ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

<u>ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ</u>

«ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ»

ΒΑΓΕΝΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ –ΓΕΝΙΚΑ…….....3

2.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΠΟΙΟΤΙΚΟ ΣΕΡΒΙΣ…….....5

2Ι.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ…….....7

2ΙΙ.ΜΙΑ ΟΛΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ…….....8

2ΙΙΙ.ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ……..9

3.**ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**…….11

3Ι.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ……....11

3ΙΙ.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ……...14

3ΙΙΙ.ΜΑΝΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ : ΜΙΑ ΝΕΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ..18

3ΙV.ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ…….18

3V.Η ΜΑΝΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ…….20

3VΙ.ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ……..20

3VΙΙ.ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ……21

3VΙΙΙ.ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ……23

3VΙV.ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QUALITY COSTING)……...24

3VV.ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ……31

4.ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....41

4Ι.ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ…….43

4ΙΙ.ΠΩΣ ΑΝΤΙΔΡΟΥΝ ΟΙ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ……..44

4ΙΙΙ.ΠΩΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΤΙΔΡΑ Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.44

4V.ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΑ…….45

4VΙ.ΣΤΟΧΟΣ : Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΑ……45

5.ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ…47

6.ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ…….48

7.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ……49

8.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ…….....52

1.ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ - ΓΕΝΙΚΑ

Ο τουρισμός, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις όλων των παρατηρητών, θα είναι η πρώτη βιομηχανία της Ευρώπης μέχρι το 2000. Η βιομηχανία με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη, τις περισσότερες νέες θέσεις εργασίας, τη μεγαλύτερη συμβολή στο εθνικό εισόδημα.
Στο γίγνεσθαι αυτό η Ελλάδα κατέχει εξέχουσα θέση και ο ελληνικός τουρισμός διαθέτει τεράστιες δυνατότητες. Ο τουρισμός με τα τόσα προβλήματα, έχει πετύχει σημαντικά βήματα. Είναι πλέον καιρός να αντιμετωπιστεί με περισσότερη σοβαρότητα, αφού διεθνώς περνά στην πρώτη γραμμή της οικονομικής δραστηριότητας.
Η Ελλάδα διαθέτει άφθονη και μοναδικά ελκυστική πρώτη ύλη, που την έχει καταξιώσει στην παγκόσμια τουριστική αγορά. Ωστόσο, η πρώτη ύλη είναι μία απαραίτητη προϋπόθεση αλλά όχι επαρκής. Ο διεθνής ανταγωνισμός είναι εξαιρετικά οξύς.
Επίσης τα προβλήματα είναι πολλά και κανείς δεν μπορεί να το αρνηθεί. Είναι ένας τομέας εξαιρετικά ευαίσθητος, που επηρεάζεται καθοριστικά από τους πολιτικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς κραδασμούς. Γι' αυτό απαιτεί μακροπρόθεσμη σταθερή πολιτική. Το τρίπτυχο –αναβάθμιση, περιβάλλον και εκπαίδευση- πρέπει να αποτελέσει τον άξονα της πολιτικής αυτής.
Πολιτεία και ιδιωτική, επιχειρηματική δραστηριότητα καλούνται να αξιοποιήσουν τις προσφερόμενες ευκαιρίες, να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τόσο τις προτιμησιακές τάσεις των τουριστών για την Ελλάδα όσο και την παγκόσμια άνθηση του τομέα, που υπόσχεται υψηλή ανάπτυξη.
Στην πρώτη άνοιξη του τουρισμού, στις δεκαετίες του '60 και '70, έγιναν λάθη, παραλείψεις και προχειρότητες. Στην δεκαετία του '90 δεν υπάρχουν πλέον περιθώρια. Πολιτεία και επιχειρηματίες θα πρέπει να αντιληφθούν πολύ καλά τις απαιτήσεις της αγοράς, πού υστερούμε και προς ποια κατεύθυνση θα πρέπει να πραγματοποιηθούν αλλαγές. Η ανταπόκριση στις εξελίξεις της τουριστικής ζήτησης αποτελεί την πρώτιστη επιταγή των καιρών. Η αναβάθμιση σε όλα τα επίπεδα είναι η δεύτερη μεγάλη πρόκληση.

Πέρα και πάνω από την καθημερινότητα και τους τρέχοντες προβληματισμούς ένα μεγάλο θέμα, καθοριστικό για την τύχη του τουρισμού στη χώρα μας, προβάλλει με οξύτητα και με όλο πιο επείγουσα μορφή τα τελευταία χρόνια.

Είναι το θέμα των δομών, των επιλογών, της πολιτικής και των στόχων για ολόκληρο το τουριστικό κύκλωμα, θεωρούμενο ως ένα μεγάλο τμήμα της εθνικής οικονομίας.

Τα πάντα αμφισβητούνται, όλα κυλούν χωρίς σειρά και τάξη, μέσα σ' ένα περιβάλλον πλήθους εγκατάλειψης, προχειρότητας και ανασφάλειας. Κι αυτό τη στιγμή που όλοι αναγνωρίζουν ότι η Ελλάδα διαθέτει ένα από τα καλύτερα τουριστικά προϊόντα του κόσμου.

Τι κάνουν όμως όλοι όσοι εργάζονται για τον τουρισμό; Κράτος, οργανισμοί, ιδιώτες; Έχουμε αντιληφθεί τι γίνεται γύρω μας; Έχουμε συλλάβει τις ανακατατάξεις οι οποίες συντελούνται; Που είναι τα προγράμματα μας και τα έργα υποδομής; Που είναι οι επενδύσεις, η προβολή για την προσέλκυση και υποδοχή μιας καλύτερης τουριστικής πελατείας;

Δεν κάνουμε τίποτα το σημαντικό, το ουσιώδες. Κατατριβόμαστε απλώς με τα τετριμμένα της περιστασιακής καθημερινότητας και προσπαθούμε να προχωρήσουμε χωρίς πυξίδα, στα τυφλά. Οδεύουμε στο σημείο να γίνει η Ελλάδα χώρα τρίτης τουριστικής διαλογής.

Αυτή την περίοδο όμως η νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται γύρω μας είναι αμείλικτη. Ας συνειδητοποιήσουμε επιτέλους κάποιες αλήθειες και ας αντιδράσουμε. Να κινητοποιηθούμε όλοι ατομικά και συλλογικά, να βελτιώσουμε ουσιαστικά και να τελειοποιήσουμε σε ορισμένους έστω τομείς, το τουριστικό μας προϊόν, τις δομές των μονάδων, τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε όλο το κύκλωμα, από το ταξί μέχρι και το ξενοδοχείο, από τους δρόμους μέχρι την παραλία και από το πρατήριο μέχρι και την ταβέρνα.

Το έργο βεβαίως έτσι όπως διαγράφεται, είναι γιγάντιο και εκτείνεται σε μία δεκαετία τουλάχιστον. Για να γίνει όμως μια αρχή στην υλοποίηση του πρέπει να επιστρατεύσουμε όλες τις δυνάμεις μας, καθώς επίσης και τις επενδύσεις τρισεκατομμυρίων σε πάγια ενεργητικά στοιχεία, με δεκάδες χιλιάδες εργαζόμενους και αυτοαπασχολούμενους, με επιρροές και επιδράσεις σε όλους τους κλάδους της οικονομικής και κοινωνικής ζωής από τις μεταφορές και τη γεωργία έως το περιβάλλον και τον πολιτισμό.

2.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΠΟΙΟΤΙΚΟ ΣΕΡΒΙΣ

Τελευταία το κυρίαρχο θέμα που απασχολεί τον τουριστικό κλάδο είναι η ποιότητα των υπηρεσιών και οι νέες μέθοδοι για τη διασφάλιση της.

Στην ουσία καμία από τις νέες μεθόδους για τη διασφάλιση της ποιότητας δεν είναι πράγματι νέα. Οι περισσότερες μέθοδοι είναι πολύ παλιές και υπάρχουν, αποδεδειγμένα, οργανωμένες επιχειρήσεις οι οποίες εδώ και πολλά χρόνια έχουν εισαγάγει πολιτικές και εφαρμόσει πρακτικές και φιλοσοφίες με στόχο την ποιότητα των υπηρεσιών τους, με θετικά αποτελέσματα.

Στην πραγματικότητα, αυτό που είναι καινούριο, είναι η ανάγκη και για τις υπόλοιπες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν ότι πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο διευθύνουν τις επιχειρήσεις και ότι πρέπει να ακολουθήσουν τους πρωτοπόρους του κλάδου – αυτούς που έχουν διερευνήσει και έχουν επιτύχει υψηλές ποιοτικές επιδόσεις – γιατί το παραδοσιακό προφίλ της πελατείας τους έχει αλλάξει. Πρόσθετα, οι επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν σκληρότατο ανταγωνισμό και όλα δείχνουν ότι τα πράγματα θα χειροτερέψουν τα επόμενα χρόνια. Επομένως, για να επιτύχουν, ή απλά για να επιβιώσουν, οι επιχειρήσεις χρειάζονται μια νέα φιλοσοφία, ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης και διοίκησης. Οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους στον πελάτη και να υιοθετήσουν πελατο-κεντρική φιλοσοφία. Πρέπει να προσφέρουν υψηλή αξία στους πελάτες, να ενδιαφέρονται πραγματικά για την ικανοποίηση των αναγκών τους, με λίγα λόγια να γίνουν ειδήμονες στη δημιουργία ικανοποιημένων πελατών. Ο σημερινός πελάτης θα μπορούσε γενικά να ισχυριστεί ότι το επίπεδο των υπηρεσιών είναι χαμηλό. Η ακριβής σχέση μεταξύ του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών και του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη δεν μπορεί να προσδιοριστεί επακριβώς.

Διακεκριμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι κύριοι λόγοι πίσω από την αρνητική και απαιτητική στάση των πελατών, σε σχέση με το επίπεδο των υπηρεσιών, είναι οι δημογραφικές αλλαγές, η γνώση και εμπειρία γύρω από τις υπηρεσίες, ο εκμοντερνισμός της κοινωνίας, η αύξηση του καταναλωτισμού, οι αυξημένες προσδοκίες του πελάτη –απόρροια των στρατηγικών που ακολουθούν οι ίδιες οι

τουριστικές επιχειρήσεις μέσα από τις τεχνικές του μάρκετινγκ – η έμφαση πάνω στη σχέση τιμη/αξία κ.α. Όμως ενώ παρατηρείται σημαντική μείωση στην ικανοποίηση των πελατών για τις περισσότερες επιχειρήσεις, το επίπεδο παραμένει καλό για μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και αντανακλά τόσο την προσπάθεια της διεύθυνσης όσο και ένα γενικότερο ενδιαφέρον και φροντίδα για τον πελάτη.

Ο πελάτης αξιολογεί την προσφερόμενη υπηρεσία και αισθάνεται ικανοποίηση μόνο αν η συνολική αξία της προσφερόμενης υπηρεσίας είναι μεγαλύτερη από το συνολικό κόστος που καλείται να καταβάλλει ο πελάτης όπως φαίνεται παρακάτω:

- Σχέση αξίας / κόστους και ικανοποίησης
- Συνολική αξία (όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης) – (αξία προϊόντος, υπηρεσίας προσωπικού και εικόνας της επιχείρησης)
- Μείον συνολικό κόστος πελάτη – (χρήμα, χρόνος, ενέργεια και φυσικό κόστος)
- Ίσον πραγματική αξία για τον πελάτη – (κέρδος για τον πελάτη).

Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή το συνολικό κόστος για τον πελάτη υπερβαίνει τη συνολική αξία της προσφερόμενης υπηρεσίας, τότε η δυσαρέσκεια είναι δεδομένη.

Βασικός, επομένως, στόχος των επιχειρήσεων πρέπει να είναι η προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών, υπηρεσιών «αξίας», ώστε το αποτέλεσμα της σύγκρισης αξίας / κόστους να είναι θετικό για τον πελάτη. Το φαινομενικά εύλογο δίλημμα ότι θετικό αποτέλεσμα για τον πελάτη σημαίνει αρνητικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση είναι ουσιαστικά ανύπαρκτο για τις επιχειρήσεις που έχουν κατανοήσει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών, έχουν διερευνήσει την ποιότητα και έχουν ξεπεράσει ψευτοδιλήμματα όπως «η ποιότητα κοστίζει».

2Ι.ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ορισμός της ποιότητας: η λέξη ποιότητα είναι δύσκολο να ερμηνευτεί, έχει έναν αριθμό διαφορετικών εννοιών, συχνά παρανοείται και ακόμη συχνότερα συγχέεται με το «άριστο». Ωστόσο ένας κατάλληλος ορισμός ο οποίος βοηθά να ξεκαθαριστεί η κατάσταση προσφέρεται από το British Standard Institution: Ποιότητα είναι το σύνολο των γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία έχουν σχέση με την ικανότητα τους να ικανοποιήσουν μία καθορισμένη ή υπονοούμενη ανάγκη.

Μέσα από αυτό το πρίσμα, η πλάνη ότι το προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να είναι το καλύτερο για να φορά την ταμπέλα της ποιότητας καταρρίπτεται και εισάγεται η έννοια της ικανότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας να ικανοποιήσει τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη. Η ποιότητα, επομένως, απαιτεί και προϋποθέτει την ικανοποίηση αναγκών και προσδοκιών και ένα ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία είναι αυτό που ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης πελατείας, χωρίς να είναι κατ' ανάγκη το καλύτερο στο είδος του. Ένας άλλος ορισμός, επίσης του Βρετανικού Ινστιτούτου (BS 5750), εξετάζει την ποιότητα με το ίδιο πνεύμα: Είναι η υπηρεσία που προσφέρεται ή το προϊόν που σχεδιάζεται και παράγεται με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Συγκεκριμένα το ευρωπαϊκό πρότυπο BS 5770 ορίζει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προσφέρονται στον πελάτη με συμφωνημένη (αποδεκτή) ποιότητα έγκαιρα και στη σωστή τιμή. Ειδικότερα, σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των τουριστικών επιχειρήσεων, αξιόλογοι ερευνητές χρησιμοποιούν ορισμούς της ποιότητας οι οποίοι δίνουν έμφαση στην ικανότητα να δημιουργήσουμε μία ικανοποιητική εμπειρία για τον πελάτη, μέσα στα πλαίσια της τιμής που πληρώνει και αρκετά συχνά χρησιμοποιείται ο όρος «ικανοποίηση του πελάτη» ως συνώνυμο της ποιότητας.

2ΙΙ.ΜΙΑ ΟΛΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι ορισμοί της ποιότητας υπηρεσιών που είναι περισσότερο αποδεκτοί επικεντρώνονται στην ιδέα της ικανοποίησης του πελάτη, η οποία, με τη σειρά της επιτυγχάνεται με την κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεών του. Όμως, η ποιότητα υπηρεσιών (service quality) ως επιχειρηματική αντίληψη είναι καινούρια σε σύγκριση με την ποιότητα φυσικών προϊόντων (product quality) και παρά το γεγονός ότι μία υπηρεσία – προϊόν (service product) είναι συνδυασμός προϊόντος και υπηρεσίας -με έμφαση στην υπηρεσία- τόσο οι θεωρητικοί όσο και οι επαγγελματίες συχνά αποτυγχάνουν να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ των υπηρεσιών ανάλογες με αυτές που έχουν προσφέρει στα βιομηχανικά προϊόντα.

Όπως αποδεικνύεται από τη σχετική βιβλιογραφία και απ' ότι δείχνει η εμπειρία, ένα μεγάλο μέρος του προβλήματος οφείλεται στα ειδικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (ανακριβή πρότυπα, ετερογένεια κ.λ.π.) και στον όρο «υπηρεσία» (service) ο οποίος είναι εννοιολογικά ασαφής, γεγονός το οποίο δημιουργεί δυσκολίες στην κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη. Ακόμη, η οποιαδήποτε προσπάθεια να ανταγωνιστούμε επιτυχώς στο μέλλον, μέσω της ανάπτυξης και καθιέρωσης υπηρεσιών ποιότητας, είναι άσκοπη, εκτός αν προσδιορίσουμε πως αντιλαμβάνεται ο πελάτης την ποιότητα των υπηρεσιών που του προσφέρουμε και ακόμη αν προσδιορίσουμε με ποιο τρόπο επηρεάζεται η ποιότητα.

Γίνεται επομένως αντιληπτή η ανάγκη να εξετάσουμε σε βάθος την ποιότητα όμως, ούτε μόνο από την πλευρά του προϊόντος ή μόνο από την πλευρά της υπηρεσίας, αλλά ως μία ολική έννοια.

2ΙΙΙ.ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι υπηρεσίες είναι κατά κανόνα άυλες και αρκετά υποκειμενικές διαδικασίες εμπειρίας, όπου οι δραστηριότητες παραγωγής και κατανάλωσης λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα. Αλληλεπιδράσεις οι οποίες περιλαμβάνουν μία σειρά από «στιγμές αλήθειας» μεταξύ του πελάτη και του υπαλλήλου που παρέχει την υπηρεσία συμβαίνουν συνεχώς. Αυτό που συμβαίνει κατά τη διάρκεια αυτών των αλληλεπιδράσεων έχει προφανώς κρίσιμη επίπτωση στην ποιότητα της υπηρεσίας.

Βασικά η ποιότητα της υπηρεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, έχει δύο διαστάσεις, την τεχνική διάσταση και την λειτουργική ή διαδικαστική διάσταση. Στον πελάτη του ξενοδοχείου δίνεται ένα δωμάτιο και ένα κρεβάτι να κοιμηθεί, ο πελάτης του εστιατορίου παίρνει ένα γεύμα, ο επιβάτης της αεροπορικής εταιρίας μεταφέρεται από το ένα μέρος στο άλλο κ.λ.π. Όλα αυτά τα αποτελέσματα της λειτουργίας της επιχείρησης αποτελούν μέρος της εμπειρίας της ποιότητας. Τι λαμβάνει ο πελάτης κατά την επαφή του με την εταιρία είναι ξεκάθαρα σημαντικό και λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση της ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας. Συχνά αυτό θεωρείται ως η ποιότητα του προϊόντος που προσφέρεται στον πελάτη. Εντούτοις αυτό αποτελεί τη μισή αλήθεια, ή αν θέλετε, μέρος της αλήθειας. Ουσιαστικά αυτό αποτελεί μόνο μία διάσταση της ποιότητας, την ονομαζόμενη τεχνική ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας της υπηρεσίας. Συχνά, αλλά όχι πάντοτε, αυτή η διάσταση μετράται μάλλον αντικειμενικά από τον πελάτη, εξαιτίας του χαρακτήρα της, δηλαδή ως τεχνική λύση στο πρόβλημα.

Ωστόσο, καθώς υπάρχει ένας αριθμός αλληλεπιδράσεων μεταξύ του πελάτη και του παραγωγού της υπηρεσίας, συμπεριλαμβανόμενων επιτυχημένων η μη στιγμών αλήθειας, η τεχνική διάσταση της ποιότητας δεν αποτελεί παρά μόνο ένα μέρος της συνολικής ποιότητας στην αντίληψη του πελάτη. Ο πελάτης, προφανώς, θα επηρεαστεί από την τεχνική ποιότητα, δηλαδή το αποτέλεσμα της διαδικασίας που του προσφέρεται. Όμως, η προσιτότητα του εστιατορίου, η εμφάνιση και η συμπεριφορά του σερβιτόρου, η ανταπόκριση της καμαριέρας, το ύφος και η ακρίβεια με την οποία δίνεται μία πληροφορία από τον υπάλληλο της αεροπορικής

εταιρίας και γενικά ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι εκτελούν τα καθήκοντα τους επηρεάζουν, επίσης, την άποψη του πελάτη σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας. Ακόμη, οι άλλοι πελάτες που ταυτόχρονα κάνουν χρήση της ίδιας ή παρόμοιας υπηρεσίας ενδέχεται να επηρεάσουν τον τρόπο κατά τον οποίο ένας δεδομένος πελάτης αντιλαμβάνεται την υπηρεσία.

Οι άλλοι πελάτες ίσως δημιουργούν ουρές, ή ενοχλούν τους άλλους, ή ενδεχομένως δημιουργούν μία θετική επίπτωση στην ατμόσφαιρα της αλληλεπίδρασης. Με λίγα λόγια, ο πελάτης επηρεάζεται από το πως δέχεται την υπηρεσία και το πως βιώνει την ταυτόχρονη διαδικασία παραγωγής – κατανάλωσης. Αυτή είναι η άλλη διάσταση της ποιότητας – η λειτουργική ποιότητα – η οποία συνδέεται με το πως αντιμετωπίζονται και τελειώνουν οι στιγμές αλήθειας κατά την αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και παραγωγού της υπηρεσίας.

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. Πρόκειται για μία αληθινή στιγμή. Στο επόμενο λεπτό η ευκαιρία έχει χαθεί. Αν τη δεδομένη στιγμή συμβεί ένα λάθος, είναι πολύ αργά να το διορθώσουμε. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να δημιουργηθεί μία καινούρια «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 κα ι πιθανόν λιγότερο αποτελεσματικό σε σύγκριση με μία επιτυχημένη στιγμή της αλήθειας. Στην πραγματικότητα, ο πελάτης αποκτά εμπειρία της υπηρεσίας από μία ολόκληρη σειρά στιγμών αλήθειας, όταν συναλλάσσεται με μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.

Για παράδειγμα όταν χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες μιας αεροπορικής εταιρίας, ο επιβάτης περνά από έναν αριθμό στιγμών αλήθειας οι οποίες αρχίζουν από την άφιξη του στο αεροδρόμιο και τελειώνουν με την παραλαβή των αποσκευών και τη μεταφορά του από το αεροδρόμιο. Όταν χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι στιγμές αλήθειας του πελάτη αρχίζουν από τη στιγμή της άφιξης του και τελειώνουν τη στιγμή της αναχώρησης του από το ξενοδοχείο. Τυχόν επαφές πριν ή μετά (για κρατήσεις, πληροφορίες, λησμονηθέντα αντικείμενα κ.λ.π.) αποτελούν πρόσθετες στιγμές αλήθειας της υπηρεσίας. Γίνεται, επομένως, αντιληπτό ότι η παραγωγή και η παράδοση της υπηρεσίας πρέπει να σχεδιάζεται και να εκτελείται έτι ώστε να μη συμβαίνουν κακές στιγμές αλήθειας.

3.ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Το να επιζητεί κανείς τη βελτίωση σημαίνει ότι ρωτάει και ακούει τις απόψεις αυτών που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της βελτίωσης μέσα στην επιχείρηση. Η στροφή από τις υποδείξεις στην ακρόαση είναι η πιο μεγάλη αλλαγή που απαιτείται στη συμπεριφορά της διοίκησης από τις επιχειρήσεις που θέλουν να εκμεταλλευτούν το μέγιστο των δυνατοτήτων των εργαζομένων τους.

Από τη στιγμή που οι managers έχουν ακούσει τις απόψεις και τις ερμηνείες των άμεσα υπευθύνων, βρίσκονται σε καλύτερη θέση για να πάρουν τις σωστές αποφάσεις για την εφαρμογή της αρχής της ποιότητας. Μπορούν επίσης να κατανοήσουν καλύτερα τις νοοτροπίες και έτσι μπορούν πιο εύκολα να καταρρίψουν τα εμπόδια στην επικοινωνία.

Είναι λάθος να πιστεύουμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι αρέσκονται να παίρνουν αποφάσεις. Αλλά αυτό δε σημαίνει ότι δεν ενδιαφέρονται. Ένας υπάλληλος του οποίου η γνώμη έχει ζητηθεί και ακουστεί είναι πιθανότερο να ανταποκριθεί θετικά. Αν οι λόγοι πίσω από την κάθε απόφαση εξηγούνται ξεκάθαρα, τα άτομα είναι πολύ πιθανότερο να ανταποκριθούν με ενθουσιασμό, έστω και αν δεν συμφωνούν με την απόφαση. Η αυτοεκτίμησή τους είναι τώρα μεγαλύτερη, γιατί η προσφορά τους αναγνωρίζεται και αντιμετωπίζονται με σεβασμό.

3Ι.Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών

Για διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχείων, στις περισσότερες των περιπτώσεων, λειτουργούν ως «πυροσβέστες» για την επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνται καθημερινά, ένεκα των αιτιών – προβλημάτων που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα. Αντί μιας τέτοιας πρακτικής που ελάχιστα θετικά μπορεί να αποφέρει, είναι σκόπιμο να υιοθετήσουν πρώτα (και να αναπτύξουν στη συνέχεια) μια στρατηγική πρόληψης των προβλημάτων (αυτών που συνεπάγονται χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών).

Τέτοιες στρατηγικές κι ανάλογες διοικητικές πρακτικές έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί σε προηγμένες τουριστικά χώρες, όπως Η.Π.Α., Καναδάς, Αγγλία, Ελβετία, (κυρίως από τις αλυσίδες ξενοδοχείων). Είναι γνωστά τα προγράμματα

εξασφάλισης ποιότητας (Quality Assurance Programs) ή τα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας, σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και για όλες τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται (Company Wide Assurance Programs).
Τα βήματα (ή άξονες) μιας τέτοιας στρατηγικής πρόληψης, την υλοποίηση της οποίας θα πρέπει να αναλάβει η ανώτατη κυρίως διοίκηση, αλλά και τα στελέχη των επιμέρους τμημάτων σε κάθε ξενοδοχείο είναι:

1. Βήματα ελέγχου και εξασφάλισης της ποιότητας υπηρεσιών

(α) Προσδιορίστε, σε σημαντικό βαθμό, τις κατηγορίες των πελατών (σας).

(β) Προσδιορίστε, σε σημαντικό βαθμό, τις ανάγκες αυτών **των** κατηγοριών πελατών.

(γ) Προσδιορίστε τους βασικούς (τουλάχιστον) παράγοντες ικανοποίησης αυτών των αναγκών, όπως: υλικοτεχνική υποδομή, μείγμα υπηρεσιών, άνθρωποι.

(δ) Καθορίστε πρότυπα διεθνών προδιαγραφών, αν οι πελάτες σας στην πλειοψηφία τους είναι αλλοδαποί (π.χ. πρότυπα απόδοσης προσωπικού, συμπεριφοράς, λειτουργίας μηχανημάτων, απόδοσης τεχνολογικού εξοπλισμού, ελέγχου ικανοποίησης πελατών).

(ε) Αναπτύξτε μετρήσιμους δείκτες αυτών των προτύπων.

(στ) Προσδιορίστε (σε αριθμό, επάρκεια και στοιχεία προσωπικότητας) και ορίστε τα άτομα (εργαζόμενους) που είναι υπεύθυνα για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών στον πελάτη.

(ζ) Εκπαιδεύετε κατάλληλα (γενικά και ειδικά) τους εργαζόμενους στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, τόσο σε τεχνικές δεξιότητες όσο κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.

(η) Μη βασίζεστε, σε μεγάλο βαθμό, σε μη μόνιμους υπαλλήλους (π.χ. μερικής απασχόλησης) για την επίτευξη και διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

(θ) Εφαρμόστε σύστημα αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων (με έμφαση στην ποιότητα υπηρεσιών) και ανταμείψτε ανάλογα.

(ι) Δημιουργείστε ομάδες εργαζομένων, κατά τμήμα, υπεύθυνες για τον έλεγχο και παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας (κάτι ανάλογο για παράδειγμα, των Κύκλων Ποιότητας).

(κ) Συγκρίνετε την ποιότητα των πραγματικά προσφερόμενων υπηρεσιών (στους πελάτες σας) με την ποιότητα των ανταγωνιστών σας – αν ισχύουν τα 1 και 2 βήματα.

(λ) Τιμολογείστε τις υπηρεσίες σας (βάσει αντικειμενικών κριτηρίων) σύμφωνα με την ποιότητα (1) των παρεχόμενων υλικών αγαθών διευκόλυνσης, (2) των υπηρεσιών, (3) την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο και (4) τις εγκαταστάσεις στις οποίες παρέχεται η υπηρεσία.

(μ) Αναπτύξτε συστήματα περιοδικού ελέγχου (τουλάχιστον) του βαθμού ικανοποίησης των πελατών (π.χ. ερωτηματολόγια για τον πελάτη, ή για τον tour-operator).

Είναι προφανές ότι με την υιοθέτηση αυτών των βημάτων (που στην ουσία αποτελούν μια στρατηγική ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας) είναι αναγκαία μια αλλαγή στη στάση και στον τρόπο λειτουργίας όλων των εργαζομένων στα ξενοδοχεία. Έτσι θα πρέπει να σημειωθεί μία ανακατανομή (α) στο ανθρώπινο δυναμικό, (β) στους υλικούς και χρηματοοικονομικούς πόρους και (γ) στην κατανομή κι αξιοποίηση του χρόνου. Επίσης σημαντικός είναι ο καθορισμός προτεραιοτήτων, ανάλογα με τις κάθε φορά επικρατούσες συνθήκες, σε επίπεδο (ξενοδοχειακής) μονάδας, αλλά και στην αγορά ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

Οι ωφέλειες που θα προκύψουν από μια τέτοια «επένδυση», άλλες σε βραχυχρόνια κι άλλες σε μακροχρόνια βάση είναι προφανείς. Μερικές απ' αυτές είναι:

- μείωση στην αρχή και πρόληψη στη συνέχεια των προβλημάτων παραγωγής-παροχής υπηρεσιών,
- μείωση και πρόληψη παραπόνων πελατών,
- αύξηση της ικανοποίησης πελατών,
- αύξηση της (εργασιακής) ικανοποίησης των εργαζομένων και τέλος
- αύξηση της λειτουργικής ικανότητας και απόδοσης του ξενοδοχείου.

2.Συμπέρασμα

Όλα τα παραπάνω καταλήγουν σε επίτευξη μεγαλύτερων ωφελειών για όσους «εμπλέκονται» στην ξενοδοχειακή βιομηχανία: ΠΕΛΑΤΕΣ-**ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ - ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΣ.** Στη σημερινή ανταγωνιστική οικονομία, η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν μπορεί να λειτουργεί πια με παραδοσιακή νοοτροπία: «επίτευξη κερδών μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής – παροχής των υπηρεσιών» αλλά με τη νοοτροπία: ΑΥΞΗΣΗ ΩΦΕΛΕΙΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.

Το κόστος / τιμή της βελτιωμένης ποιοτικά υπηρεσίας είναι μάλλον βέβαιο ότι ο πελάτης δε θα αρνηθεί να πληρώσει, στο βαθμό που ικανοποιούνται οι προσδοκίες του και η υπηρεσία είναι ανάλογη των προτύπων κι εμπειριών του.

3ΙΙ.Συστήματα Επικοινωνίας με τους πελάτες

(Έρευνα βαθμού ικανοποίησης του πελάτη)

Το αποτέλεσμα της καλής ή όχι επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων αλλά και της διοικητικής και τεχνικής επάρκειας όλων των απασχολουμένων σε ένα ξενοδοχείο έχει, όπως είναι ευνόητο, άμεση και καθοριστική επίπτωση: (α) στην εξυπηρέτηση που θα λάβει ο πελάτης και (β) στην εικόνα – εντύπωση που θα σχηματίσει για το ξενοδοχείο ή τα επιμέρους τμήματα του.

Πόσο συχνά και σε τι βαθμό αυτή η επίπτωση γίνεται γνωστή στη διοίκηση ενός ξενοδοχείου; Πόσο συχνά και πως επικοινωνεί η διοίκηση ενός ξενοδοχείου με τους πελάτες για να πληροφορηθεί ότι τους ευχαριστεί ή ότι τους δυσαρεστεί ή ακόμη ότι τους δημιουργεί προβλήματα;

Η διαδικασία που ακολουθείται για να επικοινωνήσει η διοίκηση ενός ξενοδοχείου με τους πελάτες είναι γνωστή ως «Έρευνα (βαθμού ικανοποίησης) πελάτη». Η πιο συνηθισμένη μορφή αυτής είναι η συμπλήρωση κάποιου ερωτηματολογίου από τον πελάτη, που αφορά στη γενική ή και ειδική απόδοση τμημάτων του ξενοδοχείου, σε δύο κυρίως διαστάσεις: (α) προσωπικό και (β) προϊόντα – υπηρεσίες.

Σε αλυσίδες ξενοδοχείων και σε «ατομικά» μεγάλα ξενοδοχεία των ανώτερων κατηγοριών (πολυτελείας και Α' κατηγορίας) η διαδικασία αυτής της επικοινωνίας ακολουθείται σχετικά συχνά. Εκείνο που δεν είναι γνωστό είναι αν οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τον πελάτη αξιοποιούνται από το ξενοδοχείο, σε τέτοιο βαθμό ώστε να αποτελούν οδηγό δραστηριοποίησης των εργαζομένων για καλύτερη εξυπηρέτηση – μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

Ενώ κρίνεται αναγκαία αυτή η πληροφόρηση από τον πελάτη, για να διαπιστωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία απόδοσης ενός ξενοδοχείου, τίθενται τα ερωτήματα: Πόσο αντιπροσωπευτικά είναι τα σχόλια του πελάτη; Πόση βαρύτητα πρέπει να τους δοθεί; Πόσο αντικειμενικά είναι; Το εάν θα δοθούν ικανοποιητικές απαντήσεις σε αυτά, εξαρτάται από το πόσο πλήρες και λειτουργικό είναι το ερωτηματολόγιο που θα δοθεί στον πελάτη για συμπλήρωμα, αφενός, και αφετέρου ποια τεχνική θα εφαρμοστεί ώστε να απαντήσουν οι περισσότεροι, δυνατόν, πελάτες.

Έχουν προταθεί και χρησιμοποιούνται διάφορα ερωτηματολόγια (συνήθως κάθε ξενοδοχείο αναπτύσσει δικό του ερωτηματολόγιο) ανάλογα με το ποιες πληροφορίες θέλει να συγκεντρώσει το ξενοδοχείο. Όμως είναι σκόπιμο να γνωρίζει η διοίκηση τις πιο συνήθεις πηγές παραπόνων ή ικανοποίησης των πελατών και με βάση αυτές να διαμορφώνει το ερωτηματολόγιο. Ποιες είναι οι πηγές αυτές; Σε μια έρευνα που έγινε το 1978 στην Αμερική, σε 260 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαπιστώθηκαν οι παρακάτω πηγές κατά σειρά συχνότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Συχνότητα πηγών παραπόνων και ικανοποίησης πελατών

ΠΑΡΑΠΟΝΟ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
1. Τιμή (δωματίων, γευμάτων κ.τ.λ) 2. Ταχύτητα εξυπηρέτησης 3. Ποιότητα εξυπηρέτησης 4. Χώρος στάθμευσης 5. Επάρκεια και εξυπηρέτηση υπαλλήλων 6. Ησυχία περιβάλλοντος 7. Διαθεσιμότητα δωματίων 8. Χρόνος αναχώρησης από δωμάτιο 9. Καθαριότητα χώρων 10. Πίστωση (χρηματική)	1. Θετική (υποστηρικτική) στάση υπαλλήλων 2. Καθαριότητα χώρων 3. Ευταξία εγκαταστάσεων 4. Ποιότητα εξυπηρέτησης 5. Επάρκεια και εξυπηρέτηση υπαλλήλων 6. Καταλληλότητα – ευκολία τοποθεσίας 7. Επάρκεια – εξυπηρέτηση διοίκησης 8. Ποσότητα υπηρεσίας 9. Επάρκεια χώρων 10. Ησυχία περιβάλλοντος

Με οδηγό τις παραπάνω πηγές θα πρέπει η διοίκηση ενός ξενοδοχείου να αναπτύξει ένα κατανοητό, αλλά όχι μακροσκελές, ερωτηματολόγιο, που θα βοηθήσει και θα «προκαλέσει» τον πελάτη να εκφράσει τα θετικά και αρνητικά του αισθήματα για το ξενοδοχείο.

Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την συλλογή των πληροφοριών αυτών είναι διάφοροι, άλλοι λιγότερο και άλλοι περισσότερο αποτελεσματικοί. Αφού

αποφασιστεί το μέγεθος του δείγματος των πελατών (ή και όλοι) που θα του ζητηθεί να εκφράσει τις εντυπώσεις του, οι τρόποι που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι:

(α) Ζητείται από τον πελάτη, κατά την ώρα της τελικής εξόφλησης του λογαριασμού του, να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο και να το αφήσει στη reception.
(β) Την τελευταία ημέρα, πριν την αναχώρηση του πελάτη, αφήνεται σε εμφανές σημείο στο δωμάτιο του το ερωτηματολόγιο, για να το συμπληρώσει και να το παραδώσει στη reception ή να το αφήσει στο δωμάτιο.
(γ) Κατά την αναχώρηση του πελάτη, του παραδίδεται το ερωτηματολόγιο, με την παράκληση αφού το συμπληρώσει (άγνωστο πότε) να το ταχυδρομήσει στο γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου.
(δ) Κατά την άφιξη του πελάτη, του δίνεται το ερωτηματολόγιο, με την ελπίδα ότι θα το συμπληρώσει, πριν την αναχώρηση του.
(ε) Το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται σε απαντητικό φάκελο, επιλεκτικά σε κάποιους πελάτες του ξενοδοχείου (που είχαν μείνει στο παρελθόν) με την παράκληση να το αποστείλουν συμπληρωμένο.
(στ) Σε ελάχιστες περιπτώσεις χρησιμοποιείται η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του γενικού διευθυντή ή των υπευθύνων του ξενοδοχείου και των πελατών, για τη διαπίστωση των όσων τους ευχαριστούν ή τους δυσαρεστούν κατά την παραμονή τους στο ξενοδοχείο.

Το ποιος τρόπος συλλογής των πληροφοριών – σχολίων των πελατών θα χρησιμοποιηθεί είναι θέμα που σχετίζεται αφενός μεν με το πόσο αντικειμενικές - αξιόπιστες θα πρέπει να είναι οι πληροφορίες και άρα τι αριθμό απαντήσεων χρειάζεται για να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικές και αφετέρου, σχετίζεται με το μέγεθος και την κατηγορία του ξενοδοχείου, τον τύπο των πελατών (αλλοδαποί, επιχειρηματίες, τουρίστες κ.λ.π.) αλλά και με την ευαισθησία των διοικούντων το ξενοδοχείο σε τέτοια θέματα.

Η τυπική αυτή επικοινωνία με τον πελάτη εκτιμάται ότι πρέπει να γίνεται σε μια σταθερή χρονική βάση και να διακρίνει μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών πελατών (π.χ. πελάτες εστιατορίων, υπνοδωματίων, μπαρ). Στη συνέχεια παρουσιάζονται τρία υποδείγματα ερωτηματολογίων που χρησιμοποιούνται από διαφορετικά ξενοδοχεία στη χώρα μας.

3III.Management Ολικής Ποιότητας: μια νέα κουλτούρα

Ολοένα και περισσότερο γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και η σύνδεσή τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Η φύση όμως του σημερινού παγκόσμιου ανταγωνισμού απαιτεί, γενικά από κάθε εταιρία, τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών που αφορούν στις ικανότητες:

1. της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της παροχής αυτού, αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος,
2. της συνεπούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και πιστότητας,
3. της συμπόρευσης με το ρυθμό των αλλαγών όταν αυτές συμβαίνουν σε τεχνολογικό καθώς και σε πολιτιστικό και κοινωνικό επίπεδο και
4. του αν βρίσκεται κανείς ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες του πελάτη δηλαδή να προβλέπει τι θα επιθυμήσει ο πελάτης σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα.

3IV.Το κόστος της ολικής ποιότητας

Το κόστος της χαμηλής ποιότητας γενικά συνδέεται με την ανακάλυψη (κόστος αξιολόγησης) και τη διόρθωση (κόστος αποτυχίας) της χαμηλής ποιότητας, καθώς και με την πρόληψη της χαμηλής ποιότητας (κόστος πρόληψης). Επειδή το κόστος της χαμηλής ποιότητας εμπεριέχεται σε κάθε προγραμματισμένο έργο βελτίωσης της ποιότητας, πολλοί άνθρωποι ακόμα θεωρούν τις προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας ως οικονομική επιβάρυνση την οποία αναπόφευκτα θα πρέπει να επωμισθεί ο καταναλωτής.

Αυτή μπορεί να είναι η περίπτωση (και ισχύει ακόμα για πολλές επιχειρήσεις) όπου οι μοναδικές ενέργειες που σχετίζονται με το πρόγραμμα της ποιότητας είναι οι αυξανόμενες προσπάθειες για μαζική επιθεώρηση, η επιδιόρθωση των ελαττωματικών προϊόντων, η επαναλαμβανόμενη επιθεώρηση, η αξιολόγηση της

λειτουργίας, οι συχνοί εσωτερικοί έλεγχοι ποιότητας, ο έλεγχος της ποιότητας των παραλαμβανομένων προϊόντων και η επένδυση σε νέα μηχανήματα. Οι περισσότερες από τις παραπάνω ενέργειες είναι αρνητικές όσον αφορά στην επίτευξη της ποιότητας. Το πιθανότερο είναι ότι δε θα προσφέρουν τίποτα στη διαδικασία βελτίωσης. Ενισχύουν την άποψη ότι τα ελαττώματα είναι αναπόφευκτα και, επομένως, ο μόνος τρόπος για να αποφευχθεί η χαμηλή ποιότητα που φτάνει στον καταναλωτή είναι το να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για τον εντοπισμό και τη διόρθωση του ελαττωματικού. Η συμπεριφορά αυτή ενθαρρύνει την παθητικότητα και τον εφησυχασμό και στην πραγματικότητα, συνεισφέρει στην αύξηση της χαμηλής ποιότητας και του συνολικού κόστους-η μαζική επιθεώρηση δεν είναι ποτέ ολοκληρωτικά αξιόπιστη, τα προϊόντα που διορθώνονται έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι προβληματικά κ.λ.π. Επιπλέον, το αυξανόμενο κόστος της χαμηλής ποιότητας συχνά μπορεί να αντανακλά την επιχειρησιακή γραφειοκρατία και να μην αποτελεί το πραγματικό κόστος της βελτίωσης και της καινοτομίας. Δεν είναι να απορεί κανείς που ο καταναλωτής τελικά πληρώνει περισσότερα, όχι όμως απαραίτητα για καλύτερη ποιότητα.

Ωστόσο τα πράγματα δεν είναι υποχρεωτικό να εξελιχθούν έτσι. Αν καταβληθεί αρκετή προσπάθεια για τη σωστή μόρφωση και τη χρήση των εργαλείων ποιότητας για την πρόληψη της φτωχής ποιότητας, τα δύο αρνητικά στοιχεία του κόστους της χαμηλής ποιότητας, δηλαδή το κόστος της αποτυχίας και της εκτίμησης, θα ελαττωθούν ως αποτέλεσμα. Το θετικό στοιχείο, που είναι το κόστος της πρόληψης, είναι αναγκαίο και επομένως, αν μη τι άλλο, θα πρέπει να περιμένουμε ότι θα αυξηθεί. Το συνολικό κόστος της χαμηλής ποιότητας όμως θα μειωθεί, πράγμα που θα είναι μια απλή συνέπεια της πρωτοβουλίας για την ολική ποιότητα.

Κατά τα αρχικά στάδια της πρωτοβουλίας για την ποιότητα, ο έλεγχος του κόστους της χαμηλής ποιότητας θα μπορούσε να χρησιμεύσει στη συνειδητοποίηση των προβλημάτων της ποιότητας. Θα μπορούσε να φανεί χρήσιμος κατά την εκτίμηση του μεγέθους των δραστηριοτήτων οι οποίες δεν προσθέτουν αξία, και επομένως, να δώσει ένα κίνητρο στις προσπάθειες για βελτίωση. Εντούτοις, όταν η κουλτούρα του TQM έχει σταθεροποιηθεί, δεν εξυπηρετεί σε τίποτα η μέτρηση του κόστους της χαμηλής ποιότητας. Σε τελευταία ανάλυση, σε πολλές περιπτώσεις το σημαντικότερο κόστος μπορεί να μην είναι μετρήσιμο ή αναγνωρίσιμο. Και το σημαντικότερο, ο έλεγχος του κόστους της χαμηλής ποιότητας ερμηνεύει μόνο το που πέφτει το κόστος και όχι το που δημιουργείται. Η έκβαση αυτού του ελέγχου μπορεί

να είναι ακόμα και αποτέλεσμα «μαγειρέματος» λογαριασμών ή ανειλικρίνειας ή περιττής μείωσης του κόστους. Υπάρχει ο κίνδυνος τελικά να γίνει, στην καλύτερη περίπτωση, μια δραστηριότητα που δεν προσθέτει καμία αξία στη συνολική διαδικασία, και στη χειρότερη, *κόστος αποτυχίας* αυτό καθαυτό.

Ας μην ξεχνάμε ότι η μείωση του κόστους της χαμηλής ποιότητας είναι μια συνέπεια και δε θα πρέπει να αποτελεί αντικειμενικό στόχο για τον οποίο θα αγωνιζόμαστε συνεχώς. Ένα πράγμα είναι βέβαιο: Μερίμνησε για την ποιότητα και το κόστος της χαμηλής ποιότητας θα μεριμνήσει για τον εαυτό του!

3V.Η μανία με την ποιότητα

Το κλειδί για τη βελτιωμένη ποιότητα είναι το να επικεντρώσει κανείς τις προσπάθειες του για συνεχή βελτίωση σε όλες τις διεργασίες. Πολυάριθμες διεργασίες χρειάζονται βελτίωση, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που δεν θεωρούνται φυσιολογικά ως ελεγχόμενες και αυτών που δεν θεωρούνται συνήθως ως διεργασίες, όπως είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων, η αγορά των υλικών, η εξυπηρέτηση των πελατών κ.λ.π. Η συνεχής φροντίδα για την ποιότητα θα πρέπει να είναι καθήκον καθημερινό με μια εμμονή τέτοια, ώστε τίποτα άλλο να μην έχει προτεραιότητα.

3VI.Έλεγχος ποιότητας

Έλεγχος είναι η διαδικασία εντοπισμού και διόρθωσης μιας δυσμενούς μεταβολής αμέσως μόλις συμβεί, έτσι ώστε να διατηρείται το status quo.

Η συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές ποιότητας και η εμμονή σε ορισμένα πρότυπα και διαδικασίες απαιτούν μια άμεση επανορθωτική δράση σε οποιαδήποτε σποραδικά προβλήματα, έτσι ώστε να αποκαθίσταται το status quo. Οι επιχειρήσεις καθιερώνουν διάφορους τρόπους για να κρούουν τον κώδωνα του κινδύνου, όταν δεν καλύπτονται τα πρότυπα: εσωτερικοί έλεγχοι, ειδικοί «κέρβεροι», όρια στατιστικού ελέγχου κ.λ.π. Οι ενέργειες για τα σποραδικά ειδικά προβλήματα παίρνουν τη μορφή

πυρόσβεσης, αλλά είναι κρίσιμο το γεγονός ότι αυτό γίνεται με τέτοιο τρόπο που η διεργασία επιστρέφει σε μια κατάσταση ελέγχου. Μόνο μια διεργασία υπό έλεγχο είναι προβλέψιμη και επομένως ευεπίδεκτη προσπαθειών για περαιτέρω βελτίωση. Αυτές οι προσπάθειες θα στοχεύσουν στη μείωση της χρόνιας σπατάλης που συνήθως είναι το αποτέλεσμα αιτίων κοινών σε όλες τις διεργασίες της επιχείρησης και ως εκ τούτου, εγγενών του παρόντος, η βελτίωση του οποίου είναι μια ευθύνη που πρέπει να αναλάβει η διοίκηση.

Ο Juran βρίσκεται σε πλήρη συμφωνία με τον Deming, όταν λέει ότι οι χρόνιες απώλειες ποιότητας ανέρχονται σε περισσότερο από το 80% όλων των απωλειών και είναι ελέγξιμες από τη Διοίκηση με τη τη δράση της επί του ιδίου του συστήματος. Επομένως, πάντοτε «η πλειοψηφία των υπαρχόντων προβλημάτων ποιότητας οφείλεται περισσότερο σε σφάλματα του χαμηλής ποιότητας management, παρά στη χαμηλή ποιότητα της εργασίας στο εργοστάσιο». Όσες νουθεσίες και σλόγκαν κι αν υπάρξουν απαιτώντας μηδέν ελαττώματα (από το εργατικό δυναμικό), δε θα λυθεί το πρόβλημα. Μόνο η δράση της διοίκησης επί του συστήματος θα βοηθήσει στην υλοποίηση του σταδίου της τριλογίας της ποιότητας.

3VII.Βελτίωση ποιότητας

Είναι απαραίτητη μια σημαντική βελτίωση της ποιότητας, για να μειωθεί ουσιαστικά η χρόνια σπατάλη και να επιτευχθεί μια νέα βελτιωμένη ζώνη ποιοτικού ελέγχου. Εξ ορισμού η σημαντική βελτίωση είναι μια βελτίωση που μας οδηγεί σε ένα άνευ προηγουμένου επίπεδο απόδοσης. Είναι η οργανωμένη δημιουργία μιας ευεργετικής αλλαγής. Πράγματι, πρέπει να βρεθούν οργανωμένες διαδικασίες που θα μειώσουν τις περιστάσεις των χρόνιων ελαττωμάτων και του ανάλογου κόστους. Θα πρέπει να αποφασιστούν σαφείς προτεραιότητες για προγραμματισμένα έργα και να ανατεθούν ξεκάθαρες ευθύνες για την καθοδήγηση των προγραμματισμένων έργων. Ο Juran πιστεύει ότι όσο μεγάλη κι αν είναι η επιθυμία για βελτίωση, αυτή δε θα αποφέρει αποτελέσματα, αν δεν επιλεγούν τα προγραμματισμένα έργα και δε θα δοθεί προτεραιότητα και αν δεν αποσαφηνιστούν τα καθήκοντα του καθενός.

Δυστυχώς πολλοί managers δε θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για την πραγματοποίηση βελτιώσεων. Αντίθετα, καταφεύγουν σε ένα χείμαρρο παραινέσεων και σε προγράμματα που στηρίζονται στη δημοσιότητα, προτρέποντας το εργατικό δυναμικό να «εμπλακεί». Έπειτα, «ολοκληρώνεται» η καμπάνια για την ποιότητα με τη δημιουργία ενός «τμήματος ποιότητας», στο οποίο ανατίθενται όλες οι ευθύνες για την ποιότητα. Αυτή η προσέγγιση κινείται σε λανθασμένη κατεύθυνση και είναι αναποτελεσματική για τη μείωση της χρόνιας σπατάλης. Γεγονός παραμένει ότι η διοίκηση, όχι το εργατικό δυναμικό, είναι αυτή που ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση στα ζητήματα της ποιότητας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλλουν μόνο όσο το σύστημα τους επιτρέπει. Η πλειοψηφία των αποτυχιών μετά την πώληση και των ελαττωμάτων μέσα στην εταιρία, προέρχεται από ζητήματα που από τη φύση τους βρίσκονται πέρα από τις δυνατότητες των εργαζομένων.

Το σύστημα αποτελείται από στρατηγικές μεγάλης εμβέλειας, εκπαίδευση ολόκληρης της εταιρίας, ενδο - επιχειρησιακή επικοινωνία και συνεργασία, αγορά υλικών κ.λ.π. Όταν γι' αυτά τα θέματα μεριμνά η διοίκηση, το ίδιο το σύστημα βελτιώνεται, το εργατικό δυναμικό μπορεί να συμμετάσχει και να χρησιμοποιήσει καλύτερα τη μόρφωση και τη δημιουργικότητά του και οι σημαντικές βελτιώσεις είναι μία φυσική συνέπεια. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί κανείς να πάρει πολλά πολύτιμα μαθήματα, που θα τροφοδοτήσουν μετά τη διαδικασία βελτίωσης του προσχεδιασμού της ποιότητας, στην επερχόμενη επανάληψη των σταδίων της «τριλογίας της ποιότητας».

3VIII.ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Αυτό το στάδιο απαιτεί την καθιέρωση ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων για τρία επίπεδα δραστηριότητας:

1. Διεύθυνση ή καθοδήγηση του συνολικού προγράμματος βελτίωσης.
2. Διεύθυνση ή καθοδήγηση κάθε προγραμματισμένου έργου ξεχωριστά (βελτίωση βαθμηδόν).
3. Διάγνωση ή ανάλυση κάθε προγραμματισμένου έργου.

Καταρχήν, θα πρέπει να δημιουργηθεί μια ευρεία επιτροπή ή μια ομάδα ανώτατων στελεχών για να καθοδηγήσει το συνολικό πρόγραμμα βελτίωσης και να ρυθμίσει το ζήτημα των κονδυλίων, του προσωπικού και των εγκαταστάσεων. Όταν τα προγραμματισμένα έργα προτεραιότητας είναι πολυάριθμα και σύνθετα, θα πρέπει να καθοριστούν πολλαπλές υποεπιτροπές ή ομάδες εφαρμογής που θα καθοδηγήσουν το κάθε προγραμματισμένο έργο ξεχωριστά. Η επιλογή των μελών των υποεπιτροπών δε θα πρέπει να εξαρτάται από τη διευθυντική τους βαθμίδα, αλλά από τις ικανότητες και τις δυνατότητες τους να συμβάλλουν θετικά. Αν το πρόβλημα προς επίλυση επηρεάζει περισσότερα από ένα τμήματα, η επιτροπή θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική όλων των επηρεαζόμενων τμημάτων της επιχείρησης.

Θα πρέπει να παρέχονται γραπτοί κανονισμοί ή καταστατικά, έτσι ώστε να καθιερώνεται η νομιμοποίηση και να καθορίζονται οι άμεσες και σαφείς ευθύνες των μελών των υποεπιτροπών. Πρέπει να υπάρξει ανάθεση των καθηκόντων της καθοδήγησης, καθώς και των ευθυνών και της δικαιοδοσίας για ανάλυση και διάγνωση, στοιχεία απαραίτητα για την πορεία από το σύμπτωμα στο αίτιο του προβλήματος. Στη γραμμή παραγωγής, είναι σημαντικό οι managers που συμμετέχουν στις επόμενες θεραπευτικές εφαρμογές να συμμετέχουν επίσης και στις καθοδηγητικές δραστηριότητες. Αυτός που έχει πλήρη συμμετοχή στις διαγνωστικές διαδικασίες έχει περισσότερα κίνητρα για να δράσει πάνω στα ευρήματα της διάγνωσης.

Όταν η εταιρία είναι αρκετά μικρή η τα προγραμματισμένα έργα είναι λίγα και σχετικά απλά, δεν υπάρχει ανάγκη για επισημότητες του τύπου των γραπτών καταστατικών. Η ομάδα των ανώτατων managers μπορεί προσωπικά να καθοδηγήσει

όχι μόνο το διευρυμένο πρόγραμμα βελτίωσης, αλλά και καθένα από τα προγραμματισμένα έργα. Επομένως, η αναγκαιότητα για επισημότητες θα πρέπει να εξαρτάται από ο μέγεθος και τη σύνθεση των προβλημάτων.

Μετά την ολοκλήρωση της οργάνωσης για τη βελτίωση, το διαγνωστικό ταξίδι είναι έτοιμο να αρχίσει. Αυτό είναι το ταξίδι από το σύμπτωμα στην αιτία, το πιο δύσκολο από τα δύο αναγκαία ταξίδια, καθώς το άλλο είναι το ταξίδι από την αιτία στην θεραπεία.

3VIV.ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Quality Costing)

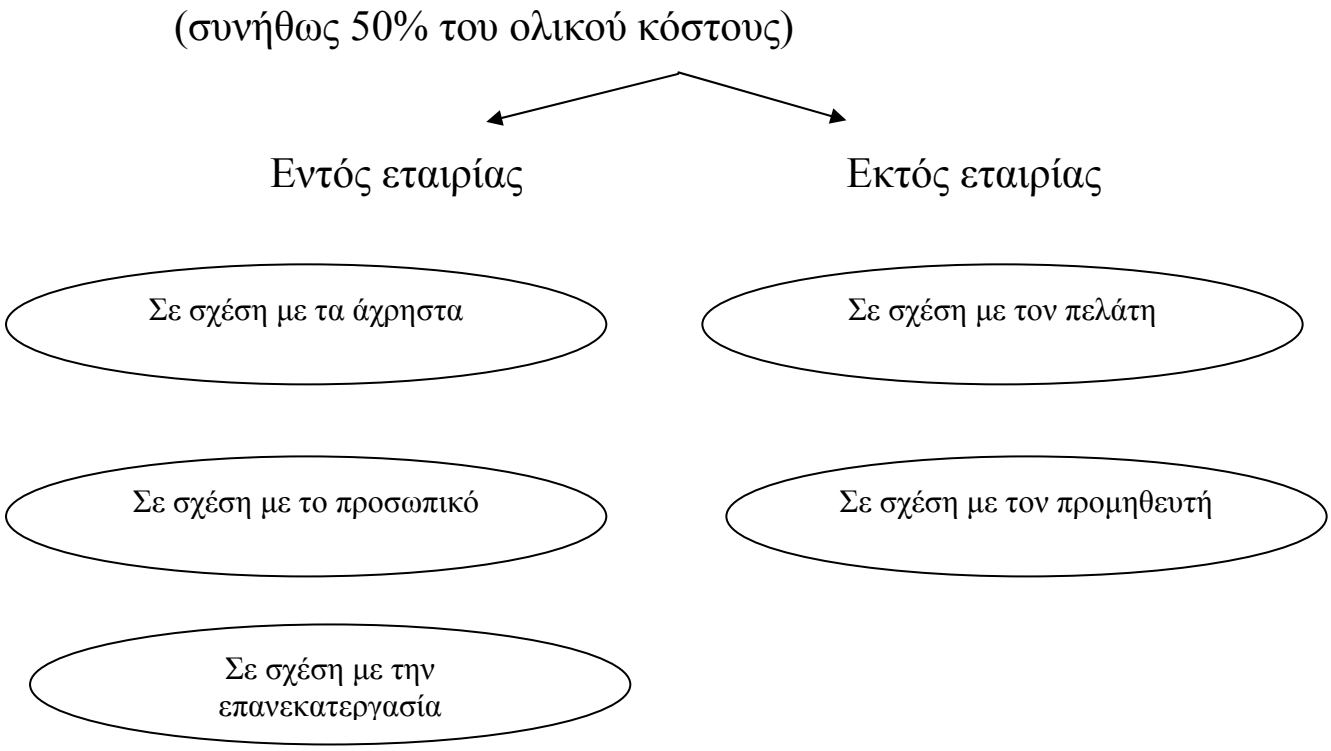
Η κοστολόγηση της ποιότητας κανονικά χρησιμοποιείται για να δώσει ένα μέτρο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το κόστος της χαμηλής ποιότητας. Όλα τα είδη κόστους μπορούν να υπαχθούν σε μία από τις παρακάτω δραστηριότητες:

1. Κόστος της βασικής εργασίας: προσθέτει αξία (άχρηστο)
2. Κόστος αποτυχιών: εξωτερικό (εκτός έδρας) – εσωτερικό (εντός έδρας).
3. Κόστος αξιολόγησης
4. Κόστος πρόληψης

Η βασική εργασία αναφέρεται στις ουσιώδεις και αναπόφευκτες δραστηριότητες που απαιτεί μια δουλειά. Η αποτυχία αναφέρεται σε κάθε δραστηριότητα που έρχεται ως αποτέλεσμα της μη συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις από την αρχή. Οι δραστηριότητες αφορούν στη διόρθωση, διάθεση ή επεξεργασία της ελαττωματικής δουλειάς, επανάληψη της εργασίας, ενασχόληση με παράπονα από (εσωτερικούς και εξωτερικούς) πελάτες, συντήρηση με εγγύηση, εκ νέου επιθεώρηση, πυροσβεστικού τύπου ενέργειες, κόστος κυρώσεων, ακυρώσεις, διάθεση του άχρηστου, αποτυχία του συστήματος ή των εργαζομένων, απώλεια παραγωγής η χάσιμο χρόνου.

Η αξιολόγηση αναφέρεται στις δραστηριότητες που ελέγχουν αν ικανοποιήθηκαν οι απαιτήσεις, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τη μέτρηση τα απόδοσης, την επιθεώρηση του προϊόντος, τις δοκιμές, την επαλήθευση, τον έλεγχο των υλικών που

αγοράζονται, τον έλεγχο των διαδικασιών, τους εσωτερικούς ελέγχους και τον υπολογισμό της ικανοποίησης του πελάτη. Η πρόληψη αναφέρεται σε κάθε δραστηριότητα που στοχεύει στο να εμποδίζει τις εσφαλμένες κινήσεις, μια δραστηριότητα όπως ο προ-σχεδιασμός ποιότητας, η προληπτική συντήρηση, η αξιολόγηση των προμηθευτών, η ρύθμιση των μηχανημάτων, οι ομάδες για έργα βελτίωσης της ποιότητας, ο σχεδιασμός πειραμάτων, η ανάλυση δεδομένων από τα προγραμματισμένα έργα βελτίωσης, η αναθεώρηση των συμβολαίων, οι πειραματικές δοκιμές, η εδραίωση των διαδικασιών και το σημαντικότερο, η εκπαίδευση. Το κόστος των (2), (3) και (4) είναι γνωστό ως κόστος της χαμηλής ποιότητας. Στην ιδανική περίπτωση όλο το κόστος, έκτος από αυτά για βασική εργασία προστιθέμενης αξίας και τα κόστη πρόληψης, θα πρέπει να είναι ανύπαρκτο ή ελαχιστοποιημένο. Όμως, όπως μας δείχνει το Σχήμα 1, μια αρχική ταξινόμηση του κόστους της χαμηλής ποιότητας (στην αρχή ενός σοβαρού προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας) συνήθως υποδηλώνει ότι πολύ μικρή προσπάθεια έχει ανατεθεί στις δραστηριότητες πρόληψης.



Εκτίμηση

(συνήθως 40% του ολικού κόστους)

Επιθεώρηση

Δοκιμή

Πρόληψη

(συνήθως 10% του ολικού κόστους)

Βελτίωση Ποιότητας

Εκπαίδευση

Προληπτική συντήρηση

Σχήμα 1. Αρχική ταξινόμηση του κόστους χαμηλής ποιότητας

Η κοστολόγηση της χαμηλής ποιότητας χρησιμεύει στην αναγνώριση της ανάγκης για βελτίωση και για τον προσδιορισμό των ευκαιριών για προαγωγή της ποιότητας, σε μια γλώσσα που όλοι καταλαβαίνουν, το χρήμα. Όταν επικεντρώνονται στο κόστος της χαμηλής ποιότητας, οι managers αποκτούν επίγνωση των πλεονεκτημάτων που θα είχαν, αν μείωναν αυτό το κόστος. Ειδικά κατά τα πρώτα βήματα ενός προγράμματος για τη βελτίωση της ποιότητας, η επίγνωση του κόστους της χαμηλής ποιότητας προάγει την κατάλληλη εκτίμηση των συγκεκριμένων προβλημάτων της ποιότητας και παρέχει τα κίνητρα για την επίλυση τους. Αυτό μπορεί επίσης να αποδειχτεί ένα χρήσιμο εργαλείο, σε προγραμματισμένα έργα για την απόδειξη της αποτελεσματικότητας των ατομικών προσπαθειών και για τη διευκρίνιση των πλεονεκτημάτων που αποκομίζει κανείς, όταν κάνει τα πράγματα σωστά από την αρχή.

Φυσικά το κόστος της χαμηλής ποιότητας είναι κενού περιεχομένου, αν δε συνδυαστεί με κάποιες ενέργειες για την εξάλειψη των ριζικών αιτιών του κόστους. Θα πρέπει κανείς να έχει επίγνωση του γεγονότος ότι συνήθως η διαδικασία της κοστολόγησης της χαμηλής ποιότητας επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα και όχι στην αιτία και μερικές φορές δε λαμβάνει υπόψη του κάποιο σημαντικό κόστος μη ορατό, όπως την απογοήτευση του πελάτη, την απώλεια του καλού ονόματος της επιχείρησης, το ότι το εργατικό δυναμικό έχει χάσει την υπερηφάνεια για την εργασία του, το ευκαιριακό κόστος κ.λ.π.

Η εμπειρία μας δείχνει ότι είναι πολύ πιο συμφέρον, από οικονομική άποψη, το να προλάβει κανείς το πρόβλημα από την αρχή, παρά να το αναγνωρίσει (μέσω της κοστολόγησης της χαμηλής ποιότητας) και να το θεραπεύσει όταν εμφανιστεί. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι θα είναι σίγουρα μεγάλη η απόδοση της επένδυσης που αφορά στα χρήματα που δαπανήθηκαν για την πρόληψη.

ΚΑΝΕ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΟΥ	
ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	**ΑΝΕΠΙΤΥΧΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ**
Αυτοί που εκπέμπουν θετική συμπεριφορά και χαρωπό παρουσιαστικό.	Αυτοί που εκπέμπουν αρνητική συμπεριφορά, μελαγχολία, θλίψη, ή θυμό.
Αυτοί που αισθάνονται ευχαρίστηση να δουλεύουν με / για άλλους ανθρώπους.	Αυτοί που αισθάνονται ευχαρίστηση να δουλεύουν μόνοι τους ή με αντικείμενα και μηχανήματα μόνο.
Αυτοί που επικεντρώνουν την προσοχή τους περισσότερο στον πελάτη και λιγότερο στον εαυτό τους.	Αυτοί που οριοθετούν τον εαυτό τους στο κέντρο προσοχής όλων.
Αυτοί που έχουν ενέργεια και ταχείς ρυθμούς.	Αυτοί που θέλουν να δουλεύουν με ησυχία, χαμηλούς ρυθμούς και ηρεμία.
Αυτοί που αντιμετωπίζουν την εργασία τους ως επάγγελμα ανθρωπίνων σχέσεων.	Αυτοί που θεωρούν την τεχνική υφή της δουλειάς πιο σπουδαία από την ικανοποίηση του πελάτη.
Αυτοί που δείχνουν ενδιαφέρον για τις καινούριες απαιτήσεις και εμπειρίες της δουλειάς.	Αυτοί που θέλουν η δουλειά να γίνεται με τη σειρά και κατά παραγγελία χωρίς να υπάρχει «απρόσμενο».
Αυτοί που επιτρέπουν στον πελάτη να έχει πάντα δίκιο (ακόμα και στις αντίθετες περιπτώσεις)	Αυτοί που θέλουν να έχουν πάντα δίκιο.

Η διαφορά στο ποιοτικό σέρβις και στο μη ικανοποιητικό είναι θέμα ευαισθησίας, ειλικρίνειας, φιλικότητας, συμπεριφοράς και ανθρωπίνων σχέσεων τα οποία μπορούν να αποκτηθούν.

Οι λόγοι για τους οποίους το Ποιοτικό Σέρβις Πελατών είναι σπουδαίο από την πλευρά της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι:

1. **Ανάπτυξη της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας γενικά**

   Υπάρχουν περισσότερες από ποτέ άλλοτε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και καταλύματα στη χώρα μας, η οποία φημίζεται εκτός από τις παραλίες, την θάλασσα, τον ήλιο, τα τοπία της, και για την φιλοξενία της. Η ανάπτυξη αυτή συνεχίζεται και ο λαός μας παραμένει φιλόξενος όσο βελτιώνεται η Ποιότητα Σέρβις των πελατών.

2. **Αύξηση ανταγωνισμού**

   Η ζωή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης βασίζεται στην ανταγωνιστική της δύναμη. Το «Ποιοτικό Σέρβις πελατών» εξασφαλίζει στην επιχείρηση αυτήν ακριβώς τη δύναμη για να γίνει ακόμα περισσότερο ανταγωνιστική. Γίνεται έτσι ένα εργαλείο ανάπτυξης και πολιτισμού.

3. **Μεγαλύτερη κατανόηση του πελάτη**

   Σήμερα γνωρίζουμε καλύτερα γιατί οι πελάτες προσελκύονται από κάποιες βασικές υπηρεσίες και αποφεύγουν κάποιες άλλες. Ποιοτικά αγαθά και υπηρεσίες μαζί με μια ρεαλιστική-ανταγωνιστική τιμή είναι αναγκαία. Αλλά δεν είναι μόνο αυτό. Ο κάθε πελάτης προσδοκεί μεταχείριση πέραν του συνηθισμένου. Εάν αυτό συμβεί τότε επιστρέφει πίσω στη μονάδα

γνωρίζοντας πλέον ότι η παρουσία του εκεί δεν είναι τυχαία και μόνο κερδοσκοπική για τη μονάδα.

4. **Το Ποιοτικό Σέρβις πελατών είναι οικονομική δύναμη**

   Το «οξυγόνο» κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η επανάληψη των δραστηριοτήτων της, δηλαδή το να επαναλαμβάνει την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών σε παλιούς και νέους πελάτες. Η ποιοτική κάλυψη των προσδοκιών του πελάτη έχει ζωτική σημασία για την επιχείρηση. Η μονάδα όχι μόνο πρέπει να προσελκύει τους καινούριους πελάτες αλλά και να διατηρεί σχέσεις με τους ήδη υπάρχοντες.

3VV.ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ

Η εξασφάλιση για ποιοτικό σέρβις επιτυγχάνεται με τέσσερα βήματα, το καθένα από τα οποία οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών στη μονάδα. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι για να πετύχει μια ξενοδοχειακή μονάδα αυτό τον στόχο πρέπει να γίνει κατανοητό από όλο το προσωπικό που εργάζεται σ' αυτήν ότι:

α) Κάθε τμήμα της μονάδας επηρεάζει την απόδοση του συνόλου.
β) Δεν υπάρχει δραστηριότητα ενός τμήματος η οποία δεν χρειάζεται την συνεργασία και των υπόλοιπων τμημάτων. Κανένα τμήμα δεν έχει ανεξάρτητη επίδραση στο σύνολο των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών, αλλά το ένα συμπληρώνει το άλλο.
γ) Το σύνολο της απόδοσης κάθε τμήματος ξεχωριστά δεν αντικατοπτρίζει την απόδοση του συνόλου. Η απόδοση όλης της ξενοδοχειακής μονάδας στην ποιότητα παρεχόμενου σέρβις είναι αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας όλων των τμημάτων.

Από τη στιγμή που γίνεται αποδεκτό από όλους τους υπαλλήλους ότι η συνεργασία είναι η βάση της επιτυχίας, τέσσερα βήματα πρέπει να γίνουν από κάθε τμήμα για να εκπληρωθεί ο σκοπός μας. Αυτά είναι:

ΒΗΜΑ 1 Μεταβιβάστε θετική συμπεριφορά στους πελάτες	ΒΗΜΑ 2 Προσδιορίστε τις ανάγκες των πελατών σας
ΒΗΜΑ 4 Πετυχαίνετε το σκοπό σας με την επιστροφή σημαντικού αριθμού πελατών	ΒΗΜΑ Εξασφαλίστε τα αγαθά και τις υπηρεσίες που ικανοποιούν τους πελάτες

Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά το κάθε βήμα ξεχωριστά και θα γνωρίσουμε εκείνους τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να υλοποιήσουμε τους στόχους μας για ποιότητα στο σέρβις και στη φροντίδα των πελατών μας.

ΒΗΜΑ 1
ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΘΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ

Η θετική συμπεριφορά των υπαλλήλων προς τους πελάτες μεταβιβάζεται με τους παρακάτω τρόπους:

1.	**Εμφάνιση**	Σωματική καθαριότητα, Προσωπικό στυλ, Χτένισμα, Προσωπική περιποίηση, Στολή, Γενική εικόνα

Η προσοχή και περιποίηση της εμφάνισης μας δεν δείχνει μόνο μια θετική και επαγγελματική εικόνα στον πελάτη. Αντανακλά μια θετική ενέργεια σ' αυτόν, ένα ασυνείδητο πολλές φορές συναίσθημα εμπιστοσύνης και κατανόησης. Μην ξεχνάμε ότι το ξενοδοχείο δεν παύει να είναι μια κερδοφόρα επιχείρηση που και εδώ, όπως και στις άλλες επιχειρήσεις, σκοπός μας είναι η αύξηση των πωλήσεων. Όπως ένα προϊόν τραβάει τον καταναλωτή να το αγοράσει γιατί βρίσκεται για παράδειγμα σε όμορφο περιεχόμενο, έτσι και εδώ η εμφάνιση του προσωπικού παίζει μεγάλο ρόλο όπως επίσης και η εμφάνιση του χώρου εργασίας μας. Πόσο τακτοποιημένο και πόσο καθαρό είναι, πόσο οργανωμένο με όλα τα απαραίτητα βοηθητικά αντικείμενα που χρειαζόμαστε για να κάνουμε όσο το δυνατόν πιο σωστά τη δουλειά μας και σωστή χρήση αυτών σημαίνει ποιότητα εξυπηρέτησης. Να θυμάστε ότι πριν ξεκινήσουμε την εργασία μας, κάνουμε πάντα ένα τελευταίο έλεγχο στην εμφάνισή μας και στο χώρο που δουλεύουμε. Η πρώτη εντύπωση είναι πάντα σημαντική. Μπορεί ποτέ να μη μας δοθεί ευκαιρία για δεύτερη προσπάθεια.

2.	**Γλώσσα του Σώματος**	Κορμοστασιά, Απλή κίνηση, Χαμόγελο, Ευγενείς τρόποι, Διακριτικότητα, Αυτοέλεγχος, Ηρεμία, Αποφυγή επίδειξης ανίας, Φυσική κίνηση σώματος

Γνωρίζετε ότι η γλώσσα του σώματος και γενικά η στάση μας απέναντι στον πελάτη περνάει περισσότερα μηνύματα από ότι μια συζήτηση μαζί τους: Ο πελάτης ανακαλύπτει από τη στάση μας και τις χειρονομίες μας:

α) την ετοιμότητά μας να τον εξυπηρετήσουμε

β) το ενδιαφέρον μας να τον βοηθήσουμε στα προβλήματά του

γ) το πόσο ευπρόσδεκτος είναι στη μονάδα μας

δ) το ενδιαφέρον μας για τη δουλειά μας

Η προσωπική υγιεινή επίσης, είναι σημαντική στην επαφή μας με τον πελάτη. Η υγιεινή του καθενός μας αντικατοπτρίζει και την ποιότητα της δουλειάς μας. Πρέπει να είμαστε πάντα καθαροί και επιμελημένοι εν ώρα εργασίας. Γι' αυτό προσέξτε ιδιαίτερα:

α) το καθημερινό σας μπάνιο

β) τη μυρωδιά του σώματος, του στόματος

γ) την κόμμωση

δ) τα χέρια και τα νύχια

ε) την εμφάνιση του προσώπου (ξύρισμα για τους ανδρες και απαλό μακιγιάζ για τις γυναίκες)

Η πρώτη εντύπωση που δίνουμε στον πελάτη είναι και η καθοριστική.

Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και η έκφραση του προσώπου μας. Στόχος μας είναι να δημιουργούμε καλή εντύπωση στον πελάτη με την σωστή έκφραση του προσώπου μας. Αυτή αντικατοπτρίζει τα συναισθήματά μας τα οποία εκείνη τη στιγμή μεταδίδονται στον πελάτη. Πρέπει να μάθουμε να ελέγχουμε:

α) την έκφραση των ματιών μας

β) τις γκριμάτσες μας

γ) το χαμόγελό μας

δ) τις κινήσεις του κεφαλιού μας

Ένας εύκολος τρόπος είναι να κάνουμε μια μικρή εξάσκηση στον καθρέφτη. Αυτό που βλέπετε εκείνη τη στιγμή και το μήνυμα που «περνάει μέσα σας». Είναι αυτό που βλέπει και αισθάνεται ο πελάτης. Να θυμάστε ότι ένα χαμόγελο αξίζει χίλια λόγια, κρύβει συμπάθεια, ζεστασιά, ειλικρίνεια, ευαισθησία, ευχαρίστηση κ.α. όπως δηλαδή προσπαθούμε να κάνουμε τον πελάτη να αισθάνεται στη μονάδα μας.

3.	Τόνος φωνής	Ελεγχόμενος, Καθαρός, Ήπιος, Σοβαρός, Ευχάριστος, Κατανοητός, Άμεσος και φιλικός, Χρήση σωστού λεξιλογίου

Ο τόνος της φωνής μας, ή ο τρόπος με τον οποίο λέμε κάτι, είναι τις περισσότερες φορές πολύ πιο σημαντικό από αυτά που προσπαθούμε να πούμε. Η ομιλία πρόσωπο με πρόσωπο χρειάζεται πάντα ιδιαίτερο χειρισμό. Πρέπει να χρησιμοποιούμε πάντα τη σωστή γλώσσα, στο σωστό φιλικό τόνο και ένταση φωνής. Αναλυτικότερα:

α) Χρησιμοποιούμε πάντα τις σωστές εκφράσεις καλωσορίσματος και χαιρετισμού προς τον πελάτη και εάν είναι δυνατόν στη δική του γλώσσα. Π.χ Good morning Sir, Welcome Madame, Have a nice stay κ.λ.π.

β) Χρησιμοποιούμε πάντοτε θετικό και ζεστό τόνο σε αρνητικές απαντήσεις ή ακόμα καλύτερα προσφέρουμε εναλλακτικές λύσεις στον πελάτη. Τόνος φωνής και έκφραση προσώπου αλληλοσχετίζονται.

γ) Μιλάμε πάντα ήρεμα, αργά, ευγενικά, με ύφος χαμογελαστό ούτως ώστε να δείξουμε στον πελάτη ότι βρισκόμαστε εδώ για να τον εξυπηρετήσουμε.

δ) Επαναλαμβάνουμε σχεδόν πάντα την επιθυμία του πελάτη με σκοπό την αποφυγή λαθών και συνεπώς εκνευρισμού του πελάτη.

Έτσι με το σωστό χειρισμό της φωνής μας με ευγένεια και ένα απλό χαμόγελο μπορούμε ακόμα και τον πιο δυσαρεστημένο πελάτη να τον κάνουμε φίλο μας.

4.	**Ικανότητες στο τηλέφωνο**	Ευγένεια, Προθυμία, Χαμόγελο, Ενδιαφέρον για εξυπηρέτηση, Επανάληψη λεχθέντων

Και εδώ ισχύουν οι ίδιοι κανόνες. Ειδικά όταν μιλάμε στο τηλέφωνο πρέπει να είμαστε πιο θερμοί για ένα και κύριο λόγο, ο πελάτης δεν μας βλέπει. Η στάση του σώματός μας και η εμφάνισή μας είναι πράγματα άχρηστα εκείνη τη στιγμή. Αντίθετα το χαμόγελο και την ευγένεια πρέπει να αισθανθεί ο πελάτης από τον τόνο της φωνής μας. Αναλυτικότερα:

α) Έχουμε πάντα δίπλα μας χαρτί και μολύβι για να κρατάμε σημειώσεις
β) Σηκώνουμε αμέσως το ακουστικό όταν χτυπάει το τηλέφωνο
γ) Αναφέρουμε πάντα το όνομα του ξενοδοχείου ή το τμήμα μας
δ) Ακούμε προσεκτικά τις επιθυμίες του πελάτη
ε) Ανακεφαλαιώνουμε τις επιθυμίες του πελάτη για να αποφύγουμε λάθη
στ) Δείχνουμε προθυμία για την εξυπηρέτησή του

5.	**Ενέργεια**	Ενέργεια στη δουλειά. Η κούραση μεταβιβάζεται και στον πελάτη.

Η ενέργεια στη δουλειά μας παίζει σπουδαίο ρόλο στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη γιατί δηλώνει προθυμία για βοήθεια. Αντίθετα η δικιά μας κούραση μεταβιβάζεται στον πελάτη και φέρει αρνητικό αποτέλεσμα.

ΒΗΜΑ ΙΙ
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο καλύτερος τρόπος για τον προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη είναι να βρεθείς στην θέση του, να δεις τα πράγματα από την σκοπιά του, την δική του οπτική γωνία. Αυτό που είναι βασικό να γνωρίζουμε στο σημείο αυτό είναι η αντίληψη που έχουμε για τις ανάγκες του πελάτη. Μην ξεχνάμε ότι αυτός βρίσκεται μακριά από τον τόπο μόνιμης διαμονής του ενώ αντίθετα εμείς βρισκόμαστε στο σημείο αυτό, άρα η ψυχολογία του είναι διαφορετική από την δικιά μας. Γι' αυτό όσοι από εμάς ερχόμαστε σε επαφή με τον πελάτη πρέπει να είμαστε εις θέση να τον καθοδηγούμε και να τον εξυπηρετούμε σωστά. Τα δικά μας λάθη δεν κουράζουν μόνο τον πελάτη αλλά και εμάς τους ίδιους.

1. Κατανόησε τις ανθρώπινες ανάγκες

Οι βασικές ανάγκες που έχει ένας πελάτης και που αποτελούν το Ξενοδοχειακό Τρίγωνο είναι:

α)στέγη και ασφάλεια

β)επισίτιση

γ)ψυχαγωγία.

Αυτά είναι τα βασικά στοιχεία που προσφέρουν οι ξενοδοχειακές μονάδες, άρα αυτά πρέπει να προσφερθούν στον πελάτη με τον καλύτερο δυνατό και ποιοτικό τρόπο. Είναι βασικό να γνωρίζουμε, συνεπώς, τι θέλει, τι χρειάζεται, τι σκέπτεται, τι αισθάνεται ένας πελάτης και πώς αυτά θα τα ικανοποιήσουμε.

2.Μάθε στις χρονικές απαιτήσεις, που χρειάζεται η παροχή κάθε υπηρεσίας

Το να γνωρίζει κάποιος τις χρονικές απαιτήσεις στην προσφορά υπηρεσίας είναι καθοριστικός παράγοντας για ποιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Το χρονικά διάστημα για παράδειγμα που μεσολαβεί από την στιγμή που έδωσε την παραγγελία του ο πελάτης στο εστιατόριο μέχρι το σερβίρισμα του πρώτου πιάτου στο τραπέζι μπορεί να είναι η επιτυχία ή αποτυχία της όλης φροντίδας μας προς αυτόν. Επίσης το τηλέφωνο της υποδοχής που χτυπάει αρκετές φορές πριν απαντηθεί από τον υπάλληλο δημιουργεί αρνητική εντύπωση στον πελάτη.

3.Πρόλαβε τις επιθυμείς του πελάτη πριν από αυτόν

Γνωρίζοντας τις βασικές ανάγκες που έχουν οι πελάτες, μπορούμε εύκολα να προλάβουμε τις επιθυμίες τους. Για παράδειγμα, κατά την άφιξη ενός πελάτη δεν περιμένουμε να ερωτηθούμε για την ώρα που σερβίρεται το πρωινό. Ξέρουμε ότι είναι από τις πρώτες ερωτήσεις που θα μας θέσουν. Έτσι δίνοντας την σωστή πληροφορία, ότι π.χ. το πρωινό σερβίρεται 07:00 - 09:30 έχουμε πραγματικά προλάβει την επιθυμία του.

4. Μάθε να «διαβάζεις» τους πελάτες σου

- **Τι ενδιαφέροντα και ανάγκες έχει η κάθε ηλικία**

Διαφορετικές ανάγκες και ενδιαφέροντα έχουν οι νέοι, διαφορετικές οι μέσης ηλικίας και τελείως διαφορετικές οι ηλικιωμένοι. Για παράδειγμα μια βραδιά παιχνιδιού Bingo είναι καλή ιδέα για τους ηλικιωμένους αλλά όχι για τους νέους. Γι' αυτούς μια βραδιά ζωντανής Ελληνικής Μουσικής με λαϊκά ή Disco είναι το ιδανικό ενώ για την μέση ηλικία μια βραδιά Cabaret ή Casino Nightή μια βραδιά με κλασική απαλή μουσική πιάνου.

- **Τον τύπο του και το ντύσιμο του**

Συνήθως το ντύσιμο αντανακλά την προσωπικότητα, τον τύπο και την κοινωνική και οικονομική κατάσταση κάθε ατόμου. Παρατηρώντας τους πελάτες μιας ξενοδοχειακής μονάδας θα δούμε ότι το κάθε άτομο ντύνεται διαφορετικά και συνδυάζει τα χρώματα και την ποιότητα υφάσματος ανάλογα με τις προτιμήσεις του . Έχει ανάλογο ύφος, στιλ, κίνηση και άνεση που του δίνει το ντύσιμο του.

- **Τον τρόπο συμπεριφοράς του**

Θετική ή αρνητική συμπεριφορά από ένα πελάτη προδιαθέτει διαφορετικά τον υπάλληλο για προσφορά βοήθειας και εξυπηρέτησης. Όποια κι αν είναι αυτή, η δική μας ηρεμία και η ψυχραιμία μαζί με ένα χαμόγελο αλλάζουν πάντα την ψυχολογία του πελάτη συνεπώς και την συμπεριφορά του, εάν όχι πάντα, τις περισσότερες φορές.

- **Την εθνικότητα του**

Κάθε εθνικότητα έχει διαφορετική νοοτροπία. Δεν έχουν όλοι οι λαοί τις ίδιες συνήθειες, ήθη, έθιμα, ιστορία, θρησκεία, κλίμα, γλώσσα, τρόπο ζωής κ.α. τα οποία συνθέτουν την νοοτροπία τους. Διαφορετικά συμπεριφέρονται οι Αμερικάνοι και διαφορετικά οι Ευρωπαίοι. Ο πιο εύκολος τρόπος για να δούμε τις διαφορές αυτές είναι η παρατήρηση μέσα από την δουλειά μας. Θα διαπιστώσουμε πολλές και μεγάλες διαφορές όχι μόνο ανάμεσα σε λαούς διαφορετικών ηπείρων αλλά και ανάμεσα σε διαφορετικούς λαούς της ίδιας ηπείρου π.χ. Ευρώπης.

5. Κατανόησε τις βασικές επιθυμίες κάθε πελάτη

Οι βασικές επιθυμίες κάθε πελάτη στην ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι:

α. Να γίνει κατανοητός από το περιβάλλον του (ξενοδοχείο)

Οι πελάτες που διαλέγουν την μονάδα μας για διαμονή επιθυμούν τα μηνύματα που στέλνουν να γίνονται κατανοητά. Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές η γλώσσα που μιλάει ο πελάτης θα πρέπει να είναι γνωστή στον υπάλληλο.

β. Να γίνει ευπρόσδεκτος

οι πελάτες επιθυμούν να βλέπουν στους υπαλλήλους της μονάδας ότι η επαφή μαζί τους ευχαριστεί.

γ. Να αισθανθεί σπουδαίος

Όλοι θέλουμε να αισθανόμαστε σπουδαίοι. Οτιδήποτε μπορούμε να κάνουμε για να αισθανθούν οι πελάτες μας σπουδαίοι είναι πολύ σημαντικό.

δ. Να αισθανθεί άνεση.

Οι πελάτες αποζητούν άνεση στην παραμονή τους και ξεκούραση. Πάνω από όλα όμως χρειάζονται ψυχολογική ηρεμία και γαλήνη και την σιγουριά ότι το προσωπικό της μονάδας φροντίζει γι' αυτούς.

6. Άκουσε τους πελάτες με προσοχή και ενδιαφέρον

Για να γίνει κατανοητός ο πελάτης με τον οποίο συνδιαλέγεσαι, πρέπει να ακούσουμε τις απόψεις του και τις ανάγκες. Οι πέντε τρόποι για να γίνουμε καλύτεροι ακροατές είναι:

α) σταματάμε να μιλάμε και ακούμε προσεχτικά τον πελάτη

β) αποφεύγουμε τις διακοπές

γ) συγκεντρωνόμαστε σε αυτά που ακούμε

δ) κατανοούμε ακριβώς τι θέλει ο πελάτης

ε) απαντάμε στον πελάτη ή τον βοηθάμε στο πρόβλημα του.

7. Προμηθευόμαστε πληροφορίες γι' αυτούς

Γνωρίζοντας τις βασικές ανάγκες που έχει ο κάθε πελάτης και παρατηρώντας τι ακριβώς πληροφορίες χρειάζονται σε σχέση με την μονάδα μας αλλά και την γύρω περιοχή προσπαθούμε να είμαστε πάντα προετοιμασμένοι για να τους προσφέρουμε τις σωστές πληροφορίες και βοήθεια. π.χ. η Υποδοχή πρέπει να διαθέτει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για ταξί, αεροπορικές εταιρείες, γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων, γιατρούς, μουσεία, τοποθεσίες με ιστορικό ή περιηγητικό ενδιαφέρον, νοσοκομεία και πρώτες βοήθειες, καλά music clubs, εστιατόρια, ατμοπλοϊκές γραμμές με τα δρομολόγια τους, τηλεφωνικούς καταλόγους, εκκλησίες, τράπεζες κ.α.

ΒΗΜΑ ΙΙΙ
ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών στους πελάτες γίνεται με τους εξής τρόπους:

1. Μάθε τι υπηρεσίες έχει το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεσαι, καθώς επίσης πού και πώς προσφέρονται.
2. Μάθε τα χαρακτηριστικά κάθε αγαθού και υπηρεσίας είτε είναι του τμήματος της Υποδοχής είτε άλλου τμήματος. Οι πελάτες βλέπουν την Υποδοχή πάντα ως «Τράπεζα Πληροφοριών».
3. Μάθε σωστά την δουλειά σου και προετοιμάσου προτού παραλάβεις βάρδια για το τι χρειάζεσαι, ούτως ώστε να μην τρέχεις να το ψάχνεις τελευταία στιγμή.
4. Τα μηνύματα και οι πληροφορίες που δίνεις στους πελάτες σου να είναι σωστές.
5. Ικανοποίησε τις βασικές ανάγκες των πελατών σου (αυτές που αναφέρονται στο Βήμα ΙΙ). Με άλλα λόγια:
    - Κατανοούμε τι ακριβώς θέλουν οι πελάτες
    - Τους δείχνουμε πόσο ευπρόσδεκτοι είναι
    - Τους κάνουμε να αισθάνονται σπουδαίοι
    - Τους κάνουμε να νιώθουν άνετα
6. Μάθε σωστά τις πωλήσεις και τους τιμοκαταλόγους. Μην ξεχνάς ότι το τμήμα της Υποδοχής είναι το κατεξοχήν τμήμα πωλήσεων, αλλά δεν είναι το μόνο μέσα στην μονάδα. Ανάλογα είναι και τα άλλα τμήματα.
7. Μάθε τον χειρισμό και την λειτουργία των μηχανημάτων και των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών που είναι εξοπλισμένη η Υποδοχή. Η γνώση χειρισμού Η/Υ βοηθά στην έγκαιρη, πλήρη, σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών από την μια πλευρά και την άνεση στην εργασία του ίδιου του υπαλλήλου από την άλλη.
8. «Έσο Έτοιμος» για το απρόσμενο. Τα πράγματα δεν γίνονται πάντα όπως τα προγραμματίζουμε. Απρόσμενα, αναποδιές και δυσκολίες συμβαίνουν πάντα. Ο καλύτερος τρόπος προσέγγισης του απρόσμενου είναι να σκεφτούμε «τι θα μπορούσε να πάει στραβά». Σε όλες τις υποθέσεις μας βρίσκουμε κάποιες λύσεις. Με τον τρόπο αυτό πετυχαίνουμε, από την μια να λιγοστέψουμε τις πιθανότητες να συμβεί κάτι το τραγικό, και από την άλλη να εκπαιδεύσουμε τον εαυτό μας για το απροσδόκητο. Μερικές λέξεις-κλειδιά που βοηθάνε την εκπαίδευση μας για να αντιμετωπίσουμε κάτι απρόσμενο είναι: καιρός – διακοπή ρεύματος – φωτιά – συναγερμός – τηλέφωνα εκτός λειτουργίας – Η/Υ εκτός λειτουργίας – μη αναμενόμενες αφίξεις – κλοπή – άρρωστος πελάτης – ατύχημα πελάτη – θάνατος πελάτη – σεισμός – πελάτης σε κατάσταση πανικού – τρομοκρατία κ.α.

4.ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εργασίας σήμερα είναι το τι μπορεί κανείς να αποκομίσει από εκπαιδευτική και πρακτική εξάσκηση, με σκοπό την επαγγελματική βελτίωση, Η ανάγκη πρακτική εκπαίδευσης για απόκτηση περαιτέρω γνώσης και νέων ικανοτήτων έχει γίνει καθημερινή άποψη στην επαγγελματική σταδιοδρομία κάθε εργαζομένου. Σε πολλές περιπτώσεις αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως ενημέρωση, όμως σε άλλες ακόμα και αλλαγή από το ένα είδος εργασίας στο άλλο.

Στον ξενοδοχειακό τομέα, η πρακτική εκπαίδευση των ατόμων που εμπλέκονται άμεσα με την παροχή υπηρεσιών, είναι αναγκαία και σημαντική.

Πώς μπορούμε να αυξήσουμε την ικανότητα του οργανισμού να ενθουσιάζει και να προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση; Η απάντηση είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού. Όση θέληση, διάθεση, σκληρή δουλειά και αν επενδύσουν όλοι οι εργαζόμενοι για την παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών δεν θα έχει αποτέλεσμα χωρίς τα θεμέλια της εκπαίδευσης για την αυτό-βελτίωση της ικανότητας των εργαζομένων. Σαν μάθηση στον τομέα αυτό δεν περιγράφεται μόνο η απλή πληροφόρηση – μάθηση – θεωρητική εκπαίδευση αλλά και η αύξηση της ικανότητας να συμμετέχουμε και να συνεισφέρουμε στην προσφορά ποιότητας. Διότι τα κέρδη που κάνει η επιχείρηση, συνεπώς είναι η αμοιβή του εργαζομένου, δεν είναι τίποτα άλλο παρά η ανταμοιβή από την πελάτη για την προσφορά ποιότητας. Η θεωρητική κατάρτιση δεν είναι πάντα αρκετή για την εκπαίδευση ενός ατόμου. Η τεχνική διαδικασία παροχής και προσφοράς αγαθών και υπηρεσιών μπορεί να αποκτηθεί μέσα από διάφορα πρακτικά προγράμματα όπως σεμινάρια, διαλέξεις, video, κ.α. Η προσωπική διάσταση, η επαφή πρόσωπο με πρόσωπο με τον πελάτη είναι κάτι που μπορεί πρακτικά να γίνει εμπειρία από την καθημερινή και αδιάκοπη επικοινωνία με τον πελάτη. Παρόλα αυτά όμως, λειτουργούν ειδικά προγράμματα πρακτικής εκπαίδευσης σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης, στα οποία επισημαίνονται όλα εκείνα τα σημαντικά σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και λεπτότητα.

Τέτοια προγράμματα υψηλού επιπέδου προσφέρουν διάφορα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα είτε με εβδομαδιαία μικρά προγράμματα εξειδίκευσης σε τάξη, είτε δια αλληλογραφίας. Από τα πιο γνωστά είναι το Cornell University of New York, το Educational Institute of American Hotel and Motel Assos-siation, το Alpine Center of Hotel Management στην Αθήνα, το Hotel and Catering International Management

Association of London, ο Ε.Ο.Τ. μέσα από το πρόγραμμα «Αρχιπέλαγος» μια σειρά κασέτες video, η κλασική Ξενοδοχειακή Σχολή στην Ελβετία κ.α.

Η προσωπική διάσταση, που όπως προαναφέραμε έχει σχέση με την συμπεριφορά, την προσωπικότητα, τον χαρακτήρα κ.α. του υπαλλήλου που ασχολείται άμεσα με την παροχή αγαθών και υπηρεσιών, δεν είναι κάτι που μπορεί, εύκολα να μεταδοθεί ή να αλλάξει και απαιτεί βαθιά κατανόηση της γενικής ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Οι συστηματικές πρακτικές εκπαιδεύσεις στο θέμα αυτό αποτελούνται από συζητήσεις, αναλύσεις, επισημάνσεις, παραδείγματα με περιπτώσεις που καταγραφεί, τρόποι αντιμετώπισης διαφόρων περιπτώσεων κ.α. Το κάθε άτομο είναι μοναδικό και χρειάζεται ιδιαίτερη μεταχείριση.

Δεν έχουν όλοι οι πελάτες τις ίδιες προσδοκίες, ανάγκες, ιδέες, αντιλήψεις, επιθυμίες. Γι' αυτό και είναι γενικά αποδεκτό από τους ειδικούς ότι τα άτομα που εργάζονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και βρίσκονται σε καθημερινή βάση αντιμέτωποι με τον παράγοντα «άνθρωπο-πελάτη-καταναλωτή», πρέπει να έχουν την σωστή στάση και συμπεριφορά, να είναι κοινωνικά άτομα με ιδιαίτερη προσωπικότητα, ιδιαίτερα οι υπάλληλοι της Υποδοχής. Δυστυχώς, η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων συγκεντρώνουν την περισσότερη προσοχή τους πάνω σε διαδικαστικά και τεχνικά θέματα της δουλειάς και αφιερώνουν ελάχιστο χρόνο στην κατηγορία «Πελάτες».

Από διάφορες στατιστικές που κατά καιρούς έχουν δημοσιευτεί σε διάφορα περιοδικά τουριστικού περιεχομένου και μη, φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που απασχολούνται σε καταλύματα όλων των κατηγοριών στην χώρα μας, είναι ανειδίκευτα άτομα, τα περισσότερα από τα οποία έχουν μόνο πρακτική εμπειρία πάνω στην όλη διαδικασία.

Η σωστή κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού μιας ξενοδοχειακής μονάδας και ειδικά του Τμήματος της Υποδοχής, σε θέματα ποιοτικού σέρβις και εξυπηρέτησης φέρνει και τα θεμιτά αποτελέσματα ώστε οι πελάτες να απολαμβάνουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες στο δικό τους επιθυμητό επίπεδο. Η Υποδοχή και το προσωπικό της πρέπει ανά πάσα στιγμή να τείνουν τις προσπάθειές τους βήμα- βήμα για τη σωστή αποστολή τους. Η επιτυχία για την προσφορά Ποιοτικού Σέρβις Πελατών δεν είναι μόνο προσωπική επιτυχία, ούτε μόνο της επιχείρησης. Είναι επίσης και εθνική επιτυχία, σε ένα ευρύτερο κύκλο,

που μας καθιερώνει διεθνώς στον ξενοδοχειακό τομέα ως μία πραγματικά φιλόξενη χώρα.

4Ι.Παράπονα Πελατών

Τα παράπονα των πελατών έχουν διπλό κόστος στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και αυτό μπορούμε να το διαχωρίσουμε σε άμεσο και έμμεσο κόστος. Το άμεσο κόστος προέρχεται από την απώλεια του πελάτη και το έμμεσο κόστος προέρχεται από τα δυσμενή σχόλια που θα κάνει ο δυσαρεστημένος πελάτης στους φίλους και γνωστούς του για την εμπειρία του στο ξενοδοχείο. Και στις δύο περιπτώσεις το κόστος είναι μεγάλο. Είναι αποδεκτό από όλους ότι λύνοντας θετικά τα προβλήματα από τα παράπονα των πελατών, κοστίζει λιγότερο από το να κερδίσεις νέους πελάτες. Υπάρχουν δύο τρόποι αντιμετώπισης παραπόνων:

α) Συνήθως οι πελάτες που κάνουν παράπονα δεν επισκέπτονται ξανά το ξενοδοχείο. Η κοντόφθαλμη διοίκηση εντοπίζει μόνο αυτό και οι προσπάθειές της τελειώνουν με την παραπάνω διαπίστωση.

β) Η σωστή διοίκηση εντοπίζει την αιτία των παραπόνων και δραστηριοποιείται για την ουσιαστική λύση ενεργώντας διορθωτικά.

Ένα καλό σύστημα αντιμετώπισης των παραπόνων πρέπει να:

- Περιλαμβάνει ερωτηματολόγιο στα δωμάτια και στο χώρο υποδοχής τα οποία θα ζητούν τις εντυπώσεις – διαπιστώσεις των πελατών για τον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου.
- Συλλέγει τις πληροφορίες
- Αναλύει και να εξακριβώνει την κατάσταση που πραγματικά επικρατεί
- Προβαίνει σε διορθωτικές διαδικασίες
- Πληροφορεί τον δυσαρεστημένο πελάτη.

Τα παράπονα μπορεί να οφείλονται

1. Στο φυσικό περιβάλλον (θόρυβοι , διακόσμηση, θέα, ατμόσφαιρα χώρων, άνεση δωματίων). Σε αυτή την περίπτωση η διοίκηση δεν

μπορεί να δραστηριοποιηθεί άμεσα για την λύση του προβλήματος.

2. Στο απτό ξενοδοχειακό προϊόν (ποιότητα τροφίμων – ποτών, καθαριότητα, κατάσταση επίπλων, συνθήκες πισίνας κ.λ.π.). Εδώ η διοίκηση μπορεί να λύσει πολλά προβλήματα τυχόν δυσαρεστημένων πελατών.
3. Στην παροχή υπηρεσιών και στο προσωπικό (επίπεδο παροχής υπηρεσιών, συμπεριφορά). Συνήθως στην αιτία αυτή οφείλονται πάρα πολλά προβλήματα και υπάρχουν πάρα πολλοί δυσαρεστημένοι πελάτες.
4. Στις προσδοκίες του πελάτη (παρεχόμενες διευκολύνσεις, ειδικές τιμές, διαφήμιση). Εδώ υπάρχουν αντικειμενικές δυσκολίες στην επίλυση των προβλημάτων, διότι δεν μπορούμε να ξέρουμε τι περιμένει ο κάθε πελάτης. Χρειάζεται προσοχή από πλευράς διαφήμισης, δηλαδή να παρουσιάζουμε την πραγματικότητα και να μην αφήνουμε ασάφειες γύρω από τις παροχές που προσφέρει το ξενοδοχείο.

4ΙΙ.Πως αντιδρούν οι δυσαρεστημένοι πελάτες

- Μόλις δυσαρεστηθούν κάνουν παράπονα αμέσως στην Υποδοχή ή στον Διευθυντή
- Συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο, που θα πρέπει να υπάρχει στο ξενοδοχείο, φεύγοντας από αυτό ή στέλνουν επιστολή στην Διεύθυνση και γνωστοποιούν τα παράπονά τους.
- Δεν πληροφορούν τη Διεύθυνση γιατί πιστεύουν ότι τίποτα δεν θα αλλάξει και φυσικά τους χάνουμε από πελάτες.

4ΙΙΙ.Πως θα πρέπει να αντιδρά η Ξενοδοχειακή Επιχείρηση

Για την πρώτη περίπτωση: Τους αντιμετωπίζουμε με τακτ, ευγένεια, ακούμε προσεκτικά τα παράπονα και έτσι αποφεύγονται οι προστριβές, εκνευρισμοί και

διευκολύνεται η διαδικασία για μια ικανοποιητική λύση του προβλήματος, η οποία θα πρέπει να βρεθεί αμέσως. Για τη διευκόλυνση της διαδικασίας αυτής, πρέπει να υπάρχει προσφορά γευμάτων, ποτών ή διάθεση καλύτερων δωματίων.

Για την δεύτερη περίπτωση: Πληροφόρηση με επιστολή από το ξενοδοχείο προς τον δυσαρεστημένο πελάτη και εξηγήσεις για τα μέτρα που πήραμε για τη λύση του προβλήματος. Ευχαριστίες για την ενημέρωση που έκανε ο πελάτης στη Διεύθυνση και προσφορά ειδικών τιμών, παροχή ποτών – γευμάτων χωρίς χρέωση σε μελλοντική επίσκεψή του.

4IV.Προσδοκίες και απαιτήσεις του τουρίστα

Ας δούμε πολύ συνοπτικά τι επιθυμεί ο επισκέπτης μας.

α) Ο τουρίστας του 2000 δεν είναι η άβουλη μάζα των προηγούμενων χρόνων που ήταν ικανοποιημένος με οτιδήποτε του προσέφεραν. Ξέρει τι θέλει, πόσα πληρώνει και έχει απαιτήσεις. Ακριβώς επειδή ταξιδεύει πολύ συχνά είναι και ιδιαιτέρως απαιτητικός. Ξέρει τι πληρώνει και τι πρέπει να πάρει ως αντάλλαγμα υπηρεσιών.

β) Ο τουρίστας επιθυμεί την ανεξαρτητοποίησή του (έστω και αν ταξιδεύει με πακέτο διακοπών).

γ) Ο τουρίστας απαιτεί να έχει το δικαίωμα της επιλογής, της ελευθερίας κινήσεων. Παρατηρείται ήδη αποστροφή προς τις εκδρομές – κονσέρβα και τις άψυχες διασκεδάσεις και παράλληλα αναζήτηση, έξω από τα συνηθισμένα με αυτοκίνητο ή μηχανή.

δ) Δε θέλει ρύπανση: οπτική, ηχητική, σκουπίδια ή βρώμικες θάλασσες. Θέλει φυσική , απλή ζωή γιατί η καθημερινή του ζωή είναι καταπιεστική.

ε) Ζητά καλύτερες υπηρεσίες, εξατομικευμένα προγράμματα, νέους προορισμούς και νέες δραστηριότητες.

4V.Ο ΣΤΟΧΟΣ: Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΑ

Η παγκόσμια δαπάνη για τον τουρισμό, σύμφωνα πάντοτε με τα επίσημα στοιχεία της Παγκόσμιας Επετηρίδας της Βιομηχανίας Ταξιδιών, είναι συνεχώς ανοδική και

αυξητική. Και όχι μόνο αυτό αλλά αυτή η συνολική δαπάνη για τουριστική διακίνηση και αναψυχή (δηλαδή εισιτήρια, διανυκτερεύσεις, γεύματα σε ξενοδοχεία, επισκέψεις – εκδρομές σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία, αθλοπαιδιές και αγορές) σ' ένα ταξίδι, υπερβαίνουν το εγχώριο εθνικό προϊόν πολλών χωρών (με εξαίρεση αυτό των Η.Π.Α.).

Συνεπώς γίνεται προφανές, ότι τα ταξίδια αυξάνονται συνεχώς, νέες μεγάλες κατηγορίες κοινωνικών στρωμάτων εισέρχονται κάθε χρόνο στον τομέα της τουριστικής διεργασίας, νέες ανάγκες δημιουργούνται μέσα στον τουρισμό (συχνά σαν απόρροια υφισταμένων αναγκών της καθημερινής εργασιακής ζωής), δίνοντας το στίγμα του που πάει ο σύγχρονος τουρισμός.

Αφού λοιπόν ο αριθμός των τουριστικών ταξιδιών αυξάνεται αδιάκοπα, αφού επίσης και ο αριθμός των επαγγελματικών ταξιδιών ακολουθεί ανοδική πορεία στις αναπτυγμένες χώρες (π.χ ο Γερμανικός Οργανισμός Τουρισμού υπολογίζει ότι το 20% της συνολικής ταξιδιωτικής κίνησης είναι επαγγελματικά ταξίδια) και αφού, τέλος όλα τα δεδομένα συμπεριλαμβανομένων και αυτών της ανάπτυξης της τεχνολογίας (όπως της αερομεταφοράς) οδηγούν στην κατάδειξη της συνεχούς πορείας του τουρισμού προς τα εμπρός.

Όλη αυτή η δραστηριότητα θα πρέπει να κινηθεί σε νέες βάσεις που θα έχουν σαν προτεραιότητα και σαν επίκεντρο τον άνθρωπο, δηλαδή τον τουρίστα – καταναλωτή, επάνω στον οποίο βασίζεται οποιαδήποτε τουριστική δραστηριότητα οπουδήποτε στον πλανήτη.

Η διαπίστωση αυτή οδηγεί αναπόφευκτα σε τρία συμπεράσματα:

1. Ότι οφείλουμε να σεβόμαστε και να μη σπαταλούμε τους έτσι κι αλλιώς περιορισμένους τουριστικούς πόρους μας και να βλέπουμε την οικολογική προστασία σαν βασικό σημείο αναφοράς για κάθε τουριστική ανάπτυξη.
2. Ότι οφείλουμε να ερευνούμε μέσα από όλα τα σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα, τα στοιχεία εκείνα που δίνουν το πλαίσιο ικανοποίησης των σημερινών αναγκών του τουρίστα.
3. Ότι οφείλουμε σε κάθε ενέργειά μας να σκεφτόμαστε, πως θα ικανοποιηθεί ο πελάτης από τις τουριστικές υπηρεσίες που του παρέχουμε, γεγονός που ήδη έχουν ενστερνιστεί και κάποιες ελληνικές εταιρίες τα τελευταία χρόνια.

Ο κλάδος της Τουριστικής Ψυχολογίας, που πραγματεύεται το παρόν πόνημα, έχει αυτή ακριβώς την ιδιότητα, να δυνηθεί ο επαγγελματίας του τουρισμού και δη του

ξενοδοχείου να προσφέρει τέτοιες ποιοτικές υπηρεσίες, ώστε να ικανοποιείται σε όλα τα επίπεδα ο τουρίστας – καταναλωτής.

Όταν αυτό δεν γίνεται αποκλειστικά μέσω της εκπαίδευσης του τουριστικού επαγγελματία, επιτελείται μέσω των νέων μορφών τουρισμού, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τις νέες αναγκαιότητες ικανοποίησης των σύγχρονων αναγκών του τουρίστα – καταναλωτή.

5.ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η πολιτεία και οι τουριστικοί επιχειρηματίες συμφωνούν πως η αναβάθμιση αποτελεί το μόνο ουσιαστικό τρόπο για την επιβίωση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Πότε όμως και πώς θα γίνει η αναβάθμιση;

Βασικός και πρωταρχικός στόχος είναι η αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών. Και αυτό αφορά όλους τους τομείς παροχής υπηρεσιών, είτε αυτές αφορούν το δημόσιο τομέα, είτε την ιδιωτική επιχειρηματική δραστηριότητα. Αν οι υπηρεσίες αυτές δεν αναβαθμιστούν ποιοτικά, αντί να προσελκύσουμε το τουριστικό ρεύμα θα το απωθήσουμε.

Η μάχη του ανταγωνισμού δίνεται στο πεδίο των ποιοτικών τουριστικών υπηρεσιών. Και βασικός μας στόχος, ως τουριστικός χώρος, πρέπει να είναι η απόλυτη εξυπηρέτηση του τουρίστα και η ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών του.

Είναι πασιφανές πως η τουριστική πολιτική δεν μπόρεσε να θέσει μέχρι τώρα ευδιάκριτους και σταθερούς στόχους. Είναι εμφανής η αναγκαιότητα για υπεύθυνο, μακροχρόνιο προγραμματισμό και ορθολογική διαχείριση των τουριστικών μας πόρων, αφού αυτοί ούτε απεριόριστοι είναι και ούτε επ' αόριστον διαρκούν. Είναι χαρακτηριστικό ότι αναπόφευκτα ένας τουριστικός προορισμός κουβαλάει μέσα του και τα σπέρματα της αυτοκαταστροφής του αφού είναι μοιραίο, καθώς γίνεται πιο δημοφιλής και κερδοφόρος, να χάνει και την ποιότητα και την ελκυστικότητά του, που αρχικά δημιούργησαν το τουριστικό ρεύμα προς αυτόν.

Αλλά φαίνεται ότι γίνεται αποδεκτή από τους ειδικούς της τουριστικής πολιτικής η υπόθεση ότι ένας τουριστικός προορισμός θα παραμείνει δημοφιλής, χωρίς να γίνεται

αναφορά και εκτίμηση κάποιου συγκεκριμένου πλαισίου διαχείρισης των τουριστικών πόρων. Έτσι καταφέραμε να μετατρέψουμε μερικές από τις όμορφες παραθαλάσσιες περιοχές σε κακέκτυπα αστικών κέντρων.

Κατά συνέπεια, η μεγιστοποίηση απλά και μόνο του αριθμού των τουριστών δεν είναι η πιο ενδεδειγμένη πολιτική. Είναι προτιμότερο η τουριστική ανάπτυξη να επιτυγχάνεται μέσα σε αυστηρά προκαθορισμένα όρια δυναμικού και διαχείρισης των τουριστικών πόρων, χωρίς να διαταράσσεται (στον βαθμό που αυτό είναι δυνατόν) η ισορροπία των φυσικών και άλλων ενδογενών χαρακτηριστικών του προορισμού. Αυτό θα συμβάλλει άλλωστε στη διατήρησα της ανταγωνιστικότητας του προορισμού σε μακροχρόνια βάση.

6.ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το κυριότερο πρόβλημα του ελληνικού τουρισμού αφορά στην ποιοτική στάθμη των υπηρεσιών και αγαθών και αναλύεται είτε στο γενικό του πλαίσιο, είτε σε επιμέρους συνιστώσες.

Στην πρώτη περίπτωση έχουμε να κάνουμε με μια συνολική υποβάθμιση του τουριστικού περιβάλλοντος, στο οποίο εντάσσονται και αναπτύσσονται διάφορες τουριστικές δραστηριότητες όπως ο τρόπος ένταξης της τουριστικής υποδομής στο φυσικό περιβάλλον και η αλλοίωση των ίδιων των τουριστικών πόρων.

Στην δεύτερη περίπτωση μερικά από τα εντοπισμένα προβλήματα αφορούν

- Την πτώση της ποιοτικής στάθμης δραστηριοτήτων και προϊόντων (βοηθητικά καταλύματα, κέντρα εστίασης και αναψυχής, μεταφορές και συγκοινωνίες, είδη λαϊκής τέχνης, κ.λ.π.)
- Το είδος των υπηρεσιών που προσφέρουν οι απασχολούμενοι στον τουριστικό και παρα - τουριστικό τομέα, λόγω χαμηλής εκπαιδευτικής και επαγγελματικής κατάρτισης.

Στο σύνολο των απασχολούμενων εκτιμάται ότι μόνο το 8% είναι απόφοιτοι τουριστικών σχολών, ενώ το 42% είναι απόφοιτοι Λυκείου και το 50% απόφοιτοι Δημοτικού ή χωρίς καθόλου γνώσεις.

Ως προς την τουριστική απασχόληση το πρόβλημα είναι σύνθετο και έχει σχέση με τον τρόπο ενσωμάτωσης και το βαθμό ανάπτυξης του τουρισμού σε ορισμένα τμήματα του αγροτικού χώρου. Δηλαδή την απότομη και υπέρμετρη ανάπτυξη του τουριστικού τομέα και τη συνακόλουθη μετατόπιση του εργατικού δυναμικού από την γεωργία.

7.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ

Όσο δεν προχωρούμε άμεσα με μέτρα στη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό της υποδομής, τόσο θα φθίνει και η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος μας. Διότι, το έχουμε τονίσει τόσο επανειλημμένα, τουρισμός δεν είναι μόνο τα ξενοδοχεία. Τουρισμός είναι το σύνολο των υπηρεσιών που δέχεται ο επισκέπτης από τη στιγμή που θα αφιχθεί σε μια χώρα ή σε ένα προορισμό, έως την ώρα που θα αναχωρήσει για να επιστρέψει στο σπίτι του. Οι προτάσεις περιστρέφονται γύρω από πέντε βασικούς άξονες:

1. Βελτίωση όλων των μεθοριακών σταθμών (σταθμών εισόδου στη χώρα), αναβάθμιση και εκσυγχρονισμός των αεροδρομίων και λιμανιών της χώρας.
2. Αναβάθμιση των μεταφορών σε όλα τα επίπεδα: πλοία, λεωφορεία, (υπεραστικά και αστικά), σιδηρόδρομοι, ταξί, ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα/μηχανές.
3. Εκσυγχρονισμός των έργων γενικής υποδομής και ανάπτυξη τους στις περιοχές όπου παρουσιάζεται έλλειψη: ύδρευση, αποχέτευση, τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, οδικό δίκτυο κ.λ.π.
4. Προστασία του περιβάλλοντος το οποίο αποτελεί την καρδιά του τουριστικού προϊόντος και δεν αντέχει σε περαιτέρω υποβάθμιση.
5. Εκπαίδευση – κατάρτιση των ανθρώπων που ασχολούνται με τον τουρισμό. Η στελέχωση του τουρισμού από τα κατάλληλα εκπαιδευμένα άτομα κρίνει το επίπεδο προσφοράς των τουριστικών υπηρεσιών.

Ειδικότερα απαιτούνται:

- Προσαρμογή της τουριστικής στρατηγικής στις κατευθύνσεις που χαράζει η Ε.Ο.Κ. Προώθηση συγκεκριμένων μορφών τουρισμού, προστασία του καταναλωτή, φιλελευθεροποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κ.λ.π.
- Τουριστική προβολή: ποικιλία μέσων και μεθόδων προβολής, συνεργασία με τους Tour Operators, στελέχωση γραφείων του Ε.Ο.Τ. στο εξωτερικό με τεχνοκράτες και διάθεση αυτόνομου προϋπολογισμού.
- Γενικότερη πολιτική προστασίας όλων των τουριστικών επιχειρήσεων και όχι μόνο των ξενοδοχείων, από την πολιτεία με τραπεζική υποστήριξη και πιστωτικά ανοίγματα, για να είναι σε θέση να κρατάνε τις τιμές τους σε ισορροπία και να μην υποκύπτουν από το βάρος των χρηματοοικονομικών εξόδων.
- Καθορισμός τρόπου κοστολόγησης των υπηρεσιών των ξενοδοχείων και λοιπών επιχειρήσεων. Η κοστολόγηση – τιμολόγηση τώρα γίνεται εμπειρικά, ευκαιριακά και όχι βάση επιστημονικών δεδομένων, υποδομής και παρεχομένων υπηρεσιών. Οι τιμές πρέπει να είναι διαφοροποιημένες σε συνάρτηση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες για να εξυπηρετούν γενικότερους στόχους.
- Από την πλευρά τους οι επιχειρηματίες πρέπει να προχωρήσουν :

- σε ορθολογική εκμετάλλευση και οργάνωση των επιχειρήσεών τους,
- σε συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους,
- σε συνεχή φροντίδα για επιμόρφωση των ιδίων και του προσωπικού,
- σε περισσότερο επαγγελματισμό, γιατί μέχρι τώρα το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν στις υπέροχες συγκριτικά φυσικές ομορφιές, στο στείρο μηρυκασμό της ιστορίας και της πολιτιστικής μας παράδοσης.

Το επιχείρημα των οικονομικών και πολιτικών συγκυριών (π.χ. πόλεμος στον περσικό κόλπο, γιουγκοσλαβική κρίση, υποτιμήσεις ανταγωνιστριών χωρών κ.λ.π.) δεν πρέπει να χρησιμοποιείται σαν ένα διαρκές άλλοθι, κάτω από το οποίο μπορούμε επ' άπειρον να κρύβουμε εγγενείς ή επίκτητες αδυναμίες, που υποβαθμίζουν την

ποιότητα των τουριστικών μας υπηρεσιών, τόσο προς τους ξένους όσο και προς τους Έλληνες τουρίστες.

Όπως επίσης έχει καταντήσει ανίσχυρο και το επιχείρημα: «έχουμε την ωραιότερη χώρα της Μεσογείου». Πρόκειται για επιχείρημα που καταρρέει, από τη στιγμή που ο ξένος και ο Έλληνας τουρίστας διαπιστώσει ότι η χώρα μας δεν του ανταποδίδει, υπό μορφή έστω ανεκτών υπηρεσιών, τα χρήματα των διακοπών του, για τα οποία έχει κάνει θυσίες κατά τη διάρκεια ενός χρόνου.

Καιρός είναι να κάνουμε την αναγκαία και απαραίτητη αυτοκριτική. Τα συμπεράσματα μιας τέτοιας αυτοκριτικής θα μας δώσουν τη δυνατότητα να στηρίξουμε έναν τουρισμό μακροπρόθεσμα βιώσιμο. Διότι αλλιώς θα σταθεί αδύνατο να πετύχουμε τα προσδοκώμενα οφέλη, ακόμη και σε εποχές παχέων αγελάδων.

8.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. «Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις», Λάμπρος Καταραχίας, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Εκδοτικός όμιλος «ΙΩΝ»

2. «Επιτυχημένη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας σε μία εβδομάδα» John MacDonald (Μετάφραση: Β. Ταουσάνης)

3. « Το Management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων» Δρ. Λέων Σ. Χυτήρης, Λέκτορας Πανεπιστημίου Πειραιά, Εκδόσεις INTERBOOKS

4. «Οργάνωση και λειτουργία του ξενοδοχείου», Στέφανος Καραγιάννης. Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ»

5. «Τουριστική Ψυχολογία», Περικλής Ν. Λύτρας, Εκδόσεις INTERBOOKS Β' Έκδοση

6. «Τουριστική Πολιτική», Μάριος Σωτηριάδης

7. «Management Ολικής Ποιότητας», Ν.Λογοθέτης, Εκδόσεις INTERBOOKS