

ΑΝΩΤΑΤΟ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ
ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ**



ΦΟΙΤΗΤΕΣ
ΑΡΓΥΡΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ
ΦΥΓΕΤΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΠΛΑΔΑΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	σελ.4
---------------	-------

Κεφάλαιο 1^ο

1.1 Εισαγωγή στον Τουρισμό.....	σελ.6
1.2 Τουρισμός και ανάπτυξη.....	σελ.6
1.3 Εισαγωγή στη Ποιότητα.....	σελ.7

Κεφάλαιο 2^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1 Εισαγωγή.....	σελ.9
2.2 Τι είναι ολική ποιότητα.....	σελ.10
2.2.1 Ορισμός της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις.....	σελ.12
2.3 Σημασία της ποιότητας.....	σελ.13
2.3.1 Στρατηγική σημασία της ποιότητας.....	σελ.17
2.3.2 Στρατηγικές επιπτώσεις της ποιότητας.....	σελ.17
2.4 Ποιότητα παροχής υπηρεσιών.....	σελ.19
2.4.1 Οι διαστάσεις ποιότητας παροχής υπηρεσιών.....	σελ.22
2.5 Επίλογος.....	σελ.25

Κεφάλαιο 3^ο

3.1 Διοίκηση ολικής ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	σελ.26
3.2 Το Ελβετικό σήμα ποιότητας για τον τουρισμό.....	σελ.27
3.2.1 Το πρόγραμμα πιστοποίησης της ποιότητας για τις τουριστικές επιχειρήσεις.....	σελ.27
3.2.2 Σε ποιους απευθύνεται το πρόγραμμα.....	σελ.27
3.2.3 Τα τρία επίπεδα του προγράμματος.....	σελ.28
3.3.1 Το Σήμα ποιότητας επιπέδου I.....	σελ.28
3.3.2 Το Σήμα ποιότητας επιπέδου II.....	σελ.29
3.3.3 Το Σήμα ποιότητας επιπέδου III.....	σελ.30
3.4 Το prof;il του Quality Coach.....	σελ.30
3.5 Οι αλυσίδες εξυπηρέτησης.....	σελ.31
3.6 Η αλυσίδα και η δομή της.....	σελ.32
3.6.1 Λήψη μέτρων και καθορισμός προτεραιοτήτων.....	σελ.33
3.7 Το προφίλ της ποιότητας.....	σελ.36
3.7.1 Οι έξι αρχές ενεργειών του προφίλ ποιότητας.....	σελ.36
3.7.2 Διαχείριση των παραπόνων.....	σελ.39
3.7.3 Η σημασία των παραπόνων.....	σελ.39
3.8 Αντιμετώπιση των παραπόνων σε πέντε στάδια.....	σελ.41
3.8.1 Το σχέδιο δράσης.....	σελ.44
3.9 SWOT ANALYSIS.....	σελ.45
3.10 PEST ANALYSIS.....	σελ.48
3.11 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	σελ.50
3.11.1 Συνολική διαχείριση της ποιότητας	σελ.52
3.11.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	σελ.53
3.11.3 Οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.....	σελ.56

3.11.4 Προσδιορισμός των στάνταρ ποιότητας.....	σελ.57
---	--------

Κεφάλαιο 4^ο

4.1 Εισαγωγή.....	σελ.59
4.2 Οι διαστάσεις ποιότητας παροχής υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	σελ.60
4.3 Η ποιότητα από την πλευρά της επιχείρησης.....	σελ.61
4.4 Ανθρώπινο δυναμικό (ΠΥΡΑΜΙΔΑ MASLOW).....	σελ.62
4.5 Επίλογος.....	σελ.64

Κεφάλαιο 5^ο

5.1 Ερωτηματολόγια σε σχέση με τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τα συμπεράσματα των απαντήσεων.....	σελ.65
5.2 Στοιχεία έρευνας	σελ.65
5.3 Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων.....	σελ.70
5.3.1 Αρχικός σχεδιασμός.....	σελ.70
5.3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	σελ.71
5.4 Συμπέρασμα έρευνας.....	σελ.88

Επίλογος.....	σελ.89
----------------------	---------------

Βιβλιογραφία.....	σελ.90
--------------------------	---------------

Πίνακες.....	σελ.90
---------------------	---------------

Ερωτηματολόγιο.....	σελ.91
----------------------------	---------------

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός και στόχος της μελέτης αυτής είναι να παρουσιάσουμε να αναλύσουμε και να περιγράψουμε την αναγκαιότητα και την σπουδαιότητα της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων και παρεχόμενων υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό τομέα κυρίως μέσω των ανθρωπιστικών πόρων.

Αυτό θα το καταφέρουμε αναλύοντας εξονυχιστικά τον ορισμό της έννοιας ποιότητα στον ξενοδοχειακό τομέα όχι μόνο για το σήμερα αλλά και για το χτες, γιατί το παρελθόν είναι αυτό που μας δίνει τα εφόδια για να βελτιώσουμε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία. Θα πρέπει λοιπόν να δούμε το τι είναι ποιότητα, πως ορίζεται, πως διοικείται, τι περιλαμβάνει, την σημασία της στο παρελθόν και το πώς ορίζεται, προσαρμόζεται και επιβάλλεται στις σύγχρονες απαιτητικές ανάγκες των πελατών και εδώ θα αναλύσουμε την σπουδαιότητα, την αναγκαιότητα και την χρησιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέσα από αυτές τις αναλύσεις που θα κάνουμε θα προσπαθήσουμε να δώσουμε απαντήσεις για το ότι χωρίς ποιότητα δεν γίνεται να υπάρξει ικανοποίηση στον πελάτη μέσω αυτών που θα του προσφερθούν. Στην επόμενη παράγραφο θα περιγράψουμε εν συντομία το τι να δούμε παρακάτω σε σχέση με την ποιότητα κ τον ρόλο της στον ξενοδοχειακό τομέα που μας αφορά αφού μ' αυτόν ασχολούμαστε στην πτυχιακή αυτή.

Στο 1^ο κεφάλαιο θα κάνουμε μια εισαγωγή στον τουρισμό και θα προσπαθήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό για τον τουρισμό και το πώς έχει εξελιχθεί κυρίως μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο και στη συνέχεια θα κάνουμε την εισαγωγή μας στο κυρίως θέμα της πτυχιακής μας, δηλαδή θα κάνουμε μια πρώτη προσέγγιση στο τι είναι ποιότητα και κυρίως σε σχέση με το τουριστικό κομμάτι που μας απασχολεί άμεσα.

Στο 2^ο κεφάλαιο θα κάνουμε εισαγωγή στην ολική ποιότητα θα δούμε τι είναι, πως ορίζεται και ποια η σημασία της, ενώ θα δούμε επίσης στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε τις στρατηγικές της θετικές και αρνητικές καθώς και τις διαστάσεις της στην παροχή υπηρεσιών.

Στο 3^ο κεφάλαιο θα κάνουμε εισαγωγή στην διοίκηση της ολικής ποιότητας θα δούμε και θα αναλύσουμε τον ορισμό αυτό προς το τέλος θα αναφέρουμε και τις αρχές της διοίκησης της ολικής ποιότητας αφού πρώτα θα έχουμε αναφερθεί στο Ελβετικό σήμα ποιότητας και στο πρόγραμμα πιστοποίησης της ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις αναλύοντας τα 3 επίπεδα του προγράμματος αυτού. Στη συνέχεια θα δούμε τις αλυσίδες εξυπηρέτησης την δομή τους καθώς και την λήψη μέτρων και τον καθορισμό προτεραιοτήτων.

Θα αναλύσουμε το προφίλ της ποιότητας και τις έξι αρχές ενεργειών του προφίλ ενώ στην συνέχεια μέσω της διαχείρισης των παραπόνων θα δούμε και θα αναλύσουμε την σημασία τους και την αντιμετώπιση τους σε πέντε στάδια. Στη συνέχεια θα δούμε την SWOT και PEST ANALYSIS και στη συνέχεια αφού δούμε τις αρχές της διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα κλείσουμε το κεφάλαιο με τον προσδιορισμό των στάνταρ ποιότητας.

Στο 4^ο κεφάλαιο θα κάνουμε ανάλυση της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τις διαστάσεις ποιότητας παροχής υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, θα δούμε την ποιότητα από την πλευρά της επιχείρησης, ενώ επίσης θα αναλύσουμε τον βασικότερο παράγοντα βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, το ανθρώπινο δυναμικό αναφέροντας χαρακτηριστικά και την περίφημη αλυσίδα του MASLOW.

Στο 5^ο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε το ερωτηματολόγιο καθώς και τα αποτελέσματα του στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε 2 ξενοδοχεία της εταιρίας 'MARE BLUE' τη σεζόν που μας πέρασε και είχε να κάνει με τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών από την ποιότητα παροχής υπηρεσιών που είχαν στα ξενοδοχεία που διέμεναν κατά τη διάρκεια της σεζόν. Στον επίλογο της πτυχιακής αυτής θα δούμε τι συμπεράσματα βγαίνουν από τα κεφάλαια αυτά καθώς επίσης και τις προτάσεις και τις θέσεις μας για το μέλλον της ποιότητας στον τουριστικό τομέα και κυρίως στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που αναλύουμε σε αυτή την πτυχιακή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Ο τουρισμός θεωρείται μια σημαντική δραστηριότητα για τη ζωή των κρατών, λόγω των άμεσων επιπτώσεων του στους κοινωνικούς, πολιτιστικούς, μορφωτικούς και οικονομικούς τομείς των εθνικών κοινωνικών και διεθνών τους σχέσεων.(Ν.Ηγουμενάκης, 1999,).Σαφής ορισμός για το τι είναι τουρισμός δεν υπάρχει, αλλά γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι ο τουρισμός αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο μετα το τέλος των εχθροπραξιών του Β' παγκόσμιου πολέμου άρχισε να αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς. Τουρισμό μπορούμε να χαρακτηρίσουμε ότι κάνει κάποιος ο οποίος μένει κάπου μακριά από το σπίτι του για πάνω από 24 ώρες.

Ο τουρισμός κοινωνιολογικά επιτελεί μια σπουδαιότατη διεργασία και στον τομέα αυτό ο ρόλος του είναι πρωταρχικός για τον άνθρωπο της σημερινής ανεπτυγμένης κοινωνίας.(Περικλής Ν. Λύτρας, 1987,). Ο π. Πρόεδρος του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού Arthur Havlot είχε δηλώσει ότι πρέπει να οργανώσουμε τον τουρισμό έτσι, ώστε να μην είναι μόνο μια καλή επιχείρηση, αλλά και μια ευκαιρία να δημιουργήσουμε έναν κόσμο περισσότερο πολιτισμένο και ειρηνικό. (Ν. Λύτρας, 1999.)

Ο σύγχρονος τουρισμός διαφέρει πάρα πολύ από τον τουρισμό και τις διάφορες μορφές που είχε πριν από πολλά χρόνια. Ο σύγχρονος αναπτυγμένος τουρισμός είναι κατάκτηση του ανθρώπου του αιώνα μας.(Περικλής Ν. Λύτρας, 1987). Με τη σύγχρονή του μορφή ο τουρισμός έχει πάρει πια μαζικό χαρακτήρα, γεγονός που τον κάνει να διαφοροποιείται ουσιαστικά από παλαιότερες μορφές του.Για να φτάσει ο τουρισμός στη σημερινή του μορφή πέρασε από διάφορες εξελικτικές φάσεις. Μια τέτοια πολλή σημαντική φάση έρχεται μετά το τέλος του Β' Παγκόσμιου πολέμου που όπως αναφέραμε πιο πάνω ο τουρισμός αναπτύχθηκε ραγδαία και είναι η φάση του 'εκδημοκρατισμού' του τουρισμού. Ο τουρισμός έπαψε να αποτελεί προνόμιο των πλουσίων και της αριστοκρατίας και άρχισε σταδιακά να γίνεται δικαίωμα των εργαζομένων και των μη προνομιούχων. Η μεταπολεμική κατά συνέπεια εποχή εκτός ότι εκδημοκράτησε σε μεγάλο βαθμό τον τουρισμό και τον έκανε προσιτότερο στις μεγάλες λαϊκές μάζες, έκανε ταυτόχρονα και τους ανθρώπους πρακτικότερους καθώς στον τουρισμό βρήκαν ένα μέσο μάλλον ξεκούρασης και ανανέωσης των σωματικών και ψυχικών τους δυνάμεων, παρά κοινωνικής προβολής και επίδειξης.(Ν. Λύτρας, 1999,).

1.2 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η ανάπτυξη του τουρισμού ούτε από τη μια στιγμή στην άλλη μπορεί να επιτευχθεί αλλά ούτε και από μόνη της.(Νίκος Γ. Ηγουμενάκης,1999,). Ο τουρισμός σήμερα, εφόσον αναπτυχθεί σωστά προσδίδει ταχεία οικονομική άνοδο στη χώρα υποδοχής του.(Κώστας Κ.Κραβαρίτης, 1992,).

Η οικονομική συνεισφορά του τουρισμού, μετρείται σε όρους επενδύσεων, απασχόλησης, ισοζυγίων πληρωμών, αποτελεσμάτων σε κοινότητες και επιδράσεων στο φυσικό περιβάλλον των τόπων υποδοχής.

Ο τουρισμός μπορεί να αποτελέσει τον υποκινητή της τουριστικής ανάπτυξης και της διεύρυνσης της οικονομίας και να οδηγήσει μια οικονομία σε υψηλότερα επίπεδα υλικής ευημερίας.

Συμβάλλει στην ανάπτυξη πολλών κλάδων της οικονομίας μέσα από τις πολλαπλασιαστικές του επιδράσεις στους άλλους κλάδους της οικονομίας.

Οι δαπάνες των τουριστών, διοχετεύονται μέσα από τις τουριστικές επιχειρήσεις σε άλλους τομείς για την αγορά ειδών εμπορίου, αγροτικών προϊόντων, κ.λ.π, γεγονός που τονώνει αποτελεσματικά τους τομείς αυτούς. Ακόμα αποτελεί παράγοντα δημιουργίας και ανακατανομής του εισοδήματος. Οι τουριστικές δραστηριότητες συμβάλλουν στην κοινωνικά δικαιότερη και οικονομικά ευρύτερη κατανομή του εθνικού εισοδήματος και στην ανάπτυξη της περιφέρειας. (Ροδάνθη Αλεξανδράκη-Κριτσωτάκη, 2000).

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι στην ανάπτυξη του τουρισμού καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε η τεχνολογική εξέλιξη των μεταφορικών μέσων και κυρίως η 'λαικοποίηση' τους και αυτό γιατί πέρα από τα στοιχεία της μαζικότητας και ομαδικότητας προστέθηκε σε αυτόν και το στοιχείο της υπερεθνικότητας.

Μέσα λοιπόν από όλα αυτά θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο τουρισμός σε γενικές γραμμές θα μπορούσε να οριστεί σαν η πρόσκαιρη μετακίνηση ανθρώπων από το τόπο διαμονής τους σε έναν άλλον εκτός αυτού με αποκλειστικό σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους, που όμως δεν είναι πάντα ανάγκες ή επιθυμίες ξεκούρασης και αναψυχής
Καθώς και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση αυτών των ανθρώπων.

1.3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Όπως και στον τουρισμό έτσι και στην ποιότητα κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την ποιότητα. Ένας από τους πιο απλούς ορισμούς της ποιότητας είναι αυτός που δόθηκε από τον Crosby (1979) σύμφωνα με τον οποίο 'Ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και όχι το πόσο καλό είναι το προϊόν'. Ο ορισμός αυτός προσεγγίζει την ποιότητα ποσοτικά και όχι ποιοτικά, σε αντίθεση με το πώς το αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές. (Πηγή από internet 'Quality Net')

Ένας άλλος ορισμός της ποιότητας, όπως δόθηκε το 1986 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organisation of Standardisation, ISO), είναι: 'Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που ικανοποιούν εκφρασμένες ή συναγόμενες ανάγκες του χρήστη'. (Πηγή από ιντερνετ 'Quality Net').

Στον τομέα του τουρισμού η ποιότητα πλέον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι και συνδέονται άμεσα κυρίως διότι πλέον οι πελάτες έχουν την τάση να επιλέγουν

προσφορές και υπηρεσίες με πολύ υψηλά στάνταρ ποιότητας σε αναλογία των τιμών που τους προσφέρονται. Ο υψηλός πλέον ανταγωνισμός στον τουρισμό ολοένα και γιγαντώνει και την ανάγκη για αύξηση και βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων στους πελάτες κάτι που απαιτεί πιο έντονα πλέον και η σύγχρονη μορφή του τουρισμού.

Η ποιότητα από τα παλιά τα χρόνια παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου είτε σε ατομικό είτε σε συλλογικό επίπεδο. Η ποιότητα έχει ερμηνευτεί με πολλούς τρόπους κοινή αποδοχή όμως έχει η ποιότητα ως προς το ότι είναι η καλύτερη προσφορά παρεχόμενων υπηρεσιών στον άνθρωπο. Κακά τα ψέματα όμως κύριος εκφραστής της ποιοτικής προσφοράς παρεχόμενων υπηρεσιών στον άνθρωπο είναι το ανθρώπινο δυναμικό.

Σε αυτή τη πτυχιακή θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε και να περιγράψουμε όλες τις πτυχές, τα στάδια, τους ορισμούς, τις διαστάσεις, τα επίπεδα, το προφίλ, τις αρχές και τα στάνταρ της ποιότητας και από την πλευρά της επιχείρησης αλλά και από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να δούμε αν όντως υπάρχει βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο πελάτη και κατά πόσο μένει αυτός ικανοποιημένος και αυτό θα το δούμε μέσω της έρευνας που θα διενεργήσουμε.

Η ποιότητα θα πρέπει να ακολουθεί τους ρυθμούς ανάπτυξης όλων των κλάδων και να συμβαδίζει με τα εκάστοτε δεδομένα που δημιουργούνται στις ανάγκες και στις επιθυμίες των πελατών πόσο μάλιστα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που είναι άλλωστε και το κυρίως θέμα της πτυχιακής αυτής. Ο τομέας του τουρισμού είναι από τους σημαντικότερους όσο αναφορά τις ραγδαίες μεταβολές και μετατροπές των δεδομένων της ποιότητας και για αυτό το λόγο το ανθρώπινο δυναμικό έχει το σημαντικότερο λόγο στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Μέσα λοιπόν από την ανάλυση της ποιότητας και δη της ολικής ποιότητας και τον τρόπο διοίκησης της θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε, να παρουσιάσουμε, να βρούμε λύσεις για το μέλλον και να χρησιμοποιήσουμε το παρελθόν ως οδηγό για το παρόν αλλά και το μέλλον έτσι ώστε μέσω του ανθρώπινου δυναμικού να ανεβάζουμε συνεχώς και να βελτιώνουμε το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Πάμε λοιπόν να δούμε να αναλύσουμε και να συμπεράνουμε πως μπορεί να γίνει η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέσω των ανθρωπιστικών πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια ο όρος ποιότητας έχει μπει για τα καλά στη ζωή μας και κυρίως όσο αναφορά γενικότερα την καλύτερη διασφάλιση και παροχή αγαθών και υπηρεσιών στους ανθρώπους. Η έννοια της ποιότητας είναι πάρα πολύ παλιά γι' αυτό και δεν υπάρχει ένας γενικά παραδεκτός ορισμός για την ποιότητα μέχρι σήμερα, τουλάχιστον όμως το γενικό συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι η ποιότητα έχει να κάνει με την καλύτερη και ασφαλέστερη παροχή και προσφορά υπηρεσιών και αγαθών στον άνθρωπο. Εμείς θα ασχοληθούμε γενικά με την ποιότητα παροχής υπηρεσιών έτσι όπως διαδραματίζεται και υπάρχει στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Ο ανταγωνισμός και η κερδοφορία των επιχειρήσεων έχει άμεση συσχέτιση με την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών που προσφέρονται στους ανθρώπους. Γενικότερα κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας και πολύ περισσότερο στην τρέχουσα δεκαετία η ποιότητα παροχής υπηρεσιών και αγαθών, κυρίως στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με τις οποίες θα ασχοληθούμε αναλυτικότερα σε όλα τα κεφάλαια, έχει αναρριχηθεί στην κορυφή της ιεραρχίας της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με κεντρικό άξονα και σκοπό την μελλοντική διατήρηση ενός μεγάλου ποσοστού των παλιών πελατών και την διασφάλιση ενός ικανοποιητικού αριθμού νέων.

Στο κεφάλαιο αυτό λοιπόν μέσα από την πλούσια βιβλιογραφία που θα δούμε για το τι είναι ποιότητα και το πώς την βλέπουν διάφοροι φιλόσοφοι και συγγραφείς, θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια γενικότερη εικόνα για την υπάρχουσα κατάσταση της ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς και το πώς γίνεται η διαχείριση της ποιότητας, το πώς διασφαλίζεται η ποιότητα ενώ επίσης θα αναφερθούμε και θα αναλύσουμε τους κύκλους ποιότητας και τα στάνταρ που υπάρχουν για την ποιότητα. Γενικότερα λοιπόν στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε, θα αναφέρουμε και θα αναλύσουμε το τι είναι ποιότητα, το πώς παρουσιάζεται μέσα από την πλούσια βιβλιογραφία που υπάρχει από τους διάφορους συγγραφείς, ενώ θα δούμε διάφορες θεωρίες, μοντέλα και περιπτώσεις. Θα κάνουμε λοιπόν μια γενική και αναλυτική εισαγωγή στην ολική ποιότητα όσο αναφορά ιδιαίτερα τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που μας ενδιαφέρουν άμεσα, τα σημερινά δεδομένα που ισχύουν, καθώς επίσης και τα σημαντικότερα βραβεία της ολικής ποιότητας που υπάρχουν και δίνονται. Πέρα λοιπόν από τον ορισμό ή την έννοια που θα δούμε στο κεφάλαιο αυτό, θα δούμε και την σημασία της στον ξενοδοχειακό επιχειρηματικό τομέα όσο αναφορά τους πελάτες, το προσωπικό και ασφαλώς την ίδια την επιχείρηση.

2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Όπως αναφέραμε στην εισαγωγή του κεφαλαίου αυτού δεν μπορούμε να δώσουμε έναν συγκεκριμένο ορισμό για το τι είναι ποιότητα, αλλά με βάση την πλούσια βιβλιογραφία που υπάρχει καθώς και την υπάρχουσα κατάσταση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μπορούμε να ορίσουμε ως ποιότητα ή ολική ποιότητα την όσο δυνατόν καλύτερη παροχή και προσφορά υπηρεσιών και αγαθών στους πελάτες. Η ποιότητα

όμως δεν είναι ένα φαινόμενο όπου η αξία, η αναγκαιότητα και η χρησιμότητα της ανακαλύφθηκε και παρουσιάστηκε κατά τις τελευταίες δεκαετίες, αλλά είναι ένα φαινόμενο το οποίο παρουσιάστηκε στην πορεία της ανθρώπινης ιστορίας και έγινε κατανοητή 1.000.000 χρόνια πριν, κατά την οποία για την διασφάλιση της τροφής του ο άνθρωπος εξαρτώταν από την ποιότητα των εργαλείων του για το κυνήγι και την καλλιέργεια της γης. Στις πρώτες οργανωμένες κοινωνίες ανθρώπων η διασφάλιση από τους πελάτες της ποιότητας των προϊόντων γίνονταν από τους ίδιους και από την φήμη βέβαια που είχε ο παραγωγός. Παρόλα αυτά όμως αν και πολύ παλιά η έννοια της ποιότητας ένας παραδεκτός ορισμός για την ποιότητα δεν υπάρχει αλλά μερικοί ορισμοί και φράσεις κλειδιά που έχουν δοθεί κατά καιρούς είναι... αξία, συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, συμμόρφωση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, την καταλληλότητα και την χρησιμότητα του προϊόντος καθώς και την ικανοποίηση ή και την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών. Ο καθένας από αυτούς τους ορισμούς ή έννοιες έχει θετικά και αρνητικά στοιχεία όσο αναφορά την ικανοποίηση του πελάτη.

Η φιλοσοφία της ποιότητας άρχισε να αναπτύσσεται αναλυτικότερα και με μεγαλύτερη σαφήνεια μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο στην Ιαπωνία, όπου η «σύγκρουση» των μελετών των W. Deming και J. M. Juran με την αντίληψη των Γιαπωνέζων, βοήθησαν την Ιαπωνία να ξεπεράσει την οικονομική κρίση που περιήλθε μετά την ήττα της στον πόλεμο και σταδιακά να γίνει και να καθιερωθεί ως ο ηγέτης στην Διοίκηση της Ποιότητας και επίσης να γίνει η πρώτη οικονομική δύναμη παγκόσμια. Σαν φιλοσοφία λοιπόν η ολική ποιότητα ξεφεύγει από τα παραδοσιακά στάνταρ της επιχείρησης και αποσκοπεί στην πλήρη μετατροπή της και σχηματισμό της με σκοπό και στόχο την καλύτερη παροχή, προσφορά και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Σε σχέση με την ανάπτυξη της ολικής ποιότητας στην Ιαπωνία αλλά και στις ΗΠΑ, η ανάπτυξη της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας στη χώρα μας αλλά και γενικότερα στην Ευρώπη θα λέγαμε ότι έγινε με σχετικά μεγάλη καθυστέρηση, παρόλα αυτά όμως με τα σημερινά δεδομένα που επικρατούν στον επιχειρηματικό τομέα και σύμφωνα με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις, τα θέλω και τις επιθυμίες των πελατών η ολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αγαθών και προϊόντων στον πελάτη αποτελεί τον σημαντικότερο και σπουδαιότερο παράγοντα για την επιτυχία των επιχειρήσεων καθώς και για την επιβίωση τους. Η ποιότητα εξυπηρέτησης καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν τον βασικό άξονα στον οποίο στηρίζονται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Το British Standards Institution ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στην δυνατότητα της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες» (BSI 1983), ενώ ο GARVIN συμπεραίνει ότι «ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες και όχι απλά να τους προστατεύσουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις» (Garvin, 1990) ενώ ένας πιο αναλυτικός ορισμός αναφέρει ότι «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες» (Murdick et al., 1990). Συνοψίζοντας, από τους παραπάνω ορισμούς βγάζουμε το γενικό συμπέρασμα ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, προσαρμόζουν την διαδικασία και λειτουργία της παροχής ποιότητας ως προς τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους. Ο Stebbing πλησιάζει σ' αυτό το συμπέρασμα ορίζοντας την ποιότητα ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει την ικανότητα να ικανοποιεί τόσο τις δηλωμένες όσο και τις αδήλωτες ανάγκες των ατόμων (ISO 8402-1986..

Quality Vocabulary, ορισμός ποιότητας)» (Stebbing, 1993,). Σύμφωνα τώρα με την φιλοσοφία Kaizen (N. Λογοθέτης, 1993,) η οποία περιγράφει την προσέγγιση της βαθμιαίας βελτίωσης της ποιότητας με τη συμμετοχή όλων, δύο είναι τα σημεία στα οποία εστιάζεται με τη φιλοσοφία αυτή.

- Στην ανάγκη για συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης και βαθμιαία αλλαγή προς το καλύτερο. Η στασιμότητα θεωρείται αρνητικός ανασταλτικός παράγοντας προόδου.
- Δίνεται έμφαση περισσότερο στην παραγωγική διαδικασία παρά στο παραγόμενο προϊόν-υπηρεσία. Ο έλεγχος του αποτελέσματος είναι μια δραστηριότητα που δεν προσθέτει αξία και είναι ανίκανη να βελτιώσει την ποιότητα. Η ποιότητα βελτιώνεται κατά τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος-υπηρεσίας.

Πέρα από τους ορισμούς που δώσαμε και παρουσιάσαμε παραπάνω και επίσης πέρα από αυτούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς για την έννοια της ποιότητας, παρακάτω θα παρουσιάσουμε αυτούς που είναι πιο χαρακτηριστικοί και έχουν την ευρύτερη δυνατή εφαρμογή. Ποιότητα λοιπόν ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θα μπορούσε κάποιος να ονομάσει (Τσιότρας, 1995),

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν ή μία υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Το βαθμό στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

Ποιότητα επίσης είναι...

- Ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Καταλληλότητα για χρήση.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.
- Το να κάνει κανείς κάτι σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά.
- Το να πληρώνει κανείς γι' αυτό που πραγματικά παίρνει.

Ένας πιο χρήσιμος ορισμός της ποιότητας δίνεται από τον Wyckoff... « Ποιότητα είναι ο βαθμός υπεροχής / εξαιρετικής επίδοσης που επιδιώκεται και ο έλεγχος της μεταβλητότητας στην επίτευξη αυτής της υπεροχής στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της πελατείας». (Wyckoff, 1984). Ο ορισμός του Wyckoff προσδίδει μία πιο θετική διάσταση και είναι χρήσιμος διότι εμπεριέχει δύο σημαντικές ιδέες...

- Η πρώτη ιδέα αναφέρεται στην έννοια του σχεδιασμού της ποιότητας στα προϊόντα. Ο σχεδιασμός ποιότητας αναφέρεται στο πρότυπο με βάση το οποίο το μανάτζμεντ ενισχύει και παρακολουθεί ένα προϊόν. Πρόκειται πιθανότατα

για το πιο κρίσιμο στοιχείο σε μία στρατηγική ποιότητας (Randall and Senior, 1992) . Ως εκ τούτου, ο σχεδιασμός ποιότητας είναι το σημείο αφετηρίας για το κατάλληλο μάνατζμεντ ποιότητας.

- Η δεύτερη ιδέα αναφέρεται στην καταλληλότητα / ικανότητα ή την έκταση στην οποία το προϊόν ικανοποιεί τις συνολικές ανάγκες του πελάτη. Στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, η αυθύπαρκτη /πραγματική ανάγκη για ξεκούραση, διαμονή ή εστίαση είναι συχνά δευτερεύουσα προς τις περιφερειακές ανάγκες, οι οποίες αποτελούν κατά κανόνα τη βάση της ικανοποίησης του πελάτη (Haywood, 1983). Πιθανότατα οι τουρίστες να έχουν ορισμένες βασικές προσδοκίες σχετικά με τα πρότυπα άνεσης και καθαριότητας σε ένα ξενοδοχείο. Δεν εκπλήσσονται ούτε ικανοποιούνται ιδιαίτερα όταν διαπιστώνουν την εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών. Απλά δεν μένουν δυσαρεστημένοι. Για να δημιουργηθεί ουσιαστική ικανοποίηση, η εξυπηρέτηση θα πρέπει να πάει ακόμη πιο πέρα για την ικανοποίηση, των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών. Αυτό συνεπάγεται ότι το προϊόν θα πρέπει να συγκλίνει προς την έννοια της ολικής ποιότητας (Teare, 1996).

2.2.1 Ορισμός της Ποιότητας στις Επισιτιστικές Επιχειρήσεις

Για να δώσουμε τον ορισμό της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις δεν θα ασχοληθούμε μόνο με ότι σχετίζεται με τα γεύματα που προσφέρουν τα τμήματα αυτά, αλλά θα δούμε γενικότερα όλα όσα σχετίζονται με την οργάνωση και την λειτουργία των επισιτιστικών επιχειρήσεων, δηλαδή το χρόνο εξυπηρέτησης, την εξυπηρέτηση και την φιλικότητα του προσωπικού, τον τρόπο σερβιρίσματος την ποικιλία των φαγητών που υπάρχει, τον τρόπο και την μέθοδο σερβιρίσματος, την εμφάνιση του μενού, το περιβάλλον της επιχείρησης, το είδος και την κατηγορία της επισιτιστικής επιχείρησης. Όλα αυτά αποτελούν ποιοτικά στοιχεία τα οποία βοηθούν όχι μόνο στον προσδιορισμό της έννοιας της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις αλλά αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι στην προσπάθεια της επιχείρησης για την καλύτερη ποιοτική προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες.

Ο προσδιορισμός της ολικής ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις γίνεται με κάποια στάνταρ τα οποία υπάρχουν καθώς και με το αποτέλεσμα της διερεύνησης για το βαθμό και το μέγεθος ικανοποίησης του πελάτη όχι μόνο από την παροχή των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από την πλευρά της επιχείρησης, αλλά και από τα θέλω, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες του πελάτη.

Η επιτυχία καθώς και ο προσδιορισμός της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται στην συντριπτική του πλειοψηφία στον βαθμό ικανοποίησης και κρίσης του πελάτη. Πέρα απ'όλα τα στοιχεία που αναφέραμε παραπάνω το βασικότερο στοιχείο και κριτήριο επιτυχίας προσδιορισμού της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις είναι κατά πόσο αρέσει στο πελάτη το φαγητό από άποψη γεύσης, εμφάνισης, ποσότητας καθώς και ο συνδυασμός όλων αυτών με την τιμή του.

Άρα αντιλαμβανόμαστε ότι όσο αναφορά την ποιότητα του φαγητού υπάρχει μια ποικιλομορφία υλικών και στοιχείων που ξεκινά από την παρασκευή του φαγητού μέχρι το σερβίρισμα του στον πελάτη με σκοπό και στόχο να κάνουμε τον πελάτη να μείνει ικανοποιημένος και να νιώσουμε ότι οι προσδοκίες του που είχε από εμάς εκπληρώθηκαν τόσο ποιοτικά και ποσοτικά, όσο και άποψη τιμής αυτού του οποίου του προσφέραμε.

Ο ορισμός της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις λοιπόν, δεν διαφέρει από τον γενικό ορισμό που έχουμε δώσει μέχρι τώρα για την ποιότητα αρκεί εδώ να

προσθέσουμε την ικανοποίηση του πελάτη όσο αναφορά τον συνδυασμό καλού φαγητού και καλής χαμηλής και προσιτής τιμής.

Έτσι λοιπόν ένας ορισμός που μπορούμε να δώσουμε είναι ο εξής... «Ως ποιότητα στις επισιτιστικές επιχειρήσεις ορίζουμε τον μέγιστο βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων των προσδοκιών και των επιθυμιών του πελάτη όχι μόνο από τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες από πλευράς των επισιτιστικών επιχειρήσεων, αλλά και τον καλύτερα δυνατό συνδυασμό καλού, ποσοτικού και ποιοτικού φαγητού με μια καλή, χαμηλή και προσιτή τιμή για τον πελάτη». Το τελευταίο αυτό κομμάτι είναι που θέλει πιο πολύ ο πελάτης να ικανοποιηθεί αλλά και η ίδια η επιχείρηση θέλει το ίδιο για να κερδίσει τον πελάτη και να μπορέσει να καταφέρει αν γίνεται να τον διατηρήσει. (Κέφης, 2005.)

2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Από την ανακάλυψη της και μετά η ποιότητα σκαρφάλωσε αμέσως στην ιεραρχία της σπουδαιότητας και της αναγκαιότητας παροχής καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών στους ανθρώπους. Η ανακάλυψη της ποιότητας αποτέλεσε το σημαντικότερο γεγονός που σημειώθηκε στον επιχειρησιακό τομέα καθώς και στο πρακτικό και θεωρητικό σκέλος του τομέα αυτού. Στην δεκαετία του 1980 η παρουσία της ποιότητας ήταν πάρα πολύ έντονη σε όλων των ειδών των οργανισμών που υπήρχαν, κάτι που δεν μπορούσε να διανοηθεί κανείς τριάντα χρόνια, πριν όταν με τον όρο ποιότητα ουσιαστικά γινόταν αναφορά μόνο στα παραγόμενα προϊόντα. Παρόλα αυτά όμως, μετά από αρκετές έρευνες, πολλές βιομηχανίες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η γενικότερη δυσαρέσκεια καθώς και τα παράπονα των πελατών τους οφειλόταν κυρίως σε θέματα διαχείρισης και υπηρεσιών και μόνο ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 20% αφορούσε το προϊόν αυτό καθαυτό (Asher, 1996.).

Μετά απ' αυτό το γεγονός, οι επιχειρήσεις κατάλαβαν και συνειδητοποίησαν την αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς και προσπάθησαν να προσαρμοστούν στα νέα αυτά δεδομένα. Μιλάμε για μια εντελώς μεταστροφή της πολιτικής των επιχειρήσεων, αφού μέχρι τότε πίστευαν ότι οι πελάτες τους ενδιαφέρονταν μόνο για την καλή ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Έτσι οι επιχειρήσεις άρχισαν να προσανατολίζονται προς την εξυπηρέτηση των πελατών τους και σε άλλα επίπεδα και τμήματα καθώς και στην εμπλοκή δραστηριοτήτων και αποφάσεων με σκοπό την κάλυψη των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη και όχι μόνο στην παραγωγή απλά ενός καλού προϊόντος.

Σύμφωνα με τον Neil A. Morgan, η έντονη εμφάνιση της ποιότητας τα τελευταία χρόνια θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα θέματα ζωτικής σημασίας που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά και οπωσδήποτε υπόψη στις στρατηγικές, στα προγράμματα και στις φιλοσοφίες που ακολουθούν όλες οι επιχειρηματικές μονάδες (Kunst και Lemmink, 1992.). Ο μεγάλος ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις οδήγησε τις στρατηγικές τους βλέψεις, στην προσαρμογή τους στην προσφορά και βελτίωση καλύτερων ποιοτικά προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες. Το ποιος θα βγει νικητής από το παιχνίδι του ανταγωνισμού, είναι κάτι το οποίο καθορίζεται από έναν παράγοντα, που σήμερα είναι πιο έντονος από ποτέ και δεν είναι άλλος από την ικανότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας να ανταποκρίνεται στις όποιες αλλαγές της ζήτησης λαμβάνουν χώρα στην αγορά.(Levit, 1994.). Κάθε επιχείρηση οφείλει στον εαυτό της, αν θέλει να πετύχει, να ακολουθεί και να συμβαδίζει με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο παρόν, κι αυτό διότι μια επιτυχημένη πολιτική μιας επιχείρησης στο παρελθόν μπορεί να εμποδίσει την

μελλοντική της πρόοδο αν δεν ακολουθήσει και παρακολουθήσει από κοντά τις εξελίξεις(Levit, 1994,).

Η σημασία της ποιότητας λοιπόν, βλέπουμε ότι διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Η ποιότητα πλέον αποτελεί και αναγνωρίζεται ως ο σημαντικότερος και δυναμικότερος παράγοντας και θα μπορούσαμε να την χαρακτηρίσουμε ως το κλειδί για την δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η δημιουργία και η διατήρηση της ποιότητας απαιτεί απερίσπαστη αφοσίωση, υπομονή και χρόνο (Crosby, 1979). Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, 'η αλλαγή της νοοτροπίας ενός οργανισμού με στόχο την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση είναι βάση για την επιβίωση όλων των επιχειρήσεων' (Τσιότρας 1995,). Η ποιότητα έχει γίνει η διεθνής γλώσσα επικοινωνίας της παγκόσμιας επιχειρηματικότητας (Schwartz, 1995,).

Παρότι βρισκόμαστε 2 χρόνια μετά τους πετυχημένους ολυμπιακούς αγώνες της Αθήνας και λόγω της παγκόσμιας τουριστικής κρίσης που υπάρχει, στην μεταολυμπιακή περίοδο που διανύει η χώρα μας, το κύριο μέλημα είναι η ποιότητα και η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος, κάτι που είχε επισημανθεί και από τον πρώην Υπουργό Τουριστικής Ανάπτυξης κ. Αβραμόπουλο, ο οποίος μεταξύ άλλων στο Συμπόσιο της 'Herald Tribune' την 11^η Οκτωβρίου 2004, ότι η νέα στρατηγική του τουριστικού τομέα τίθεται πλέον σε βάση δεκαετίας και στηρίζεται σ'ένα νέο τουριστικό πλαίσιο στο οποίο μεταξύ άλλων κυριαρχούν...

- Η ποιοτική αναβάθμιση των τουριστικών υποδομών και ο εκσυγχρονισμός των τουριστικών υπηρεσιών, η οποία και θα καθορίσει πλέον το μέλλον του Ελληνικού τουρισμού.
- Η αναβάθμιση της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Την φιλοσοφία αυτή ακολουθεί και η νέα ηγεσία του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης με την νυν Υπουργό κυρία Φάνη Πάλλη Πετραλιά.

Όμως η ποιότητα του τουρισμού, δεν εξαρτάται μόνο από τις προσφερόμενες τουριστικές υπηρεσίες και το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στον συγκεκριμένο τομέα, αλλά και από τη συνολική τουριστική συνείδηση της κοινωνίας και ιδιαίτερα των εμπλεκόμενων στις διάφορες τουριστικές δραστηριότητες ατόμων. Γι'αυτό το σκοπό άλλωστε, οι διεθνείς φορείς που ασχολούνται με τη βελτίωση της ποιότητας του τουρισμού επισημαίνουν την ανάγκη για ολιστική κοινωνική προσέγγιση και σχεδιασμό του τουριστικού προϊόντος από το σύνολο των επαγγελματιών μιας περιοχής. (βλ. Towards Quality Rural Tourism, Office for Official Publications of the European Communities, 1999). Με βάση τα προαναφερθέντα δεδομένα, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη σπουδαιότερη συνιστώσα της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος καθώς οι τουριστικές υπηρεσίες βασίζονται πρωτίστως στον επαγγελματισμό και στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Οι Ιαπωνικές εταιρίες σήμερα, μετά από δραματικές και επίπονες προσπάθειες που κατέβαλαν μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, κατάφεραν να έχουν σαφώς πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στην παγκόσμια βιομηχανία πράγμα το οποίο οφείλεται στην υψηλή ποιότητα και την αξιοπιστία που χαρακτηρίζουν τα προϊόντα τους (Garvin, 1988,). Η επιτυχία απόκτησης αυτού του πλεονεκτήματος οφείλεται κυρίως στις τότε προσπάθειές τους να επισκεφθούν και να μελετήσουν άλλες ξένες επιχειρήσεις, να μεταφράσουν ξένη βιβλιογραφία με θέματα ποιότητας και να προβούν στην εκπαίδευση των στελεχών τους από ειδικούς σε τέτοια θέματα λέκτορες. Έτσι λοιπόν, επειδή η ποιότητα είναι μια διαδικασία και υπόθεση χρονοβόρα με

μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, οι Αμερικανοί στην αρχή πίστευαν ότι οι Ιαπωνικές εταιρίες ανταγωνίζονταν με βάση την τιμή κάτι βέβαια το οποίο αποδείχθηκε ότι ήταν λάθος κι αυτό διότι διαπίστωσαν ότι ο ανταγωνισμός τους οφειλόταν στην υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων τους με αποτέλεσμα να υπερισχύσουν στο διεθνή ανταγωνισμό (Juran,1989,). Στη σημερινή εποχή και με τα σημερινά δεδομένα, οι πιο πετυχημένες και κερδοφόρες επιχειρηματικές μονάδες σε διεθνές επίπεδο προβαίνουν στη διαφήμιση των υπηρεσιών και των προϊόντων τους βασιζόμενες στην ποιότητα και στην αξιοπιστία τους, παρά στην τιμή τους (Dale et. Al., 1994,).

Σύμφωνα με τον Mike Asher, δυο είναι τα στοιχεία που ουσιαστικά συνάπτουν την ποιότητα, η αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες ποιότητα και οι ανάγκες της αγοράς (Asher, 1996,). Η προσέγγιση αυτή είναι προσανατολισμένη προς την αγορά με επίκεντρο τον πελάτη. Το μοντέλο αυτό έχει σαν κέντρο την ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και που διαμορφώνεται βάση των προσδοκιών του, οι οποίες με τη σειρά τους σχετίζονται άμεσα με τις εμπειρίες που έχει αποκομίσει. Σύμφωνα με τον Edosomwan (1993) « μία προσανατολισμένη στον πελάτη εταιρία αναλύει τις δυνατότητες της αγοράς και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες της, ενώ ταυτόχρονα θεωρεί τους πελάτες της ως τους τελικούς κριτές των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει» (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000,). Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι δύσκολο να εκτιμηθεί γιατί εμπεριέχει έννοιες τόσο αντικειμενικές όσο και υποκειμενικές, καθώς και χαρακτηριστικά γνωρίσματα του πελάτη όπως το μορφωτικό του επίπεδο, η κοινωνική του τάξη και οι αξίες του.

Στις σημερινές προηγμένες βιομηχανικές χώρες ποιότητα σημαίνει «εκπλήρωση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών με τον ορθολογικότερο τρόπο και μέσα σε ανεκτά όρια κόστους» (Τσιότρας, 1995,). Δεν υπάρχει νόημα ωστόσο για μια επιχειρηματική μονάδα να είναι ανταγωνιστική σε όρους κόστους αν δεν είναι ανταγωνιστική σε όρους ποιότητας (Townsend και Gebhardt, 1990,). Αν και οι απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες είναι πολυάριθμες και βασίζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες και προσδοκίες τους, θα μπορούσε κανείς να αναφερθεί στις δυο σημαντικότερες- στην τελική χρήση για την οποία προορίζεται το προϊόν ή η υπηρεσία και στην τιμή πώλησης τους. Η σημαντικότερη διαφορά που θα μπορούσε να εντοπίσει κανείς ανάμεσα στην παροχή υπηρεσιών και στην παραγωγή προϊόντων είναι το γεγονός ότι οι υπηρεσίες προσφέρουν ένα αυλό προϊόν για το οποίο υπάρχει παράλληλη, σχεδόν ταυτόχρονη, παραγωγή και κατανάλωση. Οι απευθείας συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών κάτω από μεταβαλλόμενες συνθήκες κάνουν τη μέτρηση της ποιότητας τους ιδιαίτερα πολύπλοκη και δύσκολη.

Η ποιότητα είναι σύνθετη έννοια. Η ποιότητα θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως το 'κλειδί' μέσω του οποίου οι πελάτες αξιολογούν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που λαμβάνουν (Shetty και Buehler, 1988,). Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από ανομοιογένεια και η ανομοιογένεια αυτή έχει σαν αποτέλεσμα το ευρύ φάσμα τους. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι αρκετά δύσκολο να προσδιοριστεί και να εκτιμηθεί καθώς καθορίζεται από έννοιες υποκειμενικές και πολυδιάστατες, όπως είναι οι απαιτήσεις των διαφόρων πελατών, οι προσδοκίες και αντιλήψεις τους και οι εμπειρίες τους που πολύ συχνά διαφέρουν από τις αντίστοιχες των παραγωγών. Στις περισσότερες από τις βιομηχανικές χώρες τουλάχιστον το 65% του εργατικού τους δυναμικού απασχολείται στον τομέα των υπηρεσιών (Stebbing,1990,). Ο τομέας

αυτός αναφέρεται στο τμήμα της οικονομίας που ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών προσφέροντας αγαθά τα οποία δεν έχουν απτά χαρακτηριστικά, άλλα άυλα.

Όλοι, άλλοι περισσότερο άλλοι λιγότερο, κάνουν χρήση των υπηρεσιών σε καθημερινή βάση και η ποιότητα που τις χαρακτηρίζει επηρεάζει την ικανοποίηση τους ή μη και συνεπώς την ποιότητα της ζωής τους.

Για να καταστεί δυνατή η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, θα πρέπει προηγουμένως να έχει γίνει σαφής από την πλευρά της εκάστοτε επιχείρησης παροχής υπηρεσιών η ακριβής ανάγκη που καλείται να ικανοποιήσει. Το πρόβλημα της ποιότητας δεν είναι το ότι δεν γνωρίζουν τα άτομα γι' αυτήν, αλλά το ότι νομίζουν ότι την γνωρίζουν (Crosby, 1979). Για να υπάρξει ποιότητα υπηρεσιών, θα πρέπει να γίνει αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο. "Η εστίαση είναι κ θα παραμείνει ο πελάτης" (Τσιότρας, 1995,). Ο πελάτης έγινε ξανά 'βασιλιάς' (Urban, 1999,). Είναι καλύτερα πληροφορημένος σχετικά με τις υπηρεσίες (ή τα προϊόντα) που υπάρχουν στην αγορά και περισσότερο επιλεκτικός και απαιτητικός. Όσο καλή και είναι μία υπηρεσία και ο τρόπος παροχής της, αν η αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα διαφέρει από την πραγματική ποιότητα (την ποιότητα από την πλευρά της επιχείρησης), τότε αναπόφευκτα η αντίληψη αυτή παραμένει και είναι αυτή που προσδιορίζει την ικανοποίηση ή μη του πελάτη (Asher, 1996,). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπου η επαφή με τους πελάτες υπάρχει σε πολύ μεγάλο βαθμό, όπως είναι τα νοσοκομεία και τα ξενοδοχεία.

2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα είναι πάρα πολύ σημαντική για τους πελάτες, για τα στελέχη της επιχείρησης καθώς και για την ίδια την επιχείρηση. Στόχος και σκοπός όλων κοινός και η σπουδαιότητα και η σημασία της ποιότητας και για τις τρεις πλευρές φαίνεται από τους παρακάτω λόγους....

Οι πελάτες θέλουν ποιότητα γιατί

1. Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες
2. Θέλουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους
3. Θέλουν προσοχή και καλή συμπεριφορά
4. Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους

Τα στελέχη της επιχείρησης θέλουν ποιότητα γιατί

1. Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους
2. Επιθυμούν σεβασμό από τον πελάτη
3. Θέλουν εργασιακή ασφάλεια
4. Θέλουν να νιώθουν υπερηφάνεια για την εταιρία που εργάζονται
5. Η ποιότητα δημιουργεί πιστούς πελάτες και πιο ανεκτικούς σε τυχόν λάθη.

Η επιχείρηση θέλει ποιότητα γιατί

1. Την θέλουν οι πελάτες
2. Το μέλλον της εταιρίας εξαρτάται απ' αυτήν

2.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα είναι αναμφισβήτητο το υψηλότερο στάνταρ της ανταγωνιστικότητας ενός ξενοδοχείου ή γενικά οργανισμού, πράγμα που δεν εγκλωβίζει την ανταγωνιστικότητα στην τιμή των προϊόντων καθώς και στα ίδια τα προϊόντα. Οι επιπτώσεις τώρα της ποιότητας, που θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω, εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό (αγορά) όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όσο αναφορά την θετική πλευρά των επιπτώσεων της ποιότητας και στις δύο περιπτώσεις το επιθυμητό και ακολούθως το τελικό αποτέλεσμα είναι η αύξηση των κερδών σε όλους τους τομείς της επιχείρησης.

Αποδεχόμενοι λοιπόν το ότι η ποιότητα αποτελεί δεδομένο στρατηγικό ζήτημα, πράγμα που σημαίνει ότι αποφέρει υψηλή φήμη και μακροχρόνια οικονομικά αποτελέσματα, μπορούμε να αποδεχτούμε ως αναπόσπαστο κ πολύτιμο συστατικό στοιχείο της συνολικής θεώρησης και επιχειρηματικού πνεύματος τις αναφορές των Berry et al., οι οποίοι αναφέρουν ότι , « δεν απαιτούνται απλά μάνατζερ αλλά και πραγματικοί ηγέτες, οι οποίοι πρέπει

- να έχουν όραμα για την επιχείρηση,
- να μεταφέρουν το όραμα τους στην επιχείρηση /καθοδηγούν δίνοντας το παράδειγμα,
- να έχουν επιχειρηματικό πνεύμα,
- να έχουν μία έμμονη ιδέα για εξαιρετική ποιότητα» (Berry et al., 1989).

Οι αντιλήψεις αυτές μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, αν σχεδιαστεί και πραγματοποιηθεί ως ξεχωριστή και απομονωμένη προσπάθεια, το πιο πιθανό είναι να οδηγηθεί σε αποτυχία. Πέρα απ'αυτό όμως ενώ η ποιότητα μπορεί να θεωρείται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως ένα στρατηγικό ζήτημα, η ποιότητα δεν θα επιτευχθεί χωρίς την ανάλογη εταιρική κουλτούρα, ενώ με την παραδοχή ότι η ποιότητα είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ένας ζωτικός παράγοντας που θα επηρεάσει την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν και να πετύχουν είναι, με βάση το σκεπτικό του Peters, το «πάθος» (Peters, 1987).Αυτός υποστηρίζει ότι «τα περισσότερα συστήματα ποιότητας αποτυγχάνουν για ένα ή δύο λόγους: έχουν ένα σύστημα χωρίς πάθος ή πάθος χωρίς σύστημα.*

Η ποιότητα ως ένα στρατηγικό ζήτημα δεν αναφέρεται απλά στην ανάπτυξη προγραμμάτων ασφάλειας ποιότητας ή στην εφαρμογή τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Πρόκειται για την ανάπτυξη και επικοινωνία ενός οράματος για ολική ποιότητα της εξυπηρέτησης και της αναγνώρισης ότι η επίτευξη της κατάλληλης ποιότητας αποτελεί ευθύνη όλων.**

Συμπερασματικά, οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι οι απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξης εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι:

- η ύπαρξη κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και επιχειρηματικού πνεύματος,
- το κατάλληλο είδος μάνατζμεντ (συμμετοχικό και επίπεδο),
- η δέσμευση και το πάθος για υπεροχή στην εξυπηρέτηση (Simmons and Teare, 1993),

- η ενεργός εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού με εξουσιοδότηση για άμεση και επιτόπια αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας,
- η υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τους απαραίτητους πόρους και κίνητρα,
- η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μάνατζμεντ.***

*

**

*** (απόσπασμα από την δημοσίευση των Βαρβαρέσου Στέλιου και Σωτηριάδη Μάριου, για την 'Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις' στο JOURNAL:APXEION OIKONOMIKΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ (2003, Τόμος XV, Νο 1).

2.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών είναι πρωτίστης σημασίας και η διασφάλιση της επιτακτική ανάγκη. Σύμφωνα με τον Lionel Stebbing στο βιβλίο του «Quality Management in the Service Industry», «ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας είναι τόσο σημαντικό για έναν οργανισμό, όσο είναι και η ασφάλεια ζωής για τον 'αρχηγό' μιας οικογένειας» (Stebbing, 1990,). Χαρακτηριστικά επισημαίνει, ότι όπως η ασφάλεια θα βοηθήσει μία οικογένεια να αντεπεξέλθει στις δυσκολίες που θα ακολουθήσουν αν συμβεί κάτι στον 'αρχηγό' της, έτσι και το σύστημα διοίκησης ποιότητας αν είναι κατάλληλα σχεδιασμένο θα βοηθήσει τον οργανισμό να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις όποιες αλλαγές - μεταβολές λάβουν χώρα και να προσαρμοστεί σε αυτές με τον κατάλληλο τρόπο.

Στην παράγραφο 2.3 για την σημασία της ποιότητας αναφέραμε, ότι για να καταστεί δυνατή η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, θα πρέπει προηγουμένως να έχει γίνει σαφής από την πλευρά της εκάστοτε επιχείρησης παροχής υπηρεσιών η ακριβής ανάγκη που καλείται να ικανοποιήσει, γι'αυτό και οι περισσότερες έρευνες που πραγματοποιούνται επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των πελατών, η οποία εξετάζει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών μέσω των αντιλήψεων και προσδοκιών των πελατών και τον εντοπισμό των αντίστοιχων χασμάτων (υπόδειγμα SERVQUAL). Κάθε επιχείρηση που στοχεύει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει θα πρέπει να μετράει την ικανοποίηση των πελατών της και να εστιάζει στα σημεία εκείνα που χρίζουν βελτίωσης προκειμένου να διατηρήσει αλλά και να αυξήσει την πελατεία της, το μερίδιο της αγοράς και φυσικά τα κέρδη της. Η εμπειρική έρευνα έχει αποδείξει ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών και στη συνολική απόδοση ενός οργανισμού (Καραβούλης, 2001,). Κατά τον Deming, η ποιότητα και η παραγωγικότητα είναι αλληλένδετες. Καθώς αυξάνεται η ποιότητα, η παραγωγικότητα βελτιώνεται και τα κόστη μειώνονται (Shetty και Buehler, 1988,).

Τα χάσματα ανάμεσα στο προφανές και το υφιστάμενο σύστημα εξυπηρέτησης είναι στο επίκεντρο ενδιαφέροντος των τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Τα τελευταία χρόνια οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ ανέπτυξαν ορισμένα μοντέλα για να περιγράψουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Αυτά μπορούν συνοψιστούν σε ένα απλό μοντέλο που καθορίζει τα πέντε βασικά πεδία, στα οποία μπορούν να προκύψουν προβλήματα ποιότητας, όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1: Το «Μοντέλο των Πέντε Ελλειμμάτων» Παροχής Εξυπηρέτησης

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

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

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, έχουν εντοπιστεί πέντε πεδία-κλειδιά, στα οποία θα πρέπει να επικεντρώνεται το μάνατζμεντ της ποιότητας εξυπηρέτησης (Parasuraman et al., 1985):

- 1. Τοποθέτηση** (Προσδοκίες πελατείας – Αντιλήψεις μάνατζμεντ): η φύση της υπηρεσίας την οποία προσδοκά ο πελάτης μπορεί να μην είναι απόλυτα κατανοητή από το μάνατζμεντ.
- 2. Εξειδίκευση** (Αντιλήψεις μάνατζμεντ – Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης): σε μερικές περιπτώσεις το επίπεδο εξυπηρέτησης που καθορίζεται από το μάνατζμεντ είναι πολύ χαμηλό σε σχέση με τις ανάγκες της πελατείας. Έτσι, για παράδειγμα, το μάνατζμεντ μπορεί να αποφασίσει ότι μία καθυστέρηση πέντε λεπτών στην υποδοχή για την διαδικασία καταγραφής στην άφιξη είναι λογική. Στην πράξη, οι κουρασμένοι από μία καθυστερημένη πτήση πελάτες θα την θεωρήσουν υπερβολική.

3. **Παροχής εξυπηρέτησης** (Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης – Παροχή εξυπηρέτησης): το μόνιμα ζυμωμένο μπορεί να έχει κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες της πελατείας, πλην όμως έχει αποτύχει στο σχεδιασμό και στην υποστήριξη της οργανωτικής δομής για την καταλληλότερη ανταπόκριση.
4. **Επικοινωνίας** (Παροχή εξυπηρέτησης – Εξωτερική επικοινωνία): τα διαφημιστικά μηνύματα μπορούν μερικές φορές να επηρεάσουν τις προσδοκίες της πελατείας. Συνεπώς, πρέπει να αποφεύγεται η χρήση διαφημιστικών σλόγκαν και μηνυμάτων επικοινωνίας – αφού πρόκειται για μία δέσμευση ή υπόσχεση – στα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε όρους επιπέδου εξυπηρέτησης.
5. **Αντίληψης** (Προσδοκώμενη εξυπηρέτηση – Παρασχεθείσα εξυπηρέτηση): εάν οι προσδοκίες της πελατείας συνάδουν με την εμπειρία εξυπηρέτησης, προφανώς το επίπεδο εξυπηρέτησης θα γίνει ευνοϊκά αντιληπτό. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους τα ξενοδοχεία διατηρούν συστήματα αρχείων για τους πελάτες. Ένας πελάτης επιστρέφοντας σε ένα ξενοδοχείο μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, θα μείνει ευχάριστα έκπληκτος εάν διαπιστώσει ότι θυμούνται τις προτιμήσεις του. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση ξεπερνά τις προσδοκίες του.

Τα πέντε ελλείμματα -χάσματα υποδεικνύουν σε ποια πεδία θα πρέπει να κατευθυνθεί η προσπάθεια της διοίκησης για την εξασφάλιση ποιότητας εξυπηρέτησης (Parasuraman et al., 1994). Κατά κανόνα, δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση μίας αντιστοιχίας ανάμεσα στις ανάγκες των πελατών και στα συστήματα παροχής υπηρεσίας που αναπτύσσονται για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Το τελευταίο έλλειμμα είναι το μόνο από τα πέντε στο οποίο η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει περιορισμένο ή ελάχιστο άμεσο έλεγχο. Μπορεί να γίνει αντικείμενο παρακολούθησης με ερωτηματολόγια πελατών ή με έρευνες αγοράς (Σωτηριάδης, ό.π.). Λογική συνέχεια των παραπάνω αποτελεί η εξέταση του τρόπου με τον οποίο η ποιότητα μπορεί να σχεδιαστεί μέσα σε μία ξενοδοχειακή μονάδα αν λάβουμε υπόψιν μας και την αναφορά μας παραπάνω στην στρατηγική σημασία της ποιότητας και στις επιπτώσεις της.

2.4.1 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να προχωρήσουν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (ή στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων) καθοδηγούνται από τις ανάγκες των πελατών τους (εξωτερικών και εσωτερικών) και ανάλογα, δίνουν περισσότερη ή λιγότερη έμφαση σε κάθε μία από τις ποιοτικές διαστάσεις για να τις ικανοποιήσουν. Σύμφωνα με τον David Garvin «κατά τη διαδικασία σχεδίασης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας προσδιορίζεται το 80% ως 90% του κόστους παραγωγής του/της» (Δερβιτσιώτης, 1993,). Κρίνεται λοιπόν στη φάση αυτή, ιδιαίτερα σημαντική ή συστηματική εξέταση της αγοράς, η αναγνώριση των αναγκών των πελατών και η εστίαση σε εκείνες τις ποιοτικές διαστάσεις που τις εκφράζουν. Πολλοί ειδικοί επί του θέματος έχουν κάνει αναφορά σε διαφορετικές διαστάσεις και μολονότι συχνά φαίνεται να διαφέρουν σε ορισμένα σημεία, ωστόσο συγκλίνουν σε μεγάλο βαθμό.

Σύμφωνα με τον William B. Martin «δύο κύριες διαστάσεις είναι αυτές που καθορίζουν την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών: η διαδικαστική διάσταση και η

προσωπική διάσταση» (Martin W., 1993.). Κάθε μία από αυτές είναι κρίσιμη για την παροχή υπηρεσιών. Η διαδικαστική διάσταση αφορά στα διάφορα συστήματα και τις διαδικασίες που έχουν καθιερωθεί για την παροχή υπηρεσιών (ή των προϊόντων). Η προσωπική διάσταση αφορά στον τρόπο που το προσωπικό μιας επιχείρησης προσεγγίζει και αντιμετωπίζει τους πελάτες της.

Ο Gronroos (1983) υποστήριξε ότι υπάρχουν δύο διαστάσεις που χαρακτηρίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (ή προϊόντων) : η τεχνική διάσταση και η λειτουργική διάσταση (Bergman και Klefsjo, 1994.). Η τεχνική διάσταση της ποιότητας έχει να κάνει με το τι λαμβάνουν οι πελάτες, ενώ η λειτουργική διάσταση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες λαμβάνουν μία υπηρεσία, δηλαδή στο πώς αυτή παρέχεται. Σύμφωνα πάντα με τον Gronroos οι δύο αυτές διαστάσεις καθορίζουν την εταιρική εικόνα, η οποία με τη σειρά της παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση αντίληψης από την πλευρά του πελάτη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι δύο αυτές διαστάσεις, έτσι όπως τις ορίζει ο Gronroos, περιλαμβάνουν ένα πλέγμα από χαρακτηριστικά, ή αλλιώς κριτήρια, σύμφωνα με τα οποία ο πελάτης αξιολογεί τις υπηρεσίες που λαμβάνει. Σύμφωνα με έρευνες τα κριτήρια αυτά είναι (Χυτήρης, 2002.):

1. **Υλικά και εμπράγματα στοιχεία:** πρόκειται για τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία, αλλά και για τις προδιαγραφές ή και τα στοιχεία των εμπράγματων αγαθών.
2. **Συνέπεια-αξιοπιστία:** η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ό,τι έχει υποσχεθεί.
3. **Άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση):** η προθυμία για άμεση βοήθεια στον πελάτη.
4. **Γνώσεις και ικανότητες:** αυτών που παρέχουν την υπηρεσία
5. **Ευγένεια:** αναφέρεται στους τρόπους και το ενδιαφέρον του προσωπικού απέναντι στους πελάτες.
6. **Σιγουριά και ασφάλεια:** έχει να κάνει με το αίσθημα του πελάτη ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποια ζημιά ή ατύχημα.
7. **Εμπιστοσύνη:** του πελάτη για την επιχείρηση
8. **Πρόσβαση και προσαρμοστικότητα:** αναφέρεται στην ευκολία με την οποία ο πελάτης μπορεί να έρθει σε επαφή με την επιχείρηση ή το προσωπικό και στην δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις ανάγκες του πελάτη.
9. **Επικοινωνία:** ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση.
10. **Ενσυναίσθηση:** το ενδιαφέρον και η ικανότητα του προσωπικού να 'μπαινεί' στη θέση του πελάτη.
11. **Αποκατάσταση/διόρθωση:** η δυνατότητα και διάθεση της επιχείρησης να διορθώνει τα πράγματα σε περίπτωση λάθους.

Η Lehtinen (1982) πάλι διέκρινε τρεις ποιοτικές διαστάσεις: την υλική ποιότητα, την επιχειρησιακή ποιότητα και την ποιότητα αλληλεπίδρασης (Kunst και Lemmink,). Σύμφωνα με αυτόν το διαχωρισμό, η υλική ποιότητα περιλαμβάνει τα υλικά στοιχεία μιας υπηρεσίας, η επιχειρησιακή ποιότητα αναφέρεται στην εικόνα που έχει διαμορφώσει μία επιχείρηση (ή αλλιώς στην ταυτότητά της) και η ποιότητα αλληλεπίδρασης εξετάζει την προσωπική επαφή η οποία αναπτύσσεται ανάμεσα στο προσωπικό μιας επιχείρησης και στους πελάτες της. Δεν είναι δύσκολο να διακρίνει κανείς ότι μεταξύ των τριών αυτών απόψεων σχετικά με τις ποιοτικές διαστάσεις (των Martin, Gronroos και Lehtinen) δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές, παρά μόνο

κάποιες διαφοροποιήσεις, αφού οι έννοιες που προσδίδει καθένας από αυτούς σε κάθε μία διάσταση σε γενικές γραμμές συγκλίνουν.

Ο David Garvin στο βιβλίο του «What does Product Quality Mean?» διακρίνει οκτώ διαστάσεις ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 1993,):

1. **Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης της υπηρεσίας (ή του προϊόντος):** τα χαρακτηριστικά αυτά (ή οι λειτουργίες) είναι αντικείμενα και μετρήσιμα και έχουν ως στόχο τους την ικανοποίηση των βασικών αναγκών των πελατών.
2. **Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (ή του προϊόντος):** αν και δεν επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης, τα δευτερεύοντα συχνά διευκολύνουν τη χρήση της υπηρεσίας (ή του προϊόντος) και συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ευνοϊκότερης αντίληψης του πελάτη για τη γενική εικόνα της υπηρεσίας (ή του προϊόντος).
3. **Αξιοπιστία της υπηρεσίας (ή του προϊόντος):** η διάσταση αυτή είναι μετρήσιμη και κρίνεται περισσότερο σημαντική κυρίως όταν πρόκειται για υπηρεσίες (ή προϊόντα) ιδιαίτερης πολυπλοκότητας. Έχει να κάνει με την πιθανότητα βλάβης ή δυσλειτουργίας ή καταστροφής μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος κάτω από κανονικές συνθήκες χρήσεως.
4. **Ποιότητα παραγωγής:** η διάσταση αυτή σχετίζεται με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας και τον βαθμό στον οποίο εκπληρώνονται οι απαιτήσεις των προκαθορισμένων από την επιχείρηση προδιαγραφών για ορισμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (ή του προϊόντος).
5. **Αναμενόμενη διάρκεια ζωής της υπηρεσίας (ή του προϊόντος):** η διάσταση αυτή είναι επίσης αντικειμενική και μετρήσιμη και σχετίζεται με την αξιοπιστία της υπηρεσίας (ή του προϊόντος). Αφορά το χρόνο για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα προϊόν ή μία υπηρεσία παρέχοντας ότι έχει υποσχεθεί η επιχείρηση, χωρίς να παρουσιάσει λειτουργικά προβλήματα που δεν επιδέχονται διόρθωσης.
6. **Ποιότητα εξυπηρέτησης της υπηρεσίας (ή του προϊόντος) μετά την πώληση:** η διάσταση έχει να κάνει με την συμπεριφορά και τη στάση του προσωπικού μίας επιχείρησης απέναντι στους πελάτες της μετά την πώληση της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Στοιχεία που συνθέτουν αυτή τη διάσταση είναι η ευγένεια του προσωπικού, η τεχνική του ικανότητα, ο χρόνος ανταπόκρισης σε παράπονα, κ.α. Για πολλά είδη ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών, η ποιότητα εξυπηρέτησης παρακολουθείται από ένα δείκτη των παραπόνων των πελατών και από το μέσο χρόνο αποκατάστασης των λαθών.
7. **Αισθητικά χαρακτηριστικά:** η διάσταση αυτή έχει να κάνει καθαρά με τις προσωπικές προτιμήσεις των πελατών και για το λόγο αυτό θεωρείται υποκειμενική διάσταση. Τα σχετικά ερεθίσματα συμβάλλουν σημαντικά στην αντίληψη ποιότητας που διαμορφώνει ο πελάτης για μία υπηρεσία ή ένα προϊόν και καλλιεργούνται εκτός από το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία και στο είδος συσκευασίας, στους χώρους παραγωγής και πώλησης, καθώς και στον τρόπο πώλησης και εξυπηρέτησης.
8. **Υποκειμενική αντίληψη προσφερόμενης αξίας:** η διάσταση αυτή οφείλεται κατά κύριο λόγο στις ελλείψεις πληροφορίες που έχουν στη διάθεση τους οι πελάτες, με αποτέλεσμα να κάνουν την επιλογή τους βάση προσωπικών εκτιμήσεων και όχι βάση αντικειμένων χαρακτηριστικών της υπηρεσίας ή του προϊόντος.

Ο στόχος μίας σύγχρονης επιχείρησης που επιθυμεί να είναι ανταγωνιστική και να επιτυγχάνει κέρδη, θα πρέπει να είναι η μείωση του κόστους για τον κύκλο μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος, με την ταυτόχρονη προσφορά μεγαλύτερης αξίας (σε σχέση με το κόστος) (Δερβιτσιώτης, 1993,). Η αντίληψη αυτή ευνοεί την ανάπτυξη υπηρεσιών ή προϊόντων υψηλής ποιότητας, διότι μόνο με αυτά ελαχιστοποιείται το συνολικό κόστος παραγωγής και χρήσης τους.

2.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συνοψίζοντας στο κεφάλαιο αυτό κάναμε μία εισαγωγή στην ολική ποιότητα, παρουσιάζοντας μέσα από μία πλούσια βιβλιογραφία διάφορους ορισμούς για το τι είναι ποιότητα, βγάζοντας ως γενικό συμπέρασμα ότι ποιότητα είναι η συνεχώς βελτιωμένη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες και ο συνεχής εκσυγχρονισμός της. Στην ενότητα 2.2 μέσα από μία πλούσια βιβλιογραφία, παρουσιάσαμε γενικά το τι είναι ολική ποιότητα και ακολούθως στην υποενότητα 2.2.1 που ακολουθεί, παρουσιάζουμε και αναλύουμε τον ορισμό της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις μέσω διαφόρων ορισμών και ανάλυση της υπάρχουσας και της μελλοντικά σχεδιαζόμενης κατάστασης στα τμήματα αυτά. Θα πρέπει να τονίσουμε χαρακτηριστικά, ότι δώσαμε μεγάλη σημασία στο τι είναι ποιότητα και πως ξεκίνησε κάνοντας μία ιστορική αναδρομή για να φτάσουμε στα σημερινά δεδομένα και να συγκρίνουμε ομοιότητες και διαφορές. Κάνοντας λοιπόν αυτή την εισαγωγή, φυσικό επακόλουθο ήταν στη συνέχεια να ασχοληθούμε στην ενότητα 2.3 που ακολουθεί με την σημασία της ποιότητας και στις υποενότητες που ακολουθούν να παρουσιάσουμε και να αναλύσουμε την στρατηγική σημασία και τις στρατηγικές επιπτώσεις της ποιότητας. Στην ενότητα 2.4 κάνουμε ουσιαστικά μία εισαγωγή στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών και στις διαστάσεις αυτής καθώς στα επόμενα κεφάλαιο και κυρίως στο 4^ο θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε τους τρόπους βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω των ανθρωπιστικών πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Εδώ απλά αναφέρουμε το «μοντέλο των πέντε ελλειμμάτων» των Delene.L.M και Lyth.D.M καθώς και τις οκτώ διαστάσεις ποιότητας που διακρίνει ο David Garvin στο βιβλίο του «What does Product Quality Mean». Μέσω λοιπόν της πλούσιας βιβλιογραφίας που είχαμε στα χέρια μας καταφέραμε να κάνουμε μία ουσιαστική, τυπική και εμπειριστατωμένη εισαγωγή στην ολική ποιότητα, δίνοντας τον ορισμό αυτής και κάνοντας επίσης και μία ιστορική αναδρομή αναφέροντας πως περίπου ξεκίνησε αναλύοντας και την σημασία της στρώνοντας παράλληλα το έδαφος για τα κεφάλαια που ακολουθούν και την γενικότερη ανάλυση και αναφορά που θα κάνουμε για την ποιότητα και το πώς αυτή μπορεί να βελτιωθεί μέσω των ανθρωπιστικών πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ)

Έχει γίνει πια συνείδηση ότι για τη σύγχρονη ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα δεν αρκεί μόνο η προβολή της φυσικής ομορφιάς του τόπου και των μνημείων του πολιτισμού μας. Χρειάζεται να αντιμετωπιστεί η τουριστική βιομηχανία με όρους καθαρά επιστημονικούς. Το μάνατζμεντ των τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξη τους. Βάση του ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι η σύγκριση των τιμών που οδηγεί αναγκαστικά στη συμπίεση των μισθών των εργαζομένων, αλλά η σύγκριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτή η ποιότητα στηρίζεται πολύ λιγότερο στην πολυτέλεια των υποδομών και πολύ περισσότερο στο είδος της σχέσης που μπορεί να αναπτυχθεί ανάμεσα στον εργαζόμενο στην τουριστική μονάδα και στον πελάτη-φιλοξενούμενο.

Η παραδοσιακή ελληνική φιλοξενία χρειάζεται να ενταχθεί μέσα σε ένα σύγχρονο πλαίσιο διοίκησης και λειτουργίας των τουριστικών μονάδων, το οποίο να ανταποκρίνεται στις σημερινές προσδοκίες των διάφορων ομάδων πελατών-φιλοξενούμενων που για διαφορετικούς λόγους επιλέγουν (ή θα θέλαμε να επιλέξουν) τη χώρα μας ως τόπο προορισμού.

Στις παρακάτω σελίδες θα αναλύσουμε μερικούς από τους σημαντικότερους παράγοντες που συνθέτουν την έννοια της ποιότητας και τους τρόπους διασφάλισης της, όπως για παράδειγμα είναι το Ελβετικό Σήμα Ποιότητας, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO και HACCP κ.ά.

3.2 Το Ελβετικό Σήμα Ποιότητας για τον Τουρισμό

3.2.1 Το πρόγραμμα πιστοποίησης της ποιότητας για τις τουριστικές επιχειρήσεις

Το 1997 οι δώδεκα σημαντικότεροι Ελβετοί τουριστικοί φορείς, με συντονιστή την Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού, οργάνωσαν την «Πιστοποίηση της Ποιότητας για τον Τουρισμό» με απονομή του Σήματος Ποιότητας Q.

Οι φορείς που συμμετείχαν ήταν οι ακόλουθοι: Fédération Suisse du Tourism (Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού –Συντονιστής του προγράμματος), Suisse Tourism (Ελβετικός Τουρισμός), GastroSuisse (Ελβετική Γαστρονομία), Société Suisses des Hôtelières (Ενωση Ελβετών Ξενοδόχων), Remontées Mécaniques Suisses (Ενωση Ιδιοκτητών Ελβετικών Αναβατήρων Σκι), Union des Transports Publics (Ενωση Ιδιοκτητών Επιβατικών Μεταφορικών Μέσων), Conférence des Directeurs Régionaux (Ενωση Περιφερειακών Διευθυντών Ξενοδοχείων), Association Suisse des Directeurs du Tourism (Ενωση των Διευθυντών Τουρισμού), Association Suisses de Transports Routiers (Ελβετική Ένωση Οδικών Μεταφορών), Fédération Suisses des Agences de Voyages (Ομοσπονδία των Γραφείων Ταξιδιών), Association des Ecoles

Suisses de Ski et de Snowboard (Ενωση των Σχολών Σκι), Hotel & Gastro Union (Ενωση Ξενοδοχείων και Εστιατορίων).

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

3.2.2 Σε ποιους απευθύνεται το πρόγραμμα

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, έστω και αν το **επίπεδο II** απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν πάνω από 5 εργαζόμενους.

Βασική επιδίωξη του προγράμματος είναι να βοηθήσει τις τουριστικές επιχειρήσεις να σκεφτούν πως θα αναπτύξουν την ποιότητα παροχής των υπηρεσιών τους για να ακολουθήσουν τον δρόμο της ανάπτυξης και της προόδου. Η ποιότητα δεν αποκτάται από τη μια μέρα στην άλλη..αλλά είναι μια συνεχής διαδικασία...

3.2.3 Τα τρία επίπεδα του προγράμματος

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 3 στάδια, αλλά κάθε επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει ως ποιο σημείο θα προσπαθήσει να προχωρήσει στο 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).

Επίπεδο I: Μεταδώστε έναν «ιό» ποιότητας στην επιχείρησή.

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

Επίπεδο II: Ελέγξτε την ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης .

Μετα την κατάκτηση του επιπέδου I, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στο επίπεδο II, που εστιάζεται στην ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.

Επίπεδο III: Εισάγετε την ολική ποιότητα διαχείρισης.

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

3.3.1 Το Σήμα Ποιότητας επιπέδου I

Με τα εργαλεία του επιπέδου I, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να εξασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών και των παροχών τους. Η διαδικασία που ακολουθείται προϋποθέτει, με την ευρεία έννοια του όρου, άτομα υπεύθυνα, παρέχει 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.

1. 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 «ιό» της ποιότητας.
2. Ο υπεύθυνος της επιχείρησης εκπαιδεύεται 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.
3. Με τη βοήθεια του Quality-Coach, η επιχείρηση σχεδιάζει την εφαρμογή των τεσσάρων οργάνων για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της.
4. Οι παραπάνω πληροφορίες υποβάλλονται στο Όργανο ελέγχου.
5. Μετά από τον έλεγχο των στοιχείων γίνεται η απονομή του Σήματος Ποιότητας για το επίπεδο I. Το Σήμα παραχωρείται για τρία χρόνια. Αν δεν πληρούνται οι καθορισμένες απαιτήσεις, ζητείται η συμπλήρωση ή διόρθωση των στοιχείων.
6. 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.

3.3.2 Το Σήμα Ποιότητας επιπέδου 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 τη 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.

1. Εγγραφή του Quality-Coach στο σεμινάριο των Quality-Trainers. Στη διάρκεια του σεμιναρίου (μιας ημέρας) το στέλεχος της επιχείρησης εξοικειώνεται με τα νέα εργαλεία.
2. Διατίθενται τέσσερα εργαλεία για να ξεκινήσει μια αναλυτική αξιολόγηση της κατάστασης:

Προφίλ διαχειρίσεις 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.

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.

Οι απόψεις των πελατών. Τελικός στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών. Η ποιότητα της διαχείρισης αποτιμάται με βάση ένα κατάλληλο ερωτηματολόγιο. «*Mystery Person*». Ένας ανώνυμος ελεγκτής κρίνει τις παροχές υπηρεσιών της επιχείρησης με βάση έναν κατάλογο ελέγχων.

3. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συνοψίζονται σε μια έκθεση αξιολόγησης. Η έκθεση αυτή δείχνει τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου τομέα.
4. Στη συνέχεια, η επιχείρηση καταρτίζει ένα Σχέδιο Δράσης 6 έως 10 βασικών μέτρων που το υποβάλλει στο Όργανο ελέγχου.
5. Αν η επιχείρηση αξιολογεί θετικά (συγκεντρώνει 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.
6. Κάθε χρόνο γίνεται από την επιχείρηση ο έλεγχος της πραγματοποίησης των στόχων του Σχεδίου Δράσης και υποβάλλεται ένα νέο σχέδιο στο Όργανο ελέγχου.

3.3.3 Το Σήμα Ποιότητας επιπέδου III

Όταν μια επιχείρηση έχει ολοκληρώσει τα επίπεδα I και II, μπορεί να προχωρήσει (αν 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.

3.4 Το προφίλ 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.

3.5 Οι αλυσίδες εξυπηρέτησης

Η σύσταση των αλυσίδων εξυπηρέτησης είναι ένα από τα βασικά εργαλεία για τη βελτίωση της ποιότητας. Η επιχείρηση σχεδιάζει μια αλυσίδα εξυπηρέτησης για καθεμία από τις σημαντικότερες ομάδες των πελατών (κατά αγορά, τμήμα, προϊόντα ή τιμές).

Οι τουριστικές υπηρεσίες αποτελούνται από ένα σύνολο ατομικών υπηρεσιών. Όλες αυτές οι ατομικές προσφορές παρατάσσονται σε μορφή αλυσίδας: οι πρώτες πληροφορίες στα τουριστικά πρακτορεία, η άφιξη με αεροπλάνο, η διαμονή στο ξενοδοχείο, η διατροφή στο εστιατόριο, οι εκδρομές με πούλμαν και, τέλος, το ταξίδι της επιστροφής. Κάθε παροχή υπηρεσίας σημαδεύει και επηρεάζει το σύνολο των εντυπώσεων από τις διακοπές.

Για παράδειγμα, η αλυσίδα εξυπηρέτησης «Σύνολο εντυπώσεων από διακοπές» μπορεί να είναι:

Τουριστικό πρακτορείο → Αεροπλάνο → Ξενοδοχείο → Εστιατόριο → Πούλμαν

Στο επίπεδο της επιχείρησης, ο φιλοξενούμενος αισθάνεται το σύνολο της προσφοράς ως μια αλυσίδα εξυπηρέτησης, στην οποία η κάθε υπηρεσία παρατάσσεται πίσω από την άλλη.

Πληροφορίες → Άφιξη → Τακτοποίηση σε δωμάτιο → Διαμονή → Αναχώρηση

Επεισόδια

Παρά τις προσπάθειες των εργαζομένων σε μια τουριστική επιχείρηση, είναι αδύνατο να αποφευχθούν κάποια λάθη ή κάποιες ασυνεννοησίες.

Τέτοιου είδους περιστατικά ονομάζονται «επεισόδια». Είναι μεμονωμένα, μη ικανοποιητικά χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας που προκαλούν τη δυσαρέσκεια του φιλοξενούμενου. Τις περισσότερες φορές, ο φιλοξενούμενος θυμάται κυρίως τις αρνητικές εμπειρίες του όταν μιλάει στους γνωστούς το. Σύμφωνα με έρευνες, ο δυσαρεστημένος φιλοξενούμενος διηγείται τις αρνητικές εμπειρίες του σε δέκα άτομα, ενώ ένας ευχαριστημένος φιλοξενούμενος δεν ενημερώνει παρά μόνο τρία άτομα για τις θετικές εμπειρίες του.

Τα επεισόδια μπορούν να εμφανιστούν τόσο στον τομέα του υλικού (ελαττωματικό πιστολάκι μαλλιών, κατεστραμμένα καθίσματα στο πούλμαν κτλ.), όσο και στον τομέα εξυπηρέτησης (κακή εξυπηρέτηση, μεγάλες ουρές αναμονής κλπ.) ή εξαιτίας άσχημων περιβαλλοντικών συνθηκών (μόλυνση του αέρα, της θάλασσας κλπ).

Στην καλύτερη περίπτωση, ο φιλοξενούμενος κάνει μια αναφορά παραπόνων, εκφράζοντας τη δυσαρέσκεια του. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στις κατάλληλες διορθώσεις. Στη χειρότερη περίπτωση, τα επεισόδια προκαλούν τέτοια δυσαρέσκεια στον φιλοξενούμενο, που μιλά με τα χειρότερα λόγια για την επιχείρηση ή τον τόπο και δεν τον ξαναεπισκέπτεται ποτέ.

Σύμφωνα με έρευνες, χρειάζονται επτά θετικά σημεία για να αντισταθμιστεί ένα μόνο σφάλμα στην υποδοχή ενός φιλοξενούμενου. Ένα μόνο λάθος μπορεί να μειώσει μαζικά την εντύπωση για την ποιότητα, είτε αυτό αφορά ένα βρώμικο μπάνιο, είτε έναν άκεφο συνεργάτη.

3.6 Η αλυσίδα και η δομή της

Στην παγκόσμια τουριστική προσφορά, οι διάφοροι κρίκοι είναι αλληλένδετοι, όπως σε μια ατσάλινη αλυσίδα. Μόνο σε αυτό το πλαίσιο μπορούν να αποτελέσουν ένα σύνολο. Αν ένας κρίκος είναι ελαττωματικός ή εξασθενημένος, υπάρχει το ρίσκο να εξασθενήσει ή ακόμα και να σπάσει το σύνολο της προσφοράς. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να ενισχύεται κάθε κρίκος και ιδιαίτερα εκείνοι που είναι πιο αδύνατοι, έτσι ώστε το σύνολο να παραμένει δυνατό.

Οι διαφορετικές ομάδες φιλοξενούμενων έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις, προκαλώντας μια διαφοροποίηση των διαδικασιών εξυπηρέτησης. Έτσι τα επεισόδια και η άποψη για την ποιότητα εξυπηρέτησης μπορούν να ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό. Μια αλυσίδα εξυπηρέτησης δημιουργείται για μια συγκεκριμένη ομάδα φιλοξενούμενων, όπως για παράδειγμα οι επιχειρηματίες, ή για πολλές ομάδες, όπως οι μεμονωμένοι πελάτες ενός ξενοδοχείου ή ενός εστιατορίου.

Κάθε μια αλυσίδα εξυπηρέτησης χωρίζεται σε τρία στάδια: πριν την άφιξη/ κατά τη διαμονή/ μετά την αναχώρηση. (Φυσικά, ανάλογα με το είδος της τουριστικής επιχείρησης, τα στάδια αυτά μπορεί να έχουν κάποιες μικρές διαφοροποιήσεις).

Στη συνέχεια, κάθε στάδιο υποδιαιρείται σε συγκεκριμένα στοιχεία υπηρεσιών που καλύπτουν όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Στις περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις βρίσκουμε στοιχεία υπηρεσιών, όπως οι κρατήσεις, η υποδοχή, η παροχή υπηρεσιών, η πληρωμή και ο αποχαιρετισμός.

Έτσι διαμορφώνονται ο σκελετός και η δομή της αλυσίδας εξυπηρέτησης. Τώρα πρέπει να δώσουμε περιεχόμενο στα διάφορα στοιχεία ή μέρη υπηρεσιών, προσφεύγοντας στα επεισόδια και καταγράφοντας τις ιδέες μας όσος αφορά την «καλή εξυπηρέτηση».

Μελετώντας τη δομή της αλυσίδας εξυπηρέτησης για μια συγκεκριμένη ομάδα φιλοξενούμενων, η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τα επεισόδια που μπορούν να προκύψουν σε κάθε στάδιο (πριν/ κατά/ μετά) σε συγκεκριμένα στοιχεία υπηρεσιών.

Σε κάθε «επεισόδιο» θα αντιστοιχεί προφανώς μια «καλή εξυπηρέτηση». Με άλλα λόγια, η επιχείρηση πρέπει να ορίσει τις δικές της προδιαγραφές ποιότητας (standards) για κάθε θέμα που μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στις σχέσεις της με τον πελάτη-φιλοξενούμενο. Οι προδιαγραφές ποιότητας δεν είναι «αντικειμενικές», ούτε δεδομένες «εξωτερικά». Εξαρτώνται από την κάθε ομάδα φιλοξενούμενων (από τις προσδοκίες που έχει η ομάδα) και από τους στόχους που θέτει η επιχείρηση σε σχέση με τη συγκεκριμένη ομάδα.

Οι προδιαγραφές ποιότητας (για καλή εξυπηρέτηση) πρέπει να είναι συγκεκριμένες και μετρήσιμες.

3.6.1 Λήψη μέτρων και καθορισμός προτεραιοτήτων

Αφού εντοπιστούν τα επεισόδια και περιγραφούν οι αντίστοιχες καλές εξυπηρετήσεις, θα πρέπει να προσδιοριστούν με σαφήνεια τα μέτρα που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας και να καθοριστούν οι προτεραιότητες.

Οι προτεραιότητες καθορίζονται σε μια κλίμακα τριών επιπέδων:

- 1 = κύρια προτεραιότητα (πραγματοποιείται εύκολα και γρήγορα), με πρωταρχικό σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη, την απόδοση ή την οικονομία)
- 2 = μέση προτεραιότητα (υψηλές δαπάνες, μέση προς υψηλή απόδοση)
- 3 = χαμηλή προτεραιότητα (υψηλές δαπάνες, χαμηλή απόδοση).

Παραδείγματα επεισοδίων και καλής εξυπηρέτησης

Για να γίνει κατανοητή η έννοια των επεισοδίων και της καλής εξυπηρέτησης παρουσιάζονται μερικά παραδείγματα για ξενοδοχεία και τουριστικά πρακτορεία.

1. Ξενοδοχεία

α) Πριν

Επεισόδια

Κρατήσεις: Έλλειψη αρμοδιότητας και γνώσεων από το άτομο που παρέχει τις πληροφορίες/ έλλειψη εξυπηρετικότητας στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων.

Καλή εξυπηρέτηση

Το προσωπικό είναι αρμόδιο και μπορεί να παρέχει απευθείας πληροφορίες / οι ανάγκες αντιμετωπίζονται και προτείνονται εναλλακτικές λύσεις.

β) Μέσα στην επιχείρηση

Επεισόδια

Αφιξη: Το προσωπικό δεν είναι ντυμένο με επιμέλεια.

Καλή εξυπηρέτηση

Το προσωπικό αποδίδει σημασία στην εμφάνιση του και φέρει την ειδική ταυτότητα.

Δωμάτια: Το τηλέφωνο, το Ραδιόφωνο και η τηλεόραση είναι δύσχρηστα και δεν υπάρχει έντυπο οδηγιών χρήσης.

Η χρήση των συσκευών (τηλέφωνο, τηλεόραση, κλιματισμός κλπ). είναι γραμμένη σε έντυπο με τρόπο κατανοητό ή εξηγείται κατά την είσοδο του πελάτη στο δωμάτιο.

Διαμονή: Οι φιλοξενούμενοι δεν χαιρετίζονται από το προσωπικό.

Οι φιλοξενούμενοι χαιρετίζονται με ευγενικό τρόπο από όλο το προσωπικό. Ο φιλοξενούμενος ερωτάται αν είναι ικανοποιημένος.

Αναχώρηση: Οι αποσκευές δεν μπορούν να εναποθηκευτούν για ορισμένο χρονικό διάστημα.

Οι αποσκευές μπορούν να αποθηκευτούν μέχρι την οριστική αναχώρηση.

γ)Μετά

Επεισόδια

Τα αντικείμενα που ξεχνούν οι φιλοξενούμενοι πετιούνται αμέσως.

Καλή εξυπηρέτηση

Τα αντικείμενα που ξεχνούν οι φιλοξενούμενοι φυλάσσονται ή αποστέλλονται σε αυτούς.

2.Τουριστικά πρακτορεία(Γραφεία ταξιδίων)

α)Πριν

Επεισόδια

Πρώτες πληροφορίες: Το τηλέφωνο είναι συνεχώς απασχολημένο, ο πελάτης πρέπει να αναμένει και περνα από πολλούς συνομιλητές.

Καλή εξυπηρέτηση

Το τηλέφωνο απαντά το πολύ μετά το τρίτο χτύπημα και βρίσκεται αμέσως ο υπεύθυνος συνομιλητής.

β)Κατά τη διάρκεια

Επεισόδια

Αφιξη:Το γραφείο ταξιδίων είναι κλειστό και δεν φαίνονται οι ώρες λειτουργίας.

Καλή εξυπηρέτηση

Οι ώρες λειτουργίας αναγράφονται με ευκρίνια.

Επιτόπου πληροφόρηση:Ο πελάτης περιμένει πολύ ώρα χωρίς να του απευθυνθεί ο λόγος.

Ο πελάτης μπορεί να εκφράσει το ερώτημα του το πολύ 5 λεπτά μετά.Του προσφέρεται μια καρέκλα ενώ περιμένει.

Συμβουλές/ κρατήσεις: Η συζήτηση με τον πελάτη διακόπτεται από τηλεφωνήματα, άλλους συνεργάτες κλπ.

Η συζήτηση πραγματοποιείται σε ένα ήρεμο περιβάλλον, χωρίς διακοπές.

γ)Μετά

Επεισόδια

Έγγραφα: Το πρόγραμμα του ταξιδιού δεν υπάρχει ή είναι ημιτελές.

Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού: Σε περίπτωση προβλημάτων (ατομικά ταξίδια), ο πελάτης δεν ξέρει σε ποιον να απευθυνθεί.

Επακόλουθα: Κατά την επιστροφή του από το ταξίδι, ο πελάτης δεν έχει επικοινωνία με το γραφείο ταξιδιών.

Καλή εξυπηρέτηση

Η αναμενόμενη εξέλιξη του ταξιδιού περιγράφεται σε ένα ταξιδιωτικό πρόγραμμα(σχόλια για τη διαδρομή, ώρες αναχώρησης πτήσεων, διεύθυνση τοπικού αντιπροσώπου κλπ).

Ο πελάτης έχει στη διάθεση του έναν αριθμό τηλεφώνου για περιπτώσεις ανάγκης.

Το γραφείο επικοινωνεί με τον πελάτη για να μάθει αν έχει μείνει ικανοποιημένος.

3.7 Το προφίλ ποιότητας

Το προφίλ ποιότητας (για την προώθηση και τον έλεγχο της ποιότητας εξυπηρέτησης) αφορά όλους τους τομείς οργάνωσης της επιχείρησης. Έχει στόχο να επιβεβαιώσει τα ακόλουθα:

- Η τουριστική επιχείρηση είναι σε θέση να καθορίζει μόνη της το επίπεδο ποιότητας της εξυπηρέτησης.
- Η διεύθυνση της επιχείρησης έχει τις προϋποθέσεις, ώστε να παίρνει σαφείς αποφάσεις προκειμένου να προχωρήσει σε βελτιώσεις.
- Η διεύθυνση της επιχείρησης γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης (SWOT-analysis: Strength, Weakness, Opportunities, Threats).
- Η διεύθυνση της επιχείρησης αναπτύσσει ιδέες και προγραμματίζει συγκεκριμένες ενέργειες.

3.7.1 Οι έξι αρχές ενεργειών του προφίλ ποιότητας

Το προφίλ ποιότητας περιλαμβάνει έξι θέματα σχετικά με τη διαχείριση της επιχείρησης. Αναφέρονται στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης της επιχείρησης που έχουν μεγάλη σημασία προκειμένου να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης.

1. Γνώση των προσδοκιών των πελατών

«Οι συνεργάτες και η διεύθυνση της επιχείρησης αναζητούν πληροφορίες σχετικές με τις προσδοκίες των πελατών.»

Η γνώση των προσδοκιών των πελατών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί η υψηλή ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών. Έχοντας μια σαφή εικόνα των προσδοκιών που αφορούν την ποιότητα της εξυπηρέτησης, είναι πιο εύκολη η επίτευξη της μεγαλύτερης ικανοποίησης των πελατών. Αν ο μόνος οδηγός της διεύθυνσης είναι η προσωπική άποψη των συνεργατών σε ότι αφορά ένα καλό επίπεδο ποιότητας, υπάρχει ο κίνδυνος να μην προβλεφτούν ή να ερμηνευτούν σωστά οι προσδοκίες των πελατών.

2. Συντήρηση του εξοπλισμού και των μέσων

«Οι συνεργάτες και η διεύθυνση της επιχείρησης φροντίζουν για τη διατήρηση της άψογης κατάστασης του εξοπλισμού (επίπλωση, συσκευές, διακόσμηση κλπ.) και των βοηθημάτων εργασίας (υπολογιστές, μηχανήματα κλπ.)».

Το σύνολο του εξοπλισμού, τα βοηθήματα εργασίας τα μέσα πληροφορικής και τα άλλα μέσα, σε άψογη κατάσταση λειτουργίας, αποτελούν τη βάση για ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας. Δεν αρκεί να τα διαθέτει μια επιχείρηση, πρέπει επίσης να λειτουργούν αξιόπιστα και να βρίσκονται σε καλή κατάσταση. Είναι απαραίτητη, λοιπόν η συντήρηση τους από ειδικούς τεχνικούς.

3. Γνώση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών

«Οι συνεργάτες και η διεύθυνση της επιχείρησης έχουν υποχρέωση να γνωρίζουν κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες».

Η γνώση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών αποτελεί μια ουσιώδη πληροφορία κειμένου να προσαρμόζονται συνεχώς οι υπηρεσίες στις ανάγκες των πελατών. Δεν μπορεί να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας, αν οι υπηρεσίες δεν ανταποκρίνονται στις επιθυμίες των πελατών.

4. Εργασία κατά ομάδες

«Οι συνεργάτες της επιχείρησης βοηθούν αποτελεσματικά τους συναδέλφους τους, αναλαμβάνοντας μαζί τις ενέργειες προκειμένου να ικανοποιήσουν τους πελάτες».

Οι υπηρεσίες της επιχείρησης παρέχονται σύμφωνα με ένα σύστημα πλήρους κατανομής της εργασίας ανάμεσα στους διάφορους τομείς και τους συνεργάτες. Ο πελάτης αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως ένα ενιαίο σύνολο. Οι διάφοροι τομείς, πρέπει λοιπόν, να αποτελούν μια ενότητα ως προς τους τρίτους και να ενεργούν συντονισμένα. Στους κόλπους της επιχείρησης, οι

κανόνες και οι συμφωνίες πρέπει οπωσδήποτε να γίνονται σεβαστές. Είναι καλό να αναζητηθεί ένα περιβάλλον εργασίας που να χαρακτηρίζεται από τον αμοιβαίο σεβασμό και την αλληλοβοήθεια. Κατά συνέπεια, κάθε συνεργάτης δεν έχει μόνο εξωτερικούς πελάτες, τους φιλοξενούμενους, αλλά και εσωτερικούς πελάτες, τους συναδέλφους τους.

5.Συνεργασία με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

«Η διεύθυνση της επιχείρησης φροντίζει ώστε η συνεργασία με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και τις άλλες τουριστικές επιχειρήσεις, που βρίσκονται κοντά στην επιχείρηση ή είναι πιο απομακρυσμένες, λειτουργεί χωρίς προβλήματα».

Δεν αρκεί μόνο η δική σας επιχείρηση να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Η απόφαση του πελάτη να επισκεφθεί ξανά την επιχείρηση σας ή να προτείνει το μέρος σε άλλους εξαρτάται κατά πολύ από τη γενικότερη αξιολόγηση των υπηρεσιών όλων των τουριστικών επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, η τοπική και/ ή υπερτοπική συνεργασία με άλλες τουριστικές υπηρεσίες πρέπει να φροντιστεί ιδιαίτερα.

6.Διεύθυνση των συνεργατών

«Η διεύθυνση της επιχείρησης γνωρίζει τις προσδοκίες των συνεργατών. Φροντίζει το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και τη διεύθυνση των συνεργατών με τέτοιο τρόπο που να τους ενθαρρύνει και να τους προφέρει κίνητρα».

Η διεύθυνση της επιχείρησης είναι υπεύθυνη για την ποιότητα της εργασίας που εκτελείται από τους συνεργάτες. Φροντίζοντας να κρατά ικανοποιημένους και να προσφέρει κίνητρα στους συνεργάτες της, η διεύθυνση μπορεί να επηρεάσει θετικά τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και τους συνεργάτες. Οι συνεργάτες έχουν συχνά την ίδια συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες με αυτή της διεύθυνσης απέναντι τους.

Τα θέματα αξιολογούνται με βάση μια κλίμακα τεσσάρων επιπέδων. Καταγράφονται όλες οι ιδέες και οι απόψεις που σχετίζονται με τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Προγραμματίζονται τα μέτρα που θα ληφθούν και οι συνέπειες για την επιχείρηση.

3.7.2 Διαχείριση των παραπόνων

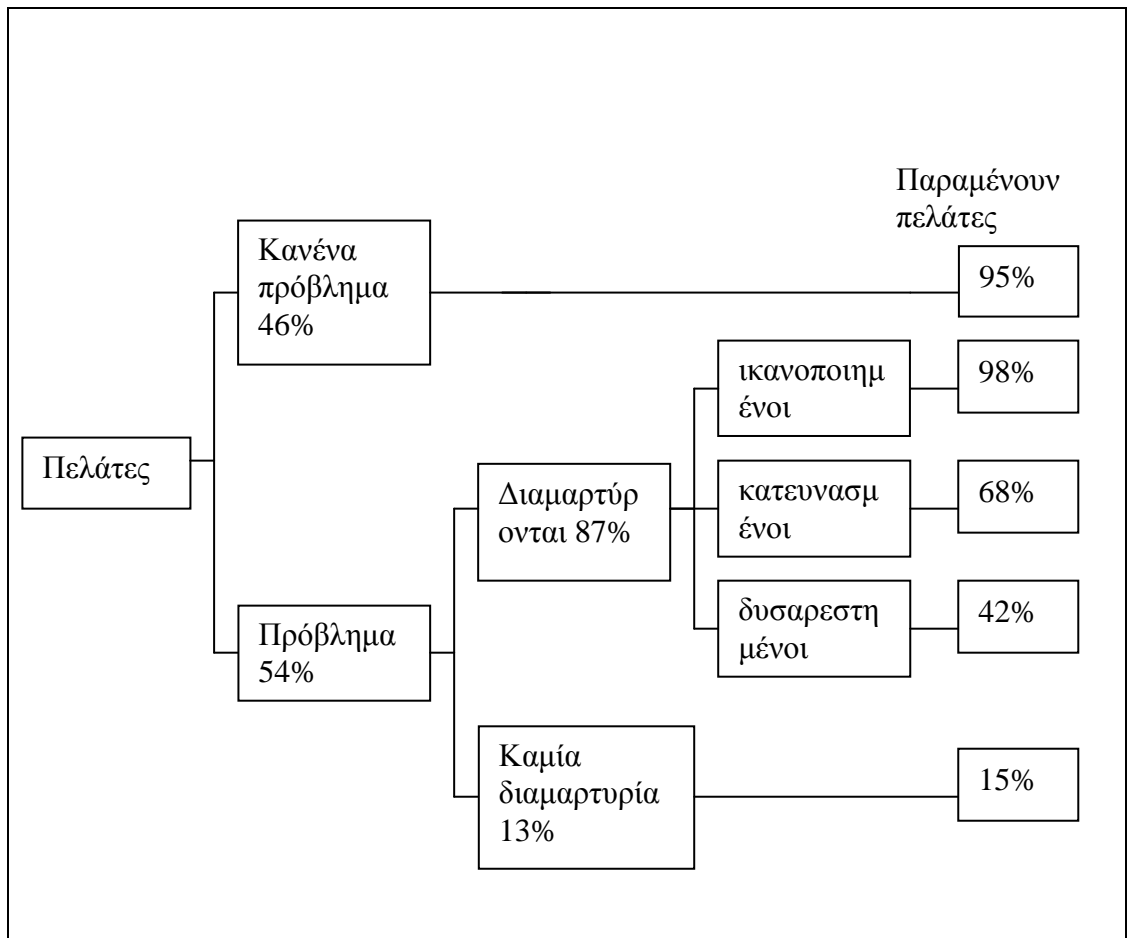
- ✓ Τα παράπονα πρέπει να θεωρούνται ως ευκαιρία για βελτιώσεις.
- ✓ Σε περίπτωση επεισοδίων, οι φιλοξενούμενοι μπορεί να αντιδράσουν με πολύ διαφορετικούς τρόπους-από την αδιαφορία μέχρι την οριστική αλλαγή επιχείρησης.
- ✓ Πρέπει να παροτρύνουμε τους φιλοξενούμενους να μας δίνουν τις εντυπώσεις τους.

- ✓ 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 μέτρα βελτίωσης.

3.7.3 Η σημασία των παραπόνων

Οι ικανοποιημένοι φιλοξενούμενοι είναι οι φιλοξενούμενοι του αύριο. Σε μια διαδικασία παροχής υπηρεσιών, συναντάμε συχνά καταστάσεις που προκαλούν παρατηρήσεις και παράπονα. Τα παράπονα, ωστόσο, δεν πρέπει να θεωρούνται ως επικίνδυνα, αλλά ως μια ευκαιρία για τη βελτίωση των υπηρεσιών. Η επιτυχημένη αντιμετώπιση ενός παραπόνου οδηγεί σε ένα μεγαλύτερο δέσιμο του πελάτη απ'όταν δεν έχει διατυπωθεί κανένα παράπονο.

Η συναισθηματική δέσμευση ενός φιλοξενούμενου δεν είναι ποτέ τόσο δυνατή παρά μόνο όταν εκφράσει ένα παράπονο. Ο φιλοξενούμενος είναι ενοχλημένος και μερικές φορές μάλιστα εξοργισμένος. Όταν η τουριστική επιχείρηση παροχής υπηρεσιών καταφέρει να ικανοποιήσει τον φιλοξενούμενο της, τα συναισθήματα του φιλοξενούμενου αλλάζουν από αρνητικά σε θετικά. Εκεί ακριβώς βρίσκεται η μεγάλη ευκαιρία. Όταν ο φιλοξενούμενος δει ότι τα ζητήματα που τον απασχολούν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη (με τον ίδιο τρόπο όπως τα επεισόδια) θα αποκτήσει το συναίσθημα ότι «βρίσκεται σε καλά χέρια» μέσω σ' αυτή την επιχείρηση. Ένας φιλοξενούμενος, που είχε σχεδόν χαθεί για την επιχείρηση, θα της είναι πιο πιστός από ποτέ!



Το παραπάνω διάγραμμα φανερώνει τη σημασία που έχει η έκφραση των παραπόνων και η σωστή αντιμετώπιση τους.

- Το 98% από αυτούς που έμειναν ικανοποιημένοι από την αντιμετώπιση του προβλήματος τους (για το οποίο διαμαρτυρήθηκαν) παραμένουν πελάτες. Μεγαλύτερο ποσοστό ακόμα και από αυτούς που δεν είχαν κανένα πρόβλημα.
- Αντίθετα, μόνο το 15% από αυτούς που είχαν κάποιο πρόβλημα, αλλά δεν έκαναν καμία διαμαρτυρία, παραμένουν πελάτες της επιχείρησης. Πολύ μικρότερο ποσοστό ακόμα και από αυτούς που έμειναν δυσαρεστημένοι και μετά τη διαμαρτυρία τους!

Η ενεργή διαχείριση των παραπόνων πρέπει να οδηγήσει σε μια πολύ συγκεκριμένη αντιμετώπιση τους και να συνεισφέρει έτσι στη βελτίωση της ποιότητας και της ασφάλειας μέσα στην επιχείρηση. Γενικότερα, οι ακόλουθοι στόχοι είναι κύριας προτεραιότητας:

- Πιθανότητα να αποκατασταθεί η ικανοποίηση του φιλοξενούμενου.
- Μείωση της αρνητικής διαφήμισης που περνά από στόμα σε στόμα.
- Αποφυγή της «διαφυγής» των φιλοξενούμενων.
- Αντιμετώπιση αδικαιολόγητων απαιτήσεων.
- Απόκτηση πληροφοριών για τα αδύνατα σημεία των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Το ακόλουθο διάγραμμα δείχνει γενικά τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να χάσει πελάτες:

•	1%	λόγω θανάτου
•••	3%	λόγω αλλαγής τοποθεσίας
•••••	5%	λόγω αλλαγής συνηθειών
••••••••	9%	λόγω αλλαγής τιμών
••••••••••	14%	λόγω κακής ποιότητας προϊόντων
•••••••••• •••••••••• •••••••••• •••••••••• ••••••••••	68%	λόγω κακή ποιότητα υπηρεσιών

3.8 Αντιμετώπιση των παραπόνων σε πέντε στάδια

Η σημασία των παραπόνων των φιλοξενούμενων για τη βελτίωση της ποιότητας της επιχείρησης είναι αδιαμφισβήτητη. Όμως, πώς πρέπει να αντιδρούν τα στελέχη και οι συνεργάτες στα παράπονα των φιλοξενούμενων; Ποια στη μέση έχουν διάθεση τους; Πώς μαθαίνουν για τη δυσαρέσκεια των φιλοξενούμενων; Ποιες είναι οι πιθανές αντιδράσεις των φιλοξενούμενων όταν δεν είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται; Αυτές οι ερωτήσεις βρίσκονται στο κέντρο μιας ενεργής διαχείρισης παραπόνων. Παρακάτω υποδεικνύονται οι δρόμοι που οδηγούν στην προσεκτική αντιμετώπιση των παραπόνων.

Στάδιο 1: Σκεφτείτε τις πιθανές αντιδράσεις

Κατ' αρχάς, πρέπει να γνωρίζουμε τις διάφορες πιθανές αντιδράσεις ενός φιλοξενούμενου που είναι δυσαρεστημένος από τις υπηρεσίες που του παρέχει η τουριστική επιχείρηση.

Πιθανές αντιδράσεις δυσαρεστημένων φιλοξενούμενων:

- Ο φιλοξενούμενος αλλάζει επιχείρηση.
- Ο φιλοξενούμενος κάνει παράπονα στην επιχείρηση.
- Ο φιλοξενούμενος απευθύνεται για το παράπονο του σε έναν οργανισμό (π.χ. μέσα ενημέρωσης, συνήγορος του πολίτη, οργανισμοί καταναλωτών).
- Ο φιλοξενούμενος κάνει αρνητική διαφήμιση από στόμα σε στόμα σε πιθανούς πελάτες.

- Ο φιλοξενούμενος απορρίπτει για πάντα την αμφισβητούμενη υπηρεσία.
- Ο φιλοξενούμενος δεν αντιδρά παρά τη δυσαρέσκειά του.

Στάδιο 2: Προσφέρετε στους φιλοξενούμενους τη δυνατότητα να εκφράσουν το παράπονο τους

Συχνά, ο φιλοξενούμενος δεν εκφράζει άμεσα τη δυσαρέσκειά του. Πρέπει να του δοθεί η δυνατότητα να εκφράσει το παράπονο του. Αυτό αποτελεί το μοναδικό τρόπο, για την επιχείρηση, να αποκαταστήσει την ικανοποίηση του φιλοξενούμενου και να διατηρήσει τις σχέσεις του με την επιχείρηση. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να επιτευχθεί αυτό:

- Τοποθετούμε ένα δοχείο παραπόνων.
- Παρουσιάζουμε κάρτες γνώμης («Comment- Cards»), για παράδειγμα στο κομοδίνο των δωματίων (όχι όμως κρυμμένες μέσα στα υπόλοιπα έντυπα του ξενοδοχείου).
- Τοποθετούμε στάντς (πίνακες ή δοχεία) εξυπηρέτησης σε κεντρικό σημείο για την κατάθεση των παραπόνων.
- Ενθαρρύνουμε τον φιλοξενούμενο να εκφράσει τις προτάσεις του, τις επιθυμίες του ή τις ελλείψεις που έχει παρατηρήσει, συζητώντας ανοιχτά μαζί του.
- Χρησιμοποιούμε ερωτηματολόγια για να αξιοποιήσουμε το επίπεδο ικανοποίησης των φιλοξενούμενων.

Στάδιο 3: Αποδεχτείτε τα παράπονα με επαγγελματικό τρόπο

Όταν ο φιλοξενούμενος εκφράζει το παράπονο του, είναι πρωταρχικής σημασίας η σωστή αντίδραση του συνεργάτη. Από τη στιγμή που θα δεχτούμε το παράπονο, πρέπει να αποφύγουμε να αυξήσουμε ακόμα περισσότερο τη δυσαρέσκεια του φιλοξενούμενου. Για να το πετύχουμε αυτό, πρέπει να υπάρχουν διάφορες προϋποθέσεις:

- Οργανώνουμε προγράμματα εκπαίδευσης για τους συνεργάτες που έρχονται σε άμεση επαφή με τους φιλοξενούμενους, προκειμένου να μάθουν να αντιμετωπίζουν με ευγένεια τα γεγονότα που παρουσιάζει ένας εκνευρισμένος φιλοξενούμενος.
- Δημιουργούμε ένα εγχειρίδιο για τις συνομιλίες που σχετίζονται με τα παράπονα.
- Ορίζουμε τους αρμόδιους για τη διαχείριση των παραπόνων (π.χ. τους συνεργάτες που δέχονται τα παράπονα ή μια κεντρική υπηρεσία).
- Ορίζουμε τις ικανότητες που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων από τη πλευρά των συνεργατών που μπορεί να έρθουν αντιμέτωποι με παράπονα των φιλοξενούμενων.
- Συντάσσουμε έντυπα για να καταγράφονται και να ανακοινώνονται τα παράπονα.
- Ορίζουμε κανόνες για τη συγκεκριμένη διαδικασία από τη στιγμή που θα εκφραστεί ένα παράπονο.

Το πιο σημαντικό είναι: ο συνεργάτης που αντιμετωπίζει έναν εκνευρισμένο φιλοξενούμενο να διατηρήσει την ψυχραιμία του, εφαρμόζοντας την αρχή « Παραμένουμε ψύχραιμοι, σοβαροί και επιμένουμε στα γεγονότα». Το ακόλουθο πρόγραμμα, σε δέκα σημεία, παρουσιάζει ένα πιθανό τρόπο αντιμετώπισης παραπόνων:

- Ακούμε τον πελάτη – δεν λέμε τίποτα.
- Διατηρούμε οπτική επαφή.
- Παραμένουμε σοβαροί.
- Οδηγούμε τον πελάτη σε ένα ήσυχο μέρος.
- Κάνουμε μια μεγάλη παύση προτού να απαντήσουμε.
- Δηλώνουμε ότι είμαστε το αρμόδιο πρόσωπο να αντιμετωπίσει το πρόβλημα.
- Κάνουμε δηλώσεις στο πρώτο πρόσωπο: «Πραγματικά λυπάμαι», «Το παίρνω πραγματικά στα σοβαρά», «Εκπλήσσομαι και με ανησυχεί».
- Κάνουμε συγκεκριμένες προτάσεις στον φιλοξενούμενο για να τον ικανοποιήσουμε ή ρωτάμε πως μπορούμε να τον ικανοποιήσουμε.
- Συμφωνούμε να δώσουμε συνέχεια, αν δεν μπορούμε να αντιδράσουμε άμεσα.
- Δεν δίνουμε υποσχέσεις που δεν μπορούμε να κρατήσουμε.
- Ευχαριστούμε τον πελάτη για το παράπονο του.

Με αυτόν τον τρόπο αντιμετώπισης, μπορούμε να μετριάσουμε τα αρνητικά συναισθήματα του πελάτη, ακόμα και να τα μετατρέψουμε σε θετικά. Όταν ο φιλοξενούμενος μειώσει τα αρνητικά του συναισθήματα, μπορούμε, με ηρεμία να συζητήσουμε τα μέτρα για να αποκαταστήσουμε την ικανοποίησή του.

Στάδιο 4: Αντιμετωπίστε τα παράπονα

Όποιος κι αν είναι αυτός που θα δεχτεί το παράπονο του φιλοξενούμενου, πρέπει αμέσως να το εξετάσει και να επιφέρει τις διορθώσεις που επιβάλλονται. Το παράπονο ενός φιλοξενούμενου δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να μείνει ανικανοποίητο. Οφείλουμε μαζί με τους υπεύθυνους, να προσπαθήσουμε να επιλύσουμε τα προβλήματα που εμφανίστηκαν. Η τουριστική επιχείρηση διαθέτει διάφορα μέσα για να αντιμετωπίσει τα παράπονα.

Μέσα για μια άμεση αντίδραση:

- Εξάλειψη/ επισκευή (π.χ. επισκευή των ελαττωματικών τουαλετών του δωματίου).
- Μεταγενέστερη βελτίωση (π.χ. ζέσταμα της παγωμένης σούπας).
- Επιπλέον περιποίηση (π.χ. προσφορά ενός γλυκού).

Επιπλέον μέσα αντίδρασης:

- Γραπτή επιβεβαίωση της αντιμετώπισης του παραπόνου, όταν αυτή παίρνει περισσότερο χρόνο.
- Επιστολή απολογίας.
- Προσωπικό τηλεφώνημα στον πελάτη που παραπονέθηκε.
- Εκ των υστέρων αποζημίωση με κάποιο χρηματικό ποσό.

Τα παράπονα που εκφράζονται από τους πιστούς φιλοξενούμενους χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή.

Στάδιο 5: Αξιολογήστε και αναλύστε τα παράπονα

Προκειμένου να χρησιμοποιήσουμε τις πληροφορίες που εμπεριέχονται στα παράπονα για να βελτιώσουμε την ποιότητα, πρέπει να τα αξιολογούμε συστηματικά. Για να το καταφέρουμε αυτό θα πρέπει να καταγράφουμε τον αριθμό των εγγεγραμμένων παραπόνων, καθώς και τη συχνότητα των διάφορων λόγων δυσαρέσκειας των φιλοξενούμενων. Για την απόκτηση του επιπέδου I, η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να αποδείξει ότι δίνει μεγάλη σημασία στην αντιμετώπιση των παραπόνων των φιλοξενούμενων θεωρώντας τα ως σημαντική ευκαιρία για τη βελτίωση της. Ο στόχος μιας καλής διαχείρισης ποιότητας είναι η μείωση των επεισοδίων, και, κατά συνέπεια των παραπόνων: θα πρέπει να αναρωτηθούμε σε ποιόν τομέα (τμήμα) και γιατί παρουσιάζονται τα περισσότερα παράπονα.

3.8.1 Το σχέδιο δράσης

Στο σχέδιο δράσης ομαδοποιούνται τα δεδομένα που προέρχονται από τις Αλυσίδες εξυπηρέτησης, το Προφίλ ποιότητας και τη Διαχείριση των παραπόνων. Αξιολογούνται οι προτεραιότητες και προγραμματίζονται έξι έως δέκα στόχοι. Για κάθε στόχο ορίζεται ο υπεύθυνος για την επίτευξη του και οι προθεσμίες εκτέλεσης.

Σκοπός του Σήματος ποιότητας Q είναι να μεταδώσει στην τουριστική επιχείρηση έναν «ιό» ποιότητας – να βοηθήσει όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση να ενδιαφερθούν, να προβληματιστούν και να εργαστούν για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, έτσι ώστε η επιχείρηση να αναβαθμιστεί και να μπορεί να ανταποκρίνεται στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των φιλοξενούμενων- πελατών της.

Πληροφορίες για την απόκτηση του Σήματος Ποιότητας Q από ελληνικές επιχειρήσεις μπορεί να βρει κανείς στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.qlabel.com.gr> (το site της ελληνικής αντιπροσωπείας).

3.9 SWOT Analysis

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη από τις οκτώ λειτουργίες του μάνατζμεντ, γι' αυτό και κάθε επιχείρηση που θέλει να ασκήσει με συνέπεια τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να ξεκινήσει με αυτόν. Και, όπως είπαν οι Hamel και Prahaland, «στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ο οραματισμός και η δημιουργία του μέλλοντος ταχύτερα και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της» -έτσι είναι η απόλυτη ανάγκη για μια επιχείρηση να προγραμματίζει το μέλλον της. Ο προγραμματισμός αφορά το μέλλον, που θα πρέπει, όμως, να σχεδιαστεί στο παρόν. Προγραμματισμός είναι ο τρόπος με τον οποίο καθορίζουν τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης τις στρατηγικές τους αποφάσεις και τους

μελλοντικούς στόχους. Οι στόχοι, βέβαια, πρέπει να είναι σύμφωνοι με το ακρωνύμιο SMART:

Specific (συγκεκριμένοι)

Measurable (μετρήσιμοι)

Achievable (εφικτοί)

Realistic (ρεαλιστικοί)

Time specific (χρονικά προσδιορισμένοι)

Οι στόχοι πρέπει, λοιπόν, να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και σχεδιασμένοι για την κατάλληλη χρονική στιγμή.

Η σημασία του προγραμματισμού φαίνεται και από τα λόγια του George Davis που είχε τονίσει ότι: «αν δεν επενδύσετε στο μέλλον, δεν θα υπάρχει ούτε παρόν».

Προγραμματισμός σημαίνει ότι πρέπει να απαντήσουμε σε τρία ερωτήματα: α) τι θέλουμε να πετύχουμε (στόχοι), β) πως θα το πετύχουμε (μέσα) και γ) πότε θα το πετύχουμε (ακριβές χρονοδιάγραμμα).

Ωστόσο μια τουριστική επιχείρηση δεν χρειάζεται μόνο τον *στρατηγικό προγραμματισμό*, όπως περιγράφεται παραπάνω. Χρειάζεται κάτι περισσότερο και αυτό είναι ο *προγραμματισμός ποιότητας*, γιατί η τουριστική επιχείρηση αξιολογείται κυρίως από την «αξία» των υπηρεσιών που προσφέρει. Η σημασία του είναι, λοιπόν, απόλυτα καθοριστική, αφού έχει ως στόχο την αποτελεσματική διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Ο προγραμματισμός ποιότητας κάνει ένα βήμα παραπέρα από τον στρατηγικό προγραμματισμό, απαιτώντας τη βελτίωση – και μάλιστα τη συνεχή βελτίωση. Αυτή βελτίωση εκφράζει και ο κύκλος του Deming.

Στον κύκλο αυτό ο προγραμματισμός είναι η πρώτη ενέργεια που πρέπει να κάνει κάθε επιχείρηση. Για να μπορέσει όμως μια επιχείρηση να προγραμματίσει το μέλλον της θα πρέπει πρώτα να αναλύσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι ο βαθμός και η ταχύτητα ανταπόκρισης των υπηρεσιών είναι ανάλογες με τις προσδοκίες των πελατών. Αυτό επιτυγχάνεται με μια ανάλυση SWOT, τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική.

Η ανάλυση SWOT είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος για να ανακαλύψει κάθε επιχείρηση τις δυνατότητες της (Strengths) και τις αδυναμίες της (Weaknesses) και να εξετάσει τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) που αντιμετωπίζει.

Τα δυο πρώτα αρχικά της ανάλυσης SWOT, δηλαδή οι Δυνατότητες (Strengths) και οι Αδυναμίες (Weaknesses) μιας επιχείρησης αναφέρονται στο εσωτερικό της περιβάλλον, ενώ τα δυο τελευταία, δηλαδή οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) αναφέρονται στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πως, όμως, μια τουριστική επιχείρηση θα μπορέσει να φτιάξει τη δική της ανάλυση SWOT;

Η απάντηση είναι απλή. Μια τουριστική επιχείρηση, με τη συμμετοχή όχι μόνο των ανωτέρων μάνατζερ αλλά και των κατώτερων, θα πρέπει θέσει η ίδια ερωτήματα, στα οποία θα πρέπει να απαντήσει, σύμφωνα με τις τέσσερις περιοχές

που περιλαμβάνει η ανάλυση SWOT. Έτσι, στο πεδίο των Δυνατοτήτων της θα πρέπει να θέσει τα εξής ερωτήματα:

- Ποια είναι τα προτερήματα σου;
- Τι κάνεις καλά;
- Ποιες δυνατότητες λένε οι άλλοι πως έχεις;
- Έχεις καταφέρει να δημιουργήσεις ένα καλό όνομα ανάμεσα στους πελάτες σου;
- Παρέχεις ποιοτικές και καινοτομικές υπηρεσίες;
- Είναι σε καλή τοποθεσία η επιχείρησή σου;
- Προβαίνεις σε «επιθετική» διαφήμιση;
- Παρέχεις υπηρεσίες στους πελάτες του ακόμα και όταν αυτοί έχουν φύγει από την επιχείρησή σου (ενημερωτικά φυλλάδια για τις τιμές, τις υπηρεσίες που προσφέρεις κλπ.), με άλλα λόγια, έχεις αναπτύξει το after sales service;

Τα ερωτήματα που τέθηκαν είναι ενδεικτικά, αφού κάθε τουριστική επιχείρηση πρέπει να θέσει η ίδια τα ερωτήματα. Αν η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα που τέθηκαν είναι καταφατική, τότε αυτά θα της καταλογιστούν ως Δυνατότητες τις οποίες έχει. Αν, όμως, η απάντηση σε κάποια από τα παραπάνω ερωτήματα είναι αρνητική, τότε αυτά της καταλογίζονται ως Αδυναμίες στο πλαίσιο της ανάλυσης SWOT. Μεταξύ άλλων τα ερωτήματα που θα πρέπει να τεθούν στο πεδίο των Αδυναμιών ενδεικτικά είναι:

- Τι δεν κάνουμε καλά;
- Πόσα είναι τα παράπονα των πελατών μας;
- Πόσοι πελάτες μας φεύγουν, κατά μέσο όρο τον χρόνο, ανικανοποίητοι;
- Είναι οι τιμές μας υψηλές;
- Είμαστε τρωτοί όταν ένας υπάλληλος αρρωστήσει ή φύγει; Μπορεί αυτός ο υπάλληλος να αντικατασταθεί ανά πάσα στιγμή;

Η ανάλυση της επιρροής του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να αποκαλύψει νέες Ευκαιρίες για κέρδη και ανάπτυξη. Αναμφισβήτητα, το εξωτερικό περιβάλλον (Ευκαιρίες, Απειλές) δεν μπορεί να επηρεαστεί, σε αντίθεση με το εσωτερικό περιβάλλον, αλλά θα πρέπει να το εκμεταλλευτούμε και να αποκτήσουμε πλεονεκτήματα από αυτό. Επομένως, ευκαιρίες θα μπορούσαν να θεωρηθούν:

- Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.
- Η νομοθετική εφαρμογή κινήτρων για τις τουριστικές επιχειρήσεις.
- Τοπικά ή παγκόσμια γεγονότα.

Μια χρήσιμη προσέγγιση, έτσι ώστε να αναγνωρίσει μια επιχείρηση τις ευκαιρίες της, είναι να αντιληφθεί τις δυνατότητες της, και να αναρωτηθεί πως αυτές μπορούν να προμηνύουν νέες ευκαιρίες. Εναλλακτικά, μια επιχείρηση αν καταφέρει να αντιληφθεί τις αδυναμίες της απαλείφοντας τις μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρίες.

Τις αρνητικές εξωτερικές συνθήκες (Απειλές) μια επιχείρηση δεν μπορεί να τις ελέγξει, αλλά μπορεί να μειώσει την επίδραση τους. Απειλές μπορούν να θεωρηθούν οι εξής:

- Υψηλή φορολογία.
- Πολεμικά γεγονότα και συγκρούσεις.
- Παγκόσμια ύφεση.
- Κάποια ταξιδιωτική οδηγία από άλλες χώρες.

Αναμφισβήτητα, μια ανάλυση SWOT βοηθάει την επιχείρηση στο να αναλύσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της, αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει. Η ανάλυση SWOT είναι μια από τις καλύτερες τεχνικές, η οποία βοηθάει την επιχείρηση να «χτίσει» μια δυνατή, ανταγωνιστική θέση στον τομέα της. Ελλοχεύει, όμως, και ένας κίνδυνος. Μπορεί να γίνει ιδιαίτερα υποκειμενική αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι βρίσκουν δυσκολία στο να διακρίνουν τις περιοχές στις οποίες υπάρχουν βασικές αδυναμίες. Γι' αυτό και υπάρχουν ορισμένοι πρακτικοί κανόνες για την εκπόνηση μιας ανάλυσης SWOT:

- 1) Να είσαι ρεαλιστικός για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες σου.
- 2) Να είσαι συγκεκριμένος.
- 3) Να ξεκινάς απλά με την καταγραφή λέξεων-κλειδιά που σε χαρακτηρίζουν.
- 4) Να κρατάς την ανάλυση SWOT σύντομη και απλή.
- 5) Να αποφεύγεις την πολυπλοκότητα και την υπερβολική ανάλυση.

Όπως είναι φανερό από τα παραπάνω, μια ανάλυση SWOT δεν απαιτεί κανένα ιδιαίτερο χρηματικό κόστος και η χρησιμότητα της είναι τεράστια. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο η εκπόνηση της από κάθε τουριστική επιχείρηση είναι κάτι περισσότερο από αναγκαία. Δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις, ούτε υπέρογκα ποσά, αλλά αντίθετα, αυτό που χρειάζεται είναι ρεαλισμός και ένα ...στιλό και χαρτί!

3.10 PEST Analysis

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε: α) μακρο-περιβάλλον και β) μικρο-περιβάλλον. Στο μακρο-περιβάλλον εξετάζονται οι δυνάμεις που επιδρούν στο σύνολο των επιχειρήσεων, ενώ στο μικρο-περιβάλλον εξετάζονται οι επιπτώσεις στον συγκεκριμένο κλάδο.

Η ανάλυση PEST είναι μια ανάλυση του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος. Ο αγγλικός όρος PEST είναι το ακρωνύμιο των αρχικών:

P olitical factors (πολιτικοί παράγοντες)

E conomic factors (οικονομικοί παράγοντες)

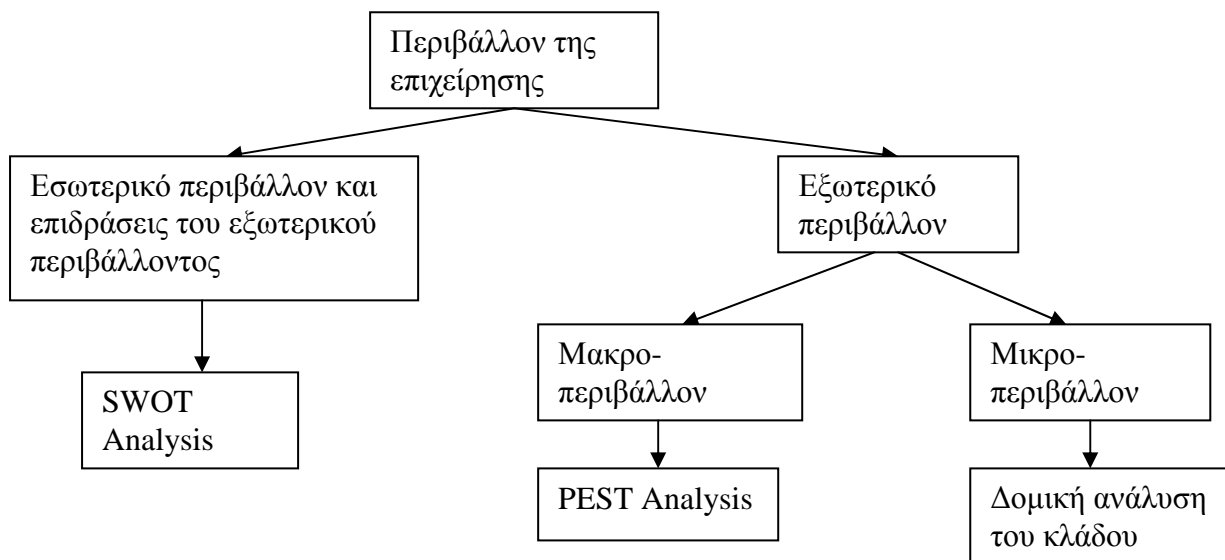
S ocial factors (κοινωνικοί παράγοντες)

T echnological factors (τεχνολογικοί παράγοντες)

Αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες είναι πολλές φορές, δύσκολο να ελεγχθούν από την επιχείρηση και τις περισσότερες φορές παρουσιάζονται ως απειλές.

Το μικρο-περιβάλλον εξετάζεται με την ανάλυση των πέντε μεταβλητών του Porter: α) Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, β) Απειλές με την είσοδο νέων ανταγωνιστών, γ) Απειλές με την είσοδο νέων ανταγωνιστών, αλλά για υποκατάστατα αγαθά, δ) Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών των επιχειρήσεων και ε) Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών των αγοραστών.

Οι μέθοδοι ανάλυσης του περιβάλλοντος μιας οποιασδήποτε επιχείρησης είναι οι εξής:



Μια τουριστική επιχείρηση, η οποία παρέχει αποκλειστικά υπηρεσίες, θα πρέπει να προβεί κυρίως σε μια ανάλυση PEST, και όχι σε μια δομική ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, γιατί η τελευταία αφορά κυρίως βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται μια ανάλυση PEST είναι παρόμοιος με αυτόν της ανάλυσης SWOT. Το παρακάτω σχήμα δείχνει πως κάθε επιχείρηση μπορεί να φτιάξει τη δική της ανάλυση PEST.

Πολιτικοί Παράγοντες	Οικονομικοί Παράγοντες
Κοινωνικο-πολιτιστικοί	Τεχνολογικοί παράγοντες

PEST Analysis

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται και εδώ για να βρει η κάθε επιχείρηση τους πολιτικούς/ οικονομικούς/ κοινωνικοπολιτιστικούς/ τεχνολογικούς παράγοντες που την επηρεάζουν είναι η μέθοδος του brainstorming.

Πώς, όμως, μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να προβεί σε μια ανάλυση PEST; Κάθε τουριστική επιχείρηση θα πρέπει, όπως και στην ανάλυση SWOT, να θέσει η ίδια τα ερωτήματα και να απαντήσει. Έτσι, λοιπόν, ενδεικτικά μπορεί η τουριστική επιχείρηση να θέσει τα εξής ερωτήματα:

Πολιτικοί παράγοντες:

- Πόσο σταθερό είναι το πολιτικό περιβάλλον;
- Με την πολιτική της, η κυβέρνηση θα επηρεάσει την τουριστική ανάπτυξη;
- Υπάρχει κάποια ευρωπαϊκή οδηγία που μπορεί να επηρεάσει τον τουρισμό;
- Υπάρχει κάποια ταξιδιωτική οδηγία για τη χώρα μας;

Οικονομικοί παράγοντες:

- Υπάρχει υψηλή φορολογία;
- Υπάρχει υψηλός πληθωρισμός;
- Υπάρχει υψηλή ανεργία;
- Υπάρχει παγκόσμια ύφεση;

Κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες:

- Έχουν σήμερα τα άτομα αρκετό καιρό για διακοπές;
- Έχουν οι μεγαλύτερες ηλικίες (οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να περάσουν περισσότερο χρονικό διάστημα σε διακοπές) χρήματα;
- Ποια μόδα επικρατεί στη χώρα μας σήμερα, αυτής του camping, ή της φιλοξενίας σε ξενοδοχείο;

Τεχνολογικοί παράγοντες:

- Μας επιτρέπει η υπάρχουσα τεχνολογία να παρέχουμε τις υπηρεσίες μας πιο φθηνά, πιο γρήγορα και χωρίς να χάνουν την ποιότητα τους;
- Προσφέρει η νέα τεχνολογία περισσότερες καινοτόμες υπηρεσίες;
- Πως επηρέασε η τεχνολογία την επαφή με τους πελάτες;
- Είμαστε γνώστες της νέας τεχνολογίας;
- Μήπως έχουμε κάποια χρηματοδότηση για την επιλογή συγκεκριμένης μεθόδου παροχής των υπηρεσιών μας μέσω της τεχνολογίας;
- Προτιμούν οι πελάτες μας την τεχνολογική ανάπτυξη ή τον πατροπαράδοτο τρόπο για την παροχή υπηρεσιών;

3.11 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM), που αναπτύχθηκε στη Ιαπωνία τη δεκαετία του 1950, πέρασε αργότερα στην Αμερική και μόλις τη δεκαετία του 1980 έφτασε στην Ευρώπη, αποτελεί μια νέα ουσιαστικά φιλοσοφία του μάνατζμεντ που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία του μάνατζμεντ που κατευθύνεται από τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών.

Ορισμοί για το μάνατζμεντ έχουν δοθεί πολλοί. Εμείς θα εδώ δυο ορισμούς που δίνουν έμφαση στην εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα.

Σύμφωνα με τον Griffin (1993) μάνατζμεντ είναι «ένα σύνολο δραστηριοτήτων (συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού και της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου) που αφορούν τους πόρους ενός οργανισμού και αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού κατά κάποιο τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό».

Σύμφωνα με τους Robbins και Mukerij (1990) μάνατζμεντ είναι «η διαδικασία της αποδοτικής εκτέλεσης δραστηριοτήτων μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων».

Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τον «Οικονομικό» του Ξενοφώντα (434-351 π.Χ.) ως το πρώτο εγχειρίδιο του μάνατζμεντ.

Το μάνατζμεντ είναι μια σύνθετη δραστηριότητα που αποτελείται από οκτώ λειτουργίες, οι οποίες φαίνονται στο ακρωνύμιο:

Προγραμματισμός
Οργάνωση
Στελέχωση
Ηγεσία
Συντονισμός
Αναφορά – Επικοινωνία
Προϋπολογισμός
Έλεγχος

Ο προγραμματισμός καθορίζει τους στόχους, τα μέσα, και το χρονοδιάγραμμα μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει δύο βήματα: α) μια Swot Analysis και β) την κατάρτιση ενός προγράμματος δράσης (action plan).

Η οργάνωση συνήθως αναφέρεται: α) στον εσωτερικό κανονισμό εργασίας ή καθηκοντολόγιο και β) στο οργανόγραμμα. Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας είναι ένα ντοκουμέντο που περιλαμβάνει τις αρμοδιότητες του καθενός στελέχους, τους τρόπους συμπεριφοράς, εμφάνισης κ.λ.π. Το

οργανόγραμμα δείχνει τη δομή της επιχείρησης. Η ύπαρξη του σημαίνει ότι υπάρχει μια ενότητα εξουσίας: ο καθένας ξέρει που απευθύνεται.

Η *στελέχωση* είναι μια σημαντική λειτουργία του μάνατζμεντ. Ξεκινάει από την επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση και καταλήγει στην προώθηση – ανέλιξη του προσωπικού.

Η *ηγεσία* αναλαμβάνει την εφαρμογή του προγράμματος δράσης.

Ο *συντονισμός* είναι μια από τις δυσκολότερες λειτουργίες του μάνατζμεντ. Υλικοί, άυλοι και ανθρώπινοι πόροι πρέπει να συνδυαστούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Η *αναφορά- επικοινωνία* αναφέρεται στη ιεραρχική πυραμίδα κάθε φορέα.

Έχουν γεννηθεί δυο στυλ μάνατζμεντ όσον αφορά την επικοινωνία: α) το αμερικάνικο και β) το ιαπωνικό.

Ο *προϋπολογισμός* είναι η αριθμητική έκφραση των στόχων, ενώ ο *έλεγχος* μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα είδη: εσωτερικός, εξωτερικός, διαχειριστικός και διοικητικός.

Ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται από στελέχη της επιχείρησης, ενώ ο εξωτερικός γίνεται όταν ο ελεγκτής εμφανίζεται ως πελάτης (mystery guest). Η διαφορά του διοικητικού ελέγχου με τον διαχειριστικό είναι ότι ο πρώτος αφορά το μάνατζμεντ και ο δεύτερος τον τρόπο επικοινωνίας.

Κατά τη δεκαετία του '50, μερικοί θετικό επιστήμονες στις Ηνωμένες Πολιτείες (μεταξύ των οποίων ο W.E. Deming και ο J.M. Juran) άρχισαν να ασχολούνται σε βάθος με το θέμα της ποιότητας. Ωστόσο, η εφαρμογή στην πράξη των νέων αυτών αντιλήψεων για την ποιότητα πραγματοποιήθηκε αρχικά στην Ιαπωνία. Η επιτυχία της ιαπωνικής βιομηχανίας κατά τις τελευταίες δεκαετίες βασίζεται, σε μεγάλο βαθμό, σερ αυτό το ρεύμα σκέψης.

Οι Ιάπωνες κατάλαβαν, επίσης, γρήγορα (αμέσως μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο) ότι η προσαρμογή των διαδικασιών στις απαιτήσεις του πελάτη είναι κλειδί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η διαχείριση της ποιότητας εισήλθε στη βιομηχανία και σήμερα εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον κόσμο. Οι έρευνες έχουν δείξει πως οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν μια ενεργητική διαχείριση της ποιότητας έχουν, συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους, μεγαλύτερη επιτυχία. Κάθε χρόνο, διάφοροι οργανισμοί απονέμουν διακρίσεις στις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο ποιότητας.

3.11.1 Συνολική διαχείριση της ποιότητας

Η συνολική Διαχείριση της Ποιότητας είναι μια σφαιρική προσέγγιση της διαχείρισης που περιλαμβάνει όλους τους τομείς της επιχείρησης. Εδώ, η ποιότητα τοποθετείται στο κέντρο των αποφάσεων και μακροπρόθεσμος στόχος είναι η επιτυχία της επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης των πελατών, των συνεργατών και της κοινωνίας.

Συνολική γιατί σημαίνει ότι λαμβάνονται υπόψη όλοι οι τομείς και οι συνεργάτες της επιχείρησης.

Διαχείριση γιατί σημαίνει την ευθύνη και την πρωτοβουλία των υψηλότερων βαθμίδων διεύθυνσης της επιχείρησης για μια συστηματική βελτίωση της ποιότητας.

Ποιότητας γιατί σημαίνει τον συνεπή προσανατολισμό όλων των δραστηριοτήτων προς τις απαιτήσεις ποιότητας των πελατών.

Η Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας συμπεριλαμβάνει τρία ζητήματα:

- *Την απαίτηση της ποιότητας*, δηλαδή το όλο και πιο υψηλό επίπεδο υπηρεσιών απ'ότι έχει οριστεί, προκειμένου να ικανοποιούνται οι συγκεκριμένες επιθυμίες των πελατών και των συνεργατών.
- *Την ανάπτυξη της ποιότητας*, δηλαδή την ενεργή φροντίδα που δίνεται σε αυτό το επίπεδο των υπηρεσιών και τη συνεχή βελτίωση του.
- *Την εγγύηση της ποιότητας*, δηλαδή τον έλεγχο του επιπέδου της ποιότητας, καθώς και τα μέτρα που λαμβάνονται σε περίπτωση παρεκκλίσεων.

Τα ακόλουθα σημεία και χαρακτηριστικά διακρίνουν την ΣΔΠ:

- *Έμφαση στον πελάτη*: η μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη είναι ο τελικός στόχος μιας Συνολικής Διαχείρισης της Ποιότητας.
- *Ευθύνη της διεύθυνσης*: η διεύθυνση της επιχείρησης φέρει την κύρια ευθύνη για μια Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας που στρέφεται με επιτυχία. Θέτει στη διάθεση της επιχείρησης τις ικανότητες της και ταυτίζεται με τη φιλοσοφία της Συνολικής Διαχείρισης της Ποιότητας. Η συνείδηση της ποιότητας, γενικά, σημαδεύει τις στρατηγικές αποφάσεις. Η προσωπική πεποίθηση της διεύθυνσης είναι από την άποψη αυτή καθοριστική.
- *Έμφαση στους συνεργάτες*: το ανθρώπινο δυναμικό είναι εντέλει εκείνο που θα προσφέρει υψηλού ή ποιοτικού επιπέδου υπηρεσίες. Γι'αυτό και η ικανοποίηση των συνεργατών καθώς και δημιουργία του κατάλληλου κλίματος είναι καθοριστικά στοιχεία. Η αλλαγή μιας παραδοσιακής διαχείρισης σε διαχείριση εμπιστοσύνης βοηθά τις προσπάθειες μιας Συνολικής Διαχείρισης της Ποιότητας.
- *Αλυσίδα διαδικασιών*: κάθε υπηρεσία είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, κατά της οποίας η εκτέλεση μιας εργασίας συνδέεται με την

επόμενη. Η ποιότητα των ξεχωριστών διαδικασιών διαμορφώνει την ποιότητα του συνόλου. Γι' αυτό το λόγο, η εποπτεία των ξεχωριστών διαδικασιών έχει ιδιαίτερη σημασία.

- *Διαδικασίες βελτίωσης:* τα λάθη που παρουσιάζονται λαμβάνονται υπόψη και χρησιμοποιούνται ως ευκαιρίες για να γίνουν βελτιώσεις.
- *Δομημένη διαδικασία:* η Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας πρέπει να τοποθετηθεί στο ίδιο επίπεδο με μια σχεδιασμένη και συστηματική διαχείριση επιχειρηματικού σχεδίου.

Τα διάφορα χαρακτηριστικά της Συνολικής Διαχείρισης της Ποιότητας δείχνουν κάτω από ποιες συνθήκες μπορεί τελικά να ευημερήσει η ποιότητα σε μια επιχείρηση. Η Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας θεωρεί την επιχείρηση ως έναν ενιαίο οργανισμό με πολλαπλούς παράγοντες επίδρασης και με σχέσεις που πρέπει να βελτιωθούν.

3.11.2 Διοίκηση ολικής ποιότητας

Πριν μιλήσουμε για ολική ποιότητα και για να αποκτηθεί μια κοινή αντίληψη των εννοιών, θα πρέπει να οριστεί η έννοια της ποιότητας. Ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός είναι ο ακόλουθος: «Ποιότητα είναι το να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη». Ένας άλλος ορισμός είναι: «Η φιλοσοφία της διοίκησης που κατευθύνεται από τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών». Κατά τον Feigenbaum, «ποιότητα είναι ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και διαδικασία. Και αυτό γιατί η ποιότητα είναι πραγματικά κερδοφόρα».

Τα τελευταία χρόνια, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών απαιτούν την προσαρμογή των επιχειρήσεων σε νέα δεδομένα που έχουν ένα κοινό συστατικό, αυτό της ποιότητας.

«Το πρόβλημα δεν είναι να αυξήσεις την ποιότητα. Η αύξηση της ποιότητας είναι η λύση του προβλήματος» (Maron Tribus). Η ποιότητα είναι ο καταλυτικός παράγοντας ικανοποίησης του πελάτη και άρα επιβίωσης της επιχείρησης. Φυσικά όπως είπε ο Deming: «Δεν είσαι αναγκασμένος να το κάνεις αυτό, η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική».

Τι είναι, τελικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας; Και πάλι γι' αυτή την έννοια έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμφυχου και άφυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος».

Ένας άλλος αποδεκτός ορισμός είναι: «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύστημα διοίκησης το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζόμενων».

Όποιον ορισμό και να αποδεχτούμε, αντιλαμβανόμαστε ότι η ποιότητα είναι το κλειδί για την ικανοποίηση του πελάτη. Έτσι λοιπόν το τρίπτυχο της Ολικής Ποιότητας είναι το εξής:

Υψηλή ποιότητα- ικανοποίηση του πελάτη- επιβίωση της επιχείρησης.

Η Διοίκηση ολικής Ποιότητας βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Γι' αυτό και μια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται επιτυχημένη μόνο όταν γίνει αποδεκτή από όλα τα μέρη της επιχείρησης και εμπλέκονται όλοι, από τον ιεραρχικά κατώτερο εργαζόμενο ως το ανώτατο στέλεχος. Όλοι είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα.

Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειώσουμε ότι η Ολική Ποιότητα θα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις επιμέρους λειτουργίες μιας επιχείρησης, σε όλα τα στάδια, από την προετοιμασία, την παραγωγή ως και την παράδοση του προϊόντος ή την παροχή της υπηρεσίας. Δεν θα πρέπει να γίνεται έλεγχος – επιθεώρηση στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία αλλά σε όλα τα στάδια ενδιάμεσα. Αυτή είναι η πεμπτουσία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει όχι μόνο να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών, αλλά πρέπει, επίσης, να παρέχονται με ένα συνεχώς βελτιούμενο, αποδοτικό, έγκαιρο, παραγωγικό και καινοτόμο τρόπο.

Έτσι λοιπόν, οι αντικειμενικοί σκοποί της Ολικής Ποιότητας είναι:

- I. Η συνεχής βελτίωση αγαθών και υπηρεσιών.
- II. Η καινοτομία.

Ενώ οι συνέπειες των αντικειμενικών αυτών σκοπών είναι:

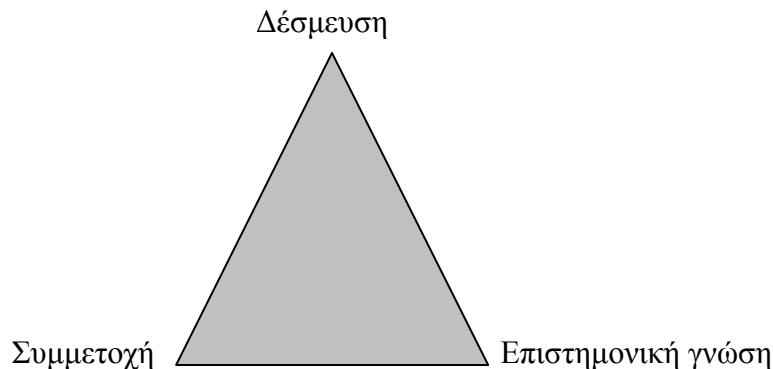
- I. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- II. Η μείωση του κόστους.
- III. Η ελαχιστοποίηση των ελαττωμάτων στα παραγόμενα αγαθά και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Κεντρικός πυρήνας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η εστίαση στον πελάτη. Καθορίζει τι θέλει να πετύχει, πως θα το πετύχει και ποιος θα αναλάβει αυτό το ρόλο.

Μια αρχική ομάδα θα διαμορφώσει τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθεί ο σκοπός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καταρτίζοντας ένα σχέδιο δράσης με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, π.χ. πενταετές. Θα ακολουθήσει το μάνατζμεντ της επιχείρησης και καινούργιες ομάδες πλέον θα αξιολογήσουν την πρόοδο που έχει γίνει.

Είναι γεγονός πως η ποιότητα δημιουργείται από μια μακροπρόθεσμη και συνεχή διαδικασία και δεν αποκτάται από τη μια μέρα την άλλη. Η διοίκηση θα πρέπει να εκφράζει την εμμονή της στην Ολική Ποιότητα. Θα καθοδηγεί τα στελέχη αλλά και θα καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους. Είναι γεγονός, επίσης, πως αυτό το εγχείρημα χρειάζεται τη βοήθεια όλων των

συνεργατών. Γι' αυτό και απαιτείται η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας αξιοκρατίας, συνεργασίας, πειθαρχίας και επαγγελματισμού.



Τα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στην κορυφή του τριγώνου βρίσκεται η Διοίκηση. Είναι αυτή που πρώτη θα πρέπει να αντιληφθεί την ανάγκη να γίνουν ριζικές αλλαγές στο συλλογικό μάνατζμεντ της επιχείρησης και να ακολουθήσει μια νέα κουλτούρα, αυτήν που προτείνει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Η διοίκηση ενός οργανισμού είναι δεσμευμένη να εφαρμόσει τις αρχές της Ολικής Ποιότητας και να τις εφαρμόσει με δημοκρατικό συλλογικό. Η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας απαιτεί την επαρκή μόρφωση και εκπαίδευση όχι μόνο του εργατικού δυναμικού αλλά και των ίδιων των μάνατζερ. Χρειάζεται, λοιπόν, η συμμετοχή όλων και είναι όλοι εξίσου υπεύθυνοι όταν «τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά» - δεν είναι «αποδιοπομπαίος τράγος» ο υπεύθυνος του τμήματος της ποιότητας.

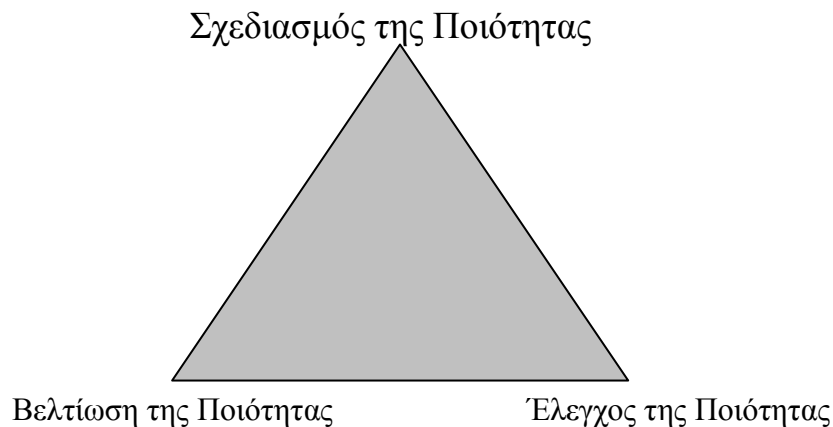
Τα εργαλεία για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας μπορεί να υπάρχουν. Δεν αρκεί, όμως, μόνο η ύπαρξη τους. Χρειάζεται και η επιστημονική γνώση τους για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους. Και αυτή η επιστημονική γνώση επιτυγχάνεται με της εκπαίδευση είτε κατά τη διάρκεια της εργασίας (on the job) είτε εκτός (off the job), είτε πρόκειται για ανώτατα, ανώτερα ή διοικητικά στελέχη.

Τίποτα από τα παραπάνω δεν επιτυγχάνεται αν δεν υπάρχει η συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα. Και η συμμετοχή αυτή εξαρτάται από τα κίνητρα που δίνει η διοίκηση, επιστρέφοντας έτσι στο πρώτο αξίωμα (δέσμευση).

3.11.3 Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

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 Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που διατύπωσε είναι 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.



Οι τρεις κορυφές του τριγώνου (σχεδιασμός της ποιότητας, βελτίωση της ποιότητας και έλεγχος της ποιότητας) αποτελούν βασικά, αλληλένδετα και αμοιβαία ενισχυόμενα στοιχεία για τη διασφάλιση της ποιότητας.

- Ο **σχεδιασμός της ποιότητας** είναι μια διαδικασία που καθορίζει το έργο της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας τις υπηρεσίες και τους πελάτες. Κατανέμει τους πόρους και θέτει τις προδιαγραφές για τη παροχή υπηρεσιών.
- Ο **έλεγχος της ποιότητας** περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την επίβλεψη και την αξιολόγηση για να επιβεβαιώνεται διαρκώς ότι ο κάθε εργαζόμενος και η μονάδα εργασίας ακολουθεί με συνέπεια τις προδιαγραφές και παρέχει υπηρεσίες καλής ποιότητας.
- Η **βελτίωση της ποιότητας** είναι μια διαδικασία αναβάθμισης των προδιαγραφών μέσα από τη συνεχή επίλυση προβλημάτων.

3.11.4 Προσδιορισμός των στάνταρ ποιότητας

Τα παραδείγματα που ακολουθούν παρουσιάζουν κάποια στάνταρ ποιότητας γενικού χαρακτήρα που ταιριάζουν σε κάθε τομέα τουριστικών παροχών. Μπορούν να διατυπωθούν είτε σε ουδέτερη φόρμα, είτε από την άποψη των φιλοξενούμενων, είτε από Προκειμένου να εξασφαλιστεί μια ενότητα δράσης στις καθημερινές υποθέσεις και να οριστούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις εκπλήρωσης των καθηκόντων των συνεργατών, θα πρέπει να προσδιοριστούν συγκεκριμένα στάνταρ ποιότητας. Αυτά τα στάνταρ ποιότητας δεν πρέπει να λαμβάνονται από το εξωτερικό της επιχείρησης, αλλά να προσδιορίζονται μέσα στην επιχείρησης (σε λειτουργία κατά ομάδες).

Το ζητούμενο είναι στάνταρ ποιότητας πραγματοποιήσιμα και μετρήσιμα. Γενικότητες του είδους « Η ευγένεια είναι κάτι σημαντικό για εμάς», δεν έχουν κανένα νόημα. Η αξιοπιστία της εκστρατείας για την ποιότητα σε μια επιχείρηση αυξάνεται με τη δυνατότητα ελέγχου των στάνταρ που έχουν οριστεί.

την πλευρά των συνεργατών.

Στάνταρ ποιότητας γενικής σειράς – ουδέτερη φόρμα

- ✓ Το τηλέφωνο πρέπει να απαντάται το αργότερο μετά το τρίτο χτύπημα.
- ✓ Όλοι οι φιλοξενούμενοι χαιρετίζονται με φιλικότητα, αν είναι δυνατό με το όνομα τους.
- ✓ Οι γραπτές αιτήσεις εξετάζονται σε διάστημα τριών ημερών.
- ✓ Οι αιτήσεις με e-mail εξετάζονται την ίδια μέρα.
- ✓ Το τοιχοκολλημένο υλικό πληροφόρησης είναι πάντοτε επίκαιρο και ενδιαφέρον.
- ✓ Όλοι οι φιλοξενούμενοι χαιρετίζονται προσωπικά, ακόμα και όταν φεύγουν.
- ✓ Όλοι οι συνεργάτες που έρχονται σε επαφή με τους φιλοξενούμενους φέρουν μια ταμπελίτσα με το όνομα τους.
- ✓ Διενεργούνται δέκα καθημερινοί έλεγχοι στις τουαλέτες που έχει πρόσβαση το κοινό (με καταγραφή τους σε ένα βιβλίο ελέγχου).
- ✓ Όλες οι είσοδοι και οι έξοδοι, καθώς και ο εξοπλισμός δηλώνονται με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό (σύμβολα, εικονογράμματα)
- ✓ Οι ετήσιες σφυγμομετρήσεις διενεργούνται προς την πλευρά των φιλοξενούμενων και αφορούν την ικανοποίηση τους από τα κατάλληλα μέτρα βελτίωσης.
- ✓ Στην περίπτωση παραπόνων, επιδιώκεται η προσωπική συνομιλία (και πιθανών η προσφορά ενός δώρου).
- ✓ Τα γραπτά παράπονα των φιλοξενούμενων συνεπάγονται αντίδραση εντός τριών ημερών το πολύ.

Στάνταρ ποιότητας γενικής σειράς – από την πλευρά των φιλοξενούμενων

- ✓ Ο φιλοξενούμενος μας εξυπηρετείται στο τηλέφωνο το αργότερο μετά από το τρίτο χτύπημα.
- ✓ Ο φιλοξενούμενος μας χαιρετίζεται με φιλικότητα από όλους τους συνεργάτες, αν είναι δυνατό με το όνομα του.
- ✓ Ο φιλοξενούμενος μας δέχεται την απάντηση σε γραπτή αίτηση του μέσα σε τρεις μέρες.

Στάνταρ ποιότητας γενικής σειράς- από την πλευρά των συνεργατών

- ✓ Απαντάμε στο τηλέφωνο το αργότερο μετά το τρίτο χτύπημα.
- ✓ Χαιρετάμε όλους τους φιλοξενούμενους μας, αν είναι δυνατό με το όνομα τους.

(Αν τα στάνταρ ποιότητας κοινοποιούνται , δηλαδή τοιχοκολλούνται ώστε να τα βλέπει και ο φιλοξενούμενος, ο πιεστικός χαρακτήρας αυξάνεται ακόμα περισσότερο.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με το βασικό μέρος αυτής της πτυχιακής εργασίας και δεν είναι άλλο από την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω των ανθρωπιστικών πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Θα ξεκινήσουμε λοιπόν από την αναφορά μας στις διαστάσεις ποιότητας παροχής υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και θα αναλύσουμε τις ερμηνείες και τα παραδείγματα που κατά καιρούς έχουν δοθεί. Στην συνέχεια θα δούμε και θα αναλύσουμε την ποιότητα από την πλευρά της επιχείρησης, δηλαδή το πώς βλέπει η επιχείρηση την ποιότητα προάγγελο της επόμενης ενότητας που θα αναλύσουμε καλύτερα την ποιότητα υπηρεσιών στα ξενοδοχεία όπου και βρίσκεται το επίκεντρο του ενδιαφέροντος μας και της εργασίας αυτής.

Τελειώνοντας λοιπόν από αυτή την πλευρά θα ασχοληθούμε και θα αναφερθούμε σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται με τα ξενοδοχεία, θα ασχοληθούμε με την εκπαίδευση του, με το πώς αντιλαμβάνονται την ποιότητα και την γνώμη τους γι'αυτήν, για τις συνθήκες εργασίας του και κατά το πόσο μένει ευχαριστημένος απ'αυτήν, ενώ θα παρουσιάσουμε και την γνωστή πυραμίδα του MASLOW, η οποία αναλύει τα πέντε βασικά κριτήρια που δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους για να αποδώσουν καλύτερα. Αμέσως μετά στην επόμενη ενότητα θα ασχοληθούμε με τον πελάτη και το πώς βλέπει από την πλευρά του την ποιότητα, τι προσδοκεί και επίσης θα αναλύσουμε τον βαθμό ικανοποίησης του θετικά ή αρνητικά από την ποιότητα που του προσφέρεται.

4.2 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ποιότητα έχει υλικές και άυλες διαστάσεις. Σύμφωνα με τους Joseph m. La Lora και Richard F. Marecki, οι τουρίστες αντιλαμβάνονται τις υλικές διαστάσεις της ποιότητας μέσω των αισθήσεων: γεύση, αφή, όσφρηση, όραση και ακοή. Από την άλλη μεριά, οι άυλες διαστάσεις της ποιότητας (όπως η διακριτικότητα και η ασφάλεια) αναφέρονται στο πως αντιλαμβάνονται οι τουρίστες την προσωπική αλληλεπίδραση που λαμβάνει χώρα ανάμεσα στους ίδιους και το προσωπικό μια ξενοδοχειακής επιχείρησης, γεγονός που προσδίδει υποκειμενικότητα στην αξιολόγηση της. Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι η αξιοπιστία, η καλή συμπεριφορά και η άμεση αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών είναι πρωτίστης σημασίας για την ικανοποίηση των πελατών ενός ξενοδοχείου. Μάλιστα Berry αναφέρεται στην

εξυπηρέτηση σαν το «μέσο διαφοροποίησης και επικράτησης στον ανταγωνισμό», που θα δημιουργήσει πιστή πελατεία για μια επιχείρηση και θα αυξήσει την παραγωγικότητά της.

Μια έρευνα που διεξήχθη από το Σουηδικό Ταχυδρομείο το 1990 έδειξε ότι οι επιχειρήσεις χάνουν τους πελάτες τους όχι τόσο εξ' αιτίας της τιμής της υπηρεσίας (ή του προϊόντος) (9% των πελατών μόνο), αλλά κυρίως λόγω της έλλειψης ενδιαφέροντος από την πλευρά τους (68% των πελατών).

Οι Ayala και οι συνεργάτες του βασισμένοι στις έρευνες των Juan Greenrooms σχετικά με την έννοια της ποιότητας και τις διαστάσεις της, προσδιόρισαν την ποιότητα παροχής υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε τρεις διαστάσεις :

1. να πράττεις αυτό που είναι σωστό (με γνώμονα τον πελάτη),
2. να πράττεις σωστά τεχνικά , και
3. να το πράττεις με συνέπεια, συμψηφίζοντας έτσι τον προσανατολισμό στον πελάτη με τα τεχνικά στοιχεία της ορθότητας και της συνέπειας.

Η δεύτερη διάσταση διευρύνεται ακόμη περισσότερο σε δυο επιμέρους κομμάτια: α) στο να παρέχεται η υπηρεσία σωστά την πρώτη φορά και β) στο να διορθώνεται άμεσα εκείνη η υπηρεσία η οποία δεν παρασχέθηκε σωστά την πρώτη φορά.

Η αντίληψη της ποιότητας σύμφωνα με τους (A. Meyer και P. Westerbarkey) δεν προϋποθέτει εμπειρία με την παρεχόμενη υπηρεσία ή τον παρέχοντα την υπηρεσία. Πολλά ξενοδοχεία πέντε αστέρων για παράδειγμα, θεωρούνται ποιοτικά τόσο από τους πελάτες όσο και από τους εκδότες ταξιδιωτικών οδηγιών χωρίς οι ίδιοι να τα έχουν καν επισκεφθεί. Από την άλλη μεριά, η ικανοποίηση είναι καθαρά θέμα εμπειρίας (προϋποθέτει χρήσης της υπηρεσίας τουλάχιστον μια φορά) και εξαρτάται από τις προσδοκίες που έχει διαμορφώσει ο κάθε πελάτης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι ένα σύνθετο προϊόν που αποτελείται τόσο από υλικά, εμπράγματα στοιχεία (π.χ. εγκαταστάσεις, τρόφιμα, ποτά) όσο και από άυλα (π.χ. φιλικότητα και εξυπηρέτηση από το προσωπικό). Η σύνθεσε αυτή των στοιχείων αποτελεί την τελική υπηρεσία που λαμβάνει ο πελάτης ενός ξενοδοχείου, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της οποίας εξαρτάται αποκλειστικά από την προσωπική του άποψη. Σύμφωνα πάλι με τους Meyer και Westerbarkey, όλα αυτά τα στοιχεία και οι δραστηριότητες που συνθέτουν την τελική υπηρεσία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν είναι πάντα εμφανή στους πελάτες ενός ξενοδοχείου, αλλά το καθένα έχει διαφορετική βαρύτητα και όλα μαζί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ποιότητας της τελικής υπηρεσίας. Έτσι είναι σημαντικό για παράδειγμα, σε ένα εστιατόριο εκτός από την ποιότητα και ποικιλία του φαγητού και του ποτού, να υπάρχει και ευχάριστο περιβάλλον φιλική ατμόσφαιρα και άνεση προκειμένου να υπάρξουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. «Είναι άκρως απαραίτητο να ελέγχεται όχι μόνο τι προσφέρεται (τεχνική διάσταση), αφού ο τρόπος παροχής μιας υπηρεσίας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την άποψη των πελατών» (Meyer και Westerbarkey).

Σύμφωνα με τους Deming, Feigenbaum και Ishikawa οι τεχνικές διαστάσεις της ποιότητας μιας υπηρεσίας μπορούν να παρατηρηθούν με σχετική ευκολία μέσω στατικών μεθόδων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους διοικούντες ενός ξενοδοχείου να παρακολουθούν πιθανές αλλαγές στην ποιότητα και να παρεμβαίνουν όπου κρίνεται αναγκαίο. Η διασφάλιση της ποιότητας όσον αφορά στις λειτουργικές της διαστάσεις θεωρείται πιο δύσκολη, αφού οι διαστάσεις αυτές ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο και

το βαθμό αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο προσωπικό και στους πελάτες μιας επιχείρησης. Ο απρόβλεπτος ανθρώπινος παράγοντας που επηρεάζει και χαρακτηρίζει τη λειτουργική ποιότητα επηρεάζει και τις δραστηριότητες του προσωπικού, προσφέροντας του ευκαιρίες να βελτιώσει την απόδοση του συμβάλλοντας έτσι σε ένα υψηλότερο εισόδημα. Μια έρευνα των Oberoi και Hales που αναφέρεται στην αξιολόγηση της ποιότητας των ξενοδοχείων-συνεδριακών κέντρων, σύμφωνα με το υπόδειγμα SERVQUAL, αποκαλύπτει ότι τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας είναι περισσότερο καθοριστικά με τη συνολική ποιότητα έναντι των τεχνικών (Καραβούλης, 2001, σελ. 97)

4.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ποιότητα είναι ίσως το σημαντικότερο στοιχείο που θα πρέπει να διαθέτει η σημερινή επιχείρηση. Κάτι που στο παρελθόν θεωρείτο πολυτέλεια, έγινε σε σύντομο χρονικό διάστημα ανάγκη επιβίωσης. Μια ποιοτική επιχείρηση διαθέτει ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι με τη σειρά τους δίνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον για την ίδια. Σύμφωνα με τον Γ. Τσιότρα, πρέπει να υπάρξει συγκεκριμένη αλλαγή νοοτροπίας σε όλες τις επιχειρήσεις η οποία να ξεκινάει από το ακόλουθο αξίωμα: «η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός του οποίου η βασική θεώρηση είναι να προσφέρει ποιότητα τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες του» (Τσιότρας, 1995,). Έτσι σύμφωνα με την *αλυσίδα αξίας*, αν μια επιχείρηση διαθέτει εσωτερικούς πελάτες (προσωπικό) που χαρακτηρίζονται από ποιότητα, αυτοί θα συμβάλουν στην ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών (των υπηρεσιών που δέκτης είναι ο πελάτης της επιχείρησης), στην ικανοποίηση των πελατών, στην αφοσίωση τους και τελικά στην αποδοτικότητα και κερδοφορία της επιχείρησης. Όταν υπάρχει ποιότητα σε μια επιχείρηση αυτή διαχέεται σε όλους τους επιμέρους τομείς και τα τμήματα που την απαρτίζουν, τα οποία στη συνέχεια θα συμβάλουν στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Αυτό επιτυγχάνεται όταν γίνει κατανοητό σε όλες τις πλευρές μιας επιχείρησης ότι: «η ποιότητα είναι δουλειά όλων» (Garvin, 1988,).

Για την επιχείρηση «η ποιότητα αποτελεί από τη μια πλευρά καθαρό κέρδος και από την άλλη ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πολύ δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό» (Τσιότρας , 1995,). Όλοι οι διοικούντες μιας επιχείρησης θέλουν να παράγουν υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαμηλά κόστη. Θέλουν η επιχείρηση τους στη χειρότερη περίπτωση να είναι τουλάχιστον ανταγωνιστική και στην καλύτερη η ηγετική του κλάδου (Juran, 1989,). Σε ένα οικονομικό σύστημα προσανατολισμένο προς την αγορά οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται προκειμένου να κερδίσουν την προτίμηση των πελατών προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες με συγκεκριμένες ιδιότητες και χαρακτηριστικά. Η άποψη που έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης είναι η αντίληψη που διαμορφώνει για την ποιότητα ο πελάτης (Δερβιτσιώτης, 1993,).

Σύμφωνα με τον Olson «απώτερος σκοπός κάθε επιτυχημένης επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή» (Καραβούλης, 2001,). Μόνο έτσι θα καταφέρει να ικανοποιήσει το στόχο της που είναι η αύξηση του μεριδίου της αγοράς

που κατέχει, και φυσικά η επίτευξη υψηλών κερδών. Μάλιστα το μήνυμα που προσπάθησε να δώσει τη δεκαετία του '50 ο Deming στους Ιάπωνες επιχειρηματίες ήταν το εξής: « ο πελάτης είναι το σημαντικότερο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας», θέλοντας να τους κάνει να κατανοήσουν ότι η ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο όταν η παραγωγή (τόσο υπηρεσιών όσο και προϊόντων) βασίζεται συστηματικά και συνεχώς στις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών.

Η επιχείρηση από την πλευρά της προκειμένου να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα προσπαθεί να ταιριάζει αποτελεσματικά τις προδιαγραφές που έχει θέσει με τις ικανότητες της παραγωγικής διαδικασίας (Δερβιτσιώτης, 1993,). Σύμφωνα με τον Deming «η ποιότητα μετράται σε συνάρτηση με τη μεταβολή στην απόδοση και τη μείωση στη συχνότητα λάθους» (Καραβούλης, 2001,). Σε μια επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από ποιότητα για της παρεχόμενες υπηρεσίες (ή τα προϊόντα) της, τείνουν να μειωθούν τα λάθη, οι διορθωτικές παρεμβάσεις, οι καθυστερήσεις, τα παράπονα καθώς και άλλες αρνητικές διαδικασίες που δυσχεραίνουν τη θέση της, τόσο απέναντι στους πελάτες της όσο και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

4.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Πάμε τώρα να δούμε την ποιότητα από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού...

Ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια επιχείρηση και κυρίως βέβαια στον τομέα των ξενοδοχείων που μας ενδιαφέρει άμεσα, είναι ιδιαίτερα σημαντικός και καθοριστικός διότι έχουμε να κάνουμε εδώ με επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, στις οποίες ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι ακόμα πιο σημαντικός αφού καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιβίωση της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν τον πραγματικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού αλλάζοντας μέχρι και την συνηθισμένη μέχρι τότε ορολογία κ ο υπεύθυνος προσωπικού από «προσωπάρχης» μετονομάστηκε σε «υπεύθυνο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων» (human resources). Αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής, ιδιαίτερα σε μια τουριστική επιχείρηση, ήταν να δοθεί μεγαλύτερο βάρος στους εργαζόμενους και αυτό διότι σύμφωνα με τον , εκτός από τον εξωτερικό πελάτη (που είναι ο πελάτης που επισκέπτεται την επιχείρηση) υπάρχει κ ο εσωτερικός πελάτης (δηλαδή ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση) ο οποίος είναι ο άμεσα εμπλεκόμενος όσο αναφορά το αν οι υπηρεσίες είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη, δηλαδή αν παρέχονται τελικά υπηρεσίες ποιότητας.

Για να έχουμε όμως αποτέλεσμα από τον εργαζόμενο στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πελάτη θα πρέπει να δούμε και κάποιους πιο ευαίσθητους παράγοντες και δεν είναι τίποτα άλλο από την σχέση και συνεργασία διεύθυνσης και προσωπικού της επιχείρησης. Κακά τα ψέματα ένας οποιοσδήποτε καλός μάνατζερ γνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντα τους όταν είναι ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι και όχι όταν συμβαίνει το αντίθετο, κάτι το οποίο ο κακός μάνατζερ ενώ το γνωρίζει δεν κάνει κάτι γι' αυτό...

Για να είναι ένας εργαζόμενος ευχαριστημένος θα πρέπει και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες στον χώρο εργασίας του να μην του προκαλούν δυσαρέσκεια. Όμως 2 είναι τα βασικά ερωτήματα που ως επακόλουθο φέρνουν την πυραμίδα του Maslow. Γιατί λοιπόν η αποφυγή των περιβαλλοντικών προβλημάτων βοηθάει στην παραγωγικότητα του εργαζόμενου δεν του προσφέρουν τα κατάλληλα κίνητρα και πως μπορούν οι μάνατζερ να προσφέρουν κίνητρα στους εργαζόμενους;

Και ενώ παραμένουν αυτά τα ερωτήματα έρχεται το 1954 ο Maslow για να αναπτύσσει την θεωρία του γνωστή και ως « ιεράρχηση των αναγκών ή πυραμίδα Maslow, σύμφωνα με των οποία πέντε είναι τα κριτήρια που δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους:

Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΟΥ MASLOW

- 1.Βιοποριστικές ανάγκες
- 2.Ασφάλεια εργασίας
- 3.Κοινωνικές ανάγκες
- 4.Εκτίμηση και αυτοεπιβεβαίωση

Εκτός όμως από τις αρχές αυτές του Maslow, τα κίνητρα δηλαδή αυτά που δίνουν στους εργαζόμενους εξίσου σημαντικά είναι και τα εξής:

- α) πληροφόρηση συνεργατών
- β)Το αίσθημα της υπευθυνότητας
- γ)Η ομαδική εργασία
- δ)Ιατρική περίθαλψη και ασφάλεια
- ε)Κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού
- στ)Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού
- ζ)Το βραβείο χαμόγελου

4.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μέσα σ'αυτές τις λίγες γραμμές του 4^{ου} κεφαλαίου καταφέραμε να διαπιστώσουμε πόσο σημαντικός είναι ο ανθρωπιστικός παράγοντας για την επίτευξη του στόχου της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και παράλληλα πόσο σημαντικό είναι να δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους από την επιχείρηση για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού θετικού αποτελέσματος για την ικανοποίηση του πελάτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η θεωρία κινήτρων της πυραμίδας του MASLOW.

Άλλωστε η ποιότητα από την πλευρά της επιχείρησης και από την πλευρά του το ανθρώπινο δυναμικό με την παραγωγικότητα του δεν θα κατάφερναν να επιτύχουν

την βελτίωση της ποιότητας εάν δεν μπορούσαν να βρουν κοινά σημεία και να συνεργαστούν για τον κοινό σκοπό ο οποίος είναι μέσω της συνεργασίας τους να πετύχουν το μεγαλύτερο ποσοστό παροχής ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών για την ικανοποίηση του πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

5.1.1 Στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε και θα αναλύσουμε την γνώμη των πελατών μέσα από κάποια ερωτηματολόγια πού οικειοθελώς απάντησαν για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών που έλαβαν κατά την διάρκεια της διαμονής τους στα ξενοδοχεία της κρητικής εταιρίας (MARE BLUE) και συγκεκριμένα στα ξενοδοχεία..... ‘VILLAGE’ ΚΑΙ ‘LINDOS BAY RESORT’

Να ξεκαθαρίσουμε ότι το 1^ο πρώτο είναι ξενοδοχείο ‘all inclusive’ και τα ερωτηματολόγια ίσχυαν κατά την διάρκεια όλης της σεζόν ενώ το ‘LINDOS’, το οποίο βρίσκεται στην Ρόδο και το άλλο στην Κρήτη είναι ‘HB’ και στο οποίο η διάρκεια της ισχύς των ερωτηματολογίων κράτησε 20 μέρες όσο και η παραμονή μου εκεί για τις ανάγκες της εταιρίας που εργαζομαι. Παρ’όλα αυτά όμως θα δούμε ότι αντικειμενικά τα ερωτηματολόγια απλά παρουσιάζουν την γενική γνώμη των πελατών και όχι την αναλυτική και αυτό βέβαια γίνεται και για εξοικονόμηση χρόνου αλλά και για να συμπληρωθεί πιο άνετα από έναν πελάτη ένα ερωτηματολόγιο που θα έχει σύντομες και ερωτήσεις και απαντήσεις .

5.1.2 Δεν ήταν όλοι οι πελάτες πρόθυμοι να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο διότι πολλοί πίστευαν ότι ήταν κάτι αντίστοιχο αυτού που κάνουν όταν γράφουν την γνώμη τους σε διάφορες σελίδες στο ίντερνετ, παρόλα αυτά όμως ο αριθμός των 856 συμπληρωμένων ερωτηματολογίων από άτομα από όλες τις εθνικότητες νομίζω ότι κρίνεται αρκετά ικανοποιητικός. Οι απόψεις τους δε μας οδηγούν στην γενικότερη αντίληψη που υπάρχει και που αναλύσαμε παραπάνω, δηλαδή στο γεγονός ότι πλέον ο πελάτης μετράει πάρα πολύ τα στάνταρ ποιότητας των υπηρεσιών που του παρέχονται και που έχει πληρώσει.

5.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Περίοδος έρευνας: 01 ΜΑΙΟΥ 2009-23 ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 2009

Άτομα που συμμετείχαν:290

Εθνικότητας: Έλληνες, Ιταλοί, Γάλλοι, Πολωνοί, Γερμανοί, Αυστριακοί, Ελβετοί, Ολλανδοί,

Τόπος διεξαγωγής: HOTELS- ‘VILLAGE’ & ‘LINDOS BAY RESORT’

της εταιρίας ‘MARE BLUE HOTELS & RESORTS’

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

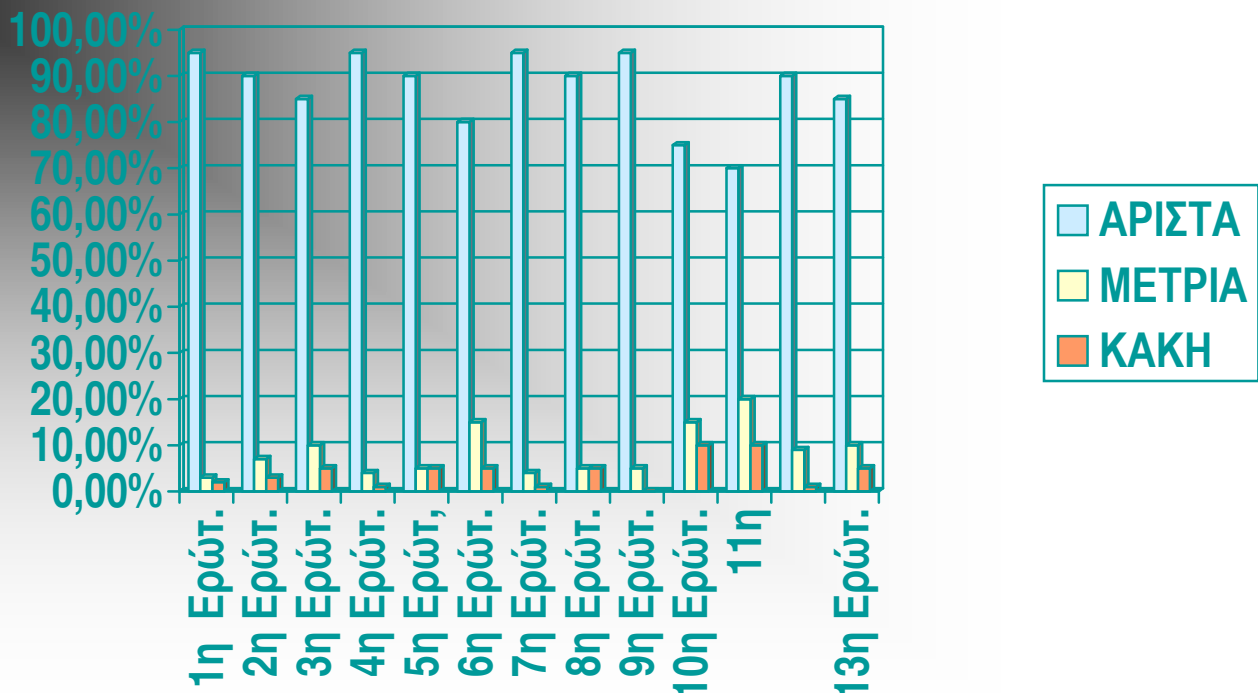
5.3.1 ΑΡΧΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Πριν από την σύνταξη του παραπάνω ερωτηματολογίου, είχαμε συντάξει ένα άλλο ερωτηματολόγιο πιο κουραστικό θα λέγαμε μιας και είχε να κάνει με πιο τεκμηριωμένες απαντήσεις, κάτι που φαίνεται ότι δεν προκαλούσε ιδιαίτερα το ενδιαφέρον των πελατών σε αντίθεση με το παραπάνω ερωτηματολόγιο το οποίο το βρήκαν πιο απλό και πιο εύκολο για να συμπληρώσουν.

Κανένα όμως ερωτηματολόγιο ή τέτοιου είδους δοκιμασίες για τους πελάτες δεν αντικαθιστά την άμεση, γρήγορη και πιο ζεστή επαφή του εργαζόμενου με τον πελάτη διότι εκεί φαίνεται ότι ο πελάτης έχει την ανάγκη να εκφράσει τα παράπονα ή τις ευχαριστίες του παρά σένα απλό στεγνό και κρύο χαρτί. Βέβαια τα τελευταία χρόνια όλο και πιο πολλοί πελάτες καταφεύγουν στην ευκολία του ίντερνετ διότι μέσω αυτού του μέσου τα νέα διαδίδονται πιο εύκολα και έτσι από στόμα σε στόμα διαδίδεται αν ένα ξενοδοχείο είναι καλό ή όχι.

Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων μπορεί να διαφέρουν όσο αναφορά την επεξήγηση από τους πελάτες σε σχέση με το ίντερνετ, είναι όμως παρόλα αυτά ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα για το τι ακριβώς αισθάνεται ο πελάτης.

Εκατοντάδες

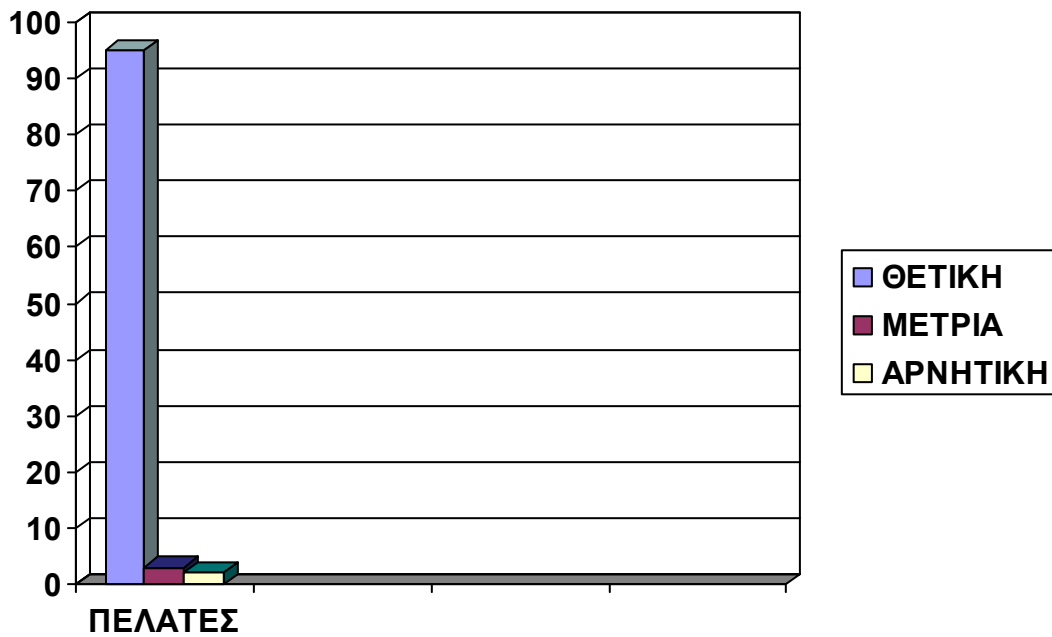


5.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Όπως φαίνεται κ από τον πίνακα στις ερωτήσεις από το 1 έως 13 τα αποτελέσματα είναι κάτι παραπάνω από ικανοποιητικά καθώς στις 12 από αυτές τα ποσοστά θετικών έως άριστων απαντήσεων κειμένεται πάνω από το 80% έως και 95% . Αυτό αποδεικνύει την πολύ καλή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πελάτες κάτι που κάτι πολύ θετικό για τα 2 αυτά ξενοδοχεία και αυτό διότι όπως φαίνεται και από τις επόμενες 3 ερωτήσεις το 80% αυτών που απάντησαν όχι μόνο θα ξαναδιάλεγαν το ίδιο ξενοδοχείο για τις διακοπές τους αλλά θα το πρότειναν και σε γνωστούς τους.

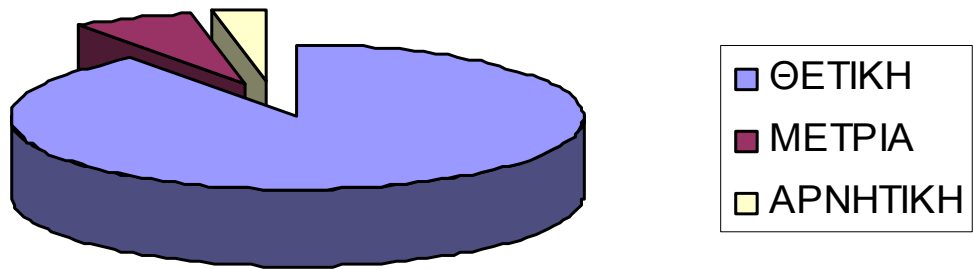
Θα μπορούσαμε να παρουσιάσουμε ξεχωριστά τα αποτελέσματα των 2 ξενοδοχείων γιατί όπως ανέφερα και πιο πάνω το ένα είναι HB και το άλλο all inclusive αλλά επειδή τα αποτελέσματα και τα ποσοστά ήταν σχεδον ίδια και στα 2 θέλαμε να δείξουμε την πολιτική της εταιρίας που ανήκουν τα 2 αυτά ξενοδοχεία η οποία πολιτική έχει να κάνει με την παροχή υψηλών στάνταρ ποιότητας υπηρεσιών στον πελάτη μέσω κυρίως του ανθρώπινου δυναμικού κάτι πού φαίνεται και από τις απαντήσεις των πελατών για τον βαθμό ικανοποίησης τους από το προσωπικό γενικά των ξενοδοχείων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1



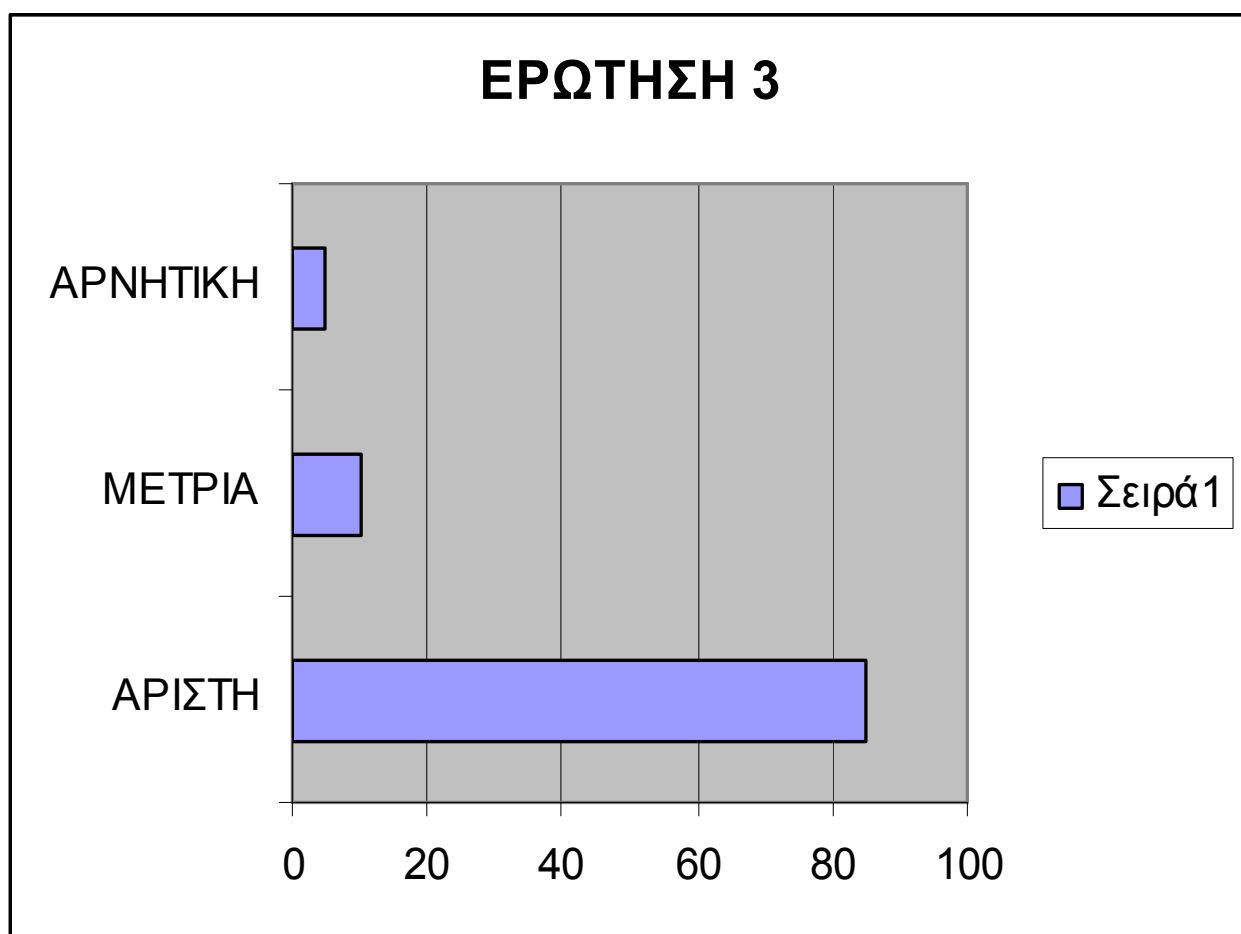
- Στην 1^η ερώτηση για την γνώμη που έχουν οι πελάτες για το ξενοδοχείο: από τους 290 που απάντησαν το 95% έχει πολύ θετική γνώμη δηλώνοντας ότι όλα λειτουργούν άψογα και είναι πολύ ευχαριστημένοι από την διαμονή τους. Το 3% έχει μέτρια γνώμη λέγοντας ότι θα προτιμούσε να ήταν λίγο καλύτερα, ενώ μόλις το 2% δηλώνει πως έχει αρνητική γνώμη για τα ξενοδοχεία.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2



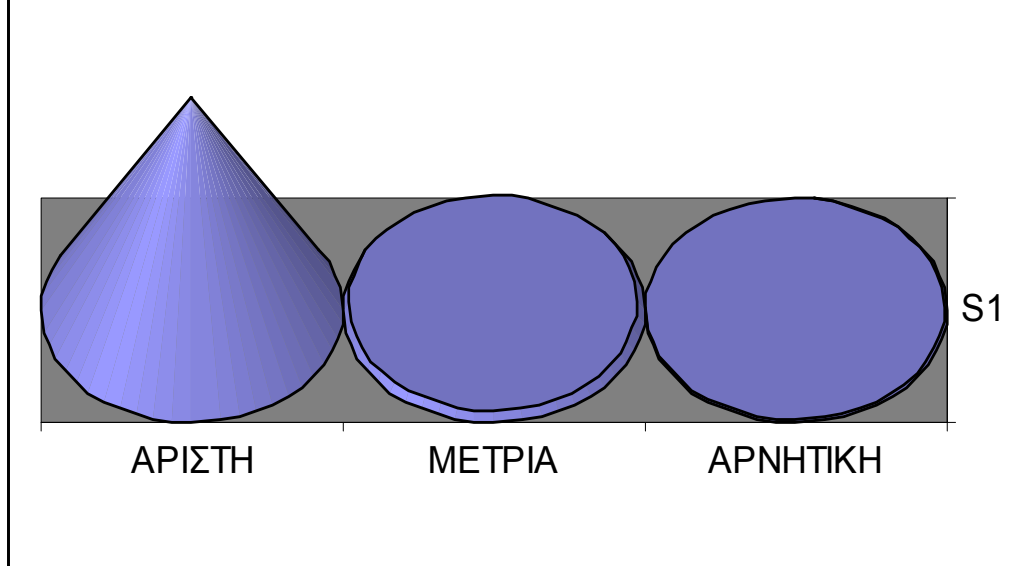
- Στην 2^η ερώτηση για την γνώμη των πελατών με βάση α)την κατηγορία, β)όνομα-εταιρία, γ)τοποθεσία, δ)τιμές. Επί του συνόλου των απαντήσεων που δόθηκαν το 90% των πελατών έχει πολύ θετική προς άριστη γνώμη και δηλώνει πως όλα είναι σε πλήρη ισοροπία. Το 7% μέτρια γνώμη για το ξενοδοχείο και ειδικότερα ως προς τις τιμές, ενώ μόλις το 3% έχει πολύ κακή γνώμη για το ξενοδοχείο.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3

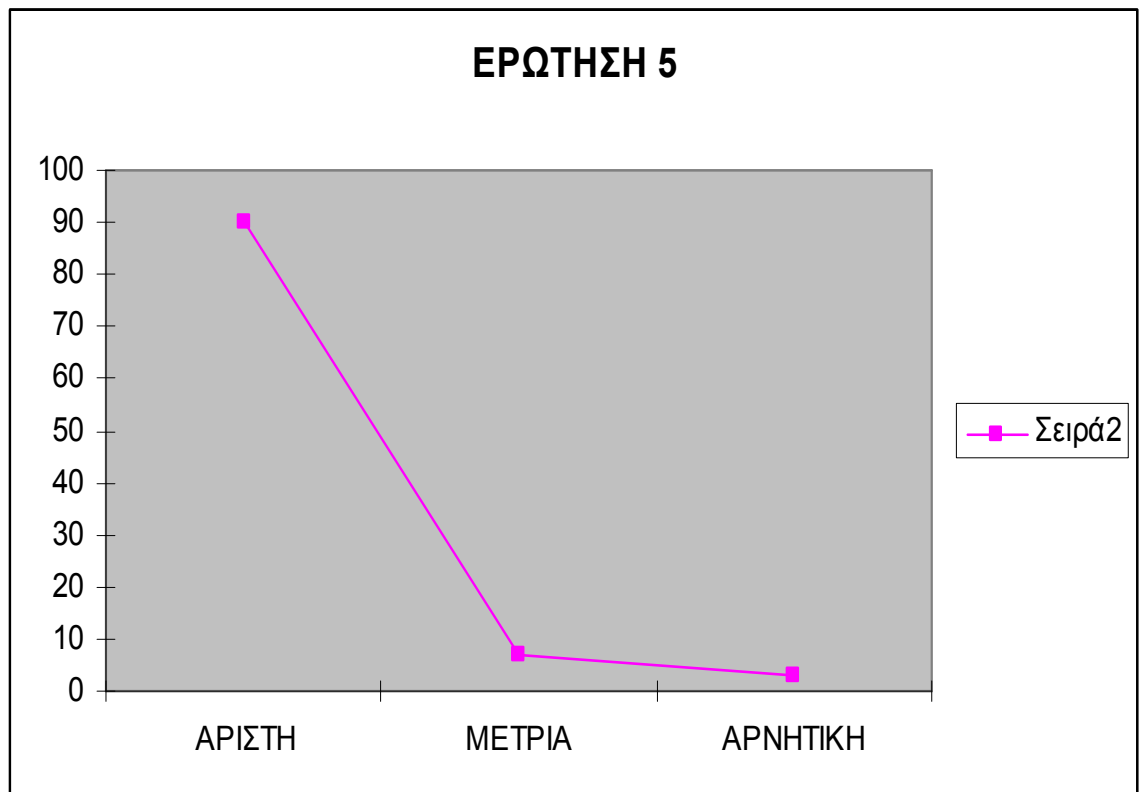


- Στην 3^η ερώτηση σχετικά με την γνώμη των πελατών για το προσωπικό του ξενοδοχείου: το 85% έχει άριστη γνώμη για το προσωπικό του ξενοδοχείου λέγοντας ότι όλοι είναι πολύ ευγενικοί και πρόθυμοι να τους εξυπηρετήσουν ανα πάσα ώρα και στιγμή. Το 10% μέτρια γνώμη προσθέτοντας ότι έχει συναντήσει και περιστατικά που δεν τον ευχαρίστησαν , ενώ το 5% έχει κακή γνώμη για το προσωπικό για το λόγο ότι δεν είναι πολύ ευγενικοί και πρόθυμοι να τους εξυπηρετήσουν.

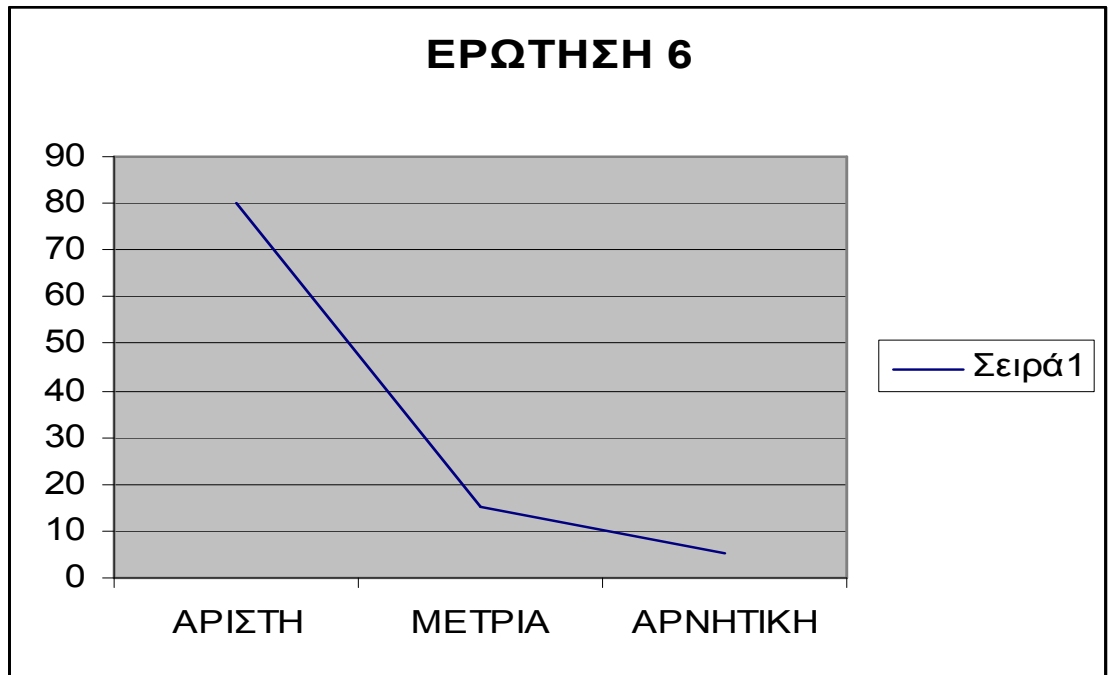
ΕΡΩΤΗΣΗ 4



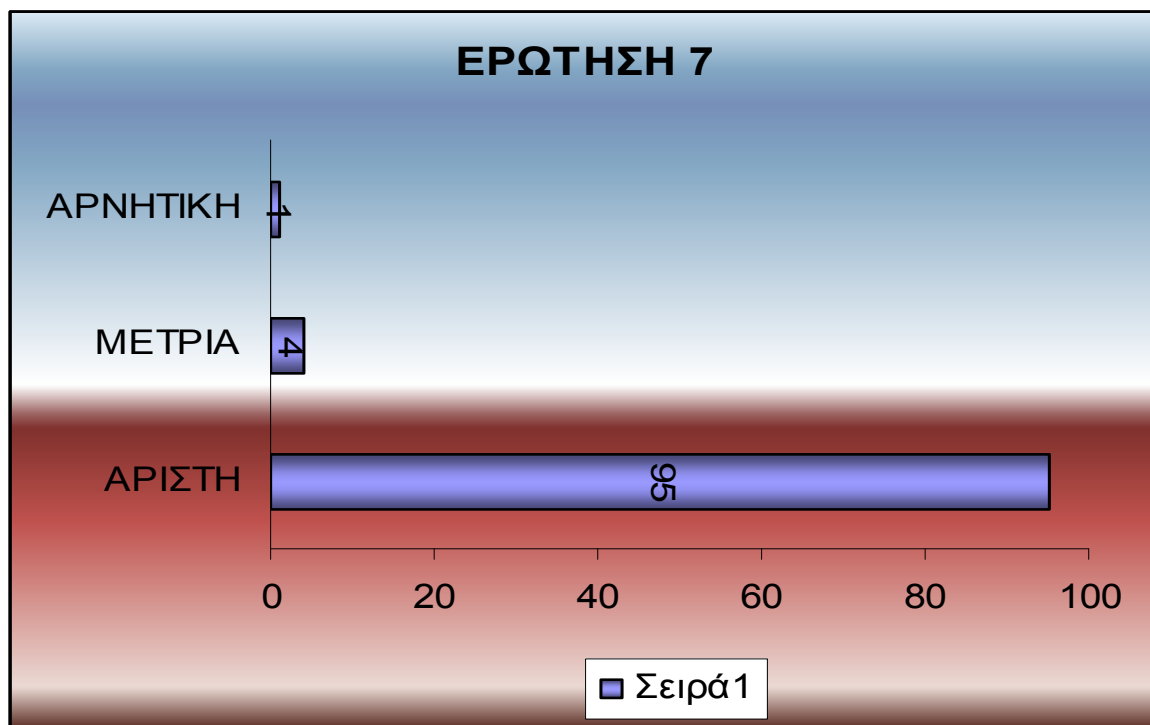
- Στην 4^η ερώτηση σχετικά με τη γνώμη των πελατών όσο αναφορά την φιλικότητα και την εξυπηρέτηση του προσωπικού ανά τμήμα, α)ρεσεψιόν, β)εστιατόριο, γ)μπαρ, δ)καμαριέρες, ε)γκρουμ, επί του συνόλου των απαντήσεων το 95% των πελατών που ερωτήθηκαν έχει άριστη γνώμη και προσθέτει πως όλα τα τμήματα και το προσωπικό που τα στελεχώνει λειτουργούν άψογα, το 4% μέτρια γνώμη λέγοντας πως κάποια τμήματα μπορούν να διορθώσουν κάποια μικρά λάθη, ενώ μόλις το 1% έχει κακή γνώμη που έρχεται σε αντίθεση με το 5% της προηγούμενης ερώτησης σχετικά με την γενική άποψη των πελατών για το προσωπικό.



- Στην 5^η ερώτηση σχετικά με την γνώμη των πελατών για την ποιότητα του δωματίου τους το 90% έχει άριστη γνώμη βρίσκοντας τα πολύ όμορφα, καθαρά και προσεγμένα. Το 7% βρίσκει τα δωμάτια μέτρια λέγοντας ότι θα ήθελαν λίγο καλύτερη την ποιότητα των επίπλων τους, ενώ μόλις το 3% έχει αρνητική γνώμη για την ποιότητα τους βρίσκοντας τα όχι και τόσο καλά τόσο από λειτουργικής άποψης όσο και αισθητικής.

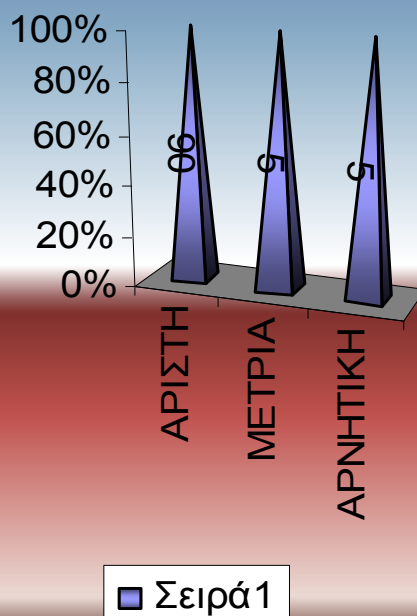


- Στην 6^η ερώτηση σχετικά με τη γνώμη των πελατών για τα δωμάτια τους σε σχέση με α)την καθαριότητα, β)τον εξοπλισμό, γ)σχέση τιμής και αξίας δωματίου, δ)τη θέα, επί του συνόλου των απαντήσεων που δόθηκαν το 80% έχει άριστη γνώμη και προσθέτει ότι είναι πολύ ευχαριστημένοι και με την καθαριότητα του χώρου και με τον εξοπλισμό του και την σχέση τιμής και αξίας του δωματίου την βρίσκει απολύτως σωστή. Φυσικά είναι πολύ ευχαριστημένοι και από την θέα του δωματίου τους. Το 15% έχει μέτρια γνώμη και συμπληρώνει πως δεν είναι ευχαριστημένοι από τον εξοπλισμό του δωματίου τους, ενώ μόλις το 5% δηλώνει πως έχει κακή γνώμη και πως θα τα περίμενε πολύ καλύτερα κυρίως ως προς την σχέση τιμής και αξίας του δωματίου.

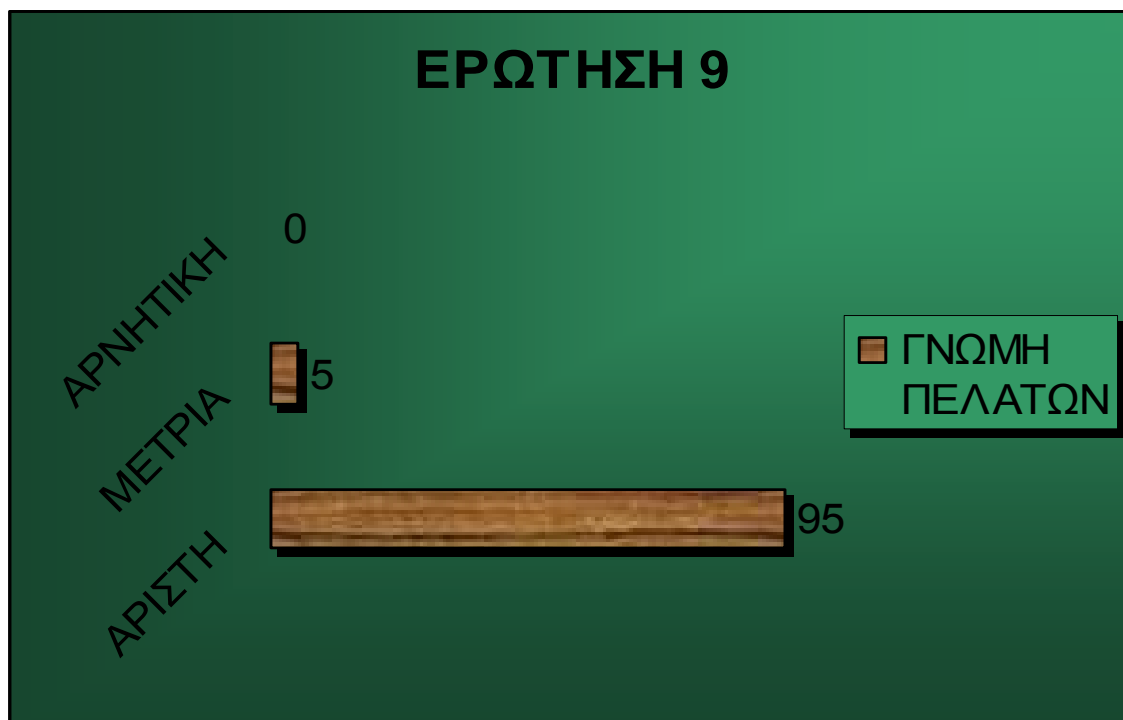


- Στην 7^η ερώτηση σχετικά με την γνώμη των πελατών γενικά για το φαγητό του ξενοδοχείου το 95% έχει άριστη γνώμη και το βρίσκει πολύ νόστιμο και με μεγάλη ποικιλία. Το 4% έχει μέτρια γνώμη και τονίζει ότι θα ήθελε να έχει μεγαλύτερη ποικιλία γεύσεων, και μόλις το 1% έχει πολύ κακή γνώμη για το φαγητό βρίσκοντας το ανούσιο και με βαρετό menu.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8

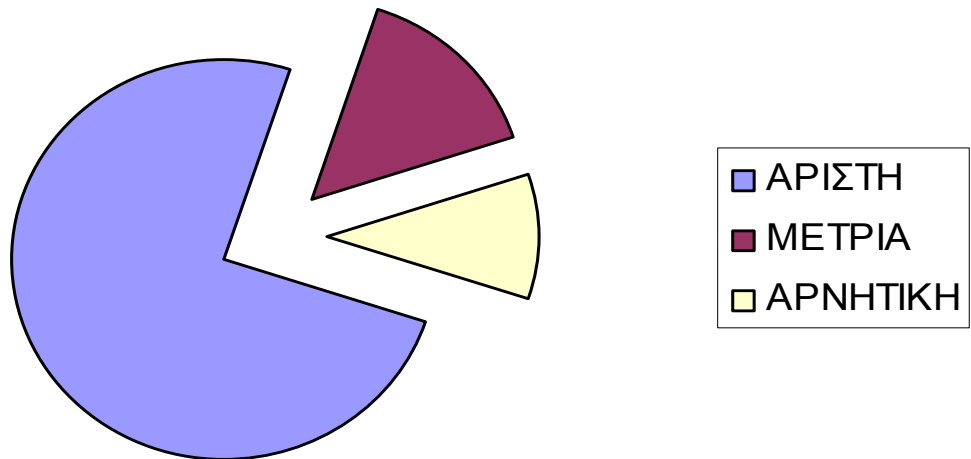


- Στην 8^η ερώτηση σχετικά με την γνώμη των πελατών για την ποιότητα του φαγητού το 90% δηλώνει πως η ποιότητα του φαγητού είναι άριστη με αποτέλεσμα τα φαγητά να είναι εύγευστα και με μεγάλη ποικιλία στο menu, ενώ μοιράζονται τα ποσοστά από 5% στους πελάτες που δηλώνουν ότι η ποιότητα του φαγητού είναι μέτρια και κακή και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα και τα δυο ποσοστά στην ποιότητα των υλικών λέγοντας πως θα μπορούσε να είναι αρκετά καλύτερη.

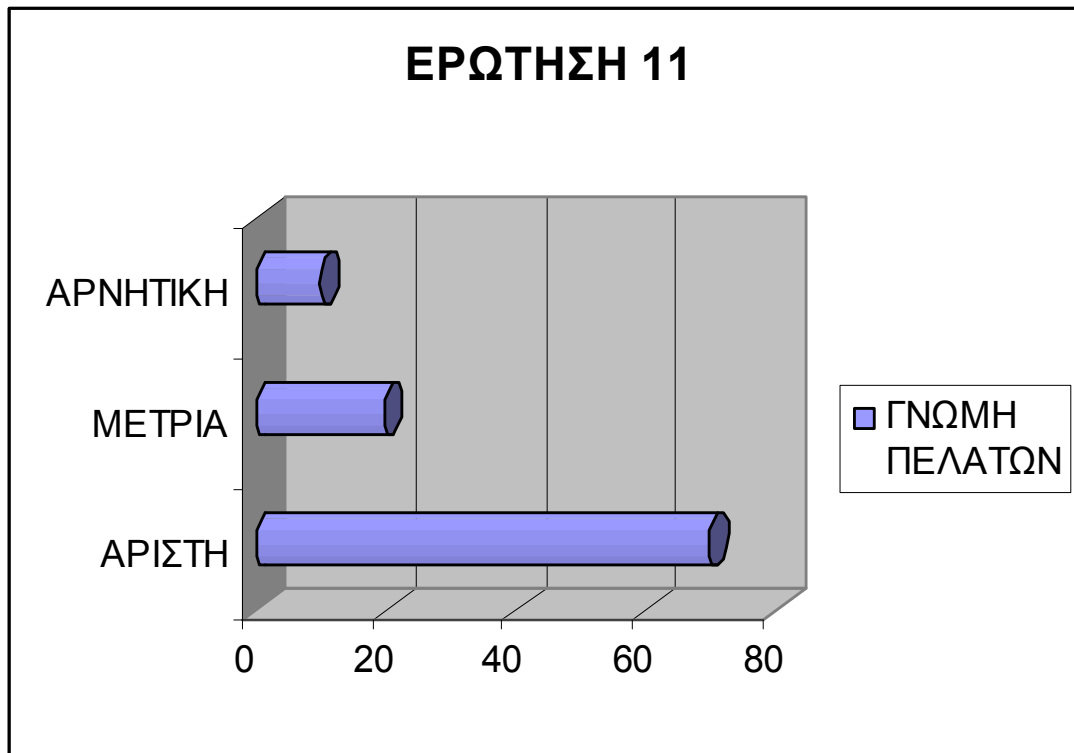


- Στην 9^η ερώτηση σχετικά με την γνώμη των πελατών για την ποικιλία των φαγητών και στα 2 ξενοδοχεία είχαμε το εξής παράδοξο το 95% δηλώνει ότι η ποικιλία ήταν άριστη και «παντρεύει» αρμονικά διάφορα είδη κουζίνας από διάφορες χώρες και γεύσεις. Το 5% μέτρια γνώμη λέγοντας πως δεν έβρισκε επαρκή την ποικιλία των φαγητών, ενώ κανείς, δηλαδή 0% ότι δεν ήταν καλή η ποικιλία των φαγητών κάτι πολύ θετικό για την ποιότητα των 2 ξενοδοχείων στην προσφορά προς τους πελάτες.

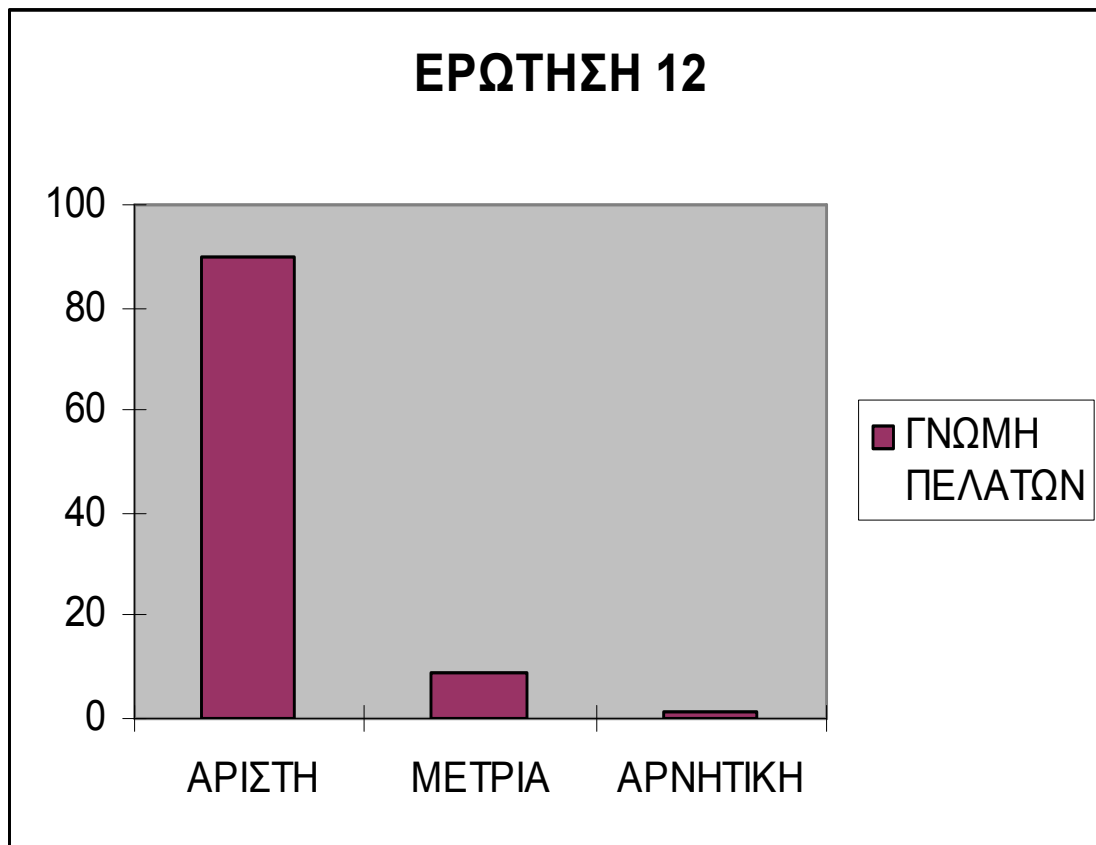
ΕΡΩΤΗΣΗ 10



- Στην 10^η ερώτηση σχετικά με την γνώμη των πελατών όσο αναφορά την σχέση αξίας και τιμής του φαγητού το 75% δηλώνει ότι έχει άριστη γνώμη και βρίσκει σε απόλυτη αρμονία και την τιμή και την αξία του φαγητού. Το 15% έχει μέτρια γνώμη και θα επιθυμούσε να αλλάξει η τιμή γιατί θεωρεί ότι δεν αντιπροσωπεύει ακριβώς την αξία του, και τέλος το 10% κακή γνώμη και δηλώνει πως δεν είναι καθόλου ευχαριστημένος από την σχέση αξίας και τιμής του φαγητού σε αυτά τα ξενοδοχεία.

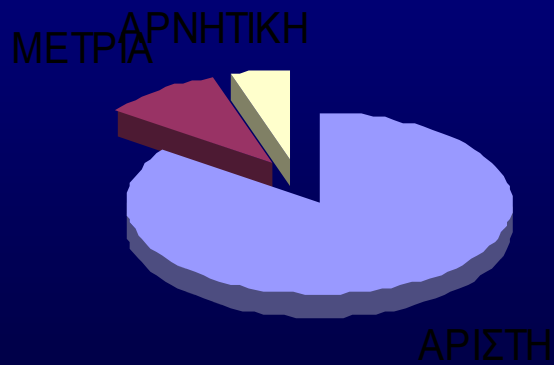


- Στην 11^η ερώτηση σχετικά με τη γνώμη των πελατών για το μπαρ των ξενοδοχείων σε σχέση με, α)γενική εικόνα, β)ποιότητα ποτών, γ)ποικιλία ποτών, δ)σέρβις, ε)αξία σε σχέση με την τιμή το 70% έχει άριστη γνώμη αναφέροντας ότι είναι πολύ ευχαριστημένοι τόσο από την ποιότητα και την ποικιλία των ποτών όσο και από την γενική εικόνα των μπαρ αλλά και του σέρβις. Το 20% έχει μέτρια γνώμη και εξηγεί ότι θα ήθελε να διορθωθούν λιγάκι η ποικιλία των ποτών αλλά και οι τιμές τους, και τέλος το 10% έχει κακή γνώμη και ιδίως όσον αφορά τις τιμές αλλά και το σέρβις.



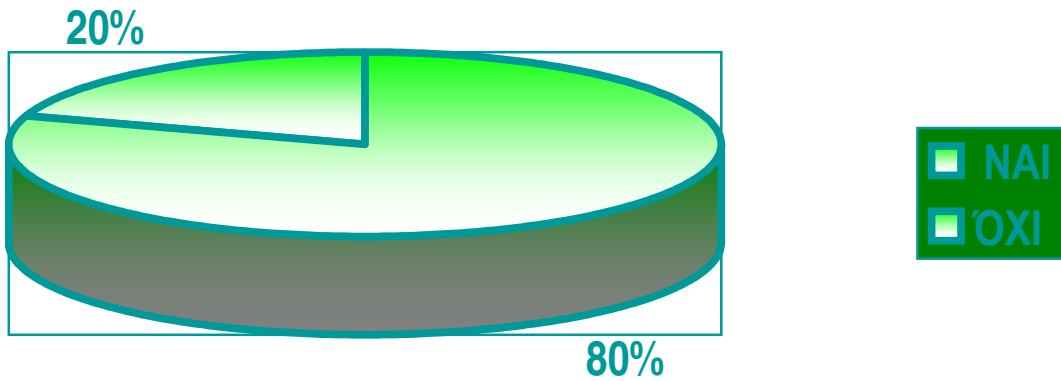
- Στην 12^η ερώτηση για την γνώμη των πελατών, σχετικά με την εξυπηρέτηση τους στο χώρο υποδοχής(ρεσεψιόν) τόσο κατά την άφιξη τους όσο και κατά την αναχώρηση το 90% έχει άριστη γνώμη και λέει πως βρίσκει άριστα εκπαιδευμένο το προσωπικό της υποδοχής χαρακτηρίζοντας τους πολύ ευγενικούς και εξυπηρετικούς. Το 9% χαρακτηρίζει μέτρια την εξυπηρέτηση τους από τους υπαλλήλους, ενώ μόλις το 1% δεν έχει καθόλου καλή γνώμη σχετικά με τον χώρο υποδοχής και την εξυπηρέτηση που τους προσφέρουν οι υπάλληλοι της.

ΕΡΩΤΗΣΗ 13



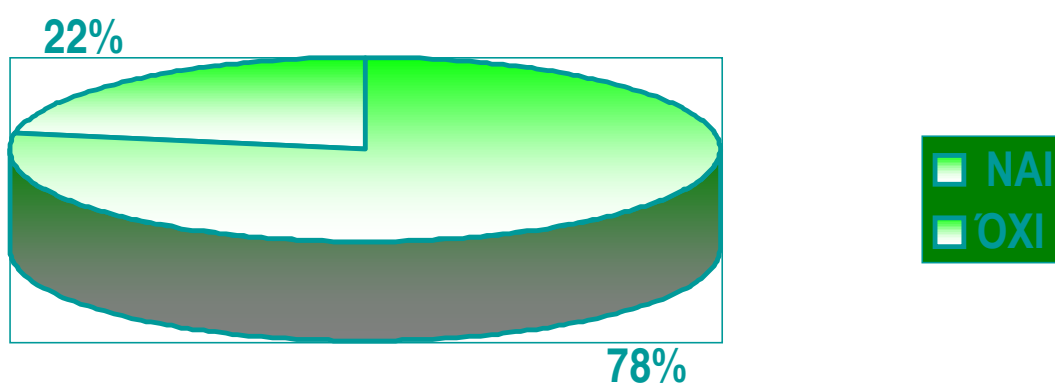
- Στην 13^η ερώτηση σχετικά με την γνώμη των πελατών για τους κοινόχρηστους χώρους των 2 ξενοδοχείων όσο αναφορά, α)την καθαριότητα, β)τη διακόσμηση, γ)την άνεση, δ)την ασφάλεια, επί του συνόλου των απαντήσεων το 85% έχει άριστη γνώμη για όλους τους κοινόχρηστους χώρους και τους χαρακτηρίζει άνετους, πολύ καθαρούς, καλόγουστα διακοσμημένους και αρκετά ασφαλείς. Το 10% τους χαρακτηρίζει σαν μέτριους τουλάχιστον ως προς διακόσμηση και την άνεση τους, και μόλις το 5% έχει κακή γνώμη χαρακτηρίζοντας τους όχι και τόσο καθαρούς, κακόγουστους και με ελλιπή ασφάλεια.

14^η ΕΡΩΤΗΣΗ



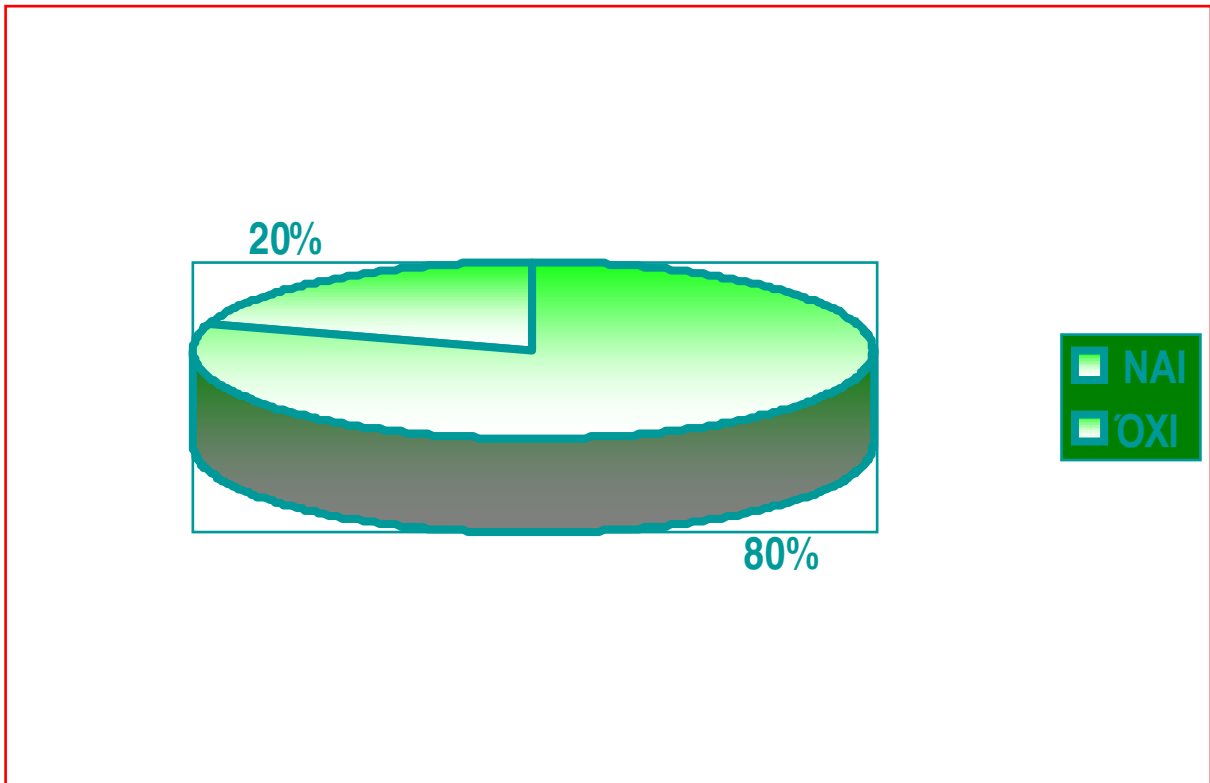
- Στην 14^η ερώτηση σχετικά με το αν οι ερωτηθείς πελάτες έχουν ξανά μείνει στα δυο ξενοδοχεία αυτά: το 80% απάντησε πως όχι δεν τα έχουν επισκεφτεί ποτέ ξανά και το 20% απάντησε πως ναι έχουν βρεθεί ξανά εκεί στο παρελθόν.

15^η ΕΡΩΤΗΣΗ

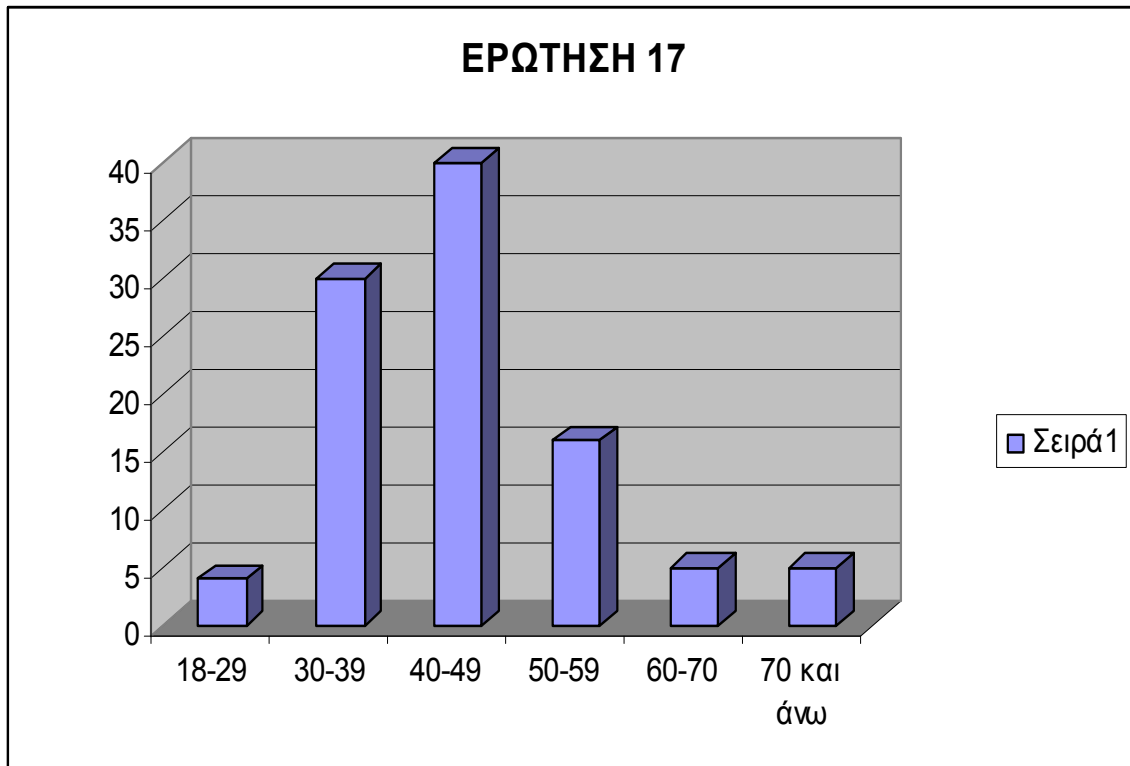


- Στην 15^η ερώτηση σχετικά με το αν επέλεξαν ξανά ένα από αυτά τα ξενοδοχεία για τη διαμονή τους το 78% δηλώνει ναι θα τα επέλεγε και μάλιστα με μεγάλη του χαρά. Ενώ το 22% των ερωτηθέντων απάντησε πως όχι δεν θα επέλεγε ξανά να μείνει σε κάποιο από αυτά τα δυο ξενοδοχεία.

16^η ΕΡΩΤΗΣΗ



- Στην 16^η ερώτηση σχετικά με το αν οι πελάτες που απάντησαν στις ερωτήσεις και έμειναν στα δυο αυτά ξενοδοχεία θα πρότειναν και σε άλλους να διαλέξουν να μείνουν εκεί: το 80% απάντησε πως ναι θα το πρότεινε και σε άλλους γιατί και οι ίδιοι έμειναν πάρα πολύ ευχαριστημένοι από την διαμονή τους, ενώ το 20% δήλωσε πως όχι δεν θα το πρότεινε και σε άλλους να μείνουν εκεί και αυτό γιατί για κάποιους λόγους οι ίδιοι δεν έμειναν απόλυτα ευχαριστημένοι από την διαμονή τους.



- Στην έρευνα αυτή που συμμετείχαν 290 πελάτες το 65% ήταν άνδρες και το 35% γυναίκες από τους οποίους: το 4% ήταν ηλικίας από 18-29, το 30% ηλικίας 30-39, το 40% ηλικίας 40-49, το 16% ηλικίας 50-59, το 5% 60-70, και το 5% ηλικίας 70% και άνω.

5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το γενικό συμπέρασμα που βγαίνει τόσο από τις απαντήσεις των πελατών στα ερωτηματολόγια όσο και από την γενικότερη συμπεριφορά των πελατών στα ξενοδοχεία που περνούν τις διακοπές τους, είναι ότι πλέον το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών έχει αλλάξει, τα νέα δεδομένα της εποχής του σκληρού ανταγωνισμού που ζούμε απαιτούν την συνεχή βελτίωση κυρίως μέσω των ανθρωπιστικών πόρων των προσφερόμενων υπηρεσιών και την όλο και καλύτερη ποιότητα. Βλέποντας κανείς τις απαντήσεις που δίδονται μέσα από τα ερωτηματολόγια διαπιστώνει πως πολύ σημαντικό για τους πελάτες είναι τόσο η ποιότητα όσο και η σχέση τιμής και ποιότητας. Απαιτεί να λάβει την καλύτερη δυνατή ποιότητα εφόσον πληρώνει για να απολαύσει τις διακοπές του. Σαφές παράδειγμα είναι το αποτέλεσμα στην ερώτηση 8 όπου το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών (90%) βρίσκει άριστη την ποιότητα του φαγητού που τους προσφέρεται. Αυτό σημαίνει πως τα φαγητά που του προσφέρονται ανταποκρίνονται πλήρως και στην τιμή που έχει κανονίσει και ο ίδιος.

Επίσης σημαντικός παράγοντας είναι και η ποιότητα του ξενοδοχείου γενικότερα και ειδικότερα όχι μόνο στο φαγητό, αλλά και στα δωμάτια του ξενοδοχείου και στους κοινόχρηστους χώρους. Ακόμα πολύ σημαντικό είναι και το προσωπικό του ξενοδοχείου το οποίο πολλές φορές έχει χαρακτηριστεί σαν «ο καθρέπτης» του ξενοδοχείου. Χαρακτηριστικά, στην ερώτηση 4 η γνώμη των πελατών για την ποιότητα του προσωπικού με βάση την φιλικότητα τους και την εξυπηρέτηση τους σε όλα τα πόστα του ξενοδοχείου βλέπουμε πως η γνώμη τους κατά το 95% είναι πολύ θετική. Αυτό σημαίνει πως οι πελάτες μας είναι πολύ ευχαριστημένοι από το προσωπικό των ξενοδοχείων και τους βρίσκουν πολύ φιλικούς ως προς αυτούς αλλά και πολύ εξυπηρετικούς πράγμα που φανερώνει ότι το προσωπικό είναι άριστα εκπαιδευμένο και πρόθυμο να πραγματοποιήσει κάθε τους επιθυμία. Είναι σημαντικότατο στοιχείο για ένα ξενοδοχείο να βλέπει πως οι άνθρωποι που εργάζονται εκεί είναι σωστοί στην δουλειά τους και εξυπηρετούν όσο καλύτερα μπορούν τους πελάτες.

Εξίσου σημαντική είναι και η ποιότητα του ξενοδοχείου όσον αφορά τους χώρους του είτε είναι κοινόχρηστοι είτε όχι.

Είναι πολύ βασικό οι χώροι του ξενοδοχείου να είναι καθαροί άνετοι και να παρέχουν ασφάλεια στους πελάτες. Στα αποτελέσματα της έρευνας μας διαπιστώσαμε ότι οι πελάτες είναι πολύ ευχαριστημένοι από τα δωμάτια που διαμένουν αλλά και από τους κοινόχρηστους χώρους. Θα πρέπει πάντα τα δωμάτια των πελατών να είναι καθαρά, άνετα και όμορφα διακοσμημένα. Αυτό αποτελεί ένα αρκετά ισχυρό κίνητρο για να κάνει τον πελάτη να προτιμήσει ξανά στο μέλλον την ίδια ξενοδοχειακή μονάδα για τις διακοπές του.

Όσο για τους κοινόχρηστους χώρους το σίγουρο είναι πως θα πρέπει πάντοτε να είναι καθαροί, άνετοι με προσεγμένη διακόσμηση και κυρίως να αποπνέουν το αίσθημα της ασφάλειας απέναντι στους πελάτες. Άλλωστε όλοι μας γνωρίζουμε πως η πρώτη μας εικόνα μόλις μπούμε μέσα στο ξενοδοχείο είναι ο χώρος της υποδοχής ο οποίος θα πρέπει εξ' αρχής να μας δώσει μια άριστη εικόνα και να μας προιδεάσει θετικά και για το υπόλοιπο ξενοδοχείο.

Στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλους τους τομείς και σε όλα τα πόστα της. Αν καταφέρουμε να έχουμε πλήρη και αποτελεσματική απόδοση τότε αυτό θα είναι ένα πολύ ισχυρό κίνητρο για να μας προτιμήσουν ξανά οι πελάτες για τις διακοπές τους.

Το να ξαναγυρνά ένας πελάτης στην ίδια ξενοδοχειακή μονάδα παραπάνω από μια φορές, δείχνει σαφέστατα πως μένει απόλυτα ικανοποιημένος από την ποιότητα των παροχών που του προσφέρονται και δεν διστάζει να παροτρύνει και άλλους υποψήφιους πελάτες να προτιμήσουν και αυτοί το ίδιο ξενοδοχείο.

Πολλές φορές οι εντυπώσεις και τα λόγια των ίδιων των πελατών αποτελούν την καλύτερη διαφήμιση για μια μονάδα και σίγουρα επηρεάζει θετικότερα και τους άλλους.

Ένα επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο που πρέπει να μελετηθεί είναι και το πώς θα καταφέρει μια μονάδα να αντιστρέψει την μέτρια ή πολλές φορές αρνητική γνώμη που μπορεί να έχουν κάποιοι πελάτες. Η συνεχής προσπάθεια μιας μονάδας για την βελτίωση της ποιότητας των παροχών της θα καταφέρει να μειώσει στο ελάχιστο τις αρνητικές γνώμες που μπορεί να υπάρξουν από μια μερίδα πελατών.

Είτε έχουμε να κάνουμε με ξενοδοχεία πέντε αστέρων ή λουξ ή είτε έχουμε να κάνουμε με all inclusive ή HB ξενοδοχεία το ζητούμενο είναι...ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ έτσι ώστε ο πελάτης να μένει πάντα ευχαριστημένος. Αυτό θα επιτευχθεί όταν ο πελάτης καταφέρει και φύγει ικανοποιημένος από τις διακοπές τους, καταφερθεί με κολακευτικά σχόλια για τις υπηρεσίες που του προσφέρθηκαν και βέβαια προτείνει και σε άλλους να έρθουν στην χώρα μας. Ένα είναι σίγουρο, ότι οι πελάτες επιζητούν συνεχείς και όσο το καλύτερο ποιοτικά προσφερόμενες υπηρεσίες.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Είδαμε σε αυτή την πτυχιακή το πόσο σημαντική είναι η ποιότητα στην επιτυχή παροχή υπηρεσιών στο πελάτη. Η ποιότητα μπορεί να ερμηνευτεί με πολλούς τρόπους όμως αυτό που έχει σημασία είναι το αν ο πελάτης μείνει ικανοποιημένος ή όχι. Μέσα από την ανάλυση του ορισμού της Ολικής Ποιότητας καθώς και τη διοίκηση αυτής είδαμε τη σημασία της τις διαστάσεις της και πως μέσα από το Ελβετικό Σήμα ποιότητας και τα 3 επίπεδα του προγράμματος πιστοποίησης της ποιότητας φθάνουμε στην παροχή των υπηρεσιών στον πελάτη από όπου εκεί έχουμε το προφίλ της ποιότητας και τις έξι αρχές ενεργειών του προφίλ καθώς επίσης και την σημασία, τη διαχείριση και την αντιμετώπιση των παραπόνων.

Κάνοντας εισαγωγή στην διοίκηση της Ολικής Ποιότητας, βλέποντας τις αρχές της και προσδιορίζοντας τα στάνταρ της μεταφερθήκαμε στους δύο σπουδαιότερους παράγοντες για την επίτευξη της, από τη μία πλευρά δηλαδή έχουμε την ποιότητα από τη πλευρά της επιχείρησης και

από την άλλη την ποιότητα από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε είδαμε ότι όταν υπάρχουν υψηλά στάνταρ ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών οι πελάτες είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι κάτι το οποίο είναι και το ζητούμενο

Η ποιότητα δεν είναι σαν μια συνταγή φαγητού που απλά την μαθαίνεις και για να μη ξεφύγεις από την ουσία απλά βάζεις μικρές πινελιές. Τα δεδομένα συνέχεια αλλάζουν πράγμα που επιφέρει φυσιολογικά και τις αλλαγές στα χαρακτηριστικά της ποιότητας η οποία θα πρέπει συνεχώς να βρίσκεται σε εγρήγορση και να ακολουθεί τις όποιες αλλαγές και μετατροπές ορίζουν τα εκάστοτε γεγονότα και εποχές.

Γιατί και δεν πρέπει να υπάρχει χαλάρωση γιατί τα δεδομένα και οι απαιτήσεις της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθημερινά αυξάνονται και αλλάζουν με ραγδαίους ρυθμούς.

Σε ένα χρόνο από τώρα πολλά από τα στοιχεία αυτής της πτυχιακής θα έχουν αλλάξει ανάλογα με τις απαιτήσεις της εποχής. Ένα είναι μόνο σίγουρο η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της εποχής και της αγοράς.

Η ποιότητα είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι από τη ζωή μας, γι' αυτό ας φροντίσουμε καθημερινά είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο να την βελτιώνουμε και να την κάνουμε καλύτερη.....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΑΝΔΡΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ Σ. (1989): Ποιοτικός Έλεγχος, Αθήνα: Γαλαίος
- ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ Γ. (2004): Η Ολική Ποιότητα στον Τουρισμό: ΕΛΛΗΝ
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. (2002): MANATZMENT. Αθήνα: ΜΠΕΝΟΥ
- ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ Ν. (1993): Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα
- ΚΡΑΒΑΡΙΤΗΣ Κ. (1992): Επαγγελματικός Τουρισμός – Οργάνωση Συνεδρίων στα Ξενοδοχεία, Αθήνα: Interbooks
- ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ ΝΙΚΟΣ Γ. (1999): Τουριστική Πολιτική έκδ. Β', Αθήνα : Interbooks
- ΠΕΡΙΚΛΗΣ Ν. ΛΥΤΡΑΣ (1987) : Τουριστική Κοινωνιολογία, Αθήνα: Interbooks
- ΠΕΡΙΚΛΗΣ Ν. ΛΥΤΡΑΣ (1992) : Εργασιακές Σχέσεις, Αθήνα: Interbooks
- ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ Γ. ΝΙΚΟΣ- ΚΡΑΒΑΡΙΤΗΣ Ν. ΚΩΣΤΑΣ- ΠΕΡΙΚΛΗΣ Ν. ΛΥΤΡΑΣ (1999): Εισαγωγή στον Τουρισμό, Αθήνα: Interbooks
- ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΚΗ-ΚΡΙΤΣΩΤΑΚΗ Ρ. (2000): Τουριστική Οικονομία
- ΒΑΣΙΛΗΣ Ν. ΚΕΦΗΣ (2005): Διοίκηση Ολικής ποιότητας (Θεωρία και πρότυπα). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ ΚΩΣΤΑΣ (2005): Διοίκηση Ολικής Ποιότητας , Αθήνα: Ελευθερουδάκης
- ΣΤΕΙΑΚΑΚΗΣ Ε. ΚΑΤΖΟΣ Ν. (2002) Μάνατζμεντ , Μια Σύγχρονη Άποψη, εκδόσεις Ζήτη

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- JAMES P. (1998): Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Αθήνα: Κλειδαριθμος
- DEMING W.E (1982): QUALITY PRODUCTIVITY AND COMPETITIVE POSITIONS, Cambridge, MA: MIT
- DENNIS LOCK (1994): Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Αθήνα
- EDVARDSSON B. (1998), RESEARCH AND CONCEPTS: service quality improvement, Managing Service Quality, Vol 8- No 2

- PARASURAMAN A. (2000), The SERVQUAL model: Its evolution and current status, ARL's Symposium of Measuring Service Quality

ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Το «Μοντέλο των πέντε Ελλειμμάτων Παροχής
Εξυπηρέτησης.....σελ.19

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ

“MARE BLUE HOTELS & RESORTS” COMPANY.....

HOTEL:.....

Παρακαλούμε αφιερώστε 5 λεπτά από τον χρόνο σας, η γνώμη σας είναι σημαντική.
Η έρευνα είναι ανώνυμη. Ευχαριστούμε πολύ. Μενούμερα από το 0 έως το 10 βαθμολογήστε τις αντίστοιχες ερωτήσεις σχετικά με το ξενοδοχείο το οποίο διαμένετε.....

1. Ποιά η γνώμη σας για ξενοδοχείο.....

κακή	μέτρια	άριστη
0.....	5.....	10.....

2. Ποια η γνώμη σας για το ξενοδοχείο.....σε σχέση με τα παρακάτω.....

	κακή	μέτρια	άριστη
α.κατηγορία	0.....	5.....	10.....
β.όνομα-εταιρία	0.....	5.....	10.....
γ.τοποθεσία	0.....	5.....	10.....
δ.τιμές	0.....	5.....	10.....

3. Ποια η γνώμη σας γενικά για το προσωπικό του ξενοδοχείου.....

κακή	μέτρια	άριστη
0.....	5.....	10

4. Ποιά η γνώμη σας για την φιλικότητα και την εξυπηρέτηση του προσωπικού μας ανα τμήμα;

	κακή	μέτρια	άριστη
α.προσωπικό ρεσεψιόν	0.....	5.....	10
β.προσωπικό εστιατορ.	0.....	5.....	10
γ.προσωπικό μπαρ	0.....	5.....	10
δ.καμαριέρες	0.....	5.....	10
ε.γκρουμ	0.....	5.....	10
στ.προσωπικό πισίνας	0.....	5.....	1

5. Ποια η γνώμη σας για την ποιότητα του δωματίου σας;

κακή	μέτρια	άριστη
0.....	5.....	10

6. Ποια η γνώμη σας σχετικά με τα παρακάτω για το δωμάτιο σας;

	κακή	μέτρια	άριστη
α.καθαριότητα	0.....	5.....	10
β.εξοπλισμός	0.....	5.....	10
γ.σχέση τιμής και αξίας δωματίου	0.....	5.....	10
δ.θέα	0.....	5.....	10

7. Ποια η γνώμη σας γενικά για το φαγητό του ξενοδοχείου;

κακή μέτρια άριστη
0.....5.....10

8.Ποια η γνώμη σας για την ποιότητα του φαγητού;

κακή μέτρια άριστη
0.....5.....10

9.Ποια η γνώμη σας για την ποικιλία του φαγητού;

κακή μέτρια άριστη
0.....5.....10

10.Ποια η γνώμη σας σχετικά με την σχέση αξίας και τιμής του φαγητού;

κακή μέτρια άριστη
0.....5.....10

11.Ποιά η γνώμη σας σχετικά με τα παρακάτω σε σχέση με το μπαρ του ξενοδοχείου;

	κακή	μέτρια	άριστη
α.γενική εικόνα	0.....5.....10		
β.ποιότητα ποτών	0.....5.....10		
γ.ποικιλία ποτών	0.....5.....10		
δ.σέρβις	0.....5.....10		
ε.αξία σε σχέση με τιμή	0.....5.....10		

12. Ποιά η γνώμη σας σχετικά με την εξυπηρέτηση σας στο χώρο υποδοχής (reception)

	κακή	μέτρια	άριστη
α. κατά την άφιξη σας	0.....	5.....	10
β. κατά την αναχώρηση σας	0.....	5.....	10

13. Ποια η γνώμη σας για τους κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου?

	κακή	μέτρια	
α. καθαριότητα	0.....	5.....	10
β. διακόσμηση	0.....	5.....	10
γ. άνεση	0.....	5.....	10
δ. ασφάλεια	0.....	5.....	10

14. Έχετε μείνει ξανά στο ξενοδοχείο.....;

ΝΑΙ ΟΧΙ

15. Θα ξαναεπιλέγατε το.....για την διαμονή σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

16. Θα προτείνατε το..... σε κάποιον άλλο επισκέπτη;

ΝΑΙ ΟΧΙ

17. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε κ ποιο είναι το φύλο σας;

ΑΝΤΡΑΣ-ΓΥΝΑΙΚΑ
18-29
30-39
40-49

50-59
60-70
70+