



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΑΚΗ ΑΦΡΟΔΙΤΗ (Α.Μ. 3936)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΠΛΑΔΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	9
1.1.1 ΑΠΟ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ Ή ΤΗΝ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΕΤΑΙ Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ;	11
1.1.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΕ ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ	12
1.2 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	18
1.3 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	21
1.4 ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	22
1.4.1 ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ	23
1.4.2 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	26
2.2 ΟΙ “GURUS” ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	27
2.2.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΕΙΩΝ DEMING ΚΑΙ JURAN	33
2.3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΕ “ΟΛΑ”	34
2.4 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 ΕΝΝΟΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	37
3.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ	38
3.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΟΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	40
3.4 ΤΑ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΑ ΒΡΑΒΕΙΑ	42
3.5 ΜΥΘΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	45
3.6 ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	44

3.6.1 ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000	46
3.6.2 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ISO 9000	50
3.6.3 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 14000	51
3.6.4 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000:2000	52
3.7 ΤΟ ΕΛΒΕΤΙΚΟ ΣΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	54
3.8 Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ GREEN HOTEL	56
3.8.1 ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ GREEN KEYS	58
3.9 Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ HACCP	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	60
4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	60
4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	63
4.4 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ	63
4.5 ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	67
4.6 ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	70
4.6.1 ΔΕΙΚΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΖΩΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (THE OVI PROCESS)	73
4.6.2 SWOT ANALYSIS	73
4.6.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SERVQUAL	74
4.6.4 ΤΟ ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (NORDIC MODEL)	79
4.6.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΣΜΑΤΩΝ	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΝΑΝΤΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

5.1. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	81
5.2. ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM	88
5.3. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	91
5.4. Η ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	96
6.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	96
6.3. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	102
6.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	102

6.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	122
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	125
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	130

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως είναι φυσιολογικό σε όλες τις εταιρείες και τις επιχειρήσεις, υπάρχει η ανάγκη για επιθυμητό αποτέλεσμα και αυτό δεν είναι άλλο από την επίτευξη κέρδους. Κάπως έτσι λειτουργεί και η οργάνωση από μέρους της διοίκησης ενός ξενοδοχείου, αφού τα ξενοδοχεία αποτελούν υπηρεσίες βιομηχανίας, της μεγαλύτερης ίσως βιομηχανίας που υπάρχει στην Ελλάδα, του τουρισμού.

Η διοίκηση ενός ξενοδοχείου έχει τον ρόλο της οργάνωσης και της σωστής λειτουργίας όλων των τμημάτων μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ενώ ο διευθυντής είναι επιφορτισμένος με το έργο της επίβλεψης της ανθρώπινης απόδοσης και συμπεριφοράς.

Ένα ξενοδοχείο δεν είναι δυνατόν να είναι επιφορτισμένο με διάφορα τμήματα διοίκησης, γιατί δεν θα υπήρχε η ομογενοποίηση που είναι απαραίτητη στα μεγάλα συγκροτήματα, και έτσι η μία διοίκηση πρέπει να συμβάλει και να σχετίζεται με όλες τις βασικές και τις παραμέτρους δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός της εργασίας είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ενός ξενοδοχείου, αφού έτσι αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο θα επέλθει κέρδος για την ξενοδοχειακή μονάδα. Για να επιτυγχάνεται όμως το κέρδος, θα πρέπει και το προσωπικό να έχει ξεκάθαρες εντολές σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να πραγματοποιεί την εργασία του και τα χρονικά περιθώρια που ίσως έχει.

Άλλη δραστηριότητα της διοίκησης είναι η οργάνωση που πρέπει να υπάρχει. Σωστή κατανομή εργασιών στους εργαζομένους στα διάφορα τμήματα, όπως την υποδοχή, το εστιατόριο, την κουζίνα και την διαμονή. Η οργάνωση λοιπόν περιλαμβάνει την κατανομή καθηκόντων και ευθυνών ανάμεσα στους εργαζομένους, ώστε να υπάρχουν και οι κατάλληλες συνεργασίες και να αποφεύγονται ενδεχόμενες συγκρούσεις.

Επίσης, ρόλος της διοίκησης είναι να καθοδηγεί και να βοηθάει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Να παρακινεί και να ικανοποιεί το προσωπικό, ώστε να είναι παραγωγικό.

Η συντήρηση και βελτίωση των εγκαταστάσεων είναι ακόμα μια προϋπόθεση και δραστηριότητα της διοίκησης ενός ξενοδοχείου. Οι εγκαταστάσεις σε μεγάλο βαθμό είναι το τελικό προϊόν και θα πρέπει να είναι ικανοποιητικό ώστε να είναι κατάλληλο για τους πελάτες της μονάδας.

Τέλος, ο έλεγχος είναι ουσιαστικό εργαλείο στα χέρια μιας διοίκησης. Να υπάρχει έλεγχος των εγκαταστάσεων, αλλά και έλεγχος του προσωπικού ώστε να μπορεί να επιτυγχάνεται περαιτέρω ανάπτυξη.

Η διευθυντική συμπεριφορά αφορά την λειτουργία της μονάδας, καθώς και τον τρόπο διοίκησης και συνήθως χωρίζεται στις εξής κατηγορίες:

- ❖ Στο **αποφασιστικό πρότυπο**, όπου όλες οι αποφάσεις παίρνονται άμεσα, αλλά πριν ολοκληρωθούν μεταφέρονται στο προσωπικό ώστε να απαντηθούν τυχόν ερωτήματα.
- ❖ Στο **απολυταρχικό πρότυπο**, όπου οι αποφάσεις παίρνονται άμεσα, όπως άμεση είναι και η επικοινωνία με το προσωπικό και αναμένεται η εκτέλεσή τους χωρίς να υπάρχουν προβλήματα και απολύτως πιστά.
- ❖ Στο **δημοκρατικό πρότυπο**, όπου συμμετέχει συνήθως όλο το συμβούλιο, δίνονται λύσεις και οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσω της πλειοψηφίας.
- ❖ Στο **συμβουλευτικό πρότυπο**, όπου οι αποφάσεις με τα μέλη λαμβάνονται υπ' όψη μαζί με τυχόν προτάσεις και συμβουλές.

Στο τέλος όμως αυτό που μένει, όποιο μοντέλο και πρότυπο και αν ακολουθείται, είναι η ικανότητα του διευθυντή ή του ιδιοκτήτη στη διοίκηση του ξενοδοχείου. Να είναι αποτελεσματικός και ταυτόχρονα ανθρώπινος, ώστε να μπορεί να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να εργάζονται στο 100%. Γι' αυτό και ενώ όλα τα παραπάνω αποτελούν θεωρητική προσέγγιση, η πρακτική προσέγγιση πρέπει να γίνεται σωστά και με τον κατάλληλο τρόπο. (Deery M.. & Jago L., 2001)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία αποτέλεσε το αντικείμενο μελέτης μου εδώ και ένα αρκετά μεγάλο διάστημα και θεωρώ ότι λόγω της ιδιαιτερότητας του θέματος, θα αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εφελθτήριο για την μετέπειτα πορεία μου στον κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της διαχείρισης ποιότητας στον κλάδο του τουρισμού. Ο τουρισμός συνεχώς εξελίσσεται και διαφοροποιείται σύμφωνα με τις αλλαγές και τα διάφορα πρότυπα της κοινωνίας και της οικονομίας, στις οποίες επιδρά και αναπτύσσεται. Με βάση τις ατομικές ανάγκες για ξεκούραση, εξελίχθηκε πλέον ως κοινωνική ανάγκη, φαινόμενο με πολύ μεγάλη σημασία, από την πλευρά τόσο της παγκόσμιας οικονομίας όσο και της ανάπτυξης ενός τόπου. Θα εξεταστεί λοιπόν, όχι μόνον το θέμα του τουρισμού αλλά και η αναζήτηση της ποιότητας, των προτύπων διασφάλισης της ποιότητας, αλλά και της διοίκησης ποιότητας στα πλαίσια του ξενοδοχειακού κλάδου. Στην τελευταία περίπτωση θα παρουσιαστεί και η πολύ σημαντική ανάλυση SWOT στα πλαίσια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς επίσης και διάφορα μοντέλα μέτρησης της απόδοσης, όπως το μοντέλο SERVQUAL αλλά και άλλα σημαντικά μοντέλα. Ουσιώδης είναι επίσης για την εργασία και η παρουσίαση της έννοιας της ικανοποίησης των πελατών/καταναλωτών, των συστημάτων μέτρησης της ικανοποίησης των καταναλωτών αλλά και η διερεύνηση της έννοιας του πελάτη και της καταναλωτικής συμπεριφοράς.

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας μελέτης, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση των δεδομένων που σχετίζονται με το ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε για να εξυπηρετήσει τους ερευνητικούς σκοπούς.

Λέξεις κλειδιά: Τουρισμός, Ποιότητα, Διαχείριση ποιότητας, Πελάτες.

ABSTRACT

This thesis was the subject of my study for quite a long time and I think that because of the specificity of the subject, it will be a very important stepping stone for my future course in the industry.

More specifically, this paper discusses the issue of quality management in the tourism industry. Tourism is constantly evolving and varies according to the changes and the different models of society and the economy, which it affects and develops. Based on individual needs for rest, now evolved as a social need, a phenomenon with great importance, from the perspective of both the global economy and the development of a site. Not only on tourism but also the pursuit of quality, quality assurance standards, and quality management in the hotel industry will be addressed extensively. In the latter case the very important SWOT analysis will be presented within the hotel business, as well as several performance measurement models such as the model SERVQUAL and other important models. It is also essential for the project and the presentation of the concept of customer satisfaction - consumers, satisfaction measurement systems for consumers and investigate the concept of customer and consumer behavior.

In the second part of this study there will be a data analysis associated with the questionnaire that was distributed to serve research purposes. The result demonstrates the importance of quality and quality management in service provision.

Key Words: Tourism, Quality, Quality control, Customers.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Στην Ελληνική αλλά και σε Διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την έννοια του τουρισμού. Οι περισσότεροι όμως από αυτούς χαρακτηρίζουν τον τουρισμό ως μια δραστηριότητα που συνδέεται άμεσα με την τάση του ανθρώπου για επικοινωνία, ψυχαγωγία και δημιουργία νέων εμπειριών μέσα από κάποιον ταξιδιωτικό προορισμό.

Σύμφωνα με τους Clawson και Knetsch (1996) αλλά και τον Mitchell (1984) ο τουρισμός ως μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες του κόσμου, σχετίζονται με πολλούς από τους κύριους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας και είναι δύσκολο συνεπώς να γίνει ένας σαφής προσδιορισμός του όρου. Το φαινόμενο του τουρισμού σύμφωνα με αυτούς είναι συνυφασμένο με τη ζωή οικονομικά, κοινωνικά, πολιτιστικά και περιβαλλοντικά και στηρίζεται σε πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή στοιχεία παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών.

Οι Jansen-Verdeke και Dietvorst (1987) υποστηρίζουν ότι ο τουρισμός έχει πολλά κοινά θεωρητικά χαρακτηριστικά και αρχές με τον τομέα της αναψυχής και του ελεύθερου χρόνου. Οι τρεις αυτοί ορισμοί τουρισμός, αναψυχή και ελεύθερος χρόνος αντιπροσωπεύουν μια χαλαρή αρμονική ομάδα. Αντίθετα οι οικονομικοί και τεχνικοί όροι παραγκωνίζουν την ανθρώπινη εμπειρία δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στη μετακίνηση και στα ποσά που καταβάλλονται κατά τη μετακίνηση αυτή.

Ο Leiper (1981) σε μια μελέτη του υποστηρίζει ότι η τουριστική εμπειρία είναι μια ξεχωριστή επιστήμη παρά την ισχυρή της εξάρτηση από άλλες επιστήμες όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η οικονομία κ.λπ.. Ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να προσεγγίσουμε την τουριστική επιστήμη χρειάζεται να επικεντρωθεί γύρω από τη δομή της βιομηχανίας η οποία θα αντιμετωπίζεται ως ένα ανοιχτό σύστημα πέντε βασικών στοιχείων που δρουν μέσα στο ευρύτερο περιβάλλον: (1) το στοιχείο του ανθρώπινου δυναμικού, (2) η περιοχή προέλευσης, (3) μια ενδεχόμενη ενδιάμεση περιοχή, (4) η περιοχή προορισμού ή περιοχή υποδοχής, και (5) η ίδια η τουριστική βιομηχανία.

Οι Mathieson και Wall (1982), έδωσαν ένα παρόμοιο ορισμό όπου ο τουρισμός αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία:

- α) ένα δυναμικό στοιχείο που περιλαμβάνει την παραμονή στον προορισμό,
- β) ένα στατικό στοιχείο που περιλαμβάνει την παραμονή στον προορισμό αυτό,
- γ) ένα τεχνητό στοιχείο που προκύπτει μέσα από τα δύο πρώτα και το οποίο αφορά τις επιδράσεις που προκύπτουν από τα οικονομικά, κοινωνικά και φυσικά υποσυστήματα, με τα οποία ο τουρίστας έρχεται άμεσα ή έμμεσα σε επαφή.

Ακόμα οι Mill και Morrison (1985), ο τουρισμός είναι ένα σύστημα αλληλεξαρτώμενων επιμέρους στοιχείων. Το σύστημα αυτό μοιάζει με τον “ιστό της αράχνης” δηλαδή αν αγγίξεις ένα σημείο θα επηρεαστεί όλος ο ιστός της αράχνης. Στο σύστημα αυτό περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία: η αγορά, το ταξίδι, ο προορισμός, το μάρκετινγκ.

Σε σημειώσεις του ο Θεοδωρόπουλος Ε. (2006), καθηγητής στο Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο αναφέρει ότι «από την Παγκόσμια Οργάνωση Τουρισμού το 1981 δίνεται ο πρώτος ορισμός, αναφέρεται ως τουρισμός μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει μετακινήσεις οι οποίες πραγματοποιούνται είτε διαμέσου διεθνών συνόρων (αλλοδαπός) είτε όχι (ημεδαπός), με διάρκεια πάνω από 24 ώρες και οι οποίες έχουν ποικίλα κίνητρα. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, ο τουρισμός αποτελείται από δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε μέρη διαφορετικά από σύνθητες περιβάλλον τους για λόγους αναψυχής, αποφυγής των προβλημάτων καθημερινότητας, για άσκηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κ.α., και για χρονικό διάστημα όχι μεγαλύτερο του ενός έτους. Ο όρος σύνθητες περιβάλλον χρησιμοποιείται για να εξαιρεθούν από τον εν λόγω ορισμό τα συχνά ή τακτικά ταξίδια εντός των περιοχών της συνηθισμένης διαμονής και της εργασίας ή άλλα ταξίδια ρουτίνας. Γενικά ο τουρισμός είναι ένας συνδυασμός δραστηριοτήτων, υπηρεσιών και βιομηχανιών, όπως μεταφορικών μέσων, χώροι διαμονής, χώροι ψυχαγωγίας, χώροι αθλητισμού, εστιατόρια, εμπορικά μαγαζιά και πληθώρα άλλων δραστηριοτήτων, που προσφέρουν μια ταξιδιωτική εμπειρία, συμβάλλοντας παράλληλα στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου του πληθυσμού, στη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης στην αύξηση των επενδύσεων και στη μεγέθυνση της οικονομίας.

Ένας ακόμα πιο συγκεκριμένος ορισμός της έννοιας του τουρισμού επισημαίνει ότι «ο τουρισμός μπορεί να διατυπωθεί ως το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προέρχονται από την επικοινωνία των τουριστών, των προμηθευτών, των επιχειρήσεων, των κυβερνήσεων στις περιοχές υποδοχής, στη διαδικασία της έλξης και φιλοξενίας αυτών των τουριστών και άλλων επισκεπτών»

Σύμφωνα με τον Roger Doswell (2002), ο τουρισμός περιλαμβάνει «τις δραστηριότητες που ταξιδεύουν και μένουν σε μέρη διαφορετικά από το σύνθητες περιβάλλον τους και όχι περισσότερο από ένα έτος, για αναψυχή, εργασία ή άλλους λόγους».

Ο παραπάνω ορισμός είναι περισσότερο προσανατολισμένος προς την ζήτηση για ταξίδια. Στο σύνολο τους οι ορισμοί για τον τουρισμό τείνουν να ευνοούν είτε την πλευρά της προσφοράς είτε την πλευρά της ζήτησης. Οι ορισμοί που δίνουν περισσότερη σημασία στην πλευρά της ζήτησης περιλαμβάνουν τη συμπεριφορά των τουριστών, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους. Ενώ οι

ορισμοί που δίνουν περισσότερη σημασία στην πλευρά της προσφοράς περιγράφουν το προϊόν που προσφέρεται στους τουρίστες.

Οι οικονομολόγοι δεν μπορούν εύκολα να κατηγοριοποιήσουν τον τουρισμό γιατί πρόκειται για μια πολυτομεακή οικονομική δραστηριότητα, ενώ ο συντονισμός του αποτελεί περίπλοκο έργο για τις κυβερνήσεις. Είναι δύσκολο να οριοθετήσουμε τον ορισμό του συνόλου του, αφού πρόκειται για δραστηριότητα που είναι δύσκολο τόσο να την ορίσουμε όσο και να την διαχειριστούμε.

(πηγή:<http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=36§orID=37&la=2>, τελευταία επίσκεψη: 10.02.2015)

1.1.1 ΑΠΟ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ Ή ΤΗΝ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΕΤΑΙ Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ;

Τα ταξίδια που πραγματοποιεί ένας άνθρωπος οφείλονται στην ανάγκη για ικανοποίηση κάποιας επιθυμίας είτε αυτή πρόκειται να είναι για επαγγελματικούς λόγους, είτε ταξίδια αναψυχής, είτε κάποιας υποχρέωσης, είτε για επίσκεψη σε φιλικά ή συγγενικά πρόσωπα, είτε για λόγους υγείας κ.τ.λ. .

Σύμφωνα με τον Δρ. Νικόλαο Παππά «η ζητούμενη ποσότητα αναφέρεται σε μια επιθυμητή ποσότητα - τη συνολική ποσότητα που οι καταναλωτές θέλουν να αγοράσουν. Αυτή η επιθυμητή ποσότητα δεν είναι το ίδιο πράγμα με την ποσότητα την οποία τελικά αγοράζουν οι πελάτες. Ενώ η προσφερόμενη ποσότητα αναφέρεται στην συνολική ποσότητα την οποία είναι διατεθειμένοι να πουλήσουν οι πωλητές στην αγορά, με δεδομένη την τιμή του αγαθού. Είναι και αυτή μια επιθυμητή ποσότητα και είναι δυνατό να μην ταυτίζεται με την ποσότητα που εν τέλει πωλείται».

Σύμφωνα με τους ορισμούς από την πλευρά της ζήτησης μπορεί να διατυπωθεί ότι ο τουρισμός είναι οι δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε κάποιο φιλικό ή συγγενικό περιβάλλον και όχι περισσότερο από ένα έτος και ο σκοπός τους είναι η εργασία ή αναψυχή ή κάτι άλλο. Από την πλευρά της προσφοράς η τουριστική βιομηχανία αποτελείται από τις εταιρίες, οργανισμούς και εγκαταστάσεις που σκοπό έχουν να εξυπηρετήσουν συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες των τουριστών.

Από τα παραπάνω παρατηρείται ότι ο τουρίστας μπορεί να κατευθυνθεί τόσο από την προσφορά όσο και από την ζήτηση, δηλαδή τόσο από το προϊόν όσο και από τις αγορές.

(Roder Doswell,2002, σελ:45)

1.1.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΕ ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ

Ο τουρισμός συνεχώς εξελίσσεται και διαφοροποιείται σύμφωνα με τις αλλαγές και τα διάφορα πρότυπα της κοινωνίας και της οικονομίας, στις οποίες επιδρά και αναπτύσσεται. Με βάση τις ατομικές ανάγκες για ξεκούραση, εξελίχθηκε πλέον ως κοινωνική ανάγκη, φαινόμενο με πολύ μεγάλη σημασία, από την πλευρά τόσο της παγκόσμιας οικονομίας όσο και της ανάπτυξης ενός τόπου.

Δεν υπάρχει μέρος στον κόσμο που να μην έχει τραβήξει το ενδιαφέρον του σύγχρονου τουρίστα, από τη ζούγκλα του Αμαζονίου μέχρι την Αρκτική, από τα υπερσύγχρονα ξενοδοχεία στον Αραβικό κόλπο μέχρι τα “γκούλαγκ” στη Σιβηρία. Αντίστοιχα πολλές χώρες ή χωριά προσπαθούν να τραβήξουν το ενδιαφέρον του τουρίστα με τον οποιοδήποτε τρόπο, προσδοκώντας στα σημαντικά τους οφέλη (οικονομία, πολιτισμός και κοινωνικά).

Με τον όρο εναλλακτικές μορφές τουρισμού αναφερόμαστε στον τουρισμό που σχετίζεται με εναλλακτικές μορφές σε οργανωτικό επίπεδο αλλά και σε χαρακτηριστικά των τουριστικών δραστηριοτήτων που αναζητούν οι επισκέπτες. Θα λέγαμε ότι προσδιορίζεται από εκείνες τις μορφές τουρισμού, οι οποίες συνδέονται με κοινωνικές και περιβαλλοντικές αξίες, που επιτρέπουν τόσο στους “οικοδεσπότες” όσο και στους “φιλοξενούμενους” να υφίστανται τις θετικές αλληλεπιδράσεις και να μοιράζονται εμπειρίες. Το 1984 στο Chiang-Mai (Ταϊλάνδη) οι 44 συμμετέχοντες στο ECTWT (Ecumenical Coalition on Third World Tourism – Οικουμενικός Συνασπισμός για Τρίτου Κόσμου Τουρισμού) συμφώνησαν ότι ο Εναλλακτικός τουρισμός «είναι μια διαδικασία που προωθεί μια δίκαιη μορφή ταξιδιού μεταξύ των μελών διαφορετικών κοινωνιών με στόχο την αμοιβαία αλληλοκατανόηση, την αλληλεγγύη και την ισότητα μεταξύ των “συμμετεχόντων”» (Holden, 1984 όπως αναφέρεται στον de Kadt, 1992).

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο εναλλακτικός τουρισμός είναι ο τουρισμός που διαφοροποιείται από τις συνηθισμένες σκληρές μορφές τουρισμού (μαζικός τουρισμός), ο οποίος υπόσχεται στους τουρίστες κάτι διαφορετικό από το μαζικό τουρισμό, ενώ άλλοι προσπαθούν να κάνουν ταξινόμηση διαφοροποιώντας κυρίως τα άτομα ή τις καταστάσεις στα οποία αναφέρεται. Χαρακτηριστικά του μαζικού τουρισμού είναι η μαζικότητα, η επιβάρυνση του περιβάλλοντος, η μείωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και συνεπώς έχει στόχο στη μεγιστοποίηση του κέρδους σε βάρος των τοπικών κοινωνιών, της τοπικής οικονομίας και του περιβάλλοντος. Σε αντίθεση λοιπόν ο εναλλακτικός τουρίστας αναζητεί και προστατεύει την τοπική κουλτούρα, αλλά και την ανάπτυξη ενός μεγάλου εύρους άλλων τουριστικών υπηρεσιών.

Υπάρχει ένας αριθμός συνισταμένων του εναλλακτικού τουρισμού, οι οποίες είναι αποδεκτές:

1. Η πρώτη αναφέρει ότι ο εναλλακτικός τουρισμός εφαρμόζεται σε μορφές τουρισμού οι οποίες δεν καταστρέφουν το περιβάλλον και δεν επιφέρουν τις αρνητικές επιπτώσεις που προκαλεί ο μαζικός τουρισμός σε περιοχές που αναπτύσσεται.
2. Η δεύτερη θεωρεί ότι η μικρή κλίμακα ανάπτυξης του τουρισμού, όπου προέρχεται και οργανώνεται από τον τοπικό πληθυσμό ή τους τοπικούς φορείς, χωρίς να τον εκμεταλλεύονται ή να καταστρέφουν τον πολιτισμό της κοινωνίας υποδοχής. Ο τρόπος αυτός επιφέρει λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις και έχει μεγαλύτερες πιθανότητες ευνοϊκής αποδοχής από τον τοπικό πληθυσμό.
3. Η τρίτη αφορά το γεγονός ότι κάποιες μορφές τουρισμού θεωρούνται εναλλακτικές, διότι δεν εκμεταλλεύονται τον τοπικό πληθυσμό. Συγκεκριμένα, τα οικονομικά οφέλη από τις τουριστικές δραστηριότητες διοχετεύονται κυρίως προς τους μόνιμους κατοίκους της περιοχής και όχι προς τις πόλεις ή τις άλλες χώρες, όπως συμβαίνει με το μαζικό τουρισμό και ενισχύει τις τοπικές τουριστικές επιχειρήσεις.
4. Τέλος ο τουρισμός που δεν καταστρέφει τον πολιτισμό της κοινωνίας υποδοχής συνήθως ονομάζεται εναλλακτικός, διότι προσπαθεί να ενθαρρύνει το σεβασμό προς την πολιτισμική πραγματικότητα δια μέσου της εκπαίδευσης και γενικότερα των οργανωμένων συναντήσεων.

Οι κυριότερες εναλλακτικές μορφές τουρισμού είναι οι παρακάτω:

- Τουρισμός περιπέτειας
- Χειμερινός τουρισμός
- Αγροτουρισμός
- Πολιτιστικός τουρισμός
- Ορεινός και ορειβατικός τουρισμός
- Θαλάσσιος τουρισμός
- Αθλητικός τουρισμός
- Οικοτουρισμός

Οι μορφές αυτές έχουν ως χαρακτηριστικό την διοχέτευση της τουριστικής δραστηριότητας στο εσωτερικό κάθε χώρας και επομένως τη δυνατότητα ορθολογικής ανάπτυξης νέων περιοχών και συντήρησης απομακρυσμένων.

Οι ειδικές μορφές τουρισμού ή αλλιώς τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων λειτουργούν συμπληρωματικά, εμπλουτίζουν, διευρύνουν και διαφοροποιούν το τουριστικό προϊόν, καλύπτοντας την αντίστοιχη ζήτηση που φαίνεται να είναι αυξημένη. Το κίνητρο αυτών των τουριστών δεν είναι να κάνουν υπεύθυνο τουρισμό αλλά να λάβουν μέρος σε κάποια δραστηριότητα ή να επισκεφθούν ένα συγκεκριμένο τόπο ή σημείο ενδιαφέροντος, δηλαδή επιλέγουν τον προορισμό τους με βάση την ευκαιρία που τους προσφέρει ώστε να ικανοποιήσουν το ειδικό ενδιαφέρον του (Jafari,2000).

Οι κυριότερες ειδικές μορφές τουρισμού είναι :

- Ο κοινωνικός τουρισμός
- Ο τουρισμός υγείας
- Ο τουρισμός παραχείμασης
- Ο θρησκευτικός τουρισμός
- Ο συνεδριακός τουρισμός
- Ο τουρισμός κινήτρων
- Ο επαγγελματικός
- Ο εκθεσιακός τουρισμός

Επισημαίνεται ότι ο πλέον δόκιμος όρος, που έχει καθιερωθεί και διεθνώς χρησιμοποιείται για την περιγραφή των εναλλακτικών και ειδικών μορφών τουρισμού, είναι οι ειδικές μορφές τουρισμού (Special Internet tourism).

(Βενετσανοπουλου Γ. ,2006,σελ: 63-67 & Σωτηριαδης Μ. & Φαρφαρη Ι.,2009, σελ:41-49)

Είναι γεγονός, πως ο τουρισμός αποτελεί μια πολύ ευρεία έννοια η οποία διαθέτει πολλούς διαφορετικούς τύπους. Ακολουθούν πιο αναλυτικά παρακάτω οι διάφοροι τύποι τουρισμού:

➤ Ποδηλατικός τουρισμός

Ο ποδηλατικός τουρισμός γενικά αναφέρεται σε αυτόνομες εκδρομές με το ποδήλατο σε μεγάλες αποστάσεις, οι οποίες δίνουν προτεραιότητα στην ευχαρίστηση, την περιπέτεια και την αυτονομία και όχι στην άθληση, τη μετακίνηση ή την άσκηση. Ο ποδηλατικός τουρισμός μπορεί να κυμαίνεται από απλές ημερήσιες βόλτες ως και πολυήμερες εκδρομές. Οι εκδρομές αυτές μπορούν να σχεδιασθούν και να οργανωθούν από τον συμμετέχοντα για τον ίδιο ή για ολόκληρη ομάδα.

➤ Πολιτιστικός τουρισμός

Ο πολιτιστικός τουρισμός είναι ένα υποσύνολο των στοιχείων των σχετικών με τη χώρα ή τον πολιτισμό της περιοχής, συγκεκριμένα τον τρόπο ζωής των ανθρώπων σε αυτές τις γεωγραφικές περιοχές, την ιστορία αυτών των ανθρώπων, την τέχνη τους, την αρχιτεκτονική, τη θρησκεία, και άλλα στοιχεία του τουρισμού που βοήθησαν στην διαμόρφωση του συγκεκριμένου τρόπου ζωής. Ο πολιτιστικός τουρισμός περιλαμβάνει τον τουρισμό στις αστικές περιοχές, ιδιαίτερα ιστορικές περιοχές ή μεγάλες πόλεις και τις πολιτιστικές τους εγκαταστάσεις, όπως μουσεία και θέατρα. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τον τουρισμό στις αγροτικές περιοχές προβάλλοντας τις παραδόσεις των ντόπιων πολιτιστικών κοινοτήτων, όπως γιορτές ή τελετές, και τις αξίες και τον τρόπο ζωής τους. Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι πολιτιστικοί τουρίστες περνούν σημαντικά περισσότερο χρόνο στις περιοχές που επισκέπτονται από ότι οι συμβατικοί τουρίστες. Αυτή η μορφή τουρισμού είναι επίσης όλο και πιο δημοφιλής σε ολόκληρο τον κόσμο, και μια πρόσφατη έκθεση του ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), υπογράμμισε το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο πολιτιστικός τουρισμός στην περιφερειακή ανάπτυξη σε διάφορες περιοχές του κόσμου.

Ο πολιτιστικός τουρισμός έχει οριστεί ως η κυκλοφορία των προσώπων στα πολιτιστικά αξιοθέατα μακριά από τον συνήθη τόπο διαμονής τους, με την πρόθεση να συλλέξουν νέες πληροφορίες και εμπειρίες για να ικανοποιήσουν τις πολιτιστικές τους ανάγκες. Αυτές οι πολιτιστικές ανάγκες μπορούν να περιλαμβάνουν τη στερεοποίηση της δικής τους πολιτισμικής ταυτότητας, παρατηρώντας τον ξένο πολιτισμό.

➤ Οικοτουρισμός

Ο οικοτουρισμός είναι μια μορφή τουρισμού που περιλαμβάνει την επίσκεψη σε παρθένες και σχετικά ανέγγιχτες φυσικές περιοχές, που προορίζεται ως μια χαμηλού αντίκτυπου και συχνά μικρής κλίμακας εναλλακτική λύση για τις συνήθεις εμπορικές μάζες του τουρισμού. Σκοπός του μπορεί να είναι να εκπαιδεύσει τον ταξιδιώτη, να διαθέσει πόρους για την οικολογική προστασία, ώστε να ωφελήσει άμεσα την οικονομική ανάπτυξη και την πολιτική ενδυνάμωση των τοπικών κοινοτήτων, ή την προώθηση του σεβασμού των διαφορετικών πολιτισμών και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Από τη δεκαετία του 1980 ο οικοτουρισμός έχει θεωρηθεί μια κρίσιμη προσπάθεια από τους οικολόγους, έτσι ώστε οι μελλοντικές γενιές να διαθέτουν προορισμούς σχετικά ανέγγιχτους από την ανθρώπινη παρέμβαση. Πολλά πανεπιστημιακά προγράμματα χρησιμοποίησαν αυτή την περιγραφή με το λειτουργικό ορισμό του αγροτουρισμού.

Σε γενικές γραμμές, ο οικοτουρισμός ασχολείται με διάφορα μέρη του φυσικού περιβάλλοντος. Ο οικοτουρισμός επικεντρώνεται σε κοινωνικά υπεύθυνα ταξίδια, στην προσωπική ανάπτυξη, καθώς και στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Ο οικοτουρισμός τυπικά περιλαμβάνει ταξίδια σε προορισμούς όπου η γλωρίδα, η πανίδα, καθώς και η πολιτιστική κληρονομιά είναι τα κύρια αξιοθέατα, ενώ έχει ως στόχο να προσφέρει στους τουρίστες εικόνα για την επίδραση του ανθρώπου στο περιβάλλον, και να προωθήσει μια μεγαλύτερη εκτίμηση των φυσικών οικοτόπων μας.

Τα υπεύθυνα προγράμματα οικοτουρισμού περιλαμβάνουν εκείνα που ελαχιστοποιούν τις αρνητικές πτυχές των συμβατικών τουρισμού στο περιβάλλον και ενισχύουν την πολιτιστική ακεραιότητα των κατοίκων της περιοχής. Ως εκ τούτου, εκτός από την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών και πολιτιστικών παραγόντων, ένα στοιχείο που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του οικοτουρισμού είναι η προώθηση της ανακύκλωσης, της ενεργειακής απόδοσης, της εξοικονόμηση νερού και της δημιουργίας οικονομικών ευκαιριών για τις τοπικές κοινότητες. Για τους λόγους αυτούς, ο οικοτουρισμός συχνά απευθύνεται σε υποστηρικτές της περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης.

Ο όρος οικοτουρισμός, όπως ακριβώς και ο βιώσιμος τουρισμός, θεωρείται από πολλούς ότι είναι σχήμα οξύμωρο. Ο τουρισμός σε γενικές γραμμές εξαρτάται και αυξάνει τις αεροπορικές μεταφορές, συμβάλλοντας σημαντικά στις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου από την καύση σε υψηλά σημεία στη στρατόσφαιρα, που συμβάλει άμεσα στο φαινόμενο παγίδευσης θερμότητας προκαλώντας την υπερθέρμανση του πλανήτη και την κλιματική αλλαγή (Κιλίπρης, 2009).

➤ Γεωτουρισμός

Ως γεωτουρισμός ορίζεται ο τουρισμός που στηρίζει ή ενισχύει το γεωγραφικό χαρακτήρα του τόπου, του περιβάλλοντος, του πολιτισμού, την αισθητική, την κληρονομιά και την ευημερία των κατοίκων της. Η έννοια εισήχθη στο κοινό σε μια έκθεση του 2002 από το Travel Industry Association of America. Όπως και ο οικοτουρισμός, και ο γεωτουρισμός προωθεί έναν κύκλο εσόδων από τον τουρισμό το οποίο παρέχει ένα τοπικό κίνητρο για να προστατεύσει ό, τι οι τουρίστες έρχονται να δουν, αλλά και να επεκτείνει την αρχή πέρα από τη φύση και την οικολογία, να ενσωματώσει όλα τα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αίσθηση του χώρου και των ιστορικών κατασκευών και τον παραδοσιακό πολιτισμό, τα τοπία, την κουζίνα τις τέχνες καθώς και την τοπική γλωρίδα και πανίδα. Ο γεωτουρισμός ενσωματώνει τις αρχές της ευφορίας, και επικεντρώνεται στη χώρα ως σύνολο. Η ιδέα της ενίσχυσης επιτρέπει την ανάπτυξη που βασίζεται στο χαρακτήρα του τόπου, και όχι σε τυποποιημένα διεθνή σήματα, καθώς και στην γενική

αρχιτεκτονική, στα τρόφιμα, και ούτω καθεξής.

➤ Ιατρικός τουρισμός

Ο ιατρικός τουρισμός ή ο τουρισμός υγείας είναι το ταξίδι των ανθρώπων σε μια άλλη χώρα με σκοπό την απόκτηση ιατρικής περίθαλψης στη χώρα αυτή. Παραδοσιακά, οι άνθρωποι ταξιδεύουν από τις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, σε μεγάλα ιατρικά κέντρα στις ανεπτυγμένες χώρες για ιατρική περίθαλψη που δεν είναι διαθέσιμη στις δικές τους κοινότητες. Η πρόσφατη τάση είναι για τους ανθρώπους να ταξιδεύουν από τις αναπτυγμένες χώρες προς τις χώρες του τρίτου κόσμου για ιατρικές θεραπείες, λόγω του κόστους εκτέλεσης, αν και το παραδοσιακό μοτίβο συνεχίζεται. Ένας άλλος λόγος για τα ταξίδια για ιατρικές θεραπείες είναι επειδή κάποιες θεραπείες μπορεί να μην είναι νόμιμες στη χώρα προέλευσης.

Μερικοί άνθρωποι ταξιδεύουν για να λάβουν ιατρικές και χειρουργικές επεμβάσεις ή άλλες θεραπείες. Μερικοί άνθρωποι πηγαίνουν στο εξωτερικό για οδοντιατρικό τουρισμό ή τουρισμού γονιμότητας. Οι άνθρωποι με σπάνιες γενετικές διαταραχές μπορούν να ταξιδεύουν σε άλλη χώρα όπου η θεραπεία είναι καλύτερη για τα δεδομένα τους. Ωστόσο, είναι διαθέσιμη σχεδόν κάθε είδους υγειονομική περίθαλψη, συμπεριλαμβανομένης της ψυχιατρικής, και των εναλλακτικών θεραπειών, και άλλων υπηρεσιών

➤ Αγροτουρισμός

Το ενδιαφέρον για τον αγροτουρισμό (βιώσιμο τουρισμό) αυξάνεται συνεχώς. Πολλοί άνθρωποι σήμερα ξέρουν μόνο το αστικό στυλ ζωής και το ρυθμό και αυτός είναι ο σπουδαιότερος λόγος για το αυξανόμενο ενδιαφέρον.

Είναι ένα είδος τουρισμού που προσφέρει την ευκαιρία να δοκιμάσουν οι τουρίστες πολλαπλές δραστηριότητες στον τομέα της γεωργίας και να ζήσουν τη ζωή των κατοίκων της περιοχής, να έλθουν σε επαφή με τα αυθεντικά χαρακτηριστικά της επιλεγμένης περιοχής, με σεβασμό προς το περιβάλλον και την παράδοση.

Ο αγροτουρισμός φέρνει τον επισκέπτη πραγματικά κοντά στη φύση και τις καθημερινές δραστηριότητες ενώ, τον βοηθά να γνωρίσει την παραδοσιακή κουζίνα και τα τοπικά προϊόντα. Αυτό κινητοποιεί ταυτόχρονα τις παραγωγικές, πολιτισμικές και αναπτυξιακές δυνάμεις ενός τόπου συμβάλλοντας έτσι στη βιωσιμότητα του αγροτικού περιβάλλοντος, τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά .

Πολλές επιχειρήσεις, σε όλη την Ελλάδα, προσφέρουν την ικανοποίηση της γνωριμίας του τουρίστα με την ελληνική ύπαιθρο μέσω ειδικών προγραμμάτων αγροτουρισμού. Οι επιχειρήσεις αυτές κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Πρατήρια ή εκθετήρια αγροτουριστικών προϊόντων
- Αγροτουριστικά κέντρα εστίασης και αναψυχής
- Ταξιδιωτικά γραφεία που αναλαμβάνουν την οργάνωση και την υλοποίηση προγραμμάτων υπαίθριων δραστηριοτήτων και εξορμήσεων αγροτουρισμού - Εκμεταλλεύσεις
- Επιχειρήσεις παραγωγής παραδοσιακών προϊόντων
- Εργαστήρια λαϊκής τέχνης.

(πηγή: <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=36§orID=37&la=2>, τελευταία επίσκεψη: 10.02.2015)

1.2 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Ελλάδα άρχισε να θεωρείται ως τουριστικός προορισμός τη δεκαετία του 1960. Η Ελλάδα είναι ένας από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς, τόσο στη Μεσόγειο, όσο και Παγκοσμίως. Ο τουρισμός συνεισφέρει περισσότερο από 10% στο Α.Ε.Π. (Spertou & Pappas, 2004), ενώ αυτή η συνεισφορά φτάνει στο 18% του Α.Ε.Π., αν ληφθούν υπόψη οι πολλαπλασιαστικές επιδράσεις του στο σύνολο της οικονομίας (Ανδρεάδης, 2005). Κατά τη μεταπολεμική περίοδο ο τουρισμός στην Ελλάδα επέφερε σημαντικές αλλαγές στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Τις τρεις τελευταίες δεκαετίες ο ελληνικός τουρισμός αποτέλεσε πεδίο μελέτης τόσο για τις κρατικές όσο και για τους ερευνητές (Moutafi, 2004). Η Ελληνική τουριστική ανάπτυξη και οι πολιτικές που ακολουθήθηκαν από τις τοπικές ηγεσίες και το κεντρικό κράτος, δημιούργησαν την ανάγκη για διερεύνηση των αιτιών που οδήγησαν στην υφιστάμενη κατάσταση, καθώς και στην κατανόηση της αναγκαιότητας για λήψη δράσεων ώστε να βελτιωθεί το εθνικό τουριστικό προϊόν. Συγκεκριμένα σε παγκόσμιο επίπεδο, ο Ελληνικός τουρισμός καταγράφει εντυπωσιακές επιδόσεις. Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία, (WTO, 2005) η Ελλάδα το 2003 κατατάσσεται στην 10^η θέση παγκοσμίως σε σχέση με τις τουριστικές εισπράξεις και στη 13^η θέση ως προς τις αφίξεις (Ανδρεάδης, 2005).

Σύμφωνα με την Creta Post το έτος 2014 ο αριθμός του εισερχόμενου τουρισμού εκτιμάται ότι φτάνει έως και τα 23εκατομμύρια σε αντίθεση με τις εκτιμήσεις του προηγούμενου έτους 2013 όπου ήταν 17,9 εκατομμύρια (χωρίς να συνυπολογίζονται οι κρουαζιέρες), και 15,5 εκατομμύρια το έτος 2012. Στο εννεάμηνο του 2014 οι διεθνείς αεροπορικές αφίξεις παρουσίασαν αύξηση κατά 14,3% σε ετήσια βάση, έναντι 9,9% στο εννεάμηνο του 2013. Η μεγαλύτερη αύξηση των διεθνών αφίξεων εντοπίστηκε στα αεροδρόμια: Της Πελοποννήσου 34,8%, των Αθηνών με ισχυρή αύξηση κατά 28,3% και της Θεσσαλονίκης με άνοδο κατά 15,4%. Ακολουθούν σε αύξηση οι αερολιμένες

του Ιονίου 14,3%, της Κρήτης 6,4% και των Δωδεκανήσων 8,0%. Αξιοσημείωτη σύμφωνα με αναλύσεις των τελευταίων δύο ετών είναι και η εντονότερη προσπάθεια αξιοποίησης των αρχαιολογικών χώρων και των μουσείων της χώρας, με αποτέλεσμα να γίνουν πιο γνωστοί και ελκυστικοί στους επισκέπτες, ενδυναμώνοντας έτσι το ελληνικό τουριστικό προϊόν. Όπου τουριστικό προϊόν σύμφωνα με τον Σταύρου Α. Καλφιώτη, (1978) είναι ένας συνδυασμός διαφόρων τουριστικών αγαθών/υπηρεσιών, κατάλληλων για την ικανοποίηση των τουριστικών καταναλωτών. Συνήθως το τουριστικό προϊόν προσφέρεται στην τουριστική Αγορά με το γενικό τύπο “Διακοπές”.

Η εθνική στατιστική αρχή στην Ελλάδα ανέφερε ότι 5.420.000 μη κατοίκων έφθασαν στη χώρα μεταξύ Ιανουαρίου και Ιουνίου του έτους 2014, σε σύγκριση με 4.820.000 το προηγούμενο έτος, μια αύξηση της τάξης του 12,3 τοις εκατό. Τα δεδομένα ενίσχυσαν την κυβέρνηση να ελπίζει ότι ο τομέας θα συμβάλει στην τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης στη χώρα.

Η ελληνική οικονομία διανύει τον έκτο χρόνο της ύφεσης και αναμένεται να συρρικνωθεί κατά περισσότερο από 4 τοις εκατό αυτό το έτος, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Η Κυβέρνηση στην Ελλάδα έχει προβλέψει ότι η χώρα θα βγει από την ύφεση το επόμενο έτος, αλλά τα οικονομικά δεδομένα της παραμένουν αδύναμα.

Η Ελλάδα ήταν μία από τις λίγες χώρες της ζώνης του ευρώ που κατέγραψαν συρρίκνωση της μεταποιητικής δραστηριότητας τον Οκτώβριο, σύμφωνα με τον δείκτη Markit Manufacturing Purchasing Managers' (PMI).

Ωστόσο, ο τουρισμός ο οποίος αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 15% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος στην Ελλάδα υπήρξε πάντα ένα φωτεινό σημείο για την χώρα.

Ο τουρισμός στην Ελλάδα ανακάμπτει φέτος σε μια κατά τα άλλα επίπεδη ευρωπαϊκή αγορά, που πραγματοποιήθηκε πίσω από το αδύναμο οικονομικό κλίμα, σύμφωνα με δηλώσεις στελεχών της ταξιδιωτικής βιομηχανίας.

Η επιθυμία για διακοπές κοντά στο σπίτι για τους οικονομικά συνειδητούς καταναλωτές στην Ευρώπη μπορεί να βοηθήσει στην αναζωογόνηση της ζήτησης του τουρισμού στη χώρα, που μάχεται την ύφεση και την κρίση χρέους.

Ο Doerte Nordbeck από την ομάδα έρευνας αγοράς GfK έδειξε σε μια παρουσίαση στην έκθεση ITB ότι οι κρατήσεις για την Ελλάδα από τη Βρετανία, τη Γερμανία και την Ολλανδία για αυτό το καλοκαίρι ήταν μέχρι 10% περισσότερες.

Τα έσοδα από τον τουρισμό για την Ελλάδα, μειώθηκαν κατά 4,6% σε 9.890.000.000 € την περίοδο Ιανουαρίου-Νοεμβρίου 2012, σύμφωνα με την κεντρική τράπεζα της χώρας.

Οι αφίξεις από τη Γερμανία, τη μεγαλύτερη αγορά του τουρισμού στην Ελλάδα, μειώθηκε σχεδόν

κατά το ένα πέμπτο, ενισχύοντας εν μέρει τους φόβους για μια σπασμωδική κίνηση από τους Γερμανούς τουρίστες που προκαλούνται από τις σκληρές απαιτήσεις λιτότητας του Βερολίνου στην Αθήνα.

Η Alltours, ο Νο4 ταξιδιωτικός πράκτορας της Γερμανίας, δήλωσε ότι οι κρατήσεις για διακοπές στην Ελλάδα αυξήθηκαν κατά 30% για το φετινό έτος έως τον Μάρτιο του, αποτελώντας θετικό σημείο για τη χώρα όπου ο τουρισμός αντιπροσωπεύει περίπου το ένα πέμπτο της παραγωγής και μία στις πέντε θέσεις εργασίας.

Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα έχει ξεπεράσει την κρίση των τελευταίων δύο ετών και βρίσκεται και πάλι στην κορυφή, σύμφωνα με τον Willi Verhuven, διευθύνοντα σύμβουλο του γερμανικού ταξιδιωτικού πράκτορα Alltours.

Μεγαλύτερος ταξιδιωτικός πράκτορας της Ευρώπης TUI Travel έχει επίσης δει μια επιστροφή της Ελλάδας, με τις κρατήσεις από Γερμανούς να έχουν αναπτυχθεί κατά 4%. Οι κρατήσεις από το Ηνωμένο Βασίλειο παρουσίασαν εξίσου καλές επιδόσεις.

Η Γερμανίδα Καγκελάριος Άνγκελα Μέρκελ, η οποία άνοιξε την έκθεση ITB φέτος, κάλεσε τους εμπορικούς επισκέπτες να κάνουν διακοπές σε προβληματικές χώρες της ευρωζώνης όπως η Ελλάδα, η Ισπανία, η Πορτογαλία και η Ιταλία ώστε να συμβάλουν στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η τουριστική βιομηχανία, αξίας περίπου 1.150 δισεκατομμύρια δολαρίων πέρυσι, αναμένεται να αυξηθεί μεταξύ 3 και 4 τοις εκατό το 2014, ωθούμενη έως 6% αύξηση του αριθμού των επισκεπτών σε αναδυόμενες αγορές, σύμφωνα με τις τελευταίες εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών (UNWTO).

Αλλά ομοσπονδιακή τουριστική ένωση της Γερμανίας BTW προβλέπει αύξηση μόλις 1 έως 2% αυτό το έτος, λόγω του αβέβαιου οικονομικού περιβάλλοντος. Το Εθνικό τουριστικό συμβούλιο της Γερμανίας εξέφρασε επίσης μια προειδοποίηση. «Η ευρωπαϊκή οικονομική κρίση χρέους εξακολουθεί να είναι ένας μακρύς δρόμος για να ξεπεραστεί, σύμφωνα με τον Klaus Laerple, πρόεδρο του τουριστικού συμβουλίου».

Οι αναδυόμενες αγορές όπως η Κίνα και η Ρωσία θα συνεχίσουν να είναι οι βασικές κινητήριες δυνάμεις της ανάπτυξης του διεθνούς τουρισμού, σύμφωνα με τον Rolf Freitag, επικεφαλής της εταιρείας συμβούλων τουρισμού IPK. Πέρυσι, οι αναδυόμενες χώρες της αγοράς προσέλκυσαν 4,1% περισσότερους τουρίστες, ενώ οι ώριμοι ομόλογοι τους προσέλκυσαν 3,6% περισσότερους ταξιδιώτες, σύμφωνα με δεδομένα του UNTWO.

(πηγή:<http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-database>, τελευταία επίσκεψη: 10.02.2015)

1.3 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

Ο τουρισμός στη Κρήτη είναι ο πιο δυναμικά αναπτυσσόμενος τομέας. Η αυξημένη ζήτηση των τελευταίων χρόνων οδήγησε σε σημαντικές επενδύσεις σε ξενοδοχειακές μονάδες, με αποτέλεσμα την ποσοτική και ποιοτική αναβάθμιση της ξενοδοχειακής υποδομής. Χαρακτηριστικά, οι σύγχρονες τουριστικές υποδομές, η τεχνογνωσία, η υψηλή ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, το εκπαιδευόμενο και τουριστικά ευσυνείδητο ανθρώπινο δυναμικό, ο μοναδικός ιστορικός και πολιτισμικός πλούτος, καθώς και φυσικές ομορφιές της Κρήτης την αναδεικνύουν ως τόπο κλασσικού προορισμού, ταυτισμένο με την επιθυμία εκατομμυρίων ανθρώπων. Στην Κρήτη έχει εγκατασταθεί ο μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων πολυτελείας. Διαθέτει 48 μονάδες σε δυναμικό 11.315 δωματίων και 22.290 κλίνες, και μέσο μονάδων πολυτελείας τα 236 δωμάτια, σημαντικά πάνω από τον αντίστοιχο εθνικό μέσο μονάδων πολυτελείας που είναι 180 δωμάτια.

Η Κρήτη έχει την μεγαλύτερη συμμετοχή στον κλάδο των ξενοδοχείων πολυτελείας της χώρας, αφού διαθέτει το 24% του αριθμού των εν λόγω μονάδων της Ελλάδας, όμως την ίδια στιγμή διαθέτει το 31% του εθνικού δυναμικού σε δωμάτια και σε κλίνες πέντε αστέρων. Η εξειδίκευση της Κρήτης στον τουρισμό πολυτελείας συγκριτικά με τις υπόλοιπες περιφέρειες της χώρας είναι υψηλή, αφού έρχεται δεύτερη μετά την Αττική. Φαίνεται ότι το 3,2% των ξενοδοχειακών μονάδων της περιφέρειας είναι πέντε αστέρων και το δυναμικό αυτό ανέρχεται στο 15% περίπου των δωματίων και κλινών. Από αυτό προκύπτει ότι η μέση μονάδα πέντε αστέρων είναι πενταπλάσιας δυναμικότητας από το μέσο μέγεθος ξενοδοχειακών μονάδων στην Κρήτη.

Επομένως παρουσιάζει έναν ιδιόρρυθμο τύπο μαζικού τουρισμού πολυτελείας, ανεπτυγμένο κατεξοχήν εκεί σε αντιδιαστολή με άλλες περιοχές της χώρας. Η μορφή αυτή με πολλούς επισκέπτες πολυτελείας είναι ενδεχομένως η πλέον προσοδοφόρα μορφή, σε αντιδιαστολή με τους λίγους επισκέπτες πολυτελείας ή με τους πολλούς μαζικούς τουρίστες χαμηλών κατηγοριών. Από την άλλη, ο τύπος αυτός ανάπτυξης παραπέμπει σε ξενοδοχεία τύπου "resort" που δεν έχουν δωδεκάμηνη λειτουργία και έτσι ο αριθμός των ετήσιων διανυκτερεύσεων που επιτυγχάνουν μετριάζεται (Ν. Βαγιονης & Ε. Κασιματη & Β. Καφουρος, 2001, σελ:49 & πηγή:<http://frontoffice-147.dev.edu.uoc.gr/tourism/tourismcretegeneral.html>, τελευταία επίσκεψη: 10.02.2015).

1.4 ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Στην Ελλάδα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη από τη στιγμή που αποτελεί χώρα προορισμού τουριστών. Σε μελέτη του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Γρηγόρης Θ. Παπανίκος, 2000), σύμφωνα με την ταξινόμηση των δωματίων, διαμορφώνονται τέσσερις κατηγορίες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων : οικογενειακά ξενοδοχεία (1-20 δωμάτια), μικρά (21-50 δωμάτια), μεσαία (51-100), και μεγάλα (περισσότερα από 100 δωμάτια). Τα οικογενειακά ξενοδοχεία αποτελούν το 43% του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, τα μικρά το 37%, τα μεσαία το 13% και τα μεγάλα μόνο το 7%. Συνεπώς η ανάλυση αυτή αφορά το 93% των ξενοδοχειακών καταλυμάτων της χώρας. Τα καταλύματα αυτά συμπεριλαμβάνουν, εκτός από τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου, κάμπινγκ, μπανγκαλόου, επιπλωμένα διαμερίσματα και παραδοσιακά καταλύματα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση καθορίζει ως μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις αυτές που απασχολούν λιγότερους από 250 υπαλλήλους. Όσο αυξάνεται το μέγεθος του ξενοδοχείου, τόσο αυξάνεται και το ποσοστό των ξενοδοχείων που ανήκουν στην πρώτη και τη δεύτερη κατηγορία.

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, λόγω της μεγάλης επιχειρησιακής τους εμβέλειας και των οικονομικών πόρων που διαθέτουν μπορούν να αναπροσαρμόζουν τόσο τις τιμές τους όσο και το προϊόν τους, με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι ουσιαστικά αδύνατον οι μικρότερες επιχειρήσεις να τις ανταγωνιστούν. Τέτοιες επιχειρησιακές συμπεριφορές συνήθως συναντιούνται σε παραδοσιακούς Ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς, όπου λόγω του όγκου των τουριστών και του πλήθους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος.

Ο βασικός στόχος της πολιτικής του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι κοινός τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Δηλαδή βασίζεται στην υλοποίηση του ξενοδοχειακού προγράμματος παραγωγής αγαθών και παροχής υπηρεσιών, για μια άριστη εξυπηρέτηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών και για την επίτευξη υψηλής οικονομικής αποδοχής του ξενοδοχείου. Προϋπόθεση του στόχου είναι η πραγματοποίηση των παρακάτω επιμέρους στόχων (Παυλίδης, 1999):

1. Η αναγνώριση ότι οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών έχουν προβάδισμα, δηλαδή προηγούνται των οποιωνδήποτε σκοπιμοτήτων τεχνικής, οικονομικής ή οργανωτικής φύσης.
2. Σε συνεργασία με τη διοίκηση και τον τομέα επισιτισμού, επιδιώκεται η προγραμματισμένη διαμόρφωση και ανάπτυξη των ειδικών προϊόντων αλλά και του συνολικού προϊόντος του ξενοδοχείου.
3. Η δημιουργία πολλαπλών και συνεχών πρωτοβουλιών για τη διαμόρφωση νέων προϊόντων και η βελτίωση όσων ήδη προβλέπονται.
4. Η αριστοποίηση της συνολικής ξενοδοχειακής προσφοράς μέσω του τομέα εφοδιασμού.

Η πολιτική του προϊόντος είναι αλληλένδετη με τους άλλους τομείς και λειτουργίες. Η βασική συνέπεια αυτής της συνεισφοράς είναι το γεγονός ότι ο εφοδιασμός του ξενοδοχείου πρέπει να προσαρμόζεται στην πολιτική διάθεση του ξενοδοχειακού προϊόντος.

(πηγή:<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3483/1046.pdf>, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ – ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΥΠΟΥΡΓΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΝΗΛΙΚΩΝ, ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ, Αρχείο PDF, τελευταία επίσκεψη: 19.04.2015)

1.4.1 ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2013 από το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) γίνεται σύγκριση των επιδόσεων ανάμεσα σε ξενοδοχεία που ανήκουν σε αλυσίδες και σε εκείνα που δεν ανήκουν. Η ερώτηση του ερωτηματολογίου ήταν *αν το ξενοδοχείο ανήκε σε κάποια ξενοδοχειακή αλυσίδα ή όχι*. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι το 9% των ξενοδοχείων που απάντησαν στην έρευνα ανήκε σε κάποιας μορφής ξενοδοχειακή αλυσίδα. Το ποσοστό αυτό των ξενοδοχείων αντιστοιχεί στο 26% περίπου της δυναμικότητας σε όρους δωματίων του δείγματος.

Η πληρότητα των ξενοδοχείων αυτής της ομάδας είναι υψηλότερη από την αντίστοιχη του μέσου όρου των ξενοδοχείων τόσο το Μάιο όσο και τον Αύγουστο. Το Μάιο η πληρότητα των ξενοδοχείων που ανήκουν σε αλυσίδα διαμορφώνεται στο 65,4% έναντι 50,9% που είναι για το σύνολο των ξενοδοχείων του δείγματος. Αντίστοιχα η πληρότητα των ξενοδοχείων σε αλυσίδες τον Αύγουστο ήταν 87,1% έναντι 81,5%. Επίσης σε υψηλά επίπεδα κυμαίνεται και η μέση τιμή διάθεσης δωματίων σε τέτοια ξενοδοχεία, όπου τα δωμάτια για τον μήνα Μάιο διαμορφώνονται στα 88,4 ευρώ και τον Αύγουστο στα 141,4 ευρώ ενώ για το σύνολο των ξενοδοχείων είναι 63,7ευρώ και 102,2ευρώ.

Συμπερασματικά προκύπτει ότι σε αυτή την κατηγορία ξενοδοχείων συμμετέχουν ξενοδοχεία μεγάλου μεγέθους και εμφανίζουν καλύτερες επιδόσεις από τα μεμονωμένα ξενοδοχεία.

(πηγή:<http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/News/Lists/List/Attachments/507/%CE%95%CE%BE%CE%B5%CE%BB%CE%AF%CE%BE%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD%20%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%202013.pdf>, τελευταία επίσκεψη:14.04.2015)

1.4.2 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Οι αποφάσεις που μπορεί να πάρει η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης, αφορά τα ξενοδοχειακά προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παραχθούν, τις ποσότητες στις οποίες θα παραχθούν, την ποιότητα τους. Μια βασική απόφαση αυτής είναι η Οργάνωση της επιχείρησης και την λειτουργία των διάφορων τμημάτων που την απαρτίζουν. Ο ξενοδοχειακός κλάδος απασχόλησης διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία επαγγελματιών. Το προϊόν που παρέχει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση δηλαδή η φιλοξενία και το κατάλυμα προς τους πελάτες, εξαρτάται σημαντικά από τα προσόντα και τις δεξιότητες που διαθέτει το εργατικό της δυναμικό. Το δυναμικό αυτό ανάλογα με τις ειδικότητες του οργανώνεται σε τμήματα, σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης των επιχειρήσεων. Η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία η συνολική εργασία διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται σε διαφορετικούς ανθρώπους, ελέγχονται οι δραστηριότητες των ανθρώπων και συνδέονται οι διάφορες εργασίες μεταξύ τους κατά τρόπο, ώστε οι σκοποί της επιχείρησης να επιτυγχάνονται. Η λειτουργία της οργάνωσης αυτής ασχολείται με τον καταμερισμό των εργασιών, δηλαδή ποιες δουλειές πρέπει να γίνουν για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης και ποιοι θα αναλάβουν να τις εκτελέσουν.

Η εξειδίκευσή σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση εξαρτάται από το μέγεθος του οργανισμού. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν την πολυτέλεια της μεγάλης εξειδίκευσης, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, που όσο αυξάνονται οι δραστηριότητες τόσο αυξάνονται και οι εργαζόμενοι με αποτέλεσμα να διευρύνονται και οι δυνατότητες εξειδίκευσης των εργασιών. Επομένως συμπεραίνουμε ότι η εξειδίκευση είναι συνώνυμη με την ανάπτυξη και τη μεγέθυνση της επιχείρησης. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα της εξειδίκευσης είναι η ανία και η δυσαρέσκεια που δημιουργείται στους εργαζομένους, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποδοτικότητα τους.

Η λειτουργία της οργάνωσης βασίζεται στην αρχή του προκαθορισμού της έκτασης του ελέγχου. Το πρόβλημα της έκτασης αναφέρεται στον αριθμό των ατόμων που απασχολεί η κάθε τουριστική επιχείρηση. Ο μικρός αριθμός εργαζομένων σημαίνει ότι ο προϊστάμενος μπορεί να ελέγχει τις δραστηριότητες του οργανισμού, ενώ όταν ο αριθμός εργαζομένων είναι μεγάλος, αυξάνεται και ο

αριθμός των προϊστάμενων και συνεπώς το κόστος οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, που δίνεται έμφαση στην ομαδική εργασία η αρχή της προκαθορισμένης ιεραρχίας δεν είναι πρόβλημα (όπου ένας υπάλληλος 'υπηρετεί' δύο προϊστάμενους). Το πρόβλημα όμως αυτό συναντάται σε κερδοσκοπικούς και μη οργανισμούς, όπου παρατηρείται το φαινόμενο ένα ανώτερο στέλεχος να παρακάμπτει ένα μεσαίο στέλεχος και να δίνει εντολές σε κατώτερα στελέχη (Παπανίκος Γ., 2004, σελ:58-60).

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις που προκύπτουν από την έρευνα πεδίου του ΙΤΕΠ, τον Μάιο του 2013 εργάζονταν στα Ελληνικά ξενοδοχεία 93.523 άτομα και τον Αύγουστο 121.557. Σε σχέση με το 2012, η απασχόληση τον μήνα Μάιο εμφανίζεται μειωμένη κατά 0,9% και τον Αύγουστο αυξημένη κατά 1,3%. Το ποσοστό μεταβολής της απασχόλησης δείχνουν ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος λειτουργεί ως ανάχωμα για την καταπολέμηση της ανεργίας. Για το σύνολο της οικονομίας, κατά το γ' τρίμηνο του 2013 η απασχόληση μειώθηκε κατά περίπου 3% σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2012.

Από το 2008 έως το 2013, στον κλάδο καταλύματος- εστίασης χάθηκαν συνολικά 20,4 χιλιάδες θέσεις απασχόλησης, που αντιστοιχεί σε μείωση της απασχόλησης κατά 6,6%. Αυτό το ποσοστό είναι το τέταρτο μικρότερο ποσοστό μείωσης της απασχόλησης μεταξύ των τομέων της οικονομίας, γεγονός που αποδεικνύει ότι ο τουριστικός κλάδος στην Κρήτη καταδεικνύει εξαιρετική ανθεκτικότητα στη συγκράτηση των θέσεων απασχόλησης. Τέλος στον κλάδο των κατασκευών η μείωση της απασχόλησης ανέρχεται σε 57% με απώλεια 220,3 χιλιάδων θέσεων απασχόλησης και στη μεταποίηση η μείωση ανέρχεται σε 37% με απώλεια 198 χιλιάδων θέσεων.

(πηγή:<http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/News/Lists/List/Attachments/507/%CE%95%CE%BE%CE%B5%CE%BB%CE%AF%CE%BE%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD%20%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%202013.pdf>, τελευταία επίσκεψη:14.04.2015)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την ποιότητα. Ο Murdick ως ποιότητα ορίζει ότι: «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει τον βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησής που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες» (Murdick, 1990). Ο Garvin αναφέρει ότι «ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες και όχι απλά να τους προστατεύουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις» (Garvin, 1990), με την σειρά του ο Juran τονίζει «οι εν λόγω ανάγκες χρήζουν επακριβή ορισμού από την κάθε επιχείρηση, ανάγκες που εξαρτώνται άμεσα από τους στόχους που θέτει» (Juran, 1984). Αλλά και ο συγγραφέας Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης (2005), προτείνει ότι: ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους.

Συνεπώς, η ποιότητα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει να αντιστοιχεί στις προσδοκίες του εκάστοτε πελάτη. Επομένως οποιοδήποτε είδος ποιότητας μπορεί να χαρακτηριστεί ως χαμηλή ή υψηλή και αυτό εξαρτάται από το πόσο εξυπηρετεί σωστά τον πελάτη της. Η ποιότητα αποτελεί σήμερα μια νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι το τελικό προϊόν ή υπηρεσία (Tenner and De Toro, 1992 & Gilbert and Joshi, 1995). Η ικανότητα συχνής ανάπτυξης καινοτομιών σε συνδυασμό με την ποιότητα και την παραγωγικότητα, καθορίζουν στην εποχή μας τις πιθανότητες να επιβιώσει μια επιχείρηση σε ένα πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον σε συνθήκες ταχείας παγκοσμιοποίησης και τεχνολογικών εξελίξεων.

Το εγκυκλοπαιδικό Λεξικό “Πάπυρος – Λαρούς – Μπριτάνικα” αναφέρει για τον όρο ποιότητα ως εξής: «Με τη γενική σημασία του όρου, ποιότητα είναι κάθε ιδιότητα είτε αυτή ανήκει στην ουσία ενός πράγματος είτε αποδίδεται επιπρόσθετα σε αυτήν. Ως ειδική κατηγορία είναι ένας εσωτερικός απόλυτος προσδιορισμός της ουσίας, διάφορος της ποιότητας. Ως απόλυτος προσδιορισμός η ποιότητα ορίζει την ουσία σε σχέση με αυτήν την ίδια και όχι σε σχέση με κάτι άλλο». Η προέλευση της λέξης είναι λατινική (qualitas) και σημαίνει το “το ποιόν ή η φύση ενός ανθρώπου ή πράγματος”. Στο Βρετανικό Ερμηνευτικό Λεξικό “Oxford Wordfinder” δίνονται διάφορες ερμηνείες του όρου ανάμεσα στις οποίες η ποιότητα ορίζεται και ως βαθμός τελειότητας ενός

άψυχου ή έμψυχου υλικού. Όπως είναι φανερό οι παραπάνω ορισμοί της ποιότητας αποτελούν προσπάθειες ετυμολογικής ερμηνείας και έχουν πολύ μικρή ως μηδαμινή εφαρμογή στις παραγωγικές δραστηριότητες των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων.

(Τσιότρας Γ. , 1995, σελ:89)

2.2 ΟΙ “Gurus” ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα είναι κάτι πολύ σημαντικό για κάθε είδους δραστηριότητα αλλά το ίδιο σημαντικοί και οι άνθρωποι που την πρεσβεύουν. Οι δάσκαλοι, συγγραφείς και σύμβουλοι αυτοί εργάστηκαν κατά κύριο λόγο στην βιομηχανία και την οδήγησαν σε εντυπωσιακή ανάπτυξη με την εφαρμογή τους για την βελτίωση της ποιότητας. Τα σημαντικότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας των κυριότερων “gurus” της ποιότητας παρουσιάζονται παρακάτω:

- ***Dr. Edwards W. Deming***

Είναι ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Γεννήθηκε το 1900, στις Η.Π.Α και πέθανε το 1993 έχοντας κλεισμένα και τα δυο επόμενα χρόνια με συνεντεύξεις, σεμινάρια, διαλέξεις κ.λπ.. Το επιστημονικό του υπόβαθρο αποτελείται από γνώσεις Ψυχολογίας και Στατιστικής. Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης. Στην Ιαπωνία το 1950, μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και ύστερα από πρόσκληση της Ιαπωνικής κυβέρνησης για να βοηθήσει την ανασυγκρότηση της παρούσας Ιαπωνικής βιομηχανίας. Το 1950 οι Ιάπωνες τον βράβευσαν με το όνομα του, το βραβείο αυτό απονέμεται σε άτομα ή επιχειρήσεις που έκαναν τις αποτελεσματικότερες προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας.

Η επιτυχία αυτή του Deming καθώς και η ειρωνεία ότι ένας Αμερικάνος οδήγησε τους Ιάπωνες να κυριαρχήσουν επί των κορυφαίων της εποχής Αμερικάνων. Στην Αμερική ο Deming έγινε γνωστός μόλις το 1980 μετά από μια τηλεοπτική εκπομπή του NBC με τίτλο: “ Αφού η Ιαπωνία μπορεί εμείς γιατί δεν μπορούμε;”. Από την ημέρα εκείνη άρχισε ένας αμείλικτος αγώνας μεταξύ των Αμερικανικών αλλά και των Ευρωπαϊκών στη συνέχεια επιχειρήσεων για την εισαγωγή και εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 η Αμερική καθιέρωσε το “Βραβείο Baldrige” και η Ευρώπη λίγο αργότερα το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, που είναι ανάλογα με το Ιαπωνικό “Βραβείο Deming”.

Στο βιβλίο του “Out of Crisis” (1982) αναφέρει ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα σε προσωπικό αλλά και σε οργανωτικό επίπεδο ανήκει πρωταρχικά στην διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Χαρακτηριστικές για το θέμα αυτό είναι οι παρακάτω φράσεις του: “Η αποτυχία της διοίκησης να προγραμματίσει το μέλλον, προβλέποντας τα πιθανά προβλήματα, προκαλεί σπατάλη ανθρώπινου δυναμικού, πρώτων υλών και χρόνου μηχανών, τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής άρα και της τελικής τιμής του προϊόντος. Λίγες είναι οι φορές που ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να επιδοτήσει τη σπατάλη. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα για την επιχείρηση, θα είναι η απώλεια τμήματος από το κεκτημένο επίπεδο της αγοράς”.

Ο Deming πίστευε ότι η βάση για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί η υιοθέτηση τόσο από τη διοίκηση όσο και από το προσωπικό των παρακάτω 14 αρχών:

1. Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για την βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας για την διοίκηση.
3. Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα πρέπει να είναι ανεξαρτητοποιημένη στην προαγωγή.
4. Μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Αγορές με βάση την στατιστική απόδειξη και όχι την τιμή.
5. Συνεχής έρευνα όσων αφορά τα προβλήματα του συστήματος απαγωγής και μελέτη των τρόπων και μεθόδων εξάλειψής τους.
6. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση νέων μεθόδων εκπαίδευση με βάση τις αρχές της στατιστικής.
7. Αποκλειστική ηγεσία και παροχή στους εργαζόμενους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
8. Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας.
9. Κατάργηση των δια τμηματικών στεγανών και ενθάρρυνση της λύσης όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας.
10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων, των σλόγκαν και των διαφόρων πόστες για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Χρήση στατιστικών μεθόδων για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και ελαχιστοποιήσει όλων των πρότυπων που χρησιμοποιούν αριθμητικές ποσότητες.

12. Κατάργηση των συστατικών που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και την μετατρέπουν σε υποχρέωση.
13. Εισαγωγή εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού έτσι ώστε να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων του.
14. Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Για να γίνει δυνατή η εισαγωγή των ποιοτικών βελτιώσεων στην επιχείρηση ο Deming προτείνει το παρακάτω σχέδιο 7 σημείων.

- Αυστηρή εφαρμογή των παραπάνω 14 αρχών.
- Θετική αλλαγή της ψυχολογίας της Ανώτατης Διοίκησης και προσπάθειες μετάδοσης της αισιοδοξίας και της αυτοπεποίθησης σε όλο το προσωπικό του οργανισμού.
- Αποσαφήνιση και πλήρης παρουσίαση από την διοίκηση στους εργαζόμενους των λόγων για τους οποίους η αλλαγή στη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού είναι απαραίτητη.
- Διαχωρισμός όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε φάσεις, και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών και προμηθευτών. Ορθολογική οργάνωση και λειτουργική σύνδεση των επιμέρους φάσεων για την διασφάλιση της επίτευξης του κοινού επιδιωκόμενου σκοπού.
- Εφαρμογή του κύκλου Deming (Διάγραμμα 1).
- Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα.
- Πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα οργανωτική δομή.

Ο Κύκλος του Deming



Διάγραμμα 1. Ο κύκλος του Deming

(πηγή: <http://tsioukras.blogspot.gr/search/label/MANAGEMENT>, τελευταία επίσκεψη: 10.02.2015)

- **Dr. Joseph M. Juran**

Αμερικάνος καθηγητής πανεπιστημίου, μηχανικός και ειδικός εργατολόγος που γεννήθηκε στα Βαλκάνια. Η εισαγωγή συστημάτων βελτίωσης της ποιότητας στις επιχειρήσεις τους έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στην διδασκαλία των Ιαπώνων. Υποστηρίζει ότι «η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία» και βλέπει τον σχεδιασμό της σαν μέρος της παρακάτω τριλογίας του διαγράμματος 2.

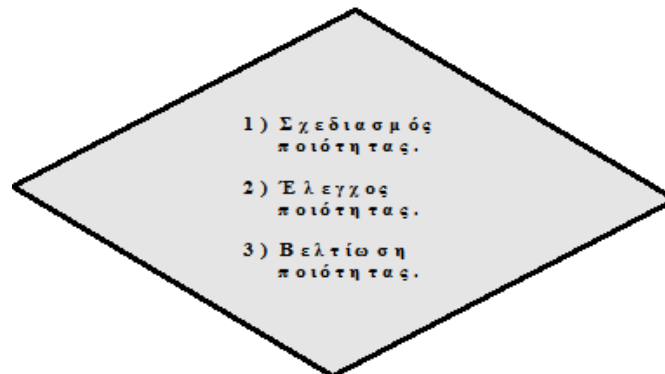
Προτείνει συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης που αποτελείται από τα παρακάτω βήματα.

- Καθορισμός των πελατών στους οποίους στοχεύει να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της η επιχείρηση.
- Πλήρης καταγραφή και αποσαφήνιση των αναγκών των πελατών.
- Μετάφραση αυτών των συγκεκριμένων αναγκών στην γλώσσα της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης.
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και παραγωγή ενός προϊόντος που να μπορεί να παραχθεί σε ανταγωνιστικά όρια κόστους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση και να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες των πελατών.
- Εισαγωγή και εγκαθίδρυση της συγκεκριμένης διαδικασίας παραγωγής η οποία θα παράγει το ζητούμενο προϊόν.
- Προσθήκες και βελτιώσεις της παραγωγικής διαδικασίας.
- Πιλοτική λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής.

- Πραγματική εφαρμογή της διαδικασίας παραγωγής.

Έγραψε το βιβλίο με τίτλο “Εγχειρίδιο Ελέγχου της Ποιότητας” το οποίο αναφέρει πόσο σημαντική είναι η συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης για το σχεδιασμό και τη βελτίωση της ποιότητας, την εφαρμογή των μεθόδων και αρχών στρατηγικής, για την αναγνώριση και επίλυση των προβλημάτων αλλά κι της βελτίωσης της λειτουργίας του οργανισμού.

Η ΤΡΙΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ JURAN



Διάγραμμα 2. Η τριλογία της ποιότητας του Juran

(πηγή:http://tsioukras.blogspot.gr/2012/12/blog-post_2.html, τελευταία επίσκεψη: 10.02.2015)

- **Phillip B. Crosby**

Ο Crosby ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την θεωρία του “κάνε το σωστά με την πρώτη φορά” και φυσικά την αρχή των “μηδέν λαθών”. Προτείνει συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης που βασίζεται στα παρακάτω στάδια:

- Ενεργή συμμετοχή και δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος βελτίωσης.
- Συγκρότηση, εκπαίδευση και λειτουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας από εθελοντικά και συμμετέχοντες εργαζόμενους.
- Συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση της Διοίκησης, των στελεχών και των εργαζόμενων των παραπάνω της επιχείρησης.
- Μέτρηση του κόστους ποιότητας.
- Προσδιορισμός και καθιέρωση όλων των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών.
- Κατάρτιση δεικτών απόδοσης για κάθε λειτουργική διεργασία.
- Μέτρα παρακίνησης και ευαισθητοποίησης του προσωπικού.
- Καθορισμός ρεαλιστικών στόχων.

- Προώθηση, προβολή και καθιέρωση της “ημέρας των μηδέν λαθών”.
- Συγκρότηση συντονιστικής και επιβλέπουσας του προγράμματος των “μηδέν λαθών” επιτροπής και εγκαθίδρυσης συστήματος ορθολογικής επίλυσης προβλημάτων, με ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων που η εργασία τους επηρεάζεται από αυτά.
- Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων.
- Συνεχής παρακολούθηση της προόδου.
- Επανάληψη των παραπάνω για περαιτέρω βελτίωση.

- ***Armand V. Feigenbaum***

Ανέπτυξε την έννοια του “Ελέγχου της Ολικής Ποιότητας” στο βιβλίο του, το 1983. Υποστηρίζει ότι η υπευθυνότητα για την ποιότητα πρέπει να δίνεται σε αυτούς που εκτελούν τις διάφορες εργασίες στα πλαίσια της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης. Αυτό το ονόμασε “*ποιότητα από την πηγή*” και αναφερόταν σε όλους τους εργαζόμενους από τους απλούς εργάτες και τους χειριστές μέχρι τις γραμματείς και τα στελέχη πρέπει να εφαρμόζουν τα καθήκοντα τους ποιοτικά.

- ***Dr. Kaoru Ishikawa***

Γεννήθηκε το 1915 και είναι καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο. Είναι ο πρώτος που εργάστηκε πάνω στον τρόπο εφαρμογής και προώθησης των κύκλων ποιότητας για τους οποίους όπως άλλωστε λέει και ο ίδιος δε διεκδικεί την πατρότητα από τον Dr. Deming αλλά μόνο την ανάπτυξη της μεθοδολογίας εφαρμογής και υιοθέτησης τους. Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του: «Σκέφθηκα πρώτα ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να κάνει κανείς τους απλούς εργάτες να καταλάβουν και να εφαρμόσουν Ποιοτικό Έλεγχο. Το ιδεώδες θα ήταν να εκπαιδεύσει κανείς όλους τους εργαζόμενους αλλά αυτό δεν είναι εφαρμόσιμο. Γι' αυτό σκέφθηκα να εκπαιδεύσω πρώτα τους εργοδότες και τους άμεσους προϊστάμενους και εκείνοι με τη σειρά τους άλλους». Πρότεινε τα διαγράμματα “ψαροκόκαλο” ή “διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος” τα οποία χαρακτήρισε ως βοηθητικά εργαλεία για την επίλυση των παρουσιαζόμενων προβλημάτων σε συνδυασμό με τα διαγράμματα “Pareto”.

- ***Dr. Genichi Taguchi***

Έχει εργασθεί ως σύμβουλος πρωτοπόρων στους τομείς των επιχειρήσεων όπως η Ford και η I.B.M., βοηθώντας στην ανάπτυξη συστηματικών βελτιωμένου στατιστικού ελέγχου των παραγωγικών τους διαδικασιών. Θεωρεί την ποιότητα ενός προϊόντος ως «την πρόκληση ελαστικών απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην

κατανάλωση». Ως απώλειες θεωρούνται οι καθυστερήσεις της παραγωγής, τα λάθη, οι επιδιορθώσεις, οι επικαλύψεις καθηκόντων, η κακή επικοινωνία και το αντίστοιχο κόστος για τον πελάτη λόγω κακής απόδοσης του προϊόντος και χαμηλής αξιοπιστίας. Πρέπει να αναφέρουμε ότι ο Taguchi θεωρεί σημαντικότερο τον έλεγχο που λαμβάνει χώρα εκτός γραμμής παραγωγής, τον οποίο και αναλύει σε τρεις επιμέρους φάσεις:

- Σχεδιασμός συστήματος.
- Σχηματισμός παραμέτρων.
- Προσδιορισμός ανοχών.

(Τσιότρας Γ., 1995, σελ 27-34 & πηγή:http://tsioukras.blogspot.gr/2012/12/blog-post_2.html, τελευταία επίσκεψη: 20.02.2015)

2.2.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΕΙΩΝ DEMING ΚΑΙ JURAN

Ο Deming πιστεύει ότι η υψηλή ποιότητα οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα, η οποία στη συνέχεια οδηγεί σε ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμα ο Deming αγνοεί το κόστος ποιότητας, ενώ ο Juran όπως και ο Crosby με τον Feigenbaum διατείνονται ότι η μείωση του κόστους είναι στόχος κλειδί. Ο Deming επίσης πιστεύει ότι μπορούμε να επιτύχουμε την εισαγωγή της ποιότητας μέσω του μετασχηματισμού και της αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας. Ο Juran αναφέρει ότι ένας οργανισμός πρέπει να διοικείται κατάλληλα για να επιτύχει την εισαγωγή της ποιότητας και τη βελτίωση. Ο Deming δηλώνει ακόμα ότι όλοι μέσα στον οργανισμό πρέπει να γνωρίζουν και να κατανοούν τις στατιστικές έννοιες, πράγμα το οποίο δεν ισχύει για τον Juran.

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως “καταλληλότητα προς χρήση”, ενώ ο Deming δε δίνει ένα σαφή ορισμό. Υπάρχουν όμως και ομοιότητες στις δύο θεωρίες. Και οι δύο εστιάζουν την προσοχή τους στην δέσμευση:

- α. της διοίκησης των υψηλών κλιμακίων.
- β. στην ανάγκη για βελτίωση.
- γ. στις τεχνικές ελέγχου ποιότητας και τέλος
- δ. στην σπουδαιότητα την οποία έχει η εκπαίδευση.

(Ζαβλανός Μ. , 2006, σελ. 59)

2.3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΕ “ΟΛΑ”

Η επιχειρηματική άποψη είναι ότι η φράση “ποιότητα σε όλα” σημαίνει συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών με βέλτιστο κόστος και με στόχο την κάλυψη των απαιτήσεων του πελάτη αυτό επιτυγχάνεται με τη δέσμευση όλων των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό. Βέλτιστο κόστος σημαίνει:

- να γίνονται όλα σωστά από την αρχή.
- να περιορίζεται το κόστος των λαθών.
- να περιορίζονται οι διπλές προσπάθειες.

Το μεγάλο προτέρημα της καινοτομίας αυτής είναι ότι συνυπολογίζεται μεγάλη αξία στις διαδικασίες, έτσι ώστε “όσα” κερδίζει κανείς σε ποιότητα να είναι περισσότερα από “όσα” καταθέτει σε χρήμα, μόχθο και χρόνο για την απόκτηση της. Αν η ποιότητα του προϊόντος δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών, τότε παρατηρείται ότι οι πελάτες που δεν έχουν μείνει ευχαριστημένοι, είναι πολύ πιθανόν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό και αυξάνονται με ρυθμό όπως το μανιτάρι.

Συγκεκριμένα έχει παρατηρηθεί ότι κάθε δυσαρεστημένος πελάτης μεταφέρει την εμπειρία του σε άλλους δέκα. Στατιστικά μόνο το 4% από τους δυσαρεστημένους πελάτες θα κάνει παράπονα στον προμηθευτή του, για το προϊόν ή την υπηρεσία από τα οποία δεν έμεινε όσο ικανοποιημένος θα ήθελε.

Το μάνατζμεντ σήμερα στηρίζεται σε πραγματικά γεγονότα και χρησιμοποιεί δεδομένα και στατιστικές αναλύσεις πριν την λήψη μιας απόφασης. Σε αποφάσεις που δεν χρησιμοποιούν δεδομένα, αλλά γνώμες, τα τελικά αποτελέσματα δε συμβάλλουν στο σχεδιασμό κατάλληλων λύσεων. Με βάση τον John Ruskin «η ποιότητα δεν είναι ποτέ τυχαία, είναι πάντοτε το αποτέλεσμα διανοητικών προσπαθειών. Είναι η επιθυμία να παράγουμε ένα ανώτερο προϊόν». Στη συνέχεια ο Tom Peter γράφει, «Αυτό που μπορεί να μετρηθεί, μπορεί και να γίνει». Οποιαδήποτε απόφαση πρέπει να έχει ως στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών. Κάθε άχρηστο βήμα στον επιχειρηματικό σχεδιασμό δημιουργεί απώλεια χρόνου, χρήματα και επανάληψη των ίδιων διαδικασιών οι οποίες προσθέτουν σημαντική ανησυχία στα άτομα (Ζαβλανός Μ., 2006, σελ: 33).

2.4 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σε αναφορές του Γεωργίου Τσιότρα (1995), περιγράφετε ότι η μέτρηση της ποιότητας δεν είναι τόσο εύκολη όσο πολλές φορές φαίνεται. Πριν γίνουν οι μετρήσεις της ποιότητας είναι αναγκαίο να ορισθούν οι διαστάσεις της και στη συνέχεια να γίνει η σχετική έρευνα για το ποιες είναι οι ενδεχόμενες μέθοδοι πιστοποίησης τους. Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έχει ποιοτικές αλλά και ποσοτικές διαστάσεις οι οποίες θεωρούνται ανεξάρτητες, αυτοδύναμες και η βαρύτητα κάθε μιας από αυτές καθορίζεται από τους πελάτες. Οι επιθυμίες των πελατών είναι εκείνες που καθορίζουν τους κατασκευαστές στο να δώσουν την αντίστοιχη βαρύτητα σε κάθε συγκεκριμένη ποιοτική διάσταση. Συνεχίζοντας οι ποιοτικές διαστάσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι οι ακόλουθες:

- **Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά:** χωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης και στοχεύουν στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών των πελατών. Για παράδειγμα, σε ξενοδοχεία με ίσες φαινομενικές επιδόσεις ή πρωτογενή γνωρίσματα τα δευτερογενή αυτά χαρακτηριστικά είναι ο παράγοντας που βοηθάει στη διαμόρφωση του προϊόντος στο μυαλό του πελάτη.
- **Η αξιοπιστία και ανθεκτικότητα:** η αξιοπιστία συνδέεται με την ιδιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας να λειτουργεί κατά τα αναμενόμενα για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ενώ η ανθεκτικότητα θεωρείται μέτρο για την διάρκεια ζωής ενός προϊόντος. Δηλαδή συνδέονται με την πιθανότητα βλάβης ή καταστροφής του προϊόντος κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργίας. Αυτές οι διαστάσεις είναι πολύ σημαντικές για τα πιο ιδιαίτερα προϊόντα και μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά.
- **Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές:** συμμόρφωση είναι ο βαθμός στον οποίο η σχεδίαση και η λειτουργία ενός προϊόντος ικανοποιούν τα πρότυπα που ισχύουν, η διάσταση αυτή σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας και αναφέρεται στο βαθμό που επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των απαιτήσεων των καθορισμένων προδιαγραφών με βάση τις οποίες η επιχείρηση υποστηρίζει ότι παράγει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Υπάρχουν διάφοροι δείκτες για την παρακολούθηση της ποιότητας παραγωγής τόσο μέσα στο σύστημα παραγωγής (για παράδειγμα η μέτρηση του αριθμού των ελαττωματικών), όσο και έξω από αυτό μετά την πώληση της υπηρεσίας ή του προϊόντος (για παράδειγμα ο αριθμός των παραπόνων και επισκευών σε μια χρονική περίοδο). Η αξιοπιστία και η συμμόρφωση είναι έννοιες συνδεδεμένες με την άποψη του

κατασκευαστή για την ποιότητα.

- **Η διάρκεια ζωής και η επισκευασιμότητα:** όπου θεωρείται μέτρο της διάρκειας ζωής του προϊόντος. Οι διαστάσεις αυτές σχετίζονται με την εγκυρότητα του προϊόντος και καθορίζουν το χρόνο όπου ένα προϊόν μπορεί να χρησιμοποιηθεί προσφέροντας το σύνολο των χαρακτηριστικών που υπόσχεται ο κατασκευαστής χωρίς να παρουσιάζει τα λειτουργικά προβλήματα εάν αυτά υπάρχουν.
- **Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση:** αφορά τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται το προσωπικό των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού, πριν αλλά και μετά την αγορά του αγαθού ή της υπηρεσίας. Χαρακτηρίστηκα στοιχεία μέτρησης αυτής της διάστασης είναι η ευγένεια με την οποία συμπεριφέρεται το προσωπικό, ο όγκος και η γεωγραφική κατανομή των διαθέσιμων καταστημάτων εκτέλεσης επισκευών και πώλησης ανταλλακτικών, ο χρόνος ανταπόκρισης για τα παράπονα των πελατών, η τεχνική ικανότητα του νέου προσωπικού και η οργάνωση του δικτύου προώθησης.
- **Η αισθητική και εμφάνιση:** αντανακλούν προσωπικά ερεθίσματα του καταναλωτή και περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως η γεύση, η μυρωδιά κ.τ.λ.. Η αισθητική και η εμφάνιση του προϊόντος είναι από τις πρώτες υποκειμενικές διαστάσεις τις ποιότητας, καθώς αντικατοπτρίζει την προσωπική κρίση του κάθε ατόμου για τα αγαθά ή υπηρεσίες που του προσφέρονται.
- **Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας:** συμβαίνει λόγω ελλιπής πληροφόρησης του καταναλωτή για κάποια προϊόντα. Κατά συνέπεια οι επιλογές του καταναλωτή βασίζονται σε καθαρά υποκειμενικά, που τις περισσότερες φορές είναι παραπλανητικά και η ανάπτυξη τους επιδιώκεται από κατασκευαστές προϊόντων μειωμένης ποιότητας από τους διαφημιστές, και όχι σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ποιότητας.

Οι τέσσερις πρώτες διαστάσεις σχετίζονται - συνδέονται με την διαδικασία παραγωγής, ενώ οι τρεις τελευταίες με το άτομο (Τσιότρας Γ, 1995, σελ:19-20).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 ΕΝΝΟΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) γνωστή και ως Total Quality Management (TQM), που αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία από το 1950 και που εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα στην Αμερική και μόλις την δεκαετία του 1980 στην Ευρώπη, αποτελεί μια νέα, ουσιαστικά φιλοσοφία μάνατζμεντ που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων γενικότερα.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Ένας άλλος κοινά αποδεκτός ορισμός: ΔΟΠ είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Η ΔΟΠ στην εφαρμογή της περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες και μεθόδους που αποσκοπούν στη δημιουργία μιας οργανωτικής “κουλτούρας” όπου όλοι οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται τη νέα νοοτροπία και αναζητούν και επιτυγχάνουν τη συνεχή αύξηση της αξίας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ΔΟΠ είναι δυνατή μόνον όταν έχει γίνει αποδεκτή απ' όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Σ' αυτό το σημείο έγκειται η δύναμη αλλά και η αδυναμία της. Η κοινή υπευθυνότητα με το συνιστάμενο αίσθημα δημιουργίας και ευθύνης είναι που εμψυχώνουν τον κοινό άνθρωπο να γίνει ένα ενεργό μέλος αυτής της προσπάθειας. Η εκπαίδευση στην φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι όμοια για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας στα βασικά θέματα και δεξιότητες.

Η ΔΟΠ βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοί είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνέχεια ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια. Η προσπάθεια είναι ομαδική. Οι πελάτες αποτελούν μια προέκταση της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους, κι γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνονται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Η δύναμη και η συγκέντρωση γνώσης δεν είναι μονοπώλιο της διοίκησης πλέον, αλλά όλων των επιπέδων διοίκησης και των εργαζομένων στα επίπεδα παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Η πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης του πελάτη ενδυναμώνεται με την απαραίτητη εξουσία ώστε να μπορεί να πάρει τις

κατάλληλες αποφάσεις και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την ικανοποίηση του πελάτη.

Η εξέλιξη και η επιτυχία ενός συστήματος ΔΟΠ εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, όπως η αλληλεπίδραση του με το περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού, η συνεργασία και ο συντονισμός των διαφόρων υποσυστημάτων της επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτό είναι απαραίτητη η οργάνωση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης να είναι *ανοικτό και ολοκληρωμένο*. *Ανοικτό* είναι ένα σύστημα που μπορεί να εφαρμόζεται με ευκολία στις εξωτερικές αλλαγές, ενώ η *ολοκλήρωση* αναφέρεται στη δυνατότητα συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η συνεργασία γίνεται σε πιο χαλαρή βάση επειδή το σύστημα είναι αποκεντρωμένο σε ομάδες μεγαλύτερης αυτονομίας που μπορούν να εξασκήσουν δημιουργικότητα και πρωτοβουλία, και να είναι περισσότερο ευέλικτες και γρήγορες στις αποφάσεις τους (Τσιότρας Γ. ,1995, σελ:121-123).

3.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διέπεται από ορισμένες αρχές, οι βασικότερες από τις οποίες διατυπώθηκαν παραπάνω, και χρησιμοποιεί μια σειρά από μεθόδους και εργαλεία για την επίτευξη των σκοπών της. Οι βασικοί σκοποί της ΔΟΠ είναι:

1. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Εδώ θα πρέπει να ξεχωρίσουμε ότι αναφερόμαστε στον τελικό χρήστη των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών ή στον **εξωτερικό πελάτη** όπως αλλιώς αναφέρεται. Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι μια σύνθετη έννοια και πολλές φορές υποκειμενική. Για παράδειγμα, οι πολλές ευγένειες και υποκλίσεις των αεροσυνοδών σε μερικές ανατολικές εταιρίες είναι φυσικό φαινόμενο των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες των χωρών τους αλλά φαίνονται υπερβολικές στο δυτικό που δίνει ίσως μεγαλύτερη σημασία στον τύπο του φαγητού ή την κατάσταση των δομικών ή και διακοσμητικών στοιχείων του αεροπλάνου. Πολλές το ίδιο επίπεδο πραγματικών υπηρεσιών εκτιμάται με τελείως διαφορετικό τρόπο ανάλογα με παραμέτρους όπως η ψυχροσύνθεση του πελάτη ή ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία ή πωλείται το προϊόν. Έτσι, εκτός από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών, λαμβάνεται μέριμνα βελτιστοποίησης των υποκειμενικών χαρακτηριστικών όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη. Όπως λέει ο λαός “δεν είναι αρκετό να κάνεις πράγματα με το σωστό τρόπο, πρέπει επίσης να κάνεις τα σωστά πράγματα”. Είναι αυτό που λέμε σαν αποτέλεσμα και όχι απλώς απόδοση που είναι μόνο ένα χαρακτηριστικό της αποτελεσματικότητας. Η διάσταση του χρόνου υπεισέρχεται επειδή οι ανάγκες

των πελατών διαφοροποιούνται με το χρόνο λόγω μιας σειράς παραγόντων όπως καλύτερη προσφορά ανταγωνιστικών προϊόντων, ή ακόμα και διαφοροποίηση ή μετατόπιση του μεριδίου της αγοράς της επιχείρησης.

2. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση των εργαζόμενων στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν υποσύνολο των πελατών της επιχείρησης ή του οργανισμού με την έννοια ότι το προϊόν στα διάφορα ενδιάμεσα στάδια δημιουργίας του περιλαμβάνεται και προωθείται από κάποιο προηγούμενο στάδιο στο επόμενο. Έτσι οι παραλήπτες εργαζόμενοι του κάθε σταδίου αποτελούν πελάτες του προηγούμενου σταδίου. Μ' αυτή τη φιλοσοφία, οι εργαζόμενοι αποτελούν τους **εσωτερικούς πελάτες** της επιχείρησης, και η τελειοποίηση του προϊόντος συνεπάγεται τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης αυτών των πελατών στα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Αν το ενδιάμεσο προϊόν δεν είναι της πλήρους ικανοποίησης του εργαζόμενου – εσωτερικού πελάτη, με τη σειρά του και αυτός δε θα έχει τη δυνατότητα να προμηθεύσει τον επόμενο στη σειρά με ικανοποιητικό, υψηλής ποιότητας, προϊόν.

3. Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους της επιχείρησης, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής “κουλτούρας” της επιχείρησης

Η επίτευξη των δύο πρώτων στόχων είναι παροδικό φαινόμενο αν αυτή η νοοτροπία δε γίνει φιλοσοφία που την εγκλωβισθούν όλοι οι εργαζόμενοι σε τέτοιο βαθμό, που η παραγωγή ενός προϊόντος να γίνεται σύμφωνα με τις αρχές της ολικής ποιότητας αβίαστα σαν κάτι που δεν θεωρείται ασυνήθιστο ή υπερβολικό. Κάτι που πλέον θα αποτελεί τη νέα οργανωτική κουλτούρα “τρόπο ζωής” εργασίας στην επιχείρηση. Η μονιμότητα αυτής της νοοτροπίας είναι ο σημαντικότερος στόχος ή σκοπός της ΔΟΠ, επειδή κάθε άλλος στόχος είναι τότε φυσιολογικό αποτέλεσμα της λειτουργίας της επιχείρησης. Ο στόχος αυτός έχει ήδη επιτευχθεί σε μια σειρά ιαπωνικών επιχειρήσεων, όπου έχει παρατηρηθεί ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ φαίνεται να διαπνέει τους εργαζόμενους αυτών των επιχειρήσεων όχι μόνο στην εργασία τους αλλά και στην υπόλοιπη κοινωνική τους ζωή. Αυτό είναι ο δείκτης βέβαια της μονιμότητας αλλαγής της νοοτροπίας και δημιουργίας νέας οργανωτικής και γιατί όχι κοινωνικής κουλτούρας (Τσιότρας Γ.,1995, σελ:126-127 & Δερβιτσιώτης Ν. Κ. , 2005, σελ:48-50).

3.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΟΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

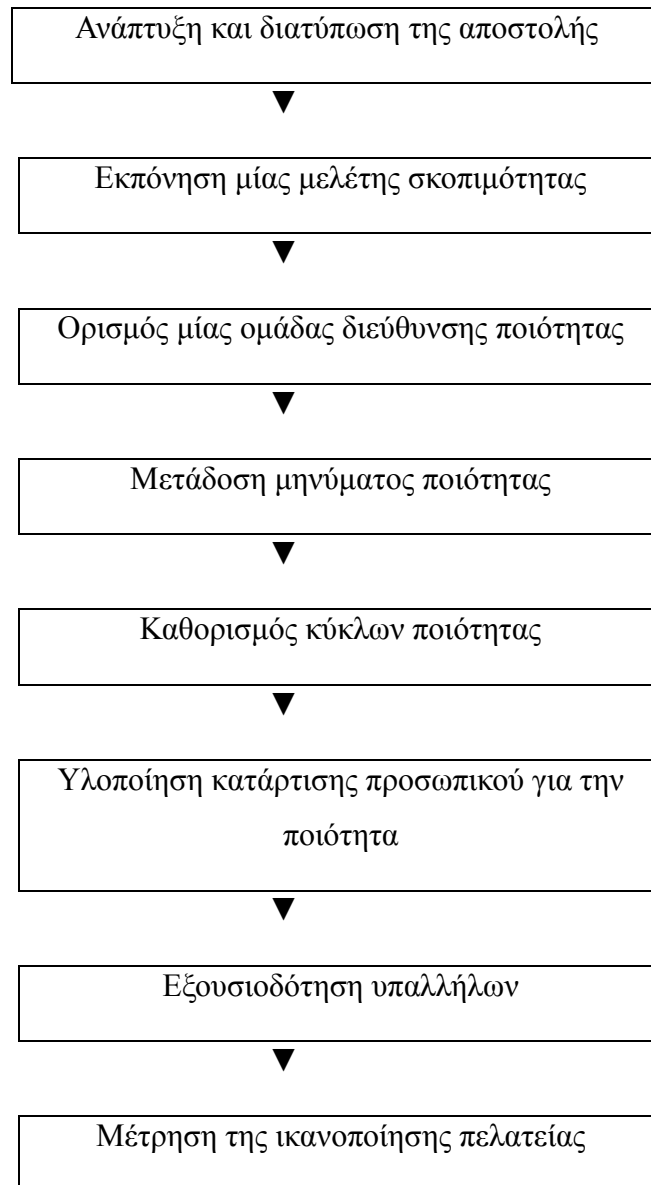
Η νέα φιλοσοφία ή προσέγγιση, αλλά και στρατηγική στο μάνατζμεντ έχει ως επίκεντρο τον πελάτη, που είναι ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης (Βελισσαρίου, 2000). Η ενσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα (Σπανός, 1998). Ο Jones έχει προτείνει ότι η στρατηγική ΔΟΠ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεπάγεται με έναν αριθμό βημάτων – κλειδιών, όπως παρουσιάζεται παρακάτω (Jones & Merricks, 1997, σελ:131-133).

Με βάση το παρακάτω πίνακα, εκτιμούμε ότι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τη ΔΟΠ από τις στρατηγικές ποιότητας είναι:

- Η ολιστική προσέγγιση και η εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης,
- Τα νεότερα στελέχη παίζουν ένα ρόλο-κλειδί στην ικανοποίηση των απαιτήσεων πελατείας,
- Η ποιότητα είναι η ηγεσία επίδοσης στην ικανοποίηση των απαιτήσεων πελατείας,
- Η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων με ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: συμμετοχή στη λήψη και παρακολούθηση εφαρμογής αποφάσεων.

Με σκοπό την επίτευξη εγγυημένης ποιότητας σ' ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου ο καθένας είναι πελάτης, η συνεχής βελτίωση ποιότητας είναι κεντρικό σημείο στην αποτελεσματική ΔΟΠ (Witt & Muhlemann, 1994, σελ:416-426, & Pun, 2000). Άρα η ΔΟΠ είναι κάτι το συνεχές. Οι τεχνικές ομάδες εργασίας, όπως οι κύκλοι ποιότητας είναι σημαντικά εργαλεία όταν εφαρμόζεται η ΔΟΠ (Σπανός, ο.π.).

Υπογραμμίζεται ότι η υιοθέτηση του ζητήματος ποιότητας εξυπηρέτησης της πελατείας δεν σχετίζεται ούτε με τη κατηγορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης ούτε με την εξωτερική πιστοποίηση, όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO (Σωτηριάδης, ο.π.).



(**Διάγραμμα 3**, πηγή: P. Jones & P. Merricks (1997), *The Management of Foodservice operations*, LondonQ Cassell, σελ:132)

(*JOURNAL: ΑΡΧΕΙΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ*, 2003, Τόμος XV, Νο 1, “Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις”, σελ:11-13)

3.4 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΑ ΒΡΑΒΕΙΑ

Τα πιο γνωστά, έγκυρα και με παγκόσμια ακτινοβολία βραβεία ποιότητας είναι του “Deming”, του “Malcolm Baldrige” και το “Ευρωπαϊκό” που έχουν θεσμοθετηθεί αντίστοιχα στην Ιαπωνία, στις Η.Π.Α. αλλά και στην Ευρώπη. Με αυτά τα βραβεία, βραβεύονται κυρίως επιχειρήσεις αλλά και πρόσωπα για τις προσπάθειες τους όσων αφορά τη βελτίωση της ποιότητας. Οι βραβεύσεις γίνονται κάθε χρόνο και έχουν πολύ μεγάλο κύρος και παγκόσμια ακτινοβολία .

- I. Το βραβείο Deming: Θεσμοθετήθηκε το 1951 από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών προς τιμήν του μεγάλου δασκάλου της ποιότητας Dr. Edwards Deming. Απονέμεται σε επιχειρήσεις που πέτυχαν τη χρονιά που πέρασε τις σημαντικότερες βελτιώσεις και προόδους στο χώρο της ποιότητας.
- II. Το βραβείο Malcolm Baldrige: Θεσμοθετήθηκε από το Αμερικάνικο Κογκρέσο και απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 για την αναγνώριση της επιχειρηματικής τελειότητας στο χώρο της ποιότητας. Το όνομα του βραβείου δόθηκε προς τιμήν του βιομηχανικού και Υπουργού Εμπορίου της κυβέρνησης του Ronald Reagan, M. Baldrige κατά την υπουργεία του οποίου θεσμοθετήθηκε το βραβείο. Τα κριτήρια αξιολόγησης για την κατάκτηση του βραβείου εξετάζονται, καθορίζονται και αναπροσαρμόζονται με βάση πολύ αυστηρά κριτήρια από στελέχη της βιομηχανία, της εκάστοτε κυβέρνησης και από ακαδημαϊκούς. Κάθε χρόνο κρίνονται άξιες για το βραβείο 2-3 επιχειρήσεις.
- III. Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας: Θεσμοθετήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης ποιότητας σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό οργανισμό ποιότητας. Η αρχή με βάση την οποία γίνεται η αξιολόγηση των επιχειρήσεων που καταθέτουν σχετική αίτηση για το βραβείο είναι, « οι διαδικασίες μίας επιχείρησης είναι τα μέσα με τα οποία η κάθε επιχείρηση ελέγχει, αναπτύσσει και αξιολογεί τις ικανότητες και τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού της».

(Τσιότρας Γ., 1995, σελ:40-45)

3.5 ΜΥΘΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι σημαντικές δυσκολίες που υπάρχουν συνήθως στη διάδοση της διοίκησης ολικής ποιότητας συνδέονται συχνά με την επιρροή που ασκούν ορισμένες βαθιά ριζωμένες ιδέες μέσα και έξω από την επιχείρηση σε ότι αφορά την πολιτική της για την ποιότητα. Οι ιδέες αυτές εκφράζουν μια σειρά μύθων που χαρακτηρίζουν την συμβατική αντίληψη για θέματα ποιότητας τις τελευταίες

δεκαετίας.

Μύθος 1ος: Η έννοια της ποιότητας δεν επιδέχεται σαφή προσδιορισμό, διότι έχει να κάνει με κάτι υποκειμενικό κι αστάθμητο που δεν επιδέχεται μέτρηση.

Στην πραγματικότητα η έννοια της ποιότητας προσφέρεται για μία πολύπλευρη προσέγγιση σε ότι αφορά τον ορισμό και την μέτρηση της. Ανάλογα με την οπτική γωνία από την οποία αντιμετωπίζεται, η έννοια της ποιότητας μπορεί να ορισθεί με επαρκεί σαφήνεια για την αποτελεσματική διοίκηση των δραστηριοτήτων που διαμορφώνουν. Επιπλέον, υπάρχουν κατάλληλοι τρόποι για την μέτρηση της είτε με το κριτήριο για το κόστος που δημιουργείτε όταν δεν έχουμε την ποιότητα που αρμόζει στην κάθε περίπτωση είτε με την σύγκριση επιδόσεων με ανταγωνιστές.

Μύθος 2ος: Η έννοια της ποιότητας είναι συννοησμένη με την ιδέα της πολυτέλειας και του μη αναγκαίου σε προϊόντα και υπηρεσίες.

Από μία εύστοχη αντιμετώπιση του ορισμού και της μέτρησης της ποιότητας προκύπτει μια εντελώς διαφορετική αντίληψη. Ένα είδος (προϊόν ή υπηρεσία ή πιο συχνά ένα πακέτο που περιέχει και τα δύο) θεωρούμε ότι έχει ή όχι ποιότητα μόνο σε σχέση με την ικανότητα του να καλύψει τις απαιτήσεις του αγοραστή.

Μύθος 3ος: Η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας συνεπάγεται αυτόματος στην αύξηση του κόστους της επιχείρησης.

Η συμβατική αυτή αντίληψη στηρίζεται στην παραδοχή ότι η δημιουργία ποιότητας σε αγαθά συνδέεται με την περιεκτικότητα κάποιου συστατικού που από ένα σημείο και πέρα έχει φθίνουσα απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι από ένα επίπεδο ποιότητας και πάνω το κόστος για την βελτίωση της ποιότητας γίνεται απαγορευτικό και η διοίκηση θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα σε άλλα κριτήρια, όπως για παράδειγμα στην ταχεία ή έγκαιρη διεκπεραίωση παραγγελιών, στο κόστος παραγωγής-διανομής κ.λπ.. Η σωστή σχέση μεταξύ ποιότητας και κόστους εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά που αξιολογούμε.

Το κόστος ποιότητας αυξάνεται όταν ένα προϊόν ή υπηρεσία προσφέρει περισσότερα ή καλύτερα λειτουργικά ή αισθητικά χαρακτηριστικά για την ικανοποίηση του πελάτη. Για παράδειγμα η διανομή σ' ένα ξενοδοχείο το οποίο διαθέτει δορυφορική τηλεόραση, πισίνα, σάουνα κ.λπ., στοιχίζει περισσότερο από ένα συγκρίσιμο σε καθαριότητα, σέρβις και άλλα βασικά χαρακτηριστικά που δεν προσφέρονται. Το κόστος ποιότητας δεν αυξάνεται όταν για δεδομένα χαρακτηριστικά του προϊόντος η παραγωγική διαδικασία είναι σχεδιασμένη και λειτουργεί με

τρόπο που περιορίζει στο ελάχιστο το ποσοστό των ελαττωματικών.

Μύθος 4ος: Τα περισσότερα αίτια κακής ποιότητας συνδέονται με τους εργαζομένους. Η αδιαφορία και οι υπερβολικές απαιτήσεις τους συμβάλουν συχνά στην διατήρηση ενός αρνητικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας για τη βελτίωση της ποιότητας.

Η εσφαλμένη αυτή αντίληψη τοποθετεί την ευθύνη για την ποιότητα στα χέρια αυτών που έχουν και τις μικρότερες δυνατότητες να την επηρεάσουν προς το καλύτερο. Ο μύθος αυτός απαλλάσσει την διοίκηση από τις μεγάλες ευθύνες της και καλλιεργεί μια νοοτροπία που δίνει:

- Μεγαλύτερη έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη αντί στο μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό που θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα.
- Μεγαλύτερη έμφαση αντί στην συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, ως του πιο πολύτιμου συντελεστή για καλύτερη ποιότητα, παραγωγικότητα και συμβολή στην ανάπτυξη καινοτομιών.

Η κύρια ευθύνη και η πρωτοβουλία για την βελτίωση της ποιότητας εξαρχής ανήκει και παραμένει στα χέρια της διοίκησης. Οι προοπτικές για την ουσιαστική βελτίωση ποιότητας δεν μπορεί να είναι καλές, αν προηγουμένως η διοίκηση δεν δώσει απαντήσεις στα βασικά εξής σημαντικά ερωτήματα:

- Γιατί πρέπει ν' αλλάξει η ίδια για την επιβίωση κι ανάπτυξη της επιχείρησης;
- Σε τι πρέπει ν' αλλάξει;
- Με ποιους τρόπους μπορεί να αλλάξει;

Είναι μάταιο να περιμένουμε την ανάληψη αυτής της πρωτοβουλίας από τους εργαζόμενους.

Μύθος 5ος: Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει στο ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας και συνεπώς είναι αρμοδιότητα των ειδικών σε θέματα ποιότητας.

Η αντίληψη αυτή που συναντάμε σε πολλές επιχειρήσεις υπονοεί ότι το πρόβλημα της ποιότητας ισοδυναμεί μόνο με την ανάγκη για πιο αποτελεσματικό έλεγχο. Με αυτήν όμως την νοοτροπία χάνεται η δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων και της πολύτιμης πείρας όλων στην επιχείρηση για το καλύτερο σχεδιασμό, τη σωστή παραγωγή και τη βελτίωση της ποιότητας.

Η πείρα με τις μέχρι τώρα πρωτοβουλίες μας δίνει σαφείς απαντήσεις. Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει κυρίως στην διοίκηση και μετά στους εργαζόμενους που έχουν την δυνατότητα για τον αποτελεσματικό έλεγχο και την βελτίωση της. Είναι φυσικό αυτή η αντίληψη να δίνει στους ειδικούς του τμήματος διασφάλισης της ποιότητας ένα διαφορετικό, κυρίως συμβουλευτικό ρόλο. Η ανάθεση της κοινής ευθύνης για την ποιότητα στους άμεσα ενδιαφερόμενους για την

ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην ανάπτυξη ενός κλίματος καλύτερης επικοινωνίας και συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό οι προσπάθειες εστιάζονται στη επίτευξη κοινών στόχων, αντί στην επίλυση των διαφορών με συγκρούσεις και αλληλοϋπονόμευση (Δερβιτσιώτης Ν. Κ., 2005, σελ.20-22).

3.6 ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στα τέλη του 20ου αιώνα η έννοια της ποιότητας, βρέθηκε στο επίκεντρο πολλών επιστημονικών μελετών. Αδιαμφισβήτητα, η έννοια της ποιότητας έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο για τις υπηρεσίες όσο και για τα προϊόντα. Πλέον, έχει γίνει αποδεκτό ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το βαθμό ικανοποίησης των καταναλωτών (Γούναρης Σ. , 2012, σελ:35).

Ειδικά στις υπηρεσίες, ήδη από το 1987, έχει γίνει αποδεκτός ο υποκειμενικός χαρακτήρας της ποιότητας. Εξετάζοντας διεξοδικά τα στοιχεία από τη βάση δεδομένων PIMS (Profit Impact of Market Strategy) οι Buzzel και Gale (1987), υποστηρίζουν ότι “ποιότητα είναι ό,τι ορίζει ο πελάτης και αυτή κρίνεται βάσει του πώς ο πελάτης την αντιλαμβάνεται”. Άρα, μέσα από την υποκειμενική ματιά του εκάστοτε χρήστη ορίζεται, κάθε φορά με διαφορετικό τρόπο, η έννοια της ποιότητας. Η υποκειμενική ματιά εξαρτάται από τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις αντιλήψεις του εκάστοτε καταναλωτή. Κάθε επιχείρηση για να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες ή προϊόντα στους πελάτες της θα πρέπει πρώτα να έχει αποσαφηνίσει το “τί αντιλαμβάνονται” αυτοί ως στοιχεία ποιότητας.

Σε μία γενικότερη προσέγγιση, θα παρατηρήσουμε ότι πολλοί μελετητές, έχουν δώσει διάφορους ορισμούς για την έννοια της ποιότητας, μερικοί παρατίθενται αναλυτικά παρακάτω. Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Εταιρεία Ποιοτικού ελέγχου (American Society for Quality Control) «ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα τους να ικανοποιούν τις διατυπωμένες ή τις υπονοούμενες ανάγκες, (Cyndee, 1993). Κάθε φορά που ο πωλητής προσφέρει προϊόν ή υπηρεσία που ικανοποιεί ή και υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη, τότε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ο πωλητής προσφέρει ποιότητα».

Οι Zeithaml et al.(1985), υποστήριξαν χαρακτηριστικά ότι ο μόνος που μπορεί να κρίνει την ποιότητα είναι μόνο ο πελάτης. Ο Gronroos (1990) διατύπωσε την άποψη, «ότι το πιο σημαντικό από όλα, είναι να μετρήσουμε και να κατανοήσουμε το πόση ποιότητα έχουν δεχθεί οι πελάτες». Ανέφερε επίσης ότι, «η ποιότητα σχετίζεται άμεσα με το τί αναμένουν, τί προσδοκούν να λάβουν οι πελάτες». Σύμφωνα με τον Edvardsson (2005), «η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών καθορίζεται από τον ίδιο τον πελάτη μέσα από τις εμπειρίες που αποκόμισε από την συμπαράγωγή,

τη διανομή και την κατανάλωση».

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για τη διαμόρφωση της αντίληψης των καταναλωτών. Στην περίπτωση των υπηρεσιών, η ποιότητα είναι το κυρίαρχο στοιχείο της αξιολόγησης των καταναλωτών. Όταν οι υπηρεσίες προσφέρονται σε συνδυασμό με φυσικά προϊόντα είναι επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο στον καθορισμό της ικανοποίησης του πελάτη. Με την πάροδο των χρόνων, οι ερευνητές έχουν αποφανθεί ότι οι καταναλωτές κρίνουν την ποιότητα βασιζόμενοι:

- α) στις αντιλήψεις τους σχετικά με το τεχνικό αποτέλεσμα που προκύπτει,
- β) την διαδικασία με την οποία το αποτέλεσμα παραδόθηκε και
- γ) η ποιότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (Brady & Cronin, 2001).

Ως διασφάλιση ποιότητας ορίζονται οι συστηματικές και σχεδιασμένες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του συστήματος για την ποιότητα και αναλύονται προκειμένου να παρέχεται εμπιστοσύνη ότι μια οντότητα θα εφαρμόσει τις απαιτήσεις για την ποιότητα (ΕΛΟΤ EN ISO 8402). Μία από τις αρχικές σειρές προτύπων του Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης (International Standard Organization) για την 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 αναθεώρηση τους το 1994. *Εξάλλου η εφαρμογή του ISO 9000 είναι το πρώτο σημαντικό βήμα στο δρόμο για την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας. Βοηθάει στο να γίνει κατανοητό σε μία εταιρία ότι η έννοια ποιότητα δεν είναι συνδεδεμένη αποκλειστικά με το τελικό προϊόν, αλλά αντικείμενο που μπορεί να σχεδιαστεί, να προγραμματιστεί, να παραχθεί και να ελεγχθεί σε όλες τις παραγωγικές φάσεις ενός προϊόντος.* (Παπαρσένος, 1999).

Η ποιότητα ορίζεται ως “το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που στηρίζεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί δηλωμένες ή επιβαλλόμενες ανάγκες.” (Αρβανητογιάννης, 2002). Η ποιότητα ορίζεται μέσω δυο διαφορετικών διεργασιών: του ελέγχου ποιότητας και της διασφάλισης ποιότητας.

(Γούναρης Σ., 2012, σελ:35 & πηγή:<http://tsioukras.blogspot.gr/2013/01/blog-post.html>,τελευταία επίσκεψη:10.02.2015 &).

3.6.1 ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000

Η σειρά των προτύπων ISO 9000 είναι μια σειρά Διεθνών προτύπων που σκοπό έχει να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις αλλά και τους οργανισμούς να εφαρμόσουν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης ποιότητας με στόχο τη συνεχή βελτίωση τους. Προσφέρουν στην επιχείρηση το πλαίσιο για την ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης για την διαχείριση της ποιότητας. Έτσι μπορούν να το εφαρμόσουν σε επιχειρήσεις οποιοδήποτε μεγέθους αλλά και οποιασδήποτε δραστηριότητας.

Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται ως οδηγός στην πορεία μιας επιχείρησης για τη διασφάλιση της ποιότητας, αλλά και ως μέτρο για την αξιολόγηση της σειράς ISO 9000. Για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ισοδύναμη με τη σειρά EN 29000, ενώ για τις ΗΠΑ με τη σειρά ANSI. Αυτά τα πρότυπα δεν είναι βέβαια μια ξαφνική εφεύρεση του Διεθνούς Οργανισμού Πιστοποίησης αλλά αποτελούν προϊόν μιας διαχρονικής εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας.

Στα τέλη της δεκαετίας 1980 η πιστοποίηση των επιχειρήσεων σύμφωνα με το πρόσωπο της σειράς ISO 9000 είχε αρχίσει να αποκτά σπουδαιότητα που αυξανόταν με ρυθμούς γεωμετρικής προόδου. Η κινητικότητα είναι πάρα πολύ μεγάλη στις επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης και των Η.Π.Α. που έχουν Ευρωπαίους πελάτες, άρχισε να εφαρμόζεται και να αναπτύσσεται τόσο στις Ανατολικές χώρες όσο και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Στην Ιαπωνία οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε πολύ υψηλά επίπεδα οργάνωσης έχοντας αρχίσει την εφαρμογή Συστημάτων Ολικής Ποιότητας. Στην πραγματικότητα δεν αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα για εφαρμογή συστημάτων που βρίσκονται αρκετά βήματα πίσω από αυτά που ήδη εφαρμόζουν, αναγκάζονται όμως να πιστοποιηθούν, χωρίς βέβαια να συναντούν ιδιαίτερες δυσκολίες, για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής αγοράς. Η Μεγάλη Βρετανία το 1992 είχε 18.030 πιστοποιημένες επιχειρήσεις και είναι με διαφορά η πρώτη χώρα που αναγνώρισε την πληθώρα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα προσέφερε η πιστοποίηση στις επιχειρήσεις της. (Τσιότρας Γ., 1995, σελ.: 89)

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης έχει θεσπίσει περισσότερα από 9100 διεθνή και εμπορικά πρότυπα για την διευκόλυνση και την παραγωγή της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο. Από το 1986 έως το 1987, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης δημοσίευσε έξι πρότυπα που σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα του συστήματος διοίκησης, τα οποία αναμένεται να αυξηθούν σε περισσότερα από 20 στο προσεχές μέλλον, καθώς η Τεχνική Επιτροπή (Technical Committee: T.C.) δημιουργεί νέα πρότυπα ή αναθεωρεί την ορολογία και τα συστήματα της διαχείρισης ποιότητας.

Από την άλλη πλευρά χώρες όπως η Ελλάδα που είχε το 1992 μόνο οχτώ πιστοποιημένες επιχειρήσεις, από τον ΕΛΟΤ, (στις μέρες μας ξεπερνούν τις 120, και αρκετές από άλλους διεθνείς φορείς), μεταξύ των οποίων όλες οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) και του ΕFΤΑ (European Free Trade Association) έχουν τροποποιήσει πρότυπα, ώστε να ανταποκρίνονται σε εκείνα της σειράς ISO 9000, προκειμένου να γίνει πιο αρμονική και ομαλή ενοποίηση των αγορών των χωρών αυτών, καθώς και η ομοιόμορφη διαμόρφωση του διεθνούς εμπορίου (EUCAT, 1997).

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι γνωστά και με κοινό κωδικό αναφοράς **EN-ISO 9000**, με τον οποίο αναφέρονται και στις κοινοτικές οδηγίες της Ε.Ε. . Δεν υποδεικνύουν νομισματικές υποχρεώσεις για συμμόρφωση από κοινοτική Οδηγία ή από νομοθεσία κάποιου κράτους μέλους και, παρά το γεγονός ότι έχει διατυπωθεί η άποψη πως είναι δυνατό να αποτελέσουν εμπόδιο για το ελεύθερο εμπόδιο, δεν υπάρχουν αντικειμενικά στοιχεία που να υποστηρίζουν την άποψη αυτή. Ωστόσο, η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000 αναφέρεται ως προϋπόθεση για την εμπορία και τις συναλλαγές σε ολόκληρη τη Διεθνή Κοινότητα.

Τα πέντε πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι τα παρακάτω:

- **ISO 9000 Προδιαγραφές Διοίκησης Ποιότητας και Διασφάλισης Ποιότητας – Οδηγίες για Επιλογή και Χρήση**

Το πρότυπο αυτό περιέχει μια γενική εισαγωγή και ορισμούς που προέρχονται από το πρότυπο ISO 8402, για τους ορισμούς άλλων προτύπων (9001-9004), την προσυμβολαϊκή αξιολόγηση, οδηγίες για τη δημιουργία και επανεξέταση των συμβολαίων και μια λίστα των στοιχείων του συστήματος ποιότητας. Η σχέση μεταξύ των διαφορετικών ορολογιών της ποιότητας και συγχρόνως αποσαφηνίζει του όρους που χρειάζεται να πληρούνται για την χρήση των μοντέλων ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003. Εισάγει την έννοια των βαθμίδων παρουσίασης που σχετίζεται με τις αποδείξεις που κάθε πελάτης έχει το δικαίωμα να ζητήσει όσον αφορά την επάρκεια του συστήματος ποιότητας και τη συμμόρφωση του προϊόντος στις δεδομένες προδιαγραφές.

- **ISO 9001 Συστήματα Ποιότητας – Μοντέλο για τη Διασφάλιση Της Ποιότητας στο Σχεδιασμό / Ανάπτυξη, Παραγωγή, Εγκατάσταση και Εξυπηρέτηση (Υπηρεσίες).**

Αυτό το μοντέλο καθορίζει τις απαιτήσεις σε συστήματα διοίκησης ποιότητας για τη χρήση όπου η ικανότητα ενός οργανισμού να παρέχει προϊόντα που ικανοποιούν τις επιθυμίες του πελάτη από το σχεδιασμό μέχρι την εξυπηρέτηση μετά την πώληση(ανάπτυξη, σχεδίαση, παραγωγή, εγκατάσταση και τρόπος εξυπηρέτησης μετά την πώληση) και των κανονισμών. Τέλος το μοντέλο αυτό περιέχει τις πλήρες απαιτήσεις όλων των υπόλοιπων μοντέλων, ενσωματωμένων και αυτών του ISO 9004, στην πιο αυστηρή μορφή του.

- **ISO 9002 Σύστημα Ποιότητας – Μοντέλο για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην Παραγωγή και Εγκατάσταση.**

Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται όταν οι απαιτήσεις που αφορούν τα προϊόντα εκφράζονται με το σχέδιο που ήδη υπάρχει. Όλα τα στοιχεία του συστήματος ποιότητας που παρουσιάζονται στο ISO 9004 σε λιγότερο αυστηρή μορφή. Οι Ελληνικές πιστοποιημένες επιχειρήσεις έχουν επιλέξει αυτόν τον τρόπο για την πιστοποίηση τους. Ακόμα το πρότυπο αυτό επιτρέπει την ανάπτυξη ενός συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στην περίπτωση που δεν είναι αναγκαίος ή απαραίτητος ο έλεγχος σχεδιασμού και ανάπτυξης του προϊόντος.

- **ISO 9003 Σύστημα Ποιότητας – Μοντέλο για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην Τελική Επιθεώρηση και Δοκιμή.**

Σε αυτό το πρότυπο υπάρχει ένας πολύ μικρός αριθμός από τα ποιοτικά στοιχεία του μοντέλου ISO 9004 και με μειωμένα επίπεδα αυστηρότητας σε σύγκριση με το προηγούμενο μοντέλο. Πρόκειται κυρίως για την Διασφάλιση Ποιότητας των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου της εταιρίας. Σε περιπτώσεις όπου μπορούν να παρουσιασθούν επαρκώς οι ικανότητες του προμηθευτή στην επιθεώρηση και τον έλεγχο του τελικού προϊόντος.

- **ISO 9004 Διοίκηση Ποιότητας και Στοιχεία Συστήματος Ποιότητας - Κατευθυντήριες Γραμμές.**

Αυτό το μοντέλο αποτελείται από ένα πακέτο με 90 στοιχεία Συστήματος Ποιότητας τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Περιληπτικά το ISO 9004 με τα στοιχεία που συνθέτουν το σύστημα διασφάλισης ποιότητας με αναφορά:

- στις ευθύνες της διοίκησης,
- στο μάρκετινγκ,
- στη σχεδίαση,
- στις προμήθειες,
- στην παραγωγή,
- στις διαδικασίες μέτρησης,
- στον έλεγχο των υλικών,
- στη χρήση στατιστικών μεθόδων,
- στην τεκμηρίωση των διαδικασιών για την παραγωγή προϊόντων και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Στόχος του κατασκευαστεί είναι η μείωση του κόστους λειτουργίας του συστήματος και συγχρόνως η αύξηση των κερδών. Το ISO 9004 χρησιμοποιείται κυρίως ως υπόβαθρο για την πλήρη ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας. Είναι αποκλειστικά για εσωτερική χρήση και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε συμβατικές καταστάσεις (συμφωνίες μέσω προμηθευτή και πελάτη).

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η επιδιωκόμενη διασφάλιση της ποιότητας μέσω αυτών των διεθνών προτύπων παρέχεται με τον προσδιορισμό ενός γενικού μοντέλου, δηλαδή ενός καταλόγου των επιθυμητών διαδικασιών και ενεργειών, για το σύστημα ποιότητας που είναι ευρέως εφαρμοσμένο για προϊόντα ή υπηρεσίες.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 εμπεριέχουν γενικές οδηγίες για την πορεία που καλείται να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την εγκατάσταση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας της. Αυτό σημαίνει ότι οι οδηγίες που παρέχονται δεν αναφέρονται ξεχωριστά στα προϊόντα των διάφορων βιομηχανικών κλάδων, αλλά μπορούν να εφαρμοστούν και να αποδώσουν οπουδήποτε, με δεδομένο ότι υπάρχει εκφρασμένη η βούληση και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης.

Ακόμα ένα χαρακτηριστικό των προτύπων, για το οποίο έχει πολυσυζητηθεί από αρκετούς επώνυμους στον χώρο της ποιότητας (για παράδειγμα από τον Dr. Juran), είναι ότι από την φύση τους δεν παρέχουν την δυνατότητα, μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών, για τη μέτρηση του κόστους της έλλειψης ποιότητας και ότι δεν δεσμεύονται για την συνεχή βελτίωση της. Η εκάστοτε επιχείρηση για να μπορέσει να διαμορφώσει μια ανταγωνιστική πολιτική ποιότητας στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της, θα πρέπει να δημιουργήσει παράλληλα με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας, ένα λειτουργικό πλαίσιο που να επιτρέπει, μέσω καθορισμένων διαδικασιών, τον επαναπροσδιορισμό των στόχων ποιότητας και τη διατήρηση της δυνατότητας ικανοποίησής τους. (Τσιότρας Γ., 1995, σελ: 90-93 & Αρβανιτόγιαννης Ι.Σ., 2000, σελ: 30-33)

3.6.2 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ISO 9000

Τα περισσότερα οφέλη που προσδιορίζει μια εταιρία από την εφαρμογή των προτύπων της σειράς ISO 9000, είναι "εξωτερικά" και συνήθως συμβαδίζουν με τους λόγους που ώθησαν την επιχείρηση στην απόφαση για πιστοποίηση. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα που εξασφαλίζεται με το ISO 9000 είναι το άνοιγμα για νέες αγορές. Άλλα σημαντικά οφέλη είναι τα παρακάτω, (Πουλοβασίλης, 1999):

- Δυνατότητα επιβίωσης και μη-αποκλεισμός από διαγωνισμούς,
- Αύξηση και βελτίωση του μεριδίου της εταιρίας στην αγορά,
- Βελτίωση δημοσίων σχέσεων, διαφήμιση και προβολή εταιρίας,
- Αύξηση αποδοτικότητας και ελαχιστοποίηση απωλειών,
- Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών,
- Καλύτερη οργάνωση και διεκπεραίωση διαδικασιών,
- Δυνατότητα επέκτασης στη διεθνή αγορά,
- Σταθερή ποιότητα παρεχόμενου προϊόντος ή παρεχόμενης υπηρεσίας και τάση για βελτίωση της.

(Αρβανιτόγιαννης Ι.Σ.,2000, σελ:33)

3.6.3 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 14000

Το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14000, βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ευαισθητοποίηση και στην επιθυμία να προστατευθεί το περιβάλλον, παρά στην επίπληξη των διαφόρων φορέων (οργανισμών, βιομηχανιών) για λάθη που πιθανόν διέπραξαν κατά καιρούς. Μακροπρόθεσμα, το ISO 14001 υπόσχεται την καθιέρωση των βασικών αρχών καθώς και την θέσπιση των ρυθμίσεων και των προϋποθέσεων, για την υπεύθυνη και σταθερή εφαρμογή των περιβαλλοντικών υποχρεώσεων αλλά και για την ορθή διαχείριση του συστήματος.

Ατυχήματα σε διάφορες βιομηχανίες, με αποδέκτες την ανθρώπινη υγεία ή το περιβάλλον, απέδειξαν ότι η συμμόρφωση με τις εκάστοτε νομοθετικές ρυθμίσεις δεν είναι αρκετή ώστε να αποφευχθεί η ρύπανση/μόλυνση του περιβάλλοντος. Στο ISO 14001, που αποτελεί το πιο ολοκληρωμένο άρθρο της σειράς ISO 14000, αναπτύσσονται προληπτικές στρατηγικές περιβαλλοντικής προστασίας, ώστε να τηρούνται οι κανονισμοί.

Επομένως στόχος του ISO 14000 επικεντρώνεται στον περιορισμό της ρύπανσης του περιβάλλοντος όπου δεν αναφέρεται ο βαθμός της αναμενόμενης μείωσης. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι υποστηρικτές του, εντοπίζεται στο να πειστούν οι εταιρίες να εγκαταστήσουν το πρότυπο λόγω της ισχύουσας ότι τα πλεονεκτήματα που ακολουθούν μπορεί να μην εξισορροπούν το κόστος της εγκατάστασης.

- Υπευθυνότητα στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών θεμάτων,
- Μειωμένο λειτουργικό κόστος,
- Διαχείριση των αλλαγών σε επίπεδο προμηθειών,
- Αυξημένη παραγωγικότητα,
- Βελτιωμένη οικονομική επίδοση,
- Συνεπής συμμόρφωση με τις νομοθετικές απαιτήσεις,
- Περιορισμός της αλόγιστης χρήσης εντύπων,
- Μείωση των αποβλήτων,
- Βελτιωμένες σχέσεις με την πολιτεία και τους πελάτες,
- Κινητοποίηση των εργαζομένων,
- Βελτιωμένη περιβαλλοντική επίδοση,
- Πιθανή επίδραση στο παγκόσμιο εμπόριο.

Με λίγα λόγια το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMS) ISO 14001, προσφέρει τη δυνατότητα ενός γενικού σχεδιασμού για άμεση χρήση των επιχειρησιακών πόρων σε πιθανές περιβαλλοντικές καταστροφές και αξιοπιστίας διεργασιών διαχείρισης, αξιοποιώντας με αυτόν τον τρόπο το έμψυχο υλικό της βιομηχανίας τροφίμων. Η εγκατάσταση μιας περιβαλλοντικής στρατηγικής απαιτεί την ύπαρξη προληπτικών ενεργειών διαχείρισης, που βοηθούν και συνεισφέρουν στην εύρεση αποδεκτών λύσεων για τα κοινά συμφέροντα των μεγαλομετόχων. Επομένως μπορεί να αποτελέσει ένα πρότυπο καθώς και μια κατανοητή προσέγγιση σε ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ), με πολλά πλεονεκτήματα υπέρ της εγκατάστασης. Ωστόσο είναι πιθανό μια εταιρία να έχει ήδη εγκατεστημένο ένα ΣΠΔ και παράλληλα να χαρακτηρίζεται από βελτιωμένη περιβαλλοντική επίδοση χωρίς να έχει προηγηθεί πιστοποίηση. (Αρβανιτόγιαννης Ι.Σ.,2000, σελ:180-183 & Brian Rothery,1998, σελ:61)

3.6.4 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000:2000

Η νέα σειρά προτύπων ISO 9000:1994, αντικαταστάθηκε από τα πρότυπα ISO 9000:2000, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000 και ISO 19011 στις αρχές του έτους 2001. Το πρότυπο πιστοποίησης είναι πλέον το ISO 9001:2000 που έχει αντικαταστήσει τα πρότυπα ISO 9001:94, ISO 9002:94 και ISO 9003:94. Η σειρά προτύπων ISO 9000:2000 αποτελείται κυρίως από τα ακόλουθα τέσσερα πρότυπα:

- **ISO 9000:2000 Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary**, (Σύστημα διαχείρισης ποιότητας - Βασικές αρχές και ορολογία)
- **ISO 9001:2000 Quality Management Systems - Requirements**, (Σύστημα διαχείρισης ποιότητας - Απαιτήσεις)
- **ISO 9004:2000 Quality Management Systems - Guidelines for performance improvement**, (Σύστημα διαχείρισης ποιότητας – Οδηγίες για βελτίωση της απόδοσης)
- **ISO 19011 Guidelines on quality and/or environmental management systems auditing**, (Οδηγίες για τη διαχείριση Ελέγχου ποιότητας και/ή περιβάλλοντος)

Επιπλέον υπάρχει και το ISO 10012 Measurement control system (Σύστημα ελέγχου μετρήσεων) το οποίο είναι ένας συνδυασμός του ISO 10012-1:1992 Metrological confirmation system for measuring equipment (Σύστημα μετρολογικής επιβεβαίωσης για εξοπλισμό μετρήσεων) και του ISO 10012-2:1997 Guideline for control of measurement processes (Οδηγία για έλεγχο διεργασιών μέτρησης).

Το ISO 9001 και 9004 συνδέουν τη μοντέρνα διαχείριση ποιότητας με τις διαδικασίες και δραστηριότητες και προσδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και στην ικανοποίηση του πελάτη. Στόχος των νέων αυτών προτύπων είναι να χρησιμοποιούνται μαζί, από τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτύξουν συστήματα, τα οποία θα προχωρούν πέρα από τις ελάχιστες απαιτήσεις του ISO 9001. Επίσης τα πρότυπα αυτά έχουν σχεδιαστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν σε όλα τα είδη των προϊόντων και σε όλους του τομείς της οικονομίας.

Η νέα σειρά προτύπων στηρίζεται στην προσέγγιση της διαχείρισης διεργασιών. Κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία η οποία λαμβάνει δεδομένα και τα μετατρέπει σε αποτελέσματα μπορεί να θεωρηθεί ως διεργασία.

Οι κύριες αλλαγές που έχουν επέλθει στη νέα σειρά ISO 9000:2000 είναι οι εξής:

1. Η νέα δομή που βασίζεται στο μοντέλο διαχείρισης διεργασιών,
2. Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης ως ένα βήμα στην εξέλιξη του συστήματος

διαχείρισης της ποιότητας. Ως συνεχής βελτίωση ορίζεται η συνεχώς αυξανόμενη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της.

3. Ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η Διοίκηση της Επιχείρησης μέσω της δέσμευσης της στην ανάπτυξη και βελτίωση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, της τήρησης των νομοθετικών και κανονιστικών απαιτήσεων και της καθιέρωσης μετρήσιμων στόχων στις σχετικές λειτουργίες και στα επίπεδα διοίκησης,
4. Η απαίτηση που προκύπτει για την επιχείρηση να παρακολουθεί τις πληροφορίες που σχετίζονται με την ικανοποίηση του πελάτη στα πλαίσια ενός μετρήσιμου συστήματος παρακολούθησης επιδόσεων,
5. Η απαίτηση να δίνεται με προσοχή στη διαθεσιμότητα των πόρων,
6. Ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού,
7. Η ανάγκη ύπαρξης μηχανισμών μέτρησης των προϊόντων /υπηρεσιών, αλλά και των διεργασιών,
8. Η απαίτηση για ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται σχετικά με τις επιδόσεις του ίδιου του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Συνεπώς η νέα φιλοσοφία του προτύπου αυτού αναδεικνύει τόσο την ικανοποίηση του πελάτη, όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων, του κοινωνικού συνόλου και των υποχρεώσεων για το περιβάλλον.

(πηγή:<http://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/DI262/ergasies2004-2005/ISO9000-ART.pdf>, τελευταία επίσκεψη: 19.04.2015)

3.7 ΤΟ ΕΛΒΕΤΙΚΟ ΣΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Το 1997, οι δώδεκα σημαντικότεροι ελβετικοί τουριστικοί φορείς, με συντονιστή την Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού, οργάνωσαν την “Πιστοποίηση Ποιότητας για τον Τουρισμό”, με απονομή του Σήματος Ποιότητας **Q**. Το πρόγραμμα σχεδιάστηκε από το Ινστιτούτο Ερευνών για την Αναψυχή και τον Τουρισμό (Institute de Recherché sur les Loisirs et le Tourism – FIF), του Πανεπιστημίου της Βέρνης σε συνεργασία με την Ακαδημία Frey της Ζυρίχης και με την υποστήριξη του Υπουργείου Οικονομικών της Ελβετίας. Το πρόγραμμα αυτό έχει σκοπό να αυξήσει τη συνείδηση της ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις, να προωθήσει τη συνεργασία ανάμεσα στους διάφορους παράγοντες παροχής υπηρεσιών και να αναπτύξει μακροπρόθεσμα την ποιότητα των παροχών.

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις και τις βοηθάει να σκεφτούν πως θα αναπτύξουν την ποιότητα παροχής των υπηρεσιών τους για να ακολουθήσουν τον δρόμο της ανάπτυξης και της προόδου. Η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία.

Οι τουριστικοί επιχειρηματίες έχουν την ευκαιρία να βελτιώσουν την ποιότητα της επιχείρησής τους με απλά μέσα αλλά και ελάχιστο κόστος. Το πρόγραμμα “Σήμα Ποιότητας για τον Τουρισμό” είναι προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες των τουριστικών επιχειρήσεων.

Περιλαμβάνει τρία στάδια, αλλά η κάθε επιχείρηση έχει την ευκαιρία να αποφασίσει ως ποιο σημείο θα προσπαθήσει για την ανάπτυξη της ποιότητας. Βασικός κανόνας όμως είναι ότι για να επιδιώξει ένα επόμενο στάδιο πρέπει να έχει κατακτήσει το προηγούμενο. Αυτά τα τρία στάδια είναι τα παρακάτω (Γιαννοπούλου Γ., 2004, σελ:123-128).

- *Επίπεδο I: Μεταδώστε έναν “ιό” ποιότητας στην επιχείρηση.* Με λίγα λόγια το επίπεδο αυτό επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της ποιότητας και στοχεύει ιδιαίτερα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία αυτή απαιτούνται άτομα υπεύθυνα, και άμεση εφαρμογή στις μεθόδους απόκτησης γνώσεων και ανάληψης ευθυνών. Ο πελάτης θα πρέπει να αισθάνεται τις βελτιώσεις στις παροχές.
- *Επίπεδο II: Ελέγξτε την ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.* Μετά την πραγματοποίηση του επιπέδου I, η επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει σε αυτό το επίπεδο, που εστιάζει στην ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης. Προσφέρεται να βοηθήσει την επιχείρηση να αποκτήσει και να αξιοποιήσει πληροφορίες που σχετίζονται με τις απόψεις των συνεργατών και των στελεχών της επιχείρησης, την γνώμη των πελατών για τις υπηρεσίες που παρέχονται και τη γενική εικόνα που αποκτά ένας άγνωστος ελεγκτής. Η γενική έκθεση αξιολόγησης επιτρέπει να φανούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία και στη συνέχεια να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα βελτίωσης. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα άμεσων συγκρίσεων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.
- *Επίπεδο III: Εισάγετε την ολική ποιότητα διαχείρισης.* Το συγκεκριμένο επίπεδο παρέχει ένα σύστημα ολικής διαχείρισης της ποιότητας για την συνεχή ανάπτυξη της ποιότητας στην επιχείρηση, όταν έχουν ολοκληρωθεί τα δύο προηγούμενα επίπεδα. Το Σήμα Ποιότητας του επιπέδου III, είναι κατάλληλο μόνο για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Σε αντίθεση με μία μικρή ή μεσαίου μεγέθους επιχείρηση η οποία μπορεί να διατηρήσει, για όσο χρονικό διάστημα θέλει, το Σήμα Ποιότητας επιπέδου II.

Ακόμα στην σελίδα <http://www.helidoni.info/xx.htm>, μπορεί κανείς να δει κάποιες τις Ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αποκτήσει το Ελβετικό Σήμα Ποιότητας.

3.8 Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ GREEN HOTEL

Το Green Hotels αποτελεί ένα δίκτυο ξενοδοχείων που εφαρμόζουν αρχές περιβαλλοντικής διαχείρισης, επιδιώκοντας με αυτόν τον τρόπο τα παρακάτω:

- Την εξοικονόμηση νερού,
- Τον περιορισμό των αποβλήτων,
- Την καθιέρωση πολιτικών ανακύκλωσης,
- Την ελαχιστοποίηση του ενεργειακού τους αποτυπώματος, δηλαδή του ποσού του διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) που εκλύεται στην ατμόσφαιρα από τις καθημερινές τους δραστηριότητες, τις σχετιζόμενες με την κατανάλωση ενέργειας,
- Την παροχή βιολογικών και τοπικών προϊόντων στους πελάτες τους,
- Τη χρησιμοποίηση Ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ) για την κάλυψη ενεργειακών αναγκών τους,
- Την προώθηση της περιβαλλοντικής πολιτικής τους τόσο στο προσωπικό του ξενοδοχείου/καταλύματος όσο και στους ίδιους τους πελάτες τους.

Όλο και περισσότερα καταλύματα στην Ελλάδα, κάνουν στροφή στον πράσινο τουρισμό και την οικολογική λειτουργία. Περιορίζουν δηλαδή τις σπατάλες νερού, ανακυκλώνουν περισσότερο, προσφέρουν βιολογικά προϊόντα στους πελάτες τους χρησιμοποιούν ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

Κάθε ξενοδοχείο που ενδιαφέρεται να γίνει μέλος του Green Hotel και να προβληθεί μέσα από το www.greenhotels.gr, χρειάζεται να ακολουθήσει τη διαδικασία πιστοποίησης και συμμετοχής η οποία *απαρτίζεται από τα εξής στάδια:*

ΣΤΑΔΙΟ 1: Εκδήλωση ενδιαφέροντος.

Προκειμένου για τη συμμετοχή ενός ξενοδοχείου στο δίκτυο του GreenHotels, είναι απαραίτητη η εκδήλωση ενδιαφέροντος από την πλευρά του διαχειριστικού τμήματος του ξενοδοχείου. Ο υπεύθυνος καλείται να συμπληρώσει τη φόρμα εκδήλωσης ενδιαφέροντος ή να επικοινωνήσει με την ομάδα του GreenHotels προκειμένου να γίνει η πρώτη επαφή και να καθοριστούν οι απαιτήσεις και οι αρμοδιότητες και των δυο μερών.

ΣΤΑΔΙΟ 2: Αποστολή/ Υπογραφή σύμβασης.

Ακολούθως, η ομάδα του GreenHotels δεσμεύεται για την αποστολή της σύμβασης παροχής υπηρεσιών στα πλαίσια της ένταξης της ενδιαφερόμενης ξενοδοχειακής μονάδας στο δίκτυο του GreenHotels. Στην εν λόγω σύμβαση παρατίθενται οι όροι και οι υποχρεώσεις των δυο μερών και η υπογραφή αυτής σηματοδοτεί την έναρξη της συνεργασίας καθώς και των διαδικασιών προκειμένου για τη συμμετοχή ή όχι της ξενοδοχειακής μονάδας στο δίκτυο του GreenHotels και την προβολή αυτής μέσω της πηγής www.greenhotels.gr

ΣΤΑΔΙΟ 3: Αξιολόγηση καταλύματος- περιβαλλοντική κατάταξη βάσει επιλεγμένων κριτηρίων.

Με την υπογραφή της σύμβασης μεταξύ των δυο μερών, το αρμόδιο τμήμα της ομάδας του GreenHotels προχωράει στην αξιολόγηση της ξενοδοχειακής μονάδας και στην περιβαλλοντική κατάταξη αυτής. Οι εν λόγω υπηρεσίες πραγματοποιούνται μέσω της αποστολής κατάλληλου υλικού το οποίο συμπληρώνεται από το ξενοδοχείο και αποστέλλεται προς αξιολόγηση από το αρμόδιο τμήμα της ομάδας του GreenHotels.

Το υλικό αυτό απαρτίζεται από κατάλληλο ερωτηματολόγιο βασισμένο σε περιβαλλοντικά κριτήρια που έχουν επιλεγθεί και καθορισθεί από την ομάδα του GreenHotels. Ανάλογα με το είδος των απαντήσεων, οι διαχειριστές του ξενοδοχείου οφείλουν να παρουσιάζουν ανά περίπτωση κατάλληλο τεκμηριωτικό υλικό προκειμένου για την απόδειξη της αληθείας των απαντήσεων τους, ενισχύοντας έτσι την αξιοπιστία των προβαλλόμενων πληροφοριών από τη πηγή www.greenhotels.gr.

Αποτέλεσμα της εν λόγω αξιολόγησης, είναι η περιβαλλοντική κατάταξη του ξενοδοχείου σε μια από τις τέσσερις κατηγορίες GREENHOTELS. Η αξιολόγηση κοινοποιείται στο ξενοδοχείο συνοδευόμενη από αναλυτική έκθεση περιβαλλοντικής ανάλυσης και εφόσον το ξενοδοχείο κατατάσσεται σε περιβαλλοντική κατηγορία ECO CLASS C και άνω, μπορεί να συμμετάσχει στο online δίκτυο του απολαμβάνοντας μια σειρά προνομίων. **ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ:** Απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου για την αξιολόγηση και κατάταξη του ξενοδοχείου σε μια εκ των τεσσάρων κατηγοριών GREENHOTELS είναι το εν λόγω ξενοδοχείο να διαθέτει τις εξής άδειες σε ισχύ: Σήμα ΕΟΤ, Άδεια Πυροπροστασίας, Μελέτη Περιβαλλοντικών Όρων, Οικοδομική Άδεια και λοιπές άδειες ανά περίπτωση (άδεια λειτουργίας πισίνας, spa, άδεια υγειονομικού ενδιαφέροντος, κλπ.). Σε αντίθετη περίπτωση, οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου οφείλουν πρωτίστως να κινήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες ως προς τη συμμόρφωση τους με το αδειοδοτικό κομμάτι και έπειτα να ανατρέξουν και πάλι στη διαδικασία ένταξης και προβολής τους μέσα από το δίκτυο του GreenHotels.

ΣΤΑΔΙΟ 4: Αποδοχή πρότασης- αποστολή απαραίτητου υλικού

Με την επιτυχή ολοκλήρωση του Σταδίου 3 και εφόσον οι διαχειριστές του ξενοδοχείου συμφωνούν με τη συμμετοχή της ξενοδοχειακής τους μονάδας στο δίκτυο του GreenHotels, ζητείται από αυτούς να προσκομίσουν το απαραίτητο υλικό προκειμένου για το σχεδιασμό της προβολής του ξενοδοχείου στον ιστότοπο www.greenhotels.gr

Το υλικό αυτό αναφέρεται σε:

- σύντομη γενική περιγραφή της ξενοδοχειακής μονάδας,
- φωτογραφικό υλικό αυτής,
- στοιχεία επικοινωνίας, (διεύθυνση, χαρτογραφική τοποθέτηση, τηλέφωνα επικοινωνίας, ηλεκτρονική διεύθυνση),
- προτεινόμενες τουριστικές δραστηριότητες της περιοχής στην οποία βρίσκεται και λειτουργεί το ξενοδοχείο,
- προαιρετική παρουσίαση του υπεύθυνου περιβαλλοντικής διαχείρισης του ξενοδοχείου.

ΣΤΑΔΙΟ 5: Προβολή της ξενοδοχειακής μονάδας μέσα από το www.greenhotels.gr

Το τελικό στάδιο αφορά αποκλειστικά τη δημιουργική ομάδα του GreenHotels και αναφέρεται στο σχεδιασμό της προβολής της ξενοδοχειακής μονάδας και την ανάρτηση αυτής στην ιστοσελίδα www.greenhotels.gr.

(πηγή: <http://www.greenhotels.gr/>, τελευταία επίσκεψη: 22.04.2015)

3.8.1. ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ GREEN KEYS

Τα Green Keys Hotels, είναι ένα εθελοντικό οικολογικό σήμα για τουριστικές εγκαταστάσεις που προωθεί τον αειφόρο τουρισμό και συμβάλει στην πρόληψη της κλιματικής αλλαγής με την απονομή και υποστηρίζοντας τις εγκαταστάσεις με θετικές περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες. Η Green Key ξεκίνησε στη Δανία το 1994 και εγκρίθηκε από τον FEE (Ίδρυμα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης) το 2002 για να γίνει το πέμπτο διεθνές Πρόγραμμα. Από τότε έχει εξαπλωθεί σε περισσότερες από 40 χώρες και συνεχίζεται να αυξάνεται. Οι ενδιαφερόμενες τουριστικές επιχειρήσεις οφείλουν να τηρούν ορισμένες απαιτήσεις οικολογικής χροιάς. Σε αντάλλαγμα αποκτούν το δικαίωμα να χρησιμοποιήσουν το σήμα αυτό για το marketing της επιχείρησής τους. Η Green Key είναι ένας μη κυβερνητικός, μη κερδοσκοπικός ανεξάρτητος οργανισμός. Στο δίκτυο σήμερα συμμετέχουν όλες οι μορφές ξενοδοχειακών μονάδων, εστιατορίων και εγκαταστάσεων αναψυχής αλλά όπως συμπληρώνεται, αργότερα θα συμπεριληφθούν και άλλοι τομείς τουριστικού ενδιαφέροντος.

Τα κριτήρια του προγράμματος Green Key αφορούν στην Περιβαλλοντική Διαχείριση της τουριστικής επιχείρησης και στην Περιβαλλοντική Εκπαίδευση που πρέπει η επιχείρηση να αναλαμβάνει για το προσωπικό της, τους επισκέπτες της, τους προμηθευτές της και αν είναι δυνατόν την τοπική κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργεί.

Τα κριτήρια για τη βράβευση μιας επιχείρησης με το οικολογικό αυτό σήμα ποιότητας χωρίζονται στις παρακάτω 12 κατηγορίες:

1. Περιβαλλοντική διαχείριση
2. Συμμετοχή του Προσωπικού
3. Πληροφόρηση των πελατών
4. Διαχείριση Νερού
5. Πλύσιμο και καθαρισμός
6. Διαχείριση απορριμμάτων
7. Ενέργεια
8. Τρόφιμα και ποτά
9. Εσωτερικό Περιβάλλον
10. Κήποι και εξωτερικοί χώροι
11. Πράσινες δραστηριότητες
12. Διοίκηση

Ακόμα πραγματοποιούνται Διεθνείς συναντήσεις τακτικά για να απαντηθούν τυχόν ερωτήσεις για τις ανάγκες των εθνικών φορών, και να εξασφαλιστεί η διεθνείς συνοχή και προτύπων μεταξύ των Green Key οργανώσεις – μέλη. Το βραβείο απονέμεται για ένα έτος κάθε φορά. Στόχος της Green Key είναι: **α)** να αυξηθεί η χρήση φιλικών προς το περιβάλλον και βιώσιμων μεθόδων εκμετάλλευσης και τεχνολογίας στις εγκαταστάσεις και μειώνοντας έτσι τη συνολική χρήση των πόρων, **β)** Να ευαισθητοποιηθεί και να γίνουν αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών, του προσωπικού και των προμηθευτών και τέλος **γ)** να αυξηθεί η χρήση φιλικών ως προς το περιβάλλον και αειφόρες μεθόδους για να ευαισθητοποιήσουν και να δημιουργήσουν αλλαγές στη φιλοξενία και στην τουριστική βιομηχανία στο σύνολο.
(πηγή:<http://www.green-key.org/> & <http://eepf.gr/el> ,τελευταία επίσκεψη:29.06.2015)

3.9 Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ HACCP

Με την πάροδο των χρόνων οι παραγωγοί και η βιομηχανία τροφίμων υπέστησαν καταγισμό από προγράμματα ελέγχου ποιότητας, συστήματα και πρότυπα διασφάλισης ποιότητας. Ανάλογα με τον τομέα της βιομηχανίας τροφίμων, είναι δυνατό να εφαρμοστούν συστήματα όπως το HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) ή ΑΚΣΣΕ (Ανάλυση Κινδύνου Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) προϋποθέτει την εφαρμογή των κανόνων ορθής αγροτικής πρακτικής (GAP), ορθής κτηνιατρικής πρακτικής (GVP), ορθής υγιεινής πρακτικής (GHP) και ορθής βιομηχανικής πρακτικής (GMP).

Η ασφάλεια προϊόντων δεν εξαρτάται εξ' ολοκλήρου από τη βιομηχανία τροφίμων. Ξεκινάει από την εκτροφή ζώων (GVP), που ενδέχεται να περιέχουν φυσικούς, χημικούς, ή βιολογικούς κινδύνους, δημιουργώντας επιπτώσεις στην ποιότητα του τελικού προϊόντος και ενίοτε στην υγεία του καταναλωτή. Κάθε επιχείρηση οφείλει να ελέγχει τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί και τις διενεργούμενες στην επιχείρηση διαδικασίες. Το εργασιακό περιβάλλον, ο αέρας, το κτίριο, ο εξοπλισμός και το εργαζόμενο προσωπικό αποτελούν δυνητικές πηγές μόλυνσης, οπότε πρέπει να ελέγχονται. Επομένως η ορθή βιομηχανική πρακτική (GMP) και η ορθή πρακτική υγιεινής (GHP) πρέπει να ακολουθούνται αυστηρά.

(πηγή:<http://www.isoqar.gr/el/haccp> , τελευταία επίσκεψη:19.04.2015 & Ι.Σ. Αρβανιτόγιαννης,2000, σελ:33)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Υπηρεσία είναι μια σειρά ενεργειών που γίνονται για χάρη του πελάτη προς το σκοπό ικανοποίησης κάποιων αναγκών του και χρησιμοποιείται από τον πελάτη ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα με την παραγωγή και προσφορά της. Η υπηρεσία στα ξενοδοχεία αποτελείται από τρία στοιχεία:

1. Τα φυσικά στοιχεία ή τα υλικά αγαθά διευκόλυνσης, που είναι τα μέσα για την παραγωγή της υπηρεσίας (όπως για παράδειγμα τα δωμάτια, οι κοινόχρηστοι χώροι).
2. Τις άμεσες ή φανερές εξυπηρετήσεις, διευκολύνσεις, κατά την παροχή υπηρεσιών (όπως για παράδειγμα την ακρίβεια των πληροφοριών και τη συμπεριφορά του προσωπικού).
3. Τις έμμεσες υπηρεσίες ή ψυχολογικά οφέλη (όπως για παράδειγμα η άνεση, η επιβεβαίωση του ΕΓΩ του πελάτη).

Η αντίληψη του επιπέδου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προϋποθέτει την απόκτηση μιας συνολικής εμπειρίας των τριών παραπάνω στοιχείων. Η εμπειρία αυτή δημιουργείται από τη συστηματική και συνεπή παραγωγή και παροχή υλικών αγαθών και υπηρεσιών. Ο Peter Drucker (1985) υποστηρίζει ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης, ότι η υπηρεσία την οποία λαμβάνει ικανοποιεί τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες του, με βάση τα πρότυπα του και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει αυτές τις υπηρεσίες. Η ποιότητα των υπηρεσιών, αποτελεί το προϊόν της δραστηριότητας όλων των εργαζομένων στο ξενοδοχείο και των στελεχών και των εργαζομένων.

(Ph. D. Χυτήρης Λ. 1996, σελ: 147-148)

4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως και όλοι οι επιχειρηματικοί οργανισμοί, στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών τους, στην απόκτηση πιστής πελατείας, στη μεγιστοποίηση των κερδών τους και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, επιβάλλεται να διαμορφωθεί μια στρατηγική η οποία θα στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της ποιότητας των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Meyer και Westerbarkey «η ικανοποίηση των πελατών στα ξενοδοχεία είναι ευθέως ανάλογη με το προσφερόμενο επίπεδο ποιότητας του ξενοδοχείου». (Meyer & Westerbakey, 1996)

Τέτοιες στρατηγικές έχουν υιοθετηθεί σε πολλές τουριστικές χώρες του εξωτερικού. Είναι τα γνωστά προγράμματα εξασφάλισης ποιότητας (Quality Assurance Programs) ή τα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας που εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται (Company Wide Assurance Programs). Στη συνέχεια ακολουθούν τα βήματα μιας τέτοιας στρατηγικής.

1. Να προσδιοριστούν σε σημαντικό βαθμό οι κατηγορίες των πελατών
2. Να προσδιοριστούν σε σημαντικό βαθμό οι ανάγκες αυτών των κατηγοριών πελατών
3. Να προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες ικανοποίησης αυτών των αναγκών, όπως μείγμα υπηρεσιών, υλικοτεχνική υποδομή.
4. Καθορίζοντας πρότυπα διεθνών προδιαγραφών, αν οι πελάτες είναι στην πλειοψηφία αλλοδαποί.
5. Αναπτύσσοντας μετρήσιμους δείκτες των προτύπων.
6. Ορίζοντας άτομα που είναι υπεύθυνα για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών στον πελάτη.
7. Εκπαιδεύοντας κατάλληλα τους εργαζόμενους στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, τόσο σε τεχνικές δεξιότητες όσο κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.
8. Χωρίς να βασίζονται, σε υπαλλήλους που δεν είναι μόνιμοι για τη διατήρηση και επίτευξη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.
9. Εφαρμόζοντας συστήματα αξιολόγησης απόδοσης εργαζόμενων με έμφαση στην ποιότητα υπηρεσιών.
10. Δημιουργώντας ομάδες εργαζομένων, σε τμήματα, υπεύθυνες για τον έλεγχο και παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
11. Τιμολογώντας τις υπηρεσίες των ξενοδοχειακών μονάδων σύμφωνα με την ποιότητα των: α. παρεχόμενων υλικών αγαθών διευκόλυνσης, β. Υπηρεσιών, γ. Την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο, δ. Τις εγκαταστάσεις στις οποίες παρέχεται η υπηρεσία.
12. Αναπτύσσοντας συστήματα περιοδικού ελέγχου στον βαθμό ικανοποίησης των πελατών, (για παράδειγμα ερωτηματολόγια για τους πελάτες)

Υιοθετώντας αυτά τα βήματα μια ξενοδοχειακή επιχείρηση πραγματοποιεί μια αλλαγή στη στάση και τον τρόπο λειτουργίας όλων των εργαζόμενων στα ξενοδοχεία.

(Ph.D. Χυτήρης Λ., 1996, σελ:153)

4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Κάποια από τα χαρακτηριστικά που διαχωρίζουν την υπηρεσία από τα αγαθά όπως φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα είναι:

1. Αϋλότητα: Intangible

Είναι το πιο βασικό αλλά και το πιο αναφερόμενο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών. Αφορά την έλλειψη φυσικών χαρακτηριστικών, που δεν επιτρέπουν τη χρήση των αισθήσεων του καταναλωτή, ώστε να τις αντιληφθεί πριν τις αποκτήσει.

2. Αδιαιρετότητα: Inseparability

Είναι όταν ο παραγωγός και ο καταναλωτής πρέπει να συναντηθούν σε μέρος και χρόνο συμφωνημένο ταυτόχρονα, ώστε να ετοιμαστεί και να παραδοθεί το «πακέτο οφειλών».

3. Αναλωσιμότητα: Perishable

Είναι η αδυναμία στην αποθήκευση ή στη μεταφορά των υπηρεσιών. Πρέπει να αναλωθούν την στιγμή που παράγονται αλλιώς χάνονται.

4. Ανομοιογένεια: Heterogeneous

Σχετίζεται με την μεταβλητότητα με την οποία μπορεί και να προσφέρεται μια συγκεκριμένη υπηρεσία, καθώς και με την έλλειψη ουσιαστικού προληπτικού ποιοτικού ελέγχου πριν φθάσει στον καταναλωτή.

Ένα από τα χαρακτηρίστηκα που διαχωρίζει τις υπηρεσίες από τα αγαθά, όπως βλέπουμε παρακάτω είναι η αϋλότητα των υπηρεσιών. Όμως όταν αγοράζουμε ένα προϊόν αυτό συνοδεύεται από μία ή περισσότερες υπηρεσίες. Για παράδειγμα όταν τρώμε σε ένα εστιατόριο, τις περισσότερες φορές το μόνο που μας απασχολεί είναι αν η ποσότητα και η γεύση του φαγητού καλύπτει τις απαιτήσεις μας. Όμως θα πρέπει να προσέχουμε ιδιαίτερα στην καθαριότητα και υγιεινή, στην άμεση εξυπηρέτηση, στην ευγένεια του προσωπικού καθώς και σε άλλα χαρακτηριστικά που μας παρέχονται. Σύμφωνα με τον Λυμπερόπουλο και Παντουβάκη (2000) «αυτή η μείξη υλικών και άυλων χαρακτηριστικών σ' ένα προϊόν και η ανάμειξη τους ως κυρίαρχου του υλικού ή του άυλου μέρους του καθορίζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία».

FIGURE 3
Suggested Marketing Strategies for Problems Stemming from Unique Service Features

Unique Service Features	Marketing Strategies to Solve Problems	References Citing Strategies
Intangibility	1. Stress tangible cues.	Berry (1980), Booms and Bitner (1982), George and Berry (1981), Shostack (1977a)
	2. Use personal sources more than nonpersonal sources.	Donnelly (1980), Johnson (1969)
	3. Simulate or stimulate word-of-mouth communications.	Davis, Guiltinan, and Jones (1979), George and Berry (1981)
	4. Create strong organizational image.	Judd (1968), Knisely (1979a), Thomas (1978), Uhl and Upah (1980)
	5. Use cost accounting to help set prices.	Beard and Hoyle (1976), Dearden (1978)
	6. Engage in post-purchase communications.	Bessom and Jackson (1975), Fisk (1981), Zeithaml (1981)
Inseparability	1. Emphasize selection and training of public contact personnel.	Berry (1981), Davidson (1978), George (1977), Gronroos (1978)
	2. Manage consumers.	Lovelock (1981)
	3. Use multisite locations.	Carman and Langeard (1980), Langeard et al. (1981), Upah (1980)
Heterogeneity	1. Industrialize service. ^a	Levitt (1972, 1976)
	2. Customize service.	Bell (1981), Berry (1980), Johnson (1981), Regan (1963), Sasser and Arbeit (1978)
Perishability	1. Use strategies to cope with fluctuating demand.	Lovelock (1981)
	2. Make simultaneous adjustments in demand and capacity to achieve a closer match between the two.	Sasser (1976)

Πίνακας 1. Προτεινόμενες στρατηγικές Marketing για προβλήματα που σχετίζονται με τις χαρακτηριστικές ιδιότητες των υπηρεσιών,

(πηγή:<http://areas.kenanflagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Problems%20and%20Strategies%20in%20Services%20Marketing.pdf>, τελευταία επίσκεψη:19.04.2015)

(πηγή:<http://eclass4u.gr/wp-content/uploads/2013/08/NOTES-SAMPLE-DEO-33.pdf>, τελευταία επίσκεψη: 19.04.2015 &

πηγή:<http://areas.kenanflagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Problems%20and%20Strategies%20in%20Services%20Marketing.pdf>, τελευταία επίσκεψη:19.04.2015)

4.4 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ

Σε άρθρο της *EUROPEAN BUSINESS REVIEW* η πρόεδρος της διοικητικής επιτροπής του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΜΑΔ) της Ελληνικής Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) κ. Μαίρη Γεωργίου αναφέρει: «Οι επικεφαλής των διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού βρίσκονται και σήμερα στην πρώτη γραμμή στο πλευρό του επιχειρηματία-ηγέτη και συμμερίζονται το όραμα και τους στόχους του. Από αυτούς αναμένεται να διατηρήσουν ψηλά την πίστη, το ηθικό και το φρόνημα τους, να συνεχίσουν να ενεργούν με προνοητικότητα και δημιουργικότητα, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην προσαρμοστικότητα, στις αλλαγές και στις νέες συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων και της αγοράς. Επικεντρώνοντας την προσοχή της γνώσης και τις δυνάμεις τους στην επιτυχία των επιχειρήσεων, μέσω της συνεχούς ανάπτυξης και

απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της θετικής επίδρασης στο τελικό αποτέλεσμα με ανοιχτό μυαλό και εξωστρέφεια λειτουργούν σαν φορείς αλλαγών και σαν υγιή κύτταρα στο DNA των οργανισμών, καταπολεμώντας την απογοήτευση και την αδράνεια. Έτσι θα καταφέρουν να διατηρήσουν το λύχνο της ελπίδας, της εμπιστοσύνης, της ηθικής, της ανάπτυξης και της ανάκαμψης αναμμένο και φωτεινό».

(πηγή: <http://www.europeanbusiness.gr/> , τελευταία επίσκεψη: 26.10.2014)

Σημαντικό ρόλο για την επιτυχία και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης έχουν οι προϊστάμενοι των τμημάτων γιατί καταβάλουν προσπάθειες για την οργάνωση και τις συνθήκες εργασίας. Για να μπορεί ο άνθρωπος να είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός στην δουλειά του θα πρέπει να έχει τα κατάλληλα κίνητρα και αμοιβές.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός στις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα καθορίζει την επιβίωση μίας επιχείρησης, καθώς οι εντυπώσεις των πελατών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διάθεση και την συμπεριφορά των υπαλλήλων (Γιαννοπούλου Γ., 2004, σελ:69).

Στις τουριστικές επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη, οι ξενοδοχειακές μονάδες δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο προσωπικό τους αλλά και στην αξιοποίηση και εκπαίδευση των δυνατοτήτων τους.

Σύμφωνα με τον Jack Welch, (1935) «Οι καλύτεροι οργανισμοί γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά».

Η έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να δοθεί παράλληλα με πολλούς τρόπους:

- *Περιβάλλον εργασίας*

Στη διάρκεια των δεκαετιών '50 και '60 ο Fredrick Herzberg μελέτησε τους παράγοντες κλειδιά που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, οι οποίοι είναι άμεσα συνδεδεμένοι με το περιβάλλον εργασίας. Ένας εργαζόμενος για να είναι ευχαριστημένος θα πρέπει αυτοί οι παράγοντες να μην του προκαλούν δυσαρέσκεια σύμφωνα με την θεωρία της “Υγιεινής Θεωρίας” που ανέπτυξε.

- *Η πυραμίδα του MASLOW*

Πολλοί άνθρωποι ψάχνουν μέσα σε μια γεμάτη ντουλάπα για να καταλήξουν με αγωνία στο ότι δεν έχουν “τίποτα να φορέσουν” στις διακοπές που θα πραγματοποιήσουν. Οι J. Christopher Holloway

& Chris Robinson στο βιβλίο τους “Τουριστικό Μάρκετινγκ” (2003), αναφέρουν ότι η κοινωνία μας είναι προσανατολισμένη στην αυξανόμενη υλική κατανάλωση. Η επιτυχία μετριέται από ένα έθνος σε σχέση με άλλα με το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ), έτσι ο καταναλωτής ενθαρρύνεται να ανακαλύψει νέες επιθυμίες ή ανάγκες και να ικανοποιήσει αυτές που ήδη υπάρχουν. Ο τρόπος με τον οποίο ο κάθε καταναλωτής αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του, έχει οικοδομήσει με μία σχέση αλληλεξάρτησης των συμπεριφορών και των πεποιθήσεων, που προκύπτουν από τις απόψεις και τη γνώση.

Ο Abraham Maslow κατηγοριοποίησε αυτές τις ιεραρχικές ανάγκες, αναφέροντας ότι πρέπει να ικανοποιούνται πρώτα οι βασικές ανάγκες.

Στην πρώτη κατηγορία ορίζονται οι φυσιολογικές ανάγκες (Physiological needs) ή βιολογικές ανάγκες όπως είναι η ανάγκη για φαγητό, νερό αέρα και ύπνο. Στην δεύτερη κατηγοριοποιούνται οι Ανάγκες για ασφάλεια (Safety needs), όπου είναι οι ανάγκες για στέγαση πάνω από το κεφάλι μας, θέρμανση, ρούχα κ.λπ. . Στην τρίτη κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει κάπου (Belongingness and love needs), να δώσει και να πάρει αγάπη, σεβασμό. Στην Τέταρτη κατηγοριοποιούνται οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με την υπόληψη (Esteem needs), όπου αναφέρεται στην ανάγκη για κύρος που θα δώσει τον πολυπόθητο σεβασμό από τους άλλους. Εκτός από αυτές τις τέσσερις θεωρίες του Maslow υπάρχει και μια πέμπτη που είναι αυτή της αυτοπραγμάτωσης (Self-actualization), η οποία είναι η ανάγκη της αυτοολοκλήρωσης.

Η μεγάλη συμβολή του Maslow, όπου θεωρείται ο πατέρας της Ανθρώπινης Ψυχολογίας είναι αναμφισβήτητη. Ξεχώρισε κυρίως επειδή μελέτησε υγιείς ανθρώπους. Μελέτησε τα πιο εξελιγμένα πρόσωπα που μπορούσε να βρει, ανάμεσα τους ο Αϊνστάιν, μελέτησε βιογραφίες εξαιρετικών ανθρώπων και διαπίστωσαν ότι όλοι είχαν κάτι κοινό. Όλα αυτά τα άτομα του εξομολογήθηκαν ότι είχαν κάτι που έμοιαζε με μυστική εμπειρία, στιγμές μεγάλης ευδαιμονίας, ευτυχίας, έντασης. Το συμπέρασμα του ήταν ότι αυτές οι εκστατικές εμπειρίες, όπως τις αποκάλεσε, δεν είναι θρησκευτικές όπως μέχρι τότε ήξερε, αλλά απόλυτα φυσικές και φυσιολογικές. Μόνη προϋπόθεση για την πρόσβαση σε αυτές είναι η ικανοποίηση των τεσσάρων βασικών ανθρώπινων αναγκών και βέβαια κάποια εσωτερική κλίση προς βελτίωση. Είναι σημαντικό λοιπόν σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι υπάρχει μια πολύ πολύπλοκη ομάδα κινήτρων που επηρεάζει τα περισσότερα από τα προϊόντα που αγοράζουμε και αυτό ισχύει τόσο για τις διακοπές, όσο και για τα άλλα προϊόντα.

- *Πληροφόρηση Συνεργατών*

Η ένταξη όλων των συνεργατών στην προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή βελτίωση της ποιότητας. Για αυτόν τον λόγο οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι γνωστοί στους συνεργάτες.

- *Το Αίσθημα της Υπευθυνότητας.*

Ο Herzberg (1959) πιστεύει ότι το πιο σημαντικό κίνητρο για κάθε εργαζόμενο είναι το αίσθημα της υπευθυνότητας που έχει σχέση με την εργασία του. Οι μάνατζερ μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να συνδεθούν με την εργασία τους, δίνοντας τους μεγαλύτερες αρμοδιότητες και προσφέροντας τους τη δυνατότητα να αυξήσουν τις παρατηρήσεις τους και τη γνώμη τους.

- *Η Ομαδική Εργασία.*

Η ομαδική εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως μια άλλη μορφή συνεργασίας. Διακρίνεται από την προσωπική ευθύνη και τον αυτοέλεγχο. Η ομάδα αποφασίζει, σε αυτή την περίπτωση με τρόπο πολύ ανεξάρτητο, τις εργασίες που εκτελούνται στον τομέα και σε ποια άτομα θα ανατεθούν.

- *Ιατρική Περίθαλψη και Ασφάλεια.*

Για να θεωρείται μια τουριστική επιχείρηση ότι λειτουργεί σαν μια μεγάλη οικογένεια, θα πρέπει να μεριμνά και για την ιατρική παρακολούθηση του προσωπικού. Αυτό περνάει στο εργαζόμενο ότι η επιχείρηση “νοιάζεται γι' αυτόν”.

- *Κατάλληλη και Συνεχής Εκπαίδευση του Προσωπικού.*

Σε μια τουριστική επιχείρηση η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών. Προτεραιότητα βέβαια έχει η σωστή αξιολόγηση και επιλογή του προσωπικού από την αρχή, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να ανταποκριθούν στις εργασίες και στις απαιτήσεις που τυχόν να προκύψουν στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση αυτή λέγεται training on the job γιατί γίνεται “πάνω στην δουλειά”.

- *Αξιολόγηση των Δυνατοτήτων του Προσωπικού.*

Σύμφωνα με την “Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων” του M. Porter, “Μια ομάδα μπορεί να επιβιώσει μόνο αν στηρίζεται στους δικούς της συγκεκριμένους πόρους και αν αξιοποιήσει τις δυνατότητες των στελεχών της”. Ανέπτυξε αυτήν την θεωρία έχοντας αξιοποιήσει τις δυνατότητες των ανθρώπων και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσδίδουν σε μια επιχείρηση. Αν οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν ευθύνες και να εκφράζουν ευθύνες και να εκφράζουν τα παράπονα τους, τότε δεν θα διστάζουν να υποστηρίξουν την επιχείρηση τους απέναντι στους ανταγωνιστές, ακόμα και στο φιλικό περιβάλλον.

- *Το βραβείο του Χαμόγελου.*

Στον τομέα του τουρισμού όπου οι υπηρεσίες που παρέχονται προκύπτουν από την άμεση επαφή μεταξύ εκείνου που δέχεται τις υπηρεσίες και εκείνου που τις προσφέρει. Δεν είναι μόνο η ποιότητα που παίζει σημαντικό ρόλο, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται η εργασία. Είναι γεγονός λοιπόν, πως ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών είναι και ο κατάλληλος τρόπος παροχής υπηρεσιών, δηλαδή η ευγένεια, η ευχάριστη διάθεση, η προσωπική επαφή. Ο χαμογελαστός εργαζόμενος εκφράζει τη διάθεση του για την παροχή των υπηρεσιών του και ταυτόχρονα δείχνει ικανοποιημένος από την εργασία του. Αυτή η ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του αποδεικνύει στον φιλοξενούμενο ότι πραγματικά αυτή η εργασία έχει την προσδοκώμενη ποιότητα. Έτσι μια διεύθυνση τουριστικής επιχείρησης που προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερα από τα κίνητρα που έχουν αναφερθεί, θα καταφέρει να έχει χαμογελαστούς πελάτες.

- *Το “Κλειδί” των τριάντα δευτερολέπτων.*

Τα τριάντα δευτερόλεπτα φαντάζουν λίγα για να πει κάποιος αυτά που θέλει. Είναι αρκετά όμως για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν την προσοχή του ακροατή και να τον πείσουν για το ενδιαφέρον του. Ένας εργαζόμενος σε μια τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει αυτόν τον κανόνα: Ό,τι έχει να πει στον πελάτη, είτε πρόκειται για κάποια δικαιολογία σε κάποιο παράπονο του, είτε πρόκειται για να ενημερώσει για τις υπηρεσίες που προφέρονται, θα πρέπει να το πει σε τριάντα δευτερόλεπτα. Από επιστημονική άποψη θα πρέπει να πούμε ότι έρευνες έχουν δείξει πως ο άνθρωπος μπορεί να συγκεντρωθεί σε κάτι που ακούει ή βλέπει για τριάντα δευτερόλεπτα. Μετά από αυτόν τον χρόνο η προσοχή του ξεκινάει να μειώνεται μέχρι που παύει να δίνει σημασία. Χρειάζεται νέο ερέθισμα για να ξανατραβήξει την προσοχή του. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι τα διαφημιστικά σποτ στην διαφήμιση και στο ραδιόφωνο δεν ξεπερνούν τον χρόνο των τριάντα δευτερολέπτων, όπου μέσα σε αυτό το χρόνο πρέπει να παρουσιαστεί η ουσία του θέματος.

Φαίνεται λοιπόν ότι καμία τεχνολογία και κανένας εξοπλισμός δεν μπορεί να παράγει από μόνος του Ποιότητα, το κλειδί για τον προσανατολισμό στον πελάτη και την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπούραντας Δ., 2002, σελ:21).

4.5 ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Ένας ιδιαίτερος παράγοντας για την διατήρηση των πελατών είναι η επίλυση των παραπόνων. Σύμφωνα με έρευνες, το 91% των δυσαρεστημένων πελατών που δεν παραπονιούνται, δεν θα χρησιμοποιήσουν ξανά την ίδια υπηρεσία, ενώ το 82% εκείνων που θα παραπονεθούν και το παράπονο τους λυθεί σύντομα θα προτιμήσουν ξανά την ίδια εταιρία ή επιχείρηση.

Το παράπονο δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να κάνει ευτυχισμένο τον πελάτη μετατρέποντας τα αρνητικά του συναισθήματα σε θετικά, αλλά και αλλάζοντας την αρνητική κριτική και διαφήμιση σε τρίτους, και έτσι δημιουργεί έναν πελάτη ο οποίος θα είναι πιο πιστός στην εταιρία από ότι πριν. Επίσης βοηθάει στον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων ή δυσλειτουργιών μέσα στην επιχείρηση. Τα παράπονα των πελατών πρέπει να χειρίζονται σωστά. Είναι άνοηλο το παράπονο να λύνεται μετά από μερικούς μήνες προς όφελος του πελάτη, θα είναι πολύ αργά αφού ο πελάτης θα έχει απογοητευτεί και θα στρέψει το ενδιαφέρον του σε κάποια άλλη επιχείρηση. Επιπλέον οι κάρτες παραπόνων, οι τηλεφωνικές γραμμές χωρίς χρέωση, η εκπαίδευση του προσωπικού, οι παροχές εγγυήσεων ώστε οι πελάτες να αναγκαστούν να παραπονεθούν, για παράδειγμα κάποιο ξενοδοχείο προσφέρει δωρεάν διαμονή για μία διανυκτέρευση στους πελάτες που έμειναν δυσαρεστημένοι από τη διαμονή τους, είναι μέθοδοι ώστε να ενθαρρύνουν τους πελάτες να εκφράσουν το/α παράπονο/α τους (Πρωτοπαπαδάκης Ι., 2003, σελ: 172).

Έχει μετρηθεί πως το κόστος απόκτησης ενός νέου πελάτη είναι έξι φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης του. Αν υπολόγιζαν οι επιχειρήσεις τα εκατομμύρια που ξοδεύονται για τη δημιουργία εικόνας τους στην αγορά και ταυτόχρονα γνώριζαν την αξία της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης στη δημιουργία της έννοιας αυτής, τότε θα έδιναν μεγαλύτερη προσοχή στον έλεγχο των “στιγμών επαφής” με τους πελάτες τους. Είναι παράλογο από τη μία μεριά να ξοδεύονται τεράστια ποσά για να αγοράσει ο πελάτης και από την άλλη μεριά να διώχνεται ο πελάτης αυτός γιατί η εξυπηρέτησή ήταν κακή.

Έχει υπολογιστεί πως μία εταιρία με κακή εξυπηρέτηση χάνει 2% μερίδιο της αγοράς κάθε χρόνο, ενώ αν έχει καλή εξυπηρέτηση κερδίζει 6% μερίδιο αγοράς κάθε χρόνο, χωρίς να χρειαστεί να ξοδέψει ούτε μια δραχμή παραπάνω από αυτά που συνήθως ξοδεύει για την προβολή της. Οι πελάτες που αισθάνονται καλά στις σχέσεις τους με κάποια εταιρία με ποιοτική εξυπηρέτηση θα μείνουν σ' αυτήν, παρόλο που μπορεί να είναι λίγο ακριβότερη ή τα προϊόντα της να μην είναι τόσο ποιοτικά όσο του ανταγωνισμού. Είναι λοιπόν προφανές πως η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι ένα προϊόν που, ενώ δεν χρειάζεται να το αγοράσουμε είναι το καταλληλότερο για να προωθήσει τις

πωλήσεις και των άλλων προϊόντων που στοιχίζουν την εταιρία.

Οι απόψεις των εταιριών σχετικά με την ποιότητα εξυπηρέτησης ποικίλουν, όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις τους που ακολουθούν:

- “Η πλήρης ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη σε προδιαγραφμένα και σαφή όρια”.
A.G.F. KOSMOS, Δ. Μπάρτης, Δ/ντης Πωλήσεων
- “Σημαίνει την πλήρη, έγκαιρη, αποτελεσματική, πρόθυμη και γρήγορη ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη σε περιβάλλον οικειότητας και φιλοξενίας, τόσο πριν όσο και μετά την πώληση. Ο συμβουλευτικός και εκπαιδευτικός ρόλος τον οποίο θα παίζει η εταιρία, όπου αυτό είναι εφικτό, αποτελεί εξάλλου καθοριστικό στοιχείο 'ποιότητας' στην προσφερόμενη υπηρεσία”.
ALTEC ABEE, Γ. Κωνσταντινόπουλος, Προϊστάμενος Υποστήριξης Πελατών.
- “Προσφορά καλύτερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών καταναλωτή”.
ΑΛΦΑ – ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., Ρ. Φανουράκη
- “Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών (στη δική μας ορολογία: “Legendary Service”) για την ΑΚΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ σημαίνει τον καθημερινό τρόπο λειτουργίας της. Οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες πιστεύουν πραγματικά ότι ο πελάτης είναι πάνω από όλους όσους εμπλέκονται στην επιχείρηση, είναι εκείνες που συνήθως προσφέρουν ποιοτική εξυπηρέτηση”.
ΑΚΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ
- “Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, σημαίνει εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου, με συμμετοχή της έννοιας 'ποιότητας' σε ύψιστο βαθμό, σημαίνει σεβασμό στον πελάτη”.
GOODY'S Α.Ε. Βασίλης Χαλκίας, Δ/ντης Marketing
- “Κοντά του σωστά, έγκυρα και έγκαιρα”.
ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΠΙΣΤΗ, Ιωάννης Κουφόπουλος, Δ/ντης Πωλήσεων
- «Χωρίς πελάτες δεν υπάρχει επιχείρηση. Οι πελάτες είναι εκείνοι που τη συντηρούν και που πληρώνουν τους ανθρώπους της. Είναι αναγκαίο να κατανοηθεί αυτό, σαν ένα βήμα για τη δημιουργία της 'συνείδησης εξυπηρέτησης' προς τους πελάτες».

(Ρεγκούκος Π., 1992, σελ. 22-23)

Ο Ιωάννης Πρωτοπαπαδάκης (2003), προσθέτει κάποια παραδείγματα σχετικά με παράπονα πελατών και την αντιμετώπιση τους από την μεριά των επιχειρήσεων. “Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, η British Airways αποφάσισε να παρέχει βασιλική μεταχείριση στους δυσαρεστημένους επιβάτες της ή τουλάχιστον, να τους δώσει την ευκαιρία να παραπονεθούν. Εγκατέστησε λοιπόν μια

βιντεοκάμερα σε ένα θάλαμο κοντά στην έξοδο από το αεροπλάνο, όπου μπορούσαν οι επιβάτες να εκφράσουν τα παράπονα τους.

Τον Αύγουστο του 1986, η εταιρία αποζημίωσε 63 επιβάτες, όπου η μέση αποζημίωση ήταν 3.200\$, διότι σε μία πτήση με κονκόρντ από Λονδίνο για Μαϊάμι το αεροπλάνο καθηλώθηκε στη Νέα Υόρκη λόγω μηχανικού προβλήματος.

Η εταιρία αφού μοίρασε γράμματα όπου ζητούσε συγνώμη, ναύλωσε τσάρτερ για να στείλει τους πελάτες στον τελικό προορισμό τους. Ο πρόεδρος της British Airways είχε πει ότι « Καλύτερα να ξοδέψουμε χρήματα και να κρατήσουμε τους πελάτες ικανοποιημένους, παρά να δώσουμε αφορμή για 5-6 παράπονα». Η τακτική αυτή σύντομα απέφερε κέρδη. Σε λίγα χρόνια η British Airways είχε τα περισσότερα κέρδη στον κλάδο ενώ πριν έξι μόλις χρόνια, παρουσίαζε τις μεγαλύτερες ζημιές”.

Οι πελάτες εκτιμούν όταν κάποιος από τα υψηλόβαθμα στελέχη ανταποκρίνεται στα παράπονα τους. Χαρακτηριστικό είναι το παρακάτω παράδειγμα ενός “διευθυντή ξενοδοχείου που μόλις είχε προσληφθεί και διαπίστωσε ότι στο γραφείο του υπήρχε ένα πακέτο με γράμματα παραπόνων. Ο προηγούμενος διευθυντής δεν είχε μπει στον κόπο να τα διαβάσει. Ο νέος διευθυντής απάντησε σε όλα τα γράμματα ενημερώνοντας τους αποστολείς ότι έλαβε υπόψη το παράπονο τους και ευχαριστώντας για το χρόνο που διέθεσαν. Αφού τους ζήτησε συγνώμη, ανέφερε ότι έγινε προκειμένου να διορθώσει το πρόβλημα. Επίσης τους πρόσφερε δωρεάν διαμονή. Μέχρι το τέλος του καλοκαιριού το 90% αυτών που είχαν γράψει γράμμα επέστρεψε στο ξενοδοχείο. Η εφόρου ζωής αξία (lifetime value) των επισκεπτών ήταν 100.000 ευρώ” (Πρωτοπαπαδάκης Ι., 2003, σελ: 173).

4.6 ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το όραμα μιας επιχείρησης είναι αυτό που αιτιολογεί το λόγο ύπαρξης της. Το όραμα αναφέρεται στον προσανατολισμό της επιχείρησης προς το μέλλον και ενσωματώνει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες του επιχειρηματία για την πορεία της. Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που θα ενσωματώσει τις αρχές και τις αξίες της επιχείρησης του (κουλτούρα) στο όραμα.

Η αποστολή, ή σκοπός της επιχείρησης είναι μια ακριβής περιγραφή του τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση, περιγράφει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ότι αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τις αγορές και την τεχνολογία. Η αποστολή είναι η επίσημη δέσμευση του επιχειρηματία σχετικά με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης.

«Το εταιρικό όραμα-αποστολή παρέχει εστίαση, κατεύθυνση, υποκινεί, ενώνει και ακόμα προκαλεί μια επιχείρηση να πετύχει καλύτερη απόδοση. Είναι καθήκον των ηγετών να αναγνωρίζουν και να προβάλλουν ένα ξεκάθαρο όραμα» (John Keane). Η πρόταση αυτή αποδεικνύει την αξία και την σημασία που έχει για μία επιχείρηση να δηλώνει το όραμα της και την αποστολή της. Όσων αφορά τους δύο αυτούς όρους, αν και όχι ταυτόσημοι, η αποστολή αναφέρεται κυρίως στο παρόν και παρουσιάζει τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης, ενώ το όραμα αναφέρεται κυρίως στο μέλλον, δηλαδή εκεί που θέλει να φτάσει η επιχείρηση. Αντίθετα θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο ένας όρος προϋποθέτει τον άλλο.

Υποστηρίζεται ότι το στρατηγικό πλάνο μιας επιχείρησης θα πρέπει να αποσαφηνίζει την αποστολή της επιχείρησης. Παράλληλα, ο Mintzberg ορίζει την αποστολή ως εξής: “ Η αποστολή μιας επιχείρησης περιγράφει την οργανωτική λειτουργία -διαδικασία που ακολουθεί μέσα στην κοινωνία με βάση τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες”. Με βάση τον παραπάνω ορισμό, συμπεραίνουμε ότι μία αποστολή θα πρέπει να εμπεριέχει καθένα από τα τέσσερα ακόλουθα στοιχεία.

1. Σκοπός. Θέτει ερωτήματα όπως, γιατί υπάρχει η επιχείρηση και ποιος ο σκοπός της; Υπάρχει για να ικανοποιεί και τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων;
2. Στρατηγική και Πεδίο Δράσης. Το πεδίο δράσης περιλαμβάνει τα εμπόδια που μπορεί να εμφανιστούν κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης, όπως τα εμπόδια που περιορίζουν το εύρος των δραστηριοτήτων της, όπως η γεωγραφική θέση ή η αγορά. Η δήλωση αποστολής μίας επιχείρησης σημαίνει απάντηση σε δύο ερωτήματα: α) τι προϊόν ή υπηρεσία παρέχει η επιχείρηση και β) πως θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
3. Στάνταρ και Συμπεριφορές. Σε μία τουριστική επιχείρηση που η δήλωση αποστολής της είναι όμοια με την άριστη παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, τότε η πολιτική που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση αυτή, πρέπει να κατευθύνεται προς τη βελτίωση των καθημερινών της ενεργειών, για παράδειγμα την σειρά και την ταχύτητα με την οποία απαντώνται τα τηλεφωνήματα κλπ. Αυτά τα στάνταρ των συμπεριφορών μπορούν, να αποδεχτούν και πολύτιμοι δείκτες της απόδοσης των στελεχών.
4. Αξίες. Οι αξίες είναι βασικές για μια επιχείρηση, αφού προσφέρουν το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και υποκινούν τον κάθε εργαζόμενο στην προσπάθεια για την υλοποίησή τους. Μια δήλωση της αποστολής που δεν είναι καθαρά οικονομική, αλλά εκφράζει κάποιες αξίες της επιχείρησης οι οποίες πρέπει να υλοποιηθούν, έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον όπου υπάρχει ένας κοινός σκοπός.

Για να είναι μια δήλωση αποστολής αποτελεσματική κατ' αρχάς θα πρέπει να είναι ρεαλιστική. Μια επιχείρηση πριν προβεί στη δήλωση αυτή θα πρέπει να εξετάσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (SWOT Analysis) για να ανακαλύψει τις δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές. Ακόμα, θα πρέπει να δίνει έμφαση στους πελάτες και στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Συνήθως η σύνταξη της δήλωσης αποστολής πραγματοποιείται από υψηλόβαθμα στελέχη, όμως και η συμμετοχή κατώτερων στελεχών κρίνεται απαραίτητη. Αν μια διοίκηση είναι αξιόπιστη για το προσωπικό της υπάρχουν και περισσότερες πιθανότητες να αξιοποιηθεί η δήλωση αποστολής από το ανθρώπινο δυναμικό. Η ενεργητική συμμετοχή των στελεχών στη διαδικασία διαμόρφωσης της αποστολής σημαίνει αποδοχή των στόχων και των αξιών της επιχείρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν πολλαπλά επίπεδα λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Στην περίπτωση της δημιουργίας της αποστολής, τον πρωταρχικό ρόλο τον έχει συνήθως η διοίκηση.

Το όραμα και η αποστολή απαιτούν οργανωτικό συντονισμό. Αυτό σημαίνει ότι το όραμα και η αποστολή δεν δημιουργούνται μόνο από τη διεύθυνση, αλλά κάθε επιχείρηση έχει μία συγκεκριμένη διάρθρωση, δηλαδή ένα συγκεκριμένο οργανόγραμμα. Σε αυτό το οργανόγραμμα δίνει πνοή το ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να καθοριστούν λοιπόν οι ρόλοι και οι υπευθυνότητες, καθώς και οι απαιτούμενες δεξιότητες σε κάθε θέση. Εφόσον στο οργανόγραμμα περιέχονται όλα τα τμήματα ενός οργανισμού, υπάρχει συντονισμός επιλογών. Κάθε τμήμα εφαρμόζει το δικό του όραμα, σε συνεργασία με άλλα τμήματα όμως δημιουργείται το γενικό όραμα της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι μια τουριστική μονάδα οφείλει να έχει δημιουργήσει το όραμα και την αποστολή της. Η σύνταξη της αποστολής πρέπει να γίνεται με τη συνεργασία των εργαζομένων του ξενοδοχείου. Μια αποστολή, η οποία έχει συνταχθεί αποκλειστικά από την διεύθυνση του ξενοδοχείου και δίνει έμφαση σε αξίες και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και απλά χρησιμοποιεί εύηχες εκφράσεις που απέχουν πολύ από την πραγματικότητα, θα καταλήξει απλά να αποτελεί μια “τυπική” δήλωση αποστολής, με εργαζόμενους που δεν θα την ενστερνίζονται και φυσικά δεν θα ενδιαφέρονται για την επίτευξη της. Συγκεκριμένα είναι πολύ σημαντικό για μια τουριστική μονάδα να έχει δημιουργήσει το όραμα και την αποστολή της. Μια τουριστική μονάδα μπορεί να προβεί σε δήλωση αποστολής όταν η διεύθυνση θα συντάξει η ίδια την αποστολή της, όπως εκείνη την αντιλαμβάνεται. Σε αυτήν την περίπτωση θα ζητήσει και τις γνώμες των υπόλοιπων στελεχών της τουριστικής επιχείρησης, αφού πρώτα συντάξει την δήλωση, προκειμένου να κατευθύνει τα στελέχη.

Αφού τα στελέχη της επιχείρησης εκφράζουν τις απόψεις και τις αλλαγές που θα ήθελαν να επιφέρουν, η διεύθυνση θα πρέπει να επεξεργαστεί το τελικό κείμενο και στην συνέχεια να το ανακοινώσει.

Με αυτόν τον τρόπο μια τουριστική μονάδα μπορεί να εκφράσει την αποστολή και το όραμα της. Τι προσπαθεί να πετύχει και πότε? Στο σημείο αυτό θα συζητηθούν σενάρια που τα ανώτερα στελέχη, αλλά και τα μεσαία, θα έχουν θέσει προς συζήτηση τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μέσω της δήλωσης αποστολής θα έχει μια μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Από τα σενάρια που θα εξεταστούν θα επιλεγεί το πιο βιώσιμο, αποτελεσματικό και ρεαλιστικό. Ακολουθούν οι κρίσιμοι παράγοντες που περιλαμβάνουν την ανάλυση των αξιών των πελατών, αλλά και των ίδιων των συνεργατών. Οι μέθοδοι για την επίτευξη αυτών των παραγόντων, προσδιορίζονται είτε με τη διαδικασία OVI, είτε με μια SWOT Analysis. Επιπλέον, είναι ανάγκη η τουριστική επιχείρηση να εξετάσει τα πέντε χάρσματα του μοντέλου ServQual.

(Γιαννοπούλου Γ., 2004, σελ:101-106 & πηγή:<http://www.startup.gr/index.php?about=89&id=3722> , τελευταία επίσκεψη: 22.04.2015)

4.6.1 ΔΕΙΚΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΖΩΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (THE OVI PROCESS)

Γενικά μια επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τις επιθυμίες των πελατών, καθώς αυτό της προσδίδει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά ακόμα εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα της, καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό. Μια τουριστική επιχείρηση, της οποίας η ζωτικότητα εξαρτάται από τους πελάτες της και αν είναι ευχαριστημένοι, πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι η εκπαίδευση και εξυπηρέτηση του προσωπικού θα εγγυηθεί και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η OVI διαδικασία αποτελεί ένα δείκτη οργανωτικής ζωτικότητας μιας επιχείρησης με βάση τέσσερις μεταβλητές.

Στην πρώτη μεταβλητή αρχικά αποφασίζεται το *εγχείρημα ανάπτυξης της επιχείρησης*. Η OVI διαδικασία υποστηρίζει ότι στο εγχείρημα αυτό απαιτείται μια δομή που θα διέπεται από τη συλλογική κουλτούρα της διεύθυνσης και των εκτελεστικών οργάνων. Στην δεύτερη μεταβλητή είναι οι *πόροι όπου απαιτείται η συμμετοχή των εργαζομένων*, η επικοινωνία μεταξύ τους και με την διοίκηση, η σωστή εφαρμογή και αξιοποίηση της τεχνολογίας καθώς και η ομαδικότητα. Η τρίτη μεταβλητή είναι η *γνώση*. Γνώση για τις προσδοκίες/ανάγκες των πελατών, αλλά και τη γνώση σε επιχειρησιακό όσο και σε ανταγωνιστικό επίπεδο. Τέλος στην τέταρτη μεταβλητή είναι η *ανάπτυξη*. Σε αυτήν τη μεταβλητή οι τρεις προηγούμενες παίρνουν “σάρκα και οστά”. Ο σχεδιασμός εφαρμόζεται και κρίνεται η λειτουργική αποτελεσματικότητα. Και πάλι αυτή η μεταβλητή

αξιολογείται ξεχωριστά. Ο δείκτης μετρά τη ζωτικότητα σε συνάρτηση με τη βαθμολογία που έχει λάβει ο καθένας δείκτης χωριστά (Γιαννοπούλου Γ., 2004, σελ:99-100).

4.6.2 SWOT ANALYSIS

Πατέρας της SWOT Analysis είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του 60' και 70' στο Stanford University. Η ανάλυση SWOT είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος για να ανακαλύψει κάθε επιχείρηση τις δυνατότητες της (Strengths) και τις αδυναμίες της (Weaknesses) και να εξετάσει τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) που αντιμετωπίζει.

Τα δύο πρώτα της ανάλυσης, δηλαδή οι δυνατότητες και οι αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση, των λειτουργιών και των συστημάτων της επιχείρησης. Ενώ οι δύο τελευταίες, δηλαδή οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείτε η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι πολιτικοί παράγοντες (ένα καινούργιο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση), οικονομικοί (αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων), κοινωνικοί (αύξηση πληθυσμού, ανεργία) και τεχνολογικοί (νέες μεθόδους παραγωγής, νέες τεχνολογίες). Μια τουριστική επιχείρηση συνεπώς, με τη συμμετοχή όχι μόνο των ανώτερων μάνατζερ αλλά και των κατώτερων, θα πρέπει να θέσει ερωτήματα, στα οποία θα απαντήσει σύμφωνα με τις τέσσερις περιοχές που περιλαμβάνει η ανάλυση SWOT. Αναμφισβήτητα, η ανάλυση αυτή βοηθάει την επιχείρηση να “χτίσει” μια δυνατή, ανταγωνιστική θέση στον τομέα της, καθώς και να ανάλυση τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει (Γιαννοπούλου Γ., 2004, σελ:34).

4.6.3 TO MONTELO SERVQUAL

Το μοντέλο SERVQUAL αποτελεί μια μεθοδολογία για την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Βασίζεται στην παραδοχή ότι η εκτίμηση του πελάτη για την ποιότητα της υπηρεσίας είναι έννοια κυρίαρχη. Το μοντέλο αυτό λαμβάνει υπ' όψη του πέντε διαφορετικού τύπου αποκλίσεις. Οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας έχουν εντοπιστεί και καταγραφεί μέσω μίας πρωτοποριακής έρευνας των PBZ (Parasuman, Zeithan & Berry). Αυτοί με βάση την προσέγγιση της διάψευσης των προσδοκιών, στηριζόμενοι σε στοιχεία που συνέλεξαν από εμπειρικές μελέτες, πρότειναν αυτές τις πέντε διαστάσεις για τη μέτρηση της ποιότητας, αξιοπιστία, ανταπόκριση, διαβεβαίωση, ενσυναίσθηση, χειροπιαστά στοιχεία και οι οποίες ορίζονται σαν “οδηγοί” της ποιότητας (Wilson et al., 2012).

Η πρώτη διάσταση αφορά στην «αξιοπιστία» (reliability) που η επιχείρηση έχει καταφέρει να αποδείξει στους πελάτες της ότι τη χαρακτηρίζει. Τήρηση και εκτέλεση όλων των υποσχέσεων προς τον πελάτη με ακρίβεια. Ο πελάτης αισθάνεται ασφάλεια όταν συναλλάσσεται με τέτοιου είδους επιχειρήσεις. Θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την αξιολόγηση της ποιότητας (Parasuraman et al., 1988).

Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στην «ανταπόκριση» (responsiveness), η προθυμία των υπαλλήλων της επιχείρησης να βοηθήσουν τον πελάτη σε ό,τι χρειαστεί ώστε να τον εξυπηρετήσουν άμεσα, γρήγορα και αποτελεσματικά. Είναι πολύ σπουδαίο για την επιχείρηση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών της.

Η τρίτη διάσταση σχετίζεται με την «εγγύηση» (assurance) των εργαζομένων της επιχείρησης. Οι ικανότητες των υπαλλήλων και τον βαθμό στον οποίο γνωρίζουν τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν σωστά τους πελάτες. Συνεπώς, ο ικανός υπάλληλος πρέπει να είναι άριστος γνώστης του αντικειμένου του, να είναι ευγενικός και να εμπνέει εμπιστοσύνη στον πελάτη.

Η τέταρτη διάσταση αφορά την «εν συναίσθηση» (empathy) των υπαλλήλων της επιχείρησης. Η αντιμετώπιση των πελατών ως μονάδες/άτομα, στους οποίους προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες με ιδιαίτερη φροντίδα. Επίσης, αυτή σχετίζεται και με την αντιληπτική ικανότητα των εργαζομένων της πρώτης γραμμής, δηλαδή κατά πόσον αυτοί μπορούν να «μπουν στη θέση του πελάτη» ώστε να δουν τα πράγματα από τη δική του πλευρά.

Τέλος, η πέμπτη διάσταση σχετίζεται στα χειροπιαστά στοιχεία (tangibles) (περιβάλλον, χώρος, εξοπλισμός, προσωπικό και έντυπο υλικό) που πλαισιώνουν τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει η επιχείρηση. Συνεπώς, οι πελάτες μιας επιχείρησης έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες για κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις. Ανάλογα, με το βαθμό πλήρωσης, της κάθε μίας, στην εκάστοτε υπηρεσία, οι πελάτες τη χαρακτηρίζουν ποιοτική ή όχι (Wilson et al., 2012).

Ο Gronroos (1981), υποστήριξε ότι οι πέντε παράμετροι οι οποίες περιγράφουν με χαρακτηριστικό τρόπο τις απαιτήσεις του πελάτη είναι οι εξής: φήμη, συμπεριφορά και συνήθειες, ευελιξία και εμπιστοσύνη. Επίσης, ως κυρίαρχα στοιχεία ποιότητας, πρότεινε τον επαγγελματισμό, τη στάση των υπαλλήλων και την προσωπική επαφή.

Στη συνέχεια ο Gronroos, αναφέρει ότι, πολύ συχνά η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών έχει αναφερθεί ως ένας πολύ δύσκολος και συνάμα σημαντικός στόχος. Επισημαίνει ότι υπάρχουν δύο βασικές κατευθύνσεις για το διαχωρισμό της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτές είναι

η “Technical Quality of the outcome”, η διαδικασία κατά την οποία παρουσιάζεται αυτό το οποίο λαμβάνει ο πελάτης από μια υπηρεσία η οποία είναι πολύ σημαντική για την εταιρεία που την παρέχει και για τον πελάτη. Και η “Functional Quality of the process”, ο πελάτης επηρεάζεται από το πώς λαμβάνει την υπηρεσία. Τέλος, σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση παροχής ποιοτικών υπηρεσιών παίζει και η εταιρική εικόνα (image). Αν εκείνος που παρέχει μια υπηρεσία, στο μυαλό των πελατών, έχει θετική εικόνα, τότε η εταιρεία δε θα ξεχαστεί. Το ακριβώς αντίθετο, θα συμβεί όταν η εταιρεία δε θα έχει και την καλύτερη δυνατή φήμη.

Από τα προλεγόμενα καταλήγουμε ότι, το κλειδί για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη είναι, η ολική ποιότητα που προσφέρεται από την επιχείρηση. Με αυτήν ασχολούνται όλοι όσοι εργάζονται για την επιχείρηση, όχι μόνο αυτοί που στελεχώνουν το τμήμα Marketing. Είναι απαραίτητο, όλοι να συμβάλλουν, ώστε οι πολιτικές και οι στρατηγικές της εταιρείας να στοχεύουν στην εξασφάλιση της ολικής ποιότητας (Kotler & Keller, 2006). Η ολική ποιότητα αφορά όλον τον οργανισμό και αποσκοπεί στην αδιάλειπτη βελτίωση της ποιότητας όλων των διεργασιών του.

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια σύγκριση των προσδοκιών με την απόδοση. Μια επιχείρηση με υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, ενώ παραμένει οικονομικά ανταγωνιστική. Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί με την κατανόηση και τη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, τον εντοπισμό των προβλημάτων γρήγορα και συστηματικά, την εφαρμογή έγκυρων και αξιόπιστων μέτρων απόδοσης των υπηρεσιών και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και των άλλων αποτελεσμάτων απόδοσης.

Από την άποψη της διοίκησης των επιχειρήσεων, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα επίτευγμα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Αντανακλά σε κάθε παροχή μιας υπηρεσίας. Οι πελάτες διαμορφώνουν τις προσδοκίες των υπηρεσιών από τις εμπειρίες του παρελθόντος, από στόμα σε στόμα και από την διαφήμιση. Σε γενικές γραμμές, οι πελάτες συγκρίνουν την αντιληπτή υπηρεσία με την αναμενόμενη υπηρεσία στην οποία αν η πρώτη υπολείπεται της τελευταίας, οι πελάτες είναι απογοητευμένοι.

Η μέτρηση των υποκειμενικών πτυχών της εξυπηρέτησης των πελατών εξαρτάται από τη συμμόρφωση του αναμενόμενου οφέλους με το αντιληπτό αποτέλεσμα. Αυτό με τη σειρά του εξαρτάται από την προσδοκία του πελάτη, από την άποψη της υπηρεσίας, και μπορεί να λάβει υπόψη και την ικανότητα του παρόχου υπηρεσιών και το ταλέντο του να παρουσιάσει αυτή την

αναμενόμενη υπηρεσία. Οι επιτυχείς εταιρείες προσθέτουν οφέλη για την προσφορά τους που ικανοποιούν όχι μόνο τους πελάτες αλλά και προκαλούν την έκπληξη τους και τον ενθουσιασμό τους. Η εξυπηρέτηση των πελατών είναι ένα θέμα που υπερβαίνει τις προσδοκίες τους.

Τα προκαθορισμένα αντικειμενικά κριτήρια μπορεί να είναι ανέφικτα στην πράξη, στην οποία περίπτωση, το καλύτερο δυνατό που μπορεί να επιτευχθεί θεωρείται ως το ιδανικό. Ο στόχος του ιδανικού μπορεί να εξακολουθεί να είναι κακός, στην υποκειμενική άποψη. Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να σχετίζεται με το δυναμικό της υπηρεσίας (για παράδειγμα, τα προσόντα του εργαζομένου), την διαδικασία παροχής υπηρεσιών (για παράδειγμα, η ταχύτητα της υπηρεσίας) και το αποτέλεσμα των υπηρεσιών (ικανοποίηση του πελάτη), (Kroeber & Riel, 1998).

Η προσδοκία ενός πελάτη μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας καθορίζεται από παράγοντες όπως οι συστάσεις, οι προσωπικές ανάγκες και οι εμπειρίες του παρελθόντος. Η αναμενόμενη εξυπηρέτηση και η αντιληπτή υπηρεσία μερικές φορές δεν μπορούν να είναι ίσες, αφήνοντας έτσι ένα κενό. Το μοντέλο ποιότητας των υπηρεσιών ή το «πρότυπο GAP» αναπτύχθηκε από μια ομάδα συγγραφέων, των Kevin, Kristine και Berry στο Τέξας και τη Βόρεια Καρολίνα το 1985, και αναδεικνύει τις βασικές απαιτήσεις για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Εντοπίζει τα πέντε «κενά» που προκαλούν ανεπιτυχή παροχή. Οι πελάτες έχουν γενικά την τάση να συγκρίνουν τις υπηρεσίες που «βιώνονται» με την υπηρεσία που «αναμένονται». Εάν η εμπειρία δεν ταιριάζει με την προσδοκία, προκύπτει ένα κενό. Οι δέκα καθοριστικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εμφάνιση ενός κενού περιεγράφηκαν από τους Parasuraman, Zeithaml και Berry στο μοντέλο SERVQUAL: *Αξιοπιστία, ανταπόκριση, αρμοδιότητα, πρόσβαση, ευγένεια, επικοινωνία, αξιοπιστία, ασφάλεια, κατανόηση του πελάτη και ενσώματες ακινητοποιήσεις* (Parasuraman, et al, 1986).

Αργότερα, οι καθοριστικοί παράγοντες μειώθηκαν σε πέντε: προσβασιμότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, διασφάλιση της παροχής υπηρεσιών και εμπάθεια στο λεγόμενο μοντέλο εκτίμησης.

Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να συνεπάγεται τόσο υποκειμενικές όσο και αντικειμενικές διαδικασίες. Σε αμφότερες τις περιπτώσεις, είναι συχνά κάποια πτυχή της ικανοποίησης των πελατών που αξιολογείται. Ωστόσο, η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια έμμεση μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι υποκειμενικές διαδικασίες μπορούν να αξιολογηθούν σε χαρακτηριστικά (να αξιολογηθούν δηλαδή με τη μέθοδο SERVQUAL), σε περιστατικά (εκτιμάται με την θεωρία Σημαντικού Συμβάντος) και προβλήματα (που αξιολογείται από την γερμανική FREQUENZ Relevanz Analyse). Η πιο σημαντική και πιο χρησιμοποιούμενη μέθοδος με την οποία μετρούνται υποκειμενικά στοιχεία της ποιότητας των υπηρεσιών είναι η μέθοδος SERVQUAL (Parasuraman, et al, 1986).

Διάφορες τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να πραγματοποιηθούν αλλαγές όπως: Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας (QFD), Δικλείδες Ασφαλείας, Μετακίνηση της γραμμής προβολής και της γραμμής προσβασιμότητας, και Προσχέδια. Προκειμένου να διασφαλίσει και να αυξήσει την «συμμόρφωση ποιότητας» των υπηρεσιών, δηλαδή, την εμφάνιση της παροχής υπηρεσιών, όπως έχει σχεδιαστεί, είναι διαθέσιμες διάφορες μέθοδοι. Ορισμένες από αυτές περιλαμβάνουν την εγγύηση, την ανάκτηση, τον καθορισμό προτύπων και τη μέτρηση, τον στατιστικό έλεγχο της διαδικασίας και τη συμμετοχή των πελατών.

Σε άρθρο του, το περιοδικό Positive Life τονίζει ότι “Η ικανοποίηση των πελατών, είναι κάτι τελείως διαφορετικό από την εξυπηρέτηση τους. Η ικανοποίηση των πελατών περιλαμβάνει την υπέρβαση των προσδοκιών τους, ενώ η εξυπηρέτηση την κάλυψη των προσδοκιών τους. Και τα δύο όμως εξαρτώνται αποκλειστικά από τις υποκειμενικές προσδοκίες των πελατών”. Με την σειρά του το περιοδικό αναφέρει ότι, έρευνες που έγιναν βάση των προσδοκιών των πελατών κατέληξαν σε δέκα κατηγορίες, προκειμένου να κατανοηθεί πως ικανοποιείται καθένας πελάτης. Οι δέκα κατηγορίες αυτές ονομάστηκαν διαστάσεις εξυπηρέτησης πελατών. Βάση των δέκα διαστάσεων εξυπηρέτησης των πελατών γίνεται κατανοητό σε ποιόν τομέα από αυτούς τους δέκα πάσχει η εξυπηρέτηση και έτσι θα μπορεί να βελτιωθεί. Αυτές είναι: κατανόηση, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, υλική υπόσταση υπηρεσιών, τοποθεσία, εγκαταστάσεις, παροχές υπηρεσιών, η εικόνα της επιχείρησης στην αγορά και τέλος η τιμή των υπηρεσιών/προϊόντων. Ακόμα τονίζεται ότι οι πέντε πρώτες διαστάσεις είναι αποδεκτές από όλους τους επιστήμονες, για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Για τις επόμενες πέντε διαστάσεις μερικοί θεωρούν ότι ισχύουν μόνο για συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα τα ξενοδοχεία. Υποστηρίζεται ότι στην ανταγωνιστική εποχή που ζούμε, ισχύει για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Στόχος κάθε εταιρείας είναι με το παραγόμενο από αυτή προϊόν να καλύψει άμεσα τις ανάγκες του καταναλωτή, έτσι ώστε να μπορεί με ασφάλεια να πει ότι οι προσδοκίες του έγιναν και οι αντιλήψεις του. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι σύμφωνα και με την θεωρητική προσέγγιση, οι προσδοκίες των καταναλωτών είναι αυτά που αναμένει να βρει όταν επιλέξει να αγοράσει ένα προϊόν, ενώ οι αντιλήψεις είναι ό,τι αντιλαμβάνεται και σκέπτεται έπειτα από την χρήση του προϊόντος. Έτσι, αν αυτές οι δύο έννοιες συμβαδίσουν, δηλαδή το πώς αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής το προϊόν έπειτα από την χρήση του αν συμφωνεί με αυτό που ανέμενε να λάβει από την χρήση του, τότε έχουμε απόλυτη επιτυχία του προϊόντος. Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια και λόγω της ευρύτερης παρουσίας της οικονομικής κρίσης, σε διεθνές σχεδόν επίπεδο, πολλές

εταιρείες πραγματοποίησαν αλλαγές, τόσο στην δομή τους όσο και στην κατεύθυνση στην οποία στρέφουν τους στόχους της παραγωγής και της προώθησης των προϊόντων τους. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι αρκετές από τις εταιρείες, προκειμένου να κατεβάσουν την τιμή των προϊόντων τους ώστε να πραγματοποιούν και περισσότερες πωλήσεις, μείωσαν παράλληλα και την ποιότητα τους, με αποτέλεσμα πλέον να είναι ελάχιστα τα προϊόντα εκείνα που τελικά καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών, έστω και ως ένα βαθμό.

(Πανηγυράκης Γ., 2013, σελ:77)

Θεωρείται λοιπόν, ότι σε πολλές περιπτώσεις το μέλλον της πορείας μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανοποίηση των πελατών από το προϊόν ή την υπηρεσία που αγόρασαν. Έτσι οι έννοιες των προσδοκιών και των αντιλήψεων των καταναλωτών για την χρήση οποιουδήποτε προϊόντος είναι πολύ σημαντικές.

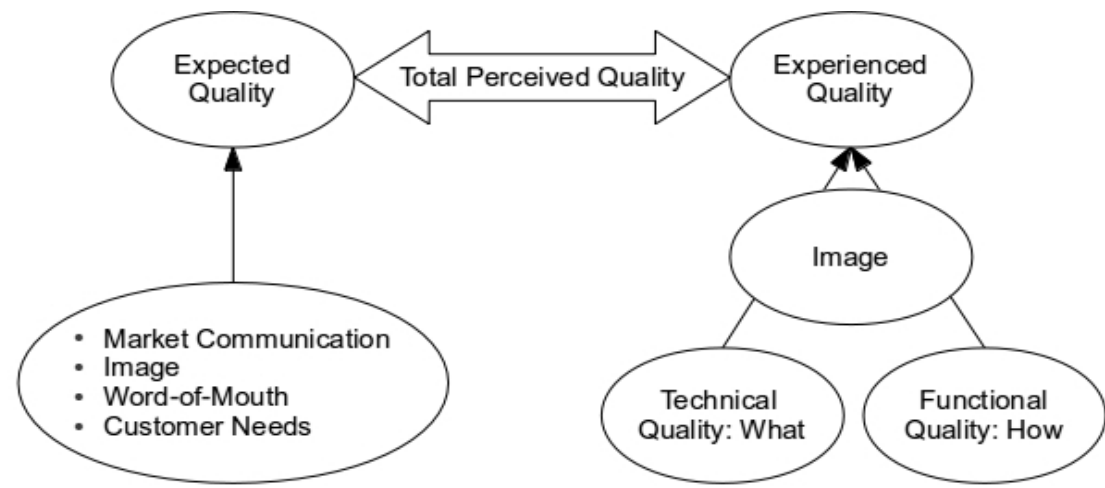
(πηγή:[http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-](http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20Multiple-)

[Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf](http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20Multiple-Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf), τελευταία επίσκεψη: 19.04.2015

& πηγή:<http://positivelife.gr/Page/196/Article/131/>, τελευταία επίσκεψη: 26.11.2014)

4.6.4 ΤΟ ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ (NORDIC MODEL)

Στο Σκανδιναβικό μοντέλο εμπνευστής του οποίου ήταν ο Gronroos (1981), διατυπώθηκε η άποψη ότι η ποιότητα των υπηρεσιών κρίνεται αποκλειστικά και μόνο από τους πελάτες και η οποία αποτελείται από δύο στοιχεία. Πρώτον τα «τεχνικά – technical», τα οποία αναφέρονται στο τι υπηρεσία λαμβάνει ο καταναλωτής και δεύτερον τα «λειτουργικά – functional» που αναφέρονται στο πως η υπηρεσία διανέμεται. Τονίζει ότι για το σχηματισμό της αντίληψης για τη ποιότητα υπηρεσιών, οι πελάτες συγκρίνουν το αναμενόμενο επίπεδο υπηρεσιών και την πραγματική παροχή υπηρεσιών που λαμβάνει. Το αποτέλεσμα αυτού του μοντέλου για τους διάφορους managers είναι ο διαχωρισμός ανάμεσα στην ίδια την υπηρεσία και στον τρόπο που υλοποιείται. Γι' αυτό οι εταιρίες θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές στο τι υπόσχονται στους πελάτες, αν για παράδειγμα οι επιχειρήσεις υπόσχονται ένα επίπεδο υπηρεσιών πάνω από αυτό που μπορούν να υλοποιήσουν, οι πελάτες δεν θα είναι ικανοποιημένοι με την υπηρεσία που τους παρέχεται. Έτσι η αντίληψη των καταναλωτών επηρεάζεται άμεσα από την εικόνα της εταιρείας.



Διάγραμμα 4. Το Σκανδιναβικό Μοντέλο,

(Πηγή:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.4027&rep=rep1&type=pdf>, τελευταία επίσκεψη: 22.04.2015)

(πηγή:<https://books.google.gr/books?id=2KvxCQAAQBAJ&pg=PT139&dq=Gronroos,+C.,+1981.+Internal+marketing+an+integral+part+of+marketing+theory,+%CF%83%CF%84%CE%BF+Donnelly,+pp.+236-238.&hl=el&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAGoVChMIhcmVncjpxwIVQa8UCh2WgQ99#v=onepage&q=Gronroos%2C%20%2C%201981.%20Internal%20marketing%20an%20integral%20part%20of%20marketing%20theory%2C%20%CF%83%CF%84%CE%BF%20Donnelly%2C%20pp.%20236-238.&f=false>, τελευταία επίσκεψη: 22.04.2015)

4.6.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΧΑΣΜΑΤΩΝ

Το μοντέλο αυτό προσπαθεί να παρακολουθήσει τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών, να προσδιορίσει που υπάρχουν ελλείμματα στην ποιότητα και βάσει αυτών να λάβει τα κατάλληλα μέτρα έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα της υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα το μοντέλο αυτό ορίζει αυτήν την εκτίμηση σαν την απόκλιση μεταξύ αυτού που ο πελάτης έχει προσδοκίες από μια ομάδα παρεχόμενων υπηρεσιών (για παράδειγμα κάποιο συγκρότημα ξενοδοχείων) και την εκτίμηση ενός συγκεκριμένου παροχέα της υπηρεσίας αυτής (για παράδειγμα κάποιο ξενοδοχείο της περιοχής). Το μοντέλο αυτό εντοπίζει και χαρτογραφεί πέντε χάσματα που ισχύουν ανεξάρτητα από το θεματικό τύπο της υπηρεσίας.

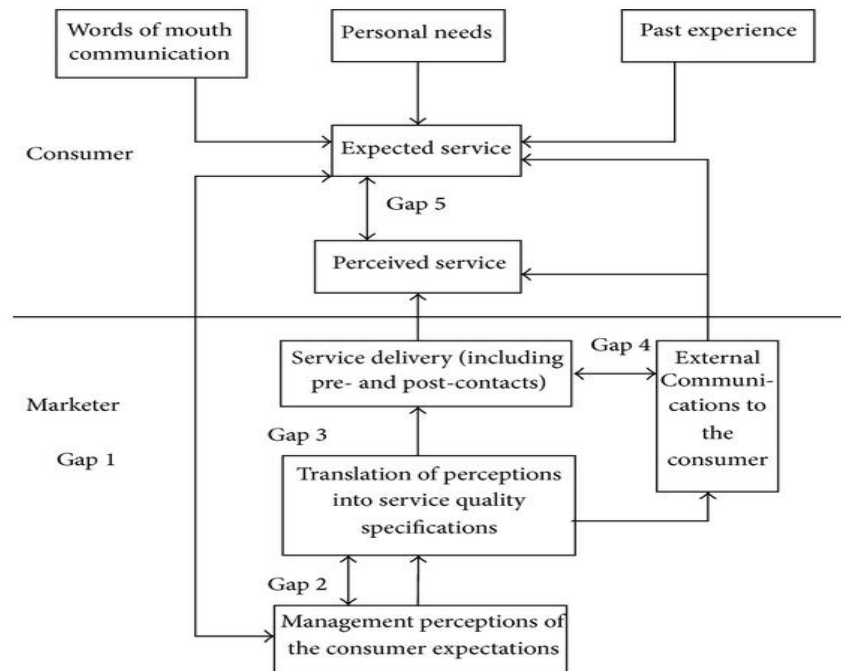
Χάσμα 1: Διάσταση ανάμεσα στις πραγματικές προσδοκίες του πελάτη και στην αντίληψη που έχει η επιχείρηση γι' αυτές τις προσδοκίες.

Χάσμα 2: Διάσταση ανάμεσα στην αντίληψη που έχει η επιχείρηση για τις προσδοκίες του πελάτη και στις προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών.

Χάσμα 3: Διάσταση ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών και στην ποιότητα που πραγματικά λαμβάνει ο πελάτης.

Χάσμα 4: Διάσταση στις διαφημιζόμενες υπηρεσίες και σε εκείνες που πραγματικά λαμβάνει ο πελάτης.

Χάσμα 5: Διάσταση ανάμεσα στις υπηρεσίες που προσδοκά ο πελάτης και σε εκείνες που τελικά λαμβάνει. (Γιαννοπούλου Γ., 2004, σελ:80)



Source: Parasuraman et al. (1988)

Διάγραμμα 5. Εκτεταμένο Μοντέλο Προσδοκιών,

(πηγή:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.4027&rep=rep1&type=pdf>, τελευταία επίσκεψη:22.04.2015)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΝΑΝΤΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

5.1. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Σύμφωνα με έναν ορισμό που έδωσε ο Richard L. Oliver “ικανοποίηση είναι η εκπλήρωση του πελάτη/καταναλωτή. Είναι η άποψη για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ή του προϊόντος, ή για την ίδια αυτή, καθαυτή την υπηρεσία, η οποία παρέχει μια ευχαρίστηση σε επίπεδο κατανάλωσης που σχετίζεται με την εκπλήρωση”. Σε λιγότερο τεχνικούς όρους, ικανοποίηση είναι η αξιολόγηση του πελάτη για την υπηρεσία ή το προϊόν που του παρασχέθηκε αν δηλαδή η υπηρεσία ή το προϊόν έχουν εκπληρώσει επαρκώς τις ανάγκες και τις προσδοκίες του. Στην περίπτωση που αδυνατεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στις προσδοκίες του, εκδηλώνεται έντονα η δυσαρέσκεια του (Hamel,1996).

Η ικανοποίηση μπορεί επίσης να σχετίζεται και με άλλα είδη συναισθημάτων, ανάλογα με συγκεκριμένο πλαίσιο ή είδος της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση μπορεί να εκφράζεται σαν μια έντονη ευχαρίστηση, μια παθητική αντίδραση που οι καταναλωτές συνδέονται περισσότερο με υπηρεσίες για τις οποίες δε σκέφτονται ή για υπηρεσίες που λαμβάνουν τακτικά μέσα στην πάροδο του χρόνου. Μπορεί επίσης να συνδέεται με συναισθήματα χαράς ή και με συναισθήματα ευτυχίας. Για αυτές τις υπηρεσίες που εκπλήσσουν τον καταναλωτή με θετικό τρόπο, η ικανοποίηση του μπορεί να σημαίνει και απόλαυση. Ακόμα η ικανοποίηση του καταναλωτή, ίσως να σχετίζεται με συναισθήματα αμφιθυμίας, ένα μείγμα από θετικές και αρνητικές εμπειρίες οι οποίες σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία (Wilson et al., 2012).

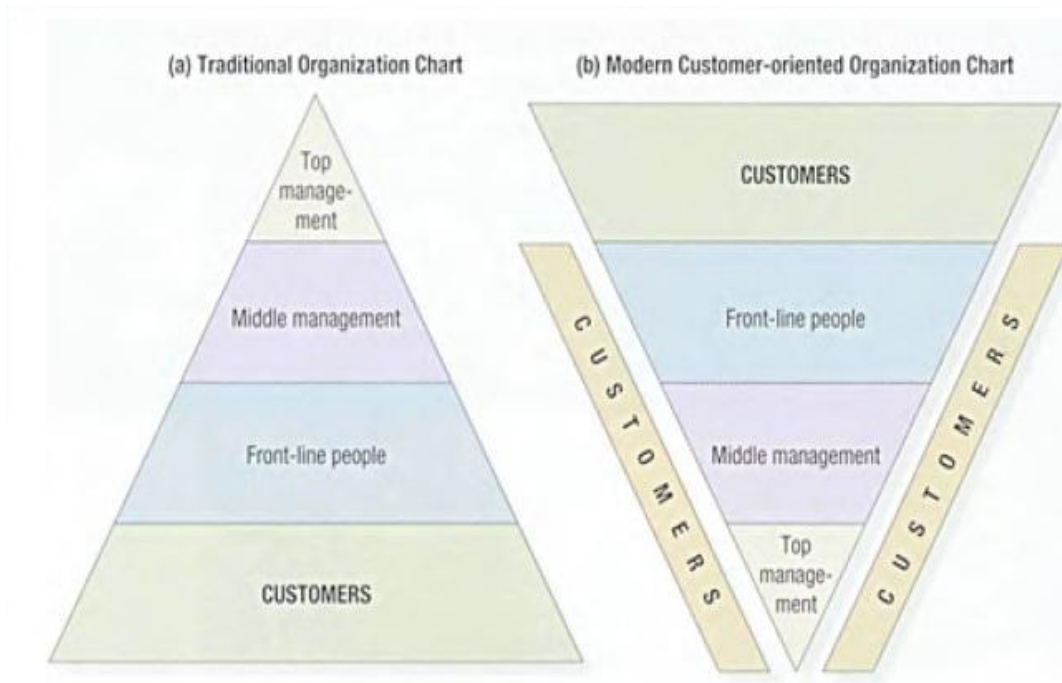
Παγκοσμίως, πολλοί είναι εκείνοι οι ερευνητές, οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με το να ορίσουν εύστοχα την έννοια της “ικανοποίησης του πελάτη”. Μερικοί από αυτούς τους ορισμούς παρατίθενται αναλυτικά παρακάτω. Σύμφωνα με τους Howard & Sheth (1969) “ικανοποίηση είναι μια γνωσιακή κατάσταση του καταναλωτή η οποία σχετίζεται με την επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις προσπάθειες που έχει καταβάλει”. Η έννοια της ικανοποίησης σχετίζεται με κάποια στοιχεία τα οποία επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους Jones & Sasser (1995) αυτά τα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης είναι τα εξής:

- α. τα κύρια χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας,
- β. οι περιφερειακές υπηρεσίες υποστήριξης που τα πλαισιώνουν αντίστοιχα,
- γ. η προσπάθεια της επιχείρησης να ξανακερδίσει την χαμένη εμπιστοσύνη του πελάτη, ο οποίος δεν έμεινε ευχαριστημένος από τις παροχές της σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και,
- δ. η παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Οι Kotler & Keller (2012), αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι «η ικανοποίηση είναι το αίσθημα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης ενός προσώπου από τη σύγκριση της εκλαμβανόμενης απόδοσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε σχέση με τις προσδοκίες του». Αν η έκβαση υστερεί σε σχέση με τις προσδοκίες του, τότε νιώθει δυσαρεστημένος. Αν η απόδοση είναι αντάξια των επιθυμιών του τότε νιώθει ευχαριστημένος, ενθουσιασμένος. «Η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του, οι οποίες σχετίζονται είτε με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, είτε με τις διαδικασίες της αγοράς, είτε με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του».

Οι σύγχρονες εταιρείες λόγω του έντονου ανταγωνισμού, για να μπορέσουν να κερδίσουν πελάτες, στρέφονται σε μια φιλοσοφία μάρκετινγκ, ισχυρή βάση της οποίας είναι ο προσανατολισμός σε αυτούς με το χτίσιμο ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες τους. Στόχος τους είναι με όλα τα θεμιτά μέσα που διαθέτουν να κατορθώσουν να τους ικανοποιήσουν. Οι επιτυχημένοι και διεθνούς φήμης μάνατζερ είναι εκείνοι που ικανοποιούν πλήρως τους πελάτες τους. Ο John Chambers, γενικός διευθυντής της Cisco Systems είπε εύστοχα **“κάντε τον πελάτη κέντρο της κουλτούρας της εταιρείας”**.

Εύκολα κατανοούμε ότι για να θεωρείται μία επιχείρηση επιτυχημένη πρέπει να υιοθετεί το "σύγχρονο οργανόγραμμα" το οποίο θέτει στην κορυφή τον πελάτη. Όλα τα στελέχη (πρώτης, μεσαίας και ανώτερης γραμμής) πρέπει να λειτουργούν έτσι ώστε να προσπαίζουν και να ικανοποιούν στον μέγιστο βαθμό τον πελάτη. Πρέπει να είναι σε θέση να ακούν προσεκτικά τις επιθυμίες και απαιτήσεις των πελατών, να προσαρμόζονται και να δημιουργούν υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σ' αυτές και τέλος να δημιουργούν τέτοιες συνθήκες μέσα στις οποίες ελεύθερα ο πελάτης θα εκφράζει την γνώμη του και στην ουσία θα παίρνει αυτός πρωτοβουλίες για τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης (Kotler & Keller 2012).



Διάγραμμα 6. Παραδοσιακό (αριστερά) και σύγχρονο (δεξιά) οργανόγραμμα.

(πηγή:http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf, τελευταία επίσκεψη:25.04.2015)

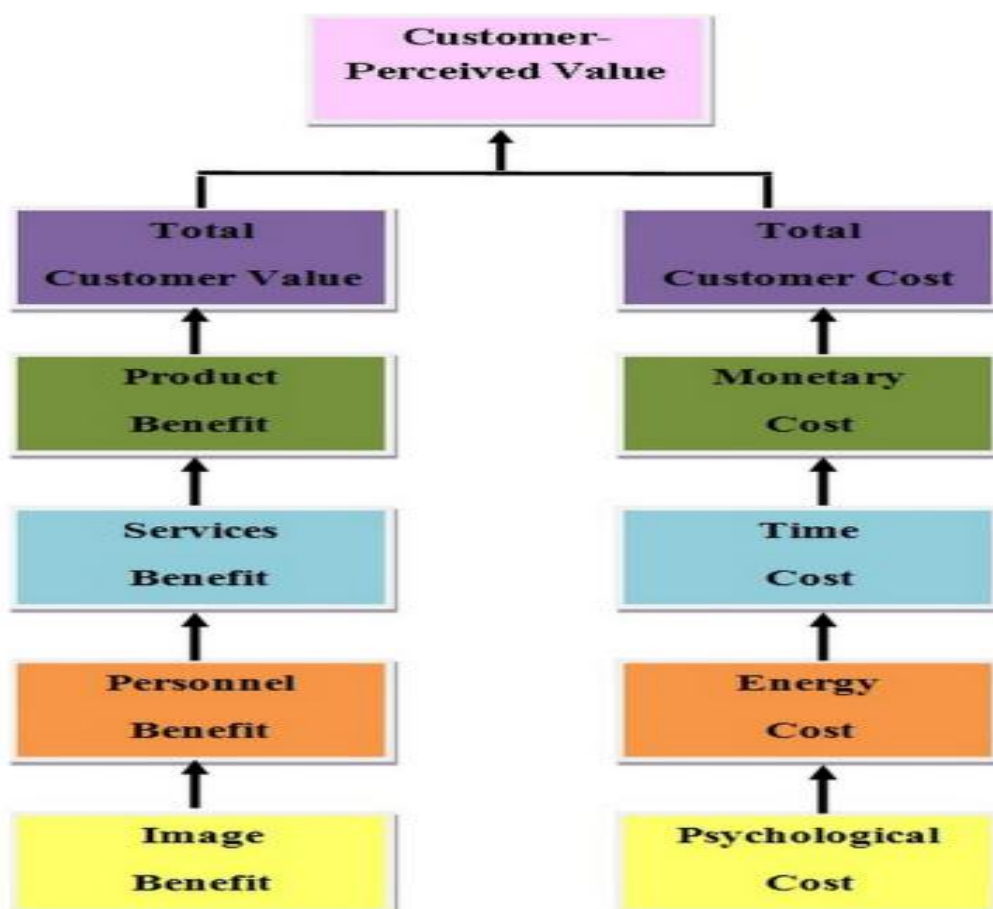
Από το παραπάνω διάγραμμα κατανοούμε ότι για να θεωρηθεί μια επιχείρηση επιτυχημένη πρέπει να υιοθετήσει το 'σύγχρονο οργανόγραμμα' το οποίο θέτει στην κορυφή τον πελάτη. Όλα τα στελέχη, πρέπει να λειτουργούν έτσι ώστε να υπερασπίζονται και να ικανοποιούν στο μέγιστο βαθμό τον πελάτη. Πρέπει να είναι σε θέση να ακούνε προσεκτικά τις απαιτήσεις και επιθυμίες των πελατών, να προσαρμόζονται και να δημιουργούν υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε αυτές και τέλος να δημιουργούν τέτοιες συνθήκες μέσα στις οποίες ελεύθερα ο πελάτης θα εκφράζει την γνώμη του και θα παίρνει αυτός πρωτοβουλίες για τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης (Kotler & Keller,2012).

Οι επιτηρήσεις για να ξεχωρίσουν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να δημιουργήσουν μια "μοναδική εμπειρία" στον πελάτη. Θα πρέπει να τον κάνουν να αισθανθεί ικανοποίηση, ευχαρίστηση, δηλαδή αυτό που θα του δώσουν να πληροί πλήρως τις προσδοκίες του. Ο πελάτης συνεχώς πρέπει να βρίσκεται στο κέντρο και όλα να εστιάζονται και να καθορίζονται γύρω απ' αυτόν. Η εταιρεία είναι απαραίτητο λοιπόν να έχει άριστη και ξεκάθαρη γνώση των επιθυμιών και των αναγκών των πελατών ώστε να δημιουργεί τις αντίστοιχες υπηρεσίες και προϊόντα. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να διαμορφώνουν υπηρεσίες και προϊόντα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Hamel, 1996):

- **βασικές ιδιότητες του προϊόντος και της υπηρεσίας:** αυτές οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά αναφέρονται στη λειτουργία τους και είναι δεδομένο ότι υπάρχουν. Αν ο καταναλωτής καταλάβει την έλλειψη τους, τότε άμεσα προκαλούνται αρνητικά συναισθήματα για το προϊόν ή την υπηρεσία.
- **τα χαρακτηριστικά που υπερβαίνουν τις προσδοκίες-επιθυμίες των καταναλωτών:** αυτά δεν είναι δεδομένα και όταν προσφέρονται στον καταναλωτή τον κάνουν να νιώθει ικανοποίηση και ευχαρίστηση.
- **ιδιότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρουν απόλαυση στον καταναλωτή και τον ικανοποιούν:** ιδιότητες που δίνονται επιπλέον στον καταναλωτή και μπορούν να τον ενθουσιάσουν και να του προσφέρουν τέρψη (Wilson et al., 2012).

Οι προσδοκίες των καταναλωτών είναι αποτέλεσμα πολλών και διαφορετικών παραγόντων, συνεπώς διαμορφώνονται από προηγούμενες αγοραστικές εμπειρίες, από συμβουλές φίλων, από υποσχέσεις και πληροφορίες ανταγωνιστών και από τις διάφορες προωθητικές ενέργειες που εφαρμόζει η εταιρεία. Στη σημερινή εποχή, οι προσδοκίες ολοένα και αυξάνονται. Είναι πολύ δύσκολο λοιπόν για μία εταιρεία να κερδίσει το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και άρα να κερδίσει πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες.

Οι πελάτες αποφασίζουν να αγοράσουν από εκείνη την πηγή η οποία θα τους δώσει τη μεγαλύτερη εκλαμβανόμενη αξία. Η διαδικασία της αξιολόγησης που θα κάνει ο καταναλωτής ανάμεσα στα “οφέλη και το κόστος της υπηρεσίας” και στις “εναλλακτικές επιλογές” που αντιλαμβάνεται ότι έχει στη διάθεση του, θα τον οδηγήσουν στην επιλογή της ιδανικότερης λύσης για την κάλυψη των επιθυμιών του. Το επίπεδο της τιμής επηρεάζει άμεσα την εκλαμβανόμενη αξία συνεπώς θα είναι μεγαλύτερο το κίνητρο αγοράς, σε υπηρεσίες ή προϊόντα με χαμηλότερη τιμή. Η προσφορά υψηλής αξίας στον πελάτη αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για το χτίσιμο της πίστης του πελάτη. Η πίστη πελατών είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση των εταιρειών. Οι πιστοί πελάτες είναι η αποδοτικότερη διαφήμιση για την προσέλκυση νέων και έτσι το κόστος της απόκτησης τους μειώνεται. Οι πιστοί πελάτες κοστίζουν λιγότερο, γνωρίζουν το προϊόν ή την υπηρεσία συνεπώς επιθυμούν λιγότερες πληροφορίες (Μακρυμανωλάκης Ν., 2003).



Διάγραμμα 7. Η αξία της υπηρεσίας ή του προϊόντος που γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη,

(πηγή: http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf, τελευταία επίσκεψη: 25.04.2015)

Για τις εταιρείες, που η ικανοποίηση των πελατών τους αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στόχους αλλά είναι και ένα από τα σπουδαιότερα εργαλεία μάρκετινγκ. Οι εταιρείες που έχουν υψηλά ποσοστά ικανοποίησης φροντίζουν να το κάνουν γνωστό στους ανταγωνιστές τους. Άρα αυτές οι εταιρείες έχουν δημιουργήσει υψηλότερη αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Ο Michael Porter (1980) παρότρυνε τις εταιρείες να δημιουργήσουν όχι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ένα “διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα”. Ένας αφοσιωμένος πελάτης οδηγείται σε επαναλαμβανόμενες αγορές, υψηλή κερδοφορία για την εταιρεία, σχολιάζει σε άλλους θετικά το προϊόν ή την υπηρεσία και αδιαφορεί για τα ανταγωνιστικά προϊόντα (Wellington, 1995).

Σύμφωνα, με την εκλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας από τον πελάτη, όπου έχουμε άμεση σύγκριση των εμπειριών τους με τις προσδοκίες τους, δημιουργείται αυτό που αποκαλείται εύρος αντοχής. Οι προσδοκίες των καταναλωτών, συνυπάρχουν σε δύο επίπεδα, στο επιθυμητό επίπεδο και στο επαρκές-ικανοποιητικό επίπεδο. Το πρώτο επίπεδο αναφέρει το πώς η υπηρεσία θα έπρεπε να είναι, ενώ το δεύτερο αναφέρει το πώς η υπηρεσία θα μπορούσε να είναι. Αυτά τα δύο επίπεδα αποτελούν αυτό που καλούμε «εύρος αντοχής».

Η ποιότητα της υπηρεσίας κρίνεται καλή, όταν οι πραγματικές εμπειρίες του καταναλωτή, βρίσκονται ανάμεσα σ' αυτά τα δύο επίπεδα. Το εύρος αντοχής διαφέρει από καταναλωτή σε καταναλωτή, από χρονική περίοδο σε χρονική περίοδο ακόμα και από υπηρεσία σε υπηρεσία. Από τα προλεγόμενα, εύκολα κατανοούμε ότι μετρώντας το εύρος αντοχής και συγκρίνοντας τις προσδοκίες του πελάτη με τις εμπειρίες που τελικώς είχε, μπορούμε να λάβουμε χρήσιμες πληροφορίες για οτιδήποτε προκύπτει γύρω από την ποιότητα των υπηρεσιών (Wilson et al., 2012). (http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf, τελευταία επίσκεψη: 25.04.2015)

5.2. ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων ή αλλιώς **CRM (Customer Relationship Management)**, αφορά την φιλοσοφία της επιχείρησης ως προς τους πελάτες της και δεν αποτελεί απλώς ένα πρόγραμμα, αλλά ένα σύστημα. Έχει ως στόχο της φυσικά την ανάπτυξη αισθήματος ικανοποίησης στους πελάτες που προέρχεται από την επιχείρηση, αλλά και τη συνεπαγόμενη από αυτή αύξηση των εσόδων της. Αν θέλαμε να εξηγήσουμε τι αφορούν τα συστήματα CRM, θα λέγαμε ότι συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εξωτερικές και εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης.

Η ανάγκη αυτή των επιχειρήσεων να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες τους ώστε να μπορέσουν να τους εξυπηρετήσουν και να τους καταλάβουν καλύτερα δεν είναι κάτι καινούργιο. Ούτε οι επιχειρήσεις που υιοθετούν ένα σύστημα συλλογής πελατειακών δεδομένων θα αποκτήσουν σίγουρα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος η γνώση αυτή να παραμείνει σε μεμονωμένους ανθρώπους και να μην διαμοιραστεί μέσα στην επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό ο Mackay επέμενε ότι οι πληροφορίες θα έπρεπε να γράφονται, να καταχωρούνται και να διασπείρονται μέσα στην επιχείρηση.

Τα πρώτα συστήματα CRM, θεώρησαν πως η εύρεση τρόπων από την επιχείρηση, ώστε ο κάθε υπάλληλος να μπορεί να προσφέρει ξεχωριστές υπηρεσίες στους πελάτες της. Για να το επιτύχει αυτό, μια βασική υποχρέωση είναι να καταγράψει συγκεντρωτικά δεδομένα, αν είναι δυνατόν, για όλους τους πελάτες και ακόμη περισσότερο για τους πιο σημαντικούς, ενώ παράλληλα μπορεί να καταγράψει βασικές ανάγκες και προτάσεις για να μπορεί να εξυπηρετεί καλύτερα.

Τα τέσσερα βασικά στοιχεία από τα οποία χαρακτηρίζονται τα συστήματα CRM είναι η γνώση, ο στόχος, οι πωλήσεις και η υπηρεσία. Αναλύοντας την πορεία των προαναφερθέντων, όταν μια επιχείρηση επιλέγει να χρησιμοποιήσει συστήματα CRM, θα πρέπει να γνωρίσει τους πελάτες και να κατανοήσει τις ανάγκες τους σε οποιονδήποτε τομέα την αφορά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί συλλέγοντας πληροφορίες και προτάσεις από τους πελάτες, ιδίως αυτούς που φέρνουν περισσότερο κέρδος στην επιχείρηση. Έπειτα, μέσω των συστημάτων CRM πρέπει να τίθενται επιτυχώς οι στόχοι της επιχείρησης έχοντας αξιολογήσει τη γνώση, σχετικά με το ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα πρέπει να προωθούνται. Στον τομέα των πωλήσεων και έχοντας ήδη ακολουθήσει τα προηγούμενα βήματα οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν καμπάνιες μάρκετινγκ για να είναι περισσότερο αποτελεσματικές και να γνωστοποιούν τα προϊόντα. Τέλος, η διατήρηση των πελατών από μια επιχείρηση, εξαρτάται απόλυτα και από τις προσφερόμενες από αυτή υπηρεσίες, όπως η υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών, προσωπικών ή μέσω τηλεφωνικών κέντρων.

Έτσι λοιπόν θα λέγαμε ότι τα συστήματα CRM στηρίζονται σε δύο φιλοσοφίες, εκ των οποίων η *πρώτη* αφορά την στροφή της νοοτροπίας της επιχείρησης και του τρόπου λειτουργίας της με κέντρο τον πελάτη, μια λογική που απαιτεί δηλαδή η επιχείρηση να δρα δεχόμενη το αντίστοιχο feedback από τους πελάτες, ενώ η *δεύτερη* αναφέρεται στην ανάπτυξη της επιχείρησης με φορά προς τον πελάτη, έχοντας σαν υποστήριξη τα συστήματα CRM καθ' όλη την πορεία της αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε αυτή και τους πελάτες. Αν ορίσουμε τι σημασία των συστημάτων πελατειακών σχέσεων, θα λέγαμε ότι σε γενικές γραμμές πρόκειται για μια σαφή συνύπαρξη και παράλληλη επιτυχή λειτουργία της τεχνολογίας σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες, τις πωλήσεις και το marketing, με σκοπό τελικά το κέρδος της επιχείρησης. Η επιχείρηση βέβαια δεν αποστασιοποιείται από τον λόγο συνέχειας της λειτουργίας της, στον πελάτη, αλλά τον θέτει ως κέντρο της για να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες ή προϊόντα και θέτοντας τον εαυτό της στην κορυφή ίσως τον ανταγωνιστικών και υγιών επιχειρήσεων, που έχουν την γνώση για την ορθή εξυπηρέτηση και την συγκέντρωση των απολαβών που προκύπτει από αυτή.

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι ένα σύστημα CRM στηρίζεται στην κατανόηση του πελάτη και στην διαχείριση των σχέσεων με αυτούς. Κάτι τέτοιο θεωρείται σχεδόν δεδομένο για μια μικρή επιχείρηση, που όπως είναι ευνόητο, μπορεί πολύ εύκολα να αναπτύξει ακόμη και προσωπικά, σχέσεις με το σύνολο ίσως των πελατών της. Σε αντίθεση με αυτό, οι μεγάλες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν έναν τεράστιο αριθμό πελατών, θα ήταν ίσως ουτοπικό να μπορούσαν να θέσουν τον εαυτό τους σε άμεση επικοινωνία με τον πελάτη και να συλλέγουν απόψεις και προτάσεις από αυτούς, καθώς κάτι τέτοιο είναι αδύνατο. Έπρεπε λοιπόν, αυτό το κενό να καλυφθεί με κάποια συστήματα που έμελλε να είναι τα συστήματα CRM. Θέτοντας λοιπόν σε δράση τα συστήματα αυτά, βελτιώνεται κατά μεγάλο βαθμό η δυνατότητα κατανόησης του πελάτη αλλά και διαχείρισης των αναμεταξύ τους σχέσεων, γεγονός που συμβάλει στην μεγαλύτερη ανταπόκριση του πελάτη ως προς τα παρεχόμενα από την επιχείρηση, προϊόντα ή υπηρεσίες (Μακρυμανωλάκης Ν., 2003).

Πρέπει λοιπόν η πληθώρα των δεδομένων που προέρχονται από τους πελάτες να οργανώνονται μέσω τεχνικών ανάλυσης δεδομένων για να μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να μην αποτελέσουν απλώς μια πληροφορία η οποία συσσωρεύεται χωρίς κανένα απολύτως αποτέλεσμα. Επίσης, η πληροφορία που συλλέγεται από τους πελάτες θα πρέπει να είναι δομημένη και ολοκληρωμένη για να μπορεί να καλύψει όλα τα στάδια του κύκλου και να δίνει μια συνολική και εμπειρισταωμένη εικόνα σχετικά με τον κάθε πελάτη και τις ανάγκες του ή τις ιδιαιτερότητες του. Οι πληροφορίες λοιπόν που θα συλλέγονται θα πρέπει να περιλαμβάνουν ποικίλες λεπτομέρειες, από δημογραφικά στοιχεία, μέχρι και στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ψυχολογία του πελάτη, τις πελατειακές του συναλλαγές καθώς και τις οποιεσδήποτε αλληλεπιδράσεις που σχετίζονται με οτιδήποτε προσφέρει η επιχείρηση. Μπορούμε τέλος να πούμε ότι μια επιχείρηση, προκειμένου να υιοθετήσει με επιτυχία τα συστήματα CRM και να τα θέσει ως σημαντικότερο τμήμα της λειτουργίας της θα πρέπει να μεταβάλει την φιλοσοφία της λειτουργίας της αλλά και του marketing της, σκεπτόμενη πάντα τι είναι αυτό που αναζητά και έχει ανάγκη ο πελάτης και να μην επικεντρώνεται σε μια λογική «από έξω προς τα μέσα» που πρακτικά ορίζεται στο ερώτημα σε ποιόν θα πρέπει να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Θα λέγαμε λοιπόν ότι η φιλοσοφία που απαιτούν τα συστήματα CRM θα πρέπει να εστιάζει στον πελάτη πιο πολύ από το προϊόν, να αλλάξει και η φιλοσοφία της επιχείρησης παράλληλα με την παραγωγική δραστηριότητα, να συνδυάζεται άψογα με τις διαδικασίες του marketing και των πωλήσεων και να συμβαδίζει με την τεχνολογία.

(Καλφιώτης

Σ.,1978,σελ:

78-93

&

πηγή:http://digilib.lib.unipi.gr/spoudai/bitstream/spoudai/467/1/t56_n3_71to94.pdf,τελευταία επίσκεψη:22.04.2015)

5.3. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Όσον αφορά τον πελάτη, ορίζεται ως μια οντότητα, ένα πρόσωπο, μια ομάδα ατόμων ή ένας οργανισμός, ο οποίος δρα συνεργατικά με την επιχείρηση, ώστε να επωφεληθούν και οι δύο πλευρές οι οποίες συναλλάσσονται.

Πιο συγκεκριμένα, πελάτης θεωρείται εκείνος ο οποίος συναλλάσσεται με την επιχείρηση, όχι μια φορά αλλά σε μόνιμη βάση και αποτελεί, ειδικά στην σημερινή εποχή την κύρια πηγή πόρων της επιχείρησης, η οποία στην ουσία είναι άμεσα εξαρτημένη από εκείνον, έτσι ώστε να μπορέσει να συντηρηθεί, να έχει κέρδη και επομένως να παράγει ποιοτικά προϊόντα και να έχει επαρκές εργατικό δυναμικό. Προκειμένου όμως και η επιχείρηση να έχει την προ απαιτούμενη οικονομική ροή, θα πρέπει και η ίδια να προωθεί και να πουλάει τα προϊόντα της με επιτυχία. Παρακάτω αναλύονται οι τύποι των πελατών που μπορεί να συνδιαλλαγή μια επιχείρηση. Αυτοί είναι:

- Οι υπάρχοντες πελάτες.

Οι υπάρχοντες πελάτες είναι, όσοι έχουν ήδη συνδιαλλαγή με την επιχείρηση παραπάνω από μια φορές, αγοράζοντας τα προσφερόμενα από εκείνη προϊόντα ή υπηρεσίες, ενώ συνεχίζει και αγοράζει από αυτή. Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο ορίζεται από κάθε επιχείρηση ότι ένα άτομο είναι πελάτης, μπορεί να είναι διαφορετικό για κάθε μια από αυτές, δηλαδή, για άλλες μπορεί να είναι ιδιαίτερα μικρό (μήνες) και για άλλες ιδιαίτερα μεγάλο (έτη). Θεωρείται, ότι οι υπάρχοντες πελάτες είναι η δύναμη της εταιρίας, ο σημαντικότερος τύπος πελατών. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις πολλές φορές υπολογίζουν την γνώμη τους και τους δίνουν το περιθώριο σε αρκετές περιπτώσεις και να συμμετάσχουν στην λήψη αποφάσεων. Επίσης, πιστεύεται από την επιχείρηση ότι αν εξασφαλίσει σε μεγάλο διάστημα περισσότερες πωλήσεις στη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών, αυτό συνεπάγεται ότι είναι επιτυχημένη. Φέρνει όχι μόνο θετικά αποτελέσματα στην οικονομική ροή προς την επιχείρηση, αλλά και το γεγονός ότι διατηρεί τους πελάτες της ώστε να κάνουν συνεχείς αγορές από αυτούς, αποδεικνύει ευελιξία στην επιχείρηση αλλά και παροχή τέτοιων προϊόντων και υπηρεσιών που ο πελάτης δεν μπορεί να αρνηθεί. Τέλος, η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτόν το τύπο πελατών απαιτεί και από την επιχείρηση σαφώς λιγότερα χρήματα αλλά και χρόνο.

- Οι πιθανοί – μελλοντικοί πελάτες.

Σε αυτό τον τύπο πελατών ανήκουν, όλοι όσοι υπάρχει περίπτωση κάποια στιγμή να αποτελέσουν πελάτες της επιχείρησης, ακόμη κι αν δεν έχουν συνδιαλλαγή με την επιχείρηση, δηλαδή δεν έχουν αγοράσει κάποιο από τα προσφερόμενα από εκείνη, προϊόντα ή υπηρεσίες. Η επιχείρηση για αυτό τον τύπο «πελατών», είναι βέβαιη ότι διαθέτουν ο, τι απαιτείται για να αποτελέσουν σύντομα πελάτες της. Τα ζητήματα τα οποία απαιτούνται να προϋπάρχουν στους δυνητικούς πελάτες για να αποτελέσουν τελικά πελάτες της επιχείρησης είναι: η ύπαρξη της ανάγκης ώστε να προβούν σε αγορά κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας, να δύνανται (κυρίως οικονομικά) να αγοράσουν οτιδήποτε προσφέρεται από την επιχείρηση και να είναι «στο χέρι» τους να αγοράσουν κάτι. Ας αναφερθεί εδώ, ότι και αυτή η περίπτωση «πελατών», θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική από την επιχείρηση, καθώς με τους κατάλληλους χειρισμούς και από εκείνη, πιθανόν να προσελκυσθούν στην επιχείρηση και να αποτελέσουν ουσιαστικό τμήμα της ομάδας των μόνιμων πελατών της. Άλλωστε, κάθε επιχείρηση που σέβεται την ύπαρξη της, με τις προσπάθειες marketing που πραγματοποιεί, στοχεύει στην διαρκή προσέλκυση νέων πελατών και την ανάπτυξη από αυτούς δεσμών εμπιστοσύνης (Gronroos, 1985).

- Οι «άλλοτε» πελάτες

Σε αυτή την κατηγορία, ανήκουν παλαιοί πελάτες, δηλαδή άτομα που είχαν συνδιαλλαγή με την επιχείρηση έστω και μια φορά, αλλά έκτοτε δεν ξαναήλθαν σε επαφή με αυτή. Αυτή η κατηγορία πελατών, θα λέγαμε ότι αποτελεί κάτι «δύσκολο» και ίσως μια πρόκληση για την επιχείρηση για να τους ανακτήσει, καθώς η συγκεκριμένη κατηγορία ατόμων, είτε έχει αρκετό διάστημα να αγοράσει κάτι από την επιχείρηση, είτε έχει διαπιστωθεί από την ίδια επιχείρηση ότι έχουν συνδιαλλαγή και αγοράσει προσφερόμενα από ανταγωνίστρια επιχείρηση, προϊόντα ή υπηρεσίες. Το κατά πόσο θεωρείται σημαντική αυτή η κατηγορία ή όχι για την επιχείρηση, εξαρτάται από την πρότερη σχέση και αλληλεπίδραση σε σχέση με τις δύο πλευρές. Δηλαδή, αν πελάτης και επιχείρηση είχαν συνδιαλλαγή σε μια επιχείρηση και είχε σε αυτή τη περίπτωση αγοραστεί από τον πρώτο, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και είχαν μείνει ικανοποιημένες και οι δύο πλευρές, τότε η αξία των συγκεκριμένων πελατών θεωρείται αρκετά μεγάλη, καθώς θα μπορέσει πιθανόν η επιχείρηση να τους διεκδικήσει και πάλι με ελκυστικές προσφορές ή λοιπές προωθητικές ενέργειες και επιτυχημένο marketing. Διαφορετικά, σε περίπτωση μη ικανοποίησης είτε της μιας πλευράς είτε της άλλης, ή στην χειρότερη περίπτωση και των δύο μαζί, η αξία της συγκεκριμένης περίπτωσης

«πελατών», δεν θεωρείται άξια λόγου ή άξια για να ασχοληθεί η επιχείρηση με εκείνους. (Βαγιονής Ν. & Ε. Κασιμάτη & Β. Καφούρος, 2010, σελ: 87)

5.4. Η ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η συμπεριφορά των καταναλωτών αποτελείται από τις ενέργειες που λαμβάνουν οι καταναλωτές σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αγορά διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών. Μια μελέτη αυτού του φαινομένου επικεντρώνεται συχνά στους ψυχολογικούς και άλλους παράγοντες που παρακινούν τους ανθρώπους είτε να αγοράσουν ένα προϊόν είτε να το απορρίψουν υπέρ κάποιας άλλης επιλογής. Για να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη εκστρατεία μάρκετινγκ, είναι απαραίτητο να κατανοηθούν αυτοί οι παράγοντες και να αξιοποιηθούν αυτές οι συμπεριφορές με τρόπο τέτοιο ώστε να παρακινούν τους καταναλωτές να κάνουν αγορές.

Ένα από τα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών είναι η *αυτό-εικόνα του καταναλωτή*. Οι άνθρωποι που ποθούν θαυμασμό, ώστε να αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους συχνά θα φτάσουν σε εξαιρετικά σημεία, ώστε να λάβουν την αναγνώριση από τους άλλους. Αυτό θα τους οδηγήσει συχνά να αγοράσουν τα νεότερα και τα τελευταία τεχνολογίας προϊόντα. Αντίθετα, οι άνθρωποι που ασχολούνται λιγότερο με το τι σκέφτονται οι άλλοι είναι πιθανό να εστιάζουν στο να πραγματοποιούν τις αγορές που θεωρούν ως πρακτικές και ικανές να τους παρέχουν άνεση και ακριβώς τις υπηρεσίες που χρειάζονται. *Οι πολιτιστικοί παράγοντες* μπορούν επίσης να παίξουν ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των καταναλωτών. «Για παράδειγμα, οι διαπραγματεύσεις με έναν ιδιοκτήτη καταστήματος επί της τιμής ενός στοιχείου είναι μια κοινή πρακτική σε πολλά μέρη σε όλο τον κόσμο. Σε μερικούς πολιτισμούς, τα παζάρια για τις τιμές πριν από την αγορά θεωρούνται ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας. Σε άλλα μέρη, η ιδέα του να επιχειρήσουν να διαπραγματευτούν με έναν ιδιοκτήτη καταστήματος μπορεί να θεωρείται ακατάλληλη, ακόμα και αγενής». Οι άνθρωποι που ταξιδεύουν συχνά προσαρμόζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών, ώστε να συμμορφωθούν με το τοπικό επίπεδο, και ως εκ τούτου να θεωρηθούν ως μέρος της κοινωνικής νόρμας.

Η κοινωνική πίεση είναι ένας παράγοντας που σχετίζεται και έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι καταναλωτές μπορεί να έχουν κίνητρα να αγοράζουν συγκεκριμένες μάρκες, επειδή οι άνθρωποι που θαυμάζουν έχουν αγοράσει τα ίδια προϊόντα. Η επιθυμία να εισέλθουν σε έναν κοινωνικό κύκλο μπορεί επηρεάζει την επιλογή των ειδών ένδυσης, των τροφίμων, τον τύπο του σπιτιού, και το ίδιο ακριβώς ισχύει για οποιαδήποτε άλλη απόφαση αγοράς. Η εκπαίδευση διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Αυτό αφορά τόσο την τυπική εκπαίδευση όσο και την μάθηση γενικότερα. Καθώς οι άνθρωποι γίνονται πιο ενημερωμένοι σχετικά με τις επιλογές αγορών τους, τα προϊόντα που κάποτε ήταν επιθυμητά μπορεί να παραμεριστούν προς όφελος άλλων προϊόντων που ο καταναλωτής θεωρεί ότι είναι πιο ελκυστικά κατά τον οποιονδήποτε τρόπο. Η συμπεριφορά των καταναλωτών έχει μελετηθεί τόσο από την άποψη των τομέων του πληθυσμού, καθώς και από ιδιώτες. Με την κατανόηση του τι μπορεί να επηρεάσει τις αγοραστικές συνήθειες, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να δημιουργήσουν προϊόντα που είναι πιθανό να προσελκύσουν ένα μεγάλο αριθμό καταναλωτών, και να τα διαφημίσουν με τρόπους που καταλαμβάνουν την προσοχή της αγοράς-στόχου. Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης της συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι συνεχής, δεδομένου ότι τα γούστα και οι ανάγκες των καταναλωτών αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες πάντα αξιολογούν την επιτυχία των τρεχουσών προσπαθειών τους, καθώς και την εφαρμογή των αλλαγών, όταν είναι απαραίτητο, προκειμένου να διατηρηθεί αυτή η επιτυχία (Λυμπερόπουλος Κ. & Παντουβάκης Α. , 2000).

Πολλοί ειδικοί του μάρκετινγκ αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει μια σαφής σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Ο πολιτισμός έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το πώς οι καταναλωτές επιλέγουν να δαπανήσουν χρήματα και ακόμη ποια προϊόντα μεταξύ άλλων επιλογών τελικά επιλέγουν να αγοράσουν. Συνυφασμένη με άλλες παραμέτρους, όπως η ηλικία, το φύλο, και τη θέση, η επίδραση του πολιτισμού στη συμπεριφορά των καταναλωτών είναι κάτι που οι εταιρείες πρέπει να καταλάβουν ώστε να αυξήσουν την εμπιστοσύνη και να συνεχίσουν να οδηγούνται σε πωλήσεις. Όταν πρόκειται για τον πολιτισμό και τη συμπεριφορά των καταναλωτών, μια σειρά από επιμέρους παράγοντες που σχετίζονται με τον πολιτισμό θα επηρεάσει το πώς και πότε οι καταναλωτές επιλέγουν να αγοράσουν τα προϊόντα. Η ισχυρή σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της συμπεριφοράς των καταναλωτών μπορεί να έχει επιπτώσεις για την αγορά όλων των ειδών των προϊόντων και υπηρεσιών, που κυμαίνονται από τις οικιακές συσκευές ως και μεγάλες αγορές, όπως τα αυτοκίνητα. Με το να είναι σε θέση να εκτιμήσουν σωστά τη σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της συμπεριφοράς των καταναλωτών, οι

εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν τις εκστρατείες μάρκετινγκ για να κάνουν τα προϊόντα που σχετίζονται με αυτές να απευθύνονται στους καταναλωτές και να αυξήσουν τις πιθανότητες να φέρουν κέρδος στην επιχείρησή.

Είναι δεδομένο πως η καταναλωτική συμπεριφορά επηρεάζεται άμεσα από το εξωγενές και ενδογενές περιβάλλον του κάθε ατόμου. Κυρίως οι εξωγενείς παράγοντες διαδραματίζουν έναν τεράστιο ρόλο στον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλονται οι απόψεις του ανθρώπου για μια συγκεκριμένη αγορά, ή στρέφεται από μια αγορά σε μια άλλη. Το στοιχείο αυτό υποστήριξαν και οι Howard και Sheth στην θεωρία τους περί συμπεριφοράς του αγοραστή. Το ενδιαφέρον των συγγραφέων στράφηκε στον σχηματισμό ενός καθολικού μοντέλου που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να αναλύσει ένα ευρύ φάσμα σεναρίων αγοράς, και ως εκ τούτου ο όρος «αγοραστής» προτιμήθηκε από τον όρο «καταναλωτής», έτσι ώστε να μην αποκλείει την εμπορική αγορά. Οι μεταβλητές εισόδου είναι τα περιβαλλοντικά ερεθίσματα στα οποία υποβάλλεται ο καταναλωτής, και τα οποία κοινοποιούνται από μία ποικιλία πηγών. Τα δηλωτικά ερεθίσματα είναι πραγματικά στοιχεία των προϊόντων και των εμπορικών σημάτων που ο αγοραστής αντιμετωπίζει, ενώ τα συμβολικά ερεθίσματα αναφέρονται στις αναπαραστάσεις των προϊόντων και τα εμπορικά σήματα όπως κατασκευάστηκαν από τους εμπόρους μέσω της διαφήμισης και ενεργούν στον καταναλωτή έμμεσα. Τα κοινωνικά ερεθίσματα περιλαμβάνουν την επίδραση της οικογένειας και άλλων ομότιμων ομάδων αναφοράς. Η επίδραση αυτών των ερεθισμάτων εσωτερικεύεται από τον καταναλωτή πριν επηρεάσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Dowdell, 2002)). Από την άλλη οι πέντε μεταβλητές εξόδου του μοντέλου αποτελούν την ανταπόκριση των αγοραστών, και τα διαδοχικά βήματα προς την αγορά (Γούναρης Σ. & Σταθακόπουλος Β. , 2006, σελ:32):

- Προσοχή - το μέγεθος της πρόσληψης πληροφοριών του αγοραστή.
- Κατανόηση - η επεξεργασία και οι κατανοητές πληροφορίες που χρησιμοποιούνται.
- Στάσεις - αξιολόγηση του αγοραστή των δυνατοτήτων μιας συγκεκριμένης μάρκας να ικανοποιήσει τα κίνητρα της αγοράς.
- Πρόθεση - πρόβλεψη του αγοραστή σχετικά με το ποια προϊόντα θα αγοράσει
- Αγοραστική Συμπεριφορά - η πραγματική αγοραστική συμπεριφορά, η οποία αντικατοπτρίζει την προδιάθεση του αγοραστή να αγοράσει, όπως πιθανόν τροποποιήθηκε από τυχόν παρεμποδιστές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας πτυχιακής εργασίας με επίκεντρο τις περιοχές των Χανίων, του Ρεθύμνου, Ηρακλείου αλλά και Σητείας. Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να κατανοήσουμε κατά πόσο γνωρίζουν και εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές μονάδες τα πρότυπα ποιότητας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα ερωτηματολόγιο όπου μοιράστηκε σε 175 ξενοδοχειακές μονάδες, όπου αναφερόταν στο διοικητικό προσωπικό του ξενοδοχείου για να δούμε κατά πόσο γνωρίζουν για την διαχείριση ποιότητας, αλλά και σε τι βαθμό εφαρμόζεται στον ξενοδοχειακό τομέα . Από τις οποίες 36 απάντησαν θετικά και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ξενοδοχεία, ενώ δεν έλαβα απάντηση από 139 ξενοδοχεία. Τα ερωτηματολόγια μοίρασα σε 51 ξενοδοχεία προσωπικά και σε ηλεκτρονική μορφή τα υπόλοιπα 124.

6.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα ξενοδοχεία που επισκέφτηκα ανά Νομό, καθώς και ποια δέχτηκαν ή αρνήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Ν.ΧΑΝΙΩΝ	
<i>Δέχτηκαν</i>	<i>Αρνήθηκαν</i>
Smile Hotels (Iolida Village– Iolida Beach – Erato beach) 5*	Solimar Aquamarine 5*
Chania Panorama Hotel 5*	Galini Beach Hotel –Gallini Village 5*
The Kalliston 5*	Minoa Palace Resort & Spa 5*
Avra Imperial Beach Resort & Spa 5*	Majestic Hotel 5*
Amalthia Hotel 4*	Pilot Beach Resort 5*
Thalassa Beach Resort 4*	Cretan Pearl Resort & Spa Hotel 5*
Cretan Dream 4*	Casa Delfino & Spa Hotel 5*

Alexandra Beach Hotel 4*	Asterion Hotel 5*
Santa Marina Plaza 4*	Porto Del comondo 4*
Akali Hotel 4*	Arcus Villas 4*
Creta Palm 4*	Alcanea Boutique Hotel 4*
Samaria Hotel 4*	SunPrime Plataniias Beach Soites & Spa 4*
Kydon Hotel 4*	Monatery Boutique Hotel 4*
Ilianthos Village Hotel 4*	Almyrida Beach Resort 4*
Menia Beach Hotel 4*	Fatma Hanoum Boutique Hotel 4*
Dias Hotel 3*	Louis Creta Princess 4*
Avra City Hotel 3*	Vantaris Beach 4*
Rodon Hotel 3*	Eliros Mare Hotel 4*
Ionas Boutique Hotel 3*	Samonas Traditional Villas 4*
Stefan Village Hotel 3*	Troulakis Vilage 4*
Eleftheria Hotel 3*	Almyra Beach Hotel 4*
Creta Sun Hotel 3*	Evgenia Studios 4*
Xaris Hotel 3*	Mare Monte Beach Hotel 4*
Orion Star 3*	Silver Beach Hotel 4*
Blue Sky Hotel 3*	Theo Hotel 4*
Ωμέγα Village 3*	Orpheas Resort Hotel 4*
Porto Kalamaki 2*	Bozzali Villas 4*
Irene maisonnetes 2*	Santa Elena Hotel 4*
Vagia Mare Hotel 2*	Santa Marina Hotel 4*
	Lofos Village 4*
	Marika Hotel 3*
	Corina Mare Suites & Studios 3*
	Ontas Hotel 3*
	Irida Hotel 3*
	Porto Veneziano Hotel 3*
	Boutique Hotel Fortino 3*
	Arkadi Hotel 3*
	Geraniotis Hotel 3*

	Halepa Hotel 3*
	Oscar Hotel 3*
	Atrion Hotel 3*
	Lito Beach Hotel 3*
	Folia Hotel 3*
	Palazzo Hotel 3*
	Giannoulis Hotel 3*
	Hotel Royalsun 3*
	Golden Rose Hotel 3*
	Bella vista Village Hotel 3*
	Kriti Hotel 3*
	Ampladas Hotel 2*
	Panos Beach Hotel 2*
	Sea View Hotel And Apartments 2*
	Talos Hotel 2*
	Ελληνίς Hotel 2*
	Abladadas Luxury Apartments 2*
	Archontiki Hotel 2*
	Minos Village 2*

Από τα παραπάνω συνολικά 86 ξενοδοχεία στα Χανιά, τα 29 συμπλήρωσαν, και από τα υπόλοιπα 57 που αρνήθηκαν να συμπληρώσουν οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων. Προσωπικά επισκέφτηκα 51 ξενοδοχεία από αυτά τα 23 δέχτηκαν να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια, τα υπόλοιπα 34 στάλθηκαν μέσω email από τα οποία όμως απάντησαν θετικά τα 6 ξενοδοχεία.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Ν.ΡΕΘΥΜΝΗΣ	
<i>Δέχτηκαν</i>	<i>Αρνήθηκαν</i>
Orion Hotel 4*	Aquila Porto Rethymno 5*
Rethymno Village 3*	Carme Villas 5*
	Creta Royal 5*
	Minos Mare Royal 5*

	Crectel EL Greco Hotel 5*
	Aegean Star Hotel
	Achileio Hotel 4*
	Atlantis Beach Hotel 4*
	Bio hotel Suites 4*
	Casa Vitae Hotel 4*
	Eva Bay Beach Hotel 4*
	Iberostar Resort Hotel (Creta Marine – Creta Panorama) 4*
	Kouriton House Rethimno 4*
	Kriti Beach Hotel 4*
	Lefkoniko Beach Hotel 4*
	Marvel Sky Hotel 4*
	Rimondi Grand Resort & Spa 4*
	Veneto Hotel 4*
	Vetera Suites 4*
	Rethimno Mare 4*

Από τα 22 ξενοδοχεία στο Ν. Ρεθύμνου που τους ζητήθηκε μέσω email να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, τα 2 απάντησα θετικά, ενώ από τα υπόλοιπα 20 δεν έλαβα καμία απάντηση.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Ν.ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	
Δέχτηκαν	Αρνήθηκαν
Knossos Beach Hotel & Bungalows 4*	AKS Annabelle Village 5*
Astoria Capsis Hotel 4*	Candia Maris 5*
Europa Beach Hotel 4*	Creta Maris Convention & Golf Resort 5*
Nana Beach Reservations 4*	Galaxy Hotel 5*
	Cactus Royal 5*
	Paloma Garden 5*
	Agapi Beach Hotel 4*
	AKS Minoa Palace 4*

	Alexandra Beach Hotel 4*
	Amazones Village 4*
	Apollonia Beach Hotel 4*
	Aquis Zorbas Village 4*
	Apolithos Hotel 4*
	Chrissi Ammoudara Hotel 4*
	Creta Beach 4*
	Cretan Malia Park 4*
	Delfina Mountain Resort 4*
	Evelyn Beach Hotel 4*
	Golden Bay Hotel 4*
	Golden Beach Hotel 4*
	Golden Star 4*
	Kosta Mare Palace 4*
	Koutouloufaris Apts 4*
	Kyknos Hotel 4*
	Magda 4*
	Latania Hotel 4*
	Palatia Village 4*
	Santa Marina 4*
	Solimar Bay 4*
	Kritzas Beach Bungalows 4*
	Ourania Apts 4*
	Abele Beach Hotel 3*
	Arkadi Hills Estate 3*
	Atrium Hotel 3*
	Blue Sea 3*
	Casa Moazzo 3*
	Galeana Mare 3*
	Dimitrios Village 3*
	Golden Beach 3*
	Gortyna Hotel 3*
	Ibiscos Garden 3*
	Ideon Hotel 3*

	Jason Hotel 3*
	Katerini Hotel 3*
	Krini Beach 3*
	Mantenia Beach 3*
	Maravel Land 3*
	Mythos Suites 3*
	Nefeli Hotel 3*
	Poseidon Hotel 3*
	Rethimno Residence 3*
	Rethimno Village 3*
	Scaleta Beach 3*
	Sunningale Hotel 3*
	Trefon Hotel 3*

Από τα 59 ξενοδοχεία στο Ν. Ηρακλείου που τους ζητήθηκε μέσω email να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, τα 4 δέχτηκαν να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια ενώ από τα υπόλοιπα 55 δεν ανταποκρίθηκαν .

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Ν. ΣΗΤΕΙΑΣ	
Δέχτηκαν	Αρνήθηκαν
Lassion Golden Bay Hotel & Resort. 3*	Mikri Polis 5*
	Sitia Beach City Resort & Spa 5*
	Paladien Hotel 4*
	Sunwing 4*
	Castri Village 3*
	Villea Village 3*
	South Coast 3*

Από τα 8 email που στάλθηκαν σε ξενοδοχεία του Ν. Σητεία, το 1 απάντησε στο ερωτηματολόγιο, ενώ τα υπόλοιπα 7 δεν ανταποκρίθηκαν.

6.3. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στους Νομούς Χανίων, Ρεθύμνου, Ηρακλείου και Σητείας το έτος 2015 με διάρκεια 3 μηνών, από την αρχή του Απριλίου έως αρχές Ιουλίου. Την έρευνα έκαναν ευκολότερη ο Ε.Ο.Τ. Χανίων καθώς και η Ένωση Ξενοδόχων των Νομών, όπου με την βοήθεια τους βρέθηκαν τα περισσότερα ξενοδοχεία τα οποία δεν γνώριζα.

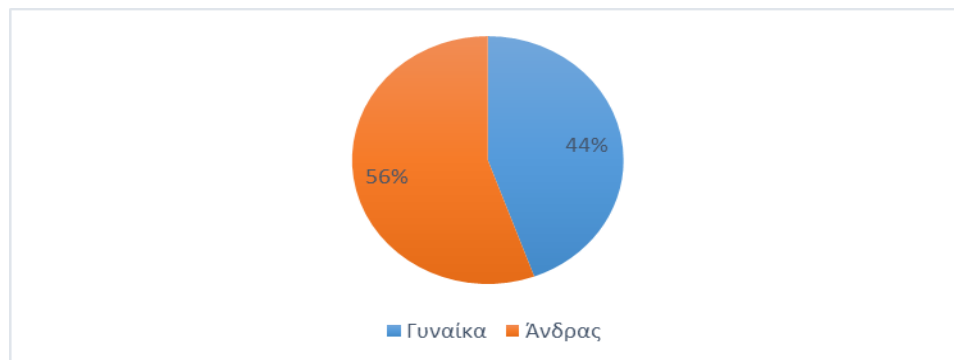
Λόγω της περιόδου που πραγματοποιήθηκε η έρευνα ήταν αρκετά δύσκολο να απαντηθούν όλα τα ερωτηματολόγια. Από αυτά ελάχιστα συμπληρώθηκαν κατά την διάρκεια της διανομής τους, τα περισσότερα τα παρέλαβα μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, το διοικητικό προσωπικό των ξενοδοχείων ήταν αρκετά πρόθυμο και φιλικό να με εξυπηρετήσει, αλλά και να συνομιλήσει μαζί μου.

6.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΟΜΕΝΟΥ

i. ΦΥΛΟ

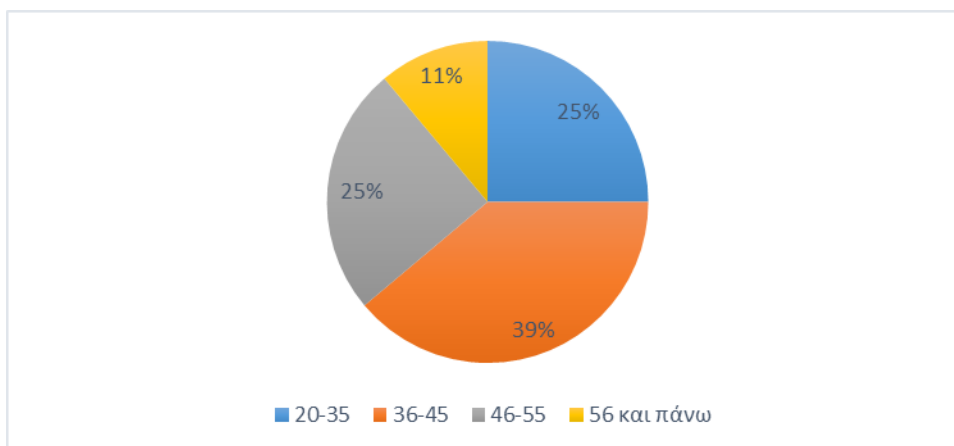
Γυναίκα	16
Άνδρας	20



Βλέπουμε ότι στα περισσότερα ξενοδοχεία το που επισκέφτηκα το 56% ήταν άνδρες, ενώ μόλις το 44% κατέχουν οι γυναίκες.

ii. ΗΛΙΚΙΑ

20-35	9
36-45	14
46-55	9
56 και πάνω	4



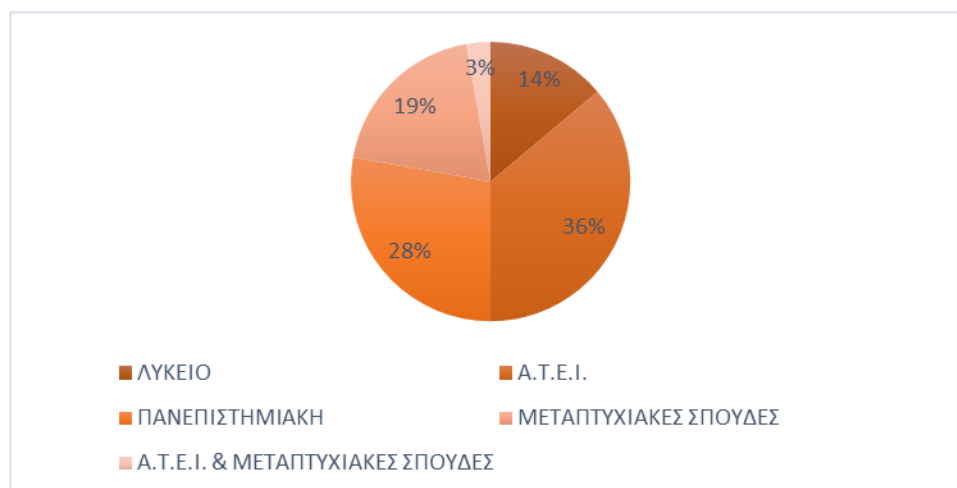
Όσο αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι το 39% του διοικητικού προσωπικού ανήκει στην κατηγορία από 36-45, το 25% ανήκει στην κατηγορία από 20-35 αλλά και 46-55, ενώ μόλις το 11% ανήκει στη κατηγορία ηλικίας των 56 και άνω.

iii. ΠΟΙΑ Η ΘΕΣΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ.

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, οι θέσεις εργασίας τους είναι : οι πέντε Ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων, επτά άτομα είναι Διευθυντές, τρεις Γενικοί Διευθυντές, ένα άτομο Δ/νων Σύμβουλος, οι πέντε είναι Υπεύθυνοι Κρατήσεων, οι δύο Εκπρόσωποι από τον Διευθυντή του ξενοδοχείου να απαντήσει, ένας προϊστάμενος ορόφων, ακόμα ένα άτομο από το τμήμα διαχείρισης ποιότητας, ένας Manager Director, ένα ακόμα άτομο manager, ένας Assistant Manager, τέλος οι τέσσερις είναι Υπεύθυνοι Υποδοχής, δύο άτομα General Manager, ακόμα ένα άτομο Operations Manager. Και τέλος ένα άτομο δεν μας απάντησε ποια ήταν η θέση του στο ξενοδοχείο.

iv. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΑΣ.

ΛΥΚΕΙΟ	5
Α.Τ.Ε.Ι.	13
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ	10
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	7
Α.Τ.Ε.Ι. & ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	1

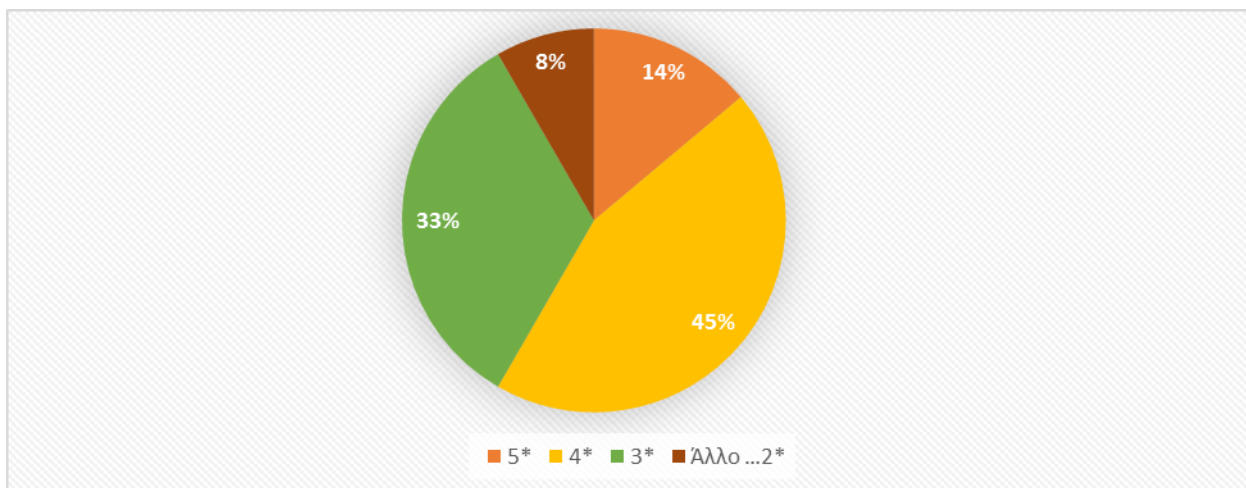


Όσον αφορά την μόρφωση τους μόλις το 14% είναι απόφοιτοι Λυκείου, ενώ το 36% έχουν τελειώσει τις σπουδές τους σε κάποιο Α.Τ.Ε.Ι, στη συνέχεια το 28% έχει κάνει πανεπιστημιακές σπουδές, ακολουθεί ένα 19% που έχει μεταπτυχιακές σπουδές και τέλος το 3% μόνο έχει αποφοιτήσει από κάποιο Α.Τ.Ε.Ι και ταυτόχρονα έχει μεταπτυχιακές σπουδές.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. ΣΕ ΠΟΙΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΗΚΕΙ Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΣΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

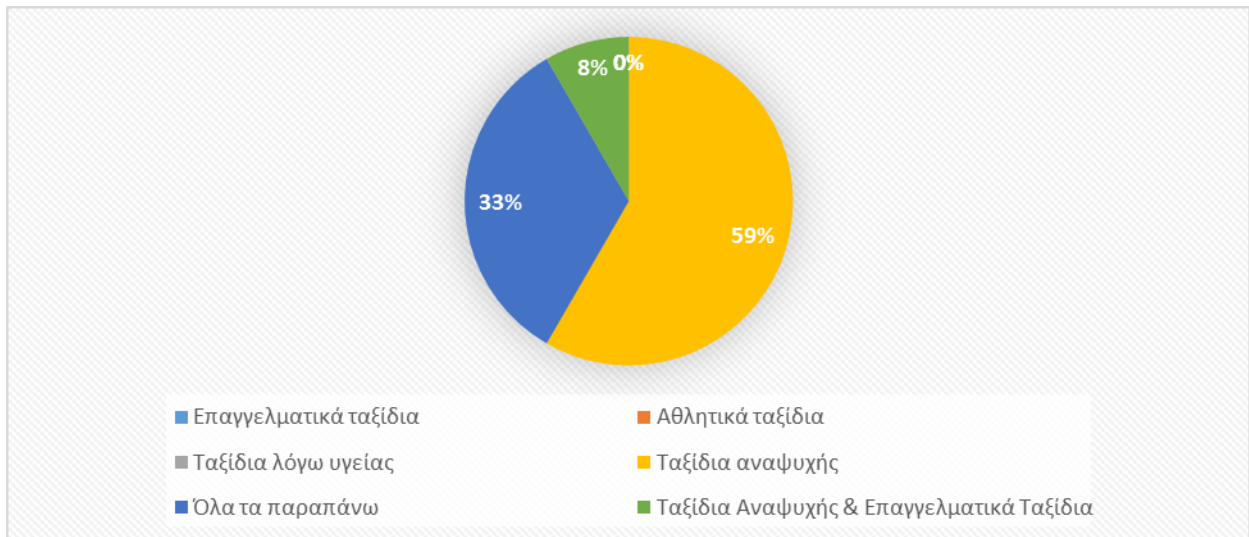
5*	5
4*	16
3*	12
Άλλο ...2*...	3



Από τα ξενοδοχεία που επισκέφτηκα το 14% ήταν 5*, μόλις το 45% ήταν ξενοδοχεία 4*, στη συνέχεια το 33% ήταν ξενοδοχεία 3*, ενώ ένα ποσοστό 8% ήταν ξενοδοχεία 2*.

2. ΓΙΑ ΠΟΙΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ ΣΑΣ ΕΠΙΣΚΕΠΤΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ.

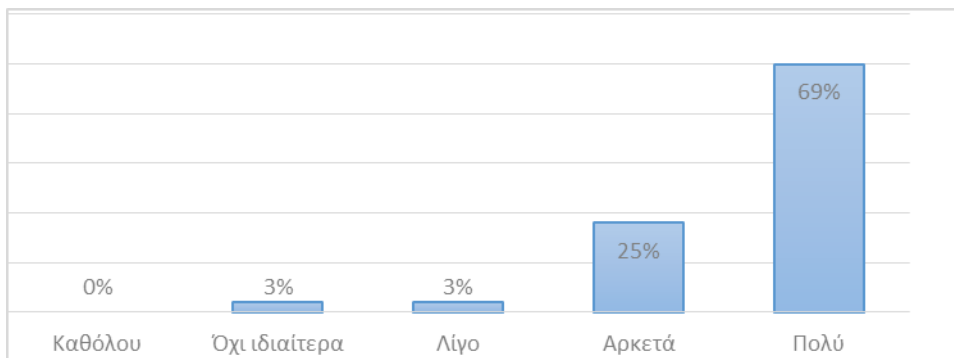
Επαγγελματικά ταξίδια	0
Αθλητικά ταξίδια	0
Ταξίδια λόγω υγείας	0
Ταξίδια αναψυχής	21
Όλα τα παραπάνω	12
Ταξίδια Αναψυχής & Επαγγελματικά Ταξίδια	3



Οι λόγοι επισκέψεις των πελατών τους αποτελείται από ταξίδια αναψυχής με ποσοστό 59%, από ταξίδια αναψυχής και επαγγελματικά ταξίδια με ποσοστό 8% και όλα τα παραπάνω απαντάει το 33%.

3. ΠΟΣΟ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ.

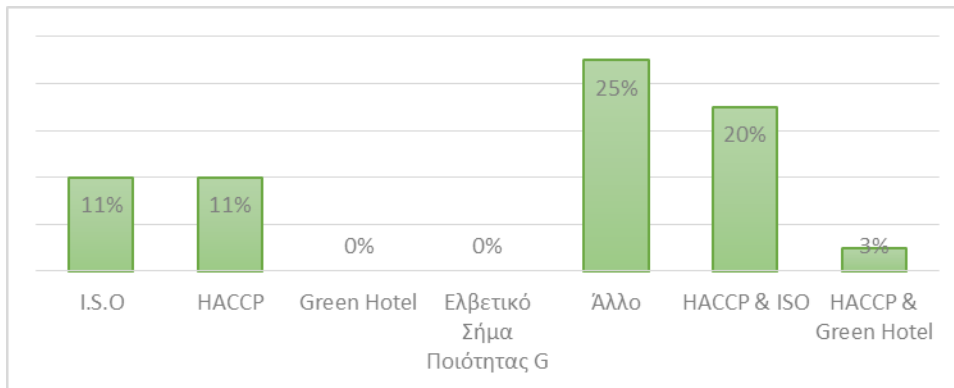
Καθόλου	Όχι ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
0	1	1	9	25



Το 69% θεωρεί πολύ απαραίτητο ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, ένα ποσοστό 25% αρκετά και λιγότερο έως όχι ιδιαίτερα απαραίτητο το θεωρεί το 3%.

4. ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΑΣ.

I.S.O	4
HACCP	4
Green Hotel	0
Ελβετικό Σήμα Ποιότητας G	0
Άλλο	9
HACCP & ISO	7
HACCP & Green Hotel	1



Το 25% χρησιμοποιεί κάποια άλλη πιστοποίηση, (τα 2 ξενοδοχεία συμπλήρωσαν την πιστοποίηση IHAC και 2 εφαρμόζουν TRAVELIFE GOLD. Τα υπόλοιπα 3 δεν συμπλήρωσαν ποια πιστοποίηση χρησιμοποιούν. 1 ξενοδοχείο μας δήλωσε ότι δεν θεωρείται πιστοποιημένο ωστόσο εφαρμόζουν την πιστοποίηση HACCP), το 20% χρησιμοποιεί ταυτόχρονα HACCP& ISO, ακόμα το 11% έχει ως πιστοποίηση ISO και HACCP, και τέλος ένα μόνο ξενοδοχείο χρησιμοποιεί HACCP & GREEN HOTEL.

5. ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΟΥ ΔΕΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΚΑΠΟΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΛΟΓΟΙ.

Δεν γνωρίζουμε για αυτό	2
Δεν διαθέτουμε το κατάλληλο προσωπικό	2
Δεν μας έχει χρειαστεί	4
Το είχαμε εφαρμόσει στο παρελθόν χωρίς κάποια αποτελέσματα	1
Άλλο	6



Το 17% απάντησαν άλλο, ενημερωθήκαμε ότι είναι σε διαδικασία εφαρμογής για πιστοποίηση στα ξενοδοχεία τους. Το 11% δήλωσαν ότι δεν τους έχει χρειαστεί προς το παρόν (γιατί δεν τους έχει χρειαστεί ακόμα αλλά και δεν τους έχει ζητηθεί από τα ταξιδιωτικά γραφεία που συνεργάζονται αλλά και από τον Ε.Ο.Τ. , επιπλέον αναφέρουν ότι θεωρούν καλό να εφαρμόσουν κάποια πιστοποίηση κυρίως για οικονομικούς λόγους), στη συνέχεια ένα ποσοστό 6% ανέφεραν ότι δεν γνωρίζουν για αυτό αλλά και ότι δεν διαθέτουν το κατάλληλο προσωπικό και τέλος το 3% απάντησαν ότι είχαν εφαρμόσει κάποιο αντίστοιχο στο παρελθόν χωρίς αποτελέσματα.

6. Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ ΜΟΝΟ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

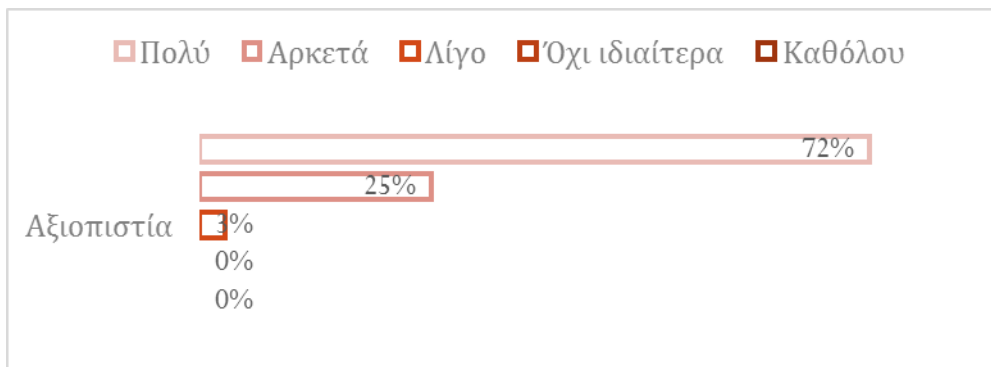
Ναι αποκλειστικά με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας.	1
Έχει και άλλες αρμοδιότητες.	24
Δεν απάντησαν .	11

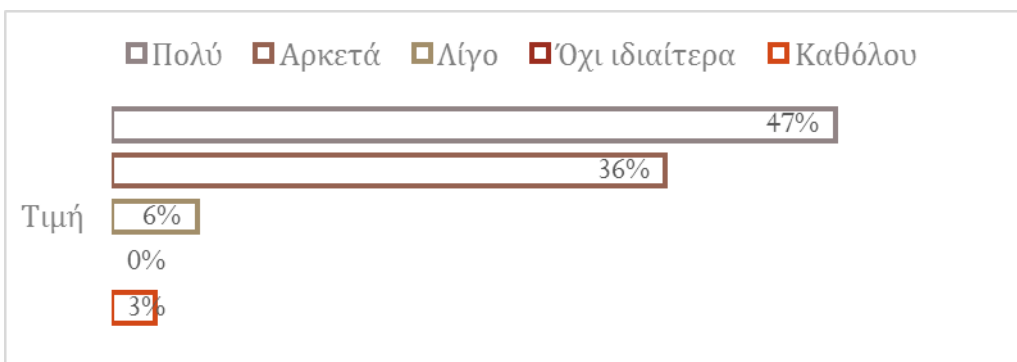
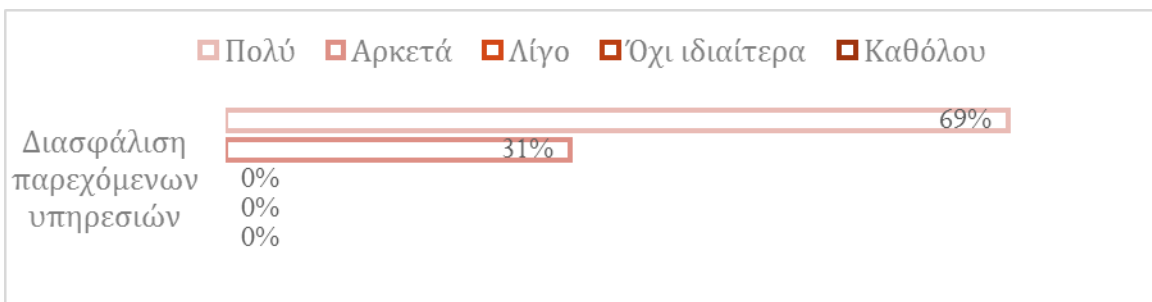


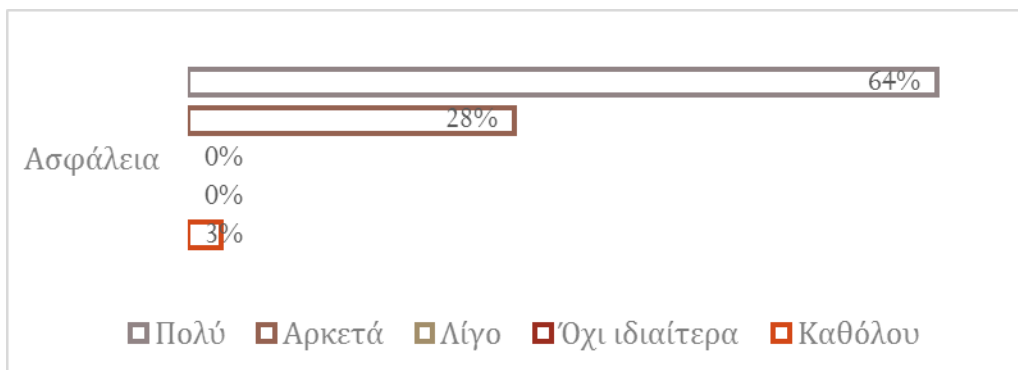
Όσον αφορά τις αρμοδιότητες που έχει ένας υπεύθυνος ποιότητας, το 67% απάντησε ότι σε μια τέτοια θέση ο αρμόδιος έχει και άλλες αρμοδιότητες διότι όπως ανέφεραν δεν μπορούν να έχουν ξεχωριστό προσωπικό για κάθε τμήμα, ενώ ασχολείται αποκλειστικά με αυτό το τμήμα απάντησε το 30% και καμία απάντηση δεν έδωσε το 3%.

7. ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΤΕ ΜΕ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟ 1 ΕΩΣ 5* ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΠΑΙΖΟΥΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΡΟΛΟ, ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΑΣ.

	Καθόλου	Όχι ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Αξιοπιστία	0	0	1	9	26
Ανταπόκριση	0	0	0	15	18
Εγκαταστάσεις	0	1	5	15	14
Κατανόηση	0	1	0	17	17
Διασφάλιση παρεχόμενων υπηρεσιών	0	0		11	25
Τιμή	1	0	2	13	17
Ασφάλεια	1	0	0	10	23



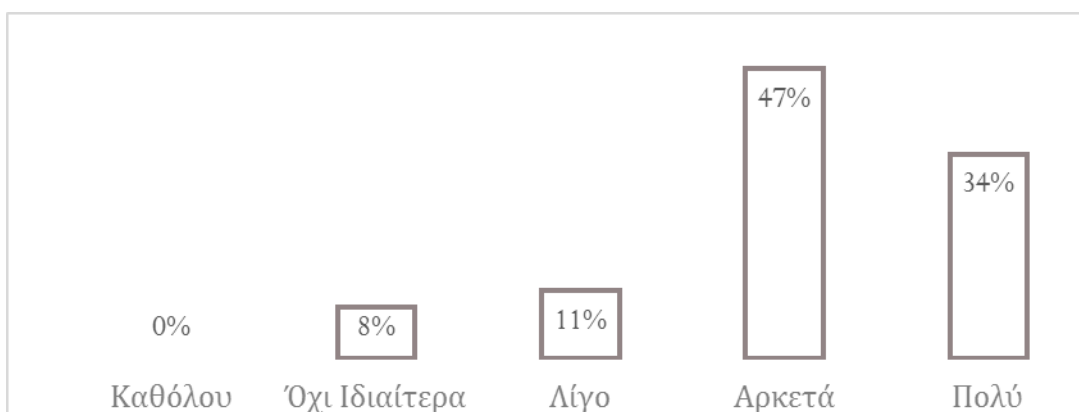




Σύμφωνα με τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων, οι προσδιοριστικοί παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών που παίζουν σημαντικό ρόλο για τους καταναλωτές, είναι αρχικά η αξιοπιστία με 72% πολύ, στη συνέχεια η διασφάλιση παρεχόμενων υπηρεσιών με 69% πολύ, ακολουθεί η ασφάλεια με 64% πολύ, με 50% πολύ και 42% αρκετά είναι η ανταπόκριση, ακολουθεί η κατανόηση με 47% πολύ έως αρκετά, η τιμή με 47% πολύ και τέλος είναι η εγκαταστάσεις με 42% αρκετά και 39% πολύ.

8. ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ.

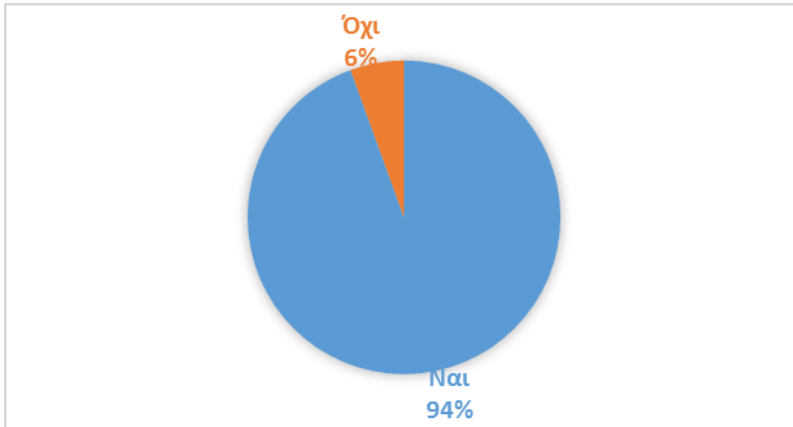
Καθόλου	Όχι Ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
0	3	4	17	12



Το προσωπικό εκπαιδεύεται από αρκετά έως πολύ, με ποσοστά 47% και 34% αντίστοιχα.

9. ΔΙΑΘΕΤΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΒΙΒΛΙΟ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.

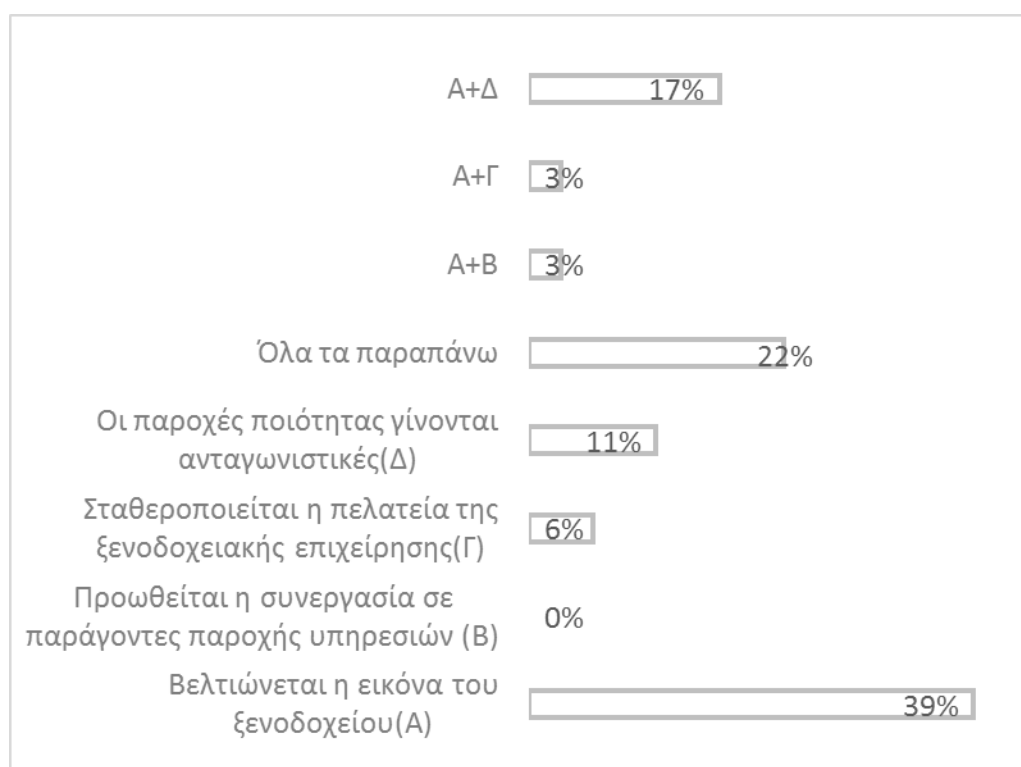
Ναι	34
Όχι	2



Όσον αφορά το βιβλίο παραπόνων ή αλλιώς η καρτέλα παραπόνων βάση των ερωτηθέντων έχει καταργηθεί αλλά παρόλα αυτά χρησιμοποιείται, διότι η κάθε επιχείρηση επιθυμεί να μάθει τα προβλήματα ή τυχόν ελλείψεις της και να βελτιωθεί. Το 6% δεν χρησιμοποιεί το βιβλίο παραπόνων, γιατί όπως ανέφεραν, φροντίζουν να έχουν επαφή με τον πελάτη και να συζητούν μαζί του τα παράπονα τους ή επιθυμίες τους.

10. ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΣΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΣΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

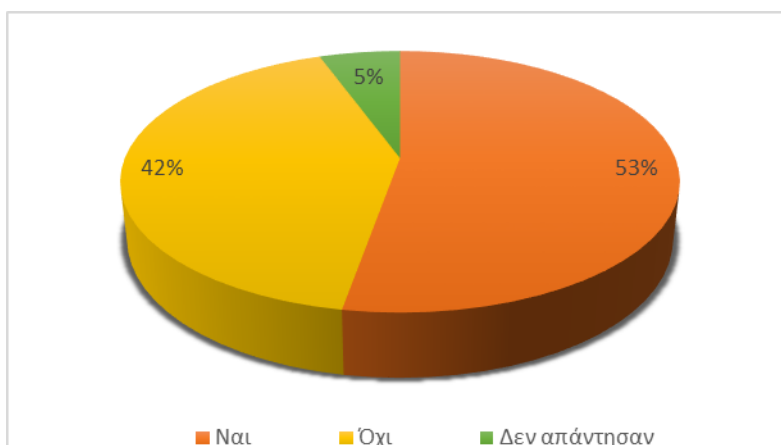
Βελτιώνεται η εικόνα του ξενοδοχείου (Α)	Προωθείται η συνεργασία σε παράγοντες παροχής υπηρεσιών (Β)	Σταθεροποιείται η πελατεία της ξενοδοχειακής επιχείρησης (Γ)	Οι παροχές ποιότητας γίνονται ανταγωνιστικές (Δ)	Όλα τα παραπάνω	A+B	A+Γ	A+Δ
14	0	2	4	8	1	1	6



Το 39% δηλώνει ότι βελτιώνεται η εικόνα του ξενοδοχείου,στη συνέχεια όλα τα παραπάνω δήλωσαν το 22%, ενώ το 17% απάντησε το Α+Δ, το 11% απάντησε τις παροχές ποιότητας που γίνονται ανταγωνιστικές, ότι σταθεροποιείται η πελατεία της επιχείρησης απάντησε το 6% και τέλος το 3% απάντησε τα Α+Δ και Α+Γ ξεχωριστά.

11. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΣΑΣ.

Ναι	19
Όχι	15
Δεν απάντησαν	2



Στο εάν χρησιμοποιείται κάποιο πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας, το 53% έδωσε θετική απάντηση σε αντίθεση με το 42% που απάντησαν όχι, δήλωσαν ότι δεν χρησιμοποιούν κάποιο πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας, αλλά προσπαθούν από μόνοι τους να βελτιώσουν τις οποιεσδήποτε υπηρεσίες παρέχουν και τέλος το 5% που δεν απάντησε την ερώτηση αυτή.

12. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

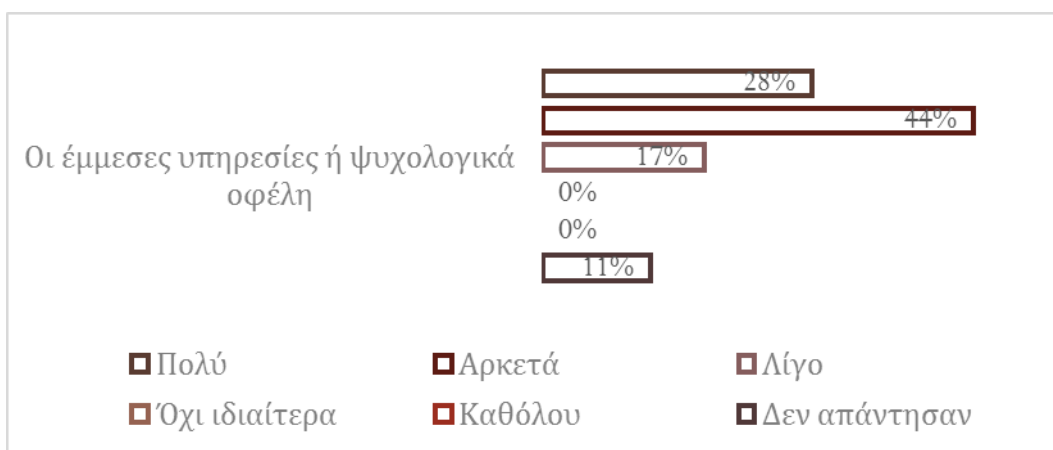
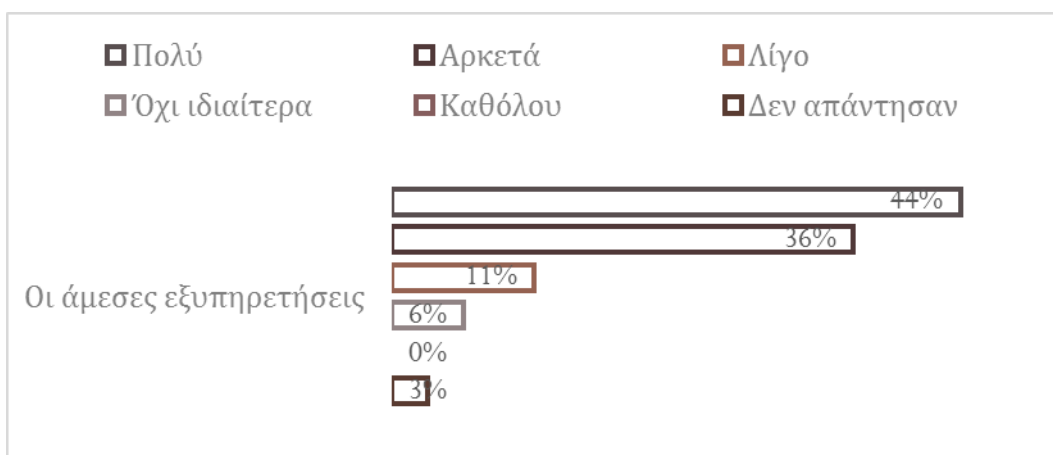
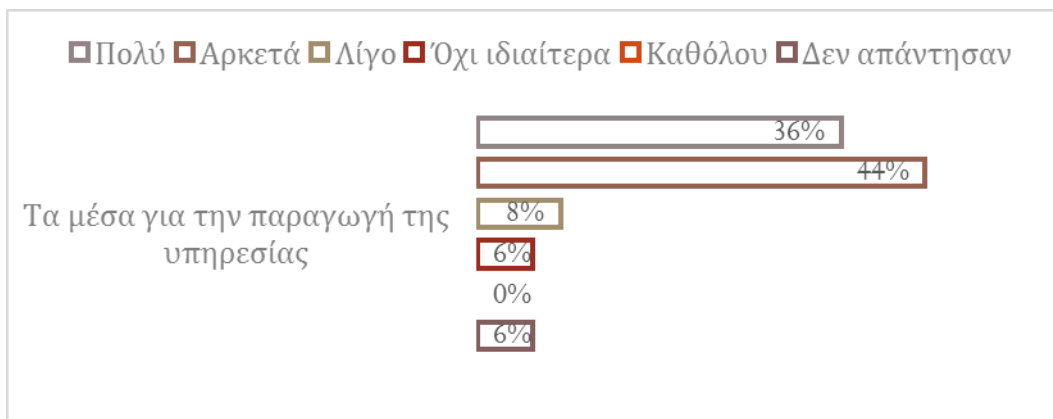
- Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε αυτή την ερώτηση απάντησε ότι για την δική τους ξενοδοχειακή επιχείρηση σύστημα ποιότητας, η απάντηση είναι η ερώτηση 10.
- Είναι η εικόνα του ξενοδοχείου ως προς τις παροχές στους πελάτες.
- Είναι όλες εκείνες οι υπηρεσίες που κάνουν τον πελάτη, να αισθανθεί άνεση, ασφάλεια, ικανοποίηση, ευχαρίστηση, ξεκούραση και θα κάνουν τον πελάτη να ξανά επισκεφθεί το δικό μας ξενοδοχείο.
- Να προσπαθούμε να παρέχουμε στον πελάτη, τόσο σήμερα όσο και αύριο την ίδια

ποιοτική υπηρεσία.

- Ένα σύνολο ενεργειών και διαδικασιών αναφορικά με την ορθή λειτουργία και οργάνωση όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών του ξενοδοχείου που διασφαλίζουν το ζητούμενο επίπεδο των υπηρεσιών.
- Μας εξασφαλίζει αξιοπιστία και σταθερή ποιότητα.
- Σταθερή και βέλτιστη ποιότητα.
- Βελτίωση ποιότητας.
- Είναι η βασική προϋπόθεση προσέλκυσης πελατών, εξασφάλισης εσόδων αλλά και εξασφάλιση επαναλαμβανόμενων πελατών.
- Ένα σύστημα που θα εξασφαλίσει ότι όλα γίνονται σωστά.
- Διασφάλιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βελτιώνει την εικόνα του ξενοδοχείου και τη συνεργασία μας με μεγάλους tour operators.
- Μια διαρκής διαδικασία εξέλιξης και ανάπτυξης.
- Εργαλείο.
- Η ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη.

13. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ / ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ ΠΑΙΖΟΥΝ ΓΙΑ ΕΞΑΣ ΡΟΛΟ ΣΤΗΝ ΚΑΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.

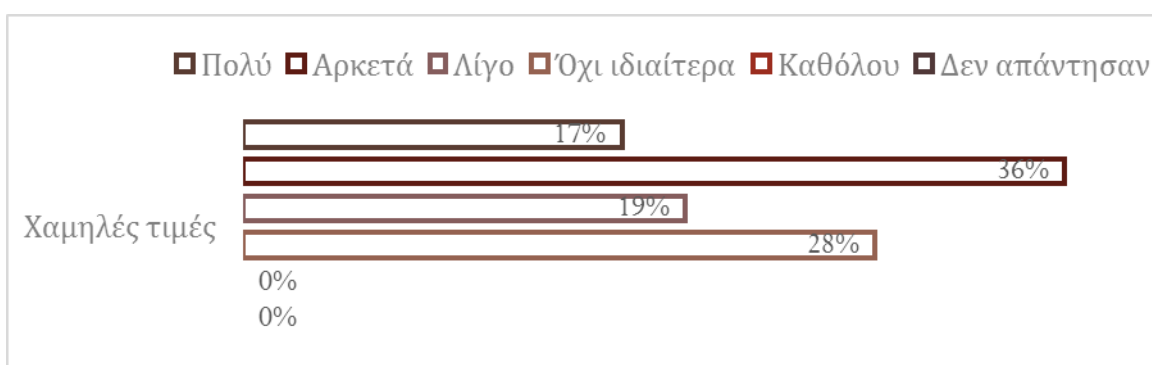
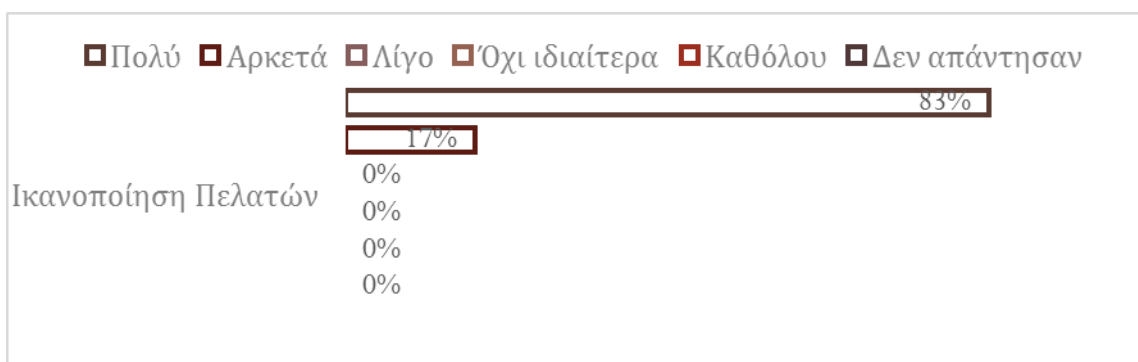
	Καθόλου	Όχι ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Δεν απάντησαν
Τα μέσα για την παραγωγή της υπηρεσίας	0	2	3	16	13	2
Οι άμεσες εξυπηρετήσεις	0	2	4	13	16	1
Οι έμμεσες υπηρεσίες ή ψυχολογικά οφέλη	0	0	6	16	10	4

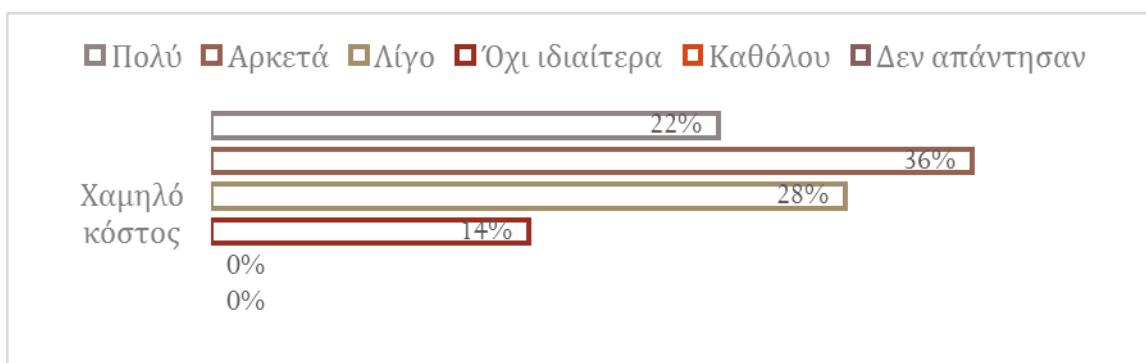
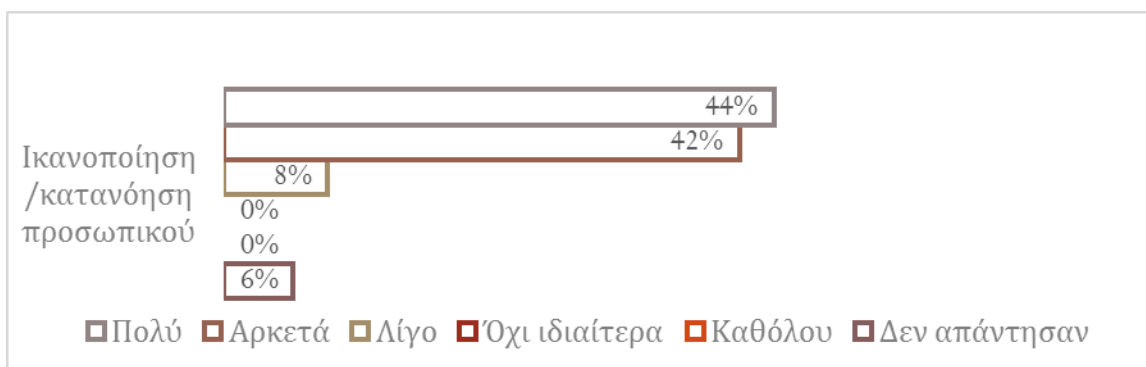


Όπως βλέπουμε τα μέσα για την παραγωγή της υπηρεσίας παίζουν μεγάλο ρόλο από 44% έως πολύ με 36%, ακολουθούν οι άμεσες εξυπηρετήσεις με πολύ 44% και αρκετά 36% και τέλος οι έμμεσες υπηρεσίες ή ψυχολογικά οφέλη έχουν αρκετά μεγάλο ρόλο από 44%.

14. Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΣΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΚΑΠΟΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΕΙ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ.

	Καθόλου	Όχι ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Δεν απάντησαν
Ικανοποίηση Πελατών	0	0	0	6	30	0
Χαμηλές τιμές	0	10	7	13	6	0
Ικανοποίηση/κατανόηση προσωπικού	0	0	3	15	16	2
Υψηλή ποιότητα	0	0	3	11	22	0
Χαμηλό κόστος	0	5	10	13	8	0
Εξειδικευμένα προϊόντα/υπηρεσίες	2	3	3	20	8	0

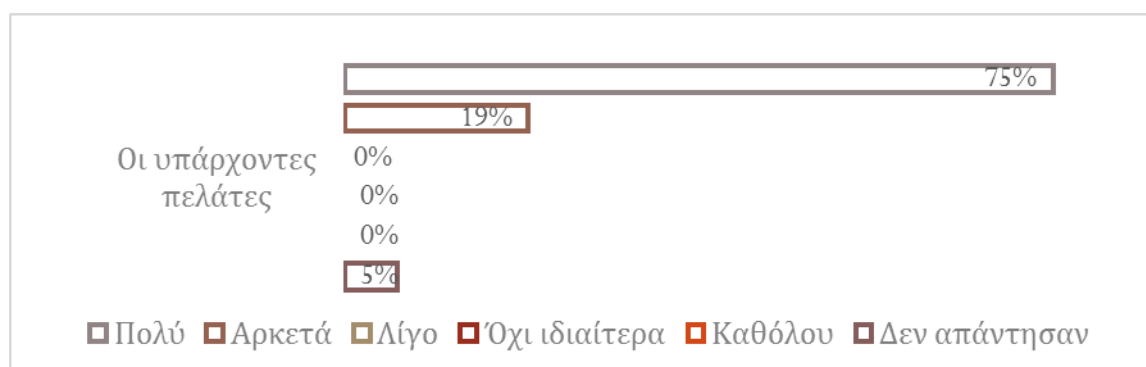


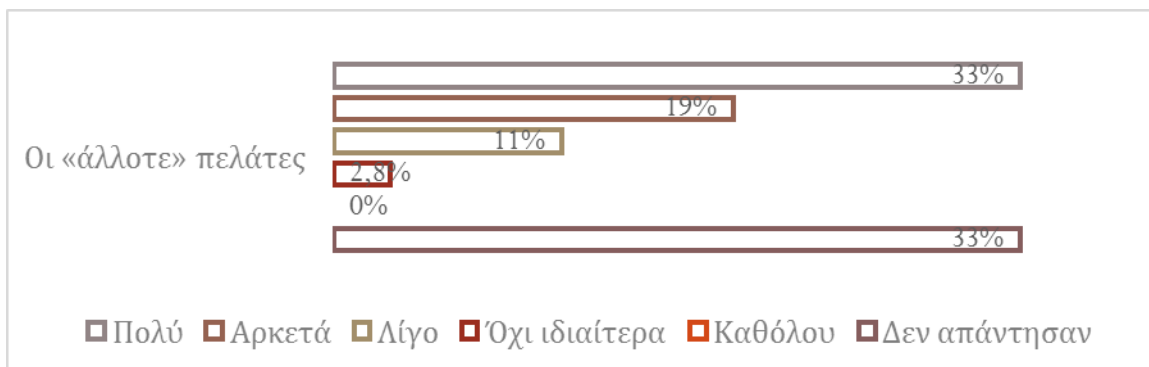


Παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία σαν στρατηγική τους έχουν αρχικά την ικανοποίηση των πελατών με 83% πολύ και 17% αρκετά, τις χαμηλές τιμές από αρκετά 36% έως όχι ιδιαίτερα με 28%, ακόμα την ικανοποίηση /κατανόηση προσωπικού από πολύ με 44% έως αρκετά με 42% αλλά και λίγο με ποσοστό 8%, στη συνέχεια την υψηλή ποιότητα από πολύ με 61%, το χαμηλό κόστος από αρκετά 36% έως λίγο 28% και τέλος αρκετά τα εξειδικευμένα προϊόντα με 36%.

15. ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΥΠΟΥΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΕΙΤΑΙ.

	Καθόλου	Όχι ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Δεν απάντησαν
Οι υπάρχοντες πελάτες	0	0	0	7	27	2
Οι πιθανοί μελλοντικοί πελάτες	0	0	2	15	14	5
Οι «άλλοτε» πελάτες	0	1	4	7	12	12





Σε αυτήν την ερώτηση φαίνεται ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις φιλοξενούν αρκετά από τους υπάρχοντες πελάτες με 75%, στη συνέχεια αρκετά με 42% και πολύ με 39% είναι οι πιθανοί μελλοντικοί πελάτες και τέλος είναι οι «άλλοτε» πελάτες από πολύ έως αρκετά με 33% αλλά και λίγο 19%. Αλλά υπάρχουν και εκείνοι που δεν απάντησαν σε όλες ή σχεδόν σε όλες τις επιλογές της ερωτήσεως.

16. ΠΟΤΕ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΠΡΩΤΗ ΦΟΡΑ Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΣΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μόνο οι 18 απάντησαν πότε πιστοποιήθηκε για πρώτη φορά το ξενοδοχείο τους:

- τον Νοέμβριο της χρονιάς 2002,
- δύο ξενοδοχεία το έτος 2004,
- τρία ξενοδοχεία το έτος 2005,
- δύο ξενοδοχεία τη χρονιά 2007,
- 2008,
- 2009,
- 2011,
- ακόμα ένα ξενοδοχείο στις 28.03.2013.
- δύο ξενοδοχειακές μονάδες το έτος 2013,
- 2014,
- τον Φεβρουάριο του έτους 2015,
- μια ξενοδοχειακή επιχείρηση δήλωσε ότι δεν θυμάται έτος, και ανέφερε ότι ίσως έχει παρέλθει 15ετίας,
- ακόμα ένα ξενοδοχείο ανέφερε ότι έχει πιστοποιηθεί για πρώτη φορά πάνω από 10 έτη.

6.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα της πιλοτικής έρευνας, μας έδειξαν ότι στους Νομούς της Κρήτης (Ν. Χανίων, Ν. Ρεθύμνου, Ν. Ηρακλείου και Ν. Σητείας) η πλειοψηφία του διοικητικού προσωπικού καλύπτεται από άντρες με ποσοστό 56% και ένα ποσοστό 44% από γυναίκες. Οι ηλικίες των ερωτηθέντων κυμαίνονται μεταξύ 36-45 στην πλειοψηφία καθώς ακολουθούν οι ηλικίες 20-35 αλλά και 46-55. Το 86% των ερωτηθέντων έχει κάνει σπουδές (και συγκεκριμένα στο κλάδο του τουρισμού ή οικονομικών), ενώ το 14% είναι απόφοιτοι Λυκείου.

Επίσης παρατηρείται ότι μεγαλύτερη συμμετοχή υπήρχε από ξενοδοχεία κατηγορίας 4*, από ξενοδοχεία 3*, ενώ ελάχιστα ήταν η συμμετοχή από ξενοδοχεία 5*. Ωστόσο μόνο τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν κάποια πιστοποίηση, και ελάχιστα από τα ξενοδοχεία 3*.

Ο επικρατέστερος λόγος της διαμονής των επισκεπτών στα ξενοδοχεία είναι για ταξίδια αναψυχής με ποσοστό 59%, αλλά και για άλλους προσωπικούς λόγους, (όπως επαγγελματικά ταξίδια, αθλητικά ταξίδια αλλά και ταξίδια λόγω υγείας, αυτού του είδους οι επισκέπτες φιλοξενούνται συνήθως στα ξενοδοχεία πόλης).

Παρόλο που η κάθε επιχείρηση θέτει άλλες προτεραιότητες, το 69% θεωρεί ότι ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας είναι πολύ απαραίτητο. Ακολουθεί ένα ποσοστό 25% που χρησιμοποιεί κάποια άλλη πιστοποίηση ποιότητας, δύο ξενοδοχεία συμπλήρωσαν την πιστοποίηση IHAC και δύο εφαρμόζουν TRAVELIFE GOLD. Τα υπόλοιπα τρία δεν συμπλήρωσαν ποια πιστοποίηση χρησιμοποιούν. Ένα ξενοδοχείο μας δήλωσε ότι δεν θεωρείται πιστοποιημένο ωστόσο εφαρμόζουν την πιστοποίηση HACCP. Ενώ ένα ποσοστό 20% χρησιμοποιεί HACCP & ISO.

Οι ελάχιστες μονάδες που δεν χρησιμοποιούν κάποια πιστοποίηση και απάντησαν άλλο στην ερώτηση 5 ενημερώθηκα ότι είναι σε διαδικασία εφαρμογής για πιστοποίηση στα ξενοδοχεία τους. Ακόμα κατά την διάρκεια της συνομιλίας με πληροφόρησαν το 11% δεν έχουν προχωρήσει στην διαδικασία πιστοποίησης του ξενοδοχείου τους γιατί δεν τους έχει χρειαστεί ακόμα αλλά και δεν τους έχει ζητηθεί από τα ταξιδιωτικά γραφεία που συνεργάζονται αλλά και από τον Ε.Ο.Τ. , δηλώσαν ότι σε περίπτωση που χρειαστεί να χρησιμοποιήσουν κάποια πιστοποίηση για την επιχείρησή τους είναι πρόθυμοι να την πραγματοποιήσουν. Επιπλέον αναφέρουν ότι θεωρούν καλό να εφαρμόσουν κάποια πιστοποίηση κυρίως για οικονομικούς λόγους.

Υπάρχουν βέβαια και εκείνοι που δεν γνωρίζουν τι θα τους πρόσφερε ένα σύστημα ποιότητας και καθώς συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο ζήτησαν να τους αναφέρω κάποια πλεονεκτήματα αυτών. Τα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα ποιότητας δεν απασχολούν ξεχωριστό προσωπικό, γι' αυτό ο αρμόδιος έχει και άλλες αρμοδιότητες διότι όπως ανέφεραν δεν μπορούν να έχουν ξεχωριστό προσωπικό για κάθε τμήμα.

Η πλειοψηφία από τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων, απάντησε ότι οι προσδιοριστικοί παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών που παίζουν σημαντικό ρόλο για τους καταναλωτές, είναι αρχικά η αξιοπιστία μετά η διασφάλιση παρεχόμενων υπηρεσιών, ακολουθεί η ασφάλεια των πελατών, στη συνέχεια είναι η ανταπόκριση στις απαιτήσεις τους, μετά είναι η κατανόηση που υπάρχει από τα στελέχη και το προσωπικό του ξενοδοχείου και η τιμή, καθώς τέλος είναι οι εγκαταστάσεις, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των πελατών τους μας απάντησαν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Το προσωπικό εκπαιδεύεται για τις υπηρεσίες που παρέχει στους πελάτες από αρκετά έως πολύ. (Τα μικρά ξενοδοχεία τις περισσότερες φορές λειτουργούν οικογενειακά).

Τα περισσότερα ξενοδοχεία διαθέτουν καρτέλα παραπόνων, αλλά ήταν και εκείνοι που δεν έχουν στην κατοχή τους, όμως και οι δύο πλευρές μέσω της επικοινωνίας με τον πελάτη προσπαθούν να παρατηρήσουν τυχόν παράπονα και αδυναμίες τους, (η αναγνώριση των αιτών η των λύσεων των προβλημάτων που έχουν οι πελάτες με το επίπεδο εξυπηρέτησης, βοηθάει την κάθε επιχείρηση αλλά και εργαζόμενο να εξελιχθεί).

Από της απαντήσεις που έδωσαν τα στελέχη αλλά και το προσωπικό των ξενοδοχείων παρατηρήθηκε ότι είναι σημαντικό η απόκτηση ενός σήματος ποιότητας για πολλούς λόγους αλλά κυρίως γιατί βελτιώνεται η εικόνα του ξενοδοχείου, καθώς σταθεροποιείται η πελατεία της ξενοδοχειακής επιχείρησης, επίσης στην ικανοποίηση του πελάτη, στην ασφάλεια του, στην εξασφάλιση και διαρκείς διαδικασία εξέλιξης και ανάπτυξης αλλά και για οικονομικούς λόγους.

Στη συνέχεια εξίσου σημαντικό ρόλο έχουν τα μέσα για την παραγωγή μίας υπηρεσίας, οι άμεσες εξυπηρετήσεις και οι έμμεσες υπηρεσίες ή ψυχολογικά οφέλη στην κακή ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται. Για να βελτιώσουν κάποια προβλήματα ή αδυναμίες το 42% δεν χρησιμοποιούν προγράμματα βελτίωσης ποιότητας στα διάφορα τμήματα, αλλά προσπαθούν από μόνοι τους να βελτιώσουν τις οποιεσδήποτε υπηρεσίες παρέχουν.

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης δίνεται πολύ σημασία αρχικά στην ικανοποίηση των πελατών με 83%, στην υψηλή ποιότητα με 61%, αρκετά στα εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες με 56%, πολύ έμφαση στην ικανοποίηση και κατανόηση των απαιτήσεων και ζητημάτων του προσωπικού με ποσοστό 44%, και τέλος αρκετή έως όχι ιδιαίτερη σημασία στο χαμηλό κόστος και στις χαμηλές τιμές, (Ο λόγος γίνεται για τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία, όπου παρέχουν στους επισκέπτες τους ότι καλύτερο μπορούν προκειμένου να μείνουν ικανοποιημένοι).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις φιλοξενούν τους υπάρχοντες πελάτες, στην συνέχεια ακολουθούν οι πιθανοί-μελλοντικοί πελάτες και τέλος λιγότερους επισκέπτες όπως είναι οι «άλλοτε» πελάτες.

Τέλος παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία έχουν πιστοποιηθεί από την τελευταία δεκαετία και μετά, αφού τους έχει ζητηθεί όπως πολλές φορές τόνισαν, αλλά και ήταν απαραίτητο για την εικόνα τους σαν επιχείρηση.

Τα συμπεράσματα της έρευνας που βγάλαμε μας δείχνουν ότι σχεδόν μόνο οι ξενοδοχειακές μονάδες χρησιμοποιούν κάποια συστήματα διαχείρισης ποιότητας, σε αντίθεση με τις μικρότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν κάποιο σύστημα ποιότητας, είτε επειδή δεν τους έχει ζητηθεί κάτι τέτοιο, είτε επειδή δεν τους έχει χρειαστεί μέχρι τώρα όπως ανέφεραν. Τα διοικητικά στελέχη αλλά και το προσωπικό προσπαθεί να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες της, αλλά και να υπάρχει μια αρμονική και σωστή σχέση στις μεταξύ τους σχέσεις. Διαπιστώθηκε ακόμα ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού, έτσι λίγα άτομα πρέπει να ασχολούνται με περισσότερες αρμοδιότητες.

Υπογραμμίζεται ότι η υιοθέτηση του ζητήματος ποιότητας εξυπηρέτησης της πελατείας δεν σχετίζεται ούτε με τη κατηγορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης ούτε με την εξωτερική πιστοποίηση, όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO (Σωτηριάδης, ο.π)



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η συγκεκριμένη έρευνα εντάσσεται στα πλαίσια της εκπόνησης πτυχιακής εργασίας για την αξιολόγηση της ποιότητας στον ξενοδοχειακό τομέα στην χώρα μας. Η συμμετοχή σας στην έρευνα θα συμβάλει σημαντικά στην υλοποίηση του παραπάνω στόχου. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ.

i. Φύλο

Γυναίκα Άνδρας

ii. Ηλικία

20-35 36-45 46-55 Πάνω από 56

iii. Ποια η θέση σας στην εταιρία.

.....

iv. Ποια είναι η εκπαίδευση σας?

Λύκειο Α.Τ.Ε.Ι Πανεπιστημιακή Μεταπτυχιακές σπουδές

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

1. Σε ποια κατηγορία ανήκει η ξενοδοχειακή σας επιχείρηση?

5* 4* 3* Άλλο.....

2. Για ποιους λόγους σας επισκέπτονται οι πελάτες σας?

- Επαγγελματικά ταξίδια
- Αθλητικά ταξίδια
- Ταξίδια λόγω υγείας
- Ταξίδια αναψυχής
- Άλλο.....
- Όλα τα παραπάνω

3. Πόσο απαραίτητο θεωρείται ότι είναι ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας για τον τουρισμό? Με βαθμολογική κλίμακα από 1 έως 5*.

Καθόλου	Όχι ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

4. Ποια από τις παρακάτω πιστοποιήσεις Ποιότητας χρησιμοποιεί η εταιρία σας?

- I.S.O.
- H.A.C.C.P.
- Green Hotel
- Ελβετικό σήμα ποιότητας Q
- Άλλο.....

5. Σε περίπτωση που δεν χρησιμοποιείται κάποιο σύστημα ποιότητας ποιοι είναι οι λόγοι

- Δεν γνωρίζουμε για αυτό
- Δεν διαθέτουμε το κατάλληλο προσωπικό
- Δεν μας έχει χρειαστεί
- Το είχαμε εφαρμόσει στο παρελθόν χωρίς κάποια αποτελέσματα
- Άλλο.....

6. Ο υπεύθυνος ποιότητας απασχολείται μόνο για το τμήμα διασφάλισης ποιότητας?

- Ναι αποκλειστικά με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας.
- Έχει και άλλες αρμοδιότητες.

7. Αξιολογήστε με βαθμολογική κλίμακα από 1 έως 5* τους παρακάτω προσδιοριστικούς παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών που πιστεύεται ότι παίζουν σημαντικό ρόλο, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των πελατών σας.

	Καθόλου	Όχι ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Αξιοπιστία					
Ανταπόκριση					
Εγκαταστάσεις					
Κατανόηση					
Διασφάλιση παρεχόμενων υπηρεσιών					
Τιμή					
Ασφάλεια					

8. Το προσωπικό σας εκπαιδεύεται για τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες? Με βαθμολογική κλίμακα από 1 έως 5*.

Καθόλου	Όχι ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

9. Διαθέτει η επιχείρησή σας βιβλίο παραπόνων?

- Ναι Όχι

10. Γιατί είναι σημαντικό για την ξενοδοχειακή σας επιχείρηση η απόκτηση του σήματος ποιότητας?

- Βελτιώνεται η εικόνα του ξενοδοχείου
 Προωθείται η συνεργασία σε παράγοντες παροχής υπηρεσιών
 Σταθεροποιείται η πελατεία της ξενοδοχειακής επιχείρησης
 Οι παροχές ποιότητας γίνονται ανταγωνιστικές
 Όλα τα παραπάνω

11. Χρησιμοποιείται κάποιο πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας στα τμήματα και στις δραστηριότητες που αναπτύσσονται στο ξενοδοχείο σας?

Ναι Όχι

12. Τι είναι για την δική σας ξενοδοχειακή επιχείρηση ένα σύστημα ποιότητας?

.....

13. Ποιο από τα παρακάτω προβλήματα / ελλείψεις παίζουν για εσάς ρόλο στην κακή ποιότητα των υπηρεσιών? Με βαθμολογική κλίμακα από 1 έως 5*.

	Καθόλου	Όχι ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Τα μέσα για την παραγωγή της υπηρεσίας					
Οι άμεσες εξυπηρετήσεις					
Οι έμμεσες υπηρεσίες ή ψυχολογικά οφέλη					

14. Η ξενοδοχειακή σας επιχείρηση ακολουθεί κάποια στρατηγική προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της. Με βαθμολογική κλίμακα από 1 έως 5*.

	Καθόλου	Όχι ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Ικανοποίηση πελατών					
Χαμηλές τιμές					
Ικανοποίηση /Κατανόηση προσωπικού					
Υψηλή ποιότητα					
Χαμηλό κόστος					
Εξειδικευμένα προϊόντα /υπηρεσίες					

15. Ποιους από τους παρακάτω τύπους πελατών φιλοξενείται? Με βαθμολογική κλίμακα από 1 έως 5*.

	Καθόλου	Όχι ιδιαίτερα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
Οι υπάρχοντες πελάτες					
Οι πιθανοί - μελλοντικοί πελάτες					
Οι «άλλωτε» πελάτες					

16. Πότε πιστοποιήθηκε πρώτη φορά η ξενοδοχειακή σας επιχείρηση?

.....

*1=Καθόλου, 2=Όχι ιδιαίτερα, 3=Λίγο, 4=Αρκετά, 5=Πολύ

Όνοματεπώνυμο: Καραγιαννάκη Αφροδίτη

Επικοινωνία:6977952925

email: afroditicar@outlook.com

Σας Ευχαριστώ, για την συμμετοχή σας!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αρβανιτόγιαννης Ι. Σ. (2000), ISO9000 & ISO14000, Εκδόσεις: University Studio Press
2. Βαγιονής Ν. & Ε. Κασιμάτη & Β. Καφούρος (2010), ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ, Εκδόσεις: ΚΕΠΕ
3. Γιαννοπούλου Γ. (2004), Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ, Εκδόσεις: Έλλην
4. Γούναρης Σ. (2012), ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, Rosili, Αθήνα
5. Γούναρης, Σ. & Σταθακόπουλος, Β., (2006), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ, Εκδόσεις: Σταμούλη
6. Δελβιτσιώτης Κ. (2005), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Εκδόσεις: Νομική Βιβλιοθήκη
7. Ζαβλανός Μ. (2006), Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ, Εκδόσεις: Σταμούλη
8. Θεοδοροπούλου Ε., (2006), ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΘΗΜΑ: ΔΕΙΦΟΡΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθήνα
9. Καλφιώτης Σ. (1978), ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ, Εκδόσεις: Τυροβολά
10. Λυμπερόπουλος Κ. & Α. Παντουβάκης (2000), ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΙΙ, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
11. Μακρυμανωλάκης, Ν., 2003. Τι εστί (άραγε) CRM;, Περιοδικό How
12. Μπουραντάς Δ.& Παπαλεξανδρή Ν. (2002), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, Εκδόσεις: Μπένου
13. Πανηγυράκης, Γ., (2013), ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Εκδόσεις Σταμούλη
14. Πανηγυράκης, Γ & Σιώμος Γ., (2005), ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING CASES), Εκδόσεις: Σταμούλη
15. Παπανίκος Γ. (2004), Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ, Εκδόσεις: ΙΤΕΠ
16. Πρωτοπαπαδάκης Ι. (2003), ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Εκδόσεις: Σταμούλη
17. Ρεγκούκος Π. (1992), ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ, Εκδόσεις: Παναγιώτης Γ. Ρεγκούκος
18. Τσιώτρας Γ. Δ. (1995), ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Εκδόσεις: Μπένος
19. Χυτήρης Λ. (1996) ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Εκδόσεις: Inderbooks

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Brian Rothery, (1998), ISO 14000 & ISO 9000, Εκδόσεις: Έλλην
2. Burrow, J., (2008), MARKETING, Εκδόσεις: Cengage Learning
3. Cahill D. J. (1996), INTERNAL MARKETING YOUR COMPANY'S NEXT STAGE OF GROWTH, the Haworth Press Binghamton NY.
4. Cowell D. (1984), THE MARKETING OF SERVICES, Heinemann, London

5. Deery M., Leo K, Jago, Hotel management style: a study of perception and preferences, (2001), Hospitality Management, Vol 20, pages 325-338, Pergamon, Elsevier Science,
6. Doswell R. (2002), ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις: Κριτική
7. Gronroos, C. (1981), INTERNAL MARKETING AN INTEGRAL PART OF MARKETING THEORY, στο Donnelly, J.H. & George, W.E. (Eds) Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings series, Chicago, IL, σελ: 236-238.
8. Gronroos, C. (1985). Internal marketing theory and practice, in Bloch, T., Uppah, G. and Zeithaml, V.A. (Eds), Services Marketing in a Changing Environment, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 41-47.
9. Hamel, G. (1996), Strategy as Revolution, Harvard Business Review, July-August 1996: 69-82.
10. Holloway C. & Robinson C. (2003), ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος
11. Howard, J., Sheth, N., (1969), THE THEORY OF BUYER BEHAVIOR, Εκδόσεις: John Wiley and Sons, Inc.
12. JOURNAL: ΑΡΧΕΙΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ, (2003), Τόμος XV, No 1, “Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις”, αρχείο PDF
13. Kotler Ph. & Keller K. L. (2012), MARKETING MANAGEMENT, Prentice Hall
14. Kroeber & Riel, W., (1998), ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα
15. Page S. (2006), ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ, Εκδόσεις: Παπαζήση
16. Porter, M. E. (1980), COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS, NY, Free Press.
17. Rutherford, D. (1999), ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ, Εκδόσεις: Έλλην
18. Wilson, Al., & Zeithaml, V.A., & Bitner. M., & Gremler, D., (2012), Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm, second European edition, The McGraw-Hill Companies.
19. Wellington, P., (1995), KAIZEN STRATEGY FOR CUSTOMER CARE, Εκδόσεις: Pitman Publishing

ΠΗΓΕΣ ΙΝΤΕΡΝΕΤ

1. <http://positivelife.gr/Page/196/Article/131/>, (τελευταία επίσκεψη: 26.11.2014)
2. <http://www.gnto.gov.gr/>, (τελευταία επίσκεψη: 26.11.2014)
3. <http://traveldailynews.gr/columns/article/1983>, (τελευταία επίσκεψη: 26.11.2014)
4. <http://www.europeanbusiness.gr/>, (τελευταία επίσκεψη: 26.11.2014)
5. <http://frontoffice-147.dev.edu.uoc.gr/tourism/tourismcretegeneral.html>, (τελευταία επίσκεψη: 10.02.2015)
6. <http://tsioukras.blogspot.gr/search/label/MANAGEMENT>, (τελευταία επίσκεψη: 10.02.2015)
7. <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=36§orID=37&la=2>, (τελευταία επίσκεψη: 10.02.2015)

8. <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-database>, (τελευταία επίσκεψη: 10.02.2015)
9. <http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/News/Pages/News.aspx>, (τελευταία επίσκεψη: 14.04.2015)
10. <http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/News/Lists/List/Attachments/507/%CE%95%CE%BE%CE%B5%CE%BB%CE%AF%CE%BE%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD%20%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%202013.pdf>, (τελευταία επίσκεψη: 14.04.2015)
11. <https://hbr.org/1996/07/strategy-as-revolution>, (τελευταία επίσκεψη: 14.04.2015)
12. <http://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/DI262/ergasies2004-2005/ISO9000-ART.pdf>, (τελευταία επίσκεψη: 19.04.2015)
13. <http://www.helidoni.info/xx.htm>, (τελευταία επίσκεψη: 19.04.2015)
14. <http://eclass4u.gr/wp-content/uploads/2013/08/NOTES-SAMPLE-DEO-33.pdf>, (τελευταία επίσκεψη: 19.04.2013)
15. <http://areas.kenanflagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Problems%20and%20Strategies%20in%20Services%20Marketing.pdf>, (τελευταία επίσκεψη: 19.04.2015)
16. <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20Multiple-Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf>, (τελευταία επίσκεψη: 19.04.2015)
17. <http://www.isoqar.gr/el/haccp>, (τελευταία επίσκεψη: 19.04.2015)
18. <https://zenithmag.wordpress.com>, (τελευταία επίσκεψη: 19.04.2015)
19. <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3483/1046.pdf>, (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ – ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΥΠΟΥΡΓΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΝΗΛΙΚΩΝ, ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ, Αρχείο PDF, (τελευταία επίσκεψη: 19.04.2015)
20. http://orangespotters.blogspot.gr/2013/01/blog-post_57.html. (τελευταία επίσκεψη: 22.04.2015)

21. <http://www.startup.gr/index.php?about=89&id=3722> , (τελευταία επίσκεψη: 22.04.2015)

22. http://digilib.lib.unipi.gr/spoudai/bitstream/spoudai/467/1/t56_n3_71to94.pdf, (τελευταία επίσκεψη: 22.04.2015)

23. <https://books.google.gr/books?id=2KvxCQAAQBAJ&pg=PT139&dq=Gronroos,+C.,+1981.+Internal+marketing+an+integral+part+of+marketing+theory,+%CF%83%CF%84%CE%BF+Donnelly,+pp.+236-238.&hl=el&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAGoVChMIhcmVncjpxwIVQa8UCh2WgQ99#v=onepage&q=Gronroos%2C%20C.%2C%201981.%20Internal%20marketing%20an%20integral%20part%20of%20marketing%20theory%2C%20%CF%83%CF%84%CE%BF%20Donnelly%2C%20pp.%20236-238.&f=false>, (τελευταία επίσκεψη: 22.04.2015)

24. http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf, (τελευταία επίσκεψη: 25.04.2015)

25. <http://www.green-key.org/> , (τελευταία επίσκεψη: 29.06.2015)

26. <http://eepf.gr/el> , (τελευταία επίσκεψη: 29.06.2015)

27. <https://translate.google.gr/?hl=el&tab=TT> , (τελευταία επίσκεψη: 05.07.2015)

