



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**ΔΗΜΝΙΟΥ – ΣΕΚΕΡΗ ΛΥΓΕΡΗ  
ΣΑΒΒΙΔΟΥ ΕΙΡΗΝΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΠΛΑΛΑΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2010**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή κο. Γεωργιο Απλαδα κυρίως για την εμπιστοσύνη που μας έδειξε, και την υπομονή που έκανε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής εργασίας. Όπως επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του, για την επίλυση διάφορων θεμάτων.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΑΡΙΘΜ</b>	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	<b>ΣΕΛΙΔΕΣ</b>
	<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	10
	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	11
1	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.</b>	
	<b>ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ</b>	
1.1	Σύνθεση του τουριστικού προϊόντος	12
1.2	Ιδιαιτερότητες και Ιδιομορφίες του τουριστικού προϊόντος	13
1.3	Η έννοια της ποιότητας στο Ξενοδοχειακό – τουριστικό προϊόν	14
2	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
	<b>ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	
2.1	Ορισμός της ποιότητας	17
2.2	Σημασία της ποιότητας	18
2.3	Διαστάσεις της ποιότητας	19
2.4	Μέτρηση της ποιότητας	19
2.5	Μύθοι για την ποιότητα	20
2.6	Έλεγχος ποιότητας	21

2.7	Διασφάλιση της ποιότητας	22
2.8	Προγραμματισμός ποιότητας	23
2.8.1	Τύποι προγραμμάτων ποιότητας	23
2.8.2	Η διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας	24
2.9	Βραβεία ποιότητας	25
2.9.1	Το Ιαπωνικό βραβείο Deming	25
2.9.1.1	Γενικά στοιχεία	25
2.9.1.2	Κριτήρια αξιολόγησης	26
2.9.1.3	Διαδικασία αξιολόγησης	27
2.9.2	Το Αμερικανικό βραβείο Baldrige	28
2.9.2.1	Γενικά στοιχεία	28
2.9.2.2	Κριτήρια του βραβείου Baldrige	29
2.9.3	Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας	29
2.9.3.1	Σύντομη περιγραφή	29
2.9.3.2	Εφαρμογή της μεθόδου αξιολόγησης για τη λήψη του Ευρωπαϊκού βραβείου	30
2.9.4	Σύγκριση βραβείων	32
2.10	Οι “GURUS” της ποιότητας	33
3	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
	<b>ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>	

3.1	Ορισμός Ολικής Ποιότητας	37
3.2	Το μοντέλο της Ολικής Ποιότητας	37
3.3	Αρχές ποιότητας	39
3.4	Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας υπηρεσιών	39
3.5	Συνεχείς βελτιώσεις της ποιότητας υπηρεσιών	40
3.5.1	Ομάδες βελτίωσης ποιότητας	40
3.6	Κύκλοι ποιότητας	41
3.7	Ποιότητα υπηρεσιών στις τουριστικές δραστηριότητες	42
3.7.1	Ποιότητα υπηρεσιών στα τουριστικά γραφεία	42
3.7.2	Ποιότητα υπηρεσιών στις μεταφορές	43
3.7.2.1	Ποιότητα υπηρεσιών στη ναυτιλία	43
3.7.2.2	Ποιότητα υπηρεσιών στις αερομεταφορές	44
3.8	Ποιότητα υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες	45
3.8.1	Ποιότητα υπηρεσιών στο F&B	45
3.8.2	Ποιότητα υπηρεσιών στην ψυχαγωγία	48
4	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	
	<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	

4.1	Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	50
4.1.1	Περιοχές εστίασης	51
4.1.2	Κεντρικά σημεία ενδιαφέροντος	51
4.2	Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	52
4.3	Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	53
4.4	Κόστος Ολικής Ποιότητας	57
4.4.1	Σημασία του κόστους ποιότητας	57
4.4.2	Κατηγορίες του κόστους ποιότητας	58
4.5	Οφέλη από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	59
4.6	Τρόποι διαχείρισης παραπόνων	59
5	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b>	
	<b>ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	
5.1	Εθνικός Φορέας Έλεγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ)	61
5.2	Πιστοποίησης συστημάτων διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων	65
5.2.1	Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP)	65
5.2.2	Σύντομη ιστορική ανάδρομη	67
5.2.3	Κρίσιμοι παράγοντες ποιότητας στον κλάδο των	68

	τροφίμων	
5.2.3.1	Μικροβιολογικοί κίνδυνοι	68
5.2.3.2	Χημικοί κίνδυνοι	72
5.2.3.3	Φυσικοί κίνδυνοι	72
5.3	Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης	73
5.3.1	Πρότυπο Διαπίστευσης Φορέων Πιστοποίησης Προσώπων (ΦΠΠ) : ΕΛΟΤ EN ISO/IEC 17024	74
5.3.2	Άμεσοι στόχοι του ΕΣΥΔ συνεργασία με τους δημόσιους φορείς της χώρας	75
5.3.3	Το Εθνικό Σύστημα για την Ποιότητα	75
5.4	Τα πρότυπα της σειράς ISO	77
5.4.1	Η εξέλιξη της σειράς ISO 9000	77
5.4.2	Στόχοι αναθεώρησης της σειράς ISO 9000	78
5.4.3	Η νέα σειρά προτύπων ISO 9000:2000	78
5.5	Ελβετικό Σήμα Ποιότητας Q	80
5.5.1	Το πρόγραμμα πιστοποίησης της ποιότητας για τις τουριστικές επιχειρήσεις	80
5.5.2	Τα τρία επίπεδα του προγράμματος	81
5.5.2.1	Σήμα ποιότητας επιπέδου I	81
5.5.2.2	Σήμα ποιότητας επιπέδου II	82
5.5.2.3	Σήμα ποιότητας επιπέδου III	83

5.5.3	Το προφίλ του Quality-Coach	84
5.6	European Foundation For Quality Management (E.F.Q.M.)	84
5.6.1	Διαδικασία αυτοαξιολόγησης που βασίζεται στο μοντέλο αριστείας	84
5.6.2	Ευρωπαϊκή εβδομάδα ποιότητας	85
5.6.3	Επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας – E.F.Q.M	86
6	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b>	
	<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HACCP ΣΕ ΧΩΡΟΥΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ</b>	
6.1	Εισαγωγή	87
6.2	Παραλαβή τροφίμων	87
6.3	Αποθήκευση και συντήρηση τροφίμων	88
6.4	Απόψυξη	90
6.5	Διατήρηση	91
6.5.1	Διατήρηση τροφίμων με ψύξη	91
6.5.2	Διατήρηση τροφίμων με θέρμανση	92
6.6	Παράθεση τροφίμων	93
6.7	Καθαριότητα και υγιεινή	94
6.8	Καταπολέμηση τρωκτικών και εντόμων	95
6.9	Εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού	96



7	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</b>	
	<b>ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ</b>	
7.1	Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	98
7.2	Φύλλα ποιότητας	99
7.3	Σήμα Ελληνικής Κουζίνας	101
7.4	Γενικές αρχές συμπεριφοράς και υποχρεώσεις προσωπικού	102
8	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</b>	
	<b>CASE STUDY : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ</b>	106
	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	108
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ</b>	112

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία αναλύθηκε το θέμα της παροχής ολικής ποιότητας υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές – τουριστικές μονάδες.

Αρχικά θα αναλύσουμε τα συστατικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος και θα αναφερθούμε στην έννοια της ποιότητας στο ξενοδοχειακό – τουριστικό προϊόν. Καθώς και στην έννοια και τη σημασία της ποιότητας με κάποιους ορισμούς, τις διαστάσεις, τους μύθους, τον έλεγχο της ποιότητας και τη διασφάλιση της, όπως και τα βραβεία που δίνονται στις επιχειρήσεις που πληρούν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις.

Έπειτα θα ασχοληθούμε με την έννοια της ολικής ποιότητας υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα θα μιλήσουμε για τις αρχές της, τα προβλήματα και τις αιτίες κακής ποιότητας, στους κύκλους ποιότητας και στην ποιότητα υπηρεσιών στις τουριστικές δραστηριότητες.

Παρακάτω θα ασχοληθούμε με τη διοίκηση ολικής ποιότητας, τις αρχές της, τα εργαλεία της, το κόστος ολικής ποιότητας καθώς επίσης τα οφέλη από την εφαρμογή της και τους τρόπους διαχείρισης των παραπόνων.

Στη συνέχεια θα γίνει μια περιγραφή των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, πιο συγκεκριμένα στον Εθνικό φορέα έλεγχου τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ), στο HACCP, στο εθνικό σύστημα διαπίστευσης, στο ελβετικό σήμα ποιότητας Q, στο E.F.Q.M, και στα πρότυπα της σειράς ISO. Ύστερα αναπτύσσουμε την εφαρμογή του HACCP στους χώρους μαζικής εστίασης και τις μεθόδους εξασφάλισης καλύτερης ποιότητας που είναι οι νέες τεχνολογίες, η εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού και το σήμα Ελληνικής κουζίνας.

Τέλος έχουμε τη μελέτη περίπτωσης στον τομέα της εστίασης για το κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες από τις υπηρεσίες που παρέχονται στα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ξενοδοχειακές – τουριστικές επιχειρήσεις (ως ανεξάρτητες μονάδες) αποτελούν σήμερα σημαντικό οικονομικό κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας. Οι υπηρεσίες που παρέχουν παρουσιάζουν σημαντικές ιδιαιτερότητες.

Ο ανταγωνισμός συνεχώς αυξάνεται, η εξέλιξη της τεχνολογίας παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη, οι ολοένα μεγαλύτερες απαιτήσεις των πελατών που πλέον συγκρίνουν τα προϊόντα σε σχέση με την τιμή αλλά κ την ποιότητα τους, δημιούργησαν την ανάγκη τα στελέχη των ξενοδοχειακών τουριστικών επιχειρήσεων να υιοθετήσουν νέες τάσεις που απαιτούνται αλλά και συνεχώς να εξελίσσονται προκειμένου να διοικηθούν και να αναπτυχθούν αποτελεσματικά.

Το τουριστικό προϊόν με το πέρασμα των χρόνων συνεχώς εξελίσσεται όχι μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά. Όταν μιλάμε για ποιοτική εξέλιξη των προϊόντων αναφερόμαστε στις τουριστικές επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες προσπαθούν να δημιουργήσουν την “τέλεια” εικόνα παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες τους, την προσπάθεια πλήρους ικανοποίησης τους και πιο συγκεκριμένα την εξασφάλιση καλύτερης διαμονής, εξυπηρέτησης, φιλικότητας, ευγενείας.

Ο τελικός σκοπός της τουριστικής επιχείρησης είναι να κάνει τον κάθε πελάτη να νοιώθει μοναδικός και όχι σαν μια απρόσωπη μονάδα από τον τρόπο των εκάστου παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτό εξασφαλίζει τη σιγουριά, την εμπιστοσύνη αλλά και το θαυμασμό του πελάτη.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

### 1.1 ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Τουριστικό προϊόν ορίζεται οποιοδήποτε αγαθό ή υπηρεσία που προσφέρεται μεμονωμένα ή συνδυασμένα στην τουριστική αγορά και έχει την ιδιότητα ικανοποιεί συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων. Ο ορισμός του τουριστικού προϊόντος περιλαμβάνει αγαθά, άτομα, οργανισμούς υπηρεσίες, προορισμούς και ιδέες.

Το τουριστικό προϊόν που προσφέρεται συνδυασμένα, στην τουριστική αγορά είναι στην πραγματικότητα ένα σύνθετο υπηρεσιών αφού περιλαμβάνει έναν τουριστικό προορισμό, μεταφορικό μέσο, διαμονή σε κατάλυμα, διατροφή, μεταφορά και άλλες υπηρεσίες που συνήθως είναι προαιρετικές. Μερικές φορές και αγαθά όπως χάρτες, βιβλία κτλ. Στην απλούστερη του μορφή το τουριστικό προϊόν ή πακέτο όπως χαρακτηρίζεται, περιλαμβάνει έναν τουριστικό προορισμό, μεταφορικό μέσο, κατάλυμα, πρόγευμα και μεταφορές.

Η εικόνα ενός τουριστικού προϊόντος διαφέρει από άτομο σε άτομο όπως και η αντίληψη για τον τρόπο ικανοποίησης των επιθυμιών ή τουριστικών αναγκών. Για παράδειγμα η διαμονή σε ένα ξενοδοχείο τριών αστέρων μπορεί να ικανοποιήσει απόλυτα ένα αγοραστή τουριστικού προϊόντος ενώ κάποιον άλλο λίγο ή καθόλου. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση ενός τουριστικού πακέτου. (Ν.Ηγουμενάκης,1999).

Το τουριστικό προϊόν είναι ενιαίο από τη στιγμή που ο τουρίστας – καταναλωτής ξεκινά το ταξίδι του, μέχρι τη στιγμή που επιστρέφει. Το πώς αξιολογεί την εμπειρία του, το τι έχει για εκείνον σημασία και το τι όχι διαμορφώνουν πολλές φορές μια εντελώς διαφορετική εικόνα από αυτήν που εμείς έχουμε για το ποσό καλά πέρασε – για το ποσό καλά τον εξυπηρέτησαμε. (Σκουλάς, [www.letrina.gr](http://www.letrina.gr)).

## 1.2 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΔΙΟΜΟΡΦΙΕΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Το τουριστικό προϊόν και οι υπηρεσίες έχουν σημαντικές ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό ζητήματα που σχετίζονται με την διοίκηση και λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων.

Οι ιδιαιτερότητες αυτές οφείλονται σε μια πλειάδα κριτηρίων / παραγόντων. Κάθε ένα από κριτήρια αυτά καθιστά περισσότερο ορατές τις ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος ενισχύοντας στρατηγικές marketing και πωλήσεων.

Αυτή η ιδιαιτερότητα του τουριστικού προϊόντος ερμηνεύεται από τα ακόλουθα κριτήρια: το άυλο, το αδιαχώρητο, το άφθαρτο, ο μεγάλος αριθμός των εμπλεκόμενων, μεγάλος αριθμός τυπολογιών προϊόντων, το γεωγραφικό περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά δημόσιου και κοινωνικού αγαθού. Αυτή η μορφή προσέγγισης της ιδιαιτερότητας του τουριστικού προϊόντος διαμορφώνει τον κορμό ερωτημάτων που θα μπορούσε να εγείρει μια ανάλυση των χαρακτηριστικών της τουριστικής προσφοράς.

Μια άλλου τύπου προσέγγιση διαφοροποιεί την φύση του προϊόντος από την υπηρεσία και τα παραγωγικά συστήματα, συνδέοντας τις ιδιαιτερότητες του τουρισμού, με τους τεχνικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τη χωροχρονική διάσταση της τουριστικής μετακίνησης όπως μεταφορικά μέσα, καταλύματα, επιχειρήσεις εστίασης και αναψυχής.

Οι ιδιομορφίες συγκεκριμένα είναι η παροχή τουριστικών υπηρεσιών απαιτεί τη συνύπαρξη τουριστών – παραγώγων και την άμεση επαφή των πρώτων με τα συστήματα παροχής και παραγωγής υπηρεσιών με αποτέλεσμα οι τουρίστες να συμμετέχουν και να επηρεάζουν ενεργά την παραγωγή και την κατανάλωση των τουριστικών υπηρεσιών. Η συμμετοχή αυτή δημιουργεί διάφορα προβλήματα μεταβλητότητας, αβεβαιότητας και ετερογένειας στην λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων και των συστημάτων τους τα όποια σε συνδυασμό με την άυλη και πολιτισμική – διεθνή των τουριστικών επιχειρήσεων δυσχεραίνουν την διοίκηση μέτρησης, βελτίωσης της ποιότητας και της απόδοσης των επιχειρησιακών λειτουργιών.

Για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων θα πρέπει να αναπτύξει και να εφαρμόσει πολιτικές που θα μειώνουν τα προβλήματα που δημιουργούνται λόγω της σύντομης απαξίωσης των τουριστικών υπηρεσιών.

Η πληροφορία αποτελεί ζωτικό παράγοντα και στοιχείο του τουριστικού προϊόντος, οι εφαρμογές σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας (ιδιαίτερα του διαδικτύου) αποτελούν αποφασιστικά εργαλεία αύξησης της αποτελεσματικότητας των

τουριστικών επιχειρήσεων και εργαλεία στήριξης της στρατηγικής τους διοίκησης. (Πανεπιστήμιο Αιγαίου).

### **1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ-ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ**

Η έννοια της ποιότητας προσεγγίζεται από διάφορες σκοπιές και συνήθως αναφέρεται σε ορισμένα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος που προσδιορίζουν ή επηρεάζουν τη δυνατότητα και επάρκειά του για ικανοποίηση των αναγκών, επιθυμιών και προσδοκιών της τουριστικής πελατείας. Οι προσδοκίες και οι εμπειρίες συνιστούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η αντίληψη της ποιότητας από τους καταναλωτές.

Για να εξετάσουμε, όμως, την έννοια της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, θα πρέπει να επικεντρωθούμε στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, μερικά από τα οποία, όπως είναι φυσικό, φέρουν ομοιότητες με τις γενικές ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος και τα οποία κατά τον Mullin (1992) είναι: σταθερή δυναμικότητα, φθαρτότητα (ένα αδιάθετο δωμάτιο αντιπροσωπεύει μία ανεπανόρθωτη απώλεια εσόδων), ασταθής ζήτηση (ουσιαστικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια του έτους), δραστηριότητα σε πραγματικό χρόνο (αμεσότητα των δραστηριοτήτων), ένταση εργασίας (περίοδοι υψηλής - χαμηλής χρήσης ανθρωποωρών), εγκαταστάσεις (εκεί όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καταναλώνονται), μέγεθος (σχετικά μικρομεσαίες ή πολύ μικρές επιχειρήσεις και συνεπώς είναι δύσκολο να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας), παραγωγή και κατανάλωση (πραγματοποιούνται συνήθως στον ίδιο χώρο), ένταση κεφαλαίου και τέλος διάρθρωση εξόδων (κατά κανόνα έχουν υψηλά σταθερά έξοδα και χαμηλά μεταβλητά έξοδα).

Τόσο στον τουρισμό όσο και σε άλλους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, κερδοσκοπική και μη, η φύση της ποιότητας είναι δυσπρόστατη ως προς την ικανοποίηση του πελάτη. Οι δύο όψεις της ποιότητας είναι: η υποκειμενική και η αντικειμενική.

Κάνοντας λόγο για υποκειμενική ποιότητα, όπως αναφέρει και στα γραπτά του ο Δρ. Walter Shewhart, αναφερόμαστε στην ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο οργανισμός και ο κάθε καταναλωτής ξεχωριστά. Για παράδειγμα, έχει απαντήσει το προσωπικό της υποδοχής με ευγένεια και διακριτικότητα στις ερωτήσεις του τουρίστα για τις δραστηριότητες, που μπορεί να πραγματοποιήσει – παρακολουθήσει, στον τόπο διακοπών του; Τα δωμάτια του

ξενοδοχείου είχαν ωραία διακόσμηση; Από την άλλη μεριά, η αντικειμενική ποιότητα έχει να κάνει με την απτή, φυσική υπόσταση ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας.

Παραδείγματα αντικειμενικής ποιότητας είναι η έναρξη της εστίασης ακριβώς την ώρα που αναγράφεται στους πίνακες ενημέρωσης του ξενοδοχείου, η ύπαρξη εσωτερικής θερμαινόμενης πισίνας, γηπέδου τένις, γκολφ, κλπ, όπως ακριβώς αναφέρεται στα διαφημιστικά φυλλάδια του ταξιδιωτικού γραφείου. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δηλαδή, η διοικητική – διαχειριστική προσέγγιση, που επικεντρώνεται στον οργανισμό ως ένα σύστημα, με έμφαση στην ομαδικότητα, τις διαδικασίες, τη στατιστική, τη συνεχή βελτίωση και την παροχή υπηρεσιών ή και προϊόντων που συναντούν ή ακόμα καλύτερα ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών, είναι αναγκαίο πλέον να εφαρμόζεται σε κάθε ξενοδοχειακό οργανισμό που επιθυμεί να είναι βιώσιμος και επί συνεχή σειρά ετών κερδοφόρος. Η αμεσότητα στη σχέση υπαλλήλου – καταναλωτή και το γεγονός ότι η ικανοποίηση των απαιτήσεων και αναγκών του τουρίστα εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα, οδηγεί στην υποχρέωση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων να εφαρμόζουν τις αρχές της Ολικής Ποιότητας, ώστε κάθε διαδικασία να μπορεί να παρακολουθείται και να ελέγχεται, να είναι μετρήσιμη η απόδοση του οργανισμού και των υπαλλήλων / στελεχών και φυσικά να επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών, μέσα από την αξιολόγηση και την κατανόηση των επιθυμιών του τουρίστα – καταναλωτή.

Σε άρθρο του περιοδικού Travel Times (Οκτώβριος 2004, τεύχος 11) με τίτλο «*Αντέχουν τα υψηλής κατηγορίας ξενοδοχεία*» διαπιστώνεται ότι σε ένα μεγάλο τουριστικό νησί της χώρας μας, την Κέρκυρα, παρά τη μείωση των τουριστικών αφίξεων το 2004 τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων αντέχουν λόγω των ανακαινίσεων, του εμπλουτισμού των υπηρεσιών και των τιμών τους. Αυτό φυσικά σημαίνει ότι οι ιδύνοντες των ξενοδοχείων αφουγκράστηκαν τις ανάγκες και επιθυμίες της τουριστικής αγοράς, ερεύνησαν τον εγχώριο και ξένο ανταγωνισμό και προχώρησαν σε διορθωτικές ενέργειες για να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο της μείωσης του τουρισμού που έχει επέλθει τα τελευταία έτη στην Ελλάδα.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό οφείλουμε, έστω επιγραμματικά, να αναφέρουμε ότι στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν τίθεται θέμα συσχέτισης της κατηγορίας στην οποία ανήκει το κατάλυμα με το αν παρέχει ή όχι υπηρεσίες ποιότητας που να ικανοποιούν τις αρχές των προτύπων (διεθνών, ευρωπαϊκών, κλπ) και φυσικά τις ανάγκες των πελατών τους. Δεν σημαίνει δηλαδή ότι κατ' ανάγκην ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων γνωρίζει τις επιθυμίες του πελατειακού του στόχου ή ακόμα και αν τις γνωρίζει ότι τις ικανοποιεί στο ακέραιο. Επίσης ξενοδοχεία 2 ή 3 αστέρων που προσεγγίζουν μία διαφορετική πελατεία, εάν μπορέσουν να

παρέχουν υπηρεσίες που να καλύπτουν τη σχέση αξίας / τιμής, όπως την αντιλαμβάνεται ο τουρίστας, τότε είναι σίγουρο ότι θα έχουν ικανοποιημένους πελάτες.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα καθιερώνεται ως βασικό κριτήριο καταναλωτικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Οι καταναλωτές, όλο και περισσότερο ευαισθητοποιούνται στην ποιότητα και τη θεωρούν σημαντικό κριτήριο στην επιλογή τους.

Οι επιχειρήσεις σπεύδουν να προσαρμοστούν.

Η ποιότητα αναγνωρίζεται πλέον ως ο δυναμικότερος παράγοντας και αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων / υπηρεσιών.

Στη σημερινή εποχή η αλλαγή της νοοτροπίας των οργανισμών με στόχο την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση αυτής, είναι η βάση για την επιβίωση όλων των επιχειρήσεων.

Ποιότητα είναι:

- i. Αποτελέσματα ερευνών της συμπεριφοράς του πελάτη καταναλωτή. Μικρός αριθμός αυτών θα αγόραζε ξανά κάτι που δεν τους ικανοποίησε πλήρως την προηγούμενη φορά (προϊόν – υπηρεσία) .
- ii. Κανείς σήμερα δεν είναι διατεθειμένος να κάνει τη ίδια λάθος επιλογή για δεύτερη φορά.
- iii. Οι επιχειρήσεις στρέφονται ολοκληρωτικά στην ποιότητα (η κακή ποιότητα δεν συγχωρείται).
- iv. Όπου δεν υπάρχει ποιότητα δεν υπάρχουν πωλήσεις.
- v. Ο δρόμος της ποιότητας απαιτεί να κατανοήσει τι είναι πραγματικά η ποιότητα για τον ίδιο και την επιχείρηση (που για πολλά προϊόντα σήμερα σημαίνει ότι θα πρέπει να εστιάσει στον πελάτη). (Τσιόρτας, 1995).

Σύμφωνα με το πρόγραμμα σπουδών για την «Διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών» από το Ελληνικό πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης αναφέρει βασικές αρχές για τον ορισμό της ποιότητας με βάση ΕΛΟΤ ISO EN 8402 , όπου η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των

χαρακτηριστικών μιας οντότητας που αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες.

- Όλοι οι ορισμοί ποιότητας έχουν ένα κοινό σημείο :  
ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.
- Προαπαιτήση της διαχείρισης της ποιότητας :  
ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ
- Στόχος μιας επιτυχημένης διοίκησης ποιότητας και τελικά μιας επιχείρησης :  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.

## 2.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για την επιχείρηση :

1. Καθαρό κέρδος και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .
2. Απουσία περιττών ελέγχων , καθυστερήσεων , παρεξηγήσεων και ανθυγιεινό εργασιακό περιβάλλον.
3. Όταν υπάρχει ποιότητα (φήμη , μερίδιο αγοράς , υπευθυνότητα) για το προϊόν (προστασία του καταναλωτή , διεθνής εικόνα).

Για τον πελάτη :

1. Η ποιότητα είναι σημαντικός παράγοντας ενώ έχει τη διάθεση να πληρώσει για αυτήν.
2. Ο δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει πολλούς άλλους.
3. Οι απαιτήσεις του πελάτη , ο χρόνος παράδοσης και η τιμή πώλησης αποτελούν το μαγικό τρίγωνο.
4. Οι ικανοποιημένοι πελάτες οδηγούν σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα , καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον.

“ Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός της οποίας η βασική θεώρηση είναι να προσφέρει ποιότητα τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες της ”. (Ε.Α.Π).

## 2.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- ✓ Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση : αναφέρεται στην συμπεριφορά του προσωπικού διαφόρων τμημάτων πριν και μετά την πώληση του προϊόντος / υπηρεσίας.
- ✓ Η αισθητική και η εμφάνιση : είναι η πρώτη από τις υποκειμενικές διαστάσεις της ποιότητας.
- ✓ Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας : προέρχεται από την ανεπαρκή πληροφόρηση του καταναλωτή για συγκεκριμένα προϊόντα / υπηρεσίες με αποτέλεσμα να μη βασίζει την επιλογή του σε αντικειμενικά χαρακτηριστικά ποιότητας.

Οι ποιοτικές διαστάσεις ενός προϊόντος είναι :

- Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά : χωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα και στοχεύουν στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών των πελατών (είναι μετρήσιμα και αντικειμενικά).
- Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα : Σχετίζονται με τις πιθανές βλάβες και καταστροφές του προϊόντος υπό κανονικές συνθήκες (μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά).
- Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές : Σχετίζεται με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας. Αναφέρονται πάντα στα κρίσιμα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την ποιοτική στάθμη ενός προϊόντος και το κόστος παράγωγης. (μετρήσιμοι πχ αριθμός ελαττωματικών , χρόνος καθυστερήσεων , αριθμός παράπονων κτλ)
- Η διάρκεια ζωής και η επισκευασιμότητα : Σχετίζονται με την αξιόπιστη λειτουργία του προϊόντος και την επισκευαστική πολιτική (είναι αντικειμενικές και μετρήσιμες). (Γ.Τσιόρτας, 1995).

## 2.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- ✓ Για να μπορέσεις να βελτιώσεις κάτι πρέπει να είσαι σε θέση να το μετρήσεις
- ✓ Σημαίνει ότι θα πρέπει να σχεδιαστεί , να γίνουν προσπάθειες αλλαγών και να υπάρχει η δυνατότητα μέτρησης της ποιοτικής στάθμης
- ✓ Η μέτρηση της ποιότητας είναι το πρώτο σημαντικό βήμα για τη βελτίωση

- ✓ Η μέτρηση απαιτεί πρώτα : τον ορισμό των διαστάσεων της και την έρευνα για το ποιες είναι οι ενδεδειγμένες μέθοδοι ποσοτικοποίησης τους.
- ✓ Οι ανάγκες των πελατών καθοδηγούν τους κατασκευαστές στον προσδιορισμό της βαρύτητας σε κάθε συγκεκριμένη ποιοτική διάσταση.

Υπάρχει μάλιστα και μαθηματική φόρμουλα όπου η μέτρηση της ποιότητας γίνεται με τον παρακάτω τύπο :

$\Sigma$  (παράγοντας ποιότητας) x (συντελεστής βαρύτητας) x (βαθμολογία) ή  $Q = \Sigma(q_i \times \beta_i \times m_i)$   
%

\* παράγοντες ποιότητας  $q$  , είναι τα στοιχεία του προϊόντος που είναι σημαντικά για τον καταναλωτή – όπως αυτός τα καταλαβαίνει πχ ύπνος , φαγητό , ησυχία , διασκέδαση , άνεση ταξιδιού κτλ.

\*Συντελεστής υποκειμενικής βαρύτητας  $\beta$  είναι το πόσο σημαντικός είναι ο κάθε παράγοντας για τον κάθε καταναλωτή.

\*Βαθμολογία  $m$  είναι το % που δίνει ο κάθε καταναλωτής σε κάθε παράγοντα ποιότητας του τουριστικού προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό , η ποιότητα αποκτά βαθμό και η προσπάθεια μας νόημα. (Ν.Σκουλάς, [www.letrina.gr](http://www.letrina.gr)).

## 2.5 ΜΥΘΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

- Η έννοια της ποιότητας δεν επιδέχεται σαφή προσδιορισμό διότι έχει να κάνει με κάτι αστάθμητο και μη μετρήσιμο.
- Η έννοια της ποιότητας είναι συνυφασμένη με την ιδέα της πολυτέλειας και του μη αναγκαίου σε προϊόντα και υπηρεσίες.
- Η παραγωγή και διάθεση προϊόντων / υπηρεσιών υψηλής ποιότητας συνεπάγεται την αύξηση του κόστους της επιχείρησης.
- Τα περισσότερα αίτια κακής ποιότητας συνδέονται με τους εργαζόμενους. Η αδιαφορία και οι υψηλές απαιτήσεις τους συμβάλουν στη διατήρηση αρνητικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας για την βελτίωση της ποιότητας.

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

## 2.6 ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Έλεγχος ποιότητας (quality control) ορίζεται ως : Τεχνικές και δραστηριότητες λειτουργικού χαρακτήρα οι οποίες χρησιμοποιούνται για να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του πελάτη.

### Έλεγχος ποιότητας :

- Απόδειξη ότι η εργασία έχει εκτελεστεί σωστά.
- Και η τελική οντότητα είναι δυνατό να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη.

Μειονέκτημα – Αφορά μόνο αυτή καθαυτή την ελεγχόμενη οντότητα και δεν έχει γενική εφαρμογή.

Ο έλεγχος είναι ένα εργαλείο με 3 στάδια :

- i. Οριοθέτηση ποιοτικών προδιαγραφών ή αντικειμενικών στόχων.
- ii. Αξιολόγηση διορθωτικών ενεργειών , όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται.
- iii. Σχεδιασμός για βελτιώσεις στις υπάρχουσες προδιαγραφές.

« Οριοθέτηση της ποιότητας δεν σημαίνει εφησυχασμό όταν οι στόχοι έχουν επιτευχτεί ».

Ο έλεγχος της ποιότητας απαιτεί μεγάλο κόστος διότι ο καταναλωτής δέχεται μόνο καλά προϊόντα. Τα υπόλοιπα πωλούνται ως ελαττωματικά ή δεύτερης ποιότητας. Αύξηση επιθεωρητών , κόστος επιδιόρθωσης , περίοδος εγγύησης. Οι βιομηχανίες που ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της ποιότητας και την εγκαθίδρυση ενός συστήματος διαρκούς εξέλιξης δίνουν έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών προϊόντων και στη ρύθμιση της διαδικασίας παραγωγής με τέτοιο τρόπο , ώστε να αποφεύγεται η πρόκληση προβλημάτων. Η εξασφάλιση ότι ο έλεγχος ποιότητας είναι αποτελεσματικός σε ένα επιτυχημένο οργανισμό , οι δραστηριότητες ελέγχου της ποιότητας παρέχουν την απαραίτητη εμπιστοσύνη στη διοίκηση ότι το προβλεπόμενο επίπεδο ποιότητας επιτυγχάνεται. (Ε.Α.Π). Στοχεύει στον εντοπισμό των ατελειών και στον περιορισμό του κόστους προϊόντος. Εστιάζεται περισσότερο στο προϊόν παρά στη συνολική «εμπειρία

διαμονής και εστίασης». Στα πλαίσια του έλεγχου, δίνεται περισσότερη έμφαση στην ποιότητα προμηθειών, στις σχέσεις με τον προμηθευτή και στον έλεγχο των αγορών, στο σχεδιασμό και τη λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής και, τέλος, στα σαφώς καθορισμένα στάδια και στις χρονικές στιγμές πραγματοποίησης του ελέγχου της ποιότητας (Juran, 1984).

## 2.7 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ως διασφάλιση ποιότητας ορίζονται : Όλες οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται μέσα στο πλαίσιο του συστήματος ποιότητας και αποδεικνύονται στο βαθμό που απαιτείται προκειμένου να παρέχεται διαρκής εμπιστοσύνη ότι μια οντότητα θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα.

Η διασφάλιση της ποιότητας υλοποιείται στο πλαίσιο ενός συστήματος : σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

- Κατά το ISO 9000 το σύνολο των δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην παροχή εμπιστοσύνης στον αγοραστή ότι το σύστημα του προμηθευτή θα παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις ποιότητας, καθορίζεται στο πρότυπο διασφάλισης ποιότητας.
- Οι αγοραστές οπουδήποτε είτε αγοράζουν αγαθά είτε υπηρεσίες , επιθυμούν το προϊόν που είναι σωστό για αυτούς , στην τιμή που είναι προετοιμασμένοι να πληρώσουν , τη στιγμή που το επιθυμούν. Οι απαιτήσεις των πελατών είναι 3 και είναι ίδιες σε κάθε χώρο : Ο πελάτης επιθυμεί την προδιαγεγραμμένη ποιότητα , στο σωστό χρόνο, στη σωστή τιμή. Γνωστό επίσης και σαν τρίγωνο της ποιότητας.

Για τη διασφάλιση ποιότητας θα πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι να :

Γνωρίζουν ποιες είναι οι ευθύνες τους	Να υπάρχει ανάλογη επιχειρησιακή δομή, ξεκάθαρες γραμμές υπευθυνότητας και επικοινωνίας
Γνωρίζουν ποια είναι τα καθήκοντα τους	Να υπάρχει ξεκάθαρος καθορισμός και περιγραφή καθηκόντων
Γνωρίζουν τι να κάνουν	Να έχουν ξεκάθαρες προδιαγραφές και

	σχεδία
Γνωρίζουν πώς να το κάνουν	Να έχουν ανάλογη εκπαίδευση, ανάλογες διαδικασίες έτοιμοι να έχουν πρόσβαση στις αναγκαίες οδηγίες
Θέλουν να το κάνουν	Να έχουν τα κατάλληλα κίνητρα
Είναι ικανοί να το κάνουν	Να έχουν τις κατάλληλες πηγές, υλικά και μηχανήματα
Γνωρίζουν ότι έγινε	Να έχουν σχετικό έλεγχο, μετρήσεις ή έλεγχο των προϊόντων
Καταγράφουν ότι έχει γίνει	Να κρατούν κανονικά αρχεία, προγεγραμμένες προδιαγραφές

(Ε.Α.Π).

## 2.8 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη λειτουργία του μάνατζμεντ.
- Έχει μελλοντοστρεφή χαρακτήρα, προσφέρει κατεύθυνση σε ολόκληρο τον οργανισμό και η σημασία του είναι καθοριστική.
- Χωρίς σωστό προγραμματισμό: σπατάλη πόρων-κόπου-φήμης.
- Ο συστηματικός προγραμματισμός αποτελεί «βασική απαίτηση του ΜΟΠ».

Ο προγραμματισμός ποιότητας προσφέρει ένα εστιασμένο προσανατολισμό στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Έχει κεφαλαιώδη σημασία για την αποτελεσματική και διαχειρίσιμη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας Ο προγραμματισμός ποιότητας προσθέτει την απαίτηση της βελτίωσης.

Ο πελάτης πρέπει να μείνει όχι ικανοποιημένος αλλά «γοητευμένος»

### 2.8.1 ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα προγράμματα ποιότητας μπορεί να διαφέρουν ως προς τα εξής:

- Εμβέλεια: το εύρος δραστηριοτήτων ποιότητας που καλύπτει το πρόγραμμα
- Λεπτομέρεια: τα σχετικά συστατικά μέρη του προγράμματος ποιότητας
- Χρονικό πλαίσιο: χρονική περίοδος του προγράμματος ποιότητας
- Την εφαρμογή τους

Τρεις τύποι προγραμμάτων:

- Στρατηγικός προγραμματισμός: Γενικό, μακροπρόθεσμο, σε όλο τον οργανισμό
- Τακτικός προγραμματισμός: Ενδιάμεσο, μεσοπρόθεσμο, συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού
- Επιχειρησιακός προγραμματισμός: ειδικό, βραχυπρόθεσμο, στα τμήματα, μέτρηση αποτελεσμάτων

### **2.8.2 Η διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας**

- Ανάλυση περιβάλλοντος
- Αποστολή ποιότητας
- Χάραξη πολιτικής ποιότητας (τι πρέπει να γίνει και όχι πως)
- Θέσπιση στρατηγικών στόχων ποιότητας (προσδιορίσιμοι, εφαρμόσιμοι, μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι)
- Εκπόνηση προγραμμάτων δράσης ποιότητας (διατύπωση προγραμματισμένων κινήσεων που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων ποιότητας)
- Υλοποίηση της στρατηγικής της ποιότητας (εκπαίδευση και επιμόρφωση, συμμετοχή, νοοτροπία, τεχνολογικά ζητήματα, διαδικασίες, κύρος, δομές ανταμοιβής, οργανωτικές δομές)



## 2.9 ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα στη σημερινή εποχή έχει ξεφύγει πλέον από τη στενή έννοια της τήρησης ορισμένων προδιαγραφών και έχει περάσει πλέον στην ικανοποίηση των εκφρασμένων και μη εκφρασμένων αναγκών των πελατών. Η ποιότητα δεν αποτελεί πλέον ένα απλό στατιστικό έλεγχο αλλά έχει περάσει σε μια συνολική ομαδική προσπάθεια εκ μέρους της εταιρίας με τη συμμετοχή των εργαζομένων της, των προμηθευτών της και των πελατών ταχίστην κατεύθυνση αυτή, πολλές είναι οι εταιρίες που κάθε χρόνο ζητάνε να αξιολογηθούν για την απόκτηση κάποιου βραβείου ποιότητας, ενώ δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σωστή διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού τους. (Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών).

### 2.9.1 ΤΟ ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ DEMING

#### 2.9.1.1 Γενικά στοιχεία

Το Ιαπωνικό βραβείο ποιότητας δημιουργήθηκε το 1951 από την Ένωση των Ιαπώνων επιστημόνων και Μηχανικών, ως αναγνώριση και εκτίμηση προς τα επιτεύγματα του W. Edward Deming στον έλεγχο της στατιστικής ποιότητας και της φιλίας του με τους Ιάπωνες. Το συγκεκριμένο βραβείο αποτελείται από διαφορές κατηγορίες περιλαμβάνοντας: ατομικά βραβεία, βραβεία για εταιρίες και μικρές επιχειρήσεις. Ο ποιοτικός έλεγχος σε αυτό το σημείο αφορά ένα σύστημα από δραστηριότητες που έχουν ως στόχο να διασφαλίσουν ότι τα ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες που απαιτούνται από τον πελάτη, έχουν σχεδιαστεί, παραχθεί και διοχετεύει στην αγορά μέσα στα ανεκτά οικονομικά πλαίσια, με βάση τις επιθυμίες του πελάτη καθώς και τις γενικότερες επιθυμίες της αγοράς.

Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες διασφάλισης της ποιότητας περιλαμβάνουν:

- ✓ Την ερευνά της αγοράς
- ✓ Τις ενέργειες που σχετίζονται με την ερευνά και την ανάπτυξη
- ✓ Τη σχεδίαση
- ✓ Τις σχετικές οικονομικές συναλλαγές
- ✓ Την παραγωγή
- ✓ Την επιθεώρηση της συνολικής διαδικασίας

- ✓ Τις πώλησης
- ✓ Καθώς και όλες τις σχετικές δραστηριότητες εντός και εκτός της εταιρίας.

Απώτερος σκοπός είναι να πτυχή η εταιρία τους σκοπούς της και τη διασφάλιση ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες της και μέσω της επανάληψης των ενεργειών σχεδίασης, εφαρμογής, εκτίμησης και δράσης. Όπως ένας έπαινος που απονέμεται σε ετήσια βάση σε μια εταιρία ή ένα τμήμα μιας εταιρίας που έχει επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω της εφαρμογής του ποιοτικού ελέγχου. (Ε.Α.Π).

### **2.9.1.2 Κριτήρια αξιολόγησης**

Τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια αξιολόγησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε 10 βασικές κατηγορίες που είναι οι εξής :

- i. Αντικειμενικοί στόχοι και πολιτικές
- ii. Δραστηριότητες της εταιρίας
- iii. Επιμόρφωση και διάχυση
- iv. Συλλογή πληροφοριών
- v. Ανάλυση
- vi. Τυποποίηση
- vii. Έλεγχος / διαχείριση
- viii. Διασφάλιση ποιότητας
- ix. Αποτελέσματα
- x. Μελλοντικά σχέδια

Περιλαμβάνουν μια εκτίμηση των ακολούθων ενεργειών που σχετίζονται με τη διοίκηση, τη διαχείριση ποιότητας και τις χρησιμοποιούμενες ποιοτικές μεθόδους, τις στατιστικές μετρήσεις καθώς και τα αποτελέσματα επίτευξης των επιθυμητών στόχων. Η εταιρία αξιολογείται όσον αφορά τον ξεκάθαρο καθορισμό ευθυνών, το βαθμό εξουσιοδότησης του προσωπικού, το βαθμό συνεργασίας των επιμέρους τμημάτων και τη χρήση των αρχών διαχείρισης της ποιότητας στις καθημερινές δραστηριότητες τους. Εδώ αξιολογούνται τα υλοποιούμενα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού και των λοιπών εμπλεκόμενων.

Μελετάται η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών συλλογής πληροφοριών, η διάχυση της απαραίτητης πληροφορίας στα επιμέρους τμηματικής εταιρίας ώστε να είναι διαθέσιμη όταν χρειάζεται, η ταχύτητα με την οποία συλλέγεται και χρησιμοποιείται η πληροφορία καθώς και οι στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της. Αφορά τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους με τη χρήση των οποίων εντοπίζονται τα προβλήματα που θα πρέπει να επιλυθούν, τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία για την επίλυση τους, καθώς και τη χρησιμοποίηση στατιστικών μεθόδων και άλλων ποιοτικών εργαλείων για τον εντοπισμό δυσλειτουργιών και τη διατύπωση προτάσεων για την εξάλειψη τους. Αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των προτύπων και της αναπροσαρμογής τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, το αναλυτικό περιεχόμενο τους και τα αρχεία καταγραφής των εκτελούμενων μετρήσεων που γίνονται για την πιστοποίηση αν ικανοποιούνται τα τρέχοντα πρότυπα που ισχύουν και στην πραγματικότητα εκτιμώνται τα συστήματα ελέγχους ποιότητας μιας εταιρίας, η χρήση στατιστικών μεθόδων, τα σημεία ελέγχους, η διαδικασία λήψης δειγμάτων καθώς και οι λοιπές ενέργειες διαχείρισης ποιότητας που σχετίζονται με τον έλεγχο της ποιότητας. Περιλαμβάνει τις ενέργειες που γίνονται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών, προκειμένου να διασφαλιστεί η συμφωνία του τελικού προϊόντος με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί κατά τη σχεδίαση του. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων σχεδίων μιας εταιρίας όσον αφορά τη διαχείριση ολικής ποιότητας στο μέλλον. Περιλαμβάνει τα ορατά και μη ορατά αποτελέσματα που λαμβάνονται. Επίσης απεικονίζει τις διαφορές ανάμεσα στα προβλεπόμενα και πραγματικά αποτελέσματα. (Ε.Α.Π).

### **2.9.1.3 Διαδικασία αξιολόγησης**

Κάθε χρόνο εκατοντάδες εταιρίες κάνουν αίτηση για το συγκεκριμένο βραβείο. Η διαδικασία που ακολουθείται προβλέπει, μετά την αρχική υποβολή της αίτησης και την αποδοχή της για παραπέρα εξέταση, τον τρόπο και τη διαδικασία υποβολής μιας αναλυτικής περιγραφής των σχετικών ενεργειών ποιότητας που εφαρμόζονται. Η κατάσταση και αξιολόγηση της κάθε αίτησης αποτελεί μια αρκετά μεγάλη και χρονοβόρα διαδικασία από μονή της. Με βάση τα ως αυτό το σημείο στοιχεία και τις γραπτές αναφορές που έχουν κατατεθεί, επιλέγεται ένας συγκεκριμένος αριθμός εταιριών στις οποίες και γίνονται επιτόπιες επισκέψεις.

Κατά τη διάρκεια αυτών των επισκέψεων γίνεται :

- Παρουσίαση της αντίστοιχης εταιρίας
- Αναλυτική εξέταση των δραστηριοτήτων της από τους αξιολογητές και μια εκτενής συζήτηση με τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη
- Οι αξιολογητές επισκέπτονται επίσης τις εγκαταστάσεις και έχουν το δικαίωμα να ρωτήσουν οποιοδήποτε εργαζόμενο οποιαδήποτε ερώτηση.

Το βραβείο αυτό δίνεται σε όλες τις εταιρίες που πέρανε τους παραπάνω ελέγχους με επιτυχία. Παρόλα αυτά ο μικρός αριθμός επαίνων που δίνεται κάθε χρόνο είναι μια ένδειξη της δυσκολίας να πετύχει μια εταιρία να τον αποκτήσει. Στόχος σε κάθε περίπτωση είναι να αποδειχτεί ότι η εταιρία έχει σε εκτενή βαθμό εφαρμόσει το πλαίσιο διασφάλισης της ποιότητας η οποία θα συνεχίσει να βελτιώνει τις επιμέρους δραστηριότητες της ακόμα και μετά την τυχόν απόκτηση του επαίνου. Η διαδικασία αίτησης και αξιολόγησης δεν έχει ηττημένους διότι για τις εταιρίες που δεν βραβεύτηκαν η διαδικασία επαναξιολόγησης γίνεται αυτόματα μέχρι 2 ακόμα φορές στα επόμενα 3 χρόνια. (Ε.Α.Π).

## **2.9.2 ΤΟ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ BALDRIDGE**

### **2.9.2.1 Γενικά στοιχεία**

Το βραβείο ποιότητας Baldrige θεσπίστηκε από το Αμερικανικό Κογκρέσο για πρώτη φορά το 1987 προκειμένου να συμβάλλει στην παγκόσμια ανταγωνιστικότητα των αμερικανικών επιχειρήσεων τη διάδοση της σημασίας της ποιότητας και των μεθόδων με τις οποίες μπορεί να επιτευχτεί. Το συγκεκριμένο βραβείο έχει πολύ αυστηρά και απαιτητικά κριτήρια που αναθεωρούνται κάθε χρόνο και που αγγίζουν όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης με λεπτομέρεια. Απονέμεται σε 3 επιχειρήσεις κάθε χρόνο. Κάθε χρόνο περίπου 30000 εταιρίες λαμβάνουν τα έντυπα υποβολής αίτησης για την αξιολόγηση τους και τη λήψη του συγκεκριμένου βραβείου .

Στη συνέχεια , οι ερωτήσεις που προκύπτουν σε κάθε περίπτωση είναι εάν θα πρέπει η κάθε εταιρία που λαμβάνει τα έντυπα :

- Να υποβάλλει σχετική αίτηση αξιολόγησης καθώς και στην περίπτωση που υποβάλλει τελικά αίτηση.
- Ποια είναι η καλύτερη στρατηγική για να μεγιστοποιηθεί η αξία της μέσα από αυτή τη διαδικασία

Σημαντικό σε κάθε περίπτωση είναι να αναγνωριστεί από την εταιρία ότι η υποβολή μιας αίτησης συνεπάγεται παράλληλα και μια σημαντική δέσμευση χρόνου και απαιτούμενης προσπάθειας για τους επομένους μήνες. (Ε.Α.Π).

### **2.9.2.2 Κριτήρια του βραβείου Baldrige**

Τα κριτήρια του βραβείου Baldrige που αναθεωρούνται ετήσια, συγκροτούν ένα πλαίσιο της συμπεριφοράς της εταιρίας που αξιολογείται κάθε φορά και

- Μια του μεταποιητικού τομέα
- Μια του τομέα παροχής υπηρεσιών
- Και σε μια μικρομεσαία επιχείρηση.

Τα κριτήρια αυτά καλύπτουν τους τομείς :

- Της στρατηγικής
- Του ανθρώπινου δυναμικού
- Των διαδικασιών παραγωγής και λειτουργίας
- Των σχέσεων με τον πελάτη.

Τα κριτήρια είναι εύχρηστα και πολύ σαφή όσον αφορά τις ενέργειες και τα αποτελέσματα σε διάφορους τομείς, σε αντίθεση π.χ. με τα πρότυπα ISO 9000, που αφήνουν εφαρμογή και αποτελέσματα στην κρίση της επιχείρησης. Τα κριτήρια αυτά καλύπτουν τελικά τόσο την οικονομική επίδοση της επιχείρησης όσο και την επίδοση της από άποψη ποιότητας. (Ε.Α.Π).

## **2.9.3 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **2.9.3.1 Σύντομη περιγραφή**

Τον Οκτώβριο του 1991, η Ευρωπαϊκή ένωση για τη Διαχείριση ποιότητας σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή ένωση και τον Ευρωπαϊκό οργανισμό ποιότητας, ανακοίνωσε τη δημιουργία του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας. Στόχος της δημιουργίας του συγκεκριμένου βραβείου ήταν να αυξήσει την επαγρύπνηση στην Ευρωπαϊκή ένωση

και ειδικότερα στις επιχειρήσεις, της μεγάλης σημασίας που έχει η ποιότητα στην ανταγωνιστικότητα τους στην ολοένα και αυξανόμενη αγορά εργασίας. Όσοι υποβάλουν σχετική αίτηση για να αξιολογηθούν θα πρέπει να αποδείξουν με στοιχεία ότι οι ενέργειες τους όσον αφορά την ποιότητα συνέβαλαν αποφασιστικά στο να ικανοποιούν κάθε φορά τις απαιτήσεις του πελάτη, των εργαζομένων και των λοιπών εμπλεκομένων. Η διαδικασία για την απονομή του σχετικού βραβείου, είναι ανάλογη με την ακολουθούμενη διαδικασία για την απονομή των βραβείων Deming και Baldrige. (Ε.Α.Π).

### **2.9.3.2 Εφαρμογή της μεθόδου αξιολόγησης για τη λήψη του Ευρωπαϊκού βραβείου**

Τα βασικά σημεία για τη συγκεκριμένη μέθοδο βασίζονται στα εξής : Επιβράβευση του νικητή.

Το συγκεκριμένο βραβείο απονέμεται κάθε χρόνο σε μια εταιρία που θεωρείται η καλύτερη και ικανοποιεί τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί τη συγκεκριμένη χρόνια από τους κριτές

. Συγκεκριμένα αξιολογούνται :

- ✓ Η ικανοποίηση του πελάτη
- ✓ Τα αποτελέσματα της επιχείρησης
- ✓ Οι ακόλουθες σχετικές σειρές ενεργειών
- ✓ Η ηγεσία
- ✓ Η ικανοποίηση των εργαζομένων
- ✓ Οι χρησιμοποιούμενοι πόροι
- ✓ Η διοίκηση των εργαζομένων
- ✓ Οι ακόλουθες πολιτικές και στρατηγικές
- ✓ Η επίδραση των τελικών αποτελεσμάτων στην ευρύτερη κοινωνία.

Αφορά ευρωπαϊκές εταιρίες ή και εταιρίες που εκτείνονται περά από τα ευρωπαϊκά σύνορα. Ο κάθε νικητής λαμβάνει το βραβείο του το οποίο κρατεί για ένα χρόνο και στη συνέχεια το επιστρέφει όποτε λαμβάνει ένα μικρότερο αντίγραφο του. Επίσης ο κάθε νικητής έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί στο λογότυπο του ή στις δραστηριότητες του, το γεγονός ότι είναι κάτοχος του συγκεκριμένου βραβείου.

Διαδικασία αξιολόγησης :

Βραβεία δίνονται κάθε έτος σε οργανισμούς που αξιολογούνται με βάση κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Όπως :

- ✓ Ηγεσία και σταθερότητα στους χώρους της εταιρίας
- ✓ Ικανοποίηση των πελατών
- ✓ Αντίκτυπο στην κοινωνία
- ✓ Ανάμιξη των εργαζομένων και βελτίωση τους
- ✓ Αποτελέσματα της εταιρίας
- ✓ Επιτυχημένη διοίκηση με βάση τα λαμβανόμενα αποτελέσματα
- ✓ Συνεχής εκπαίδευση εργαζομένων
- ✓ Εφαρμογή καινοτομιών και ικανοποίηση τους
- ✓ Συμμετοχή και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών

Κάθε χρόνο εκτός από τους νικητές υπάρχουν και οι φιναλίστ που είναι εταιρίες οι οποίες επίσης έδειξαν υψηλό βαθμό τελειότητας στην ακολουθούμενη διαδικασία για τη διαχείριση ποιότητας, αλλά δεν κατάφεραν να πάρουν το τελικό βραβείο. Και αυτές, όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία της αξιολόγησης παίρνουν ένα σχετικό έντυπο που πιστοποιεί τα καλά αποτελέσματα που προκύψαν από την αξιολόγηση τους και το όποιο επίσης μπορούν να χρησιμοποιήσουν στο λογότυπο τους ή στις υπόλοιπες δραστηριότητες τους. Όλες οι εταιρίες που υποβάλουν αίτηση για αξιολόγηση στα πλαίσια του συγκεκριμένου βραβείου ερωτώντα σε πρώτη φάση αν ενδιαφέρονται να αξιολογηθούν προκειμένου να λάβουν τη αναγνώριση της καλής λειτουργίας τους, που είναι να φτάσουν τη μέση της κλίμακας αξιολόγησης που απαιτείται για τη λήψη βραβείου ποιότητας.

Τη συγκεκριμένη αναγνώριση τη λαμβάνουν όσες εταιρίες καταφέρουν να ξεπεράσουν το όριο αυτό κατά την εξέταση τους μετά από μια επιτόπια επίσκεψη των αξιολογητών στους χώρους τους. Η συγκεκριμένη αναγνώριση για μια εταιρία επιβεβαιώνει ότι η συγκεκριμένη εταιρία διοικείται καλά και προχωρεί με σωστά βήματα στην επίτευξη των στόχων της. Και εδώ όσες εταιρίες έχουν αναγνώριση καλής λειτουργίας μπορούν να χρησιμοποιήσουν στο λογότυπο τους ή στις υπόλοιπες λειτουργίες τους. (Ε.Α.Π).

## 2.9.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΒΡΑΒΕΙΩΝ

Τα 3 βραβεία που παρουσιάστηκαν παραπάνω ήταν τα βραβεία Deming, Baldrige και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Θεσπίστηκαν από τους Ιάπωνες, τους Αμερικανούς και τους Ευρωπαίους, αντίστοιχα.

Το Ιαπωνικό βραβείο Deming θεσπίστηκε σε μια εποχή όπου οι Ιαπωνικές εταιρίες είχαν προβλήματα όσο αφορούσε τα διαθέσιμα κεφάλαια τους και τη γνώμη των υπολοίπων κρατών όσον αφορούσε την ποιότητα των προϊόντων τους. Μέσα από το βραβείο Deming δόθηκε προσοχή στους διαθέσιμους χρηματικούς πόρους και στην αύξηση εξαγωγών. Ακολούθησε το βραβείο Baldrige, μετά την επιτυχία που σημείωσαν τα Ιαπωνικά προϊόντα στα επόμενα χρόνια όσον αφορά το επίπεδο της ποιότητας τους, γεγονός που παραγκώνισε τα Αμερικανικά προϊόντα. Στη Ευρώπη η επίδραση από τους Ιάπωνες ανταγωνιστές ήταν μικρότερη από ότι στην Αμερική, επειδή τέθηκαν εξ' αρχής περιορισμοί που εμπόδιζαν την εξάπλωση τους. Κοινό χαρακτηριστικό σε κάθε περίπτωση ήταν ότι χρησιμοποιούνται κάποια κριτήρια προκειμένου να αξιολογηθούν οι επιδόσεις της υπό εξέταση της εταιρίας. Τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια σε κάθε μέθοδο έχουν κάποια συγκεκριμένη βαρύτητα που χρησιμοποιείται για την εξαγωγή του τελικού αποτελέσματος αξιολόγησης. Βασική διάφορα είναι τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια σε κάθε περίπτωση, το τι περιλαμβάνουν τα κριτήρια αυτά σε κάθε περίπτωση και οι επιμέρους βαρύτητες τους στην εξαγωγή του τελικού αποτελέσματος. Για παράδειγμα, στο Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας αξιολογείται η επίδραση πάνω στην ευρύτερη κοινωνία και συγκεκριμένα γίνεται σημασία στις απόψεις και ενέργειες της εταιρίας π.χ. σε θέματα ευρύτερου ενδιαφέροντος, πάνω στην ποιότητα ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος και την ορθή εκμετάλλευση ή εξοικονόμηση των φυσικών πόρων, σε αντίθεση με το βραβείο Baldrige στο οποίο δεν προβλέπεται κάτι τέτοιο.

Το Ιαπωνικό βραβείο Deming προσφέρθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του '50 από την Ιαπωνική ένωση επιστημόνων και μηχανικών. Το Αμερικανικό βραβείο Baldrige θεσμοθετήθηκε για πρώτη φορά το 1987 από το αμερικανικό κογκρέσο. Του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας η δημιουργία χρηματοδοτήθηκε από μη κρατικούς πόρους και θεσπίστηκε το 1981. (Ε.Α.Π).



## 2.10 ΟΙ “GURUS” ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**Edwards W. Deming:** πίστευε ότι η βάση για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί η υιοθέτηση τόσο από τη διοικήσεις όσο και από το προσωπικό των παρακάτω 14 αρχών:

- i. Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για τη βελτίωση των υπηρεσιών
- ii. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση
- iii. Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα θα πρέπει να ενσωματώνεται στην παράγωγη
- iv. Μείωση αριθμού προμηθευτών. Αγορές με βάση τη στατιστική απόδειξη και όχι την τιμή
- v. Συνεχής έρευνα όσον αφορά τα προβλήματα του συστήματος παραγωγής και μελέτη των τρόπων και μεθόδων εξάλειψής τους
- vi. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση νέων μεθόδων εκπαίδευσης με βάση τις αρχές της στατιστικής
- vii. Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζόμενους όλων των απαιτήτων τεχνικών και εργαλείων για την αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους
- viii. Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας
- ix. Κατάργηση των διακομματικών στεγανών και ενθάρρυνση της λύσης όλων των παρουσιαζομένων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας
- x. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων, των σλόγκαν και των διαφόρων πόστερς για την παρακίνηση του Α.Δ.
- xi. Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας
- xii. Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και την μετατρέπουν σε υποχρέωση
- xiii. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού (ώστε να ενημερώνονται για τις τελευταίες εξελίξεις στα καθήκοντα τους)
- xiv. Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπάλληλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Για να γίνει δυνατή η εισαγωγή των ποιοτικών βελτιώσεων στην επιχείρηση προτείνει ένα σχέδιο 7 σημείων :

1. Αυστηρή εφαρμογή των παραπάνω 14 αρχών
2. Θετική αλλαγή της ψυχολογίας της ανώτατης διοίκησης και μετάδοσης αυτής σε όλο το προσωπικό του οργανισμού
3. Αποσαφήνιση και παρουσίαση από τη διοίκηση στους εργαζόμενους των λόγων για τους οποίους η αλλαγή στη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού είναι απαραίτητη
4. Διαχωρισμός όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε φάσεις και προσδιορισμός των εκάστου πελατών και προμηθευτών. Ορθολογική οργάνωση και λειτουργική σύνδεση των επιμέρους φάσεων για τη διασφάλιση της επίτευξης του κοινού επιδιωκόμενου σκοπού
5. Εφαρμογή του κύκλου Deming
6. Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα
7. Πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα οργανωτική δομή. (Τσιόρτας, 1995).

**Joseph M. Juran:** Υποστηρίζει ότι η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία. προτείνει το πρόγραμμα βελτίωσης που θα πρέπει να αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

- Καθορισμός των πελατών στους οποίους στοχεύει να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες η επιχείρηση
- Πλήρης καταγραφή και αποσαφήνιση των αναγκών των πελατών
- Μετάφραση των αναγκών στη γλωσσά παραγωγικής διαδικασίας
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και παράγωγή ενός προϊόντος με ανταγωνιστικό κόστος και με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση και να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες των πελατών
- Εισαγωγή και εγκαθίδρυση συγκεκριμένης διαδικασίας παραγωγής που να παράγει το ζητούμενο προϊόν
- Προσθήκες και βελτιώσεις της διαδικασίας παραγωγής
- Πιλοτική λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής
- Πραγματική εφαρμογή της διαδικασίας παραγωγής

## Η τριλογία ποιότητας του **Juran** : ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΕΛΕΓΧΟΣ-ΒΕΛΤΙΩΣΗ

**Phillip B. Crosby:** Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εισάγουν στις παραγωγικές τους διαδικασίες προγράμματα με στόχο την επίτευξη των «μηδέν λαθών (zero defects)». Είναι ο πρώτος που εισήγαγε τη θεωρία το «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά». Προτείνει 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 εργαζόμενους εθελοντές
- Συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση της διοίκησης, των στελεχών και των εργαζομένων της επιχείρησης
- Μέτρηση του κόστους ποιότητας
- Προσδιορισμός και καθιέρωση όλων των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών
- Κατάρτιση δεικτών απόδοσης για κάθε λειτουργική διεργασία
- Μετρά παρακίνησης και ευαισθητοποίησης του προσωπικού
- Καθορισμός ρεαλιστικών στόχων
- Προώθηση, προβολή και καθιέρωση της « ημέρας των μηδέν λαθών »
- Συγκρότηση συντονιστικής και επιβλέπουσας επιτροπής « μηδέν λαθών » και εγκαθίδρυση συστήματος επίλυσης προβλημάτων με ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων που η εργασία τους επηρεάζεται από αυτά
- Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων
- Συνεχής παρακολούθηση προόδου
- Επανάληψη των παραπάνω για περαιτέρω βελτίωση. (Γ. Τσιόρτας, 1995).

**Armand V. Feigenbaum:** Ανέπτυξε την έννοια του «Ελέγχους της ολικής ποιότητας» και της «ποιότητας από την πηγή». Υποστηρίζει ότι :

- Η υπευθυνότητα για την ποιότητα πρέπει να δίνεται σε αυτούς που εκτελούν την εργασία (εργάτες, χειριστές, γραμματείς, στελέχη, κτλ)
- Η ποιότητα του προϊόντος είναι κατά πολύ σημαντικότερη του ρυθμού παραγωγής

- Κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα και την υποχρέωση να σταματήσει τη γραμμή παραγωγής οποτεδήποτε διαπιστώσει κάποιο πρόβλημα που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με την ποιότητα. (Γ. Τσιόρτας, 1995).

**Kaoru Ishikawa:** Είναι ο πρώτος που εργάστηκε στην εφαρμογή και προώθηση των «κύκλων ποιότητας». Υποστηρίζει :

- ✓ Την εκπαίδευση πρώτα των εργοδοτών και προϊσταμένων
- ✓ Προτείνει τα διαγράμματα «ψαροκόκαλο» ή «διάγραμμα αίτιου – αποτελέσματος» τα οποία χρησιμοποιούσε ως βοηθητικά εργαλεία για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας. (Γ. Τσιόρτας, 1995).

**Genichi Taguchi:** θεωρεί την ποιότητα ενός προϊόντος ως την πρόκληση ελαχίστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση.

- Θεωρεί ως απώλειες : καθυστερήσεις παραγωγής, λάθη, επιδιορθώσεις, επανακατεργασίες, επικαλύψεις καθηκόντων, κακή επικοινωνία, κόστος στον πελάτη λόγω κακής απόδοσης προϊόντος, χαμηλή αξιοπιστία προϊόντος
- Χρησιμοποιεί μια εξίσωση δευτέρου βαθμού για τη σύνδεση των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές με τη μείωση απωλειών και τη βελτίωση ποιότητας

Θεωρεί σημαντικό τον έλεγχο που λαμβάνει χωρά εκτός γραμμής παραγωγής, τον όποιο αναλύει σε : Σχεδιασμό συστήματος, Σχηματισμό παραμέτρων και Προσδιορισμό ανοχών. (Γ. Τσιόρτας, 1995).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

#### 3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ολική ποιότητα είναι ένα κατανοητό σύνολο κανόνων και διαδικασιών με στόχο την βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε μορφή εταιρίας ανεξάρτητα από το μέγεθος και το αντικείμενο της. Βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι μέσα από την εφαρμογή της σε μια εταιρία βελτιώνεται όχι μόνο η προώθηση προϊόντων η υπηρεσιών που παρέχει αλλά και οι υπόλοιπες λειτουργίες της. (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών).

#### 3.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα σύστημα ολικής ποιότητας θα πρέπει να είναι σωστά δομημένο και τεκμηριωμένο προκειμένου να μπορούν όλα τα μέλη του οργανισμού να το ακολουθούν σταθερά και ομοιόμορφα. Αρχικά πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός λειτουργικού Μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στην συνέχεια να αναπτύξει ένα Εγχειρίδιο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο οποίο να περιγράφει όλες τις λειτουργικές διαδικασίες σε αντιστοιχία με το μοντέλο.

Τα βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθούνται είναι:

##### Βήμα 1ο: Διοίκηση

- Σύνταξη δήλωσης με περιεχόμενο την Αποστολή της επιχείρησης.
- Προσδιορισμός του Οράματος της επιχείρησης.
- Προσδιορισμός της δέσμευσης της Διοίκησης και της μακροπρόθεσμης προοπτικής.
  - Εμπλοκή των εργαζομένων στη Διαδικασία Ποιότητας μέσω της επιτροπής για τη Βελτίωση της ποιότητας και των Ομάδων Βελτίωσης της Ποιότητας.
  - Προσδιορισμός της διαδικασίας μέσω της οποίας αντιλαμβάνονται,

κατανοούνται και εκπληρώνονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών.

- Προδιαγραφή των εμπλεκόμενων υποστηρικτικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται για το Σύστημα Ποιότητας.
- Προσδιορισμός των ορθών και δομημένων μεθόδων, διαδικασιών και μεθοδολογιών που θα χρησιμοποιηθούν για τη Βελτίωση της Ποιότητας.
- Προσδιορισμός της αντιμετώπισης των αναγκών εκπαίδευσης.

### Βήμα 2ο Αποστολή

- Προσδιορισμός των αναγκών και των απαιτήσεων των Πελατών.
- Προσδιορισμός της Αποστολής της επιχείρησης σε σχέση με τους πελάτες.
- Προσδιορισμός και εφαρμογή των αναγκαίων δομών ευθυνών και απαιτήσεων της επιχείρησης που απαιτούνται για τη διασύνδεση με τους προμηθευτές και την ικανοποίηση των Πελατών.

### Βήμα 3ο Διαδικασίες

- Προσδιορισμός όλων των διαδικασιών που επιδρούν στην ποιότητα.
- Περιγραφή όλων των απαιτήσεων των διαδικασιών.
- Εφαρμογή στόχων βελτίωσης και προτεραιοτήτων.

### Βήμα 4ο Προγράμματα

- Εφαρμογή Προγραμμάτων Βελτίωσης.
- Ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης.

(Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών).

### 3.3 ΑΡΧΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΕΛΟΤ ISO EN 8402

«Το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες».

- Όλοι οι ορισμοί ποιότητας έχουν ένα κοινό σημείο: την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
- Προαπαιτήση της διαχείρισης της ποιότητας: ανίχνευση πιθανών αναγκών υποψήφιων πελατών.
- Στόχος μιας επιτυχημένης διοίκησης ποιότητας: ικανοποίηση όλων των αναγκών των πελατών.

### 3.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με το πώς λειτουργεί το προσωπικό καθώς και από την πολιτική του ξενοδοχείου. Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πελατών από το προσωπικό, την τιμή και το περιβάλλον της εξυπηρέτησης. Ορισμένα από τα προβλήματα και τις αιτίες κακής ποιότητας υπηρεσιών είναι τα εξής:

- ✓ Πολλές φορές τα στελέχη των ξενοδοχείων δεν γνώριζαν τις προσδοκίες των πελατών λόγω έλλειψης επικοινωνίας μεταξύ των πελατών και των προϊσταμένων έτσι ώστε τα διοικητικά στελέχη να μην μαθαίνουν άμεσα τις επιθυμίες των πελατών.
- ✓ Η μη σωστή κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα ποιοτικού service και εξυπηρέτησης δεν φέρνει τα θεμιτά αποτελέσματα έτσι ώστε οι πελάτες να μην απολαμβάνουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες στο δικό τους επιθυμητό επίπεδο.
- ✓ Η κακή απόδοση του προσωπικού λόγω του στυλ ηγεσίας που έχουν υιοθετήσει κάποιοι προϊστάμενοι. Οι προϊστάμενοι φέρουν την ευθύνη για την μη παρακίνηση των υφιστάμενων τους.(Nankervis and Debrah 1995, Walker and Braunlich 1996).

- ✓ Η κακή επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των προϊσταμένων
- ✓ Η έλλειψη τεχνολογίας ή μη αξιοποίηση της προς την επίτευξη των στόχων.
- ✓ Ακατάλληλοι χώροι εξυπηρέτησης των πελατών στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου. Οι χώροι θα πρέπει να διαθέτουν τον κατάλληλο φωτισμό, άνεση, θέα, μουσική, αρχιτεκτονική διακόσμηση και διαρρύθμιση των χώρων του ξενοδοχείου ώστε να δημιουργούν ευχάριστο κλίμα στους πελάτες. (Labert, 1981, Hanson et al, 1984, Ekinici and Riley 2001).

### **3.5 ΣΥΝΕΧΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Ακριβώς όπως η ομάδα πρέπει να συγκεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση το ίδιο πρέπει να κάνει και ατομικά ο κάθε εργαζόμενος. Ένας εργαζόμενος που έχει δεσμευτεί στην κουλτούρα της διοίκησης ολικής ποιότητας ψάχνει συνεχώς για τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων της εργασίας του. Στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας ποτέ δεν φτάνουμε στο τέλειο και γι' αυτό πρέπει να προσπαθούμε για το καλύτερο. Οι απαιτήσεις των πελατών μεταβάλλονται συνεχώς γι' αυτό και η επιχείρηση πρέπει να δίνει προτεραιότητα στη πρόβλεψη και τη βελτίωση της ποιότητας παρά στην επίβλεψη και τη διόρθωση. Η βελτίωση είναι μια δραστηριότητα που σκοπεύει στο να αυξήσει το επίπεδο της ικανοποίησης των απαιτήσεων και των προσδοκιών. Πως θα είναι εμφανές όμως σε ποιο σημείο χρειάζεται βελτίωση; Η μέτρηση είναι το βασικό εργαλείο μεταξύ της πράξης και της βελτίωσης. Με βάση τη θεωρία η μέτρηση και ο προγραμματισμός είναι το κλειδί. Αν δεν υπάρχει προγραμματισμός και μέτρηση, δεν μπορεί να υπάρχει έλεγχος. Αν δεν υπάρχει έλεγχος, δεν μπορεί να υπάρχει και διαχείριση. Αν δεν υπάρχει διαχείριση τότε δε μπορεί να υπάρξει βελτίωση. (Δ. Κ. Αγγελίδης 2001: 45)

#### **3.5.1 ΟΜΑΔΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Μια ομάδα βελτίωσης ποιότητας δημιουργείται για την αντιμετώπιση προβλημάτων ποιότητας στα οποία εμπλέκονται διαφορετικά τμήματα. Αποτελείται από άτομα τα οποία διαθέτουν τις απαιτούμενες κάθε φορά γνώσεις και ικανότητες. Είναι σκόπιμο να συμμετέχουν εκπρόσωποι από τα τμήματα στα οποία εμφανίζεται το πρόβλημα ποιότητας,



από αυτά που μπορεί να το προκαλούν, από το τμήμα που έχει τις ειδικές γνώσεις ή τα μέσα για την αντικειμενική διάγνωση των αιτίων και φυσικά από αυτό που είναι σε θέση να εφαρμόσει μία ολοκληρωμένη κι αποδεκτή λύση του προβλήματος. Η ομάδα αυτή συγκροτείται από τη Διοίκηση και εποπτεύεται από την επιτροπή για την ποιότητα. Η ομάδα βελτίωσης έχει προσωρινό χαρακτήρα. Οι σχετικές προτάσεις για βελτιώσεις μπορεί να προέλθουν από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο εσωτερικό περιβάλλον οι εργαζόμενοι μπορούν να εντοπίζουν προβλήματα ποιότητας και να προτείνουν τρόπους για την αντιμετώπισή τους. Στο εξωτερικό περιβάλλον οι πελάτες της επιχείρησης είναι σε θέση να συγκρίνουν την ποιότητα του προϊόντος και της παρεχόμενης εξυπηρέτησης με αυτή των ανταγωνιστών και να κάνουν προτάσεις για τη βελτίωση. Ανεξάρτητα από τις πηγές που θα χρησιμοποιηθούν πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η αποτελεσματική αξιοποίηση όλων των πληροφοριών. Αφού συγκεντρωθούν οι προτάσεις για βελτιώσεις της ποιότητας πρέπει να ιεραρχηθούν και να επιλεγούν εκείνες που θα ενταχθούν σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης. Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος βελτίωσης επιβάλλεται η δημόσια αναγνώριση και επιβράβευση αυτών που έχουν συμβάλει στην επίτευξη του σχεδίου.

### 3.6 ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα σημαντικό μέρος της δράσης της ποιότητας σε συνδυασμό με το ανθρώπινο δυναμικό είναι η εφαρμογή των κύκλων ποιότητας. Ένας κύκλος ποιότητας είναι μια μικρή ομάδα υπαλλήλων οι οποίοι συναντιούνται περιοδικά και εθελοντικά για την αναγνώριση, ανάλυση και επίλυση προβλημάτων σχετικών με την εργασία που κάνουν.

Ένας κύκλος συνήθως αποτελείται από 8 μέχρι 10 μέλη τα οποία συναντιούνται μια φορά την εβδομάδα για περίπου μια ώρα κατά τη διάρκεια του κανονικού ωραρίου εργασίας. Σε μεγάλο βαθμό η φύση των προβλημάτων που επιλέγονται καθορίζει το μεσοδιάστημα μεταξύ δύο συναντήσεων, αλλά αυτό δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τον ένα μήνα, γιατί σε διαφορετική περίπτωση τα μέλη θα χάσουν το ενδιαφέρον τους και ο κύκλος θα πάψει να λειτουργεί.

Τα κύρια συστατικά ενός κύκλου ποιότητας είναι (Munro-Faure, L. 1992):

- 1) Τα μέλη του κύκλου ποιότητας. Είναι το πρωταρχικό στοιχείο του προγράμματος. Έχουν διδαχθεί τις βασικές τεχνικές για τη λύση των

προβλημάτων και για το έλεγχο της ποιότητας και επομένως έχουν την ικανότητα να εντοπίζουν και να λύνουν τα σχετιζόμενα με την εργασία προβλήματα.

- 2) 2Ο επικεφαλής του κύκλου ποιότητας. Συνήθως πρόκειται για τους άμεσα προϊστάμενους των μελών ενός κύκλου ποιότητας οι οποίοι είναι και οι υπεύθυνοι για την επιτυχία της ομάδας.
- 3) Ο υπεύθυνος του κύκλου ποιότητας. Είναι το στέλεχος της επιχείρησης το οποίο είναι συνολικά υπεύθυνο για το πρόγραμμα εφαρμογής όλων των κύκλων ποιότητας. Έχει ως αρμοδιότητα το συντονισμό των συναντήσεων των κύκλων, το συντονισμό της εκπαίδευσης των μελών και το συντονισμό των ενεργειών τους. Το άτομο αυτό θα πρέπει να έχει αυξημένες ικανότητες επικοινωνίας, διοίκησης και παρακίνησης διότι αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ των κύκλων ποιότητας και της επιχείρησης.
- 4) Η Διοίκηση. Χωρίς την ανοικτή στήριξη και δέσμευση της διοίκησης, οι κύκλοι ποιότητας όπως και κάθε άλλη ιδέα δεν θα πετύχουν. Η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα των απόψεων των ατόμων που διεκπεραιώνουν μια εργασία.

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

## **3.7 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**

### **3.7.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ**

Για να καταφέρουν τα τουριστικά γραφεία να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες θα πρέπει πάνω από όλα να έχουν την κατάλληλη υποδομή computers, τηλεπικοινωνιακή τεχνολογία, πρόσβαση στο internet, καθημερινή χρήση e mail και όλες τις απαραίτητες γνώσεις που χρειάζονται. Να γίνονται συνεχώς αναβαθμίσεις και χρήση των πλέον σύγχρονων δικτύων κρατήσεων και εκδόσεις εισιτηρίων. Στενή επαφή με τουριστικούς οργανισμούς σε όλο τον κόσμο ώστε να εξασφαλίζεται η άριστη οργάνωση οποιουδήποτε

γεγονότος στο εξωτερικό. Να προσφέρει μοναδικές προτάσεις και ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που να εκτίνεται από ένα απλό ταξίδι μέχρι και την οργάνωση incentives μεγάλων εισιτηρίων. Με αυτά τα δεδομένα είναι προφανές ότι τα τουριστικά γραφεία πρέπει να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν νέες επιχειρηματικές και διοικητικές πρακτικές ώστε να εξασφαλίσουν τόσο την βιωσιμότητα όσο και την ανταγωνιστικότητα τους. Η ανταγωνιστικότητα τους εξαρτάται κυρίως από δυο παράγοντες: α) την ικανότητα τους να επηρεάζουν και να διαμορφώνουν την αντίληψη του πελάτη-τουρίστα για την ποιότητα των υπηρεσιών του, αλλά και να του δημιουργούν αίσθημα ικανοποίησης από τις υπηρεσίες που αυτός αγοράζει και β) η ικανότητα και η αποτελεσματικότητα των τουριστικών γραφείων να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Εκτιμώντας λοιπόν τον επαγγελματισμό ενός πιστοποιημένου τουριστικού γραφείου, ο άνθρωπος που επιθυμεί να ταξιδέψει, γλιτώνει: χρόνο, χρήμα, αβεβαιότητα, ανασφάλεια. Ένα πιστοποιημένο τουριστικό γραφείο θα πρέπει απαραίτητως να έχει την άδεια λειτουργίας από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού και μάλιστα σε εμφανές σημείο αναρτημένη μέσα στον χώρο του, όπως υποχρεούται. Ένα γραφείο που δεν έχει άδεια λειτουργίας του ΕΟΤ, δεν είναι αξιόπιστο, δεν ακολουθεί τη νομοθεσία και τις προϋποθέσεις του επαγγέλματος, και για τον λόγο αυτό δεν θα πρέπει να βρίσκεται στις επιλογές σας.

Τα γραφεία – μέλη του ΗΑΤΤΑ, εκπληρώνουν τις απαιτούμενες προδιαγραφές, αφού για να γίνει ένα τουριστικό γραφείο μέλος του ΗΑΤΤΑ θα πρέπει απαραίτητως να είναι νόμιμο. Για τον λόγο αυτό τα μέλη του ΗΑΤΤΑ αποτελούν εγγύηση για την διοργάνωση ταξιδιών.

Ο ΗΑΤΤΑ δημιουργήθηκε -και επιμένει να εργάζεται εδώ και, πάνω από, οκτώ δεκαετίες- ακριβώς για αυτό τον λόγο: για την άρτια λειτουργία των τουριστικών γραφείων, και την επιβεβαίωση της υψηλής ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν στον καταναλωτή.

### **3.7.2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ**

#### **3.7.2.1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

Είναι γνωστό ότι ο τουρισμός στη χώρα μας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις αερομεταφορές. Ποσοστό 80% των αλλοδαπών τουριστών μας χρησιμοποιεί είτε σαν ενδιάμεσο είτε σαν τελικό μέσο για να φτάσει στον προορισμό του. Αρκετοί όμως από

αυτούς τους επισκέπτες καθώς και η συντριπτική πλειοψηφία των Ελλήνων για τις ανάγκες του εσωτερικού τουρισμού χρησιμοποιούν σε κάποιο βαθμό θαλάσσιες μεταφορές. Την πλέον βαρύνουσα σημασία έχουν οι εσωτερικές μετακινήσεις για τον απλό λόγο ότι είναι ένα καλά οργανωμένο σύστημα μετακινήσεων που θα εξυπηρετεί τόσο τους μόνιμους κατοίκους όσο και τον εσωτερικό τουρισμό και θα μπορέσει να εξυπηρετήσει και τον εισερχόμενο. Το αντίστροφο δεν θα ήταν πολύ αποτελεσματικό λόγο της εποχικότητας που χαρακτηρίζει την ζήτηση του Ελληνικού τουρισμού. Για την καλύτερη οργάνωση του δικτύου των θαλάσσιων μεταφορών θα πρέπει να καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Βασική προϋπόθεση για την βελτίωση των υπηρεσιών είναι η ανανέωση του ακτοπλοϊκού στόλου, η οποία δεν είναι εφικτή εάν το επιχειρηματικό περιβάλλον δεν είναι ελκυστικό. Η ανάγκη ανανέωσης επιβάλλεται πρώτα από όλα από τη ζήτηση για ποιοτικές υπηρεσίες προς το επιβατικό κοινό. Οι υπηρεσίες όπως εγκαταστάσεις υποδοχής, επιβατών στα λιμάνια, η εξυπηρέτησή τους, η σίτιση κ.τ.λ. που προσφέρονται σε ανταγωνιστικούς προορισμούς του εξωτερικού, είναι πολύ υψηλότερου επιπέδου σε σύγκριση με αυτές που προσφέρονται σήμερα στην ακτοπλοΐα μας. Συμπερασματικά με δεδομένη τη σημασία του τουρισμού για την Ελλάδα και με δεδομένο το συγκριτικό πλεονέκτημα του νησιωτικού χώρου η ανάγκη για προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών στις θαλάσσιες μεταφορές είναι περισσότερο από κάθε άλλη φορά αναγκαία.

### 3.7.2.2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Η αεροπορική βιομηχανία μεταφορών όσο αναφορά τον τουρισμό θα πρέπει να γνωρίζει την συμβολή των αερομεταφορών στην ανάπτυξη του τουρισμού καθώς και την αναγκαιότητα τους να κατανοεί την εξέλιξη, ανάπτυξη και ωφελιμότητα του τουρισμού στην οικονομική ευμάρεια στη χώρα μας, να εξοικειωθεί με τη δομή και την λειτουργία των ταξιδιωτικών γραφείων, να κατανοήσει τις σχέσεις – διαφορές και προβληματισμούς ανάμεσα στο μεμονωμένο, ομαδικό και μαζικό τουρισμό σε σχέση με την οικονομική και κοινωνική δομή της χώρας μας.

Η εναέρια μεταφορά των ταξιδιωτών είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της ταξιδιωτικής βιομηχανίας γι αυτό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον τρόπο με τον οποίο θα επιλέξουν να συνεργάζονται οι αεροπορικές εταιρίες με τα τουριστικά γραφεία. Υπάρχουν τρία είδη αεροπορικών εταιριών: α) οι εταιρίες τακτικών αερογραμμών (scheduled airlines). β) οι εταιρίες ναυλωμένων πτήσεων (charter airlines) και γ) οι εταιρίες χαμηλού κόστους (

low-cost airlines). Οι εταιρίες αυτές προσφέρουν το προϊόν τους είτε μέσω της ίδιας της αεροπορικής εταιρίας, είτε μέσω του internet, είτε μέσω του τουριστικού γραφείου. Αν και σήμερα οι αεροπορικές εταιρίες πωλούν μόνες τους ένα μεγάλο ποσοστό εισιτηρίων.

### **3.8 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Ποιότητα, είναι η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του με βάση τα πρότυπα του και την τιμή που πληρώνει. Το ξενοδοχειακό προϊόν - υπηρεσία δηλαδή μπορεί να θεωρηθεί τόσο ποιοτικό, όσο ο πελάτης ικανοποιείται από την κατανάλωση του. Ο παραπάνω ορισμός, εστιάζει στην υποχρέωση του ξενοδοχείου να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της πελατείας και να δραστηριοποιείται προς την ικανοποίηση τους. Αναφορικά με το ξενοδοχείο, ποιότητα είναι το ελάχιστο επίπεδο υπηρεσιών που μια επιχείρηση επιλέγει να παρέχει για να ικανοποιήσει την πελατεία-στόχο της. Παράλληλα είναι ο βαθμός της σταθερότητας που το ξενοδοχείο μπορεί να διατηρήσει, ενώ προσφέρει το προκαθορισμένο επίπεδο υπηρεσιών. Ο ορισμός αυτός εστιάζει στη σταθερότητα και συνέπεια που πρέπει να διατηρεί το ξενοδοχείο, σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων του. Οι απαιτήσεις του κάθε πελάτη σχετικά με το ξενοδοχειακό προϊόν δεν είναι ίδιες. Ορισμένοι πελάτες ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιότητα του φαγητού, άλλοι για την καθαριότητα του δωματίου κ.τ.λ. Η ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών παίζει τεράστιο ρόλο στην αποδοτικότητα και επιβίωση του ξενοδοχείου διότι το ποιοτικό προϊόν και υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες της πελατείας και ο ικανοποιημένος πελάτης είναι ένας πιστός πελάτης. Όχι μόνο θα έρθει ξανά στο ξενοδοχείο αλλά θα το διαφημίσει και στον κύκλο του. Ενώ ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα πράξει τα αντίθετα. Σύμφωνα με τον Ph.Kotler ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει έντεκα υποψηφίους πελάτες, ενώ ένας ευχαριστημένος φέρνει τρεις. (Πανεπιστήμιο Αιγαίου).

#### **3.8.1.ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ F&B**

Στόχος κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη κατά την διάρκεια παροχής διάφορων υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό το προσωπικό και οι διάφοροι εξοπλισμοί (τεχνολογικοί και άλλοι) και διαδικασίες του ξενοδοχείου πρέπει να λειτουργούν με τον κατάλληλο τρόπο. Παρακάτω παρουσιάζονται τα βήματα που μπορεί να ακολουθήσει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση όσον αφορά την ποιότητα τροφίμων –

ποτών , το περιβάλλον εξυπηρέτησης, την τεχνολογία, την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τις διαδικασίες μέτρησης της ποιότητας για τη βελτίωση και διατήρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο τμήμα F&B.

### **Επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών.**

Η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή όσο και προϊόντος για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι μια από τις σημαντικότερες εργασίες της. στην επιλογή των προμηθευτών συντελούν ( Τζένος, 2002):

- ✓ Η τοποθέτηση που βρίσκεται το ξενοδοχείο.
- ✓ Ο αριθμός των προμηθευτών που θέλει να συνεργαστεί το ξενοδοχείο. Για να γίνεται ευκολότερος ο έλεγχος του τμήματος προμηθειών στις αγορές, είναι προτιμότερο να μειωθεί όσο είναι δυνατόν ο αριθμός των προμηθευτών.
- ✓ Μέθοδοι και τρόποι αγοράς των προϊόντων.

### **Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας Τροφίμων (HACCP)**

Τα τρόφιμα και τα ποτά που καταναλώνονται από τους πελάτες στα διάφορα τμήματα του F&B πρέπει να διακρίνονται για την ποιότητα τους. Σε αυτό συμβάλει το σύστημα HACCP (Hazard analysis of critical control point), το οποίο αποτελεί μια συστηματική και επιστημονική προσέγγιση στον έλεγχο την εξάλειψη προβλημάτων έχοντας επιβεβαιώσει την ύπαρξη σημείων ελέγχου σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας όπου είναι δυνατόν να παρουσιαστούν επικίνδυνες ή κρίσιμες καταστάσεις. Πολλά ξενοδοχεία απαιτούν από τους προμηθευτές τους την προμήθεια πρώτων υλών που έχουν παραχθεί με το σύστημα HACCP (Αγγελούδης, 2004).

Η αποτελεσματική εφαρμογή του HACCP έχει κάποιες ωφέλειες για το ξενοδοχείο οι οποίες είναι:

- ✓ Αποτελεσματικότερη εξασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων.
- ✓ Μέγιστο οικονομικό όφελος μέσω: δραστηκής μείωσης του κόστους ασφάλειας/ποιότητας και μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας του προσωπικού.
- ✓ Ενδυνάμωση της διεργασίας μάρκετινγκ σε ότι τουλάχιστον αφορά την προώθηση των προϊόντων.
- ✓ Αποτελεσματικότερη συμμόρφωση στις αυστηρές νομικές υποχρεώσεις για την ασφάλεια τροφίμων.

- ✓ Το HACCP βοηθάει στην διαχείριση ολικής ποιότητας της επιχείρησης.
- ✓ Βελτιώνει την απόδοση του προσωπικού μέσω της εκπαίδευσης.
- ✓ Προάγει την ομαδική εργασία.
- ✓ Αποδεικνύει την ευαισθητοποίηση του ξενοδοχείου σε θέματα ασφάλειας τροφίμων και δημόσιας υγείας.

### **Βελτίωση της τεχνολογίας.**

Μεγάλο ρόλο στη διαδικασία που ακολουθεί ένα ξενοδοχείο για τις παρεχόμενες υπηρεσίες στο F&B παίζει και ο τεχνολογικός εξοπλισμός που θα χρησιμοποιήσει. Οι απαιτήσεις ενός ξενοδοχείου για νέες τεχνολογίες επικεντρώνεται στην επίτευξη ευκολίας, ταχύτητας, αποδοτικότητας, ελέγχου και αντιμετώπισης των ελλείψεων προσωπικού. Όσον αφορά τις θετικές πλευρές της τεχνολογικής προόδου περιλαμβάνουν αύξηση των εσόδων και της αποτελεσματικότητας στα συστήματα προσφοράς των υπηρεσιών. Ορισμένοι από τους τομείς στους οποίους βοηθά η τεχνολογία ένα ξενοδοχείο είναι οι εξής: επικοινωνία, ασφάλεια, ηλεκτρονικός εξοπλισμός, ενέργεια κτλ. Επιπλέον ο έλεγχος της αποθήκης, η οργάνωση του προσωπικού είναι μερικά ακόμα παραδείγματα (Borsenik, 1993, Stipanuk, 1993). Όσον αφορά την διεύθυνση ενός ξενοδοχείου θα πρέπει να αποτιμήσει το επίπεδο της τεχνολογίας που θα χρειαστεί η επιχείρησή του Προτού επενδύσει. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

- ✓ Αν το σύστημα βελτιώσει τα κέρδη.
- ✓ Αν θα υπάρξει καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών
- ✓ Αν θα μειωθεί το κόστος του προσωπικού.
- ✓ Αν θα βελτιωθεί το ηθικό των εργαζομένων.
- ✓ Αν το σύστημα βοηθήσει την επιχείρηση να ολοκληρώσει με τον καλύτερο τρόπο τις εργασίες της.

### **Περιβάλλον εξυπηρέτησης.**

Πολλοί είναι οι πελάτες που εκφράζουν τα παράπονά τους σχετικά με το περιβάλλον στο οποίο εξυπηρετούνται. Η διακόσμηση, ο φωτισμός, η άνεση χώρου, η μουσική είναι κάποιιοι παράγοντες που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή γιατί συμβάλουν εξίσου στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα διάφορα τμήματα του F&B. Σε πολλές περιπτώσεις η διακόσμηση είναι υπερβολική ή ελλιπής, ο φωτισμός ιδιαίτερα έντονος, υπάρχει συνωστισμός των πελατών λόγω περιορισμένου χώρου, λάθος επιλογή μουσικής σε

σχέση με τον χώρο εξυπηρέτησης. Η ατμόσφαιρα του εστιατορίου ή του μπαρ είναι η πρώτη εντύπωση που αποκομίζει ο πελάτης όταν εισέρχεται σε αυτά και για αυτό το λόγο η διοίκηση και το προσωπικό του ξενοδοχείου οφείλουν να κάνουν τις απαραίτητες βελτιώσεις στους παραπάνω παράγοντες για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.( Αρβανίτης, 2001).

### **Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Η στρατηγική αυτή έχει να κάνει με θέματα εκπαίδευσης, ηγεσίας, επικοινωνίας, υποκίνησης, και ομαδικής εργασίας. Μεγάλη ευθύνη για όλα αυτά έχει η διοίκηση του ξενοδοχείου καθώς και οι υφιστάμενοι του. Το προσωπικό είναι αυτό που προσφέρει άμεσα τις υπηρεσίες και πρέπει να είναι απόλυτα ικανοποιημένο έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει υπηρεσίες οι οποίες θα διακρίνονται για την υψηλή ποιότητά τους (Porter and Parker, 1993). Είναι αναμφισβήτητο ότι το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού στον τουρισμό είναι ανειδίκευτο. Δεν υπάρχουν πολλά άτομα που να έχουν την κατάλληλη εμπειρία και γνώση για αυτό σε ένα ξενοδοχείο το οποίο έχει ως σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο τμήμα F&B θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικό στην πρόληψη του προσωπικού. Επειδή όμως κάτι τέτοιο δεν είναι πάντοτε εφικτό η επιχείρηση πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού με στόχο την αύξηση των γνώσεων και ικανοτήτων του (Kondo, 1990, Dale, 1994, Ηγουμενάκης, 2000). Το ξενοδοχείο εκτός από τις βασικές γνώσεις που οφείλει να δώσει σε κάθε άτομο πρέπει να λάβει υπόψη τη θέση και τις αρμοδιότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Τα στελέχη πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανά ώστε να μπορούν να κατευθύνουν και να εκπαιδεύσουν το υπόλοιπο προσωπικό. Αυτό μπορεί να γίνει με κάποια σεμινάρια κατά τη διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου αλλά κυρίως σε περιόδους μη λειτουργίας του.( Porter and Parker, 1993, Stebbing, 1990, Montinho, 1995, Κανελλόπουλος, 1990).

### **3.8.2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ**

Ο τουρισμός αναφέρεται συχνά ως «βιομηχανία υπηρεσιών» ή «βιομηχανία της αναψυχής». Στη σύγχρονη μαζική μορφή του, καλύπτει ευρύ πεδίο ικανοποιήσεων του 'τουρίστα-καταναλωτή', που δεν περιορίζονται μόνο στην παροχή διαμονής-διατροφής. Οι θετικές τουριστικές εμπειρίες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποιητική εξυπηρέτηση τουριστικών αναγκών και επιθυμιών, όπως η αλλαγή κλίματος, η ξεκούραση



μακριά από αστικά κέντρα, η φυσική δραστηριοποίηση, η κοινωνική αλληλεπίδραση, η απόκτηση νέων εμπειριών κ.τ.λ. (Morisson,1999,Poon,1993). Οι τουρίστες είναι σήμερα πιο έμπειροι, απαιτητικοί, εκλεκτικοί και έτσι δημιουργείται μια νέα βάση ανταγωνισμού στις υπηρεσίες που παρέχουν οι επιχειρήσεις του τομέα. Καθοριστικό ρολό παίζει γενικά η ψυχαγωγία του τουρίστα στη διάρκεια της περιόδου των διακοπών, όπου υπάρχει αφθονία ελεύθερου χρόνου(Λύτρας 1993,2000, Αυθινος 1998,2001, Κώστα 1998, Opaschowski,1996, Finger & Gayler,1993) Η τουριστική βιομηχανία βασίζεται στην ξενοδοχειακή υποδομή μιας χώρας. Σε αυτήν ανήκουν οι μεμονωμένες ανεξάρτητες επιχειρήσεις και οι αλυσίδες ξενοδοχείων, που μπορούν να καλύψουν πολλές τουριστικές ανάγκες ταυτόχρονα, προσφέροντας ολοκληρωμένο προϊόν σε πιο συμφέρουσες τιμές (Stephens, 1997). Σε συγκροτήματα διακοπών, που προϋποθέτουν μεγάλη διάρκεια παραμονής (resorts), η οργανωμένη αναψυχή αποτελεί κύριο τουριστικό προϊόν. Για το σύνολο οργανωμένων ενεργειών και προγραμμάτων αναψυχής σε μεγάλα ξενοδοχεία της Ευρώπης, χρησιμοποιείται ο γαλλικός όρος "animation". Το τμήμα αυτό είναι αρμόδιο για την αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου ενηλίκων και παιδιών, με αθλητικές, πολιτιστικές, καλλιτεχνικές, και κοινωνικές δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες σχεδιάζονται από ειδικά στελέχη των επιχειρήσεων και ονομάζονται "animateurs". Με την εισαγωγή του διεθνούς συστήματος «αστέρων» για την νέα κατηγοριοποίηση των ελληνικών ξενοδοχείων, οι υπηρεσίες αναψυχής από ειδικευμένο προσωπικό θα αποτελέσουν κριτήριο για την ένταξη τους σε βαθμίδα πολυτελείας(Φαληρέα, 2001, Ντιγριντάκης, 2001). Συνεπώς θα πρέπει να υπάρχουν αντικειμενικά και αξιόπιστα συστήματα αξιολόγησης της ποιότητας, με βάση οπωσδήποτε την αντίληψη των πελατών.

Σε ένα από τα ερωτηματολόγιο και συγκεκριμένα στο SERVQUAL το οποίο είναι ένα από τα ευρέως διαδεδομένα ερωτηματολόγια για την ποιότητα των υπηρεσιών αναφέρει ότι παρατηρήθηκε το εξής παράδοξο, οι πελάτες δηλώνουν συνολικά ιδιαίτερα ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες αναψυχής, παρόλο που προσδοκούσαν σημαντικά υψηλότερη ποιότητα στις διαστάσεις "εξοπλισμός", "υλικά" και "γνώσεις προσωπικού", ζητήματα κρίσιμα για την διεξαγωγή προγραμμάτων αναψυχής. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι πελάτες δεν διαχωρίζουν την ποιότητα της αναψυχής ξενοδοχείων σε διαστάσεις όπως συμβαίνει σε άλλους τομείς υπηρεσιών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 4.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ευρεία προοπτική που περιλαμβάνει πολλούς τομείς όπως την διαχείριση της εξυπηρέτησης πελατών, τις συνολικές ποιοτικές υπηρεσίες και δημιουργεί αξία μέσω της εξασφάλισης ποιότητας (Neely, 1995, σελ. 85). Είναι σίγουρο ότι υπάρχουν πολλοί, μερικές φορές διαφορετικοί, τρόποι να εξηγηθεί η ποιότητα, μέσα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εντούτοις, η γενική ιδέα σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει να κάνει κυρίως με την εξασφάλιση της ποιότητας και την ποιοτική εξέλιξη. (Neely, 1995, Sobek & Jimmerson, 2004).

Οι τρεις όροι που συνθέτουν τη στρατηγική ΔΟΠ σημαίνουν τα ακόλουθα (Teare, *et al.*, 1994):

- **Διοίκηση:** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλο το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη λειτουργία της επιχείρησης, αγκαλιάζει μία φιλοσοφία οργάνωσης και όχι επίβλεψης επικεντρωμένη στην πελατεία και στοχεύει στο να καταστήσει τις διαμορφούμενες καταστάσεις εφικτές παρά να δημιουργήσει προσκόμματα, εμπόδια και αντιστάσεις στην αλλαγή. Σημαίνει επίσης ότι τα στελέχη πρέπει να μάθουν να αφήσουν τα πράγματα που παραδοσιακά έλεγχαν και να παραχωρήσουν εξουσία και ευθύνη στους υπαλλήλους που είναι πλησιέστερα στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.
- **Ολική:** σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μία επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά, μέσω της ομαδικής εργασίας, στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).
- **Ποιότητα:** είναι συνώνυμη με το «γοητεύω τον πελάτη». Αυτό σημαίνει, ως ελάχιστο, εξασφάλιση ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν επακριβώς αυτό που προσδοκούν και ακόμη καλύτερα, ότι η εξυπηρέτηση της πελατείας υπερβαίνει τις προσδοκίες της (Baker and Crompton, *ό.π.*).

#### **4.1.1 ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει σε πολλές και διαφορετικές πτυχές της ποιοτικής διαχείρισης, δεδομένου ότι έχει να κάνει με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις ενέργειες μέσω των οποίων η ποιότητα διατηρείται και αναπτύσσεται (Sodek & Simmerson, 2004, σελ.17) . Προτείνεται ότι η διαδικασία σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να γίνει αντιληπτή ως δυο σχετικές δραστηριότητες, μια που έχει σχέση με την διαχείριση για την ποιότητα και μια άλλη με την ποιοτική διαχείριση (Sullivan & Miller, 2003). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιείται στρατηγικά για να αναλύσει τις στρατηγικές πρωτοβουλίες μιας οργάνωσης και των κύριων διαδικασιών που οι επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει να εκτελέσουν προκειμένου να επιτευχθούν αυτές οι πρωτοβουλίες. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει την πεποίθηση ότι υπάρχει μια καλά τεκμηριωμένη διαδικασία που έχει να κάνει με την ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας που εξετάζεται και για να είναι αποτελεσματική πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία για τις στρατηγικές και τις ενέργειες που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση (de Coninck-Smith, 1991). Στα πλαίσια των υπηρεσιών, οι σχετικές διαδικασίες, περιλαμβάνουν τη διαχείριση πελατών, το σχέδιο της αξιολόγησης των υπάλληλων, την διαμόρφωση της διοικητικής προόδου των διαδικασιών και όλες απαιτούν προσεκτική ανάλυση. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επεξεργάζεται αφετέρου και έχει να κάνει με άλλες πανόμοιες πτυχές της διαχείρισης όπως το πώς οι υπάλληλοι μαθαίνουν να υιοθετούν τις οποίες νέες διαδικασίες, το πώς αλληλεπιδρούν με τους πελάτες και το πώς στηρίζουν, αναπτύσσονται, ή ακόμα και καταστρέφουν την επιχειρησιακή φιλοσοφία και πόσο αποτελεσματικά έχουν ενσωματώσει τους στόχους της επιχείρησης (Iker, 2004). Εντούτοις αν και η κατανόηση είναι η βάση, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι επίσης απαραίτητη για τις καλά σχεδιασμένες μεθόδους αξιολόγησης των διοικητικών διαδικασιών. Αυτές οι μέθοδοι αναφέρονται συχνά (Dahlgaard & Dahlgaard, 2005)ως ποιοτικοί ελέγχοι ή διαδικασίες ελέγχου και αναθεώρησης και αποτελούνται συνήθως από τις διαδικασίες ελέγχου που εξηγούν και ακολουθούν το βαθμό συνοχής του συστήματος, στις συνδέσεις μεταξύ των διαφορετικών συστατικών/διαδικασιών.

#### **4.1.2. ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ**

Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπάρχουν κάποιες μεταβλητές που πρέπει να ερευνούνται και θεωρούνται σημαντικές στη διαχείριση για την ποιότητα και την ποιοτική διαχείριση. Αυτοί είναι:

- ο Πόσο καλά το κάνουμε;
- ο Πως θα μπορούσαμε να το κάνουμε καλύτερα;

Οι μεταβλητές αυτές είναι μεγάλης σπουδαιότητας. Σύμφωνα με τον Kollberg (2005), η δεύτερη ερώτηση είναι σημαντικότερη δεδομένου ότι ενδιαφέρεται για την βελτίωση της ποιότητας. Μια εξήγηση της ποιοτικής αύξησης, από την άποψη της επιχειρηματικής ανάλυσης δίνεται από τους Dahlgaard & Dahlgaard (2006), όταν αναφέρουν ότι η επιχειρηματική ανάλυση συνδέεται με μια «... διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας που λειτουργεί σε επίπεδο θεσμικής και επιχειρηματικής βάσης. »Επομένως η επιχειρηματική ανάλυση και η αξιολόγηση δεν πρέπει να λειτουργήσουν ενάντια στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας που λειτουργεί μέσα σε έναν οργανισμό αλλά μάλλον ενισχύουν την ποιοτική διαδικασία γενικά.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει πρακτική έμφαση μέσω των συστημάτων αξιολόγησης υπαλλήλων και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας και προσαρμογής στις επιχειρηματικές ανάγκες και οργανισμούς. (Mizikaci, 2006).

## **4.2 ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Ο Philip Crosby προσπάθησε να διαδώσει την έννοια του «κόστους της χαμηλής ποιότητας», δείχνοντας πόσο τελικά κοστίζει η χαμηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Ήταν επίσης ο πρώτος που εισήγαγε τη θεωρία του «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά» και την αρχή των «μηδέν λαθών». Οι τέσσερις αρχές της Δ.Ο.Π. που διατύπωσε ήταν οι ακόλουθες:

1. Η ποιότητα ορίζεται με βάση την προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι με το πόσο «καλή» ή «υψηλή» είναι.
2. Το σύστημα που δημιουργεί την ποιότητα είναι η πρόληψη και όχι η αποτίμηση
3. Οι προδιαγραφές λειτουργίας πρέπει να είναι «Μηδενικής Ατέλειας» και όχι «σχεδόν μηδενικής ατέλειας».
4. Η μέτρηση της ποιότητας είναι το βραβείο της μη προσαρμογής, όχι οι δείκτες της.

### 4.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα βασικά εργαλεία που βοηθούν στη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής και ποιότητας των υπηρεσιών-προϊόντων είναι:

- i. Διαγράμματα Παρετο
- ii. Διαγράμματα ανάλυσης αιτίου αποτελέσματος
- iii. Διαγράμματα ροής
- iv. Καταιγισμός ιδεών
- v. Χάρτες έλεγχου
- vi. Κατάλογος ελέγχου
- vii. Ιστογράμματα

Πριν τη συλλογή δεδομένων πρέπει να υπάρχουν οι παρακάτω προβληματισμοί:

- Καθορισμός του τι μετράμε και γιατί μετράμε αυτήν την πληροφορία
- Καθορισμός του που και πότε μετράμε αυτήν την πληροφορία
- Καθορισμός του πως θα πρέπει να μετράμε αυτήν την πληροφορία και ανά τι χρονικό διάστημα, με τι εργαλείο.
- Καθορισμός του ποιος θα πρέπει να την μετρήσει.

(Ε.Α.Π)

#### i. Διαγράμματα Παρέτο

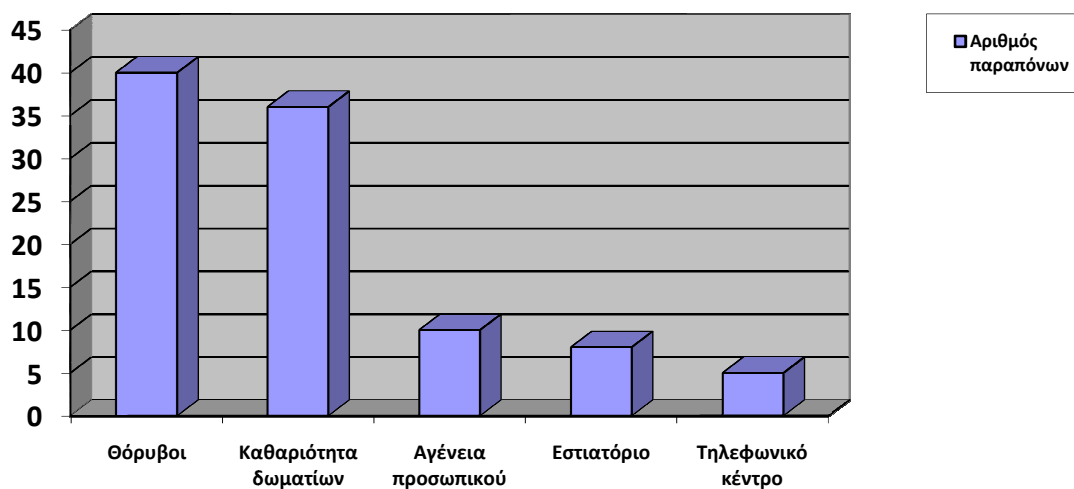
Ο βασικός κανόνας πίσω από τους νόμους του Παρέτο είναι ότι σχεδόν σε κάθε περίπτωση, 80% περίπου των προβλημάτων οφείλεται στο 20% περίπου των αιτιών (για το λόγο αυτό ονομάζεται 80-20)

- Επιλογή του αντικειμένου μελέτης και συλλογή στοιχείων
- Ταξινόμηση των στοιχείων και υπολογισμός μερικών αθροισμάτων
- Σχεδιασμός οριζόντιου και κάθετου άξονα
- Απεικόνιση δεδομένων στο γράφημα
- Σχεδιασμός αθροιστικής καμπύλης
- Σχεδιασμός ποσοστιαίου άξονα

- Χαρακτηρισμός διαγράμματος
- Μελέτη διαγράμματος

Στην ανάλυση Παρέτο ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία για την κατασκευή διαγράμματος. Προσδιορίζεται από μια ειδική ομάδα ποια αίτια ή κατηγορίες παραγόντων θα αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης. Σε ειδικό πίνακα καταγράφεται η συχνότητα εμφάνισης κάθε αιτίου σε χρονικό διάστημα που είναι αντιπροσωπευτικό της κανονικής λειτουργίας για την επιχείρηση. Από τον πίνακα αυτό προσδιορίζονται οι συχνότητες για κάθε αίτιο ή παράγοντα επιρροής που μας ενδιαφέρει. Κατασκευάζεται ένα διάγραμμα στο οποίο τα διάφορα αίτια, μεμονωμένα ή σε κατηγορίες, παρουσιάζονται στον οριζόντιο άξονα και η συχνότητα για καθένα από αυτά απεικονίζεται με μπάρες, όπως σ' ένα ιστόγραμμα.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO ΓΙΑ ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ



(Ε.Α.Π)

### ii. Διαγράμματα ανάλυσης αιτίου αποτελέσματος

Τα διαγράμματα ανάλυσης αιτίου αποτελέσματος δημιουργούνται με στόχο την αναλυτική καταγραφή όλων των πιθανών αιτιών που οδηγούν στο τελικό αποτέλεσμα. Θεωρώντας ως κεντρική γραμμή εκείνη του τελικού αποτελέσματος εισάγονται σε μορφή ραχοκοκαλιάς ψαριού, όλα τα πιθανά αίτια, ενδεχομένως περαιτέρω αναλυμένα με τον ίδιο τρόπο.

Διαπίστωση του προβλήματος και επιλογή των χαρακτηριστικών που θα διερευνηθούν

- Σχεδιασμός ψαροκόκαλου
- Καταγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν το αποτέλεσμα
- Έλεγχος και παράγοντες που έχουν παραλειφτεί
- Αναγνώριση των σημαντικότερων παραγόντων
- Χαρακτηρισμός διαγράμματος
- Χάρτες έλεγχου
- Προσδιορισμός αντικειμενικού σκοπού
- Επιλογή αντικειμένων έλεγχου
- Σχεδιασμός φύλλου έλεγχου
- Καταγραφή πληροφοριών
- Διαμόρφωση αποτελεσμάτων έλεγχου
- Μελέτη φύλλου έλεγχου

### iii. Διαγράμματα ροής

#### Διαγράμματα ροής

- Συλλογή στοιχείων από την παραγωγική διαδικασία
- Σχεδιασμός διαγράμματος ροής
- Μελέτη διαγράμματος ροής

### iv. Καταιγισμός ιδεών

- Καθορισμός θέματος
- Επιλογή προσώπου που θα διευθύνει τη συζήτηση
- Εκκίνηση της διαδικασίας καταιγισμού ιδεών
- Ολοκλήρωση της διαδικασίας καταιγισμού ιδεών  
(Ε.Α.Π)

### vi. Κατάλογος ελέγχου

Κατάλογος ελέγχου, είναι ένα έντυπο κατασκευασμένο με μεγάλη προσοχή το οποίο είναι φτιαγμένο για να συλλέγει στοιχεία και να τα αναλύει. Οι συνηθέστεροι λόγοι μιας τέτοιας λίστας, είναι η συλλογή στοιχείων ενός συμβάντος, ή η καταγραφή κάποιων ενεργειών. Αναλόγως με τον τρόπο που χρησιμοποιείται μια τέτοια λίστα, καθορίζεται αρχικά τα χαρακτηριστικά που μας ενδιαφέρουν, επιλέγεται εκείνος που θα συμπληρώσει τη λίστα, σχεδιάζεται κατάλληλα τη φόρμα καταγράφοντας στη πρώτη λίστα τα ενδιαφέροντα στοιχεία και στις επόμενες, το αποτέλεσμα της παρατήρησης. (Tague N,R, 1995),

### vii. Ιστογράμματα

Τα ιστογράμματα, δείχνουν τις συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών. Είναι μια απεικόνιση της συχνότητας με την οποία παρατηρείται ένα σύνολο από τιμές κάποιας

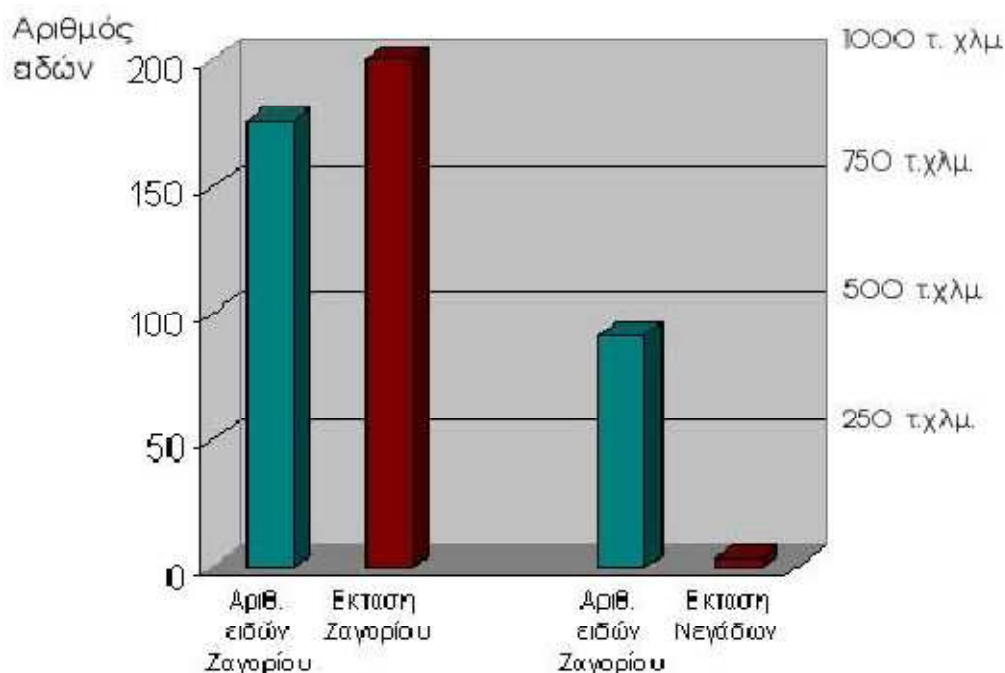


μεταβλητής . Κάποιες τιμές εμφανίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα από άλλες, οπότε με τη χρήση του ιστογράμματος, κατανέμεται η συνολική εικόνα διαφορετικών τιμών.

(Δερβιτσιώτης, 1985)

## ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ

### ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΕΙΔΩΝ ΠΑΝΙΔΑΣ ΝΕΓΑΔΩΝ – ΖΑΓΟΡΙΟΥ



## 4.4 ΚΟΣΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### .4.4.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ανάλυση και η μέτρηση του κόστους ποιότητας αποτελεί ουσιώδη παράμετρο στην ανάλυση της πορείας ενός προϊόντος. Η άποψη που επικρατούσε για πολλά χρόνια ότι όποιος διαθέτει τα περισσότερα χρήματα πετυχαίνει την καλύτερη ποιότητα θεωρείται πλέον ξεπερασμένη. Και αυτό συμβαίνει γιατί το κόστος της ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο στο κόστος πρόληψης ελαττωματικών προϊόντων ή άλλων σφαλμάτων, αλλά και από τα κόστη εκτίμησης που προέρχονται από τις ενέργειες που σχετίζονται με τη μέτρηση του επίπεδου ικανοποίησης των προδιαγραφών και απαιτήσεων που έχουν τεθεί. Επίσης συνδέονται με τα κόστη εσωτερικών και εξωτερικών αστοχιών, που σχετίζονται αντίστοιχα με τα κόστη που προκύπτουν από την εύρεση ελαττωμάτων αφότου ή πριν ο τελικός πελάτης παραλάβει το τελικό προϊόν ή υπηρεσία.

(Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών).

#### 4.4.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Κόστη εσωτερικών αστοχιών: Πρόκειται για κόστη που δεν θα υπήρχαν αν δεν υπήρχαν ελαττώματα στο τελικό προϊόν πριν την παράδοση τους στον πελάτη.
- Κόστη εξωτερικών αστοχιών: πρόκειται για κόστη που δεν θα υπήρχαν επίσης αν δεν αν το τελικό προϊόν δεν παρουσίαζε ελαττώματα μετά την διοχέτευση του στην αγορά.
- Κόστη εκτίμησης: πρόκειται για κόστη που προκύπτουν όταν εφαρμόζονται έλεγχοι, επιθεωρήσεις, δοκιμές ή άλλες προγραμματισμένες δραστηριότητες προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση με τις συγκεκριμένες προδιαγραφές που έχουν αρχικά τεθεί.
- Κόστη πρόληψης: είναι τα κόστη όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις ενέργειες που γίνονται για την πρόληψη ύπαρξης ελαττωμάτων στο τελικό παρεχόμενο προϊόν καθώς και τα κόστη που χρησιμοποιούνται για να διατηρούν τα παραπάνω κόστη εκτίμησης και εσωτερικών – εξωτερικών αστοχιών σε χαμηλά επίπεδα.

Από τα παραπάνω κόστη το πλέον δύσκολο κόστος στην παρακολούθηση και στον υπολογισμό του είναι το **κόστος εξωτερικών αστοχιών**. Στόχος της κάθε εταιρίας, όσον αφορά το κόστος ποιότητας, είναι να εκφράσει τους επιμέρους όρους που περιλαμβάνει κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες με την μορφή συναρτήσεων της στάθμης ποιότητας οπότε και είναι πλέον δυνατή η σύγκριση της κάθε μιας από αυτές με τη βέλτιστη στάση που έχει καθοριστεί από την εταιρία ή και τον πελάτη.

- Κόστη εκπαίδευσης προσωπικού
- Κόστη συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων
- Κόστη σύνταξης προδιαγραφών για το τελικό προϊόν
- Κόστη προληπτικών ελέγχων ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας, των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων

(Ε.Κ.Π.Α).

## **4.5 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

- ❖ Βελτίωση της ποιότητας που προϊόντος ή της υπηρεσίας και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- ❖ Εξασφάλιση της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της συστηματικής προσέγγισης στη διοίκηση των επιχειρήσεων
- ❖ Παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μείωση του κόστους, παροχή ευκαιρίας για εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και ενίσχυση του καλού ονόματος της επιχείρησης.
- ❖ Αποτελεί μαζί με την καινοτομικότητα την πλέον καθοριστική συνιστώσα, για την διαρκή επίτευξη της, από τους πελάτες αποτιμώμενης ως επωφελούς, σχέση της αξίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτοί ζητούν με το κόστος που αυτοί δαπανούν για αυτά. (Καταραχιάς, 2002).

## **4.6 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

- Τα παράπονα πρέπει να θεωρούνται ως ευκαιρία για βελτιώσεις
- Σε περίπτωση επεισοδίων, οι φιλοξενούμενοι μπορούν να αντιδράσουν με πολύ διαφορετικούς τρόπους από την αδιαφορία μέχρι την οριστική αλλαγή της επιχείρησης
- Πρέπει να παροτρύνουμε τους φιλοξενούμενους να μας δίνουν τις εντυπώσεις τους
- Τα παράπονα πρέπει να αντιμετωπίζονται γρήγορα, με γενναιοδωρία και χωρίς περιπλοκές
- Τα παράπονα πρέπει να αναλύονται, προκειμένου να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση τις πολύτιμες πληροφορίες που περιέχουν για μετρά βελτίωσης.

Στις περιπτώσεις παραπονεμένων πελατών πρέπει πάντα να είμαστε ευχάριστοι απέναντι τους ακόμα και αν αυτοί δεν είναι προς εμάς. Το σημαντικό όμως είναι να δώσουμε προσοχή στο παράπονο τους και ικανοποιητική επίλυση σε αυτό. Αυτό μπορεί να γίνει ακολουθώντας τον παρακάτω τρόπο :

- Ακούμε το παράπονο του με προσοχή και τον αφήνουμε να ολοκληρώσει την άποψη του. Μη θεωρείτε ότι το πρόβλημα σας αφορά προσωπικά. Αν και είναι μερικές φορές δύσκολο να το επιτύχετε, παρόλο που αυτό εκφράζει ο πελάτης, το να φανείτε κάλος ακροατής είναι κρίσιμο σημείο που λαμβάνετε θετικά από αυτόν. Η στάση σας αυτή δείχνει ότι υπάρχει κάποιος που τον λαμβάνει σοβαρά υπόψη. Το αποτέλεσμα

είναι στην πρώτη φάση να συζητήσει ο πελάτης αυτό που νοιώθει μέσα του και να ηρεμήσει. Συνεχίζουμε να παραμένουμε ψύχραιμοι και στις περιπτώσεις που βρισκόμαστε σε δυσκολία μια βαθιά ανάσα μας βοηθού σημαντικά. Επαναλαμβάνουμε το πρόβλημα του για να του δείξουμε ότι το κατανοήσαμε απολύτως, στοχεύοντας έτσι να αλλάξουμε τα αρνητικά συναισθήματα του σε θετικά.

- Ζητάμε συγγνώμη για την ταλαιπωρία που υπέστη. Δεν είναι κακό κάνεις να αναγνωρίζει λάθη ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν ευθύνεται προσωπικά. Αυτό δείχνει το ενδιαφέρον μας για αυτόν.
- Χειριζόμαστε το παράπονο του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τις περισσότερες φορές, ένα ήσυχο μέρος, ειδικά το γραφείο κάποιου υπεύθυνου θεωρείται σημαντική πρόοδος. Δείχνει στον πελάτη ότι σκεπτόμαστε και εργαζόμαστε με επαγγελματικό τρόπο από τη μια και ότι τον θεωρούμε σπουδαίο και σημαντικό από την άλλη.
- Προσπαθούμε να τον ικανοποιήσουμε και να του εξηγήσουμε για την ατυχή κατάσταση. Τον πληροφορούμε τι μπορούμε να κάνουμε και τι ακριβώς λύση θα δώσουμε στο πρόβλημα του. Πρέπει πάντα να είμαστε απόλυτα σαφής για τις λύσεις που του δίνουμε, με εναλλακτικές προτάσεις αν είναι εφικτό, για να αποφύγουμε επιπρόσθετες παρεξηγήσεις και προβλήματα.
- Να τον ευχαριστήσουμε για τη συνεργασία του. Η κίνηση αυτή δείχνει ότι ο πελάτης δεν είναι απλά ένα έσοδο για την επιχείρηση αλλά και πολύτιμος συνεργάτης.

(Καταραχιάς, 2002).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 5.1 ΕΘΝΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ (Ε.Φ.Ε.Τ)

Ο ΕΦΕΤ συστάθηκε με το Ν. 2741/ΦΕΚ 199/28-09-1999. Είναι Ν.Π.Δ.Δ. και τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

Οι αρμοδιότητες του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων είναι:

- Καθορίζει τις προδιαγραφές ποιότητας τις οποίες πρέπει να πληρούν τα προσφερόμενα στην κατανάλωση τρόφιμα και οι πρώτες ή πρόσθετες ύλες που προορίζονται για προσθήκη σε τρόφιμα με σκοπό την προστασία της δημόσιας υγείας και την αποφυγή της εξαπάτησης των καταναλωτών.
- Καθορίζει τα πρότυπα και τις αρχές στις οποίες θα πρέπει να στηρίζεται η μελέτη και εφαρμογή των συστημάτων παραγωγής υγιεινών προϊόντων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, από τις επιχειρήσεις τροφίμων και τις προδιαγραφές για τους επιστήμονες που θα ασχοληθούν με την εγκατάσταση τέτοιων συστημάτων στις επιχειρήσεις τροφίμων, καθώς και με το προσωπικό που θα εργαστεί στα εργαστήρια ποιοτικού ελέγχου τροφίμων που εγκαθίστανται στις επιχειρήσεις τροφίμων.
- Καθορίζει ή επικυρώνει τους κανόνες ορθής υγιεινής πρακτικής σύμφωνα με τον Κανονισμό 852/2004 και κάθε άλλο συναφή κανόνα διεθνούς και κοινοτικού δικαίου και ελέγχει την τήρηση των κανόνων αυτών. Η τήρηση των κανόνων ορθής υγιεινής πρακτικής αποτελεί προϋπόθεση για την ίδρυση και λειτουργία κάθε επιχείρησης τροφίμων, Στο πλαίσιο αυτό καθορίζει τους υγειονομικούς όρους ίδρυσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων τροφίμων και τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται για να είναι τα τρόφιμα ασφαλή και υγιεινά.
- Τηρεί μητρώο επιχειρήσεων τροφίμων και καθορίζει τα προγράμματα ελέγχων που διενεργούνται από τις υπηρεσίες του ή από άλλες αρχές και υπηρεσίες.
- Διενεργεί με τα όργανά του ή παραγγέλλει σε άλλες αρχές ή υπηρεσίες, συντονίζει και διευθύνει τους ελέγχους σε όλα τα στάδια μετά την πρωτογενή

παραγωγή στην οποία εντάσσονται μεταξύ άλλων η συγκομιδή, η σφαγή και το άρμεγμα, δηλαδή στα στάδια της παρασκευής, της μεταποίησης, της παραγωγής, της συσκευασίας, αποθήκευσης, μεταφοράς, διανομής, διακίνησης, προσφοράς προς πώληση ή της διάθεσης στον καταναλωτή στα νωπά ή επεξεργασμένα τρόφιμα που παράγονται, διακινούνται ή εισάγονται στη χώρα μας ή εξάγονται από αυτήν. Διενεργεί επίσης ελέγχους στα υλικά και αντικείμενα που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα. Σκοπός των ελέγχων είναι η διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων και η προστασία των συμφερόντων του καταναλωτή. Οι έλεγχοι αυτοί συνίστανται ιδίως σε επιθεωρήσεις των επιχειρήσεων τροφίμων, στον έλεγχο του συστήματος παραγωγής των επιχειρήσεων, στη διενέργεια δειγματοληψιών και αναλύσεων τροφίμων σε δικό του ή άλλα εργαστήρια τροφίμων.

- Η επιθεώρηση περιλαμβάνει ιδίως τον έλεγχο των πρώτων και πρόσθετων υλών, των τροφίμων κατά την παραγωγική διαδικασία των τελικών προϊόντων, της τήρησης των κανόνων ορθής υγιεινής πρακτικής στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων τροφίμων, στο μηχανολογικό εξοπλισμό, στην υγεία για την υγιεινή του προσωπικού, στον καθορισμό και την απολύμανση, στην καταπολέμηση τρωκτικών και εντόμων στη συσκευασία, στην αποθήκευση και στη διανομή και μεταφορά των τροφίμων. Επίσης κατά την επιθεώρηση ελέγχεται η τήρηση των τεχνολογικών παραμέτρων που απαιτούνται κατά την κείμενη νομοθεσία από τις επιχειρήσεις τροφίμων, καθώς και η επισήμανση των τροφίμων.
- Ο έλεγχος του συστήματος παραγωγής υγιεινών προϊόντων περιλαμβάνει τον έλεγχο των κρίσιμων σημείων ελέγχου κατά την παραγωγική διαδικασία, τον έλεγχο των μέτρων πρόληψης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των κινδύνων τον έλεγχο των παραμέτρων επεξεργασίας και συντήρησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις (όπως θέρμανσης και ψύξης) για την εξάλειψη των κινδύνων των τροφίμων. Επίσης περιλαμβάνει τον έλεγχο της κατάλληλης εκπαίδευσης του προσωπικού των επιχειρήσεων ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί σωστά στις απαιτήσεις του συστήματος παραγωγής υγιεινών προϊόντων, καθώς και τον έλεγχο των αρχείων που τεκμηριώνουν την τήρηση του συστήματος.
- Συμμετέχει στα αρμόδια όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των Διεθνών Οργανισμών για τη διαμόρφωση των σχετικών με τις αρμοδιότητές του

αποφάσεων, μεριμνά για την προσαρμογή και συμμόρφωση προς οδηγίες, αποφάσεις κανονισμούς και συστάσεις, που εκδίδονται από τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή άλλους Διεθνείς Οργανισμούς σε θέματα της αρμοδιότητος του και αποτελεί το σύνδεσμο με τις αρμόδιες υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων Διεθνών Οργανισμών σε θέματα ελέγχου τροφίμων και στο πλαίσιο του συστήματος άμεσης αντιμετώπισης καταστάσεων που αφορούν στην ασφάλεια των τροφίμων σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Καταναλωτή του Υπουργείου Ανάπτυξης.

- Μεριμνά για την εκπόνηση ερευνητικών προγραμμάτων, που σχετίζονται με το αντικείμενό του, συνεργάζεται με φορείς με συναφές αντικείμενο για το σκοπό αυτόν και εισηγείται προτάσεις για τη λήψη νομοθετικών ή άλλων μέτρων σε θέματα της αρμοδιότητος του.
- Συλλέγει επεξεργάζεται και τηρεί πληροφορίες στατιστικά στοιχεία και μητρώα σχετικά με τους ελέγχους που διενεργούνται από τις υπηρεσίες του, τις επιχειρήσεις τροφίμων και τα αντικείμενα της αρμοδιότητάς του.
- Μεριμνά για τη συνεχή ενημέρωση, επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού του για τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις εξελίξεις στις νέες νομοθεσίες, καθώς και του καταναλωτή σε θέματα ασφάλειας και ποιότητας τροφίμων, σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Καταναλωτή.
- Ο Ε.Φ.Ε.Τ. μπορεί, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του και του σκοπού λειτουργίας και αποστολής του, με απόφαση του Διοικητικού του Συμβουλίου, να επιχορηγεί ή να συμμετέχει σε προγράμματα, ημερίδες, συνέδρια και γενικότερα εκδηλώσεις δημοσίων υπηρεσιών, νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα ή του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως αυτός προσδιορίζεται από τις κείμενες διατάξεις, επιστημονικών εταιρειών, μη κυβερνητικών οργανώσεων, σωματείων ή ενώσεων. Η επιχορήγηση αυτή απαλλάσσεται από κάθε φόρο, τέλος και οποιαδήποτε άλλη επιβάρυνση υπέρ Δημοσίου ή τρίτων.
- Ασκεί κάθε άλλη συναφή προς τους σκοπούς του αρμοδιότητα.

Γενική λειτουργία του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων

Ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.), ως η δυναμικά αναπτυσσόμενη από πλευράς αρμοδιοτήτων και προδιαγραφών υπηρεσία, συνιστά τον κύριο Φορέα Ελέγχου

Τροφίμων στον Ελλαδικό χώρο. Από την εγκατάστασή του στις 13 Ιανουαρίου 2000 έως σήμερα, το Διοικητικό Συμβούλιο του Φορέα, καθόρισε τη στρατηγική ανάπτυξης του οργανισμού, προγραμματίζοντας και προχωρώντας στην ολοκλήρωση ενεργειών, οι οποίες είχαν ως απόρροια τη δημιουργία και πλήρωση των προϋποθέσεων εκείνων οι οποίες θέτουν τη βάση οργάνωσης ενός σύγχρονου οργανισμού, ικανού να ανταποκριθεί με επιτυχία στις υποχρεώσεις του. Οι υποχρεώσεις αυτές οι οποίες δημιουργούν ένα τεράστιο εύρος δυναμικής του Φορέα, αλλά και συνιστούν ταυτόχρονα μια πελώρια ευθύνη απέναντι στην Ελληνική κοινωνία, είναι οι ακόλουθες:

- Η διεξαγωγή συστηματικών επιθεωρήσεων σε επιχειρήσεις τροφίμων (επιχειρήσεις παραγωγής, εμπορίας και διάθεσης τροφίμων). Κατά τις επιθεωρήσεις αυτές θα πρέπει να ελέγχεται το κατά πόσον πληρούνται οι κανόνες Ορθής Υγιεινής Πρακτικής και Ορθής Βιομηχανικής Πρακτικής, καθώς επίσης και τα συστήματα διασφάλισης υγιεινής των τροφίμων (σύστημα Η.Α.Σ.Σ.Ρ.).
- Ο συστηματικός και απρόσκοπτος έλεγχος των τροφίμων κατά την διακίνηση, εμπορία και διάθεση τους.
- Η παροχή τεχνικής βοήθειας προς τους παραγωγικούς κλάδους, είτε μέσω της έκδοσης οδηγιών υγιεινής για κάθε επαγγελματικό κλάδο είτε με τα διαφόρων σεμιναρίων τα οποία διοργανώνονται υπό την αιγίδα του Ε.Φ.Ε.Τ. προς επιμόρφωση των εργαζομένων και επαγγελματιών.
- Η αντιμετώπιση των διαφόρων διατροφικών κρίσεων, φαινόμενο ιδιαίτερα συνηθισμένο τα τελευταία χρόνια (π.χ. ανακύψαντα προβλήματα σχετιζόμενα με τη σπογγώδη εγκεφαλοπάθεια των βοοειδών, τις διοξίνες, το ακρυλαμίδιο, τις αφλατοξίνες και λοιπές μυκοτοξίνες κλπ),
- η διαμόρφωση ελληνικών θέσεων σε θέματα ασφάλειας τροφίμων και η υποστήριξή τους στην Ε.Ε.,
- η εισήγηση για τη διαμόρφωση εθνικής νομοθεσίας σε θέματα ασφάλειας τροφίμων,
- η επικοινωνία με τον καταναλωτή με σκοπό την πληροφόρησή του και την εκπαίδευσή του σε θέματα ασφάλειας τροφίμων,
- η προστασία του καταναλωτή από δόλιες ή παραπλανητικές εμπορικές πρακτικές ή από τη νόθευση των τροφίμων,



- ο συντονισμός των νομαρχιακών υπηρεσιών που ασκούν έλεγχο σε θέματα ασφάλειας τροφίμων,
- η εγκατάσταση περισσότερο αποτελεσματικών (και προληπτικού χαρακτήρα) συστημάτων αξιολόγησης, παρακολούθησης και διαχείρισης των διατροφικών κινδύνων, με πλήρη υιοθέτηση των αρχών ανάλυσης και αξιολόγησης κινδύνων.

## **5.2 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

### **5.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ (HACCP)**

Η ασφάλεια των τροφίμων, αποτελεί πρωταρχικής σημασίας παράγοντα της ποιότητας των τροφίμων και αφορά την προστασία του καταναλωτή με την παράγωγή τροφίμων τα οποία δεν θα προκαλέσουν βλάβη στην υγεία του καταναλωτή. Αποτελεί ηθική και νομική υποχρέωση του παρασκευαστή και των δημοσίων αγαθών αλλά και πρωταρχικής σημασίας απαίτηση του καταναλωτή.

Η εφαρμογή ενός συστήματος HACCP (Hazard – Analysis – Critical Control Points) είναι ικανή να διασφαλίσει την παράγωγή ασφαλών προϊόντων. Το σύστημα HACCP αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση στην αναγνώριση των μικροβιολογικών, χημικών και φυσικών κινδύνων τη παραγωγικής διαδικασίας, στη εκτίμηση των κινδύνων και τελικά στον έλεγχο τους. Το σύστημα HACCP έχει ως στόχο τη διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων και εντοπίζει σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τους πιθανούς μικροβιολογικούς, χημικούς και φυσικούς κινδύνους, διερευνά τις πιθανές αιτίες και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, και εγκαθιστά τους αναγκαίους μηχανισμούς ελέγχους.

Το σύστημα HACCP, τονίζει το ρόλο που έχει ο κάθε παραγωγός τροφίμων στην πρόληψη και επίλυση προβλημάτων. Η διαπίστωση της απώλειας ελέγχου, δεν γίνεται πλέον μόνο από τις αρμόδιες αρχές με τη βοήθεια επιθεωρήσεων και αναλύσεων στα τελικά προϊόντα. Η εφαρμογή ενός συστήματος HACCP, εκτός από την εγγύηση και την ασφάλεια του τροφίμου συμβάλει στη καλύτερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων μιας επιχείρησης και στη αποτελεσματικότερη ανταπόκριση σε πιθανά προβλήματα. Επιπλέον μπορεί να συμβάλει στην διευκόλυνση της διαδικασίας ελέγχου από τις αρμόδιες κρατικές

αρχές αλλά και στην αύξηση της εμπιστοσύνης στον τομέα της ασφάλειας της παγκόσμιας εμπορίας τροφίμων. Το σύστημα HACCP βασίζεται σε 7 βασικές αρχές οι οποίες παρατίθενται παρακάτω :

1. Προσδιορισμός και ανάλυση των κινδύνων (Hazard Analysis) και καθορισμός των απαραίτητων προληπτικών μέτρων για τον έλεγχο τους.
2. Προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου (Critical Control Points) τα κρίσιμα σημεία ελέγχους (C.C.P) είναι τα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας στα οποία μπορεί να εφαρμοστεί έλεγχος απαραίτητος για την πρόληψη ή εξάλειψη ή την μείωση σε αποδεκτά επίπεδα ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων. Ο προσδιορισμός ενός κρίσιμου σημείου ελέγχου απαιτεί μια λογική εξήγηση.
3. Καθιέρωση κρίσιμων ορίων για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου. Τα κρίσιμα όρια αναφέρονται σε καθοριζόμενα όρια μιας παρατήρησης, μέτρησης ή παραμέτρου και αποτελούν «τα απόλυτα όρια αποδοχής» για κάθε κρίσιμο σημείο. Το κρίσιμο όριο είναι η τιμή / κριτήριο το οποίο διαχωρίζει το αποδεκτό από το μη αποδεκτό.
4. Σύστημα παρακολούθησης για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου. Δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου στο οποίο καθορίζονται σαφώς οι απαιτήσεις εποπτείας, ελέγχου και καταγραφής για τη διατήρηση των κρίσιμων σημείων ελέγχου εντός των κρίσιμων ορίων.
5. Καθιέρωση των διορθωτικών ενεργειών για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου. Καθορίζονται οι διαδικασίες για την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών σε περιπτώσεις κατά τις οποίες διαπιστώνονται αποκλίσεις και κατανέμονται οι αρμοδιότητες για την εφαρμογή τους. Στις διορθωτικές ενέργειες περιέχονται τόσο όσες αφορούν στην επαναφορά της διεργασίας εντός των αποδεκτών ορίων, όσο και όσες αφορούν στη διαχείριση των παραχθέντων προϊόντων κατά το χρόνο στον οποίο η διαδικασία ήταν εκτός ελέγχου.
6. Καθιέρωση διαδικασιών επαλήθευσης και επικύρωσης του συστήματος HACCP πρέπει να αναπτυχθούν όλες οι αναγκαίες διαδικασίες επαλήθευσης για τη σωστή συντήρηση του συστήματος HACCP και τη διασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής του λειτουργίας.
7. Καθιέρωση της τεκμηρίωσης της λειτουργίας του συστήματος HACCP. Είναι επιβεβλημένο να ενημερώνονται και να τηρούνται αρχεία μέσω των οποίων

θα πιστοποιείται η σωστή εφαρμογή του συστήματος HACCP, θα ελέγχεται η εκτέλεση των διορθωτικών ενεργειών (στις περιπτώσεις απόκλισης) και κατά τον τρόπο αυτό θα αποδεικνύεται η παράγωγή ασφαλών προϊόντων στις ελεγκτικές αρχές.

### 5.2.2 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ιδέα της νέας αυτής προσέγγισης μέσω της εφαρμογής του προληπτικού συστήματος HACCP είναι αρκετά παλιά. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότεροι σταθμοί στην εξέλιξη του συστήματος HACCP :

**1959 :** ανάθεση στην Αμερικανική εταιρία Pillsbury Co από τη NASA (Αμερικάνικη επιτροπή αεροναυτικής και διαστήματος) και τα εργαστήρια του Αμερικανικού στρατού (U.S. Army Natick Research and Development Laboratories, U.S. Air Force Space Laboratory Project Group) ενός Project για την παράγωγή τροφίμων που θα καταναλωθούν από τα πληρώματα των διαστημικών αποστολών. Τότε για πρώτη φορά διαπιστώνεται η αδυναμία των υπάρχοντων τεχνικών ελέγχων της ασφάλειας των τροφίμων και υιοθετείτε ένα προληπτικό σύστημα ελεγχου της παραγωγής με σκοπό τον έλεγχο του 100% των παραγόμενων μονάδων. Η προσέγγιση αυτή αποτελεί και την πρώτη αναφορά στο σύστημα HACCP.

**1971 :** Για πρώτη φορά παρουσιάζεται το σύστημα HACCP στο πρώτο εθνικό συνέδριο για την προστασία των τροφίμων (National Conference on Food Protection).

**1973 :** Εκδίδεται το πρώτο έγγραφο με αντικείμενο το HACCP που χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση των επιθεωρητών του FDA στις αρχές του HACCP.

**1980 :** το σύστημα HACCP αναγνωρίζεται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO).

**1985 :** Προτείνεται από τη NAS (Αμερικανική Ακαδημία Επιστήμων) η χρήση του συστήματος HACCP για τον έλεγχο των μικροβιολογικών κινδύνων στα τρόφιμα ενώ για πρώτη φορά αναγνωρίζεται η ανεπάρκεια των παραδοσιακών τεχνικών ελεγχου στον έλεγχο της ασφάλειας των τροφίμων.

**1986 :** Το Αμερικανικό κοινοβούλιο (US Congress) ζητά από τον NMFS την κατάρτιση ενός προγράμματος επιθεώρησης των μονάδων παραγωγής ιχθυηρών το οποίο να βασίζεται στις αρχές του HACCP.

**1988 :** Εκδίδεται το βιβλίο «Microorganisms in food 4: application of the hazard analysis critical control point (HACCP) system to ensure microbiological safety and quality» από την διεθνή επιτροπή για τις μικροβιολογικές προδιαγραφές των τροφίμων (ICMSF)

**1989 :** Εκδίδεται από την NACMCF ένας οδηγός για την εφαρμογή του HACCP («HACCP Principles for food production»).

**1991 :** Ολοκληρώνεται η έρευνα του NMFS με την ονομασία MSSP (model sea food surveillance project) με την εφαρμογή του HACCP στις βιομηχανίες Ιχθυηρών.

**1992 :** Εκδίδεται η αναθεωρημένη μορφή του οδηγού από την NACMCF για την εφαρμογή του HACCP όπου συμπεριλαμβάνεται και το διάγραμμα αποφάσεων για τον προσδιορισμό κρίσιμων σημείων.

**1993 :** Εκδίδονται οδηγίες από τον FAO / WHO Codex Alimentarius Commission για την εφαρμογή του HACCP («Codex Guidelines for the Application off the HACCP system»).

## **: 5.2.3 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

### **5.2.3.1 ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ**

Οι κίνδυνοι αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνουν μικρόβια, παράσιτα και ιούς, που είναι σε θέση να προκαλέσουν βλάβη στην υγεία του ανθρώπου. Ο κάθε κίνδυνος διακρίνεται από 2 χαρακτηριστικά

1. Την επικινδυνότητα, που σχετίζεται με την πιθανότητα παρουσίας του.
2. Τη σοβαρότητα, που σχετίζεται με την ένταση και την έκταση των συμπτωμάτων που προκαλεί.

Οι μικροοργανισμοί κατατάσσονται με βάση τα 2 παραπάνω χαρακτηριστικά σε : (ICMSF 1986)

1. Μικροβιολογικός κίνδυνος υψηλής επικινδυνότητας και σοβαρότητας. Ως τέτοιος κίνδυνος ορίζεται αυτός που σχετίζεται με την παρουσία παθογόνου μικροοργανισμού ή τοξίνης σε τρόφιμο, το οποίο όταν καταναλωθεί προκαλεί σοβαρές ασθένειες σε υγιή άτομα ή σε άτομα υψηλής επικινδυνότητας (νεογέννητα ασθενείς, διαβητικοί, υπερτασικοί, και ανοσοκατεστραμμένα άτομα όπως π.χ. οι πάσχοντες από AIDS)
2. Μικροβιολογικός κίνδυνος μετρίου επικινδυνότητας και σοβαρότητας. Έτσι ορίζεται ο κίνδυνος του οποίου η παρουσία σε ένα τρόφιμο και η κατανάλωση του οδηγούν σε παροδικές και σε μη σοβαρά συμπτώματα ασθένειας σε υγιή άτομα οι κίνδυνοι αυτού του τύπου διακρίνονται σε : α) κίνδυνοι μετρίου επικινδυνότητας και σοβαρότητας με πιθανότητα εκτεταμένης εξάπλωσης. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται οι κίνδυνοι οι οποίοι μπορούν να εξαπλωθούν με αλληλομόλυνση στους χώρους επεξεργασίας, η δε ασθένεια προκαλείται από μικρούς πληθυσμούς του μικροοργανισμού. β) Κίνδυνοι μετρίου επικινδυνότητας και σοβαρότητας με περιορισμένη εξάπλωση. Εδώ περιλαμβάνονται οι κίνδυνοι που απαιτείται υψηλός μικροβιακός πληθυσμός στο τρόφιμο για να προκληθεί ασθένεια και τα κρούσματα αυτής περιορίζονται μόνο στο άτομο που καταναλώνει το "ύποπτο" τρόφιμο. Τα κυριότερα παθογόνα βακτήρια καθώς και οι ασθένειες που προκαλούν όπως επίσης και τα τρόφιμα που σχετίζονται με αυτά.

<b>ΒΑΚΤΗΡΙΑ</b>	<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΣΘΕΝΕΙΩΝ</b>	<b>ΣΧΕΤΙΖΟΜΕΝΑ ΤΡΟΦΙΜΑ</b>
Clostridium botulinum	Νευρολογικό σύνδρομο, αναπνευστική δυσκολία, θολή όραση, απώλεια βασικών λειτουργιών, θάνατος. Ο χρόνος επώασης κυμαίνεται από 12-36 ώρες	Χαμηλής οξύτητας κονσερβοποιημένα τρόφιμα, κρέας ψαρι, λαχανικά
Clostridium perfringens	Ναυτία, εμετός, διάρροια και έντονο κοιλιακό άλγος. Ο χρόνος επώασης κυμαίνεται από 8-22 ώρες	Κακώς επεξεργασμένο βοδινό κρέας
Salmonella spp	Ναυτία, εμετός κοιλιακό άλγος, διάρροια, πυρετός. Ο χρόνος επώασης κυμαίνεται από 4-48 ώρες	Βοδινό, γαλόπουλα, χοιρινό, κοτόπουλο, αυγά, ψαρικά, σοκολάτα, ζωοτροφές.
Listeria monocytogenes	Τα υγιή άτομα εμφανίζουν ελαφριά συμπτώματα. Έντονες μορφές λιστερίωσης προκαλούν συκαμιά, μηνιγγίτιδα, εγκεφαλίτιδα και αποβολές στις έγκυες γυναίκες.	Ακατέργαστο γάλα, μαλακό τυρί, παγωτό, ακατέργαστα λαχανικά και προϊόντα κρέατος, μαγειρεμένα πουλερικά και καπνιστά κρέατα - ψαριά
Campylobacter jejuni	Πυρετός, πονοκέφαλος, ναυτία μυϊκοί πόνοι, διάρροια. Ο χρόνος επώασης κυμαίνεται από 2-5 μέρες.	προϊόντα κρέατος, κοτόπουλο, Ακατέργαστο γάλα
Staphylococcus aureus	Ναυτία, εμετός, διάρροια, κοιλιακοί σπασμοί και	Ζαμπόν, γαλόπουλα, κοτόπουλο, χοιρινό,

	εξάντληση. Τα συμπτώματα είναι έντονα. Ο χρόνος επώασης κυμαίνεται από 30 min – 8 ώρες.	βοδινό, αυγά, σαλάτες, προϊόντα άρτου, γάλα και γαλακτοκομικά.
Shigella spp	Διάρροια, κοιλιακοί σπασμοί και πυρετός. Ο χρόνος επώασης κυμαίνεται από 1-2 ημέρες.	γάλα γαλακτοκομικά. σαλάτες, ακατέργαστα λαχανικά πουλερικά
Vibrio parahaemolyticus	Κοιλιακοί σπασμοί, ναυτία, πυρετός, πονοκέφαλος. Ο χρόνος επώασης κυμαίνεται από 4-96 ώρες.	Ακατέργαστα κακώς μαγειρεμένα ή επαναμολυσμένα ψάρια – οστρακοειδή.
Vibrio cholera	Εμετός, εξάντληση, μυϊκοί σπασμοί, αφυδάτωση, θάνατος	Οστρακοειδή, Ακατέργαστα ψάρια
Bacillus cereus	<u>Τύπος 1</u> : διάρροια, άλγος, ναυτία. Ο χρόνος επώασης κυμαίνεται από 6 – 15 ώρες. <u>Τύπος 2</u> : ναυτία και εμετός εντός 1 – 6 ωρών κοιλιακοί σπασμοί και διάρροια. Εμφανίζονται κατά περίπτωση.	<u>Τύπος 1</u> : λαχανικά, κρέατα, γλυκά με κρέμα, γάλα <u>Τύπος 2</u> :βρασμένο ή τηγανιτό ρύζι και αλλά αμυλούχα τρόφιμα (πατάτες, μακαρόνια).
Yersinia enterocolitida	διάρροια, πυρετός, εμετός, κοιλιακοί σπασμοί . Ο χρόνος επώασης κυμαίνεται από 24 – 48 ώρες.	Φρέσκο κρέας και προϊόντα κρέατος (ειδικά χοίρου), φρέσκα λαχανικά, γάλα, γαλακτοκομικά.

E. Coli 0157:H7	Αιμορραγική κολίτιδα, αιμολυτικό ουραιμικό σύνδρομο και θαμβωτική, θρομβοκυταροπενική πουρπούραια.. Ο χρόνος επώασης κυμαίνεται από 24 – 48 ώρες.	Ακατέργαστο κρέας (κυρίως βοδινό), πουλερικά, ακατέργαστο γάλα, γαλακτοκομικά προϊόντα, σαλάτες.
-----------------	---	--

(www.eede.gr)

### 5.2.3.2 ΧΗΜΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Οι κύριες κατηγορίες χημικών κινδύνων στα τρόφιμα είναι :

- Οι φυσικώς απαντώμενες χημικές ουσίες – ενώσεις.
- Οι πρόσθετες χημικές ενώσεις (για λογούς τεχνολογίας, συντήρησης κτλ).

<u>ΦΥΣΙΚΩΣ ΑΠΑΝΤΩΜΕΝΕΣ ΧΗΜΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ</u>	<u>ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΧΗΜΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Μυκοτοξίνες</li> <li>Ισταμίνη</li> <li>Τοξίνες μανιταριών</li> <li>Θαλάσσιες βιοτοξίνες</li> <li>Διάφορα αλκαλοειδή</li> <li>Φυτοαιμαγλουτίνινες</li> <li>Ciguatera τοξίνη</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Γεωργικά χημικά (εντομοκτόνα, λιπάσματα, μυκητοκτόνα)</li> <li>Τοξικά βαρέα μέταλλα και ενώσεις</li> <li>Συντηρητικά – τεχνολογικά πρόσθετα (νιτρικά, χρωστικές κτλ)</li> <li>Χημικά εγκατάστασης (καθαριστικά, απολυμαντικά κτλ)</li> <li>Πλαστικοποιητές από υλικά συσκευασίας.</li> </ol>

### 5.2.3.3 ΦΥΣΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Οι σημαντικότεροι φυσικοί κίνδυνοι σε συνάρτηση με τις επιπτώσεις που προκαλούν στην υγεία των καταναλωτών και με τις πηγές προέλευσης τους είναι οι παρακάτω :

ΥΛΙΚΟ	ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ	ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ
-------	-----------------	-----------------



	<b>ΥΓΕΙΑ</b>	
Γυαλί	Τραύματα, αιμάτωμα	Φιάλες, σκευή, φωτιστικά
Ξύλο	Τραύματα, μόλυνση, πνιγμός	Χωράφια, παλέτες, κουτιά, κτίρια
Πέτρες	Πνιγμός, σπάσιμο δοντιών	Χωράφια, κτίρια
Μέταλλα	Τραύματα, μόλυνση	Εξοπλισμός, σύρματα, εργαζόμενοι
Οστά	Πνιγμός, τραύματα	Επεξεργασία
Πλαστικά	Τραύματα, μόλυνση, πνιγμός	Υλικά συσκευασίας
Υλικά προερχόμενα από προσωπικό (κουμπιά, καρφίτσες κτλ)	Τραύματα, σπάσιμο δοντιών, μόλυνση, πνιγμός	Εργαζόμενοι

(www.eede.gr)

### **5.3 ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ**

Το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης Α.Ε., με τον διακριτικό τίτλο Ε.ΣΥ.Δ., ιδρύθηκε με το Νόμο 3066/2002 και αποτελεί μετεξέλιξη του Εθνικού Συμβουλίου Διαπίστευσης, που λειτουργούσε στο Υπουργείο Ανάπτυξης από το 1994, με τον ίδιο διακριτικό τίτλο. Είναι ανώνυμη εταιρεία ιδιωτικού δικαίου, που λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος, με σκοπό τη διαχείριση του συστήματος διαπίστευσης στη χώρα. Αποτελεί τον επίσημο τεχνικό σύμβουλο της πολιτείας σε θέματα διαπίστευσης και εκπροσωπεί τη χώρα σε διεθνείς οργανισμούς, αρμόδιους για τα θέματα αυτά.

Το Ε.ΣΥ.Δ. ασχολείται με τη διαπίστευση Φορέων Πιστοποίησης και Ελέγχου, Εργαστηρίων Δοκιμών και Διακριβώσεων, μέσω της επιτόπου αξιολόγησης της ικανότητάς τους να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις που θέτουν τα πρότυπα διαπίστευσης, από τεχνικά εξειδικευμένες ομάδες αξιολογητών και εμπειρογνομόνων, με εμπειρία στην αξιολόγηση συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας.

Το Ε.ΣΥ.Δ.:

Είναι ιδρυτικό μέλος της Ευρωπαϊκής Συνεργασίας για τη Διαπίστευση (EA) και συμμετέχει, μεταξύ άλλων, στις Συμφωνίες Αμοιβαίας

Αναγνώρισης (MLA) της ΕΑ, για Φορείς Πιστοποίησης και Ελέγχου, Εργαστήρια Δοκιμών και Διακριβώσεων. Επίσης είναι πλήρες μέλος της Διεθνούς Συνεργασίας Διαπίστευσης Εργαστηρίων (ILAC) και συμμετέχει σε όλες τις συμφωνίες Αμοιβαίας Αναγνώρισης του οργάνου αυτού.

Ο ρόλος του Ε.ΣΥ.Δ. δεν είναι ελεγκτικός. Όμως, στο πλαίσιο της συνεργασίας του με τις αρμόδιες αρχές ελέγχου, είναι δυνατό να διενεργεί έκτακτες αξιολογήσεις και να διαχειρίζεται, αναλόγως των ευρημάτων, τα πιστοποιητικά που έχει εκδώσει.

### **5.3.1 ΠΡΟΤΥΠΟ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ ΦΟΡΕΩΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΩΝ (ΦΠΠ) : ΕΛΟΤ EN ISO/IEC 17024**

Το ΕΛΟΤ EN ISO/IEC 17024 καθορίζει τις απαιτήσεις για τους φορείς που πιστοποιούν επαγγελματίες ως προς συγκεκριμένες απαιτήσεις, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης και της συντήρησης σχημάτων πιστοποίησης επαγγελματιών.

Ορισμοί:

Υποψήφιος: το άτομο που ικανοποιεί συγκεκριμένα προαπαιτούμενα, γεγονός που του επιτρέπει τη συμμετοχή του στη διεργασία πιστοποίησης

Διεργασία πιστοποίησης: όλες οι δραστηριότητες, μέσω των οποίων ο ΦΠΠ καθορίζει κατά πόσο ένα άτομο ικανοποιεί συγκεκριμένες απαιτήσεις ικανότητας, συμπεριλαμβανομένων της αίτησης, της αξιολόγησης, της απόφασης πιστοποίησης, της επιτήρησης και της επαναπιστοποίησης καθώς και της χρήσης των πιστοποιητικών και των λογοτύπων.

Σχήμα πιστοποίησης: συγκεκριμένες απαιτήσεις πιστοποίησης, που αφορούν συγκεκριμένες κατηγορίες επαγγελματιών, για τους οποίους ισχύουν οι ίδιες ιδιαίτερες διαδικασίες, πρότυπα και κανονισμοί

Σύστημα πιστοποίησης: ομάδα διαδικασιών και πόρων για την εκτέλεση της διεργασίας πιστοποίησης ως προς συγκεκριμένο σχήμα πιστοποίησης, η οποία οδηγεί στην έκδοση πιστοποιητικού ικανότητας, συμπεριλαμβανομένης της διατήρησης της πιστοποίησης

Ικανότητα: αποδεδειγμένη ικανότητα εφαρμογής γνώσεων ή/και δεξιοτήτων και, όπου απαιτείται, αποδεδειγμένων προσωπικών χαρακτηριστικών, όπως αυτά καθορίζονται στο σχήμα πιστοποίησης.

Αξιολόγηση: διεργασία, μέσω της οποίας αξιολογείται η ικανοποίηση των απαιτήσεων του σχήματος από ένα επαγγελματία, η οποία οδηγεί στην απόφαση πιστοποίησης

Εξέταση: μηχανισμός, που αποτελεί τμήμα της αξιολόγησης, ο οποίος μετρά την ικανότητα ενός υποψηφίου, μέσω ενός ή περισσότερων μέσων πχ εγγράφως, προφορικά, πρακτικά ή μέσω παρατήρησης.

### **5.3.2 ΑΜΕΣΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΣΥΔ**

#### **ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ**

- Ανάπτυξη της συνεργασίας με Υπουργεία, Υπηρεσίες του Δημοσίου και λοιπούς Φορείς και Αρχές, για την διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων τους από πρακτικές που υποκρύπτουν δραστηριότητα διαπίστευσης.
- Διευκρίνιση των περιπτώσεων όπου η διαπίστευση σε δραστηριότητες φορέων πρέπει να επιβάλλεται, σε αντιδιαστολή με περιπτώσεις όπου αυτό δεν είναι αποδοτικό και σκόπιμο.
- Ανάπτυξη της δυνατότητας, εσωτερικά, για δημιουργία ενημερωτικών εντύπων για την προβολή του ΕΣΥΔ, με κατάλληλο εξοπλισμό και λογισμικό.
- Οργάνωση εκστρατείας ενημέρωσης των Υπηρεσιών του Δημοσίου που εμπλέκονται στο νομοθετικό έργο, για την διαπίστευση / πιστοποίηση / ελέγχους και δοκιμές, για την αποφυγή λαθών και ανεπαρκών προβλέψεων.

### **5.3.3 ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Υλοποιείται με:

1. Την Τυποποίηση,
2. Την Μετρολογία,
3. Την Διαπίστευση,
4. Την Πιστοποίηση και
5. Τον Έλεγχο της Αγοράς

#### 1. Η Τυποποίηση

Είναι η διεργασία που αναφέρεται στην εύρεση, στη συμφωνία, στην καταγραφή και

εφαρμογή βέλτιστων λύσεων για επαναλαμβανόμενα προβλήματα που αφορούν τη κοινωνία. Αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας είναι η συγγραφή προτύπων αλλά και η αναθεώρησή τους, διότι δεν μπορεί να υπάρξει απόλυτο και αμετάβλητο Πρότυπο, σε ένα κόσμο που όλα μεταβάλλονται. Καταλυτική η συμβολή του εκάστοτε εθνικού οργανισμού τυποποίησης, στην Ελλάδα του ΕΛΟΤ.

## 2. Η Μετρολογία

Υποχρεώνει σε μια διαρκή αναζήτηση της καλύτερης δυνατής προσέγγισης ενός φυσικού μεγέθους, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα τις εγγυήσεις για την αποδοχή της. Το Εθνικό Ινστιτούτο Μετρολογίας, μέσα από το θεσμικό του ρόλο, διαχειρίζεται την εθνική ακρίβεια εξασφαλίζοντας την ιχνηλασιμότητα των μετρήσεων.

## 3. Η Διαπίστευση

Η διαδικασία της επίσημης αναγνώρισης της ικανότητας και της επάρκειας ενός φορέα ελέγχου/πιστοποίησης να διενεργεί ελέγχους ή πιστοποίηση.

Η Ευρωπαϊκή Διαπίστευση σήμερα, θέτει συνθήκες και όρους για την ισότιμη και ισοβαρή παροχή υπηρεσιών διαπίστευσης από τους Ευρωπαϊκούς εθνικούς φορείς διαπίστευσης

## 4. Η Πιστοποίηση

Είναι η διαδικασία όπου ένας, εν γένει Διαπιστευμένος, Φορέας πιστοποιεί ένα προϊόν, μια υπηρεσία, ένα πρόσωπο ή ένα Σύστημα ποιότητας ότι ικανοποιεί συγκεκριμένες απαιτήσεις. Ο καταναλωτής και το κοινωνικό σύνολο γενικά, ως τελικός αποδέκτης προϊόντων και υπηρεσιών, είναι οι ωφελούμενοι από τη διεργασία της πιστοποίησης.

## 5. Ο Έλεγχος της Αγοράς

Είναι η «κορυφή» της πυραμίδας διασφάλισης της Ποιότητας.

Χωρίς αυτόν όλες οι υπόλοιπες συνιστώσες του Εθνικού συστήματος Ποιότητας αποδυναμώνονται. Είναι επιτακτική η ανάγκη να εφαρμοσθεί αποτελεσματικά και στη χώρα μας, όπως στις άλλες χώρες της Ε.Ε., καθώς η Ελληνική αγορά εκτός των άλλων κατακλύζεται από προϊόντα τρίτων χωρών χωρίς τους απαραίτητους ελέγχους και σημάνσεις. Πολλά τα παραδείγματα για επικίνδυνα ηλεκτρικά σίδερα και παιδικά παιχνίδια, μολυσμένο ηλιέλαιο, κτλ)

Χωρίς αυτόν, εκτός από τις θεσμικές υποδομές, που «ακροβατούν» στο κενό, υπονομεύεται και ο υγιής παραγωγικός τομέας της βιομηχανίας μας.

## **5.4 ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO**

Η σταθερή και υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει μια επιχείρηση στους πελάτες της δεν αποτελεί πια ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά τον πλέον σημαντικό παράγοντα για την ίδια την επιβίωσή της.

Η βελτίωση των επιδόσεων μιας επιχείρησης δεν πρέπει να είναι στατική μέσω της λήψης μεμονωμένων μέτρων βελτίωσης κάποιων ποιοτικών στοιχείων και δραστηριοτήτων, προϊόντων ή υπηρεσιών της, αλλά θα πρέπει να είναι διαρκής, ώστε να καθίσταται αποτελεσματική και διαχρονική. Αυτό απαιτεί την συστηματοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης και τη θέσπιση ποσοτικοποιημένων στόχων, με την χρήση σύγχρονων εργαλείων Διοίκησης, όπως αυτά που παρέχονται από την νέα σειρά προτύπων ISO 9000:2000.

### **5.4.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000**

Η σειρά προτύπων ISO 9000, η οποία εκδόθηκε αρχικά το 1987 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization) και αναθεωρήθηκε το 1994 περιλαμβάνει τα τρία πρότυπα πιστοποίησης ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003. Την τελευταία δεκαετία πάνω από 300.000 επιχειρήσεις παγκοσμίως έχουν προχωρήσει στη συστηματοποίηση των διεργασιών που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών τους, μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003:1994. Παράλληλα ο ISO αναθεώρησε την σειρά των παραπάνω προτύπων στις 15 Δεκεμβρίου του 2000. Η νέα σειρά προτύπων περιλαμβάνει πλέον τα παρακάτω πρωτεύοντα πρότυπα:

ISO 9000:2000 «Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας- Έννοιες και λεξιλόγιο»

ISO 9001:2000 «Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας- Απαιτήσεις»

ISO 9004:2000 «Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας- Κατευθυντήριες οδηγίες»

ISO 9011 «Κατευθυντήριες οδηγίες για την επιθεώρηση συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας και του περιβάλλοντος»

Έχοντας αντικαταστήσει τα πρότυπα ISO 9001:94, ISO 9002:94, ISO 9003:94, το πρότυπο πιστοποίησης είναι πλέον το ISO 9001:2000. Το ISO 9001:2000 παρέχει τα στοιχειώδη χαρακτηριστικά και τη βασική δομή ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας μέσω του οποίου μπορεί μια επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους και δραστηριότητας, να επιδεικνύει τη δυνατότητα της να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της.

#### **5.4.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000**

Ο ISO συνιστά ότι τα πρότυπα πρέπει να τροποποιούνται περιοδικά με σκοπό να ικανοποιούν τις ανάγκες της κοινωνίας παγκοσμίως. Για το σκοπό αυτό έχει πραγματοποιηθεί εκτεταμένη έρευνα από τα αρμόδια όργανα του ISO με σκοπό την κατανόηση των αναγκών των χρηστών των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας καθώς και όλων των ενδιαφερομένων μερών. Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους άλλαξε η σειρά προτύπων ISO 9000 είναι:

- Να δοθεί η ευκαιρία στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης της ποιότητας να προσαρμοστούν σε ένα νέο μοντέλο που θα προσδίδει προστιθέμενη αξία στις δραστηριότητές τους.
- Η αναζήτηση της συνεχούς βελτίωσης επικεντρώνοντας στις διεργασίες που ασκούνται από την επιχείρηση.
- Να καθίσταται το ίδιο το πρότυπο περισσότερο φιλικό προς τους χρήστες, προσαρμοσμένο πλέον στις ανάγκες των επιχειρήσεων που επιλεγούν να το εφαρμόσουν.

#### **5.4.3 Η ΝΕΑ ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000:2000**

Η νέα σειρά προτύπων είναι βασισμένη στις οχτώ αρχές διαχείρισης της ποιότητας οι οποίες απεικονίζουν ανάγλυφα ένα πλέον εξελιγμένο σύστημα διοίκησης και εγκαθιστούν ως κομβικά στοιχεία του:

1. Την κατανόηση των προσδοκιών και των αναγκών των πελατών και τη συστηματική μέτρηση της ικανοποίησής τους (έμφαση στον πελάτη).

2. Την καθιέρωση οράματος, τη θέσπιση κοινών στόχων, την ενθάρρυνση και βράβευση του προσωπικού (ηγεσία).
3. Την συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού.
4. Την προσέγγιση της διαχείρισης των διεργασιών.
5. Τη σύνδεση όλων των διεργασιών με τους συνολικούς στόχους και τα επιθυμητά από την επιχείρηση αποτελέσματα (Σφαιρική αντίληψη Διοίκησης «βλέποντας» το σύνολο των διεργασιών).
6. Τη συνεχή βελτίωση.
7. Τη λήψη αποφάσεων μετά τη συλλογή και αξιολόγηση πλαστικοποιημένων δεδομένων.
8. Την καθιέρωση των προμηθευτών της επιχείρησης ως συνεργατών που εργάζονται από κοινού για την βελτίωση της δυναμικότητας της επιχείρησης να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών της.
9. Μια από τις προαναφερθείσες αρχές της διαχείρισης της ποιότητας που ενσωματώθηκε στη νέα σειρά ISO 9000:2000, είναι η προσέγγιση της διαχείρισης της διεργασίας (Process Approach).

Υιοθετώντας το μοντέλο διαχείρισης της διεργασίας καλούμαστε να αναλύσουμε καθεμιά από αυτές ως εξής:

1. Καθορίζουμε την διεργασία και το επιθυμητό αποτέλεσμα.
2. Αναγνωρίζουμε και μετράμε τα δεδομένα εισόδου (inputs) και εξόδου (outputs) της διεργασίας.
3. Αναγνωρίζουμε τις αλληλεπιδράσεις από άλλες διεργασίες της επιχείρησης και ανιχνεύουμε τα σημεία στα οποία παρουσιάζεται δυσλειτουργία (disconnect: διακοπή στη ροή δεδομένων εισόδου ή εξόδου μιας διεργασίας λόγω έλλειψης επικοινωνίας κ.α.).
4. Αναγνωρίζουμε τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.
5. Αξιολογούμε τους ενδεχομένους κινδύνους, τις επιπτώσεις των πιθανών προβλημάτων στους πελάτες, προμηθευτές και άλλους ενδιαφερομένους (κοινωνικό σύνολο, εργαζόμενους, μετόχους).
6. Καθιερώνουμε ξεκάθαρα τις αρμοδιότητες και τη δικαιοδοσία για την εκτέλεση της διεργασίας.
7. Σχεδιάζουμε τη διεργασία, λαμβάνοντας υπόψη τα βήματα που απαιτούνται για την εκτέλεση επιμέρους εργασιών, αναγνωρίζοντας τους απαιτούμενους

ανθρώπινους πόρους, τις ανάγκες εκπαίδευσης, τον εξοπλισμό, τις μεθόδους, τις πληροφορίες και ότι άλλο απαιτείται για να επιτευχτεί το επιθυμητό αποτέλεσμα .

Συνεπώς μια επιχείρηση αναλύοντας και σχεδιάζοντας κάθε μια από τις διεργασίες λαμβάνει υπόψη όλους τους παράγοντες που την επηρεάζουν, θέτει υπό έλεγχο τη λειτουργία της και μετράει τις επιδόσεις της, με αποτέλεσμα να διαχειρίζεται με τον καλύτερο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους και να επιτυγχάνει το επιθυμητό αποτέλεσμα με το μικρότερο κόστος.

## **5.5 ΕΛΒΕΤΙΚΟ ΣΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Q**

### **5.5.1 ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Το 1997 οι δώδεκα σημαντικότεροι ελβετικοί τουριστικοί φορείς, με συντονιστή την Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού, οργάνωσαν την «πιστοποίηση της ποιότητας για τον τουρισμό» με απονομή του σήματος ποιότητας Q.

Το πρόγραμμα σχεδιάστηκε από το Ινστιτούτο Ερευνών για την Αναψυχή και τον Τουρισμό (Institut de Recherches sur Les Loisirs et le Tourism – FIF) του Πανεπιστημίου της Βέρνης σε συνεργασία με την Ακαδημία Frey της Ζυρίχης και με την υποστήριξη του Υπουργείου Οικονομικών της Ελβετίας.

Σκοπός του προγράμματος είναι να αυξήσει την συνείδηση της ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις, να προωθήσει την συνεργασία ανάμεσα στους διάφορους παράγοντες παροχής υπηρεσιών και να αναπτύξει μακροπρόθεσμα την ποιότητα των παροχών.

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε κάθε τουριστική επιχείρηση που έχει πεισθεί ότι μόνο η συνεχής βελτίωση των παροχών της μπορεί να εγγυηθεί τη μελλοντική της επιτυχία και προσπαθεί με συνέπεια να προσφέρει στους πελάτες της παροχές υψηλής ποιότητας. Ο τύπος και το μέγεθος της επιχείρησης δεν είναι καθοριστικά κριτήρια για να λάβει κάποιος μέρος στο πρόγραμμα. Βασική επιδίωξη του προγράμματος είναι να βοηθήσει τις τουριστικές επιχειρήσεις να σκεφτούν πως θα αναπτύξουν την ποιότητα παροχής υπηρεσιών τους για να ακολουθήσουν τον δρόμο της ανάπτυξης και της προόδου. Η ποιότητα δεν αποκτάται από την μια μέρα στην άλλη – είναι μια συνεχής διαδικασία.



## 5.5.2 ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το πρόγραμμα «Σήμα Ποιότητας για τον Τουρισμό» είναι προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες των τουριστικών επιχειρήσεων. Οι τουριστικοί επιχειρηματίες έχουν την ευκαιρία να βελτιώσουν αισθητά την ποιότητα της επιχείρησής τους με μέσα απλά και με ελάχιστο κόστος. Το πρόγραμμα είναι ανοικτό και επεκτεινόμενο. Περιλαμβάνει τρία στάδια, αλλά κάθε επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει ως ποιο σημείο θα προσπαθήσει να προχωρήσει στον δρόμο της ανάπτυξης της ποιότητας. Για να επιδιώξει όμως, ένα επόμενο στάδιο πρέπει να έχει κατακτήσει το προηγούμενο (μέσα σε τρία χρόνια από την έναρξη εφαρμογής του).

*ΕΠΙΠΕΔΟ 1: Μεταδώστε έναν «ιό» ποιότητας στην επιχείρηση.*

Το επίπεδο 1 επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της ποιότητας και στοχεύει ιδιαίτερα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (ποιότητα εξυπηρέτησης).

*ΕΠΙΠΕΔΟ 2: Ελέγξτε την ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.*

Μετά την κατάκτηση του επιπέδου 1, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στο επίπεδο 2, που εστιάζεται στην ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.

*ΕΠΙΠΕΔΟ 3: Εισάγετε την ολική ποιότητα διαχείρισης.*

Το επίπεδο 3 προσφέρει ένα σύστημα ολικής διαχείρισης, της ποιότητας για την συνεχή ανάπτυξη της ποιότητας στην επιχείρηση.

### 5.5.2.1 ΣΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ Ι

Με τα εργαλεία του επιπέδου 1 οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύσσουν και να εξασφαλίσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και των παροχών τους. Η διαδικασία που ακολουθείται προϋποθέτει, με την ευρεία έννοια του όρου, άτομα υπεύθυνα, παρέχει δε άμεσα και απτά αποτελέσματα εφαρμογής στον τομέα των μεθόδων απόκτησης γνώσεων και ανάληψης ευθυνών. Ο πελάτης – φιλοξενούμενος δεν πρέπει να αναγνωρίζει την ποιότητα μόνο από το διακριτικό σήμα, αλλά να την αισθάνεται άμεσα από τις βελτιωμένες παροχές.

- Η επιχείρηση ορίζει έναν υπεύθυνο για την ποιότητα, που να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάλογες απαιτήσεις. Αυτός θα εκπαιδευτεί ως Quality-Coach και θα αναλάβει να μεταδώσει στην επιχείρηση τον «ίο» της ποιότητας.
- Ο υπεύθυνος της επιχείρησης εκπαιδύεται σε ένα σεμινάριο (2 ημερών) ως Quality-Coach. Στο σεμινάριο περιγράφονται και εξηγούνται τα τέσσερα όργανα (Αλυσίδες υπηρεσιών, Προφίλ ποιότητας, Διαχείριση των παραπόνων και Σχέδιο δράσης) για την εφαρμογή μεθόδων που θα αναπτύξουν την ποιότητα των παρεχόμενων από την επιχείρηση υπηρεσιών.
- Με την βοήθεια του Quality-Coach, η επιχείρηση σχεδιάζει την εφαρμογή των τεσσάρων οργάνων για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της.
- Οι παραπάνω πληροφορίες υποβάλλονται στο Όργανο ελέγχου
- Μετά από τον έλεγχο των στοιχείων γίνεται η απονομή του Σήματος Ποιότητας για το επίπεδο 1. Το Σήμα παραχωρείται για τρία χρόνια. Αν δεν πληρούνται οι καθορισμένες απαιτήσεις, ζητείται η συμπλήρωση ή διόρθωση των στοιχείων.
- Κάθε χρόνο η επιχείρηση ελέγχει τους στόχους που η ίδια έχει θέσει και που περιλαμβάνονται στο Σχέδιο Δράσης και στη συνέχεια υποβάλλει ένα νέο σχέδιο δράσης.

#### 5.5.2.2 ΣΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ II

Για να εξελιχθεί και να διασφαλιστεί η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ανάγκη να δοθεί σημασία και στην ποιότητα της διοίκησης. Στο επίπεδο II η έμφαση δίνεται στην ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης. Επιδιώκει να βοηθήσει τη διοίκηση να αποκτά και να αξιοποιεί πληροφορίες σχετικές με τις απόψεις των συνεργατών και των στελεχών της επιχείρησης, την κρίση των πελατών για την παροχή υπηρεσιών και την γενική εικόνα που αποκτά ένας άγνωστος ελεγκτής (Mystery Person). Η γενική έκθεση αξιολόγησης επιτρέπει να φανούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία και στη συνέχεια να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα βελτίωσης. Η έκθεση δίνει επιπλέον τη δυνατότητα άμεσων συγκρίσεων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

- Εγγραφή του Quality-Coach στο σεμινάριο των Quality- Trainers. Στη διάρκεια του σεμιναρίου (μιας ημέρας) το στέλεχος της επιχείρησης εξοικειώνεται με τα νέα εργαλεία.

- Διατίθενται τέσσερα εργαλεία για να ξεκινήσει μια αναλυτική αξιολόγηση της κατάστασης:

*1. Προφίλ διαχείρισης και προφίλ βάσης.* Η διεύθυνση της επιχείρησης εξετάζει με τα στελέχη της (προφίλ διαχείρισης) και με τους συνεργάτες της (προφίλ βάσης) ποιες προϋποθέσεις υπάρχουν για μια καλή ποιότητα υπηρεσιών.

*2. Οι απόψεις των συνεργατών.* Προϋπόθεση της υψηλής ποιότητας είναι να υπάρχουν καταρτισμένοι συνεργάτες που να ωθούνται από κίνητρα. Όλοι οι συνεργάτες πρέπει να μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους.

*3. Οι απόψεις των πελατών.* Τελικός στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών. Η ποιότητα της διαχείρισης αποτιμάται με βάση ένα κατάλληλο ερωτηματολόγιο.

*4. «Mystery Person»* ένας ανώνυμος ελεγκτής κρίνει τις παροχές υπηρεσιών της επιχείρησης με βάση έναν κατάλογο ελέγχων.

- Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συνοψίζονται σε μια έκθεση αξιολόγησης. Η έκθεση αυτή δείχνει την θέση της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου τομέα.
- Στη συνέχεια η επιχείρηση καταρτίζει ένα «Σχέδιο Δράσης» 6 έως 10 βασικών μέτρων που το υποβάλλει στο Όργανο ελέγχου.
- Αν η επιχείρηση αξιολογηθεί θετικά (συγκεντρώσει ένα βασικό βαθμό επιτυχίας) στις απόψεις των συνεργατών, των πελατών και του ανώνυμου ελεγκτή και το Σχέδιο Δράσης είναι σύμφωνο με τις οδηγίες, απονέμεται στην επιχείρηση το Σήμα Ποιότητας επιπέδου II.

### 5.5.2.3 ΣΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ III

Όταν μια επιχείρηση έχει ολοκληρώσει τα επίπεδα I και II, μπορεί να προχωρήσει (εάν θέλει) σε ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Αυτό θα της επιτρέψει να αποκτήσει το Σήμα Ποιότητας επιπέδου III, το οποίο είναι κατάλληλο μόνο για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Μια μικρή ή μεσαίου μεγέθους επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει, για όσο χρονικό διάστημα θέλει, το Σήμα Ποιότητας επιπέδου II.

### 5.5.3 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ Quality-Coach

Ο Quality-Coach θα πρέπει:

- Να είναι ένα υποδειγματικό στέλεχος στον τομέα της παροχής υπηρεσιών.
- Να έχει την πλήρη υποστήριξη της διεύθυνσης της επιχείρησης.
- Να έχει την κατάλληλη εμπειρία σε θέματα διαχείρισης.
- Να έχει την ικανότητα να διοικεί και να εμπνέει τους συνεργάτες του.
- Να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών.
- Να έχει μια σχετική με το αντικείμενο εκπαίδευση.

## 5.6 EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (E.F.Q.M.)

Το E.F.Q.M. είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος ιδρύθηκε το 1989. Σήμερα είναι ο κύριος φορέας στην Ευρώπη που παρέχει εργαλεία και μεθόδους για την επίτευξη αριστείας σε οργανισμούς πάσης φύσεως -ανεξαρτήτου μεγέθους, είδους ή χαρακτήρα, δημοσίων ή ιδιωτικών- που θέλουν να βελτιώσουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους και συνεργάζεται στενά με παρόμοιους φορείς διεθνώς.

### E.F.Q.M. Excellence Model

Είναι ένα «οργανωτικό μοντέλο ποιότητας – αριστείας». Το EFQM Excellence Model είναι το πλέον διαδεδομένο στην Ευρώπη και αποτελεί τη βάση για την πλειονότητα των εθνικών ή περιφερειακών βραβείων ποιότητας.

### 5.6.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης είναι μια περιεκτική, συστηματική και τακτική επισκόπηση α) των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει και β) των αποτελεσμάτων που παράγει ένας Οργανισμός, χρησιμοποιώντας ως σημείο αναφοράς ένα συγκεκριμένο μοντέλο ποιότητας – αριστείας. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης επιτρέπει σε έναν οργανισμό να εντοπίσει τα δυνατά του σημεία αλλά και εκείνα τα οποία χρήζουν βελτίωσης και να προχωρήσει συστηματικά με ένα πρόγραμμα συνεχούς αυτοβελτίωσης.

Το μοντέλο αριστείας του E.F.Q.M. πρέπει να χρησιμοποιείται για τους εξής λόγους:

- Για να απεικονίσει συστηματικά το επίπεδο απόδοσης του οργανισμού.
- Για να προσδιορίσει σε ποιους τομείς θα έπρεπε να επικεντρωθούν οι βελτιωτικές κινήσεις.
- Για να εντάξει σε ένα ενιαίο (οργανωτικό) πλαίσιο διάφορες δραστηριότητες.
- Για να ενθαρρύνει τη διάχυση και εμπέδωση βέλτιστων πρακτικών που υπάρχουν εντός και εκτός του οργανισμού.

Το Μοντέλο Αριστείας βασίζεται σε ένα σύνολο γενικών οργανωτικών εννοιών, πάνω στο οποίο ένας οργανισμός μπορεί να στηρίξει την κουλτούρα και τις επιδόσεις του. Αν και αυτές οι έννοιες έχουν καθολική εφαρμογή, ο κάθε οργανισμός πρέπει να τους δώσει το δικό του περιεχόμενο και να το προσαρμόσει σύμφωνα με τις ανάγκες του.

### **5.6.2 ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΒΔΟΜΑΔΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η Ευρωπαϊκή εβδομάδα ποιότητας είναι ένας ετήσιος θεσμός που καθιερώθηκε από τον European Organization for Quality (E.O.Q.) ενός από τους πιο σημαντικούς οργανισμούς που ασχολούνται με θέματα ποιοτικού management, προκειμένου να αναδειχθεί ο κεντρικός ρόλος της ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Ο θεσμός αυτός πραγματοποιείται σε όλες τις χώρες της Ευρώπης κάθε Νοέμβριο. Η Ευρωπαϊκή εβδομάδα ποιότητας διοργανώνεται από το European Platform της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (E.E.) που συνιστούν ο EOQ European Organization for Quality, το E.F.Q.M. (European Foundation for Quality Management) και η ΕΕΔΕ. Η Ελληνική εταιρία διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) έχει αναλάβει τον συντονισμό των δραστηριοτήτων που θα λάβουν χώρα στην Ελλάδα, υπό την αιγίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης. Το πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής διάκρισης επιχειρήσεων στα επίπεδα της επιχειρηματικής αριστείας (E.F.Q.M. Levels of Excellence) και πιο συγκεκριμένα των δύο πρώτων επιπέδων «Committed to Excellence in Europe» και «Recognized for Excellence in Europe» βασίζονται στις τρεις κατηγορίες του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (μικρομεσαίες, μεγάλες επιχειρήσεις, δημόσιος τομέας). Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της ποιότητας (E.F.Q.M.) ιδρύθηκε με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών οργανισμών, για να βοηθήσει την προώθηση μιας κουλτούρας διαρκούς Επιχειρηματικής Αριστείας. Το βασικό του εργαλείο είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής

Αριστείας E.F.Q.M. (E.F.Q.M. Excellence Model), ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης, το οποίο οι οργανισμοί χρησιμοποιούν για να μετρήσουν τα δυνατά και τα αδύνατά τους σημεία. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας E.F.Q.M. είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη και ήδη περισσότεροι από 30.000 κορυφαίοι οργανισμοί, από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, το έχουν εφαρμόσει.

### **5.6.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ – E.F.Q.M.**

Τα «Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας – E.F.Q.M.» έχουν δημιουργηθεί με βάση την αξιολόγηση των οργανισμών στα εννέα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας E.F.Q.M. Αποτελούν το όπλο των σύγχρονων επιχειρήσεων που στοχεύουν στη συνεχή ανάπτυξη και στην βελτίωση των επιχειρηματικών τους αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα η «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία» ( Committed to Excellence) είναι:

1. το πρώτο επίπεδο που έχει σχεδιαστεί για οργανισμούς που βρίσκονται στο ξεκίνημα του ταξιδιού τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία.
2. Το δεύτερο επίπεδο, η «Αναγνώριση για Επιχειρηματική Αριστεία» (Recognized for Excellence) υποδεικνύει έναν καλά διοικούμενο οργανισμό στη διαδρομή του προς την Επιχειρηματική Αριστεία.

Η ύστατη διάκριση των Επιπέδων Επιχειρηματικής Αριστείας E.F.Q.M. είναι το «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας» (European Quality Award) που απονέμεται κάθε χρόνο στις καλύτερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που παρουσιάζουν εξαιρετικά επιχειρηματικά αποτελέσματα. Βραβεύονται επίσης οι «Finalist του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας» (EQA Finalist) ενώ κάθε χρόνο απονέμονται και οι «Ευρωπαϊκοί Έπαινοι Ποιότητας» (EQA Prizewinner).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

# ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HACCP ΣΕ ΧΩΡΟΥΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μελέτη HACCP σε κουζίνες και γενικότερα σε δομές μαζικής εστίασης εκτός από την εγγύηση για μια μεγαλύτερη ασφάλεια στα παραγόμενα τρόφιμα, συμβάλει στην καλύτερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων μιας εταιρίας και στην ταχεία ανταπόκριση σε προκύπτοντα προβλήματα. Επιπλέον αυξάνει την εμπιστοσύνη της κοινής γνώμης και ενισχύει τη σιγουριά που αισθάνεται ο πελατεία κάνοντας χρήση δομών μαζικής εστίασης που εφαρμόζουν σύστημα HACCP.

Γενικές απαιτήσεις για τους χώρους :

- Χώροι τροφίμων, θεωρούνται όλοι οι χώροι του κτηρίου στους οποίους τα τρόφιμα ή ποτά παρασκευάζονται, διατίθενται ή αποθηκεύονται.
- Χώροι παρασκευής τροφίμων θεωρούνται οι χώροι του κτηρίου στους οποίους τα τρόφιμα προετοιμάζονται, παρασκευάζονται, επεξεργάζονται, μετατρέπονται και τοποθετούνται σε περιέκτες.

### 6.2 ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Η επιχείρηση τροφίμων δεν πρέπει να δέχεται καμία πρώτη υλη / συστατικό, εάν γνωρίζει ή έχει βάσιμους λόγους να υποπτεύεται ότι έχει προσβληθεί από παράσιτα, παθογόνους μικροοργανισμούς ή τοξίνες, αποσυντεθειμένες ή ξένες ουσίες σε βαθμό που μετά τη συνήθη διαλογή ή και τις προπαρασκευασμένες διαδικασίες ή διαδικασίες επεξεργασίας που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις τροφίμων σύμφωνα με τους κανόνες της υγιεινής, θα είναι και πάλι ακατάλληλο προς βρώση.

Όταν παραλαμβάνουμε τρόφιμα ελέγχουμε πάντα :

- ✓ Την ημερομηνία λήξης
- ✓ Εξωτερικές ζημιές ή ρύπους

- ✓ Άσχημες μυρωδιές προερχόμενες από τα προϊόντα
- ✓ Τη σωστή θερμοκρασία αλλά και ψύξη κατά τη μεταφορά
- ✓ Την άμεση αφαίρεση της εξωτερικής συσκευασίας
- ✓ Τρόφιμα που αλλοιώνονται γρήγορα και απαιτούν προσοχή κατά την αποθήκευση να είναι στην κατάλληλη θερμοκρασία – ψύξη.

### 6.3 ΑΠΟΘΗΚΕΥΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Οι πρώτες ύλες και τα συστατικά που αποθηκεύονται στην επιχείρηση πρέπει να διατηρούνται υπό κατάλληλες συνθήκες ούτως ώστε να αποφεύγεται κάθε επιβλαβής αλλοίωση και να προφυλάσσονται από μολύνσεις.

- Οι πρώτες ύλες και τα συστατικά πρέπει να αποθηκεύονται με κατάλληλες και υγιεινές συνθήκες, για να προστατεύονται από πιθανές αλλοιώσεις και επιμολύνσεις.
- Στους αποθηκευτικούς χώρους θα πρέπει να τοποθετούνται τα προϊόντα (πρώτες ύλες, συστατικά, υλικά και αντικείμενα συσκευασίας και προϊόντα ημικατεργασμένα ή τελικά) τα οποία πληρούν τις προδιαγραφές ποιότητας.
- Η αποθήκευση των προϊόντων αυτών μπορεί να γίνει σε θερμοκρασία περιβάλλοντος ή σε ελεγχόμενες συνθήκες (θερμοκρασία ψύξης, κατάψυξης, υγρασίας κτλ).
- Είναι ορθή πρακτική και εφαρμογή ενός συστήματος για την εποπτεία και τον έλεγχο των θερμοκρασιών κατά την αποθήκευση.
- Η αποθήκευση των προϊόντων και των συστατικών θα πρέπει να γίνεται σε κατάλληλα διαμορφωμένους χώρους και σαφώς διαχωριζόμενους στην περίπτωση των παρασκευαστήριων – εργαστήριων. Στου μικρού μεγέθους επιχειρήσεις όπου αυτό δεν είναι εφικτό θα πρέπει ειδικά ο χώρος αποθήκευσης πρώτων υλών και συστατικών να καθορίζεται σαφώς και να είναι διαμορφωμένος έτσι ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος επιμόλυνσης των υπολοίπων χώρων της επιχείρησης
- Οι αποθηκευτικοί χώροι θα πρέπει να διατηρούνται καθαροί και ταχτοποιημένοι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος επιμόλυνσης των προϊόντων από ξένα σώματα και από επιβλαβή ζώα, έντομα και τρωκτικά.
- Η αποθήκευση των προϊόντων σε χώρους με υψηλή θερμοκρασία και υγρασία θα πρέπει να αποφεύγεται.



- Η αποθήκευση συσκευασμένων προϊόντων θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην υποστεί καταστροφή η συσκευασία τους και υπάρξει ο κίνδυνος της επιμόλυνση τους.
- Σε μερικές περιπτώσεις είναι καλύτερα να μεταφέρεται το περιεχόμενο της ανοιγμένης συσκευασίας σε περιέκτη με κάλυμμα
- Η κατάλληλη ανακύκλωση των ξηρών προϊόντων ίσως είναι σημαντική στην ποιότητα των τροφίμων αλλά αφορά λιγότερο την ασφάλεια τους
- Μη βρώσιμα προϊόντα μπορεί να προκαλέσουν κίνδυνο για την ασφάλεια των τροφίμων (πχ υλικά καθαρισμού) τα προϊόντα αυτά πρέπει να αποθηκεύονται μακριά από τα τρόφιμα και με τέτοιο τρόπο ώστε να μη μπορούν να τα μολύνουν.
- Τα υλικά συσκευασίας και περιτύλιξης που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να αποθηκεύονται σε καθαρούς και ξηρούς χώρους χωρίς έντομα ή τρωκτικά ή άλλες πηγές επιμόλυνσης.
- Η αποθήκευση των προϊόντων ψύξης πρέπει να γίνεται στις κατάλληλες θερμοκρασίες ανάλογα με το είδος τους
- Στους χώρους αποθήκευσης με ψύξη ή κατάψυξη το δάπεδο και οι τοίχοι αρκεί να είναι από αδιάβροχο υλικό που καθαρίζεται και απολυμαίνεται εύκολα
- Για την τήρηση της νομοθεσίας πρέπει τα προϊόντα να χρησιμοποιούνται μέχρι την αναγραφόμενη ημερομηνία διατήρησης τους
- Τα ωμα τρόφιμα θα πρέπει να αποθηκεύονται χωριστά από τα έτοιμα προς βρώση προϊόντα
- Στις μικρές επιχειρήσεις όπου δεν προβλέπεται διαφορετικός χώρος για την αποθήκευση έτοιμων προς κατανάλωση τροφίμων και ωμών τροφίμων θα πρέπει στα ψυγεία τα τρόφιμα να τοποθετούνται με τάξη, τα έτοιμα για κατανάλωση τρόφιμα να τοποθετούνται χωριστά από τα ωμα και σε ψιλότερο ράφι επίσης τα ψυγεία να μην υπερφορτώνονται.
- Οι σωστές συνθήκες αποθήκευσης των κατεψυγμένων προϊόντων παίζουν σημαντικό ρολό στη διατήρηση της ποιότητας των τροφίμων. Είναι δεδομένο ότι τα κατεψυγμένα προϊόντα απαγορεύεται να ξεπαγώσουν και να καταψυχθούν ξανά και πρέπει να διατηρούνται στην κατάψυξη.
- Στις περιπτώσεις θαλάμων ψύξεως χωρητικότητας μεγαλύτερης των 10 κυβικών μέτρων οι χώροι αυτοί πρέπει οπωσδήποτε να εφοδιάζονται με κατάλληλα όργανα αυτόματης καταγραφής για την παρακολούθηση σε συχνά και τακτά χρονικά

διαστήματα της θερμοκρασίας του αέρα στην οποία βρίσκονται τα τρόφιμα βαθιάς κατάψυξης.

## 6.4 ΑΠΟΨΥΞΗ

1. Η απόψυξη κατεψυγμένων τροφίμων πρέπει να γίνεται σε ψυγείο ή σε ειδικά δοχεία αποψύξεως και να αφήνονται μέχρι πλήρους αποψύξεως
2. Η απόψυξη θα διενεργείται σε έναν από τους παρακάτω χώρους : ψυγείο  $\theta \leq 5 \square \text{ c}$  , φούρνο μικροκυμάτων με κατάλληλο κύκλο απόψυξης, ειδικό θάλαμο κατασκευασμένο για απόψυξη, με τρεχούμενο πόσιμο νερό ( $\theta \leq 21 \square \text{ c}$ ) για χρόνο μεγαλύτερο των 2 ωρών
3. Δεν πρέπει να γίνεται απόψυξη σε θερμοκρασία περιβάλλοντος ή όταν γίνεται αυτό τα προϊόντα πρέπει να μπαίνουν στο ψυγείο όταν φτάσει στους  $5 \square \text{ c}$  η επιφάνεια τους
4. Τα υγρά που παράγονται κατά την απόψυξη αλλά και τα ίδια τα αποψυγμένα τρόφιμα, δεν πρέπει να έρχονται σε επαφή με άλλα τρόφιμα ή σκευή ενώ οι πάγκοι και τα σκευή που χρησιμοποιούνται στην απόψυξη θα πρέπει να καθαρίζονται και να απολυμαίνονται επιμελώς
5. Να λαμβάνεται μέριμνα ώστε τα υγρά απόψυξης να απομακρύνονται συνεπώς κατά τη διάρκεια της απόψυξης για να αποφεύγεται έτσι η παραμονή του τροφίμου σε αυτά. Να απορρίπτονται με προσοχή ώστε να μην έρχονται σε επαφή με άλλα τρόφιμα
6. Η περιέκτες που θα συλλέξουν τα υγρά απόψυξης, πρέπει να είναι τέτοιου μεγέθους που να χωρέσουν όλα τα υγρά
7. Μεταξύ αποψύξεων διαφορετικού τροφίμου στο ίδιο σκεύος θα πρέπει να προηγείται καθαρισμός και απολύμανση
8. Στο ίδιο σκεύος δεν πρέπει να αποψύχονται ταυτόχρονα 2 είδη τροφίμων
9. Ειδικές οδηγίες αποψύξεως όπου υπάρχουν, θα πρέπει να αναγράφονται στη συνταγή
10. Τρόφιμο που έχει αποψυχτεί, να μαγειρευτεί και να καταναλωθεί μέσα σε 24 ώρες. Παραμονή μέχρι το μαγείρεμα να γίνεται, μέσα σε ψυγείο (αποψυγμένα τρόφιμα έχουν μικρότερη διάρκεια ζωής από τα νωπά)

11. Αποψυγμένα τρόφιμα δεν πρέπει να καταψύχονται ξανά. Μπορούν να ψυχτούν μόνο αν έχουν μαγειρευτεί κανονικά
12. Τρόφιμα προς απόψυξη δεν πρέπει να τοποθετούνται πάνω ή κοντά σε εστίες θέρμανσης ή σε νερό (ζεστό ή στάσιμο) ως μέθοδο απόψυξης
13. Για μεγάλα τεμάχια κατεψυγμένου τροφίμου, συνιστάται ο τεμαχισμός του για τη μείωση του χρόνου αποψύξεως
14. Ένα τρόφιμο έχει αποψυχτεί πλήρως αν έχει αποψυχτεί το κέντρο του. Για τα κρέατα η σάρκα να είναι εύκαμπτη ενώ για τα πουλερικά να κινούνται εύκολα οι αρθρώσεις. Τα εντόσθια των τελευταίων να απομακρύνονται αμέσως μόλις γίνει εφικτό
15. Λαμβάνεται ιδιαίτερη μέριμνα κατά το μαγείρεμα παγωμένων τροφίμων τα οποία δεν αποψύχονται ώστε όλη η μάζα του τροφίμου να θερμαίνεται
16. Τα κατεψυγμένα τρόφιμα που αποψύχονται με φούρνο μικροκυμάτων πρέπει να μαγειρεύονται αμέσως.

## **6.5 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ**

### **6.5.1 Διατήρηση τροφίμων με ψύξη :**

Οι επιχειρήσεις μαζικής εστίασης πρέπει να διαθέτουν ψυγεία και καταψύκτες σε μεγέθους και αριθμό που ικανοποιούν τις ανάγκες διατήρησης των ωμών συστατικών και των τροφίμων. Τα τρόφιμα στα οποία μπορούν να αναπτυχθούν παθογόνοι μικροοργανισμοί πρέπει να διατηρούνται σε θερμοκρασία 5 °C ή χαμηλότερη ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα τους και να μπορούν να αποθηκευτούν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Προσοχή θα περί να δίνεται στους θαλάμους – ψυγεία στους οποίους εμφανίζονται αυξήσεις της θερμοκρασίας λόγω του συχνού ανοίγματος της πόρτας τους. Τα συστατικά ή τα τρόφιμα που διατηρούνται σε ψύξη, όταν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να φέρονται εκτός ψύξης σε μικρές ποσότητες ώστε η επεξεργασία τους να επιτελείται γρήγορα και να μην αυξάνεται η θερμοκρασία τους. Ο χρόνος που μπορούν τα τρόφιμα να παραμένουν σε μη κατάλληλη θερμοκρασία, εξαρτάται από τη θερμοκρασία του χώρου επεξεργασίας και από το είδος της επεξεργασίας που θα υποστεί το τρόφιμο πριν το σερβίρισμα του. Μερικά από τα τρόφιμα της κατηγορίας αυτής είναι :

1. Ωμά κρέατα , πουλερικά και ψάρια τα οποία πρέπει να διατηρούνται σε θερμοκρασία 5 °C ή χαμηλότερη για τους παρακάτω λόγους :
  - Για τη διατήρηση της ποιότητας τους
  - Για να μην αναπτυχθούν μικροοργανισμοί αλλοίωσης και έτσι να αυξηθεί η διατηρησιμότητα τους
  - Για την πρόληψη της ανάπτυξης παθογόνων μικροοργανισμών όπως η σαλμονέλα
2. Ολόκληρα αυγά τα οποία θα πρέπει να αποθηκεύονται στο ψυγείο για να χρησιμοποιούνται μέχρι την αναγραφόμενη ημερομηνία ανάλωσης τους.

Η μεταφορά των τροφίμων με ψύξη θα πρέπει να οργανώνεται έτσι ώστε να περιορίζεται η παραμονή τους σε συνθήκες περιβάλλοντος και να μην αυξάνεται η θερμοκρασία τους. Αυτό επιτυγχάνεται όταν

1. Τα τρόφιμα αποθηκεύονται κατευθείαν μετά τη μεταφορά τους
2. Μεταφέρονται αρχικά στους χώρους διατήρησης τα τρόφιμα ψύξης, τα τρόφιμα κατάψυξης και τέλος τα τρόφιμα μαναβικής

### **6.5.2 Διατήρηση τροφίμων με θέρμανση :**

Τα «θερμά» τρόφιμα θα πρέπει να διατηρούνται σε θερμοκρασία ίση ή μεγαλύτερη των 60 °C όταν:

1. Πρόκειται να σερβιριστούν ή να πωληθούν άμεσα
2. Πρόκειται να μεταφερθούν στο σημείο το οποίο θα σερβιριστούν. Τα παραπάνω τρόφιμα μπορεί να διατηρηθούν για 3 ώρες σε θερμοκρασία χαμηλότερη από τους 60 °C αλλά ο υπεύθυνος της επιχείρησης θα μπορεί να αποδείξει ότι :
  - Τα τρόφιμα διατηρηθήκαν σε θερμοκρασία μικρότερη από τους 60 °C γιατί επρόκειτο να σερβιριστούν ή να πωληθούν
  - Ο χρόνος παραμονής τους σε αυτή τη θερμοκρασία δεν ξεπέρασε τις 3 ώρες για μια φορά
  - Τα τρόφιμα που δεν καταναλώθηκαν δεν χρειάζεται να απορριφτούν, εφόσον είναι κατάλληλα προς βρώση. Θα πρέπει να αποθηκευτούν στην κατάλληλη

θερμοκρασία (κάτω από 5°C ή πάνω από 60°C) για να διατηρηθούν σε αυτή με ασφάλεια.

## 6.6 ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

1. Να τοποθετούνται μικρές ποσότητες φαγητού στους περιέκτες στο χώρο παράθεσης ώστε να ελαχιστοποιείτε ο χρόνος παραμονής του τροφίμου σε ακατάλληλες συνθήκες
2. Ο πάγος στα salad bar ανανεώνεται τακτικά και λαμβάνεται μέριμνα ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη επαφή των περιεκτων με τον πάγο. Το νερό των μπεν μαρι αλλάζεται καθημερινά
3. Οι περιέκτες που χρησιμοποιούνται στα salad bar να μην είναι από θερμομονωτικό υλικό
4. Θα πρέπει να γίνεται τακτικός έλεγχος ως προς τη σωστή λειτουργία του εξοπλισμού για την επιβεβαίωση ότι λειτουργεί σε σωστά επίπεδα θερμοκρασιών
5. Ο Σερφ θα παίρνει από ένα δείγμα ζεστής κουζίνας, ένα κρύας κουζίνας, ένα ζαχαροπλαστικής και δείγμα παγωτού από το χώρο παράθεσης και θα ελέγχει τη θερμοκρασία τους την οποία θα καταγράφει. Σε περίπτωση που βρεθεί προϊόν σε  $\theta < 63^{\circ}\text{C}$  (για διατήρηση εν θερμώ) ή σε  $\theta > 5^{\circ}\text{C}$  (για διατήρηση σε ψύξη) ή παγωτό  $\theta > -10^{\circ}\text{C}$  το απομακρύνει από την παράθεση και ειδοποιείται ο Σερφ για την αντικατάσταση του είδους από τον μπούφε
6. Το θερμόμετρο θα απολυμαίνεται μεταξύ διαδοχικών θερμομετρήσεων και περιοδικά θα διακριβώνεται
7. Τα πιάτα για τα ζεστά γεύματα να τοποθετούνται σε ειδική μονάδα διανομής και να διατηρούνται ζεστά όπου είναι δυνατό
8. Όπου το σερβίρισμα γίνεται από τον καταναλωτή, λαμβάνεται μέριμνα ώστε ο εξοπλισμός σερβιρίσματος να έχει μεγάλο βραχίονα έτσι ώστε αυτός να μην πέφτει εύκολα στο εσωτερικό του περιάκτα αλλά και το χέρι του καταναλωτή να μην περνά πάνω από τους περιέκτες των τροφίμων
9. Σε περίπτωση διάθεσης τροφίμου σε ψύξη, θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε η πόρτα να παραμένει κλειστή για καλή λειτουργία, να αποτρέπεται θέρμανση της βιτρίνας από ηλιακό φως ή λάμπες, το τρόφιμο να είναι λεπτό αν η ψύξη γίνεται με πάγο που έρχεται σε άμεση επαφή με τα πιάτα

10. Σε περίπτωση διάθεσης τροφίμου εν θερμώ θα πρέπει να αποφεύγεται η απομάκρυνση του καπακιού από τα σκευή που τοποθετείται το τρόφιμο για την αποφυγή απώλειας θερμότητας και να ληφθεί μέριμνα για την ανάδευση του νερού θερμάνσεως για την αποφυγή ψυχρών σημείων. Τα σκευή που θερμαίνουν μόνο το κάτω μέρος του τροφίμου, να γίνει προμήθεια λάμπας υπερύθρου αλλά θα πρέπει και να γίνεται συχνά ξαναγέμισμα του σκεύους για την αποφυγή επιφανειακής ξήρανσης του τροφίμου
11. Σε περίπτωση παρασκευής εδεσμάτων μπροστά στον πελάτη, τα προς παρασκευή υλικά τηρούνται σκεπασμένα και για όσα απαιτούνται σε ψύξη. Οι ποσότητες που παρασκευάζονται είναι μικρές και ρυθμίζονται ανάλογα με τη ζήτηση του. Ο τεμαχισμός και ο χειρισμός έτοιμων εδεσμάτων γίνεται με φροντίδα αποφυγής επιμολύνσεων από σκευή και εξοπλισμό νωπών υλικών
12. Το dispenser με το ketchup (και η μαγιονέζα όπου υπάρχει) θα τοποθετούνται στο ψυγείο μεταξύ των παραθέσεων.

## **6.7 ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗ**

- Η υποδομή των χώρων θα πρέπει να είναι κατάλληλη για κάθε είδος επιχείρησης και ειδικότερα για κάθε είδος τροφίμου που παρασκευάζεται σε αυτό το χώρο, ώστε να πετυχαίνεται ο αποτελεσματικός καθαρισμός των χώρων
- Οι εσωτερικοί χώροι του κτηρίου και ο εξοπλισμός συμπεριλαμβανομένων του φωτισμού και του εξαερισμού, θα πρέπει να διατηρούνται πάντα καθαροί
- Οι χώροι και ο εξοπλισμός θα πρέπει να διατηρούνται έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικός καθαρισμός τους
- Ο εξοπλισμός των χώρων των τροφίμων θα πρέπει να είναι κινητός ή να τοποθετείται έτσι ώστε να υπάρχει αρκετή απόσταση από το έδαφος, από τους τοίχους και τις συσκευές για να καθαρίζεται και να απολυμαίνεται αποτελεσματικά
- Θα πρέπει να υπάρχει πρόγραμμα καθαρισμού και απολύμανσης για τους χώρους και τον εξοπλισμό που εφαρμόζεται και παρακολουθείται
- Το πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει διαδικασίες / αποδείξεις καθαρισμού και απολυμάνσεων για τους χώρους, τις επιφάνειες, τον εξοπλισμό, τις

μικροσυσκευές, τα εργαλεία και τα σκευή παρασκευής και σερβιρίσματος των τροφίμων και να είναι εύκολα εφαρμόσιμο από το προσωπικό

- Το προσωπικό θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένο για τη σωστή εφαρμογή του προγράμματος καθαρισμού και της απολύμανσης στους χώρους και στον εξοπλισμό έτσι ώστε να πετυχαίνεται αποτελεσματικά ο καθαρισμός αλλά και να μην επιμολύνονται τα τρόφιμα.

## 6.8 ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΙΣΗ ΤΡΩΚΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΝΤΟΜΩΝ

- i. Τα τρωκτικά και τα έντομα μπορούν να μολύνουν ή και να υποβαθμίζουν ποιοτικά τα τρόφιμα και να δημιουργήσουν σοβαρές βλάβες στα αποθέματα τροφίμων και στις εγκαταστάσεις
- ii. Περιοχές όπου υπάρχουν, επεξεργάζονται ή συντηρούνται τρόφιμα παρέχουν ιδανικές συνθήκες για την επιβίωση και τον πολλαπλασιασμό τους
- iii. Όλο το προσωπικό έχει την ευθύνη και θα πρέπει να αναφέρει περιστατικά ή τυχόν υποψία παρουσίας επιβλαβών εντομών ή τρωκτικών
- iv. Ο F&B manager ελέγχει την κατάσταση του κτηρίου κατά τη διάρκεια εσωτερικών ελέγχων και θα επεμβαίνει δίνοντας οδηγίες για να διορθωθούν οποιαδήποτε ελαττώματα
- v. Όλες οι εσωτερικές πόρτες που οδηγούν στην κουζίνα θα έχουν προστατευτική επικάλυψη στη βάση τους από ανοξειδωτά φύλλα λαμαρίνας για ασφάλεια από τα τρωκτικά
- vi. Όλα τα παράθυρα και οι αεραγωγοί πρέπει να φέρουν ειδικές σήτες οι οποίες να αφαιρούνται τακτικά και να καθαρίζονται
- vii. Οι εξωτερικές πόρτες που οδηγούν στους χώρους των μαγειρείων θα είναι πάντα κλειστές ή εφόσον πρέπει να μένουν ανοιχτές θα φέρουν σήτες όπου υπάρχει κίνδυνος από έντομα
- viii. Χάσματα και ρωγμές που υπάρχουν κοντά σε σωλήνες που οδηγούν στο χώρο των μαγειρείων θα σφραγίζονται ώστε να αποφεύγεται η είσοδος τρωκτικών
- ix. Τα σκεπάσματα φρεατίων και οι σχάρες αποχέτευσης πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση
- x. Όπου χρειάζεται χρησιμοποιούνται ηλεκτρικές εντομοαπωθητικές συσκευές. Οι δίσκοι τους θα αδειάζονται τακτικά

- xi. Η χλωρίδα γύρω από τις εγκαταστάσεις θα διατηρείται στο ελάχιστο και σε καλή κατάσταση ώστε να μην προσφέρει καταφύγιο για έντομα και τρωκτικά
- xii. Το πρόγραμμα καθαρισμού θα εφαρμόζεται κανονικά ώστε να αποφεύγεται σχηματισμός υπολειμμάτων και απορριμμάτων πλησίον του εξοπλισμού
- xiii. Τα δοχεία απορριμμάτων που βρίσκονται όντος του χώρου των μαγειρειών θα πρέπει να αδειάζονται τακτικά και να διατηρούνται καθαρά. Τα απορρίμματα δεν θα παραμένουν ποτέ στα μαγειρεία ή στους διπλανούς χώρους. Τα δοχεία απορριμμάτων που βρίσκονται έξω από τα μαγειρεία θα τοποθετούνται σε σταθερές αποστραγγιζόμενες επιφάνειες και μακριά από περιοχές χλωρίδας
- xiv. Ο σχεδιασμός του προγράμματος εντομοκτονίας – μυοκτονίας γίνεται από εξειδικευμένο προσωπικό (εξωτερικός συνεργάτης) ο οποίος έχει και την ευθύνη του έλεγχου της αποτελεσματικότητας αυτού καθώς και των τυχόν διορθωτικών ενεργειών
- xv. Τα φάρμακα που χρησιμοποιούνται είναι εγκεκριμένα από το Υπουργείο Γεωργίας και από τον ΕΟΦ για κάθε φάρμακο που χρησιμοποιείται φυλάσσεται σε ειδικό χώρο και το αντίστοιχο αντίδοτο
- xvi. Απαγορεύεται η χρήση λυχνιών που προσελκύουν τα έντομα σε ανοιχτούς χώρους επεξεργασίας
- xvii. Να υπάρχει κάτοψη των χώρων που εντάσσονται στο πρόγραμμα στην οποία να είναι σημειωμένοι και αριθμημένοι οι δολωματικοί σταθμοί
- xviii. Επειδή τα υλικά που χρησιμοποιούνται κατά την καταπολέμηση των τρωκτικών είναι επιβλαβή για την υγεία του ανθρώπου και θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή κατά το χειρισμό τους
- xix. Να τηρείται αρχείο για όλες τις αναφορές των ενεργειών που έχουν γίνει και να καταγράφονται οι διορθωτικές ενέργειες
- xx. Να απομακρύνονται τυχόν κατοικίδια από το χώρο των αποθηκών, κουζινών και χώρους παράθεσης.

## **6.9 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

- ✓ Ο F&B manager σε συνεργασία με το Σεφ θα καθορίζουν τα εκπαιδευτικά σεμινάρια του προσωπικού σε σχέση με την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων, λαμβάνοντας υπόψη για κάθε εργαζόμενο τις ικανότητες του, την κρισιμότητα της



εργασίας την οποία εκτελεί, την απόδοση του, το χρόνο πρόσληψης του και την ανάγκη εκμάθησης νέων γνώσεων και τεχνικών. Με βάση το παραπάνω θα αποφασίσουν για το χρόνο που θα γίνει η εκπαίδευση, τον τόπο και το εκπαιδευτικό υλικό.

- ✓ Ο F&B manager και ο Σεφ έχουν την ευθύνη για τον έλεγχο της εφαρμογής και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος
- ✓ Στην αρχή κάθε σαιζόν ο F&B manager συμπληρώνει το ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης με τα προγραμματισμένα εκπαιδευτικά σεμινάρια
- ✓ Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να έχει ενημερωθεί ως προς τις αρχές ορθής υγιεινής πρακτικής, να έχει επίγνωση της κρισιμότητας, της εργασίας την οποία εκτελεί και να γνωρίζει τις αρμοδιότητες του, τα καθήκοντα του και τον τρόπο να ανταπεξέλθει σε αυτά
- ✓ Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στην εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων και εποχιακών (κατά τη θερινή ιδίως περίοδο) ώστε να κατανοούν τη λειτουργία της κουζίνας το συντομότερο δυνατό και να αποφεύγονται προβλήματα κατά την εργασία
- ✓ Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στην εκπαίδευση των εργαζομένων από τον Σεφ και τους προϊστάμενους των επιμέρους τμημάτων πάνω στη δουλειά η οποία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη σωστή εκτέλεση της εργασίας τους
- ✓ Η εκπαίδευση πρέπει να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα ξεκινώντας τις πρώτες ημέρες κάθε σαιζόν
- ✓ Ο F&B manager θα επισκέπτεται τους χώρους και θα επιθεωρεί τον τρόπο λειτουργίας και εργασίας του προσωπικού και τη συμμόρφωση τους με τα σεμινάρια
- ✓ Κατά την εκπαίδευση συμπληρώνεται απουσιολόγιο
- ✓ Σε περίπτωση που παραστεί έκτακτη ανάγκη εκπαίδευσης (νέο προσωπικό, καινούριος εξοπλισμός, αποτέλεσμα εσωτερικής επιθεώρησης κτλ) συμπληρώνεται το ανάλογο έντυπο το οποίο υπογράφει ο F&B manager
- ✓ Ο F&B manager αρχειοθετεί τυχόν εκπαιδευτικό υλικό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

# ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

### 7.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

Η τεχνολογία δε θα μπορούσε να μην έχει εφαρμογή στο χώρο της εστίασης. Ο παραδοσιακός τρόπος που παίρναν οι σερβιτόροι την παραγγελία έχει καταργηθεί προ πολλού. Τώρα έχει αντικατασταθεί με σύγχρονα συστήματα αυτόματης παραγγελιοληψίας που οι δυνατότητες και οι χρήσεις τους είναι πάρα πολλές.

Καταρχήν με την εφαρμογή των καινούργιων συστημάτων έχει αυξηθεί κατακόρυφα η παραγωγικότητα, ελαχιστοποιήθηκαν οι καθυστερήσεις, μειώθηκε η πιθανότητα λάθους και βελτιώθηκε η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Έτσι βγαίνουν κερδισμένοι όλοι. Και η επιχείρηση λειτουργεί καλύτερα και κερδίζει περισσότερα και οι υπάλληλοι κάνουν πιο εύκολη και γρήγορη τη δουλειά τους και ο πελάτης οφελείται.

Η χρήση των αυτόματων μηχανημάτων είναι εύκολη. Ο σερβιτόρος παίρνει την παραγγελία και την καταχωρεί κατευθείαν στο ασύρματο τερματικό. Η παραγγελία εκτυπώνεται σε διπλότυπο αθεώρητο έντυπο και πηγαίνει το ένα έντυπο στο σημείο παρασκευής (είτε στην κουζίνα, είτε στο μπαρ) και ξεκινάει η προετοιμασία του φαγητού ή του ποτού. Το άλλο το έντυπο το κρατάει ο σερβιτόρος και όταν ετοιμαστεί η παραγγελία, ελέγχει αν όλα τα φαγητά είναι στο δίσκο και μετά περνάει από τον ελεγκτή-ταμεία για να πάρει τη θεωρημένη απόδειξη και να παραδώσει την παραγγελία στον πελάτη.

Πέρα από την ταχύτατη εξυπηρέτηση και την εξοικονόμηση χρόνου τα συστήματα παραγγελιοληψίας έχουν τη δυνατότητα να επεξεργαστούν μεγάλο όγκο πληροφοριών. Συγκεκριμένα:

- Προσφέρουν οργάνωση, ταχύτητα και ευελιξία
  - Αποδίδουν πλήρη, καθαρή και λεπτομερή εικόνα του τζίρου της επιχείρησης
1. Τζίρο ανά ημέρα, εβδομάδα, μήνα, σεζόν.
  2. Ανά σερβιτόρο, ταμεία, υπεύθυνο καταστήματος

3. Ανά κωδικό παρεχόμενου είδους και ποσοστιαία % συμμετοχή του στη συνολική είσπραξη.

- Δυνατότητα διαχείρισης τραπεζιών.
- Διαχείριση και παρακολούθηση παραγγελιών.
- Επαναληπτικές παραγγελίες ανά τραπέζι ή σερβιτόρο.
- Διαχείριση και παρακολούθηση μενού πολλών ατόμων.
- Διαχείριση πιστωτικών καρτών.
- Διαχείριση ειδών και δυνατότητα χρήσης πολλαπλών τιμοκαταλόγων με αυτόματη αλλαγή μέσα στο ωράριο και επιλογή του πελάτη ανά θέση εργασίας και ανά τμήμα.
- Διαχείριση πελατολογίου με πλήρη στοιχεία μεμονομένων πελατών (διευθύνσεις, τηλέφωνα).
- Δυνατότητα διαχείρισης κρατήσεων τραπεζιών με παρατηρήσεις (στολισμός γάμου, τούτρα γενεθλίων).
- Κεντρική οθόνη ταυτόχρονης παρακολούθησης τμημάτων, τραπεζιών, σερβιτόρων και παραγγελιών, από την οποία ο μάνατζερ μπορεί να παρακολουθεί όλα τα τμήματα από μια οθόνη σε πραγματικό χρόνο.
- Δυνατότητα επιλογής γλώσσας της εφαρμογής (ελληνικά, αγγλικά, κ.τ.λ.).
- Δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου της επιχείρησης μέσα από μια πληθώρα ενημερωτικών εκτυπώσεων, αλλά και γραφικών παραστάσεων που αφορούν τα στατιστικά στοιχεία του χώρου εστίασης.
- Υποστήριξη ενιαίου μηχανογραφημένου εντύπου με πολλαπλά έντυπα.
- Δυνατότητα εκτύπωσης αποδείξεων σε όλη τη γκάμα των εκτυπωτών και σε όλα τα είδη εντύπων (ενιαίο μηχανογραφικό έντυπο, έντυπο ρολό, έντυπο slip).
- Σύνδεση με αποθήκες και ενημέρωση αναλώσεων ανά κωδικό είδους και ανά τμήμα.

(Food Service, 2002)

## 7.2 ΦΥΛΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα φύλλα ποιότητας εφαρμόζονται τα τελευταία χρόνια στον τομέα της εστίασης. Είναι ένα εργαλείο που θα κάνει ευκολότερη τη δουλειά των υπαλλήλων του εστιατορίου. Δε θα ξεμένει ποτέ η κουζίνα από τρόφιμα και ποτά και δε θα πέσει η ποιότητα του φαγητού

(σύμφωνα με τα standards του εστιατορίου) γιατί θα γίνεται η κατάλληλη προετοιμασία από πριν.

Το φύλλο ποιότητας, όπως φαίνεται και στο σχήμα 3, λειτουργεί ως εξής. Καταγράφουμε πρώτα το χώρο (όπως ψυγείο) και ύστερα το είδος που βρίσκεται μέσα σ' αυτό. Στη συνέχεια αναφέρουμε την ποσότητα, το μέγεθος ή τον τύπο και την ποιότητα του προϊόντος. Παίρνουμε για παράδειγμα την ντομάτα και γράφουμε την ποσότητα της (3 κιλά), το μέγεθος της (ότι την τεμαχίζουμε σε 1/6) και την ποιότητα της (είναι κόκκινη, σφιχτή, όχι χτυπημένη). Στη συνέχεια γράφουμε το χρόνο που κάναμε τον έλεγχο και τσεκάρουμε με  $\checkmark$  όταν όλα είναι εντάξει ή με X όταν υπάρχει πρόβλημα. Έτσι ο υπάλληλος που θα έρθει αργότερα και θα ρίξει μια ματιά στον κατάλογο θα διαπιστώσει αμέσως σε ποιο προϊόν υπάρχει ελλείψη και θα προετοιμαστεί ανάλογα.

### ΔΕΙΓΜΑ ΦΥΛΛΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Χώρος και είδος	Ποσότητα	Μέγεθος ή Τύπος	Ποιότητα ή Πρότυπα	Χρόνοι ελέγχου ποιότητας	
				11 π.μ.	5 μ.μ.
<b>Ψυγείο</b>					
Μείγμα μαρουλιού	20 κιλά	2,5 εκ.	Τραγανό χωρίς καφε κιλήδες		
<b>Πόστα σερβιτόρων</b>					
Καλάθια με κρακερ	15		Καθαρό και πλήρες		

(Reich Allen, 1999).

### Σχήμα 3

Για να γίνει πιο αποτελεσματική η εργασία μας μέσω του φύλλου ποιότητας θα πρέπει κάθε υπάλληλος να αναλάβει να ετοιμάσει τη σαλάτα μαρούλι με τον τρόπο που αναφέρει το φύλλο ποιότητας.

Μπορούν βέβαια αρκετοί να πουν ότι τα φύλλα ποιότητας είναι χρονοβόρα και δε θέλουν να τα υιοθετήσουν στην καθημερινή τους εργασία. Θα τους πάρει λίγο χρόνο στην αρχή μέχρι να τα συνηθίσουν. Σύντομα όμως θα διαπιστώσουν ότι τους γλυτώνει από αρκετά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Τώρα γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τι ποσότητες και τι ποιότητας προϊόντα διαθέτουν στην κουζίνα τους. Ακόμη το φύλλο ποιότητας μπορεί να φανεί χρήσιμο εργαλείο στους νέους διευθυντές γιατί αναφέρει τις ποσότητες των φαγητών και των υλικών που χρειάζονται για να λειτουργήσει σε καθημερινή βάση ένα εστιατόριο. (Reich Allen, 1999).

## 7.3 ΣΗΜΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ

Για την απόκτηση του σήματος «Ελληνικής κουζίνας» εκτός από τις υποχρεώσεις του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ) απαιτείται η εφαρμογή και η τήρηση των παρακάτω απαιτήσεων του ΕΦΕΤ:

- 1) Για όλες τις επιχειρήσεις που θα ενταχθούν στο πρόγραμμα του Σήματος Ελληνικής Κουζίνας απαιτείται η αυστηρή εφαρμογή και τήρηση των απαιτήσεων του «οδηγού υγιεινής».
- 2) Στην περίπτωση δε, που διαθέτουν τρόφιμα σε περισσότερα από 1300 άτομα την ημέρα ( με βάση τον μέσο όρο των ατόμων που διατρέφονται τον μήνα με την μεγαλύτερη κίνηση της επιχείρησης) απαιτείται η τεκμηρίωση της εφαρμογής του συστήματος διασφάλισης υγιεινής των τροφίμων (HACCP).
- 3) Η ανάρτηση στον χώρο προετοιμασίας γευμάτων ή γλυκισμάτων, ειδικής αφίσας με τους κρίσιμους κανόνες υγιεινής.
- 4) Η εκπαίδευση του επιχειρηματία ή του υπεύθυνου της επιχείρησης σε θέματα ασφάλειας τροφίμων. Προβλέπεται για τους σκοπούς του προγράμματος, η διεξαγωγή ταχύρυθμης (δώδεκα ωρών) κατάρτισης από την Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών.

- 5) Η εκπαίδευση των εργαζομένων στους χώρους παρασκευής τροφίμων, σε θέματα ασφάλειας τροφίμων. Η εκπαίδευση αυτή θα γίνεται από τον ήδη εκπαιδευμένο επιχειρηματία ή υπεύθυνο της επιχείρησης κατά την πρόσληψη του υπαλλήλου, με την χρήση συγκεκριμένου εγχειριδίου βασικών αρχών υγιεινής των τροφίμων του ΕΦΕΤ.
- 6) Βεβαίωση από τον ΕΦΕΤ ότι τα παραπάνω έχουν εφαρμοστεί.  
(οδηγός υγιεινής, 2001).

## **7.4 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

1. Ο πελάτης είναι το σημείο αναφοράς
  - Η νέα πολυτέλεια είναι συνώνυμη της προσωποποιημένης εμπειρίας
  - Η εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί μονοδρομο προς την επιχείρηση
  - Το προσωπικό service, σε κάθε πελάτη είναι αυτό που θα αναδειξει, τη δουλειά μας και την προσπάθεια μας
  - Ένας ευχαριστημένος πελάτης, είναι ένας εν δυνάμει επαναλαμβανόμενος πελάτης
2. Κάθε πελάτης είναι μια μοναδική περίπτωση
  - Στόχος μας είναι η κατανόηση των προσωπικών αναγκών του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Η πλήρης ικανοποίηση του είναι το κύριο μέλημα μας
  - Οι προσωπικές ανάγκες του κάθε ανθρώπου δεν είναι κάτι σταθερό, ανά μέρα ή ακόμα και ώρα μπορεί να αλλάξει η διάθεση του, οι ανάγκες του, οι επιθυμίες του
  - Ο πελάτης είναι για μας το σημείο στο οποίο εστιάζονται όλες οι προσπάθειες μας
  - Πιστεύουμε στη σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη και φροντίζουμε να παρέχουμε το καλύτερο service για αυτόν
3. Προσφωνήσεις ονομαστικά
  - Είναι υποχρέωση μας να γνωρίζουμε το επίθετο του πελάτη και να του απευθυνόμαστε πάντα με τύπο ευγενείας στον πληθυντικό χρησιμοποιώντας το κύριε ή κυρία

- Παράδειγμα: - Καλημέρα σας κύριε Jones

#### 4. Επιθυμίες και ερωτήσεις – Εκπλήρωση προσδοκιών

Μέσα από ένα κατάλληλο πλαίσιο ερωτήσεων μπορούμε να κατανοήσουμε τις επιθυμίες – προσδοκίες του πελάτη

- Πως ήταν η μέρα σας σήμερα?
- Απολαύσατε το δείπνο σας?
- Θα επιθυμούσατε κάτι άλλο?
- Είστε ικανοποιημένος με τη μέχρι τώρα διαμονή σας?
- Εάν ακολουθήσουμε τα παραπάνω βήματα και κερδίσουμε την εμπιστοσύνη του πελάτη, οι επιθυμίες του θα ξεδιπλώνονται μπροστά μας εμείς απλά θα πρέπει να τις πραγματοποιούμε. Επενδύουμε λοιπόν σε μια σχέση εμπιστοσύνης και αμοιβαίας εκτίμησης, η οποία ορίζεται στα πρώτα λεπτά γνωριμίας και ανανεώνεται καθημερινά. Σε κάθε περίπτωση του πελάτη θα πρέπει να έχουμε μια ικανοποιητική απάντηση
  - Που βρίσκεται το παραδοσιακό εστιατόριο? Δεν ξέρω
  - Που βρίσκεται το παραδοσιακό εστιατόριο? Ακολουθείστε με παρακαλώ θα σας οδηγήσω εγώ
- Ο πελάτης δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να νοιώθει εκτεθειμένος

#### 5. Σωστές απαντήσεις – σιγουριά – γνώσεις

- Οι σωστές απαντήσεις χρειάζονται δομημένη καλή παιδεία, γνώση της εστιατορικής και σωστή ψυχολογία του πελάτη
- Εάν δεν είστε σίγουροι για την απάντηση μην την δώσετε!
- Η απάντηση μας προσδιορίζει και την επόμενη ερώτηση και καταλήγει σε μια σωστή πληροφορία ή μια καλή πώληση. Σε κάθε ερώτηση του πελάτη θα πρέπει να έχουμε μια ικανοποιητική απάντηση

#### 6. Το χιούμορ και η δυναμική του

- Είναι στη βασική του έννοια, μια ιδιαίτερη μορφή ανθρώπινης επικοινωνίας που ως στόχο έχει να προκαλέσει την ευθυμία
- Χρειάζεται η διανοητική ικανότητα της σύλληψης, της έκφρασης ή της εκτίμησης του κωμικού

- Η δυναμική του είναι τεράστιο και μπορεί να επιβληθεί όλων των συναισθημάτων
- Κάνετε τους πελάτες σας να γελάσουν χωρίς όμως να εκτεθείτε εσείς
- Το χιούμορ θα πρέπει να είναι διακριτικό και να σταματήσει όταν αρχίζει να κουράζει
- Προσέξτε την απόσταση ασφάλειας και τη διακριτικότητα
- Δε γελάμε φωναχτά με τον πελάτη
- Αποφεύγουμε να κάνουμε χιούμορ με πελάτη για άλλο πελάτη

#### 7. Σχολιασμός των πελατών

- Δε σχολιάζουμε ποτέ ένα πελάτη αρνητικά με κάποιον άλλο πελάτη ή συνάδελφο
- Οι πελάτες γενικά καταλαβαίνουν από τις κινήσεις του σώματος και τις εκφράσεις του προσώπου αν τον σχολιάζετε ή όχι
- Τα Ελληνικά σχόλια των σερβιτόρων κατά τη διάρκεια συνομιλίας ή παραλαβής παραγγελίας να είστε σίγουροι ότι από έναν έξυπνο πελάτη θα αποκωδικοποιηθούν

#### 8. Λύσεις ενδοτηματικές – σύντομες – εύκολες

- Οποιοδήποτε παράπονο του πελάτη μπορεί να λυθεί γρήγορα και εύκολα εάν έχει ακολουθησει τα παραπάνω
- Η σχέση εμπιστοσύνης που έχετε καταφέρει με τον πελάτη θα του δώσει το δικαίωμα να ζητήσει κάτι παραπάνω, να εκμυστηρευτεί τυχόν παράπονο του ή πικρία του
- Σε περίπτωση που το παράπονο αφορά τα επισιτιστικά τμήματα ενημερώστε τον υπεύθυνο και λύστε το πρόβλημα γρήγορα – εύκολα – ενδοτηματικά
- Σε περίπτωση που αφορά άλλο τμήμα ενημερώστε τον υπεύθυνο σας και αυτός σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του ενδιαφερόμενου τμήματος θα προβεί στις κατάλληλες ενέργειες

#### 9. Λεπτές κινήσεις στο χώρο

- Δεν ωφελούν γεμάτοι δίσκοι για μεταφορά από και προς κουζίνα
- Μεταφέροντας το δίσκο, δίνουμε προτεραιότητα στον πελάτη να περάσει έχοντας όρθια στάση σώματος
- Προσέχουμε τις κινήσεις μας όταν βρίσκονται στο χώρο μικρά παιδιά τα οποία πολύ εύκολα μπορούν να μας εμποδίσουν άθελα του



- Δεν τρέχουμε στην τραπεζαρία όταν νομίζουμε ότι δεν προλαβαίνουμε τη ροή του service. Προχωράμε ψύχραιμα με γρήγορα βήματα
- Όταν σπάμε κάτι, προστατεύουμε το χώρο με μια καρέκλα, κοιτάμε αν έχει χτυπήσει συνάδελφος ή πελάτης και έπειτα αποκαθιστούμε τη ζημιά.  
(Σαββίδης Σ, 2009).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### CASE STUDY: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Το ξενοδοχείο Amirandes Crecotel Exclusive Resort βρίσκεται 20 χιλιόμετρα βορειοανατολικά του Ηρακλείου στη περιοχή Γουβών. Πρόκειται για ένα ολοκαίνουριο ξενοδοχείο 5 αστέρων που λειτουργεί εδώ και 3 χρόνια. Απευθύνεται σε πελάτες υψηλού οικονομικού επιπέδου γιατί και οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι πολύ υψηλές.

Πρόκειται για ένα παραθαλάσσιο ξενοδοχείο με μήκος ακτών 2 χιλιόμετρα και συνολική έκταση 65 στρεμμάτων. Διαθέτει 16 πολυτελείς βίλλες και μια σουίτα με ατομικές πισίνες και ιδιωτική παραλία. 4 διαφορετικούς τύπους δωματίων, δίνοντας μεγάλη προσοχή στην άνετη διαμονή των πελατών του.

Μπορεί να φιλοξενήσει έως και 500 πελάτες. Θέλοντας να ικανοποιήσει πλήρως τις γαστρονομικές απαιτήσεις της υψηλής πελατείας του, διαθέτει 5 διαφορετικά ειδή εστιατόριων (μούφε και ala carte) με εδέσματα από την Ελληνική και διεθνή κουζίνα. Διοργανώνονται διαφορές θεματικές βραδιές (γάμοι, δεξιώσεις) σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.

Διαθέτει μονάδα spa και θαλασσοθεραπείας με θερμαινόμενη εσωτερική πισίνα. Στις εγκαταστάσεις του συμπεριλαμβάνονται: Γήπεδο Τένις, mini soccer, volley, water sports, παιδότοπος, καθώς επίσης και μια πισίνα ολυμπιακών διαστάσεων. Έχει δώσει έμφαση στο συνεδριακό και θρησκευτικό τουρισμό, με μεγάλη επιτυχία.

#### 1. Αντικείμενο της έρευνας

Μας ενδιαφέρει να μάθουμε αν είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες του ξενοδοχείου από την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρονται στο bar και στα εστιατόρια.

#### 2. Υλικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα

Χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου.

#### 3. Χαρακτηριστικά δείγματος

Στην έρευνα πήραν μέρος 171 άτομα. Άνδρες και γυναίκες άνω των 18 ετών οι οποίοι διέμεναν στο ξενοδοχείο και χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.

#### 4. Χρόνος έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από 24/04/2010 έως και 25/05/2010.

### 5. Μέθοδος δειγματοληψίας

Τα ερωτηματολόγια δίνονταν στους πελάτες την ημέρα αναχώρησής τους για να μας πουν την γνώμη τους για τις υπηρεσίες που προσφέρει το bar και τα εστιατόρια του ξενοδοχείου.

Οι ερωτήσεις είναι λίγες, απλές και περιεκτικές για να μην κουράσουν τους πελάτες και δεν μπουν στη διαδικασία να τις απαντήσουν. Ορισμένοι από τους πελάτες δεν έχουν τη διάθεση να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις. Στη συνέχεια παραθέτουμε τις απαντήσεις της έρευνας μας και τα αντίστοιχα ποσοστά. (Javeau, 1996).

A V E R A G E	EXCELLENT	VERY GOOD	GOOD	FAIR	POOR
	1	2	3	4	5

### Foods & Drinks

### Answers

Ποιότητα	1,31	123	41	4	1	0	169
Ποικιλία	1,63	90	53	19	3	1	166
Γευση	1,41	111	47	9	0	1	168
Παρουσιαση	1,32	128	32	10	1	0	171
Θερμοκρασία	1,38	121	34	10	3	0	168
	1,41	573	207	52	8	2	842

A V E R A G E	EXCELLENT	VERY GOOD	GOOD	FAIR	POOR
	1	2	3	4	5

Εξυπηρέτηση							Answers
Φιλικότητα	1,09	155	13	1	0	0	169
Προθυμία	1,13	148	20	1	0	0	169
Αμεσότητα	1,16	146	19	4	0	0	169
	1,13	449	52	6	0	0	507

(Grecotel, Amirandes)

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από το σύνολο των απαντήσεων διαπιστώσαμε στο στοιχείο του φαγητού και ποτού ότι στο θέμα της ποιότητας 123 άτομα απάντησαν εξαιρετικά, 41 απάντησαν πολύ καλά, 4 καλά, 1 μέτρια και κανείς φτωχά.

Στο θέμα της ποικιλίας 90 απάντησαν εξαιρετικά, 53 πολύ καλά, 19 καλά, 3 μέτρια και 1 φτωχά.

Στην γεύση 111 απάντησαν εξαιρετικά, 47 πολύ καλά, 9 καλά, κανένας μέτρια και 1 φτωχά.

Στην παρουσίαση 128 απάντησαν εξαιρετικά, 32 πολύ καλά, 10 καλά, 1 μέτρια και κανένας φτωχά.

Στην θερμοκρασία 121 απάντησαν εξαιρετικά, 34 πολύ καλά, 10 καλά, 3 μέτρια και κανένας φτωχά.

Στο στοιχείο της εξυπηρέτησης, διαπιστώσαμε ότι στο θέμα της φιλικότητας 155 απάντησαν εξαιρετικά, 13 πολύ καλά, 1 καλά και κανένας μέτρια ή φτωχά.

Στην προθυμία 148 απάντησαν εξαιρετικά, 20 πολύ καλά, 1 καλά και κανένας μέτρια ή φτωχά.

Τέλος στο θέμα της αμεσότητας 146 απάντησαν εξαιρετικά, 19 πολύ καλά και πάλι κανένας μέτρια ή φτωχά.

Από το σύνολο των απαντήσεων προκύπτει το γενικό συμπέρασμα, ότι τα επισιτιστικά τμήματα ενός ξενοδοχείου, αποτελούν πρωταρχικό παράγοντα διαμόρφωσης της ποιότητας.

Στη σημερινή πραγματικότητα απαιτείται από κάθε ξενοδοχειακή – τουριστική επιχείρηση, να αποκτήσει μια νέα φιλοσοφία η οποία απαιτεί τη λειτουργία και παροχή υπηρεσιών διεθνούς επιπέδου που να είναι προσανατολισμένες προς τον πελάτη αλλά και ταυτόχρονα στην αντιμετώπιση του διεθνή αθέμιτου ανταγωνισμού.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις που θεωρούνται ανταγωνιστικές έχουν θεσει σε λειτουργία την προσπάθεια βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Το πρόβλημα όμως που υφίσταται είναι ότι στην τουριστική βιομηχανία πλέον δεν υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για την προώθηση τουριστικών υπηρεσιών λόγω της πληθώρας των ομοειδών επιχειρήσεων οι οποίες έχουν τον ίδιο στόχο. Ο προβληματισμός αυτός του ανταγωνισμού απασχολεί σήμερα όλο και περισσότερο τους ξενοδοχειακούς τουριστικούς οργανισμούς.

Βρισκόμαστε στην Ευρώπη του εικοστού πρώτου αιώνα και σε μια χώρα σαν την Ελλάδα, ο τουρισμός αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές για την οικονομία δραστηριότητες. Το κλίμα της Ελλάδας, ο Ήλιος, η θάλασσα, ο αρχαίος πολιτισμός και ταυτόχρονα η κάθε προσπάθεια μας σε σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες μας προσελκύουν τον τουρίστα καταναλωτή και μπορούν να τον πείσουν να έρθει ξανά.

Τα τελευταία χρόνια η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η συνεχή εξέλιξη των τεχνολογιών, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις, να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα που το κύριο συστατικό τους είναι η ποιότητα. Η ποιότητα λοιπόν είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και την επιβίωση της επιχείρησης. Μεγάλο ποσοστό του συνόλου των τουριστικών επιχειρήσεων στη χώρα μας συνεχίζουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες που πάντα προσέφεραν χωρίς να έχουν μπει στη διαδικασία εξασφάλισης καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης της ποιότητας και που λειτουργούν με γνώμονα πάντα την άψογη ικανοποίηση του πελάτη. Γι'αυτό δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι αυτές είναι και οι επιχειρήσεις οι οποίες αντέχουν στο χρόνο καθώς έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών τους και αυτό αποδεικνύεται από το ότι μεγάλο ποσοστό πελατών σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι επαναλαμβανόμενοι.

Ο τομέας του F&B διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του συνολικού πακέτου παροχών και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του μηχανισμού λειτουργίας ενός ξενοδοχείου. Οι πελάτες και οι επισκέπτες, απαιτούν πλέον αναβαθμισμένες υπηρεσίες

εστίασης, ξεκινώντας από την ποικιλία του πρωινού στον μπουφέ, που θα πρέπει να διαφοροποιείται. Στα εστιατόρια των ξενοδοχείων, που κερδίζουν όλο και περισσότερο την προτίμηση των επισκεπτών, καθίσταται προφανής η ανάγκη να απασχολούνται εξειδικευμένα άτομα, που μπορούν να ανταπεξέλθουν στις προσδοκίες του διαρκώς αυξανόμενου απαιτητικού κοινού και τα οποία θα πρέπει να εκπαιδεύονται κατ' εξακολούθηση, αν θέλουμε να επιτύχουμε το ζητούμενο, που είναι ο επαναλαμβανόμενος πελάτης. Για να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν οι ξενοδοχειακές μονάδες, σε όλες αυτές τις νέες απαιτήσεις, θα πρέπει να δαπανούν περισσότερα χρήματα για τον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού της κουζίνας τους, καθώς και στη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού.

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί στρατηγικό στόχο για την επιχείρηση για το λόγο αυτό παρακολουθείται με συστηματικό τρόπο. Πηγή άντλησης δεδομένων για την ικανοποίηση των πελατών αποτελούν τα παράπονα που καταγράφονται καθώς και τα Ερωτηματολόγια Ικανοποίησης Πελατών. Ο συνηθέστερος τρόπος που συναντάμε για την καταγραφή των εντυπώσεων αλλά και των παραπόνων είναι τα ερωτηματολόγια των πελατών. Πρόκειται για έντυπα με ένα αριθμό ερωτήσεων σχετικά με τη διαμονή στο ξενοδοχείο και τα οποία καλείται ο πελάτης να τα συμπληρώσει και να τα παραδώσει πάλι πίσω για να γίνουν αντικείμενο επεξεργασίας και να μετρηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών. Τη συλλογή, την ανάλυση και αρχειοθέτηση των στοιχείων για την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη πραγματοποιεί το F&B Manager ειδικότερα όσον αφορά τα επισιτιστικά τμήματα. Ο F&B Manager μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων συντάσσει μια έκθεση με τα συμπεράσματά του και τις προτάσεις του, η οποία αποτελεί εισερχόμενο στην ετήσια ανασκόπηση από την διοίκηση. Με βάση τα αποτελέσματα το ξενοδοχείο φροντίζει για την βελτίωση της παροχής των υπηρεσιών του προς τους πελάτες.

Εκείνο που θα πρέπει να τονίσουμε είναι ότι το προσωπικό της επιχείρησης είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες. Το προσωπικό που έρχεται σε έμμεση επαφή με τον πελάτη, πέρα από τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρίες που πρέπει να έχει, σημαντικό ρολό παίζει και η διάθεση για εξυπηρέτηση, οι ικανότητες και η αξιοπιστία που έχουν αποφασιστικό ρολό για την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών. Έτσι η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων θεωρείται απολύτως αναγκαία ώστε να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές των προτιμήσεων των πελατών.

Ενας πελάτης όταν μένει ευχαριστημένος από την ποιότητα του φαγητού και από την εξυπηρέτηση του προσωπικού στα επισιτιστικά τμήματα, προτείνει το ξενοδοχείο και σε

άλλους και επισκέπτεται ξανά το ξενοδοχείο.

Παραπάνω αναφερθήκαμε στην εξέλιξη των τεχνολογιών. Η υιοθέτηση λοιπόν νέων τεχνολογιών στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναβαθμίζει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα από τα ψηφιακά τηλεφωνικά κέντρα, της εξελιγμένες τηλεπικοινωνίες, τα ηλεκτρονικά κλειδιά δωματίων, τις ηλεκτρονικές συσκευές χειρός για τη λήψη παραγγελιών και έκδοση λογαριασμών. Όλα αυτά αναμφισβήτητα επηρεάζουν και διαμορφώνουν την εικόνα του πελάτη για την επιχείρηση.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι για την πρόσφορα προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, ο σημαντικότερος παράγοντας είναι ανθρωπινός. Χωρίς αυτόν καμία τεχνολογία, κανένας εξοπλισμός, δεν μπορεί να παράγει «ποιότητα». Σκόπιμο κρίνεται λοιπόν, να εφαρμόζεται άριστη εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού και πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και υγιεινής στα εστιατόρια στα πλαίσια διοίκησης ολικής ποιότητας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

1. Νίκος Ηγουμενάκης, «Τουριστικό Marketing», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1999.
2. Λάμπρος Καταραχιάς, «Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών Στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 2002.
3. Γεωργία Γιαννοπούλου, «Η Ολική Ποιότητα στον Τουρισμό», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 2004.
4. Γεώργιος Τσιόρτας, «Βελτίωση Ποιότητας», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1995.
5. Δημοσθένης Κ. Αγγελίδης, «ISO 9000, Στις Τεχνικές Εταιρίες» πρώτη έκδοση, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη 2001.
6. Θωμάς Σιτάρας και Χρήστος Τζένος, «Τουρισμός – Ένα Πολύ Ευπαθές Προϊόν», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2002.
7. Π. Λύτρας «Κοινωνιολογία του Τουρισμού», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1993.
8. Κώστας Αρβανίτης, «Εστιατόριο (οργάνωση – λειτουργία – τεχνική – έλεγχος – κοστολόγηση – προδιαγραφές υγιεινής και ποιότητας)», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 2001.
9. Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, «Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού», Εκδόσεις ICON INTERNATIONAL TRAINING ΕΠΕ, Αθήνα 2008.
10. Ι. Αυθίνος, «Άσκηση, Άθληση, κινητική Αναψυχή : Οργανωτική Διάσταση», Έκδοση 2008.
11. Λία Φαληρέα, «Η Αστεροποίηση των Ελληνικών Ξενοδοχείων Τουρισμός & Οικονομία», Αθήνα 2001.
12. Κώστας Δερβιτσιωτης, «Ποιοτικός Έλεγχος & Παραγωγικότητα», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Θεσσαλονίκη 1985.
13. Reich Z. Allen, «**Εγχειρίδιο Λειτουργίας Εστιατορίου**», Επιμέλεια Αλέξανδρος Παρασκευάς, , Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1999.
14. Claude Javeau, «Η έρευνα με ερωτηματολόγιο», Επιμέλεια Κατερίνα Τζαννόνε-Τζώρτζη, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα, 1996.



## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

1. Kotler, «Marketing Management», International Edition, Prentice Hall Eglewood Cliffs 1997.
2. A. Morrison, «Hospitality & Travel Marketing», Delmar Publishers, 1996.
3. C. Hanson et al, «Leisure Programming: Concepts, Trends & Professional Practice», Brown & Benchmark : Dubuque.
4. Peter Druker, «Innovation & Entrepreneurship: Practice & Principles», Harper & Row, N.Y 1985.
5. John R. Walker, «Introduction to Hospitality Management», by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 2004.
6. R. Teave et al, «Marketing in Hospitality and Tourism a Consumer Focus», London 1994.
7. Kenneth G. Baker & Crompton, «Marketing Research Theory & Methodology & The Tourism Industry», Journal of Travel Research 1994.
8. Kristin Dale, «Creation in an Economic Perspective», Heidelberg 1994.
9. John R. Mullin, «Journal of Sustainable Tourism», Routledge Taylor & Francis Group 1996.
10. Dr. J. M. Juran, «Journal of Hospitality & Tourism Research», United States 1984.
11. L. Fouré – Munro, «Implementing Total Quality Management», London 1992.
12. Y. Ekinci & M. Riley, «Validating Quality Dimensions», Annals of Tourism Research, Vol 28, 2001.
13. De Conink Smith, «Architecture & Tourism», University of Chicago Press, Chicago 1991.

## **ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ**

1. Food Service, Επαγγελματική Εστίαση, 2002.
2. Travel Times, Τεύχος 11, Οκτώβριος 2004.

## **INTERNET**

1. [www.hotel-restaurant.gr](http://www.hotel-restaurant.gr)

2. [www.letrina.gr](http://www.letrina.gr)
3. [www.eurocert.gr](http://www.eurocert.gr)
4. [www.europa.eu](http://www.europa.eu)
5. [www.eede.gr](http://www.eede.gr)

## **ΑΡΘΡΑ**

1. Γ. Κώστα, «Αναψυχή – Τουρισμός – Management», Σημειώσεις από το μάθημα: Υπαίθριες Αθλητικές Δραστηριότητες, 1999.
2. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ε. Π. Πετράκης, «Project Management And Risk – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας».
3. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Θεσσαλονίκη Οκτώβριος 2003.
4. Μ. Σιγάλα & Λ. Μαρούδας, «Νέες Τεχνολογίες στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
5. Νικος Ε. Σκουλας, Τέως Υπουργός Τουρισμού, «Ποιότητα στον Τουρισμό της Κρήτης».
6. Ph. D. Εμμ. Κ. Κονδύλης, «Το Μοντέλο Αριστείας», Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
7. Οδηγός Υγιεινής, Νο1, ΕΦΕΤ, Αθήνα 2001.
8. Σταύρος Βρέντζος, «Σεμινάρια Εστιατορικής Τεχνικής», 2005.
9. Στάθης Σαββίδης, «Food and Beverage Seminar», 2009.
10. Τηλέμαχος Γούρζης, «Εγχειρίδιο HACCP», 2003.