπόνηση και άμεση εφαρμογή σχεδίου για βελτίωση της ακαλαίσθητης/«αντικυπριακής» εμφάνισης των τουριστικών περιοχών. Ενδεχόμενη δυνατότητα αξιοποίησης Ευρωπαϊκών κονδυλίων.

Τουριστική Αστυνομία: Άμεση αναγκαιότητα σύστασης της, με κατάλληλα εκπαιδευμένους/μορφωμένους και ξενόγλωσσους αστυνομικούς.

Οδική σύνδεση των αερολιμένων με τις τουριστικές περιοχές. Άμεση αναγκαιότητα εξεύρεσης τρόπων «οικονομικής» οδικής σύνδεσης των αερολιμένων με τις τουριστικές περιοχές. Δεδομένης της ύπαρξης νομοθετικού πλαισίου να μελετηθεί το ενδεχόμενο παροχής επιδοτήσεων/κινήτρων προς ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες, όπως γίνεται δηλαδή με τα Αστικά Λεωφορεία. Ενδεχόμενη δυνατότητα αξιοποίησης Ευρωπαϊκών κονδυλίων.

Ξεναγοί:

Απαραίτητη η αύξηση και μετεκπαίδευση τους σε γλώσσες που δεν καλύπτονται ικανοποιητικά.

Άδεια μόνο σε όσους πραγματικά ασχολούνται.

Θεσμοθέτηση της λειτουργίας της Σχολής Ξεναγών ανά διετία δεδομένης της αδυναμίας του ΤΕΠΑΚ (Τεχνικό Πανεπιστήμιο Κύπρου), να την εντάξει στο πρόγραμμα του.

Άμεση αναγκαιότητα η επικαιροποίηση /διαφοροποίηση και εφαρμογή του υπό αναθεώρηση Στρατηγικού Σχεδίου με την εκπόνηση υλοποιήσιμων Σχεδίων Δράσης με βάση τα νέα δεδομένα.

Απαραίτητη η άμεση έναρξη και ολοκλήρωση των μεγάλων εμπλουτιστικών έργων (Γήπεδα Γκολφ, Μαρίνες, Καζίνο κλπ) που αναντίλεκτα θα προσδώσουν επιπρόσθετη αξία στο τουριστικό μας προϊόν αυξάνοντας την προσελκυστικότητα στοχευμένων αγορών.

Απαραίτητη η συνέχιση του θεσμού των μηνιαίων συναντήσεων των μειζόνων φορέων τουρισμού της ιδιωτικής πρωτοβουλίας με τον ΚΟΤ που αποτελεί μια πολύ θετική πρακτική η οποία είναι δυνατόν να αποδώσει πολύ καλά αποτελέσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Armand V Feigenbaum (1991), Total Quality Control, McGraw Hill
2. Arnold J (1999), Les nouvelle normes ISO9000 :2000, Transfus Clin Biol-Elsevier, pp.565-567.
3. Atkinson, P. (1993), Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management, Journal of the Operational Research Society, Vol. 44, No. 5 , pp. 525-526
4. Baker, DA and Crompton, JL, (2000), “Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions”, Annals of Tourism Research, Vol. 27 (3), pp.785-804
5. Barnett&Kemp (1994), όπως αναφέρεται στο βιβλίο του Μουμτζόγλου Α(2001), Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες -Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας σελ 17
6. Bearden, W.O Ingram, T.N and La Forge, R.W(2001), Marketing: Principles&Perspevtives, McGraw Hill, New York, N.Y
7. Berry, L., Bennet, R. and Brown, C.W. (1989), Service Quality: A Profit Strategy for Financial Institutions, Homewood, III.: Dow Jones-Irwin, pp. 2-7.
8. Best Practices for Customer Focused Quality, P.R.O.G.R.E..S.S. GREEK KIT Εργαλείων, (2000)
9. Brogowicz, A. A., Delene, L. M. And Lyth, D.M. (1990) «A synthesized Service Quality Model with Managerial Implications», International Journal of Service Industries Management, Vol. 1 (1), σσ. 27-45
10. Chapman A(2006), Total Quality Management, Crown Copyright, <http://www.businessballs.com/qualitymanagement.htm>

11. Choi, T.Y. and Cho, V. (2000), "Towards a knowledge discovery framework for yield management in the Hong Kong hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 17-31.
12. Crosby (1979), *Quality is Free, The Art of Making Quality Certain*, Penguin Putan, pp.3-21
13. Daft R(2003), *Management*, Thomson
14. David A et al (1986), *A Note on Quality: The Views of Deming, Juran, and Crosby*, *Harvard Business Review*, September 17, 1986
15. Deming E.W(1986), *Out of Crisis*, Cambridge University Press
16. Department of Trade and Industry (2006), *The Evolution of Quality*, <http://www.dti.gov.uk/quality/evolution>
17. Deveau, L.T., Deveau, P. M., Portocarrero, N., Escoffier, M. (1996). *Front Office Management and Operations*. New Jersey: Prentice Hall
18. Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, (1994) "Marketing, concepts and strategies" Houghton Miffl
19. Emiliani, M.L., with Stec, D., Grasso, L. and Stodder, J. (2003), *Better Thinking, Better Results: Using the Power of Lean as a Total Business Solution*, The CLBM, Kensington, Conn, pp.32-50
20. Forsyth, P(1999), *Maximizing Hospitality Sales*, Casell, London
21. Garvin (1986), *Quality-Cost Trade Off* *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 2, pp. 289-300
22. Gilbert, D.C. and Joshi, I. (1995), "Quality Management and the Tourism and Hospitality Industry", in *progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Vol. 4, London: Belhaven Press, pp. 149-168.

23. Grohmann, H.V(1966), Answering reservation inquiries, Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly, May, pp. 73-80
24. Gartner, W., 1996, 'Τουριστική ανάπτυξη..αρχές, διαδικασίες και πολιτικές', Minnesota
25. Haywood, K. M. (1983) «Assessing the Quality of Hospitality Services», International Journal of Hospitality Management, Vol. 2 (4), pp. 165-177
26. <http://www.traveldailynews.gr> (2011) Ανάκτηση Νοέμβριος 2011
27. Imai, Masaaki (1986), *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill/Irwin,
28. Ishikawa. K., (Lu. D. J. trans.), (1985), *What is Total Quality Control?*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
29. Jones, P. and Lockwood, A. (1989), *The Management of Hotel Operations*, London: Cassell. pp. 149-167
30. Juran, J.M.; Godfrey, A.B(1999), *Juran's Quality Handbook*, McGraw-Hill
31. Karen Ho (2003), *Go Away, Do not Bother Me, I don't want your money*, Journal of Service Marketing, pp. 379-392
32. Lawrence(2002), *Une reflexion accomplie au service d'un mission globale*, Secretaire General d'ISO
33. Mc Daniel, C & Gates,R (1995) "Marketing Research Essentials", West Publishing Company
34. Munro-Faure, L. (1992), *Implementing Total Quality Management*, and London: Pitman.
35. Murdick, R.G., Render, B. and Russel, R.S. (1990), *Service Operations Management*, Newton, Mass.: Allin and Bacon

36. National Institute of Standards and Technology, (2002), Draft Special Publication 800-97, Guide to IEEE 802.11i: Quality Networks
37. Oakland, J.S (1995), Total Quality Management, Butterworth Heinemann, London, pp. 135-148
38. Okland J(2000), Total Quality Management - The Route to Improving Performance, 2nd Edition, Butter Worth Heinemann
39. Okuda H (2005), History of International Conference on Quality, <http://www.juse.or.jp/e/conventions/icq05.html>
40. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1994), “Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality – Implications for further Research”, Journal of Marketing, Vol., 58 (1), pp. 111-124.
41. Planning and Practices in Quality Control published by Japanese Union of Scientists and Engineers, in Japanese, a collection of Juran's 1954 lectures
42. Rabbitt, J.T (1993), The ISO9000 Book. A Global competitor’s guide to compliance and certification, Quality Resources, a Division of the Kraus Organization Limited, White Plains, NY, pp.215-238
43. Randall, L. and Senior, M. (1992) «Managing Quality in hospitality Services», International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 4 (2), pp. 6-8
44. Sanchez F (2005), Hotel yield management using different reservation modes, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 136-146
45. Sekaran,U. ‘Paths to the job satisfaction of bank employees’, Journal of organizational behavior, Oct (1989), Vol 10, pp. 347-359.
46. Simmons, P. and Teare, R. (1993), «Evolving a Total Quality Culture», International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 5 (3), pp. 4-8

47. Sun Tzu(2003), Η τέχνη του Πολέμου, Περίπλους σελ 20
48. Teare, R., (1996), «Consumer Strategies for Assessing and Evaluating Hotels», in Teare, R. and Boer, A. (eds), Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 1990s, London: Cassell, pp. 120-143.
49. Tenner, A. R. and De Toro, I. J. (1992), Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement, Reading, Mass.: Addison – Wesley
50. Tonner, C,(2003),Quality Theories, <http://www.isixsigma.com/dictionary> από <http://www.skymark.com/resources/articles.asp>
51. Tricker, R(2001b), ISO9001:2000 for small Businesses, Butterworth-Heinemann, Oxford UK,p.3
52. Tsiotras G(1993), "Quality Improvement for Group-Work Management Process", in Total Quality Management, Vol. 4, No. 3, pp. 257-260
53. Tull, D. & Hawkins, D. (1987) “Marketing research: Measurements and Method”, 4th Edition, McMillian Publishing
54. Urenio (2003), Συνεχής Βελτίωση και Στόχοι Ποιότητας, pp.1-10, <http://www.urenio.org>
55. William H et al(1983),Creating Strategic Change, New York, Wiley&Sons,pp. 342-351

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

56. Αγγελίδης, Κ.Δ και Κιρκινέζου, Κ.Μ(2001). ISO9000 στις Τεχνικές Εταιρίες, University Studio Press, σελ 19
57. Αθανασίου Λ., (2000) *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής*, Ιωάννινα

58. Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης Λ(2002), ISO9000:2000, Σταμούλης σελ 103, 104,105
59. Βαρβαρέσος, Σ., 1997, 'τουρισμός οικονομικές προσεγγίσεις' , Προμποπός
60. Γούναρης Σ(2003),Μάρκετινγκ Υπηρεσιών,Rosili σελ 88-91
61. Δερβιτσιωτης Ν, Κ,(2001), Ανταγωνιστικότητα Με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,INTERBOOKS, σελ 114-118
62. Δημοσθένης, Κ. Αγγελίδης(2001), ISO9000 Στις Τεχνικές Εταιρίες, University Studio σελ 45
63. ΕΛΟΤ EN ISO 8402 «Διαχείριση ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας-Λεξιλόγιο
64. Ζαφειρόπουλος (2005),Πως γίνεται μια επιστημονική Έρευνα, Κριτική σελ.59
65. Μουμτζόγλου Α(2001), Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες -Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (TQM), Εκδόσεις Μάνατζμεντ, σελ 13
66. Στεφανάτος Σ(2000),Προγραμματισμός Ποιότητας, ΕΑΠ, σελ 68
67. Στυλιανίδης Α(2003),Η προσέγγιση των προτύπων ποιότητας,Global University, σελ 1-10
68. Σωτηριάδης Μ., Βαρβαρέσος Σ., (2003). Αρχείον Οικονομικής Ιστορίας., Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Τόμος XV, Νο 1, (σσ 3)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.

ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ LE MERIDIEN LIMASSOL SPA & RESORT ΚΑΙ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

- 24ωρη Υπηρεσία Υποδοχής
- Room Service
- SPA
- Αθλητικό Κέντρο
- Ασύρματη Πρόσβαση στο Διαδίκτυο (Με Χρέωση)
- Ατμόλουτρο
- Βιβλιοθήκη
- Βόλεϋ
- Γήπεδα Tennis
- Γήπεδο Μπάσκετ
- Γυμναστήριο
- Δωμάτιο Παιχνιδιών
- Ενασχόληση και Ψυχαγωγία Παιδιών
- Ενοικίαση Αυτοκινήτων
- Ενοικίαση Ποδηλάτων
- Εξωτερική Πισίνα - Γλυκό Νερό

- Εξωτερική Πισίνα - Θαλασσινό Νερό
- Εστιατόριο με Μενού A la Carte
- Εστιατόριο με Μπουφέ
- Εστιατόριο(α)
- Εσωτερική Θερμαινόμενη Πισίνα
- Θαλάσσια Αθλήματα
- Καταδυτικές Εγκαταστάσεις
- Καταστήματα
- Καφετέρια
- Κέντρο Θαλασσοθεραπείας
- Κομμωτήριο
- Μασσάζ
- Μίνι Γκολφ
- Μίνι Μάρκετ
- Μίνι Ποδόσφαιρο
- Μπαρ στην Πισίνα
- Μπαρ(ς)
- Μπιλιάρδο
- Παιδική Πισίνα
- Παιδική Χαρά

- Παραδοσιακή Τοπική Βραδιά
- Πινγκ-Πονγκ
- Πρόγραμμα Ψυχαγωγίας
- Σαλόνι Ομορφιάς
- Σάουνα
- Σνακ Μπαρ
- Συνεδριακοί Χώροι
- Τοξοβολία
- Υπηρεσία Ανταλλαγής Συναλλάγματος
- Υπηρεσία Πλυντηρίου
- Υπηρεσία Ταξί
- Υπηρεσίες Διαδικτύου
- Φύλαξη Παιδιών
- Χρηματοκιβώτιο
- Χώρος Στάθμευσης

Τύποι δωματίων στο/σε Le Meridien Limassol Spa & Resort

- Δίκλινο Δωμάτιο με 2 Μονά 1 Διπλό Κρεβάτι Θέα στη Θάλασσα (Α)
 - ο Βεράντα Μπαλκόνι
 - ο Δορυφορική ή Καλωδιακή Τηλεόραση

- Εξοπλισμός για παρασκευή Ποφημάτων
- Θέρμανση
- Κλιματισμός
- Κρεβάτι Μωρού (Χωρίς χρέωση)
- Μίνι Μπαρ
- Μπάνιο με μπανιέρα ή ντους
- Πιστολάκι Μαλλιών
- Τηλέφωνο
- Χρηματοκιβώτιο

•

Δίκλινο Δωμάτιο με 2 Μονά 1 Διπλό Κρεβάτι Θέα στη Θάλασσα (B)

- Βεράντα Μπαλκόνι
- Δορυφορική ή Καλωδιακή Τηλεόραση
- Εξοπλισμός για παρασκευή Ποφημάτων
- Θέρμανση
- Κλιματισμός
- Κρεβάτι Μωρού (Χωρίς χρέωση)
- Μίνι Μπαρ
- Μπάνιο με μπανιέρα ή ντους
- Πιστολάκι Μαλλιών

- ο Τηλέφωνο

- ο Χρηματοκιβώτιο

-

Δίκλινο με Διπλό Κρεβάτι για Χρήση Μονόκλινου Θέα στον Κήπο (Α)

- ο Βεράντα Μπαλκόνι

- ο Δορυφορική ή Καλωδιακή Τηλεόραση

- ο Εξοπλισμός για παρασκευή Ποφημάτων

- ο Θέρμανση

- ο Κλιματισμός

- ο Κρεβάτι Μωρού (Χωρίς χρέωση)

- ο Μίνι Μπαρ

- ο Μπάνιο με μπανιέρα ή ντους

- ο Πιστολάκι Μαλλιών

- ο Τηλέφωνο

- ο Χρηματοκιβώτιο

-

Δίκλινο με Διπλό κρεβάτι Θέα στη Θάλασσα (Α)

- ο Βεράντα Μπαλκόνι

- ο Δορυφορική ή Καλωδιακή Τηλεόραση

- ο Εξοπλισμός για παρασκευή Ποφημάτων

- ο Θέρμανση

- Κλιματισμός
- Κρεβάτι Μωρού (Χωρίς χρέωση)
- Μίνι Μπαρ
- Μπάνιο με μπανιέρα ή ντους
- Πιστολάκι Μαλλιών
- Τηλέφωνο
- Χρηματοκιβώτιο

•

Δίκλινο με Διπλό κρεβάτι Θέα στον Κήπο (Α)

- Βεράντα Μπαλκόνι
- Δορυφορική ή Καλωδιακή Τηλεόραση
- Εξοπλισμός για παρασκευή Ποφημάτων
- Θέρμανση
- Κλιματισμός
- Κρεβάτι Μωρού (Χωρίς χρέωση)
- Μίνι Μπαρ
- Μπάνιο με μπανιέρα ή ντους
- Πιστολάκι Μαλλιών
- Τηλέφωνο
- Χρηματοκιβώτιο

•

Οικογενειακό Δωμάτιο Θέα στη Θάλασσα (Α)

- ο Βεράντα Μπαλκόνι
- ο Βεράντα Μπαλκόνι
- ο Δορυφορική ή Καλωδιακή Τηλεόραση
- ο Δορυφορική ή Καλωδιακή Τηλεόραση
- ο Εξοπλισμός για παρασκευή Ποφημάτων
- ο Εξοπλισμός για παρασκευή Ποφημάτων
- ο Θέρμανση
- ο Θέρμανση
- ο Κλιματισμός
- ο Κλιματισμός
- ο Κρεβάτι Μωρού (Χωρίς χρέωση)

•

Οικογενειακό Δωμάτιο Θέα στη Θάλασσα (Β)

- ο Βεράντα Μπαλκόνι
- ο Δορυφορική ή Καλωδιακή Τηλεόραση
- ο Εξοπλισμός για παρασκευή Ποφημάτων
- ο Θέρμανση
- ο Κλιματισμός
- ο Κρεβάτι Μωρού (Χωρίς χρέωση)

- Μίνι Μπαρ
- Μπάνιο με μπανιέρα ή ντους
- Πιστολάκι Μαλλιών
- Πρόσβαση στο Διαδίκτυο
- Τηλέφωνο

•

Οικογενειακό Δωμάτιο Θέα στη Θάλασσα (C)

- Βεράντα Μπαλκόνι
- Δορυφορική ή Καλωδιακή Τηλεόραση
- Εξοπλισμός για παρασκευή Ροφημάτων
- Θέρμανση
- Κλιματισμός
- Κρεβάτι Μωρού (Χωρίς χρέωση)
- Μίνι Μπαρ
- Μπάνιο με μπανιέρα ή ντους
- Πιστολάκι Μαλλιών
- Πρόσβαση στο Διαδίκτυο
- Τηλέφωνο

•

Οικογενειακό Δωμάτιο Θέα στην Πισίνα και στη Θάλασσα (A)

- Βεράντα Μπαλκόνι

- Θέρμανση
- Κλιματισμός
- Κρεβάτι Μωρού (Χωρίς χρέωση)
- Μίνι Μπαρ
- Μπάνιο με μπανιέρα ή ντους
- Πιστολάκι Μαλλιών
- Τηλέφωνο
- Χρηματοκιβώτιο

Παρακάτω παρατίθεται φωτογραφικό υλικό από το ξενοδοχείο









ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.

ΠΑΡΟΧΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ FOUR SEASONS ΚΑΙ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

- Γενικά
- Ακίνητο μη καπνιστών
- Δυνατότητα αγορών
- Εστιατόριο(α) ξενοδοχείου
- Ιδανική επιλογή για παιδιά
- Μπαρ δίπλα στην πισίνα
- Ομπρέλα
- Πισίνα για παιδιά
- Πισίνα - εξωτερικά
- Πισίνα - εσωτερικά
- Τηλεόραση στο λόμπι
 - Αίθουσα(ες) χορού
 - Αίθριο
 - Ανελκυστήρας
 - Ασύρματη πρόσβαση (υψηλής ταχύτητας) στο Internet - δωρεάν
 - Γήπεδο τένις στις εγκαταστάσεις

- Κατάστημα δώρων ή περίπτερο με εφημερίδες
- Καφέ
- Μπαρ/lounge
- Μπάρμπεκιου γκριλ
- Οι κοινόχρηστοι χώροι κλιματίζονται
- Τζάκι στο λόμπι
- Δωμάτια (όλα τα δωμάτια περιλαμβάνουν)
- Γραφείο
- Δυνατότητα παροχής κούνιας (παιδικά κρεβατάκια)
- Δώρα καλωσορίσματος
- Ειδικές κουρτίνες τύπου Blackout
- Ηλεκτρονικά/μαγνητικά κλειδιά
- Θυρίδα ασφαλείας στα δωμάτια
- Μόνο δωμάτια μη καπνιστών
- Μπέμπισίτινγκ στο δωμάτιο (επιπλέον χρέωση)
- Ξυπνητήρι-ραδιόφωνο
- Σίδερο/σιδερώστρα (κατόπιν αιτήματος)
- Αίθριο
- Γρήγορη πρόσβαση στο Internet
- Δυνατότητα παροχής υποαλλεργικών κλινοσκεπασμάτων

- Δωρεάν είδη υγιεινής
- Επιπλέον πετσέτες/κλινοσκεπάσματα
- Ιδιωτικό μπάνιο
- Καθρέφτης μακιγιάζ/ξυρίσματος
- Καφετιέρα/συσκευή για τσάι
- Κιτ ραψίματος
- Κλιματισμός
- Κλινοσκεπάσματα αρίστης ποιότητας
- Κονσόλα βιντεοπαιχνιδιών
- Μίνι μπαρ
- Μπαλκόνι
- Μπανιέρα-τζακούζι
- Μπουρνούζια
- Παντόφλες
- Πιστολάκι για τα μαλλιά
- Προβολή ταινιών επί πληρωμή
- Πρόσβαση στο Internet (επιπλέον χρέωση)
- Συσκευή τηλεφώνου πολλαπλών γραμμών
- Τηλέφωνο μπάνιου
- Τηλεχειριστήριο κλιματισμού

- Υπηρεσία Turndown
- Υπηρεσία αφύπνισης
- Υπηρεσία δορυφορικής τηλεόρασης
- Φωνητικό ταχυδρομείο
- Υπηρεσίες
- Δραστηριότητες για τα παιδιά/Επίβλεψη παιδιών
- Δυνατότητα πρόσβασης σε άτομα με αναπηρικό καροτσάκι
- Επιλογή προτάσεων περιήγησης
- Σάουνα
- Υπηρεσία γυαλισματος παπουτσιών
- Υπηρεσίες γάμου
- Υπηρεσίες σπα
- Φύλακας
- Χαμάμ
- Χρηματοκιβώτιο - ρεσεψιόν
- Health club
- Γρήγορη αναχώρηση
- Γυμναστήρια
- Δραστηριότητες για Παιδιά
- Δυνατότητα παροχής ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης

- Δυνατότητα παροχής λιμουζίνας ή πολυτελών αυτοκινήτων
- Δυνατότητα πρόσβασης στο Internet σε κοινόχρηστους χώρους - επιπλέον χρέωση
- Δωρεάν πρωινό
- Εγκαταστάσεις πλυντηρίων
- Ενοικίαση κινητών τηλεφώνων
- Θυρωρός
- Κομμωτήριο
- Μασάζ - δωμάτιο(α) θεραπείας σπα
- Μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο (επιπλέον χρέωση)
- Πλήρως εξοπλισμένο σπα
- Πολύγλωσσο προσωπικό
- Προσφέρεται καφές στο λόμπι
- Ρεσεψιόν
- Στάθμευση με υπηρεσία βαλέ
- Υπηρεσία στάθμευσης (δωρεάν)
- Υπηρεσία συναλλάγματος
- Υπηρεσία φύλαξης/φροντίδας παιδιών
- Υπηρεσίες καλλωπισμού
- Χώρος στάθμευσης

- Χώρος ψυχαγωγίας/παιχνιδιών
- Επιχειρήσεις & Εκδηλώσεις
- Δυνατότητα προετοιμασίας επίσημων δείπνων
- Εκθεσιακός χώρος
- Επιχειρηματικό κέντρο
- Μεταφραστικές υπηρεσίες
- Οπτικοακουστικός εξοπλισμός
- Πολλές αίθουσες συνεδριάσεων/συσκέψεων
- Πολλές μικρές αίθουσες συσκέψεων
- Υπηρεσία δωματίων (24 ώρες)
- Υπηρεσία στεγνοκαθαριστηρίου/πλυντηρίου
- Υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης
- Λειτουργία ρεσεψιόν 24 ώρες το 24ωρο

Δείπνο

Το Four Seasons Hotel διαθέτει εστιατόριο στο χώρο του ξενοδοχείου. Προσφέρεται δωρεάν πρωινό στους επισκέπτες. Διατίθεται υπηρεσία δωματίου 24 ώρες το 24ωρο.

Ψυχαγωγία

Στο χώρο του ξενοδοχείου υπάρχει εσωτερική πισίνα, εξωτερική πισίνα και πισίνα για παιδιά. Οι ψυχαγωγικές ευκολίες περιλαμβάνουν health club, σάουνα, χαμάμ και γυμναστήριο.

Οι ψυχαγωγικές δραστηριότητες που αναγράφονται παρακάτω είναι διαθέσιμες είτε στο χώρο του ξενοδοχείου είτε κοντά σε αυτόν και μπορεί να υπάρχουν χρεώσεις για αυτές.

- Parasailing nearby
- Αεροβική on site
- Γκολφ πλησίον
- Γκολφ - χώρος για εξάσκηση nearby
- Διαδρομές για πεζοπορία/ποδηλασία nearby
- Διαδρομή/Μονοπάτι για τρέξιμο στις εγκαταστάσεις
- Ενοικιάσεις σκούτερ/μοτοποδηλάτων on site
- Ενοικίαση ποδηλάτων on site
- Επιφανειακή κολύμβηση (Snorkeling) στις εγκαταστάσεις
- Θαλάσσιο σκι on site
- Ιππασία/ενοικίαση πλησίον
- Ιστιοπλοΐα nearby
- Ιστιοσανίδα on site


- Καταδύσεις on site
- Κολύμβηση on site
- Λέμβοι nearby
- Μαθήματα πιλάτες on site
- Μηχανοκίνητα σκάφη on site
- Ναυσιπλοΐα πλησίον
- Σκάφος ενός ατόμου on site

ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΙΑ FOUR SEASONS HOTEL BEACH RESORT

Παρακάτω παρουσιάζεται σχετικός πίνακας με όλες τις αναλυτικές διαστάσεις των αιθουσών του ξενοδοχείου , τι ανάγκη εξυπηρετεί αλλά και την ονομασία της κάθε αίθουσας.

Κύπρος / Λεμεσός / Limasol City

Four Seasons Hotel Beach Resort

Ονομασία Αίθουσας	Μήκος	Πλάτος	Ύψος	Εμβαδό m ²	Θεατρική Διάταξη	Σχολική Διάταξη	Διάταξη Π	Κοκτέιλ	Επίσημο Γεύμα
		<="" div="" align="center">							
The Four	33	16	4.4	500	500	340	100	600	500

Seasons Ballroom									
Ballroom A	13	16	4.4	196	180	120	48	240	120
Ballroom B	7	16	4.4	116	120	60	46	120	80
Ballroom C	12	16	4.40	188	160	110	46	220	120
Ballroom A+B	20	16	4.4	312	300	180	76	360	250
Ballroom B+C	19	16	4.4	304	280	170	70	350	230
The Summit Room	18	9	3	160	150	80	48	180	100
Summit A	14	10	3	116	110	60	30	130	70
Summit B	6	6	3	43	38	20	18	50	30
Chairman's Suite Boardroom A	6.30	3.70	2.50	23	-	-	-	-	-
Chairman's Suite Boardroom B	5.80	3.70	2.50	21.50	-	-	-	-	-

ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ



Εξωτερική εικόνα πρόσοψης



Μπαλκόνι/βεράντα



Πισίνα



Μπαλκόνι/βεράντα



Εστιατόριο



Γυμναστήριο

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

5*

4*

2. ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1-5 έτη

6-10 έτη

11-15 έτη

16-20 έτη

21-25 έτη

26-30 έτη

3. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ

1-5 έτη

6-10 έτη

11-15 έτη

16-20 έτη

21-25 έτη

26-30 έτη

4. ΘΕΣΗ

Προϊστάμενος υποδοχής

Διευθυντής πωλήσεων

Διευθυντής δωματίων

Υπεύθυνος κρατήσεων

Υπεύθυνος ηλεκτρονικών πωλήσεων

Γενικός διευθυντής

Υποδιευθυντής

5. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Πρωτοβάθμια

Δευτεροβάθμια

Τριτοβάθμια

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1.ΔΙΑΘΕΤΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ;

Ναι

Όχι

1.1.ΑΝ ΝΑΙ , ΠΟΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙ;

Μορφές πιστοποίησης

ISO 14000

ISO 9001:2000

ISO 9001

HACCP

Άλλα

1.2. ΠΩΣ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΤΑ ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΠΡΑΞΗ;

1.3. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΙΦΕΡΟΥΝ

Βελτίωση ποιότητας

Σιγουριά στο καταναλωτή

Παραγωγή βάσει διεθνών προδιαγραφών

Άλλο

2. ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΠΟΥ ΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ ΜΕ ΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

Ναι

Όχι

ΑΝ ΝΑΙ, ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ;

ΕΛΟΤ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

ΙΔΙΩΤΗΣ

ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ

ΑΛΛΟ

3. ΚΑΤΑ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Πάρα πολύ

Πολύ

Ως ένα ορισμένο βαθμό

Πολύ Λίγο

Λίγο

4. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΒΟΗΘΑΕΙ ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ;

Πάρα πολύ

Πολύ	<input type="checkbox"/>
Ως ένα ορισμένο βαθμό	<input type="checkbox"/>
Πολύ Λίγο	<input type="checkbox"/>
Λίγο	<input type="checkbox"/>

5. ΠΟΙΑ Η ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΜΟΡΦΕΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΕΡΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΣΑΣ; (ΣΗΜΕΙΩΣΑΤΕ ΕΩΣ 2 ΜΕ ΑΥΞΟΥΣΑ ΑΡΙΘΜΗΣΗ ΟΠΟΥ 1 ΕΙΝΑΙ Η ΠΡΩΤΗ ΣΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ 5 Η ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ)

Μορφές πιστοποίησης	<input type="checkbox"/>
ISO 14000	<input type="checkbox"/>
ISO 9001:2000	<input type="checkbox"/>
ISO 9001	<input type="checkbox"/>

HACCP

Άλλα

1^η θέση: Πρώτη σε βαθμό εγκυρότητας

2^η θέση: Δεύτερη σε βαθμό εγκυρότητας

6. ΤΗΡΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΔΙΑΣΦΑΛΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;

Ναι

Όχι

6.1. ΑΝ ΝΑΙ ΓΙΑΤΙ;

6.2. ΑΝ ΟΧΙ ΓΙΑΤΙ ;

7 ΠΡΟΣΔΙΔΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

8. ΤΗΡΕΙΤΑΙ ΣΧΟΛΑΣΤΙΚΑ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ

Πάρα πολύ

Πολύ

Μέτρια

Λίγο

Καθόλου

9. ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Ναι

Όχι

10. ΣΥΖΗΤΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ναι

Όχι

11. ΠΡΙΜ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ναι

Όχι

12. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Ναι

Όχι

13. ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΕ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΜΕ ΘΕΜΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ;

Πάντα

Περιστασιακά

Ποτέ

14. ΕΚΦΡΑΖΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ;

Ναι

Όχι

14.1. ΑΝ ΝΑΙ ΑΝΑΦΕΡΑΤΕ ΚΑΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΠΟΥ ΕΚΦΡΑΖΕΙ

15. ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΕΝΕΡΓΟ ΜΕΡΟΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ;

Ναι

Όχι

16. ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ;

Ναι

Όχι