ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα 1
Περίληψη 3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1Ο :ΕΙΣΑΓΩΓΗ 5
1.1 Προσέγγιση του Ξενοδοχειακού Κλάδου 5
1.2 Η Φιλοξενία στην αρχαία ελλάδα 5
1.3 Καταγώγια και πανδοχεία στην Αρχαία Ελλάδα 6
1.4 Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα 7
1.5 Ξενοδοχεία στον Ελλαδικό χώρο 8
1.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ο ρόλος της στον τουρισμό 9
1.7 Συνοπτική Ανάλυση του Ξενοδοχειακού κλάδου 9
1.8 Δυναμικότητα Συλλογικών Τουριστικών Καταλυμάτων 17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2Ο :ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 21
2.1 Αυτοαξιολόγηση οργανισμών και επιχειρήσεων 21
2.2 Μοντέλο αυτοαξιολόγησης για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3Ο :ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΙΑ 24
3.1 Μοντέλα και Βραβεία για την αυτοαξιολόγηση τη επιχειρηματικής αριστείας 24
3.1.1 Το βραβείο Ποιότητας του Deming 24
3.1.2 Κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου Deming 25
3.1.3 Διαδικασία αξιολόγησης βάσει του βραβείου Deming 28
3.2 Το βραβείο Ποιότητας του Malcolm Baldrige 31
3.2.1 Βασικές αρχές του βραβείου Malcolm Baldrige 33
3.3 Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας 35
3.3.1 Βασικές αρχές του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας 38
3.3.2 Τα κριτήρια Αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας 39
3.4 Βραβείο Αυστραλίας 39
3.4.1 Βασικές αρχές του βραβείου ποιότητας της Αυστραλίας 40
3.4.2 Τα κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου ποιότητας της Αυστραλίας 41
3.5 Βραβείο Καναδά 42
3.5.1 Βασικές αρχές του βραβείου ποιότητας του Καναδά 43
3.5.2 Τα κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου ποιότητας του Καναδά 44
Κεφάλαιο 4ο :ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ 46
4.1 Μεθοδολογικές προσεγγίσεις 46
4.2 Το πρότυπο επιχειρησιακής τελειότητας για τα ελληνικά ξενοδοχεία 48
4.3 Ο προσδιορισμός των βαρών των κριτηρίων 52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5Ο :ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ 56
5.1 Βασικές αρχές και παρουσίαση μοντέλου αυτοαξιολόγησης 56

5.2 Παρουσίαση κριτηρίων προϋποθέσεων 57
5.2.1 Ηγεσία (Leadership) 58
5.2.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management) 61
5.2.3 Στρατηγικός Προγραμματισμός (Strategic Planning) 64
5.2.4.Διαχείριση Πόρων (Resource Management) 70
5.2.5 Προμηθευτές - Συνεργάτες (Suppliers - Partners) 73
5.2.6 Διαχείριση και Ικανοποίηση Πελατών (Customer management and satisfaction) 76
5.2.7 Διαχείριση Διαδικασιών (Process Management) 79
5.3 Παρουσίαση κριτηρίων αποτελεσμάτων 81
5.3.1 Αποτελέσματα Πελατών 82
5.3.2 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού 83
5.3.3 Περιβαλλοντικά & Κοινωνικά Αποτελέσματα 83
5.3.4 Οικονομικά Αποτελέσματα 84
5.3.5 Διαχειριστικά Αποτελέσματα 84
5.3.6 Αποτελέσματα Προμηθευτών- Συνεργατών 85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6Ο :ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 86
6.1 Στοιχεία δείγματος 86
6.2 Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής 87
6.2.1 Ηγεσία 88
6.2.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων 89
6.2.3 Στρατηγικός Προγραμματισμός 91
6.2.4 Διαχείριση Πόρων 92
6.2.5 Προμηθευτές και Συνεργάτες 94
6.2.6 Προσανατολισμός στους Πελάτες 95
6.2.7 Διαδικασίες 97
6.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων 98
6.3.1 Αποτελέσματα Πελατών 99
6.3.2 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού 100
6.3.3 Περιβαλλοντικά – Κοινωνικά Αποτελέσματα 101
6.3.4 Οικονομικά Αποτελέσματα 103
6.3.5 Διαχειριστικά Αποτελέσματα 105
6.3.6 Αποτελέσματα Συνεργατών – Προμηθευτών 106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7Ο :ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ 108
Παράρτημα 111
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 147

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή είναι μια αναφορά στην επιχειρηματική αριστεία για τον τουριστικό κλάδο. Η επιχειρηματική αριστεία γενικότερα εφαρμόζεται μέσω κάποιον επιχειρηματικών μοντέλων. Για τον τουριστικό κλάδο δεν υπάρχει καμία αναφορά και ως αποτέλεσμα αυτού γίνεται προσπάθεια να δημιουργηθεί κάποιο επιχειρηματικό μοντέλο που να απευθύνεται ειδικά σε αυτόν τον κλάδο. Σε αυτή την εργασία γίνεται προσπάθεια να συνδυαστούν διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα και βραβεία με σκοπό τη δημιουργία ενός καινούργιου.

Στην παρούσα εργασία γίνεται η προσέγγιση του Ξενοδοχειακού Κλάδου καθώς αναφέρονται στατιστικά στοιχεία για τον τουρισμό στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες. Γίνεται αναφορά στην αυτοαξιολόγηση, τον σκοπό της, τους στόχους της και με πιο τρόπο γίνεται αυτή. Αναλύονται τα μοντέλα και τα βραβεία που αφορούν την επιχειρηματική αριστεία και στα οποία βασίζεται και οφείλεται η δημιουργία του μοντέλου που θα παρουσιαστεί στα παρακάτω κεφάλαια. Εν συνεχεία αναλύονται και παρουσιάζονται οι βασικές αρχές του μοντέλου αυτοαξιολόγησης καθώς παρουσιάζονται και τα κριτήρια – προϋποθέσεις και τα κριτήρια αποτελέσματα. Περιγράφεται η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας όπου στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στα στοιχεία τους δείγματος και γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας με γραφήματα. Και τέλος αναφέρονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εκπόνηση της εργασίας και οι προτάσεις που θα μπορούσαν να υλοποιηθούν για την εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχειρηματικής αριστείας στον τουριστικό κλάδο.

Summary

This dissertation is a report in Business Excellence on the tourist sector. Business excellence is more generally applied via enterprising models. For the tourist sector does not exist a report and as result of this becomes effort is created some enterprising model that would be addressed specifically in this sector. In this dissertation becomes effort are combined various enterprising models and rewards aiming at the creation of one new.

In this dissertation becomes the approach of Tourist Sector which is reported statistical elements for the tourism in Greece and in other countries. Becomes report in the self-assessment, the aim, the objectives and with more way becomes this. Are analyzed the models and the rewards that concern the enterprising distinction and on which is based and owed the creation of model that will be presented in the following capital. En they are constantly analyzed and are presented the basic beginnings of model of self-assessment which are presented also the criteria - conditions and the criteria results. Is described the process of conduct of research where in the particular capital becomes extensive report in their elements of sample and becomes the presentation of results of research with diagrams. And finally are reported the conclusions that resulted from the development of work and the proposals that could materialized itself for the application of enterprising model of enterprising distinction in the tourist sector.

Κεφάλαιο 1ο :ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν φιλοξενία. Ο νόμος ορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Ακριβέστερα, ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διατηρεί σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα που σχετίζονται με τις ανάγκες φιλοξενούμενων ατόμων.

1.2 Η ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ ΣΤΗΝ ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Αρχαία Ελλάδα η φιλοξενία εθεωρείτο πράξη αρετής. Τους ξένους του προστάτευαν ο Ξένιος Δίας και η Αθηνά η Ξενία, όπως και οι Διόσκουροι Κάστωρ και Πολυδεύκης. Υπήρχε θεία απαίτηση για την περιποίηση των ξένων και εθεωρείτο αμάρτημα η κακή αντιμετώπισή τους. Η φιλοξενία ακολουθούσε μια ιεροτελεστία και παρέχονταν σε κάθε ξένο, ο οποίος ανεξάρτητα από την τάξη που ανήκε, μπορούσε να μείνει σε ειδικό δωμάτιο στον «ξενώνα». Η φιλοξενία είχε σημαντική κοινωνική δύναμη, διότι μπορούσε να συνδέσει άτομα οποιασδήποτε τάξης, ακόμα και απλούς πολίτες με βασιλιάδες.

Στα χρόνια του Ομήρου, σε οποίο σπίτι και αν πήγαινε ένας ξένος, θα έβρισκε φιλοξενία. Κάτι τέτοιο αφορούσε όλες τις Πόλεις Κράτη της Ελλάδας, αν και οι Θεσσαλοί και οι Αθηναίοι φημίζονταν ειδικά για τα φιλόξενα τους αισθήματα. Ο ξένος βέβαια της εποχής του Ομήρου δεν ήταν τουρίστας αλλά αγγελιοφόρος, εξόριστος, ταξιδιώτης, κλπ.

Η αποδοχή ενός ξένου για φιλοξενία λεγόταν «εστιάν» ή «ξενίζειν» ή «ξενοδοχείν». Ο ξένος με την άφιξή του έκανε ευχές στην οικογένεια που τον φιλοξενούσε και στην αναχώρηση δεχόταν δώρα. Όταν εμφανιζόταν ένας ξένος, ο κύριος του σπιτιού ή στην περίπτωση σύμφωνα με τους αρχαίους Έλληνες «ξενοδόχος» ή «στεγανόμος» τον προσκαλούσε στο σπίτι του και παρέθετε γεύμα προς τιμή του. Η πρόσκληση σε γεύμα λεγόταν «επί ξενία καλείν». Ο ξένος μετά από το καθιερωμένο λουτρό, φορούσε τα πολυτελή ενδύματα που του πρόσφερε ο οικοδεσπότης και στη συνέχεια καθόταν τιμητικά σε θρόνο. Το γεύμα συνήθως διαρκούσε πολύ, ενώ στη συζήτηση συμμετείχε και η

οικοδέσποινα. Ο ξένος μετά από τα γεύματα έλεγε κάποια ιστορία ή κάποιο ανέκδοτο. Στην περίπτωση που κάποια ημέρα της φιλοξενίας δεν έτρωγε μαζί με τον ξενοδόχο του, τότε αυτός του έστελνε τρόφιμα στον ξένο του.

1.3 ΚΑΤΑΓΩΓΙΑ ΚΑΙ ΠΑΝΔΟΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΑΔΑ

Με το πέρασμα του χρόνου εμφανίστηκαν δημόσια και ιδιωτικά ξενοδοχεία με την ονομασία «πανδοχεία» ή «καταγώγια».

Τα **καταγώγια** χτίζονταν δίπλα σε ναούς ή σε περιοχές όπου διοργανώνονταν εορτές και αγώνες όπως στην Αρχαία Ολυμπία, στους Δελφούς, στην Επίδαυρο κλπ. Τα περισσότερα καταγώγια της εποχής ήταν πολυτελή πέτρινα διώροφα ή τριώροφα κτίσματα όπως το καταγώγια της Επιδαύρου δυναμικότητας 100 δωματίων και 200 κλινών, το Λεωνιδαίο στην Ολυμπία μήκους 154 μέτρων , το καταγώγιο της Θεάς Αρτέμιδας στη Μαγνησία όπου προσέφεραν «στέγη, άλλας, έλαιον, όξος, λύχνος, κλίνη, στρώμα, τράπεζα»

Τα **πανδοχεία** ήταν ιδιωτικά και κερδοσκοπικά σε αντίθεση με τα καταγώγια τα οποία ήταν συνήθως δημόσια και αφιλοκερδή και διακρίνονταν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τις παροχές τους και την πολυτέλεια τους. Ορισμένα από αυτά παρείχαν μόνο δωμάτιο, ενώ ορισμένα άλλα δωμάτιο με διατροφή και συμπληρωματικές υπηρεσίες που κάλυπταν τις ανάγκες του ταξιδιώτη. Οι υπηρεσίες αυτές, καθώς και το όλο προϊόν, αρχικά ήταν υποτυπώδης, αλλά με την πάροδο του χρόνου και την αύξηση του ανταγωνισμού βελτιώθηκαν εντυπωσιακά.

Τα τιμολόγια ήταν χαμηλά και ασαφή. Οι ταξιδιώτες πλήρωναν «στο περίπου», το στρογγυλοποιημένο ποσό που συνήθως ζητούσε «ο πανδοκέας», αν και όρια-μένες φορές γινόταν λογαριασμός ακριβείας.

1.4 ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μετά την απελευθέρωση το 1828, ελάχιστα χάνια είχαν απομείνει στην ύπαιθρο και στις πόλεις. Το πρώτο ξενοδοχείο ιδρύθηκε στο Ναύπλιο το 1834 με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου», το οποίο φιλοξένησε τους πρώτους επίσημους ξένους του νεότευκτου ελληνικού κράτους και στη συνέχεια, το 1840, λειτούργησε επίσης στο Ναύπλιο το ξενοδοχείο «Αφθονία».

Το 1835 η Αθήνα απέκτησε το δικό της ξενοδοχείο, με το όνομα «Νέον Ξενοδοχείον» ή «Albergo Nuovo», του ιταλού Καζάλι. Το 1878 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η ιστορική «Μεγάλη Βρετανία» στη θέση που είναι σήμερα στο Σύνταγμα. Την φήμη του ξενοδοχείου όφειλε στην πολυτέλεια και στην πρωτοπορία του, αλλά και στη μαγειρική του Στάθη Λάμψα, ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Το 1917 λειτούργησε το «Ατενέ Παλλάς» απέναντι από το Πολυτεχνείο, το οποίο ήταν το πρώτο κτίριο της Αθήνας που κτίστηκε με μπετόν και την ίδια εποχή στο Ν. Φάληρο λειτούργησε το ξενοδοχείο «Ακταίον», το πολυτελέστερο της εποχής με 80 δωμάτια. Γνωστά ξενοδοχεία της Αθήνας ήταν επίσης το «Ξενοδοχείον της Αγγλίας», το «Grand Hotel Magestic», το «Victoria», το «Ξενοδοχείον των Ξένων» και το «Ξενοδοχείον της Αθήνας».

Ορισμένα ξενοδοχεία της αρχής του 20^{ου} αιώνα ήταν εντυπωσιακά νεοκλασικά κτίρια τα οποία συγκέντρωναν την κοσμική ζωή της χώρας. Τα ξενοδοχεία αυτά έκαναν διαφημίσεις και λειτουργούσαν σε καθεστώς πλήρους ανταγωνισμού. Το 1924 υπήρχαν στην Ελλάδα 1090 ξενοδοχεία με μέσο όρο 11 δωμάτια το καθένα. Αυτό συνέβαινε, διότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είχαν τέσσερα έως πέντε δωμάτια, ενώ ήταν λίγα αυτά που είχαν πενήντα ως εκατό δωμάτια και παρείχαν αξιόλογες υπηρεσίες στους ταξιδιώτες.

Σταδιακά, με την ανάπτυξη των μεταφορικών μέσων σε συνδυασμό με την κατάκτηση του εργατικού δικαιώματος των διακοπών, παρουσιάστηκε το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού με αποτέλεσμα την αύξηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Πολλά πανδοχεία και χάνια σταδιακά μετατράπηκαν σε ξενοδοχεία, ενώ κτίστηκαν πολλά νέα. Αν και τα ξενοδοχεία στη χώρα μας καταστράφηκαν από πολλούς κατακτητές, στην εποχή μας η Ελλάδα είναι μια τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στο σύνολο τους ξεπερνούν τον αριθμό των 8500.

1.5 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

Την τελευταία δεκαετία οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό παρουσίασαν εντυπωσιακή άνοδο στην Ελλάδα, αφού αυξήθηκαν σωρευτικά κατά 134,4% πάνω από τον πληθωρισμό, έναντι 44% αντίστοιχης αύξησης της συνολικής εγχώριας οικονομικής δραστηριότητας (ή ΑΕΠ) (Eurobank Research,2006). Ως αποτέλεσμα, οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό έφτασαν το 2004 στο 6,2% του ΑΕΠ από το 3,5% το 1995, ενώ ο λόγος των εισπράξεων από ξένους τουρίστες στην Ελλάδα προς τα αντίστοιχα έξοδα των Ελλήνων τουριστών στο εξωτερικό αυξήθηκε από 3,1 το 1995 στο 4,5 το 2004. Οι κάτοικοι εξωτερικού ξοδεύουν στη χώρα μας υπερτετραπλάσια ποσά από αυτά που ξοδεύουν οι κάτοικοι της Ελλάδας στο εξωτερικό.

Στοιχείο αισιοδοξίας για τη συνέχιση της δυναμικής πορείας του τουρισμού στη χώρα μας αποτελεί το γεγονός ότι ο τουρισμός είναι αγαθό πολυτελείας, που σημαίνει ότι όσο το παγκόσμιο βιοτικό επίπεδο αυξάνεται, οι τουριστικές δαπάνες αυξάνονται με ακόμα μεγαλύτερους ρυθμούς. Κατά συνέπεια, με τη διαρκή αύξηση του ελληνικού και του παγκόσμιου βιοτικού επιπέδου, ο εγχώριος και δυνητικά ο εισαγόμενος τουρισμός θα αποκτά όλο και μεγαλύτερο ειδικό βάρος στην ελληνική οικονομία.

Η συνέχιση της προηγούμενης δυναμικής πορείας των τουριστικών εισπράξεων δεν είναι, όμως, δεδομένη. Δεν αρκεί μόνο η εξωγενής αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης για τουριστικές υπηρεσίες. Απαιτείται και η ανάλογη βελτίωση των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών εκ μέρους μας. Σήμερα, ο ανταγωνισμός από αναδυόμενους μεσογειακούς προορισμούς είναι έντονος, ιδιαίτερα σε επίπεδο τιμών. Ως αποτέλεσμα, το παγκόσμιο επίπεδο της Ελλάδας στις αφίξεις τουριστών έχει μειωθεί τα τελευταία δύο χρόνια, παρά την αίγλη που απέκτησε η χώρα μας λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων και τα υπέρογκα έξοδα με τα οποία οι Αγώνες επιβάρυναν τον κρατικό προϋπολογισμό και βελτίωσαν τις τουριστικές μας υποδομές.

Το κύριο ερώτημα για την Ελλάδα είναι αν θα συνεχίσει να προσφέρει τις διαρκώς αναβαθμιζόμενες ποιοτικές τουριστικές υπηρεσίες που απαιτούνται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον ώστε να προσελκύει ένα σταθερό ή και αυξανόμενο μερίδιο της διαρκώς διογκούμενης παγκόσμιας τουριστικής δραστηριότητας. Στη χώρα μας αντιστοιχούν 6 169 ξενοδοχειακές κλίνες ανά 100 χιλιάδες κατοίκους, δύο περίπου φορές περισσότερες απ' ότι στην Ιταλία, τρεις φορές απ' ότι στην Πορτογαλία και δέκα φορές απ' ότι στην Τουρκία. Μάλιστα, ο ετήσιος βαθμός χρήσης των κλινών αυτών έχει μειωθεί από το 21% το 2000 στο

16% το 2005. Η έντονη εποχικότητα του σημερινού τουρισμού στην Ελλάδα και η χαμηλή χρήση των ξενοδοχειακών κλινών αφήνουν περιθώρια σημαντικής μεγέθυνσης του τουρισμού. Όμως, για να γίνει κάτι τέτοιο απαιτείται συντονισμένη προσπάθεια από όλους τους φορείς, επέκταση του τουριστικού προϊόντος πέραν του κλασσικού «ήλιος, θάλασσα» καθώς και μακρόχρονη στρατηγική από την πολιτεία.

1.6 Διοικηση Ολικης Ποιοτητας και ο ρολος της στον τουρισμο

Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η ελληνική τουριστική αγορά είναι η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της. Η ανταγωνιστικότητα βελτιώνεται όταν η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αυξάνεται περισσότερο από το κόστος. Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών παίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση ανταγωνισμού πλεονεκτήματος. Η ποιότητα άλλωστε είναι αυτή που μπορεί να διατηρήσει υψηλά επίπεδα ζήτησης για έναν προορισμό παρά τον εντεινόμενο ανταγωνισμό. Η ποιοτική αναβάθμιση και διαφοροποίηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι πλέον επιτακτική ανάγκη και αποτελεί μόνιμη επιδίωξη των τελευταίων τουλάχιστον 20 ετών.

Η ποιοτική αναβάθμιση των υποδομών αφορά κατά κύριο λόγο τον τομέα των μεταφορών και το ξενοδοχειακό δυναμικό. Ο τουρισμός αποτελεί μέρος μόνο των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό των απαραίτητων επενδύσεων στον τομέα των μεταφορών. Αντίθετα το ξενοδοχειακό δυναμικό αποτελεί προτεραιότητα όσον αφορά την ποιοτική αναβάθμιση των τουριστικών υπηρεσιών.

1.7 Συνοπτικη Αναλυση του Ξενοδοχειακου κλαδου

Ένας από τους σημαντικότερους κλάδους που ανήκουν στον τομέα των ΜΜΕ και συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην ενίσχυση της εθνικής οικονομίας και στην υποστήριξη της λειτουργίας του τουριστικού κυκλώματος, είναι ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον ξενοδοχειακό κλάδο, ειδικότερα δε τις επιχειρήσεις που διαθέτουν μονάδες πολυτελείας Α και Β κατηγορίας. Οι ελληνικές μικρές και μεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (ΜΜΞΕ) σύμφωνα με το Ινστιτούτου Τουριστικών Μελετών & Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με τον αριθμό των δωματίων: οικογενειακά (1-20 δωμάτια), μικρά (21-50), μεσαία (51-100) και μεγάλα (περισσότερα από 100 δωμάτια) ξενοδοχεία (www.hotel-restaurant.gr).

Μία ακόμα ταξινόμηση των ελληνικών μικρών και μεσαίων ξενοδοχειακών μονάδων πραγματοποιείται σύμφωνα με τον αριθμό των αστεριών που χαρακτηρίζει την κάθε μονάδα. Βάση της τελευταίας απογραφής που πραγματοποιήθηκε από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, το 2004, σε ολόκληρη την Ελλάδα, προέκυψαν τα στοιχεία του Πίνακα 1, βάση των οποίων μπορεί να γίνουν κατανοητά, στοιχεία όπως ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων κάθε κατηγορίας σε οποιαδήποτε περιοχή της Ελλάδας, ο αριθμός δωματίων αλλά και κλινών ανά περιοχή αλλά και η συνολική δυναμική που εκφράζει την κάθε περιοχή μέσω του συνολικού αριθμού ξενοδοχείων, δωματίων και κλινών.

Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία η Κρήτη διαθέτει το μεγαλύτερο αριθμό ξενοδοχείων (1.492), το μεγαλύτερο αριθμό δωματίων (74.781) και το μεγαλύτερο αριθμό κλινών (140.502), καταδεικνύοντας έτσι την ισχύ αλλά και τη σημασία του ξενοδοχειακού κλάδου στην περιοχή. Τα παραπάνω ενισχύουν τη σημασία να εστιαστεί η έρευνα που αφορά την ανάπτυξη μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας για ΜΜΕ, στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Παρόμοιες αναλύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν για κάθε περιοχή σύμφωνα με τα ακόλουθα στοιχεία (www.grhotels.gr) .

Πίνακας 1: Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2006 (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, Μάρτιος 2007).

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ 2006

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑ	Δεδομένα	ΤΑΞΗ					Γενικό άθροισμα
		5*****	4****	3***	2**	1*	
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	35	103	217	630	259	1.244
	ΔΩΜΑΤΙΑ	6.914	9.205	11.210	17.431	4.474	49.234
	ΚΛΙΝΕΣ	13.209	17.334	20.978	32.458	8.519	92.498
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	10	79	147	366	109	711
	ΔΩΜΑΤΙΑ	2.348	4.617	6.591	9.462	1.395	24.413
	ΚΛΙΝΕΣ	4.784	8.939	12.723	17.952	2.771	47.169
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	10	90	187	518	86	891
	ΔΩΜΑΤΙΑ	1.841	10.269	12.810	16.791	1.751	43.462
	ΚΛΙΝΕΣ	3.573	19.356	24.660	32.037	3.365	82.991
ΗΠΕΙΡΟΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	2	29	63	147	33	274
	ΔΩΜΑΤΙΑ	70	717	1.498	2.755	554	5.594
	ΚΛΙΝΕΣ	147	1.467	2.922	5.278	1.066	10.880
ΝΗΣΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ	6	25	108	199	55	393
	ΔΩΜΑΤΙΑ	646	1.576	3.959	4.391	730	11.302
	ΚΛΙΝΕΣ	1.369	2.907	7.532	8.331	1.407	21.546
ΚΡΗΤΗ	ΜΟΝΑΔΕΣ	41	209	300	740	231	1.521
	ΔΩΜΑΤΙΑ	10.229	22.099	15.599	24.367	5.432	77.726
	ΚΛΙΝΕΣ	20.172	42.176	29.392	44.286	10.047	146.073
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	16	155	224	511	93	999
	ΔΩΜΑΤΙΑ	5.643	27.176	12.147	16.405	1.494	62.865
	ΚΛΙΝΕΣ	11.060	52.495	23.111	30.626	2.864	120.156
ΚΥΚΛΑΔΕΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	17	137	163	429	182	928
	ΔΩΜΑΤΙΑ	928	4.294	4.351	9.471	2.624	21.668
	ΚΛΙΝΕΣ	1.848	8.126	8.367	18.143	5.128	41.612
ΘΕΣΣΑΛΙΑ - ΣΠΟΡΑΔΕΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	12	78	97	288	97	572
	ΔΩΜΑΤΙΑ	671	2.216	3.408	6.314	1.582	14.191
	ΚΛΙΝΕΣ	1.309	4.334	6.536	12.044	3.105	27.328
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	26	81	265	591	516	1.479
	ΔΩΜΑΤΙΑ	3.743	9.611	12.741	14.712	9.659	50.466
	ΚΛΙΝΕΣ	7.259	18.311	24.485	28.220	18.486	96.761
ΘΡΑΚΗ	ΜΟΝΑΔΕΣ	1	8	33	41	16	99
	ΔΩΜΑΤΙΑ	97	592	1.233	1.052	284	3.258
	ΚΛΙΝΕΣ	183	1.186	2.371	1.958	540	6.238
ΣΥΝΟΛΟ	ΜΟΝΑΔΕΣ	176	994	1.804	4.460	1.677	9.111
	ΔΩΜΑΤΙΑ	33.130	92.372	85.547	123.151	29.979	364.179
	ΚΛΙΝΕΣ	64.913	176.631	163.077	231.333	57.298	693.252

Σημαντικά στοιχεία του ξενοδοχειακού κλάδου είναι η ποιότητα των ξενοδοχείων, το έτος κατασκευής τους αλλά και το καθεστώς ιδιοκτησίας που ισχύει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Τα οικογενειακά ξενοδοχεία ανήκουν σε ατομικές επιχειρήσεις, μικρών κατηγοριών, με χαμηλά επίπεδα μετρήσιμων υπηρεσιών. Αντίθετα, οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι στη συντριπτική τους πλειοψηφία, ανώνυμες εταιρίες, υψηλών κατηγοριών, με υψηλά επίπεδα προσφερόμενων υπηρεσιών. Μεταξύ των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων αυτών των δύο ακραίων κατηγοριών βρίσκονται τα χαρακτηριστικά των μικρών και μεσαίων ξενοδοχειακών μονάδων.

Τα ελληνικά μικρά και μεσαία ξενοδοχεία είναι σχετικά νέες κατασκευές, με μέσο όρο ηλικίας τα 22 έτη, ενώ το 60% αυτών έχει κτιστεί τις δύο τελευταίες δεκαετίες.

Η μέση έκταση των κτισμάτων είναι 900 τ.μ., ενώ πολύ μικρές είναι οι επεκτάσεις που έχουν γίνει, με μέσο όρο λιγότερο από 100 τ.μ. Πολύ πρόσφατες είναι και οι ανακαινίσεις που έχουν γίνει, κατά μέσο όρο το 1996, αλλά πολλοί ξενοδόχοι (80%) πιστεύουν ότι το ξενοδοχείο τους χρειάζεται ανακαίνιση. Η εκτίμηση της μελέτης, για τα απαιτούμενα κεφάλαια εκσυγχρονισμού των ξενοδοχείων της Ελλάδας, ανέρχεται σε 750 δισεκατομμύρια δραχμές. Μία επιχορήγηση της τάξης του 40% θα παρακινούσε άμεσα τους ξενοδόχους να προχωρήσουν στην ανακαίνιση των ξενοδοχείων τους, δηλαδή μια συνολική επιβάρυνση 880 εκατομμυρίων ευρώ (www.hotel-restaurant.gr).

Το μεγαλύτερο μέρος του κόστους κατασκευής των ξενοδοχείων της Ελλάδας χρηματοδοτήθηκε από τους ίδιους τους ξενοδόχους (73%). Το 20% χρηματοδοτήθηκε με δανεισμό και το 7% με κρατικές επιχορηγήσεις. Το ύψος του τραπεζικού χρέους των ξενοδόχων είναι 950 εκατομμύρια ευρώ, με το 34% να οφείλεται από τα μικρά και μεσαία ξενοδοχεία και το 66% από τα μεγάλα ξενοδοχεία. Βέβαια είναι σημαντικό να τονιστεί ότι σύμφωνα με το νέο αναπτυξιακό νόμο 3299/2004 κάθε νέα ξενοδοχειακή μονάδα χρηματοδοτείται από το κράτος για την κατασκευή της, διαδικασία που είχε διακοπεί τα τελευταία χρόνια. Παρατηρούνται, όμως, σημαντικές διαφοροποιήσεις, τόσο μεταξύ του μεγέθους των ξενοδοχείων, όσο και κατά κατηγορία ξενοδοχείου. Το ποσοστό της αυτοχρηματοδότησης είναι μεγαλύτερο για τα μικρότερα σε μέγεθος και κατηγορία ξενοδοχεία. Η συμμετοχή των μικρών και μεσαίων ξενοδοχείων στις ενισχύσεις των διαφόρων κοινοτικών και άλλων προγραμμάτων είναι περιορισμένη. Μόνο το 4% των ΜΜΞΕ συμμετείχαν σε τέτοια προγράμματα, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τα μεγάλα ξενοδοχεία είναι 44%.

Βέβαια ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα τα τελευταία χρόνια τα οποία προέρχονται κυρίως από την οικονομική διαχείριση, από τις δανειακές επιβαρύνσεις αλλά και από τη φύση και τη διαμόρφωση του ελληνικού τουρισμού. Σύμφωνα με την ICAP Hellas και την έρευνα που έγινε το προηγούμενο έτος, με τίτλο “Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις”, το ελληνικό τουριστικό προϊόν παρόλο που κατέχει μία από τις σημαντικότερες θέσεις στην παγκόσμια αγορά, εντούτοις αντιμετωπίζει προβλήματα διαρθρωτικής φύσεως τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς στην Κρήτη, τα Δωδεκάνησα, τα Ιόνια νησιά, την Αττική και τη Θεσσαλονίκη, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιφέρειες με ελάχιστη τουριστική ανάπτυξη.

- Εποχικότητα της τουριστική ζήτησης, που επιδρά ανασταλτικά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και στην υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων (το 88% της τουριστικής κίνησης συγκεντρώνεται από το μήνα Ιούνιο έως Σεπτέμβριο).

- Έλλειψη ειδικής τουριστικής υποδομής, όπως γήπεδα γκολφ, συνεδριακά κέντρα και κέντρα αθλητισμού (βλ. Πίνακα 2), γεγονός που συνεπάγεται την έλλειψη εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

Πίνακας 2: Ειδικές τουριστικές υποδομές σε Ελλάδα και ανταγωνιστικές χώρες (Ζοπουνίδης & Γαγάνης,2004)

Τουριστική Υποστηρικτική Υποδομή	Ελλάδα	Κρήτη	Ισπανία	Τουρκία	Κύπρος	Πορτογαλία	Αίγυπτος
Συνεδριακά Κέντρα	9	3	46	6	2	44	1
Γήπεδα Γκολφ	4	1	254	10	2	55	11
Κέντρα Θαλασσοθεραπείας	5	3	89	31	5	42	2
Χιονοδρομικά Κέντρα	19	0	28	17	1	1	
Καζίνο	8	0	29	29		11	18

- Εξάρτηση των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από τους τουριστικούς οργανισμούς των διαφόρων χωρών του εξωτερικού (το 70% της αγοράς ελέγχεται από 5 tour- operators).

- Οι μεγάλες υποχρεώσεις αρκετών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, φαινόμενο στο οποίο οδήγησαν τα υψηλά επιτόκια του παρελθόντος.

- Η καθυστέρηση που σημειώνεται στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών (δίκτυα κρατήσεων, συστήματα CRS κλπ.).

- Το μεγαλύτερο μέρος του ξενοδοχειακού αλλά και του τουριστικού κλάδου γενικότερα εμφανίζει σημεία αδυναμίας προσαρμογής στα νέα δεδομένα.

- Το market mix διαφοροποιείται σημαντικά, ανάλογα με την κατηγορία των ξενοδοχείων. Για παράδειγμα, ενώ το ποσοστό της πελατείας των ξενοδοχείων πολυτελείας από tour operators και travel agents είναι 45%, στις υπόλοιπες κατηγορίες πλησιάζει το 75%. Το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρώπη είναι περίπου 31% για το σύνολο των μονάδων.

- Το Average Room Rate των ξενοδοχείων είναι χαμηλό, περίπου 80 ευρώ κατά μέσο όρο, ενώ ο γενικός μέσος όρος στην Ευρώπη είναι 100 ευρώ.

- Το GOP (Gross Operating Profit - Μικτό Λειτουργικό Κέρδος) έχει μειωθεί σε ανησυχητικά χαμηλά επίπεδα της τάξης του 10 έως 15% με εξαίρεση τα Β΄ κατηγορίας που εξακολουθεί να είναι σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα (30%).

- Κύριος παράγοντας μείωσης του GOP είναι η αύξηση του (ήδη υψηλού) Εργατικού Κόστους και η διαμόρφωσή του πλέον για τις περισσότερες κατηγορίες άνω του 40%, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις πλησιάζει το 45%.

- Το Εργατικό Κόστος, ανάλογα με την κατηγορία, αυξήθηκε κατά 2 έως 9 ποσοστιαίες μονάδες αντανακλώντας υψηλότερο κόστος εργασίας αλλά και αύξηση του απασχολούμενου προσωπικού ανά κλίνη. Η αύξηση απασχολούμενου προσωπικού, όπως και του "κόστους δωματίων", αντικατοπτρίζει τη βελτίωση του παρεχόμενου service από τα ελληνικά ξενοδοχεία.

Επίσης, σημαντικό στοιχείο του ελληνικών ξενοδοχείων αποτελεί το απασχολούμενο προσωπικό στις μονάδες πολυτελείας που ανέρχεται σε 0,7 άτομα/ δωμάτιο και είναι υπερδιπλάσιο από αυτό στις υπόλοιπες κατηγορίες, 0,3 άτομα/ δωμάτιο. Αντίστοιχα όμως, είναι και σημαντικά μεγαλύτερα τα έσοδα ανά εργαζόμενο στις μονάδες πολυτελείας (περισσότερο από 55.000 ευρώ ανά εργαζόμενο) έναντι των υπολοίπων (λιγότερο από 40.000 ευρώ).

Ένας σημαντικός τομέας του ξενοδοχειακού κλάδου είναι η χρηματοοικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων. Βάση αυτής της παραμέτρου ακολουθεί μία ανάλυση των σημαντικότερων στοιχείων που συμβάλλουν στην οικονομική διαχείριση αλλά και ανάπτυξη των ελληνικών ξενοδοχείων:

- Οι δανειακές υποχρεώσεις αποτελούν μεγάλο κίνδυνο για τη βιωσιμότητα μίας μεγάλης μερίδας ελληνικών ξενοδοχείων. Χαρακτηριστικό είναι το ποσοστό του 5% των ξενοδοχείων που έχουν ύψος δανειακών υποχρεώσεων που υπερβαίνει το 50% της αξίας του ξενοδοχείου και το 2% των ξενοδοχείων έχουν δανειακές υποχρεώσεις που υπερβαίνουν το τετραπλάσιο των εσόδων τους.

- Σημαντικός δείκτης μέτρησης της οικονομικής απόδοσης ενός ξενοδοχείου είναι τα έσοδα που προκύπτουν ανά δωμάτιο. Η απόδοση του δωματίου επηρεάζεται θετικά από το σύνολο των διανυκτερεύσεων, τον αριθμό των εργαζομένων, την έκταση του οικοπέδου, τους μήνες λειτουργίας και τον αριθμό των Ελλήνων πελατών. Αντίθετα, αρνητική είναι η επίπτωση του αριθμού των δωματίων, που είναι μία ένδειξη της χαμηλής πληρότητας των ξενοδοχείων.

- Σημαντικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες για τις ξενοδοχειακές μονάδες είναι ο δείκτης γενικής ρευστότητας (Κυκλοφορούν Ενεργητικό/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις) και ο δείκτης μακροπρόθεσμης ικανότητας δανεισμού (Ίδια Κεφάλαια/ Ίδια Κεφάλαια + Υποχρεώσεις).

Τα παραπάνω στοιχεία λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση του μοντέλου στα πλαίσια του προγράμματος. Όπως έγινε κατανοητό από την παραπάνω ανάλυση ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ζωτικής σημασίας για την ελληνική οικονομία αλλά αντιμετωπίζει ορισμένα σημαντικά προβλήματα. Η Ε.Ε. γνωρίζοντας τη σημασία του τουρισμού στην Ελλάδα προσπαθεί να ενισχύσει τον τομέα αυτό μέσω του Γ΄ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, κατά τα έτη 2001-2006, παρέχοντας συνολικούς πόρους 602 δισεκατομμυρίων δραχμών, από τα οποία τα μισά θα είναι ιδιωτική συμμετοχή.

Στα πλαίσια των σύγχρονων τεχνολογικών αλλαγών, της ανάγκης σύγκλισης της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων με των άλλων ευρωπαϊκών χωρών, μετά την ένταξη στην ΟΝΕ και της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, απαιτείται η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας του παραγωγικού μας συστήματος. Σε αυτή την προσπάθεια απαιτείται η συμμετοχή και του τομέα των υπηρεσιών.

Δεδομένης της δομής του παραγωγικού μας συστήματος, στο οποίο ποσοτικά υπερτερούν οι ΜΜΕ, δημιουργείται η προτεραιότητα να αντιμετωπιστούν οι ιδιαίτερες ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με τα κατάλληλα εργαλεία πολιτικής σε κάθε τομέα παρέμβασης.

Ο τομέας του τουρισμού και κατά επέκταση ο ξενοδοχειακός κλάδος συμμετέχει στους εξής άξονες του Πλαισίου (Ανώτερη Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης, Ρόδος, 2002):

- Δίκτυο υποστήριξης τουριστικών ΜΜΕ (Δημιουργία Κέντρων Επιχειρηματικής υποστήριξης και Τεχνολογικής Ανάπτυξης).

- Εκσυγχρονισμός καταλυμάτων και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ (Ποιοτικός εκσυγχρονισμός ξενοδοχείων).
- Προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας στον τομέα του τουρισμού.
- Διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος - προβολή της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού (δημιουργία και εκσυγχρονισμός εγκαταστάσεων όπως, μαρίνες, συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, κέντρα θαλασσοθεραπείας, υδροθεραπευτήρια, χιονοδρομικά κέντρα, κλπ., σύμφωνα με τις αντίστοιχες θεσμοθετημένες προδιαγραφές, μείωση εποχικότητας και ολοκληρωμένες δράσεις εναλλακτικού τουρισμού.)
- Ανθρώπινοι Πόροι (εκπαίδευση και κατάρτιση στον ξενοδοχειακό τομέα).

Όπως γίνεται αντιληπτό από τους άξονες του Γ΄ ΚΠΣ, οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν αλλά και να προσαρμόσουν στα νέα δεδομένα τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Βέβαια, δεν αρκεί μόνο αυτό. Οφείλει και το ελληνικό κράτος να βοηθήσει τον ξενοδοχειακό κλάδο να αναπτυχθεί και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Τομείς στους οποίους κρίνεται απαραίτητο να ληφθούν κάποια μέτρα είναι οι εξής: (www.hotel-restaurant.gr)

- Η φορολογική πολιτική που εφαρμόζεται σήμερα, ιδιαίτερα αυτή που αφορά τα αντικειμενικά κριτήρια, πλήττει βαρύτατα τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τις ατομικές επιχειρήσεις. Η κατάργησή τους θα ανακουφίσει πολλές από αυτές.

- Πολλά ξενοδοχεία, λόγω ανατοκισμού των δανειακών τους υποχρεώσεων, δε μπορούν να επιβιώσουν. Για τα πολύ μικρά ξενοδοχεία, η ρύθμιση αυτή θα έπρεπε να ήταν προς την κατεύθυνση της πλήρους απαλοιφής του χρέους, μόνο, όμως, για τις περιπτώσεις που αποδεδειγμένα αυτό δεν αφορά το κεφάλαιο και τους νόμιμους τόκους.

- Καλύτερη ενημέρωση για τα προσφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης προσωπικού και επιδότηση της απασχόλησης μη οικογενειακού προσωπικού.

1.8 ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ

Η δυναμικότητα των τουριστικών καταλυμάτων αποτελείται από τρεις βασικές έννοιες

1. τον αριθμό εγκαταστάσεων
2. τον αριθμό των δωματίων
3. τον αριθμό των θέσεων κλινών.

Ως **αριθμός εγκαταστάσεων** ορίζεται η τοπική μονάδα που αντιστοιχεί σε μία επιχείρηση ή ένα τμήμα της που βρίσκεται σε καθορισμένη γεωγραφική θέση. Σ' αυτό τον τόπο ή απ' αυτόν τον τόπο ασκούνται οι οικονομικές δραστηριότητες στα πλαίσια των οποίων, εκτός εξαιρέσεων, ένα ή περισσότερα άτομα εργάζονται (ενδεχομένως με καθεστώς μερικής απασχόλησης) για λογαριασμό μιας και της αυτής επιχείρησης.

Η εγκατάσταση παροχής καταλύματος συμφωνεί με τον ορισμό της τοπικής μονάδας ως μονάδα παραγωγής. Αυτό ισχύει ανεξάρτητα από το αν η παροχή καταλύματος σε τουρίστες είναι η κύρια ή δευτερεύουσα δραστηριότητα. Αυτό σημαίνει ότι όλες οι εγκαταστάσεις ταξινομούνται στον τομέα των καταλυμάτων αν η δυναμικότητά τους υπερβαίνει το εθνικό ελάχιστο όριο, ακόμη και αν το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών προέρχεται από υπηρεσίες εστιατορίων ή άλλες υπηρεσίες.

Ο **αριθμός δωματίων** σύμφωνα με τις πηγές μας ορίζεται ως εξής:

Ένα υπνοδωμάτιο είναι μια μονάδα που αποτελείται από ένα δωμάτιο ή ομάδες δωματίων που αποτελούν ένα αδιαίρετο ενοικιαζόμενο σύνολο σε κάποιο κατάλυμα ή κατοικία (*Επίσημη Εφημερίδα αριθ. L 009 της 15/01/1999 σ. 0023 – 0047).*

Τα δωμάτια μπορεί να είναι μονόκλινα, δίκλινα ή πολύκλινα, ανάλογα με το αν είναι εξοπλισμένα, επί συνεχούς βάσεως, για τη διανυκτέρευση ενός, δύο ή περισσοτέρων ατόμων (είναι χρήσιμο να γίνεται η αντίστοιχη ταξινόμηση των δωματίων). Ο αριθμός των υφισταμένων δωματίων είναι ο αριθμός των δωματίων τα οποία διαθέτει συνήθως η εγκατάσταση για τη στέγαση φιλοξενουμένων (τουριστών που διανυκτερεύουν), εξαιρουμένων των δωματίων που χρησιμοποιούνται από τους εργαζόμενους της εγκατάστασης. Αν ένα δωμάτιο χρησιμοποιείται ως μόνιμη κατοικία (ή για περισσότερο από ένα έτος) δεν θα πρέπει να συμπεριληφθεί. Τα μπάνια και οι τουαλέτες δεν θεωρούνται δωμάτια. Τα διαμερίσματα αποτελούν ειδικό τύπο δωματίου. Αποτελούνται από

ένα ή περισσότερα δωμάτια και περιλαμβάνουν κουζίνα, μπάνιο και τουαλέτα. Τα διαμερίσματα μπορεί να διατίθενται με ξενοδοχειακές υπηρεσίες (σε ξενοδοχεία διαμερισμάτων) ή χωρίς ξενοδοχειακές υπηρεσίες.

Οι οικισμοί, τα αγροτικά σπίτια, οι καλύβες, τα σαλέ, τα μπανγκαλόου και οι βίλες μπορούν να αντιμετωπίζονται ως υπνοδωμάτια και διαμερίσματα, δηλαδή να ενοικιάζονται ως απλή μονάδα.

Ο **αριθμός των θέσεων κλινών** σε ένα ίδρυμα ή μια κατοικία καθορίζεται από τον αριθμό των ατόμων που μπορούν να διανυκτερεύσουν σε κρεβάτια τα οποία βρίσκονται στην εγκατάσταση (κατοικία) χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τυχόν επιπλέον κρεβάτια που μπορούν να τοποθετούνται μετά από αίτημα του πελάτη.

Ο όρος «θέση κλίνης» σημαίνει ένα μονό κρεβάτι, ενώ τα διπλά κρεβάτια υπολογίζονται ως δύο θέσεις κλινών. Η μονάδα αυτή χρησιμεύει για τη μέτρηση της δυναμικότητας οποιουδήποτε τύπου καταλύματος.

Μια θέση κλίνης αντιστοιχεί επίσης με μια θέση σε μία θέση αντίσκηνου σε κατασκήνωση ή σε ένα αγκυροβολημένο σκάφος, η οποία μπορεί να φιλοξενήσει ένα άτομο. Μία θέση αντίσκηνου ισούται με τέσσερις θέσεις κλινών αν δεν είναι γνωστός ο πραγματικός αριθμός θέσεων κλινών (http://eur-lex.europa.eu).

Βάση όλων των παραπάνω παρουσιάζονται τα παρακάτω στατιστικά στοιχεία για το έτος 2005:

Πίνακας 3: Δυναμικότητα συλλογικών τουριστικών καταλυμάτων (ΕΣΥΕ, 2007)

ΕΤΟΣ 2005

NUTS (0, I, II and III)		*Αριθμός καταλυμάτων*			*Αριθμός κλινών*		
		Ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα	Τουριστικά κάμπινγκ	Σύνολο	Ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα	Τουριστικά κάμπινγκ	Σύνολο
GR	**ΕΛΛΑΔΑ**	**9.036**	**341**	**9.377**	**682.050**	**95.560**	**777.610**
GR1	Βόρεια Ελλάδα	2.114	120	2.234	127.953	41.249	169.202
GR11	Ανατολική Μακεδονία, Θράκη	347	15	362	17.864	6.044	23.908
GR111	Έβρος	62	2	64	3.638	963	4.601
GR112	Ξάνθη	15	1	16	1.189	411	1.600
GR113	Ροδόπη	20	1	21	1.276	540	1.816
GR114	Δράμα	15		15	701		701
GR115	Καβάλα	235	11	246	11.060	4.130	15.190
GR12	Κεντρική Μακεδονία	1.121	89	1.210	79.272	32.308	111.580
GR121	Ημαθία	27		27	1.249		1.249
GR122	Θεσσαλονίκη	125	3	128	12.613	4.486	17.099
GR123	Κιλκίς	13		13	572		572
GR124	Πέλλα	45		45	1.686		1.686
GR125	Πιερία	364	36	400	17.406	12.042	29.448
GR126	Σέρρες	22		22	1.323		1.323
GR127	Χαλκιδική	525	50	575	44.423	15.780	60.203
GR13	Δυτική Μακεδονία	98	0	98	4.246	0	4.246
GR131	Γρεβενά	16		16	578		578
GR132	Καστοριά	29		29	1.283		1.283
GR133	Κοζάνη	27		27	1.441		1.441
GR134	Φλώρινα	26		26	944		944
GR14	Θεσσαλία	548	16	564	26.571	2.897	29.468
GR141	Καρδίτσα	32		32	1.457		1.457
GR142	Λάρισα	46	4	50	3.004	858	3.862
GR143	Μαγνησία	401	6	407	18.515	1.179	19.694
GR144	Τρίκαλα	69	6	75	3.595	860	4.455
GR2	Κεντρική Ελλάδα	2.424	159	2.583	170.456	39.012	209.468
GR21	Ήπειρος	253	19	272	10.933	4.479	15.412
GR211	Άρτα	14		14	653		653
GR212	Θεσπρωτία	43	6	49	2.286	1.413	3.699
GR213	Ιωάννινα	118	1	119	4.002	210	4.212
GR214	Πρέβεζα	78	12	90	3.992	2.856	6.848
GR22	Ιόνια Νησιά	883	30	913	81.959	7.473	89.432
GR221	Ζάκυνθος	253	5	258	25.944	1.203	27.147
GR222	Κέρκυρα	415	16	431	43.291	3.882	47.173
GR223	Κεφαλλονιά	132	2	134	8.581	1.197	9.778
GR224	Λευκάδα	83	7	90	4.143	1.191	5.334
GR23	Δυτική Ελλάδα	243	28	271	16.157	7.129	23.286
GR231	Αιτωλοακαρνανία	65	6	71	3.352	1.175	4.527
GR232	Αχαΐα	99	8	107	6.523	1.912	8.435
GR233	Ηλεία	79	14	93	6.282	4.042	10.324
GR24	Στερεά Ελλάδα	522	18	540	28.965	5.172	34.137
GR241	Βοιωτία	26		26	1.147		1.147
GR242	Εύβοια	227	8	235	15.541	2.220	17.761
GR243	Ευρυτανία	28		28	1.500		1.500
GR244	Φθιώτιδα	171	6	177	7.354	2.331	9.685
GR245	Φωκίδα	70	4	74	3.423	621	4.044
GR25	Πελοπόννησος	523	64	587	32.442	14.759	47.201
GR251	Αργολίδα	138	23	161	11.135	4.424	15.559

NUTS (0, I, II and III)		*Αριθμός καταλυμάτων*			*Αριθμός κλινών*		
		Ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα	Τουριστικά κάμπινγκ	Σύνολο	Ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα	Τουριστικά κάμπινγκ	Σύνολο
GR252	Αρκαδία	71	6	77	2.434	1.165	3.599
GR253	Κορινθία	108	5	113	8.593	918	9.511
GR254	Λακωνία	91	10	101	3.663	3.477	7.140
GR255	Μεσσηνία	115	20	135	6.617	4.775	11.392
GR3	Αττική	697	10	707	62.312	2.555	64.867
GR30	Αττική	697	10	707	62.312	2.555	64.867
GR300	Αττική	697	10	707	62.312	2.555	64.867
GR4	Νησιά Αιγαίου, Κρήτη	3.801	52	3.853	321.329	12.744	334.073
GR41	Βόρειο Αιγαίο	398	1	399	21.743	285	22.028
GR411	Λέσβος	136	1	137	8.483	285	8.768
GR412	Σάμος	214		214	10.801		10.801
GR413	Χίος	48		48	2.459		2.459
GR42	Νότιο Αιγαίο	1.897	35	1.932	156.106	9.664	165.770
GR421	Δωδεκάνησος	988	4	992	115.471	612	116.083
GR422	Κυκλάδες	909	31	940	40.635	9.052	49.687
GR43	Κρήτη	1.506	16	1.522	143.480	2.795	146.275
GR431	Ηράκλειο	510	4	514	61.031	978	62.009
GR432	Λασίθι	237	3	240	21.614	483	22.097
GR433	Ρέθυμνο	288	3	291	28.288	498	28.786
GR434	Χανιά	471	6	477	32.547	836	33.383

Κεφάλαιο 2ο :ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

2.1 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι εταιρείες και οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογηθούν από διαφορετικές οπτικές, σε σχέση με μια πλατιά ποικιλία χαρακτηριστικών και στόχων. Οι εταιρείες και οι οργανισμοί, λοιπόν, αποφασίζουν να αξιολογήσουν τους εαυτούς τους ή να τις αξιολογήσουν τρίτοι για διαφορετικούς λόγους. Παραδοσιακά, οι περισσότερες αξιολογήσεις πηγάζουν από την έννοια του ελέγχου. Η εταιρεία και ο οργανισμός έχει εισαγάγει ένα σύνολο κανόνων που τους επιτρέπουν να επιτύχουν τους συγκεκριμένους στόχους τους και επιθυμούν να επιβεβαιώσουν, μέσω ενός συγκεκριμένου ελέγχου, ότι αυτοί οι κανόνες εφαρμόζονται σωστά. Τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ελέγχου αποτελούν σημείο αναφοράς σε ένα σύνολο κανόνων ή σε επίπεδα αποδοτικότητας, όπως εφαρμογή στο σύνολο της αξιολόγησης ή στα κριτήρια μετρήσεων, εφαρμογή από μια τρίτη ομάδα, σύναξη συμπερασμάτων σχετικά με όλες τις δραστηριότητες που έχουν ελεγχθεί από τα στατιστικά δείγματα. Ο έλεγχος μπορεί επομένως να επεκταθεί σε όλες τις συλλογικές δραστηριότητες που διοικούνται από ένα σύνολο κανόνων, όπως είναι η διοίκηση προσωπικού. Πράγματι, οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες και οργανισμοί έχουν μια συλλογική λειτουργία ελέγχου, που είναι υπεύθυνη να εγγυάται τη σωστή λειτουργία σε όλους τους τομείς που η εταιρεία θεωρεί ξεχωριστής σημασίας.

Μια σοβαρή προσέγγιση στη θέση αξιολόγησης της εταιρείας και του οργανισμού που στοχεύει στη βελτίωση, πρέπει να προσδιορίζει τους παράγοντες και τις διαδικασίες που απαιτούν δράση προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση της εταιρείας και να προωθήσουν τον ανταγωνισμό. Ο μηχανισμός πρέπει να δουλέψει το ίδιο καλά, εάν όχι καλύτερα, για τις εταιρείες με πολύ φτωχά αποτελέσματα. Οι διαδικασίες αξιολόγησης πρέπει να είναι αξιόπιστες εφόσον συνυπολογίζονται οι παράγοντες, αναγνωρίζεται ο σύνδεσμος αιτίας-αποτελέσματος, οι αδυναμίες των αποτελεσμάτων στους παράγοντες και τις διαδικασίες των ξενοδοχείων. Ο ρόλος του μοντέλου στην περίπτωση της αυτοαξιολόγησης είναι να βοηθήσει την εταιρεία να μεγαλώσει και στη συνέχεια να βελτιώσει την απόδοσή της. Το μοντέλο επομένως, πρέπει να υπηρετεί τους στόχους βελτίωσης, με μια υψηλή διαγνωστική δυνατότητα. Θα μπορέσει να βοηθήσει την εταιρεία να επισημάνει τις αδυναμίες της και τα δυνατά της σημεία σε σχέση με τους επαγγελματικούς στόχους, να σχεδιάσει τη βελτίωση και να ελέγξει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν.

Ένα μοντέλο αξιολόγησης δεν μπορεί να διατυπωθεί μέχρι η εταιρεία να έχει ορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Είναι σε σχέση με αυτούς τους αντικειμενικούς σκοπούς και με τους σχετικούς στρατηγικούς στόχους που η εταιρεία και οι ικανότητές της πρέπει να αξιολογηθούν. Έτσι, οι αντικειμενικοί σκοποί μιας εταιρείας είναι οι εξής:

- Θεμελιώδης αντικειμενικός σκοπός μίας εταιρείας είναι να αποζημιώσει το κεφάλαιο που έχει επενδυθεί σε αυτή. Οι μέτοχοι είναι οι δικαιούχοι των αποτελεσμάτων της εταιρείας. Τα κέρδη και τα μερίσματα αφορούν τα βραχυπρόθεσμα επιχειρηματικά και οικονομικά αποτελέσματα.
- Η ικανοποίηση των πελατών έχει αυξανόμενη σημαντική επιρροή σε μακροπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα. Σε μια αγορά, όπου η ζήτηση είναι χαμηλή και οι ανάγκες αυξάνονται, η ικανότητα να βγάλει κανείς κέρδος σε μια σταθερή βάση συνδέεται όλο και περισσότερο με την ικανοποίηση των πελατών. Η αλλαγή από τα μερίσματα στην αύξηση της αξίας της εταιρείας και των ικανοτήτων της συνεχώς να παράγει κέρδη σε βάθος χρόνου, είναι σήμερα μια προϋπόθεση επιβίωσης. Η ικανοποίηση του πελάτη και η επίτευξη των στόχων της εταιρείας εξαρτώνται ξεκάθαρα από την ενδυνάμωση και την ικανοποίηση του υπαλλήλου.
- Η εταιρεία αποτελεί μία κοινωνική οντότητα που έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Η εργασιακή ευημερία, ανάπτυξη και συνέπεια είναι ένα παράδειγμα. Αυτός ο αντικειμενικός σκοπός απορρέει από τη μελέτη ότι η εταιρεία συγκροτείται από ανθρώπους των οποίων η δυνατότητα συχνά δεν είναι πλήρως συνειδητοποιημένη και των οποίων η συμμετοχή δεν είναι απλά ζωτική για την επιτυχία της εταιρείας, αλλά επίσης, το μέσο για την αυτοαξιολόγηση.

2.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η αξιολόγηση είναι μια συνεχής και αλληλεπιδραστική διαδικασία που αφορά οποιαδήποτε επιχείρηση, οργανισμό ή ίδρυμα, το οποίο σκοπεύει να γνωρίσει καλύτερα τον εαυτό του προκειμένου να βελτιώνει τις υπηρεσίες που προσφέρει. Άλλωστε, η επιβίωση των επιχειρήσεων και οργανισμών μέσα σε μια απαιτητική σύγχρονη κοινωνία κάνει όλο και περισσότερο επιτακτική τη συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

Το ίδιο ισχύει και στον τομέα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, όπου ο γρήγορα εξελισσόμενος τουρισμός προκαλεί αλλαγές τόσο στις συνθήκες στις οποίες λειτουργούν τα ξενοδοχεία όσο και στις προσδοκίες της κοινωνίας από αυτά. Τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν προκλήσεις οι οποίες είναι ιδιαίτερα σύνθετες και

εκτείνονται σε μεγάλο εύρος. Τα ξενοδοχεία πρέπει να ικανοποιήσουν πολλές κατηγορίες ανθρώπων και οργανισμών που εμπλέκονται με αυτά, οι οποίες περιλαμβάνουν τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές, τους πολίτες, τους ιδιοκτήτες των καταστημάτων της περιοχής που υπάρχουν τα εκάστοτε ξενοδοχεία, το προσωπικό, τους διευθυντές, υπηρεσίες σε τοπικό και νομαρχιακό επίπεδο, καθώς και την ίδια την κυβέρνηση. Οι παραπάνω κατηγορίες ανθρώπων και οργανισμών έχουν διαφορετικές απαιτήσεις στον ευρύτερο τομέα του τουρισμού. Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις αποτελεί η αναγνώριση και η ικανοποίηση με ισορροπημένο τρόπο αυτών των ανταγωνιστικών και πολλές φορές αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων, καθώς και η συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών τους.

Σκοπός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι το άμεσο κέρδος από τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους, καθώς και η ικανοποίηση των πελατών που επισκέπτονται το εκάστοτε ξενοδοχειακό συγκρότημα. Για την επίτευξη, λοιπόν, των στόχων αυτών οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους πάνω στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες τους.

Στόχος της έρευνας είναι να εκτιμηθεί η σημαντικότητα των μεταβλητών που αποτελούν προϋποθέσεις και αποτελέσματα και να γίνει μια ανάλυση των συντελεστών βαρύτητας, καθώς και ο υπολογισμός και η ανάλυση των δεικτών επίδοσης των μεταβλητών αυτών.

Κεφάλαιο 3ο :ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΙΑ

3.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

3.1.1 Το βραβείο Ποιότητας του Deming

Το βραβείο του Deming δημιουργήθηκε το 1951 από το Σύλλογο των Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (**Union of Japanese Scientists and Engineers – JUSE**) σε αναγνώριση και εκτίμηση των επιτευγμάτων του W. Edwards Deming στο στατιστικό ποιοτικό έλεγχο. Το βραβείο του Deming έχει τρεις κατηγορίες:

Το βραβείο του Deming για την ατομική επίδοση – Απονέμεται σε άτομα, τα οποία πραγματοποίησαν αξιόλογη έρευνα στη θεωρία ή την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών ή τα οποία είχαν σημαντική συνεισφορά στη διάδοση των στατιστικών μεθόδων ελέγχου. Το βραβείο έχει απονεμηθεί στο παρελθόν στον Ishikawa, ο οποίος είναι διάσημος για την ανάπτυξη του διαγράμματος «ψαροκόκαλο» ή διαγράμματα «αιτίου – αποτελέσματος» για την ανάλυση των αιτιών που δημιουργούν ένα πρόβλημα.

Το βραβείο του Deming για μικρές επιχειρήσεις *ή παραρτήματα επιχειρήσεων* – Απονέμεται σε ιδιωτικούς ή δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι επέδειξαν σημαντική βελτίωση της απόδοσης τους μέσω της εφαρμογής του **Ευρύ Ποιοτικού Ελέγχου (Company – wide quality control – CWCQ)**.

Το βραβείο του Deming για μικρές επιχειρήσεις ή τμήματα επιχειρήσεων είναι το μόνο βραβείο, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί και για χώρες εκτός της Ιαπωνίας. Για να μπορέσει ένα τμήμα μιας επιχείρησης να αιτηθεί για το βραβείο θα πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- Το τμήμα θα πρέπει να έχει την εξουσιοδότηση να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό, τα υλικά και τους οικονομικούς του πόρους στο βαθμό που είναι αυτόνομο να διοικεί τις εργασίες του.
- Το τμήμα θα πρέπει να έχει την ευθύνη και την εξουσιοδότηση για την εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας.
- Το τμήμα θα πρέπει να έχει την ευθύνη για τη δημιουργία κέρδους.
- Το τμήμα θα πρέπει να έχει την ευθύνη και την εξουσιοδότηση για την μελλοντική ανάπτυξη του.

Το βραβείο του Deming για εργοστάσια – Απονέμεται σε εργοστάσια, τα οποία επέδειξαν σημαντική βελτίωση της απόδοσης τους μέσω της εφαρμογής του Ευρύ Ποιοτικού ελέγχου.

Πίνακας 3-1: Εξέλιξη του Βραβείου Deming (Porter and Tanner,1998)

Περίοδος	Γεγονός
1951	Απονομή των πρώτων βραβείων στο εμπορικό και βιομηχανικό επιμελητήριο της Οσάκα στις 22 Σεπτεμβρίου
1957	Δημιουργία του βραβείου Deming για μικρές επιχειρήσεις
1965	Δημιουργία του βραβείου Deming για παρατήματα επιχειρήσεων
1970	Δημιουργία του Ιαπωνικού μεταλλίου ποιοτικού ελέγχου για τις επιχειρήσεις που κέρδισαν το βραβείο Deming πέντε χρόνια πριν
1972	Δημιουργία του βραβείου Deming για τα εργοστάσια
1974	Δημιουργία του βραβείου Deming για την ατομική επίδοση
1984	Το βραβείο Deming γίνεται διεθνές για χώρες εκτός της Ιαπωνίας

Ο Πίνακας 3-1 δείχνει τις σημαντικότερες εξελίξεις που έχει υποστεί το βραβείο του Deming στο πέρασμα των χρόνων.

3.1.2 Κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου Deming

Τα κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου Deming χωρίζονται σε δέκα βασικές κατηγορίες. Κάθε βασική κατηγορία διαιρείται σε επιμέρους υποκατηγορίες, ή «σημεία ελέγχου». Κάθε κατηγορία έχει την ίδια σημαντικότητα. Αναλυτικά τα κριτήρια του βραβείου Deming, καθώς και τα σημεία ελέγχου φαίνονται στον Πίνακα 3-2.

Πίνακας 2: Τα κριτήρια του Βραβείου Deming (Juse, 1994)

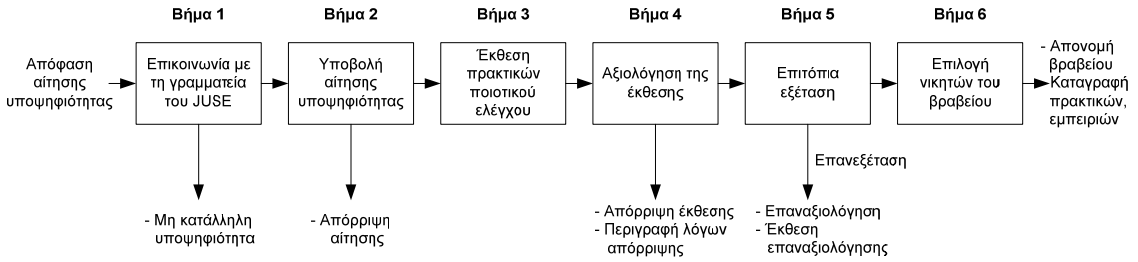
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	**ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ**
1. Πολιτική Πως καθορίζεται η πολιτική και πως μεταδίδεται; Ποια αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί;	1. Πολιτική για την ποιότητα, τον ποιοτικό έλεγχο και τη διοίκηση
	2. Σαφήνεια πολιτικής (στόχοι και μετρήσεις)
	3. Μέθοδοι και διαδικασίες δημιουργίας της πολιτικής
	4. Σχέση της πολιτικής με τα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια
	5. Μετάδοση της πολιτικής
	6. Ηγεσία

2. Οργανισμός Πως καθορίζονται οι ευθύνες; Πως προωθείται η συνεργασία και γίνεται διαχείριση του ποιοτικού ελέγχου;	1. Καταλληλότητα της δομής του οργανισμού για ποιοτικό έλεγχο και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού
	2. Σαφήνεια των ευθυνών και των εξουσιοδοτήσεων
	3. Επίπεδο διατμηματικής συνεργασίας
	4. Ενέργειες ομάδων εργασίας
	5. Ενέργειες ανθρώπινου δυναμικού
	6. Σχέσεις με άλλους οργανισμούς (Προμηθευτές, εργολάβους, κλπ)
3. Πληροφορίες Πως συλλέγονται οι πληροφορίες και διανέμονται σε διάφορες τοποθεσίες μέσα και έξω από τον οργανισμό; Πόσο αποτελεσματική και πόσο γρήγορη είναι η χρήση τους;	1. Καταλληλότητα συλλογής και διάδοσης εξωτερικών πληροφοριών
	2. Καταλληλότητα συλλογής και διάδοση εσωτερικών πληροφοριών
	3. Εφαρμογή στατιστικών τεχνικών για την ανάλυση δεδομένων
	4. Καταλληλότητα της διατήρησης των πληροφοριών
	5. Αποτελεσματική χρήση των πληροφοριών
	6. Χρησιμοποίηση υπολογιστών για την επεξεργασία δεδομένων
4. Εφαρμογή Προτύπων Με ποιο τρόπο τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται ελέγχονται και εφαρμόζονται συστηματικά; Ποιος είναι ο ρόλος τους στη βελτίωση της τεχνολογίας του οργανισμού;	1. Καταλληλότητα του συστήματος προτύπων
	2. Διαδικασίες δημιουργίας, αναθεώρησης και κατάργησης προτύπων
	3. Αποτελεσματικότητα εφαρμογής, αναθεώρησης και κατάργησης προτύπων
	4. Περιεχόμενο προτύπων
	5. Χρησιμοποίηση και προσκόλληση στα πρότυπα
	6. Συστηματική ανάπτυξη, διαχείριση και χρησιμοποίηση της τεχνολογίας
5. Ανάπτυξη και χρήση του ανθρώπινου δυναμικού Πως εκπαιδεύεται το προσωπικό στον ποιοτικό έλεγχο; Σε ποιο βαθμό γίνονται κατανοητές οι στατιστικές τεχνικές και οι τεχνικές ποιοτικού ελέγχου;	1. Προγράμματα και αποτελέσματα των προγραμμάτων εκπαίδευσης
	2. Ενδιαφέρον για την ποιότητα, την εργασία και την κατανόηση του ποιοτικού ελέγχου
	3. Υποστήριξη και παρακίνηση για προσωπική ανάπτυξη
	4. Κατανόηση και χρησιμοποίηση στατιστικών μεθόδων
	5. Ανάπτυξη ποιοτικού ελέγχου και προτάσεις βελτίωσης
	6. Υποστήριξη της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των συνεργατών

6. Ενέργειες διασφάλισης της ποιότητας Ελέγχονται όλα τα σημαντικά στοιχεία για την ποιότητα και την αξιοπιστία της παραγωγικής διαδικασίας (από την ανάπτυξη μέχρι την παράδοση του προϊόντος), καθώς και το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας.	1. Αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας
	2. Αποτελεσματικότητα της διάγνωσης του ποιοτικού ελέγχου
	3. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογίας (συμπεριλαμβανομένου των ενεργειών ανάλυσης της ποιότητας, εφαρμογή της ποιότητας και αναθεώρησης του σχεδιασμού)
	4. Έλεγχος διαδικασιών
	5. Ανάλυση και βελτίωση των διαδικασιών
	6. Επιθεώρηση και εκτίμηση της ποιότητας
	7. Διαχείριση του εξοπλισμού παραγωγής, των οργάνων μέτρησης και των προμηθευτών
	8. Μέθοδοι συσκευασίας, αποθήκευσης, μεταφοράς, πώλησης και υποστήριξης
	9. Χρήση, διάθεση, ανάκτηση και ανακύκλωση προϊόντων
	10. Επίπεδο διασφάλισης ποιότητας
	11. Εκτίμηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών
	12. Διασφάλιση της αξιοπιστίας, της ασφάλειας, των μη ελαττωματικών προϊόντων και της προστασίας του περιβάλλοντος
7. Ενέργειες βελτίωσης Γίνεται αναθεώρηση και βελτίωση των διαδικασιών; Γίνεται έλεγχος των υπευθυνοτήτων και των στατιστικών τεχνικών;	1. Μέθοδοι επιλογής τομέων βελτίωσης (σημαντικά προβλήματα και θέματα προτεραιότητας)
	2. Σύνδεση αναλυτικών μεθόδων και υπάρχουσας τεχνολογίας
	3. Χρήση στατιστικών μεθόδων για την ανάλυση
	4. Εφαρμογή των αποτελεσμάτων της ανάλυσης
	5. Επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων βελτίωσης και καθορισμός συγκεκριμένων ενεργειών βελτίωσης.
8. Αποτελέσματα Τα προϊόντα έχουν ικανοποιητική ποιότητα; Έχουν γίνει βελτιώσεις στην ποιότητα, την ποσότητα και το κόστος; Έχει βελτιωθεί ο οργανισμός στην ποιότητα, το κέρδος και τον τρόπο σκέψης και εργασίας;	1. Χειροπιαστά αποτελέσματα (π.χ. ποιότητα, παράδοση, κόστος, κέρδος, ασφάλεια και περιβάλλον)
	2. Έμμεσα αποτελέσματα
	3. Μέθοδοι μέτρησης των αποτελεσμάτων
	4. Ικανοποίηση πελατών και προσωπικού
	5. Επίδραση στους συνεργαζόμενους οργανισμούς
	6. Επίδραση στην κοινωνία
9.Μελλοντικά σχέδια Έχουν αν αναγνωρισθεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία; Έχει προγραμματιστεί και θα συνεχιστεί η προώθηση του ποιοτικού ελέγχου;	1. Αναγνώριση τρέχουσας κατάστασης
	2. Μελλοντικά σχέδια βελτίωσης και επίλυσης προβλημάτων
	3. Προβολή των αλλαγών στο κοινωνικό περιβάλλον και των απαιτήσεων των πελατών και μελλοντικά σχέδια βάσει αυτών των αλλαγών
	4. Σχέση μεταξύ της φιλοσοφίας διοίκησης, του οράματος και των μακροπρόθεσμων σχεδίων
	5. Συνέχιση των ενεργειών ποιοτικού ελέγχου
	6. Αποτελεσματικότητα των σχεδίων βελτίωσης

3.1.3 Διαδικασία αξιολόγησης βάσει του βραβείου Deming

Το Σχήμα 3-1 περιγράφει τη διαδικασία που ακολουθείται για τη συμμετοχή και την αξιολόγηση των οργανισμών βάσει του βραβείου Deming. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από έξι βήματα:



Γράφημα 3-1: Διαδικασία συμμετοχής και αξιολόγησης βάσει του βραβείου Deming

Βήμα 1: ***Αίτηση για συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης*** **–** Πριν ο οργανισμός αιτηθεί για το βραβείο θα πρέπει να επικοινωνήσει με τη γραμματεία του JUSE για να επιβεβαιώσει τις διαδικασίες και την καταλληλότητα της εφαρμογής.

Βήμα 2: ***Υποβολή της αίτησης υποψηφιότητας*** **–** Η αίτηση υποψηφιότητας είναι μια απλή φόρμα στην οποία ο οργανισμός καταγράφει το έτος αίτησης για το βραβείο, το όνομα του οργανισμού, τον υπεύθυνο επικοινωνίας και αν η αίτηση είναι για ολόκληρο τον οργανισμό, ένα παράρτημα ή μια μικρή επιχείρηση. Επίσης, στην αίτηση αναφέρεται ο λόγος της υποψηφιότητας. Λόγω του μεγάλου αριθμού αιτήσεων, ο JUSE μπορεί να καθυστερήσει την υποψηφιότητα για το επόμενο έτος.

Βήμα 3: ***Έκθεση πρακτικών ποιοτικού ελέγχου*** **–** Κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος ο οργανισμός καταθέτει μια περιγραφή των διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου που εφαρμόζει και του τρόπου λειτουργίας του. Το χρονοδιάγραμμα δίνει περιθώριο περίπου έξι εβδομάδων από την ημερομηνία αποδοχής της αίτησης από το JUSE για την υποβολή της περιγραφής των πρακτικών ποιοτικού ελέγχου, ωστόσο στην πραγματικότητα οι επιχειρήσεις χρειάζονται περίπου ένα χρόνο για την ολοκλήρωση της έκθεσης. Η περιγραφή των πρακτικών ποιοτικού ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνει ξεχωριστά κάθε μονάδα του οργανισμού όσο και ολόκληρο τον οργανισμό. Η έκθεση αυτή θα χρησιμοποιηθεί για την επιβεβαίωση των πρακτικών που εφαρμόζει ο οργανισμός κατά την επιτόπια

εξέταση στους χώρους του οργανισμού σε επόμενο βήμα της διαδικασίας. Υπάρχει περιορισμός στον όγκο της έκθεσης, ανάλογα με τον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολεί ο οργανισμός. Για παράδειγμα, η έκθεση θα πρέπει να είναι μικρότερη από πενήντα σελίδες για ένα οργανισμό με λιγότερους από 100 υπαλλήλους και εβδομήντα πέντε σελίδες για 2000 εργαζομένους.

Βήμα 4: ***Αξιολόγηση της έκθεσης*** **–** Στο βήμα αυτό γίνεται η αξιολόγηση της έκθεσης ώστε να διαπιστωθεί αν οι πρακτικές ποιοτικού ελέγχου εφαρμόζονται συστηματικά και αποτελεσματικά σε ολόκληρο τον οργανισμό. Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, οι εξεταστές μπορεί να ζητήσουν επιπρόσθετες πληροφορίες για διευκρινιστικούς λόγους. Στο βήμα αυτό καθορίζεται αν θα πρέπει να γίνει επιτόπια εξέταση στους χώρους του οργανισμού ή αν θα απορριφθεί η αίτηση υποψηφιότητας. Στην τελευταία περίπτωση δίνεται στον οργανισμό μία έκθεση με τους λόγους απόρριψης της αίτησης.

Βήμα 5: ***Επιτόπια εξέταση στους χώρους του οργανισμού*** **–** Ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού και την οργανωτική του δομή, το σκοπό της λειτουργίας του και της γεωγραφικής του θέσης, η επιτόπια εξέταση του οργανισμού γίνεται είτε ξεχωριστά για την έδρα του οργανισμού και τις επιχειρησιακές μονάδες είτε για όλες τις επιχειρησιακές μονάδες μαζί. Στην πρώτη περίπτωση η επιτόπια εξέταση δεν είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί για κάθε επιχειρησιακή μονάδα, ενώ στη δεύτερη περίπτωση ολόκληρος οργανισμός αποτελεί την μονάδα υπό εξέταση. Ο αριθμός των εξεταστών για κάθε μονάδα κυμαίνεται από δύο έως έξι, ενώ ο χρόνος που απαιτείται για την εξέταση κάθε μονάδας από μία έως τρεις ημέρες. Κατά την επιτόπια εξέταση επιβεβαιώνονται οι βασικές πρακτικές ποιοτικού ελέγχου που περιγράφονται στην έκθεση που έχει υποβάλει ο οργανισμός. Επίσης, εντοπίζονται οι βασικές διαδικασίες που εφαρμόζει ο οργανισμός, οι διοικητικές μέθοδοι, και τα προϊόντα / υπηρεσίες που παρέχονται. Στο βήμα αυτό πραγματοποιείται και εξέταση των επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον οργανισμό, όπως είναι οι προμηθευτές, οι συνεργάτες, οι εργολάβοι, κλπ. Ο στόχος δεν είναι η αξιολόγηση αυτών των επιχειρήσεων αλλά η συλλογή απαραίτητων πληροφοριών για την αξιολόγηση του οργανισμού.

Βήμα 6: ***Επιλογή των νικητών του βραβείου*** **–** Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της έκθεσης και της επιτόπιας εξέτασης γίνονται γνωστά στον πρόεδρο της επιτροπής του βραβείου Deming. Η επιτροπή αποφασίζει εάν ο οργανισμός θα πρέπει να επιλεχθεί ως υποψήφιος για το βραβείο ή αν χρειάζεται περαιτέρω εξέταση. Περαιτέρω εξέταση σημαίνει ότι ο οργανισμός απέτυχε στην επιτόπια εξέταση. Ο κάθε οργανισμός έχει το δικαίωνα για δύο επιπλέον αξιολογήσεις στα επόμενα τρία χρόνια. Οι αξιολογήσεις αυτές επικεντρώνονται στα σημεία τα οποία υστερούσε ο οργανισμός στις προηγούμενες αξιολογήσεις

και στο τι έχει αλλάξει από τότε. Εάν έχουν γίνει σημαντικές βελτιώσεις τότε ο οργανισμός επιλέγεται ως υποψήφιος για το βραβείο. Κατά την αξιολόγηση ο κάθε εξεταστής μπορεί να αξιολογήσει κάθε μονάδα με άριστα τους 100 βαθμούς. Η συνολική απόδοση κάθε μονάδας υπολογίζεται από τη μέση τιμή της αξιολόγησης κάθε εξεταστή. Η συνολική απόδοση του οργανισμού καθορίζεται από το σταθμισμένο μέσο του βαθμού αξιολόγησης κάθε μονάδας του οργανισμού που εξετάστηκε. Στους οργανισμούς που επιτυγχάνουν να κερδίσουν το βραβείο δίνεται έκθεση με τα αποτελέσματα της εξέτασης την ημέρα της τελετής απονομής. Οι οργανισμοί αυτοί είναι υποχρεωμένοι να παραδώσουν έκθεση με τις πρακτικές ποιοτικού ελέγχου που εφαρμόζουν και την εμπειρία τους από τη διαδικασία αξιολόγησης.

3.2 Το βραβειο Ποιοτητας του Malcolm Baldrige

Το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ καθιέρωσε το 1987 το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award- MBNQA) θέλοντας να ηγηθεί μιας εθνικής προσπάθειας αναβάθμισης της ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ο κύριος λόγος της θέσπισης του βραβείου αυτού, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως η απάντηση των ΗΠΑ στην καθιέρωση του Ιαπωνικού Βραβείου ποιότητας Deming, ήταν η μείωση του επιπέδου ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων. Οι στόχοι του βραβείου είναι:

- Η προώθηση των αμερικανικών επιχειρήσεων ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα τους ως μέσο αναγνώρισης και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αύξησης των κερδών.
- Η αναγνώριση των επιτευγμάτων των επιχειρήσεων οι οποίες βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους και η υιοθέτηση των πρακτικών τους από άλλες επιχειρήσεις.
- Η δημιουργία οδηγιών και κριτηρίων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους οργανισμούς για την αξιολόγηση των δικών τους προσπαθειών βελτίωσης.
- Η παροχή βοήθειας προς τις υπόλοιπες αμερικανικές επιχειρήσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών τους.
- Η προβολή και προώθηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige σχεδιάστηκε και εποπτεύεται από το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology – NIST), με την Αμερικανική Κοινωνία της Ποιότητας (American Society for Quality- ASQ) να υποστηρίζει τη διαδικασία εξέτασης των αιτήσεων, την προετοιμασία των απαραίτητων εγγράφων για το βραβείο και τη διοικητική υποστήριξη. Απονέμεται σε ετήσια βάση, σε επιχειρήσείς και οργανισμούς που έχουν διακριθεί στις επιδόσεις τους, όσον αφορά στην ανάπτυξη και υλοποίηση ενός συστήματος παροχής εξαιρετικής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Υπάρχουν τρεις ξεχωριστές κατηγορίες βραβείων, σύμφωνα με τις οποίες διαγωνίζονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί:

- Επιχειρήσεις
- Βιομηχανίες
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Νοσηλευτικά Ιδρύματα
- Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Μέχρι δύο επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να κερδίσουν το βραβείο σε κάθε μία από τις κατηγορίες κάθε χρόνο.

Γράφημα 3-2: Το μοντέλο του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige (NIST, 2004)

Το προφίλ του οργανισμού καθορίζει τις βασικές αρχές λειτουργίες του οργανισμού. Το περιβάλλον, οι εργασιακές σχέσεις και οι στρατηγικές προκλήσεις αποτελούν τον οδηγό για το σύστημα διαχείρισης του οργανισμού. Οι λειτουργίες του συστήματος περιλαμβάνονται στις έξις βασικές κατηγορίες του κεντρικού τμήματος του μοντέλου. Η ηγεσία, ο στρατηγικός προγραμματισμός και ο προσανατολισμός στον πελάτη και την αγορά αποτελούν την τριάδα της ηγεσίας. Ο προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό, η διαχείριση των διαδικασιών και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα αποτελούν την τριάδα των αποτελεσμάτων. Η τριάδα της ηγεσίας συνδέεται άμεσα με την τριάδα των αποτελεσμάτων, το οποίο είναι σημαντικό για την επιτυχία του οργανισμού. Η μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση των πληροφοριών υποστηρίζει ολόκληρο το μοντέλο και είναι σημαντική για την αποτελεσματική διαχείριση του οργανισμού και για τη δημιουργία ενός συστήματος βελτίωσης, της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας βασισμένο σε γεγονότα.

Το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige έχει υποστεί σημαντικές τροποποιήσεις από το 1987 που δημιουργήθηκε και συνεχίζει να εξελίσσεται κάθε χρόνο. Οι τροποποιήσεις αυτές αφορούν τον αριθμό των κριτηρίων και αντικειμένων αξιολόγησης, τις κατηγορίες των κριτηρίων, το σύστημα αξιολόγησης και τη συνολική αξία των διαφορετικών κριτηρίων. Οι σημαντικότερες ίσως τροποποιήσεις στο βραβείο ποιότητας αφορούν τη μεγαλύτερη έμφαση που δόθηκε στα επιχειρησιακά αποτελέσματα του οργανισμού από το 1995 και μετά και στην εισαγωγή των κοινωνικών αποτελεσμάτων το 2003/ Η πρώτη τροποποίηση ήταν αποτέλεσμα της μικρής συσχέτισης των οικονομικών αποτελεσμάτων και των μελλοντικών αποδόσεων των επιχειρήσεων με τη συνολική βαθμολογία βάσει των κριτηρίων του μοντέλου και κατά συνέπεια της αρνητικής διαφήμισης, ενώ η δεύτερη ήταν αποτέλεσμα της ύπαρξης του συγκεκριμένου κριτηρίου σε πολλά διεθνή βραβεία ποιότητας και της ανάγκης να διασφαλιστεί η ηθική συμπεριφορά του οργανισμού και η συμμόρφωση με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς.

3.2.1 Βασικές αρχές του βραβείου Malcolm Baldrige

Τα κριτήρια του βραβείου βασίζονται πάνω σε έντεκα συσχετιζόμενες βασικές αξίες και αρχές. Οι βασικές αυτές αξίες και αρχές είναι (NIST, 2004):

- **Ηγεσία –** Η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει να δίνει τις κατευθύνσεις, να εστιάζεται στον πελάτη, να καθορίζει τις αξίες και να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων με τον οργανισμό και να δημιουργεί τις στρατηγικές, τα συστήματα και τις μεθόδους για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας, την ανάπτυξη καινοτομιών και τη συνεχή εκπαίδευση. Θα πρέπει να εμπνέει, να παρακινεί και να ενθαρρύνει το προσωπικό, να αποτελεί το παράδειγμα προς μίμηση, να συμμετέχει ενεργά στις προσπάθειες βελτίωσης, να επικοινωνεί με το προσωπικό, να αξιολογεί την απόδοση του οργανισμού και να αναγνωρίζει τις προσπάθειες του προσωπικού. Τέλος, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις επιπτώσεις των εργασιών του οργανισμού απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία.
- **Εστίαση στον πελάτη –** Η ποιότητα και η απόδοση κρίνεται από τους πελάτες. Για το λόγο αυτό ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπόψη όλα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών που συνεισφέρουν στην ικανοποίηση των πελατών. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αναγνωρίζονται οι σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών, να υπάρχει άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς και να

δημιουργούνται καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης και της καταναλωτικής πίστης των πελατών καθώς και του μεριδίου αγοράς.

- **Εκπαίδευση –** Η εκπαίδευση αναφέρεται τόσο στη συνεχή εκμάθηση του οργανισμού όσο και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού. Η συνεχή εκμάθηση του οργανισμού αφορά τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και την υιοθέτηση αποτελεσματικών πρακτικών. Η επιτυχία των εργαζομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη ευκαιριών προσωπικής ανάπτυξης. Για το λόγο αυτό, ο οργανισμός θα πρέπει να επενδύει στην ανάπτυξη του προσωπικού του μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης.
- **Εκτίμηση του προσωπικού και των συνεργατών –** Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, τις ικανότητες και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και των συνεργατών. Η εκτίμηση του προσωπικού σημαίνει δέσμευση για την ικανοποίηση του και η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος. Ο οργανισμός θα πρέπει να δημιουργήσει αποτελεσματικές συνεργασίες για να επιτύχει τους στόχους του. Οι συνεργασίες αυτές μπορούν να αφορούν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, κ.α. Οι συνεργασίες αυτές παρέχουν τη βάση για την παροχή νέων προϊόντων/υπηρεσιών και την επέκταση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.
- **Γρήγορη ανταπόκριση –** Η επιτυχία στις ανταγωνιστικές σημερινές αγορές εξαρτάται από την ταχύτητα ανταπόκρισης του οργανισμού. Η ταχύτητα ανταπόκρισης αναφέρεται τόσο στο χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς όσο και στην ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών.
- **Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός –** Το σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί την κατανόηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης και την αγορά. Η ανάπτυξη της επιχείρησης απαιτεί τον προσανατολισμό προς την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων για την ικανοποίηση όλων όσων εμπλέκονται με τον οργανισμό (πελάτες, προσωπικό, μέτοχοι, συνεργάτες, προμηθευτές, κοινωνία). Η κατανομή των διαθέσιμων πόρων θα πρέπει να καθορίζεται από τους μακροπρόθεσμους αυτούς στόχους.
- **Ανάπτυξη καινοτομιών –** Καινοτομία σημαίνει η πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών για τη βελτίωση των προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών ενός οργανισμού για την ικανοποίηση των εμπλεκομένων με τον οργανισμό. Η ανάπτυξη καινοτομιών θα πρέπει να αποτελεί μέρος της

κουλτούρας του οργανισμού και να ενσωματώνεται στις καθημερινές εργασίες.

- **Διοίκηση βάσει στοιχείων –** Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει βασίζεται στη μέτρηση και την ανάλυση της απόδοσης του οργανισμού. Οι μετρήσεις αυτές θα πρέπει να καθορίζονται από τις ανάγκες και τη στρατηγική του οργανισμού και θα πρέπει να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για τις βασικές διαδικασίες και τα αποτελέσματα των διαδικασιών. Η ανάλυση των μετρήσεων θα πρέπει να βοηθά στη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση των διαδικασιών.
- **Υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον –** Η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει να είναι το υπόδειγμα στην ανάπτυξη της ηθικής στον οργανισμό και την προστασία και ασφάλεια της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος. Ο οργανισμός επίσης θα πρέπει να προωθεί τη χρησιμοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και να ελαττώνει τη σπατάλη ενέργειας και τα απόβλητα που δημιουργεί. Θα πρέπει επίσης να στοχεύει στη συνεργασία με δημόσιους φορείς και τοπικές κοινότητες για θέματα που αφορούν το περιβάλλον.
- **Εστίαση στα αποτελέσματα –** Η μέτρηση της αποδοτικότητας του οργανισμού θα πρέπει να εστιάζεται στα σημαντικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση όλων όσων εμπλέκονται με τον οργανισμό. Η στρατηγική του οργανισμού θα πρέπει να απευθύνεται στις απαιτήσεις όλων των εμπλεκομένων με τον οργανισμό ώστε να αποφεύγονται οι σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ των διαφορετικών αναγκών τους.
- **Εστίαση στο σύστημα –** Τα κριτήρια του βραβείου παρέχουν ένα σύστημα για την αποτελεσματική διαχείριση των βασικών διαδικασιών του οργανισμού και την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Τα κριτήρια του βραβείου μαζί με τις έντεκα αρχές σχηματίζουν το μηχανισμό του συστήματος. Η αποτελεσματική διαχείριση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού απαιτεί την αντιμετώπιση του οργανισμού σαν μία οντότητα και τον καθορισμό των απαιτήσεων, των στρατηγικών στόχων και των σχεδίων δράσης βάσει αυτής της λογικής.

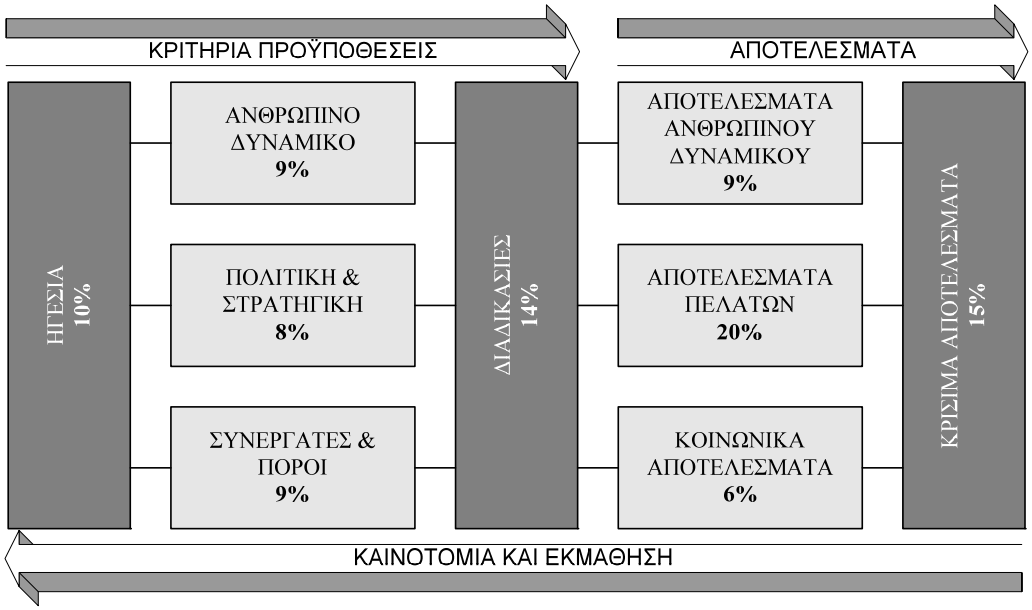
3.3 Το Ευρωπαϊκό Βραβειο Ποιοτητας

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) ιδρύθηκε το 1988 από τις δεκατέσσερις πιο επιφανείς επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης όταν πολλές από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις της Ευρώπης συνειδητοποίησαν ότι ο μόνος τρόπος επιβίωσης τους ήταν ο μεγαλύτερος προσανατολισμός στην ποιότητα και την

ικανοποίηση των πελατών . Στα πλαίσια, αυτά το EFQM με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης για την Ποιότητα (European Organization for Quality-EOQ) και την Ευρωπαϊκή Ένωση ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1991 και μετά το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award- EQA), το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών. Ο στόχος του EQA είναι να ενισχυθεί η θέση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά με την αποδοχή της ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με την τόνωση και την ενίσχυση της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων βελτίωσης της ποιότητας (Bohoris, 1995). Για την εφαρμογή του βραβείου στις ευρωπαϊκές χώρες έχει καθοριστεί ένας εθνικός εκπρόσωπος τον οποίο για την Ελλάδα αντιπροσωπεύει η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων – ΕΕΔΕ.

Το EQA αποτελείται από δύο τμήματα: Τον Ευρωπαϊκό Έπαινο για την Ποιότητα (European Quality Prize), το οποίο απονέμεται σε επιχειρήσεις που αριστεύουν σε πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των κριτηρίων του βραβείου και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το οποίο απονέμεται στον καλύτερο από αυτούς τους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Οι κατηγορίες στις οποίες μπορούν να διαγωνιστούν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί αφορούν:

- Μεγάλες επιχειρήσεις και τμήματα επιχειρήσεων
- Λειτουργικές μονάδες επιχειρήσεων
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και
- Δημόσιους οργανισμούς.



Γράφημα 3-3: Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Το EQA είναι ένα μοντέλο το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι για να επιτευχθεί η επιχειρηματική αριστεία και δεν στοχεύει στον καθορισμό συγκεκριμένου τρόπου επίτευξης της. Η βασική αρχή πάνω στην οποία βασίζεται το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι ότι τα άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση του οργανισμού, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, των πόρων και συνεργασιών και των διαδικασιών (EFQM, 2004).

3.3.1 Βασικές αρχές του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας

Το EQA είναι ένα μοντέλο το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι γα να επιτευχθεί η επιχειρηματική αριστεία και δεν στοχεύει στον καθορισμό συγκεκριμένου τρόπου επίτευξης της. Ωστόσο, βασίζεται πάνω σε οκτώ βασικές αρχές, τις οποίες θεωρεί ότι θα πρέπει να διασφαλίζονται ώστε να επιτευχθεί η επιχειρηματική αριστεία από έναν οργανισμό. Οι οκτώ αυτές βασικές αρχές είναι (EFQM, 2004):

- **Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα** - Τελειότητα σημαίνει εξισορρόπηση και αποδεδειγμένη ικανοποίηση των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων (πελάτες, προσωπικό, προμηθευτές, μέτοχοι, κοινωνία).
- **Προσανατολισμός στον Πελάτη** - Ο πελάτης είναι ο τελικός κριτής του προϊόντος. Η ποιότητα εξυπηρέτησης, η σταθερή συνεργασία και τα μερίδια αγοράς, αυξάνονται όταν είναι σαφής ο προσανατολισμός του οργανισμού προς τις ανάγκες των πελατών (σημερινών και δυνητικών).
- **Ηγεσία και Συνέπεια Στόχων** - Η συμπεριφορά των ηγετών του οργανισμού ορίζει το περιεχόμενο και την ουσία των στόχων του και δημιουργεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο ο οργανισμός και το προσωπικό του μπορούν να αριστεύσουν.
- **Διοίκηση βάσει διαδικασιών και δεδομένων** - Οι οργανισμοί είναι πιο αποτελεσματικοί, όταν όλες οι εσωτερικές τους δραστηριότητες είναι σαφείς και διοικούνται συστηματικά. Οι αλλαγές και οι προγραμματισμένες βελτιώσεις, γίνονται χρησιμοποιώντας αξιόπιστες πληροφορίες και δεδομένα που περιλαμβάνουν τις αντιλήψεις όλων των ενδιαφερομένων (πελάτες, προσωπικό, μέτοχοι, κοινωνία, συνεργάτες).
- **Ανάπτυξη και Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού** - Το 100% των δυνατοτήτων του προσωπικού του οργανισμού απελευθερώνεται μέσω της διάχυσης των αξιών και μιας νοοτροπίας εμπιστοσύνης και ανάθεσης αρμοδιοτήτων, η οποία ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων.
- **Συνεχής Εκπαίδευση, Βελτίωση και Καινοτομία** - Η απόδοση του οργανισμού αυξάνεται όταν στηρίζεται στη συστηματική αξιοποίηση και διάχυση των γνώσεων σε ένα κλίμα συνεχούς εκπαίδευσης, βελτίωσης των διαδικασιών και ενίσχυσης της καινοτομίας.
- **Ανάπτυξη Συνεταιρισμών** - Ένας οργανισμός λειτουργεί πιο αποτελεσματικά όταν έχει καλές σχέσεις με τους συνεταίρους του, βασισμένες στην εμπιστοσύνη, την ανταλλαγή γνώσεων και την ταύτιση νοοτροπίας.
- **Κοινωνική Υπευθυνότητα** - Τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα του οργανισμού και των ανθρώπων του εξυπηρετούνται καλύτερα όταν

υιοθετεί φιλική προς το κοινωνικό περιβάλλον συμπεριφορά, εκπληρώνει τις προσδοκίες της κοινότητας στην οποία ανήκει, συνεισφέρει στο κοινωνικό έργο και στην προστασία του περιβάλλοντος.

3.3.2 Τα κριτήρια Αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας

Η βασική αρχή πάνω στην οποία βασίζεται το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι ότι τα άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση του οργανισμού, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, των πόρων και συνεργασιών και των διαδικασιών. Το μοντέλο, στο οποίο αποτυπώνεται η παραπάνω αρχή απεικονίζεται στο Σχήμα 3-3.

Το μοντέλο αποτελείται από εννέα κριτήρια πάνω στα οποία μπορεί να αξιολογηθεί ο οργανισμός. Τα κριτήρια αυτά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: Τα «κριτήρια-αποτελέσματα» και τα «κριτήρια-προϋποθέσεις» για να επιτευχθούν τα αποτελέσματα αυτά. Στο Σχήμα 3-3 απεικονίζεται και η σημαντικότητα των διαφορετικών κριτηρίων, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι η σημαντικότητα για τα «κριτήρια-προϋποθέσεις» και τα «κριτήρια-αποτελέσματα» είναι ισοδύναμη και αντιστοιχεί στο 50% του συνόλου των κριτηρίων.

3.4 Βραβειο Αυστραλιας

Το βραβείο της Αυστραλίας αναπτύχθηκε ανεξάρτητα από το βραβείο Malcolm Baldrige το 1988. Την εποπτεία του βραβείου την έχει το Ίδρυμα Βραβείων Ποιότητας της Αυστραλίας (Australian Quality Awards Foundation), ένας θυγατρικός οργανισμός του Συμβουλίου Ποιότητας της Αυστραλίας (Australian Quality Council- AQC). Το βραβείο αναθεωρείται και ανανεώνεται κάθε χρόνο από μια επιτροπή ειδικών σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας ώστε να είναι πάντα ενημερωμένο σύμφωνα με τις σύγχρονες διοικητικές πρακτικές.

Σκοπός του βραβείου είναι να βοηθήσει τις επιχειρήσεις της Αυστραλίας:

- Να βελτιώσουν τις πρακτικές διοίκησης και ηγεσίας.
- Να αξιολογήσουν την απόδοση των συστημάτων διοίκησης και ηγεσίας.
- Να ενσωματώσουν τα αποτελέσματα στη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού.
- Να συγκρίνουν την απόδοση τους σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Υπάρχουν τέσσερις ξεχωριστές κατηγορίες βραβείων, σύμφωνα με τις οποίες διαγωνίζονται οι επιχειρήσεις:

- Ιδιωτικές επιχειρήσεις
- Δημόσιες επιχειρήσεις
- Μη κερδοφόροι οργανισμοί
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

ενώ ανάλογα με τη βαθμολογία που επιτυγχάνει η κάθε επιχείρηση μπορεί να της απονεμηθεί:

- Το βραβείο συμμετοχής στα τελικά (400-500 μονάδες)
- Το χάλκινο βραβείο (501-600 μονάδες)
- Το αργυρό βραβείο (601-650 μονάδες)
- Το χρυσό βραβείο (> 650 μονάδες)
- Το βραβείο της επιχειρηματικής αριστείας (καλύτερος οργανισμός)

3.4.1 Βασικές αρχές του βραβείου ποιότητας της Αυστραλίας

Το μεθοδολογικό πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίζεται το βραβείο ποιότητας της Αυστραλίας βασίζεται σε 12 αρχές (AQC, 2004):

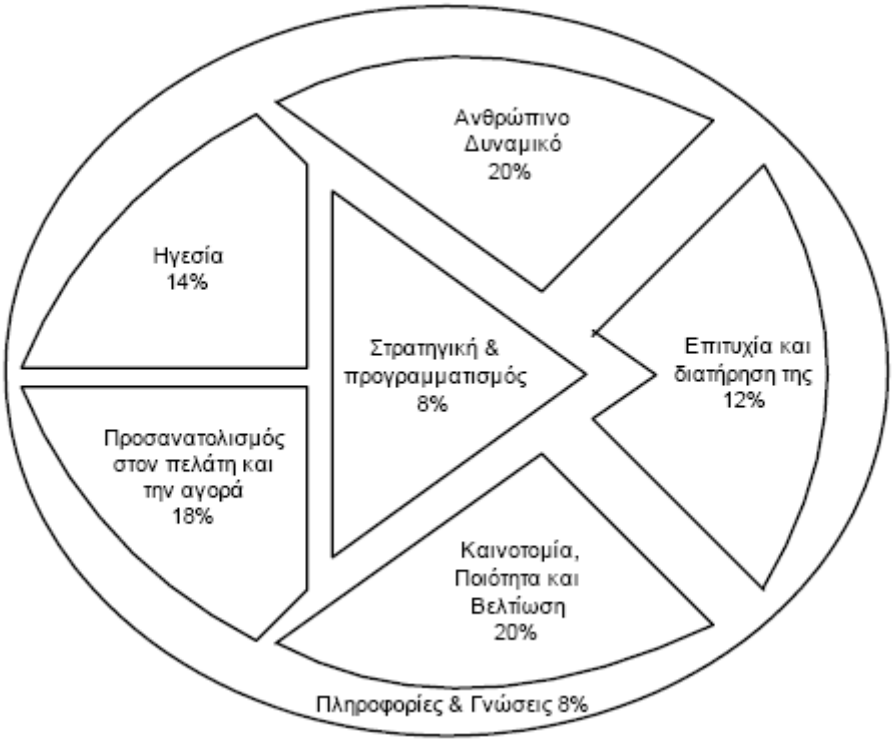
- **Καθορισμός κατεύθυνσης –** Ο ξεκάθαρος καθορισμός της κατεύθυνσης σύμφωνα με την οποία λειτουργεί ο οργανισμός επιτρέπει τον προσανατολισμό στην επίτευξη των στόχων.
- **Συμφωνημένα σχέδια –** Η ύπαρξη συμφωνίας για τα σχέδια που θα εφαρμοστούν επιτρέπει τη μετατροπή της κατεύθυνσης του οργανισμού σε συγκεκριμένες ενέργειες.
- **Προσανατολισμός στον πελάτη –** Η κατανόηση των τωρινών και μελλοντικών αναγκών και προσδοκιών των πελατών επηρεάζει την κατεύθυνση του οργανισμού, τη στρατηγική και τις ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν.
- **Βελτίωση των διαδικασιών –** Για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται θα πρέπει να βελτιωθεί το σύστημα και οι σχετικές διαδικασίες.
- **Συμμετοχή του προσωπικού –** Ο οργανισμός εκμεταλλεύεται όλες του τις δυνατότητες όταν το προσωπικό συμμετέχει στις ενέργειες του οργανισμού.
- **Συνεχής εκμάθηση –** Η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη καινοτομιών εξαρτάται από τη συνεχή εκμάθηση.

- **Βελτίωση του συστήματος –** Όλο το προσωπικό εργάζεται μέσα σε ένα σύστημα. Η βελτίωση των αποτελεσμάτων επιτυγχάνεται όταν το προσωπικό εργάζεται για τη βελτίωση του συστήματος.
- **Αποτελεσματική χρησιμοποίηση δεδομένων –** Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των γεγονότων, των δεδομένων και των γνώσεων οδηγεί στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- **Κατανόηση της απόκλισης-** Όλα τα συστήματα και οι διαδικασίες παρουσιάζουν αποκλίσεις, οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση και αποτελεσματική πρόβλεψη.
- **Επίδραση στις κοινότητες –** Οι οργανισμοί έχουν θετικό αντίκτυπο στις κοινότητες όταν οι ενέργειες τους αποσκοπούν στην εξασφάλιση μιας καθαρής, ασφαλούς, δίκαιης και ακμάζουσας κοινωνίας.
- **Προσανατολισμός στους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό –** Η εξασφάλιση της διατήρησης της λειτουργίας του οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να προσδώσει αξία σε όλους τους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό.
- **Υποδειγματική ηγεσία –** Η υποδειγματική ηγεσία και η συνεχής στήριξη των παραπάνω αρχών από την ανώτερη διοίκηση είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για να μπορέσει ο οργανισμός να φτάσει την πραγματική του δυναμικότητα.

3.4.2 Τα κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου ποιότητας της Αυστραλίας

Το μοντέλο των κριτηρίων πάνω στο οποίο βασίζονται αυτές οι αρχές παρουσιάζεται στο Σχήμα 3-4. Το μοντέλο του Βραβείου Ποιότητας της Αυστραλίας αποτελείται από επτά κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά αναφέρονται στην ηγεσία, τον προσανατολισμό στον πελάτη και την αγορά, το ανθρώπινο δυναμικό, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, την καινοτομία, ποιότητα και βελτίωση και την επιτυχία και τη διατήρηση της. Στο μοντέλο αυτό, η ηγεσία και ο προσανατολισμός στον πελάτη και την αγορά είναι τα κριτήρια που καθοδηγούν το σύστημα διοίκησης και αποτελούν τις προϋποθέσεις για υψηλή απόδοση. Το ανθρώπινο δυναμικό, η στρατηγική και ο προγραμματισμός και οι πληροφορίες και γνώσεις αποτελούν τα βασικά εσωτερικά συστατικά του συστήματος διοίκησης. Η καινοτομία, ποιότητα και βελτίωση επικεντρώνεται στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να βελτιωθούν οι διαδικασίες. Η επιτυχία και η διατήρηση της αφορά τα αποτελέσματα του συστήματος διοίκησης και των διαδικασιών που χρειάζονται για τη διατήρηση των αποτελεσμάτων αυτών. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι δίνεται η δυνατότητα για απονομή βραβείων στους οργανισμούς που

επιτυγχάνουν τη μεγαλύτερη βαθμολογία για κάθε μία από τις διαφορετικές κατηγορίες κριτηρίων.



Γράφημα 3-4: Το Βραβείο Ποιότητας της Αυστραλίας (AQC,2004)

3.5 ΒΡΑΒΕΙΟ ΚΑΝΑΔΑ

Το υπουργείο βιομηχανίας του Καναδά εισήγαγε το 1984 το Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας του Καναδά. Το πρόγραμμα αναθεωρήθηκε το 1989, ενσωματώνοντας τις αρχές του Βραβείου Malcolm Baldrige και ονομάστηκε Βραβείο Ποιότητας του Καναδά (Vokurka et al. 2000). Το βραβείο εποπτεύεται από το Εθνικό Ίδρυμα Ποιότητας του Καναδά που επιδεικνύουν συνεχή βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Το Εθνικό Ίδρυμα Ποιότητας του Καναδά, το οποίο ιδρύθηκε το 1992, αποτελεί έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος παρέχει τις στρατηγικές κατευθύνσεις στους οργανισμούς του Καναδά ώστε να επιτύχουν την επιχειρηματική αριστεία, εξετάζοντας τις προσεγγίσεις και τις πρακτικές επιτυχημένων οργανισμών. Οι οργανισμοί στους

οποίους αναφέρεται περιλαμβάνει επιχειρήσεις, δημόσιους οργανισμούς, εκπαιδευτικά και νοσηλευτικά ιδρύματα.

Συγκεκριμένα, το Βραβείο Ποιότητας του Καναδά απονέμεται στις εξής κατηγορίες:

- Επιχειρήσεις
- Δημόσιες επιχειρήσεις
- Ιδιωτικές επιχειρήσεις
- Μικρές επιχειρήσεις (< 100 εργαζόμενοι)
- Μεγάλες επιχειρήσεις
- Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- Νοσηλευτικά Ιδρύματα
- Μικροί οργανισμοί (< 100 εργαζόμενοι)
- Μεγάλοι οργανισμοί

3.5.1 Βασικές αρχές του βραβείου ποιότητας του Καναδά

Το Βραβείο Ποιότητας του Καναδά βασίζεται σε οκτώ αρχές (NQI, 2004):

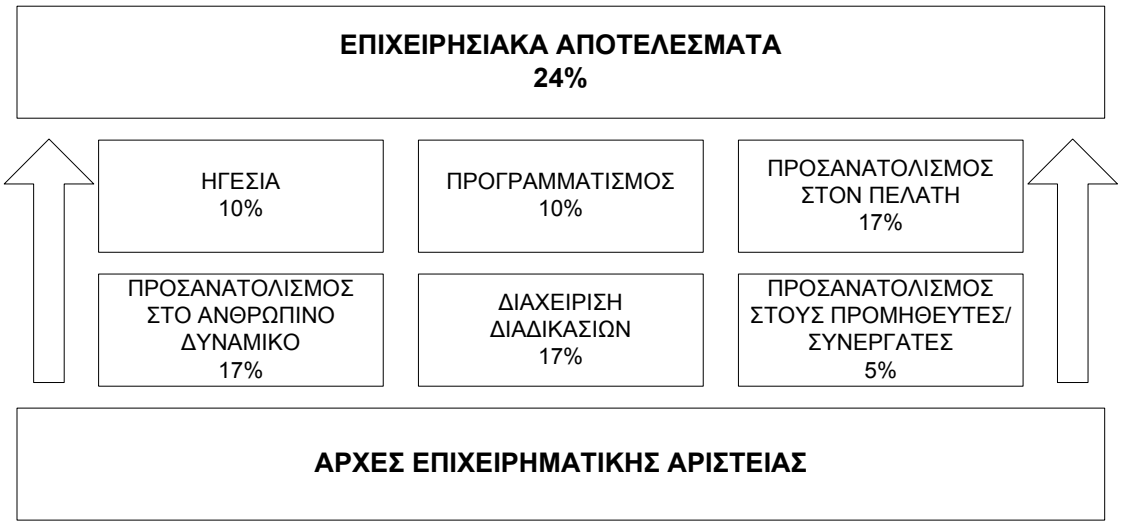
- **Ηγεσία μέσω ανάπτυξης καινοτομιών –** Ο δρόμος για την επιχειρηματική αριστεία απαιτεί αλλαγή στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς της διοίκησης, σε όλα τα επίπεδα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την ενεργό συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης στον καθορισμό ενιαίου σκοπού και κατεύθυνσης και με τη διευκόλυνση, την ενίσχυση, τη μετάδοση και την υποστήριξη των απαραίτητων αλλαγών για την επίτευξη της βελτίωσης.
- **Προσανατολισμός στους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό, τους πελάτες και την αγορά –** Για την επίτευξη όλων των στόχων, ο πρωταρχικός σκοπός όλων μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να είναι η κατανόηση και η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- **Συνεργασία και ομαδική εργασία –** Η ομαδική εργασία μέσα στον οργανισμό και μεταξύ διαφορετικών οργανισμών αποτελεί το θεμέλιο λίθο για την ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίου κέρδους.
- **Διαχείριση διαδικασιών που βασίζεται στην πρόληψη –** Ένας οργανισμός είναι ένα δίκτυο αλληλοσχετιζόμενων διαδικασιών. Η βελτίωση του συνολικού συστήματος επιτυγχάνεται μέσω της κατανόησης και της αλλαγής αυτών των διαδικασιών. Για την επίτευξη μακροχρόνιων βελτιώσεων, ο οργανισμός θα πρέπει να αποσκοπεί στην πρόληψη και όχι

στη διόρθωση, ώστε να ελαχιστοποιήσει τη ριζική αιτία των σφαλμάτων και της μη αναγκαίας σπατάλης.

- **Λήψη αποφάσεων βάσει γεγονότων –** Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται βάσει μετρήσιμων δεδομένων, την εσωτερική και εξωτερική σύγκριση των δεδομένων αυτών και την κατανόηση των αιτιών και των αποτελεσμάτων των μηχανισμών λειτουργίας του οργανισμού.
- **Συνεχή εκπαίδευση και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού –** Σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα, στο προσωπικό, να αναπτύξει τις ικανότητες του, να χρησιμοποιήσει τη δημιουργικότητα του και να συνεισφέρει στην επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας του οργανισμού.
- **Προσανατολισμός στη συνεχή βελτίωση και την καινοτομική σκέψη –** Ο προσανατολισμός στη συνεχή βελτίωση αποτελεί το θεμέλιο λίθο της καινοτομικής σκέψης και της ανάπτυξης καινοτομιών. Ανεξάρτητα της βελτίωσης που έχει επιτευχθεί, υπάρχουν πάντα πρακτικοί και καινοτόμοι τρόποι για περαιτέρω βελτίωση και παροχή καλύτερων υπηρεσιών και προϊόντων.
- **Πλήρη υποχρέωση προς τους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό και την κοινωνία –** Κάθε οργανισμός αποτελεί μέρος της κοινωνίας, με σημαντική ευθύνη στην ικανοποίηση των προσδοκιών του ανθρώπινου δυναμικού του, των πελατών του, των συνεργατών του, των μετόχων του και των υπόλοιπων εμπλεκόμενων με τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου του υποδειγματικού ενδιαφέροντος απέναντι στην κοινωνία.

3.5.2 Τα κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου ποιότητας του Καναδά

Τα κριτήρια πάνω στα οποία βασίζεται το Βραβείο Ποιότητας του Καναδά περιλαμβάνουν την ηγεσία, τον προσανατολισμό στο ανθρώπινο δυναμικό, τον προγραμματισμό, τη διαχείριση των διαδικασιών, τον προσανατολισμό στους πελάτες, τον προσανατολισμό στους προμηθευτές / συνεργάτες και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα (Σχήμα 3-5).



Γράφημα 3-5: Το Βραβείο Ποιότητας του Καναδά (NQI,2004)

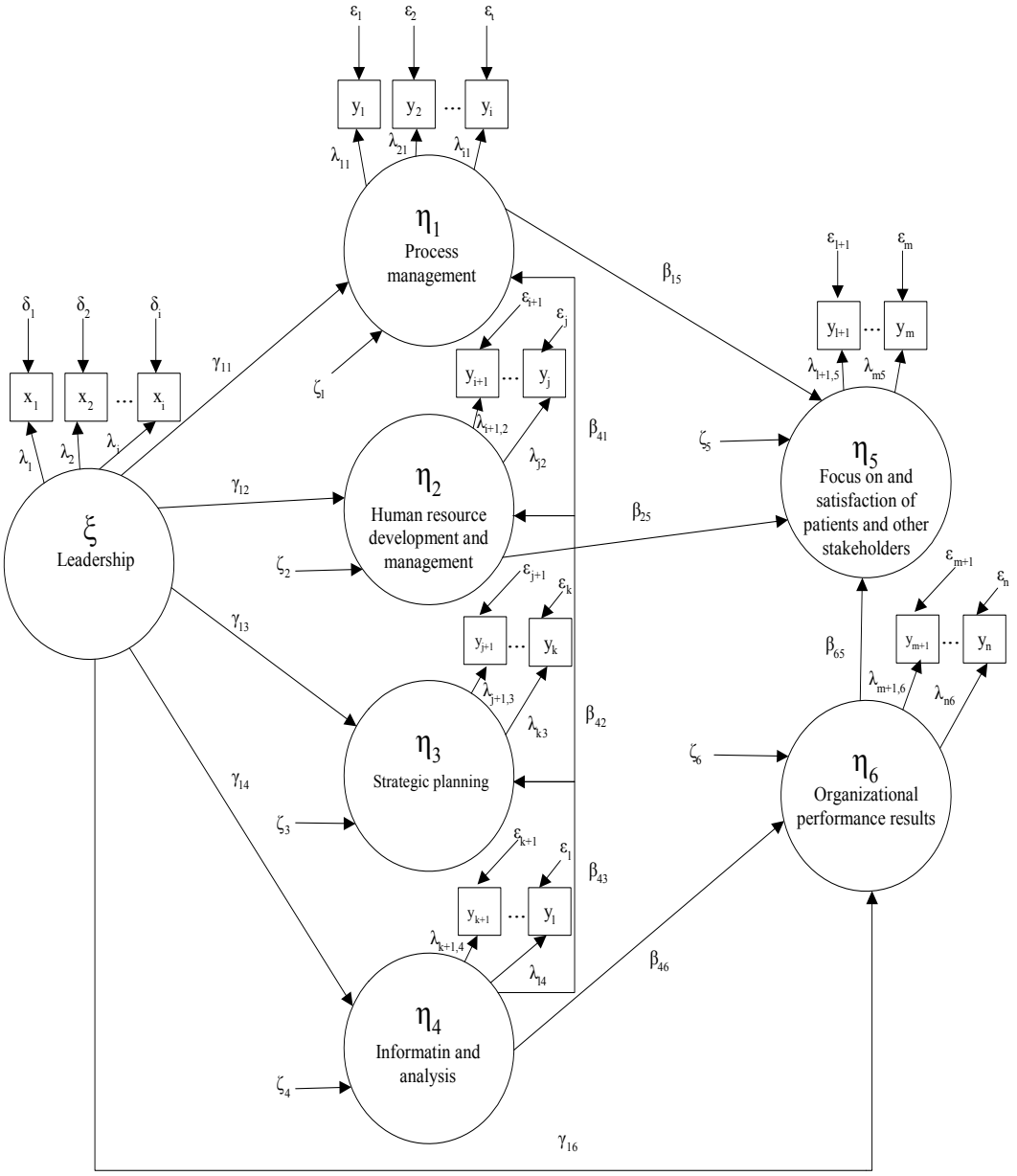
Κεφάλαιο 4ο :ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, μια από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται αρκετά συχνά από τους ερευνητές που εξετάζουν το ποιοτικό επίπεδο και την επιχειρησιακή απόδοση των οργανώσεων αφορούν τα δομικά ή αιτιώδη πρότυπα. Η δομική ή αιτιώδης διαμόρφωση δεν είναι μια νέα τεχνική δεδομένου ότι έχει χρησιμοποιηθεί ήδη στην ψυχολογία και τη γενετική από το 1918 (Wright, 1918). Ένα δομικό ή αιτιώδες πρότυπο είναι ένα δίκτυο των σχέσεων απόδοσης αιτίου και αιτιατού που υπολογίζονται στατιστικά για ένα δεδομένο πλαίσιο βάσεων δεδομένων και δειγματοληψίας. Χρησιμοποιεί ένα σύνολο δομικών εξισώσεων που προσπαθούν να υπολογίσουν τον πιθανό σύνδεσμο μεταξύ των διαφορετικών παραγόντων, όπως η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης υπαλλήλων και της ικανοποίησης πελατών.

Διάφοροι ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει τα δομικά ή αιτιώδη πρότυπα που προσπαθούν να υπολογίσουν τους παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στην επιχειρησιακή τελειότητα. Οι Meyer and Collier(2001) έχουν αναπτύξει ένα αιτιώδες πρότυπο για την εκτίμηση των σχέσεων στα πειραματικά κριτήρια υγειονομικής περίθαλψης Baldrige (δείτε το σχήμα 5). Στο πρότυπό τους, η ηγεσία είναι η εξωγενής ανάπτυξη, η αφανής μεταβλητή που οδηγεί τη διαδικασία της διαχείρισης, του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση, το στρατηγικό προγραμματισμό, και τις πληροφορίες και την ανάλυση. Ομοίως, οι τελευταίες μεταβλητές είναι αυτές που επηρεάζουν την ικανοποίηση των ασθενών, των ανθρώπων που δείχνουν ενδιαφέρον για την επιχείρηση ή τον οργανισμό και τα οργανωτικά αποτελέσματα απόδοσης.

Οι Kanji και Wallace (2000) έχουν χρησιμοποιήσει επίσης τη δομική διαμόρφωση προκειμένου να καθιερωθεί ένας δείκτης επιχειρησιακής τελειότητας (Business Excellence Index, BEI). Αυτός ο δείκτης είναι ένας τρόπος την ικανοποίηση των πελατών, των υπαλλήλων και των μετόχων ταυτόχρονα μέσα σε μια οργάνωση ώστε να ληφθεί μια περιεκτική αξιολόγηση της οργανωτικής απόδοσης (kanji, 2001). Οι δομικές πρότυπες συνδέσεις τους μαζί ο πρωταρχικός (ηγεσία), οι τέσσερις αρχές (ευχαριστήστε τον πελάτη, διαχείριση από το γεγονός, βασισμένη στους ανθρώπους διαχείριση και συνεχής βελτίωση), και οι τέσσερις έννοιες πυρήνων (εστίαση πελατών, απόδοση διαδικασίας, απόδοση ανθρώπων και πολιτισμός βελτίωσης) για να παρέχει τις δυνάμεις της τελειότητας σε μια οργάνωση.



Γράφημα 4-1: Πειραματικά κριτήρια υγειονομικής περίθαλψης Baldrige

Το σύστημα των παραγόμενων δομικών εξισώσεων υπολογίζεται με τη χρησιμοποίηση της μερικής μεθόδου λιγότερων τετραγώνων. Οι υπολογισμοί παράγουν ένα βάρος για κάθε μεταβλητό (Wi) που χρησιμοποιείται μαζί με τον

αριθμητικό μέσο όρο τους (Xi) προκειμένου να αξιολογηθεί ο δείκτης επιχειρησιακής τελειότητας:

$$BEI = \left(\frac{\sum_i^n w_i x_i - \sum_i^n w_i}{9 \sum_i^n w_i} \right) \times 100$$

Όπου το v είναι ο αριθμός προφανών μεταβλητών για το κάθε αφανείς μεταβλητές. Τα βασικά μειονεκτήματα των αιτιωδών ή δομικών προτύπων, που τα καθιστούν δύσκολα να χρησιμοποιηθούν στη μόνη αξιολόγηση, αφορούν το ποσό και τη μορφή των απαραίτητων στοιχείων. Σύμφωνα τους Allen και Rao (2000), αυτά τα πρότυπα χρειάζονται τουλάχιστον πέντε φορές περισσότερα στοιχεία από τις κατ' εκτίμηση μεταβλητές, ενώ σε μερικές περιπτώσεις περισσότερα από 5.000 στοιχεία είναι απαραίτητα για να παραγάγουν τα σταθερά αποτελέσματα (Hu et Al,1992). Επιπλέον, χρησιμοποιούν μόνο το ποσοτικό στοιχείο, το οποίο δεν είναι η μόνη περίπτωση στη μόνη αξιολόγηση όπου ένας μεγάλος αριθμός ποιοτικών στοιχείων πρέπει να υπολογιστεί.

4.2 ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Το πρότυπο επιχειρησιακής τελειότητας αξιόπιστο απαιτεί την ύπαρξη ενός συνόλου ιδιαίτερων, ανεξάρτητων και μη περιττών κριτηρίων. Το προτεινόμενο πρότυπο επιχειρησιακής τελειότητας για τον τομέα των ξενοδοχείων αποτελείται από δύο σημαντικές ομάδες κριτηρίων: τα κριτήρια, που ορίζουν τις προσεγγίσεις της οργάνωσης, και τα κριτήρια αποτελεσμάτων, τα οποία απεικονίζουν τις εκβάσεις που η οργάνωση επιτυγχάνει με την ανάπτυξη των συγκεκριμένων προσεγγίσεων. Επιπλέον, σε καθένα των κριτηρίων, η συνεχής βελτίωση και η ανάπτυξη της καινοτομίας εμφανίζονται ως ουσιαστικός όρος.

Το προτεινόμενο πρότυπο υποθέτει ότι τα άριστα αποτελέσματα ενός ξενοδοχείου όσον αφορά τις οικονομικές εκβάσεις, τη λειτουργούσα απόδοση, τους πελάτες, τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας, η οποία θα διευκρινίσει τους στόχους του ξενοδοχείου, την πολιτική και το στρατηγικό προγραμματισμό, και που θα διαχειριστούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό του, τους διαθέσιμους πόρους του, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες του. Αυτοί πρέπει να

ολοκληρωθούν μέσω των καθορισμένων διαδικασιών και πρέπει να εστιάσουν στην ικανοποίηση πελατών.

Τα κριτήρια αξιολόγησης του προτεινόμενου προτύπου επιχειρησιακής τελειότητας είναι βασισμένα στα κριτήρια άλλων διεθνών προτύπων επιχειρησιακής τελειότητας και περιλαμβάνουν τις διαστάσεις που μπορούν να είναι απούσες σε μερικά από αυτά. Κατ' αυτό τον τρόπο, ένα πιο λεπτομερές πλαίσιο για την αξιολόγηση αναπτύσσεται. Η τελική δομή των κριτηρίων αξιολόγησης έχει καθοριστεί με τη βοήθεια των γενικών διευθυντών των ξενοδοχείων. Μια έρευνα με τις προσωπικές συνεντεύξεις σε 10 γενικούς διευθυντές τεσσάρων και πέντε ξενοδοχείων αστεριών βασισμένων σε ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο έχει πραγματοποιηθεί για αυτόν τον λόγο. Η κάθε συνέντευξη είχε διάρκεια 3 ώρες. Τα ξενοδοχεία όπου πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις ήταν από όλη την Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα 2 ξενοδοχεία στην Αθήνα, 2 στη Θεσσαλονίκη, 2 στην Κρήτη, 2 στη Ρόδο και τέλος 2 στην Κέρκυρα. Το σχετικό ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Α της παρούσας εργασίας. Η δομή των κριτηρίων αξιολόγησης επιτρέπει την ανάλυση των αιτιών για την πραγματοποιημένη υψηλή ή χαμηλή απόδοση. Τα 13 βασικά κριτήρια του προτεινόμενου προτύπου επιχειρησιακής αριστείας περιγράφονται στον πίνακα 4-1.

Πίνακας 4-1: Πρότυπο επιχειρησιακής τελειότητας για τον τομέα των ξενοδοχείων

Κριτήρια	Ερμηνεία	Υποκριτήρια
Ηγεσία	Πώς οι ηγέτες αναπτύσσουν και επικοινωνούν την αποστολή, το όραμα και τις τιμές που απαιτούνται για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, και εφαρμόζουν αυτών μέσω των κατάλληλων ενεργειών και των συμπεριφορών. Ο τρόπος ότι οι ηγέτες περιλαμβάνονται προσωπικά στην εξασφάλιση ότι το σύστημα διαχείρισης του ξενοδοχείου αναπτύσσεται και εφαρμόζεται.	1.Ανάπτυξη της αποστολής του οράματος, των στόχων και του πολιτισμού. 2.Προσωπική συμμετοχή των ηγετών. 3.Δημόσια ευθύνη και υπηκοότητα. 4.Συνεχής βελτίωση του συστήματος διαχείρισης.

Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	Πώς το ξενοδοχείο διαχειρίζεται, αναπτύσσει και καταβάλλει τη γνώση και την πλήρη δυνατότητα των ανθρώπων του σε μεμονωμένο, ομάδα-βασισμένο και σε όλο τον οργανισμό επίπεδο, και προγραμματίζει αυτές τις δραστηριότητες προκειμένου να υποστηριχθούν η πολιτική και η στρατηγική του και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του. Οι προσπάθειες του ξενοδοχείου να αναπτυχθεί ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον για να υποστηρίξει τους ανθρώπους του, για να αναπτύξει τη γνώση και τις ικανότητές τους και για να βελτιώσει την απόδοση του ξενοδοχείου με την επίτευξη της επιχειρησιακής τελειότητας.	1.Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση και βελτίωση 2.Συμμετοχή 3.Εκπαίδευση και κατάρτιση, συμμετοχή και ενδυνάμωση 4.Ευημερία και ικανοποίηση υπαλλήλων 5.Επικοινωνία
Στρατηγικός προγραμματισμός	Πώς το ξενοδοχείο εφαρμόζει την αποστολή και το όραμά του μέσω μιας σαφούς συμμέτοχος στρατηγικής (πελάτες, προμηθευτές, υπάλληλοι, μέτοχοι, κοινωνία, κλπ...) και μεταφράζει την πολιτική και τη στρατηγική του μέσω των σαφών πρακτικών, των σχεδίων, των στόχων και των διαδικασιών.	1.Ύπαρξη ενός συστηματικού για τον προσδιορισμό της 2.Ανάπτυξη αναθεώρηση και βελτίωση της πολιτικής και της στρατηγικής 3.Επέκταση της πολιτικής και της στρατηγικής 4.Επικοινωνία της πολιτικής και της στρατηγικής.
Πόροι	Πώς το ξενοδοχείο προγραμματίζει και κατορθώνει τους εσωτερικούς πόρους του προκειμένου να υποστηριχθούν η πολιτική και η στρατηγική του και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του.	1.Πόροι χρηματοδότησης 2.Κτήρια, εξοπλισμός και υλικά 3.Τεχνολογία 4.Πληροφορίες και γνώση
Προμηθευτές & συνεργάτες	Πώς το ξενοδοχείο διαχειρίζεται και κτίζει τις σχέσεις με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες του που είναι κρίσιμοι για το επίτευγμα των στρατηγικών στόχων του.	1.Επιλογή 2.Διαχείριση προμηθευτών/ συνεργατών 3.Αναθεώρηση- βελτίωση της συνεργασίας προμηθευτών/ συνεργατών
Πελάτης και εστίαση αγοράς	Πώς το ξενοδοχείο καθορίζει τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των τρεχόντων και πιθανών πελατών και των αγορών του, χτίζει τις σχέσεις με τους πελάτες και προσδιορίζει τις προτιμήσεις των πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και των προϊόντων ώστε να ικανοποιηθούν οι ιδιαίτερες απαιτήσεις των διαφορετικών κατηγοριών πελατών.	1.Γνώση πελατών και αγοράς 2.Διοικητικές Πελατειακές Σχέσεις 3.Σχέδιο προϊόντων-υπηρεσιών 4.Προσδιορισμός ικανοποίησης πελατών

Διαδικασίες	Πώς το ξενοδοχείο σχεδιάζει, κατορθώνει και βελτιώνει τις διαδικασίες του προκειμένου να υποστηριχθούν η πολιτική και η στρατηγική του, με την ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο, αποτρέποντας μη τις συμμορφώσεις και τη συνεχή βελτίωση.	1.Ανάπτυξη, σχέδιο και διαχείριση των διαδικασιών 2.Διαδικασία αναθεώρησης 3.Διαδικασία βελτίωσης
Αποτελέσματα πελατών	Τι το ξενοδοχείο επιτυγχάνει σε σχέση με τους εξωτερικούς πελάτες του. Αυτά τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν την ικανοποίηση πελατών που μετριούνται μέσω των ερευνών ικανοποίησης, την ανάλυση των συγκεκριμένων δεικτών και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων στις διαφορετικές χρονικές περιόδους, τα διαφορετικά τμήματα και το ανταγωνιστικό ξενοδοχείο.	1.Ικανοποίηση πελατών 2.Ποσοστό των επαναλαμβανόμενων πελατών 3.Ποσοστό των πελατών που είχε τη γνώση για το ξενοδοχείο πριν το επισκεφθεί 4.Καταγγελίες 5.Αποζημίωση για τα ατυχήματα ή τις απώλειες προσωπικών στοιχείων
Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	Τι το ξενοδοχείο επιτυγχάνει σε σχέση με τους ανθρώπους του. Αυτά τα αποτελέσματα αφορούν την ικανοποίηση υπαλλήλων με τις στη διαχείριση συνθήκες εργασίας και τον τρόπο που ρυθμίζονται, η ανάλυση των συγκεκριμένων δεικτών και η αξιολόγηση της απόδοσης του ξενοδοχείου του ανθρώπινου δυναμικού.	1.Ικανοποίηση ανθρώπων 2.Συστηματική αποχή από την εργασία 3.Αριθμός παραιτήσεων 4.Ημέρες εκπαίδευσης και το κόστος για κάθε εργαζόμενο 5.Αριθμός επιτευγμάτων και προτάσεων των υπαλλήλων
Αποτελέσματα κοινωνίας	Τι το ξενοδοχείο επιτυγχάνει σχετικά στην τοπική, εθνική και διεθνή κοινωνία και το περιβάλλον. Αναφέρεται στις προσπάθειες του ξενοδοχείου να μειωθεί και να αποτραπεί η ενόχληση και η ρύπανση, να μετρηθούν και να μειωθούν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις του και πώς η κοινωνία αναγνωρίζει αυτές τις προσπάθειες. Το επίπεδο συμμετοχής του ξενοδοχείου στις τοπικές κοινότητες μέσω των φιλανθρωπιών, της συμμετοχής στην εκπαίδευση και των ερευνητικών προγραμμάτων, κλπ....	1.Οι αντιλήψεις κοινωνίας για την κοινωνική και πολιτική για το περιβάλλον του ξενοδοχείου 2.Κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας 3.Επίπεδο αποβλήτων 4.Το ποσοστό των ανακυκλωμένων προϊόντων που χρησιμοποιήθηκαν 5.Το ποσοστό των εναλλακτικών πηγών ενέργειας που χρησιμοποιούνται
Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	Τι το ξενοδοχείο επιτυγχάνει σε σχέση με τις βασικές οικονομικές εκβάσεις του και το επίπεδο ότι οι οικονομικοί στόχοι του επιτυγχάνονται.	1.Μερίδιο αγοράς 2.Ακαθάριστα περιθώρια 3.Κύκλος εργασιών 4.Σφαιρική ρευστότητα 5.Επιστροφή στα καθαρά προτερήματα 6.Δάνεια

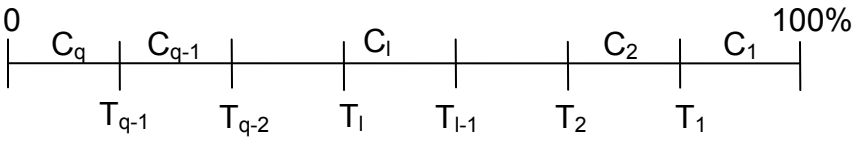
Λειτουργούντα αποτελέσματα	Τι το ξενοδοχείο επιτυγχάνει σε σχέση με τους βασικούς δείκτες που είναι ενδεικτικοί της λειτουργούσας αποτελεσματικότητας του ξενοδοχείου. Αυτά τα αποτελέσματα είναι αξιολογημένα για τις διαφορετικές χρονικές περιόδους και το ανταγωνιστικό ξενοδοχείο.	1.Αριθμός μη συμμορφώσεων 2.Μέσος χρόνος απόκρισης για τις σημαντικότερες υπηρεσίες 3.Ποσοστό των λειτουργικών δαπανών όσον αφορά τις συνολικές δαπάνες 4.Μέσο εισόδημα από τις ιδιαίτερες υπηρεσίες 5.Μέσος αριθμός δωματίων κατειλημμένος / συνολικός αριθμός δωματίων
Αποτελέσματα προμηθευτών/ συνεργατών	Τι το ξενοδοχείο επιτυγχάνει σε σχέση με τους βασικούς συνεργάτες/ τους προμηθευτές. Αυτό το κριτήριο εξετάζει την ικανοποίηση των προμηθευτών και των συνεργατών από το επίπεδο συνεργασίας με το ξενοδοχείο, τους δείκτες ανάλυσης για την απόδοσή τους και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, και τις συγκριτικές μετρήσεις επιδόσεων τα αποτελέσματα για τις διαφορετικές χρονικές περιόδους και το ανταγωνιστικό ξενοδοχείο.	1.Ποσοστό των απορριφθέντων προϊόντων ή των υπηρεσιών λόγω στη χαμηλή ποιότητα ή άλλα προβλήματα 2.Ποσοστό των σημαντικών καθυστερήσεων των παραγγελιών 3.Μέσο εισόδημα από τους τουριστικούς πράκτορες (tour operators) 4.Ποσοστό της λήξης συνεργασίας με τους τουριστικούς πράκτορες (tour operators)

4.3 Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΒΑΡΩΝ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Ο προσδιορισμός των βαρών των κριτηρίων που επιλέγονται για την αξιολόγηση του ξενοδοχείου αποτελεί ένα σημαντικό μέρος του προτεινόμενου προτύπου επιχειρησιακής τελειότητας. Αυτά τα βάρη αντιπροσωπεύουν τη σημασία των διαφορετικών διαστάσεων για την αποτελεσματική διαχείριση του ξενοδοχείου (κριτήρια προϋποθέσεις) καθώς επίσης και τη σημασία των πραγματοποιημένων αποτελεσμάτων στα ξενοδοχεία (κριτήρια αποτελεσμάτων). Οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων για τον προσδιορισμό των βαρών κριτηρίων είναι οι γενικοί διευθυντές των ξενοδοχείων.

Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα που τείνουν να φανούν στην ανάθεση των βαρών όπου πιθανών οι αρμόδιοι για τη λήψη αποφάσεων θα εξετάσουν τα κριτήρια σπουδαιότητας με μια έμμεση μέθοδο, προτείνεται να οριστούν τα βάρη στα κριτήρια του πρότυπου επιχειρησιακής τελειότητας. Σύμφωνα με αυτήν την μέθοδο, καλείται από τους γενικούς διευθυντές των ξενοδοχείων να

ταξινομήσουν τα κριτήρια προϋποθέσεις και τα κριτήρια αποτελεσμάτων που διαμορφώνουν τα αποτέλεσμα, κατά αύξουσα σειρά, από το σημαντικότερο ως το ελάχιστα σημαντικό . Κατ' αυτό τον τρόπο, το C1, C2...C_q είναι διαφορετικές κατηγορίες σπουδαιότητας που μπορεί να αναπτυχθούν, όπου C1 αντιπροσωπεύει το σημαντικότερο κριτήριο και το C_q το ελάχιστα σημαντικό. Θεωρώντας ότι οι κατηγορίες διατάζονται στην κλίμακα από το 0 - 100%, υπάρχουν τα κατώτατα όρια (T_{q-1}), τα οποία καθορίζουν το ποσοστό επί της %, το οποίο διακρίνει καθεμία διαφορετική κατηγορία(Βλ. γράφημα 4-2).



Γράφημα 4-2: Κατηγορίες των προτιμήσεων σημασίας διευθυντών των ξενοδοχείων

Προκειμένου να υπολογιστεί η δηλωμένη σημασία των κριτηρίων, που είναι μια ποιοτική μεταβλητή, καταρτίζεται ο γραμμικός προγραμματισμός. Οι περιορισμοί του γραμμικού προγραμματισμού που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των βαρών Pi για κάθε κριτήριο και κάθε διευθυντή είναι:

Εάν $b_{ij} \in C_1$, το οποίο σημαίνει ότι ο διευθυντής εξετάζει το κριτήριο της πρώτης προτεραιότητας έχουμε:

$$p_i - T_1 + S_{ij}^- > 0, \quad b_{ij} \in C_1$$

Εάν $b_{ij} \in C_l$, που σημαίνει ότι ο διευθυντής εξετάζει το κριτήριο τέτοιας προτεραιότητας μέχρι το σημείο που η κατηγορία καθορίζει, έπειτα:

$$\left.\begin{array}{l} p_i - T_l + S_{ij}^- \geq 0 \\ p_i - T_{l-1} - S_{ij}^+ < 0 \end{array}\right\}, b_{ij} \in C_l,\ l = 2,...,q-1$$

Εάν $b_{ij} \in C_q$, το οποίο σημαίνει ότι ο διευθυντής εξετάζει το κριτήριο της τελευταίας προτεραιότητας έπειτα:

$$p_i - T_{q-1} - S_{ij}^{+} < 0, \quad b_{ij} \in C_q$$

Όπου S_{ij}^{+} και S_{ij}^{-} είναι τα λάθη «υπερεκτίμηση» και «υποτίμηση» που παράγονται για κάθε διευθυντή (m) κατά την ταξινόμηση των κριτηρίων n. Επομένως, η τελική μορφή του γραμμικού προγραμματισμού μπορεί να γραφτεί:

$$[\min] F = \sum_{j}^{M} \sum_{i=1}^{n} S_{ij}^{+} + S_{ij}^{-}$$

$$\left.\begin{array}{l} p_i - T_1 + S_{ij}^{-} > 0, \quad b_{ij} \in C_1 \\ \left.\begin{array}{l} p_i - T_l + S_{ij}^{-} \geq 0 \\ p_i - T_{l-1} - S_{ij}^{+} < 0 \end{array}\right\}, b_{ij} \in C_l, \; l = 2,..., q-1 \\ p_i - T_{q-1} - S_{ij}^{+} < 0, \quad b_{ij} \in C_q \end{array}\right\} \forall \; i = 1,2,..., n \;\; and \;\; j = 1,2,..., M \qquad (2)$$

$$\sum_{i=1}^{n} p_i = 1$$

$$T_{q-1} \geq \lambda$$

$$T_{q-2} - T_{q-1} \geq \lambda$$

M

$$T_1 - T_2 \geq \lambda$$

$$S_{ij}^{+}, S_{ij}^{-}, p_i \geq 0, \forall i, j$$

Όπου n είναι ο αριθμός των κριτηρίων, M είναι ο αριθμός των διευθυντών και λ είναι ένας αριθμός που δίνεται από το χρήστη, ο οποίος καθορίζει την ελάχιστη διαφορά των υπολογισμένων τιμών για τις δύο επόμενες κατηγορίες. Αξίζει να αναφερθεί ότι η αξία λ δεν πρέπει να υπερβεί $\lambda \leq 1/n$, κατά συνέπεια το λ δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερο από το βάρος των κριτηρίων ίσης σπουδαιότητας. Μια καλή αξία για τα κριτήρια προϋποθέσεις και τα κριτήρια αποτελεσμάτων του προτεινόμενου προτύπου μπορεί να εξεταστεί αν το είναι ίσο με την τιμή, δηλαδή λ = 0,05.

Η ανάλυση του γραμμικού προγραμματισμού προκειμένου να υπολογίσει την σταθερότητα των αποτελεσμάτων περιλαμβάνει τη διατύπωση και τη λύση των γραμμικών προγραμμάτων ν (ίσος στον αριθμό κριτηρίων). Κάθε γραμμικό πρόγραμμα μεγιστοποιεί το βάρος p_i από ένα κριτήριο και έχει την ακόλουθη μορφή:

$[\max] F' = p_i$ for i=1,2,…,n
υπό τον όρο

$$F \leq F^* + \varepsilon$$

όλοι οι περιορισμοί LP (2)

όπου F^* είναι η βέλτιστη αξία για την αντικειμενική συνάρτηση LP (2), και είναι ένα μικρό ποσοστό του F^*.Ο μέσος όρος των βέλτιστων λύσεων που δίνονται από το LPs (3) μπορεί να θεωρηθεί ως τελική λύση του προβλήματος. Σε περίπτωση αστάθειας, μια μεγάλη παραλλαγή των παρεχόμενων λύσεων εμφανίζεται, και αυτή η μέση λύση είναι λιγότερο αντιπροσωπευτική.

Μια παραλλαγή του προαναφερθέντος γραμμικού προγραμματισμού έχει προταθεί από τους (Grigoroudis,et al. 2004), προκειμένου να ταξινομηθούν τα κριτήρια στις διαφορετικές κατηγορίες σπουδαιότητας.

Κεφάλαιο 5ο :ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

5.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η μεθοδολογία απαιτεί τη διασαφήνιση των επιπτώσεων που έχουν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά και οι διαφορετικές λειτουργίες του ξενοδοχείου πάνω στη συνολική του απόδοση και εν συνεχεία την επινόηση και τη μοντελοποίηση των κριτηρίων, με βάση τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση. Η επιλογή των κριτηρίων αυτών, θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε αφενός να μπορούν να χαρακτηρίσουν πλήρως την οντότητα ενός ξενοδοχείου, να επαρκούν, δηλαδή, για την πλήρη αξιολόγηση του και αφετέρου η μοντελοποίηση τους να μην επιτρέπει την αλληλοεπικάλυψη και τη συσχέτιση μεταξύ τους (Roy, 1996; Keeney, 1992).

Όσο μεγαλύτερη είναι η σημαντικότητα ενός κριτηρίου τόσος μεγαλύτερος είναι ο βαθμός επιρροής του στη συνολική απόδοση. Η αξιολόγηση του ξενοδοχείου στα επιμέρους κριτήρια περιλαμβάνει όλους τους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους με το ξενοδοχείο, όπως είναι οι πελάτες, τα ίδια τα στελέχη, το προσωπικό, οι μέτοχοι, οι συνεργάτες και οι προμηθευτές.

Το μοντέλο αυτοαξιολόγησης, λοιπόν, για τις ξενοδοχειακές μονάδες στηρίζεται στους αντικειμενικούς σκοπούς που έχει ορίσει μία ξενοδοχειακή μονάδα. Το μοντέλο αυτό, σχετίζεται με τους αντικειμενικούς σκοπούς και με τους σχετικούς στρατηγικούς στόχους που η ξενοδοχειακή επιχείρηση και οι ικανότητές της πρέπει να αξιολογηθούν. Οι αντικειμενικοί σκοποί μιας ξενοδοχειακής μονάδας, όπως έχει περιγραφεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι η ικανοποίηση των πελατών, το κέρδος και η αποζημίωση του κεφαλαίου επένδυσης, η εργασιακή ευημερία, η ανάπτυξη, η συνέπεια των εργαζόμενων και του ξενοδοχείου απέναντι στους πελάτες και τους συνεργάτες και προμηθευτές και τέλος, η σωστή συμπεριφορά του ξενοδοχείου προς το περιβάλλον και την κοινωνία.

Το μοντέλο που προτείνεται είναι ένα μοντέλο βελτίωσης, σε αντίθεση με τα περισσότερα μοντέλα που χρησιμοποιούνται (Deming, European, Baldrige, κλπ.), τα οποία είναι μοντέλα απλά για την αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων. Τα σημεία στα οποία επικεντρώνεται είναι:

- Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ξενοδοχείο, όσον αφορά όλους τους εμπλεκόμενους με αυτό.
- Ο προσανατολισμός του ξενοδοχείου στους πελάτες.

- Η συμμετοχή και η συμπεριφορά της ηγεσίας για τη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και τον καθορισμό των στόχων του ξενοδοχείου.
- Οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο.
- Η συμμετοχή στις διαδικασίες βελτίωσης και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η επίδραση που έχει το ξενοδοχείο στο κοινωνικό περιβάλλον.

Αρχικά, γίνεται μια σχηματική παρουσίαση της σύνθεσης του ολοκληρωμένου μοντέλου αυτοαξιολόγησης, το οποίο περιλαμβάνει τα κριτήρια των προϋποθέσεων και των αποτελεσμάτων, που αποτελούν τις προϋποθέσεις της επίτευξης της επιχειρηματικής αριστείας.

Οι βασικές προϋποθέσεις είναι επτά και αναφέρονται στην ηγεσία, στο στρατηγικό προγραμματισμό, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στη διαχείριση πόρων, στους προμηθευτές και συνεργάτες, στον προσανατολισμό των πελατών και στις διαδικασίες, ενώ από την άλλη τα κυριότερα αποτελέσματα αφορούν στους πελάτες, στα οικονομικά στοιχεία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, στο ανθρώπινο δυναμικό, στα περιβαλλοντικά- κοινωνικά και στα διαχειριστικά και τέλος στους συνεργάτες & προμηθευτές. Σε επόμενες παραγράφους θα γίνει αναλυτική παρουσίαση των κριτηρίων αυτών.

Το κάθε κριτήριο χωρίζεται σε υποκριτήρια και το κάθε υποκριτήριο έχει μια κλίμακα, η οποία είναι αύξουσας σημαντικότητας, ξεκινώντας από την χειρότερη απάντηση και καταλήγοντας στην καλύτερη απάντηση ή μπορεί να είναι κλίμακα ποσοστού.

5.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το μοντέλο της αυτοαξιολόγησης συνδέεται άμεσα με την έννοια της επιχειρηματικής αριστείας, η οποία είναι μια πολυδιάστατη έννοια, για την επίτευξη της οποίας, απαιτείται η ταυτόχρονη ικανοποίηση ενός πλήθους σημαντικών προϋποθέσεων.

Η παράγραφος αυτή είναι αφιερωμένη στη γενική παρουσίαση των κριτηρίων προϋποθέσεων για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Αποτελείται από επτά παραγράφους, η κάθε μία από τις οποίες περιγράφει και ένα διαφορετικό κριτήριο προϋπόθεσης της επιχειρηματικής αριστείας.

Στο γράφημα 5-1 απεικονίζεται η σημαντικότητα των κριτηρίων – προϋποθέσεων της έρευνας μας. Όπως παρατηρούμε το μεγαλύτερο ποσοστό 27% σημαντικότητας συγκεντρώνεται στο κριτήριο – προϋπόθεση της ηγεσίας.

5.2.1 Ηγεσία (Leadership)

Μια ανασκόπηση στη βιβλιογραφία δείχνει ότι υπάρχουν τόσοι διαφορετικοί ορισμοί για την ηγεσία όσοι είναι σχεδόν και οι ερευνητές που έχουν προσπαθήσει να την ορίσουν. Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999), ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει θετικά το ανθρώπινο δυναμικό και τα συστήματα τα οποία βρίσκονται υπό την επίβλεψη του, ώστε να μπορέσει να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα. Ο Northhouse (1997) δίνει έναν άλλο ορισμό της ηγεσίας ορίζοντας την σαν μια διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Υποστηρίζει ότι η θεώρηση της ηγεσίας σαν μια διαδικασία έχει το πλεονέκτημα της επικέντρωσης της προσοχής στη συναλλαγή και την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων του. Αν και δεν υπάρχει ένας ολοκληρωμένος ορισμός της ηγεσίας, αυτό που είναι δεδομένο σε όλες τις έρευνες που την αφορούν είναι ότι η ισχυρή ηγεσία, ειδικά από τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και διατήρηση μιας κουλτούρας που να βασίζεται στην ποιότητα.

Παρά τα αναρίθμητα άρθρα και βιβλία που έχουν γραφτεί για την ηγεσία, αυτή αποτελεί ένα από τα λιγότερο κατανοητά κεφάλαια των επιχειρήσεων. Αν και έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες, δεν υπάρχει κάποια προσέγγιση που να θεωρείται πλήρης. Όταν αναφερόμαστε στην ηγεσία, συνήθως την αντιλαμβανόμαστε από τη μεριά των ανώτερων στελεχών, η οποία στοχεύει στην καθοδήγηση του οργανισμού για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του. Τα ανώτερα στελέχη παίζουν σημαντικό ρόλο στην ηγεσία. Ο ρόλος των ανώτερων στελεχών περιλαμβάνει (Evans and Lindsay, 1999):

- Τον καθορισμό και τη διάδοση των στόχων της επιχείρησης.
- Την επιβεβαίωση ότι οι στόχοι και οι προσδοκίες επιτυγχάνονται.
- Την αναθεώρηση της απόδοσης της επιχείρησης και τη λήψη κατάλληλων μέτρων.
- Τη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο προάγει τη δημιουργικότητα, την ανάπτυξη καινοτομιών και τη συνεχή βελτίωση.
- Την αναγνώριση των αναγκών των πελατών.

- Την επιβεβαίωση ότι το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει αποτελεσματικά στην επιχείρηση.
- Την παρακίνηση, την επιρροή και την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Την αναγνώριση της συνεισφοράς του ανθρώπινου δυναμικού.
- Την παροχή αξιόπιστων πληροφοριών.

Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί πέντε βασικές ηγετικές ικανότητες (Byrd, 1987):

- **Όραμα** - οι ηγέτες είναι οραματιστές. Το όραμα είναι σημαντικό σε περιόδους αλλαγών. Οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις ριζοσπαστικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σήμερα στους οργανισμούς σαν ευκαιρίες να βρεθούν πιο κοντά στην Ολική Ποιότητα. Δημιουργούν εικόνες της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης και μοιράζονται τους οραματισμούς τους με τους συνεργάτες τους, συμπεριλαμβανομένου τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους υπαλλήλους.
- **Ενδυνάμωση** - οι ηγέτες στοχεύουν στην ενδυνάμωση του προσωπικού, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην επίλυση προβλημάτων, την αναγνώριση ευκαιριών και στην ανάπτυξη της ικανότητας τους να κάνουν βελτιώσεις και να παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις για τον οργανισμό.
- **Διαίσθηση** - οι ηγέτες δεν φοβούνται να ακολουθήσουν τη διαίσθηση τους. Ακόμα και όταν υπάρχει αβεβαιότητα πρέπει να προβλέπουν το μέλλον και να είναι προετοιμασμένοι να πάρουν δύσκολές αποφάσεις, οι οποίες θα βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει.
- **Εσωτερική κατανόηση** - η εσωτερική κατανόηση απαιτεί την εσωτερική αναζήτηση και έπειτα την αναγνώριση των σχέσεων με τους υπαλλήλους και τον οργανισμό. Απαιτεί την εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου.
- **Καθορισμός αξιών** - επιτυγχάνεται όταν οι ηγέτες ενσωματώνουν τις αξίες τους στο σύστημα διοίκησης της επιχείρησης. Οι αξίες είναι βασικές υποθέσεις και πιστεύω σχετικά με τη φύση των εργασιών, την αποστολή, το προσωπικό και τις διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό. Ειδικότερα, οι αξίες συμπεριλαμβάνουν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό για κάθε άτομο, την ειλικρίνεια, την ομαδικότητα, την ακεραιότητα και τη δέσμευση στην ποιότητα.

Είναι πολλοί οι ερευνητές (Dale and Cooper, 1994; Deming, 1986; Oakland, 1999; Zairi, 1995, 1999), οι οποίοι έχουν επισημάνει το σημαντικό ρόλο της ηγεσίας για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Η ηγεσία από την πλευρά της ΔΟΠ θα πρέπει να επικεντρώνει τις προσπάθειες της στο προσωπικό, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές και τους πελάτες και να αναζητά τη συνεχή βελτίωση της

ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών με σκοπό την ικανοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών των πελατών (Dean and Evans, 1994).

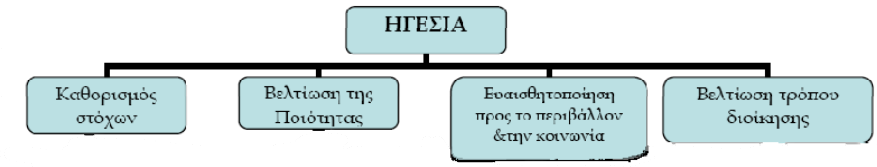
Σε επιχειρήσεις που είναι αφοσιωμένες στην Ολική Ποιότητα υπάρχουν διάφορες πρακτικές που μοιράζονται κοινά στοιχεία. Οι αληθινοί ηγέτες προάγουν την ποιότητα και την επιχειρηματική αριστεία με διάφορους τρόπους (Evans and Lindsay, 1999; Georgiades and MacDonnell, 1998):

- **Δημιουργούν ένα στρατηγικό όραμα και ξεκάθαρες ποιοτικές αξίες, οι οποίες αποτελούν τη βάση για τις επιχειρηματικές αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού** - Η στρατηγική της επιχείρησης πηγάζει από τα ανώτερα στελέχη. Το όραμα και οι αξίες του οργανισμού αφορούν τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς πελάτες. Οι πετυχημένοι ηγέτες προάγουν διαρκώς τον οραματισμό τους σε ολόκληρο τον οργανισμό χρησιμοποιώντας όλα τα μέσα επικοινωνίας.
- **Δημιουργούν και διατηρούν ένα σύστημα ηγεσίας και ένα περιβάλλον για την ποιοτική αριστεία** - Οι ηγέτες παρέχουν ένα περιβάλλον με μικρή γραφειοκρατία. Ένα τέτοιο περιβάλλον ενθαρρύνει τα στελέχη για πειραματισμό και για την ανάληψη κινδύνων, επιτρέπει στο προσωπικό να συζητά ανοιχτά για τα προβλήματα, στηρίζει την ομαδική εργασία και προάγει την κατανόηση από το προσωπικό των υπευθυνοτήτων τους για την ποιότητα.
- **Καθορίζουν υψηλές προσδοκίες** - Ένας ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα που δεν πίστευαν ότι μπορούσαν να επιτύχουν. Για να το πετύχουν αυτό οι ηγέτες, παρέχουν τους απαραίτητους πόρους και την κατάλληλη υποστήριξη στο προσωπικό τους, ιδίως όσον αφορά την εκπαίδευση.
- **Επιδεικνύουν πραγματική προσωπική δέσμευση και συμμετοχή στην ποιότητα** – Οι ηγέτες επιδεικνύουν ένα ιδιαίτερο πάθος με την ποιότητα. Είναι αυτοί που δίνουν το παράδειγμα σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- **Ενσωματώνουν τις ποιοτικές αξίες στις καθημερινές αρμοδιότητες της ηγεσίας και της διοίκησης** - Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους συστήματος ηγεσίας για το προσωπικό.
- **Ενσωματώνουν τις ευθύνες απέναντι στην κοινωνία και τη συμμετοχή στην κοινότητα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες τους** - Οι υπευθυνότητες της ηγεσίας περιλαμβάνουν την προαγωγή ηθικής συμπεριφοράς και τη διαφύλαξη της δημόσιας υγείας, της ασφάλειας και του περιβάλλοντος, τα οποία μπορούν να επηρεαστούν από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Η πιθανή επίδραση

στην κοινωνία από τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τη λειτουργία της επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και να αξιολογείται η έκταση της. Η ηγεσία και η υποστήριξη σκοπών που είναι σημαντικοί για το δημόσιο καλό, όπως η εκπαίδευση, η υγεία, το περιβάλλον, η ανακύκλωση προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών προς την κοινότητα είναι σημαντικά για τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στην κοινωνία, το οποίο με τη σειρά του μπορεί να επηρεάσει τις πωλήσεις και την κερδοφορία της.

- **Επιζητούν τη συνεχή βελτίωση και τη δημιουργία καινοτομιών** - Αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, απαιτούν την άμεση αντίδραση του οργανισμού. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα δημιουργήσει το κλίμα συνεχούς βελτίωσης και δημιουργίας καινοτομιών, οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών.

Για το κριτήριο ηγεσία του μοντέλου αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων παρουσιάζονται βάρη των κριτηρίων και οι κλίμακές τους στο σχήμα 5-1.



Γράφημα 5-1: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση της Ηγεσίας

5.2.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management)

Για παραπάνω από 20 χρόνια, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή θέματα στη βιβλιογραφία που αφορούν τη διοίκηση (Boxal, 1995; Legge, 1995; Schuler and Jackson, 1999). Σε αυτό συνετέλεσαν τόσο η παγκοσμιοποίηση όσο και η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, η δημιουργία καινούργιων αγορών και η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων σε τοπικό και σε διεθνές επίπεδο, το οποίο είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία όλο και περισσότερων μελετών που αφορούν την αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Brewster et al., 1996; Clark et al., 1999). Οι παραδοσιακοί μηχανισμοί αύξησης

της ανταγωνιστικότητας έγιναν με το πέρασμα του χρόνου όλο και λιγότερο αποτελεσματικές, καθώς ήταν εύκολο από τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν επιτυχημένες μεθόδους και πρακτικές άλλων επιχειρήσεων (Ulrich, 1987). Σε απάντηση, οι επιχειρήσεις αναζήτησαν νέους τρόπους, που θα τους πρόσδιναν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με κυριότερο τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Schuler and MacMillan, 1984). Άλλωστε, τόσο στον ακαδημαϊκό όσο και στον επιχειρηματικό χώρο, θεωρείται ότι καθώς αυξάνεται ο ανταγωνισμός, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ίσως η μοναδική αξιόπιστη πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Prahalad, 1983; Reich, 1990).

Οι πρώτες μελέτες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό αφορούσαν τη συσχέτιση μεταξύ αυτόνομων πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού όσον αφορά τα οικονομικά μεγέθη, την παραγωγικότητα, την ποιότητα των προϊόντων, τη δημιουργία καινοτομιών, κλπ. Οι πρακτικές αυτές διαχείρισης, μεταξύ άλλων, συμπεριλαμβάνουν πρακτικές πρόσληψης (Terpstra and Rozell, 1993), συστήματα εξέλιξης (Ferris et al., 1992), μεθόδους θέσπισης στόχων (Terpstra and Rozell, 1994), πρακτικές εκπαίδευσης (Russell et al., 1985), συστήματα ανταμοιβής (Gerhart and Milkovich, 1990), συστήματα συνταξιοδότησης (Davidson, 1996), συστήματα αξιολόγησης (Borman, 1991) και τη δημιουργία ομάδων εργασίας (Banker et al., 1996). Η τάση αυτή, είχε ως αποτέλεσμα τη διεξαγωγή μεγάλου αριθμού ερευνών, ιδίως όσον αφορά τη θεωρία της ανάλυσης χρησιμότητας (Boudreau, 1983; Schmidt et al., 1979). Ωστόσο, καθώς όλες οι παραπάνω πρακτικές δεν είναι στην πραγματικότητα αυτόνομες, αλλά επηρεάζουν η μία την άλλη, η σύγχρονη έρευνα έχει επικεντρωθεί στη σύνθεση τους σε ένα μοναδικό δείκτη (Ferris et al., 1998, p. 237).

Η ΔΑΔ αποτελείται από όλες εκείνες τις ενέργειες, οι οποίες είναι σχεδιασμένες για να παρέχουν την απαραίτητη βοήθεια και να συντονίζουν το προσωπικό ενός οργανισμού (Byars and Rue, 1991). Αυτές περιλαμβάνουν, τον καθορισμό των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, τη συμμετοχή στο σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας, τα συστήματα προσλήψεων, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, την παρακίνηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων, καθώς και όλων των ενεργειών που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι Lado and Wilson (1994, p. 701), όρισαν ένα σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σαν ένα σύνολο από ξεχωριστές αλλά συσχετιζόμενες ενέργειες, λειτουργίες και διαδικασίες, οι οποίες στοχεύουν στο να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού.

Ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί με την πάροδο των χρόνων. Οι παραδοσιακές μέθοδοι περιλαμβάνουν την αναγνώριση, την προετοιμασία, την καθοδήγηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων για την επίτευξη περισσότερο συγκεκριμένων στόχων. Οι σύγχρονες μέθοδοι, οι οποίες βασίζονται στις αρχές της ΔΟΠ, απαιτούν την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών για να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελέσουν πολλαπλές εργασίες, να αυτοσχεδιάσουν, εάν είναι απαραίτητο και να επιζητούν τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι πρακτικές της ΔΑΔ, οι οποίες βασίζονται στη ΔΟΠ, προσπαθούν να επιτύχουν τους παρακάτω στόχους:

- Να διαδώσουν τη σημαντικότητα της συνεισφοράς κάθε εργαζομένου στην Ολική Ποιότητα.
- Να επιτύχουν βελτίωση της ποιότητας μέσω της ομαδικής εργασίας.
- Να εξουσιοδοτήσουν τους εργαζόμενους ώστε να «κάνουν τη διαφορά».
- Να ενδυναμώσουν την προσωπική και ομαδική δέσμευση προς την ποιότητα, μέσω των κατάλληλων επιβραβεύσεων και ανταμοιβών (Blackburn and Rosen, 1993).

Μέχρι πρότινος, οι περισσότεροι οργανισμοί έδιναν μικρή σημασία στη στρατηγική υπόσταση της ΔΑΔ, θεωρώντας τη σαν υποστηρικτική διαδικασία. Η αναγκαιότητα ή όχι της ύπαρξης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σαν ξεχωριστή διαδικασία αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης για τις επιχειρήσεις. Σήμερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η ΔΑΔ παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πολλοί μελετητές, όπως οι Pfeffer (1997) και Ulrich (1997), απέδειξαν την αξία της διαδικασίας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αναλύοντας την επίδραση που έχει στην επιχείρηση.

Ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΔ στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού δημιούργησε την έννοια της **στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.** Οι Wright και McMahan (1992), όρισαν τη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σαν το σύνολο των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.
Αν και δεν υπάρχει μοναδικός τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι κοινές πρακτικές που εφαρμόζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις αφορούν:

- Τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων.
- Την εξουσιοδότηση του προσωπικού για την ανάληψη πρωτοβουλιών.
- Την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Την προώθηση της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας.

- Την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και την ύπαρξη συστημάτων ανταμοιβών.
- Τη διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας εργασίας.
- Την ύπαρξη συστημάτων στελέχωσης και ανάπτυξης του προσωπικού.
- Την παρακίνηση του προσωπικού.
- Την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Τη μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στο σχήμα 5-2, παρουσιάζεται το κριτήριο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του μοντέλου αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, το οποίο περιλαμβάνει παράγοντες, όπως η εκπαίδευση του προσωπικού (δηλαδή αν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία εκπαίδευσης των εργαζομένων), την μορφή επικοινωνίας, την εμπλοκή και συμμετοχή του στις αποφάσεις, την ύπαρξη συγκεκριμένων διαδικασιών για τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού και τις συνθήκες εργασίας που προσφέρει το ξενοδοχείο στους εργαζόμενους, με τα υποκριτήρια και τις κλίμακές του.

Γράφημα 5-2: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού

5.2.3 Στρατηγικός Προγραμματισμός (Strategic Planning)

Μία από τις πιο βασικές λειτουργίες για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας σε έναν οργανισμό αποτελεί ο στρατηγικός προγραμματισμός. Μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού, οι ηγέτες καθορίζουν το μέλλον του οργανισμού και επιτυγχάνουν την αλλαγή σύμφωνα με τους οραματισμούς τους, για το πώς θα ήθελαν και πώς θα μπορούσε να είναι ο οργανισμός, σε μερικά χρόνια από τώρα.

Η στρατηγική έχει οριστεί σαν τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων από την ηγεσία και θεωρείται σαν ένα σύνολο πολιτικών σχεδίων, τα οποία αναπτύσσονται από τα ανώτερα στελέχη για την επίτευξη των προαποφασισμένων στόχων (Chandler, 1962; Andrews, 1980). Γενικά, οι ορισμοί του στρατηγικού προγραμματισμού περιλαμβάνουν όρους, όπως στρατηγική επιβολή, επιχειρησιακός σχεδιασμός ή στρατηγικός στόχος

(Mintzberg, 1993a; McDonald, 1996; Chaharbaghi and Willis, 1998). Κοινά στοιχεία των περισσοτέρων ορισμών αφορούν στους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού, την εμπλοκή του οργανισμού σε διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, την εναρμόνιση των ενεργειών της επιχείρησης με το περιβάλλον, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι και να μεγιστοποιηθούν οι ευκαιρίες, όπως επίσης και την εναρμόνιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τους διαθέσιμους πόρους (McDonald, 1996). Καθώς το περιβάλλον αλλάζει διαρκώς, είναι απαραίτητη η συνεχή αλλαγή του στρατηγικού προγραμματισμού, ώστε να διατηρείται σε ισορροπία με το εξωτερικό περιβάλλον (Wright et al., 1996; Proctor, 1997).

Ο στρατηγικός προγραμματισμός υποδηλώνει μια προσπάθεια μεταβολής των δυνατών σημείων ενός οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές του με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Στοχεύει στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και στις απαραίτητες ενέργειες για να βελτιώσει την απόδοση του. Είναι η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών για την αντιμετώπιση των αλλαγών στο δυναμικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις (Hewlett, 1999). Ο στρατηγικός προγραμματισμός αντιλαμβάνεται τις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων σαν μια λογική ακολουθία δραστηριοτήτων, η οποία επιτρέπει στη διοίκηση να καθορίσει με αναλυτικό τρόπο το κατάλληλο στρατηγικό μονοπάτι για ολόκληρο τον οργανισμό (Andersen, 2000).

Μερικοί από τους πολλούς ορισμούς που υπάρχουν για το στρατηγικό προγραμματισμό είναι :

«...Είναι μια διαδικασία καθορισμού των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού, μια διαδικασία δημιουργίας και αξιολόγησης εναλλακτικών προτάσεων και ένα σύστημα για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των σχεδίων που εφαρμόζονται...»
(Armstrong, 1982)

«...Είναι μια συστηματική διαδικασία για τον καθορισμό και την επίτευξη ποιοτικών στόχων σε ολόκληρο τον οργανισμό...»
(Juran, 1989)

«...Είναι η κατεύθυνση και ο σκοπός ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, τα οποία επιτυγχάνουν τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού, μέσω της σωστής διαχείρισης των πόρων στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με σκοπό την ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς και την ικανοποίηση των προσδοκιών όλων όσων εμπλέκονται με τον οργανισμό ...»
(Johnson and Scholes, 1997)

Ο πιο συνηθισμένος λόγος για τη δημιουργία στρατηγικών προγραμμάτων είναι η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Hahn and Powers, 1999; Shrader et al., 1984; Greenley, 1986; Greenley, 1994). Οι υποστηρικτές της παραπάνω άποψης θεωρούν ότι οι καλά σχεδιασμένες στρατηγικές παρέχουν στον οργανισμό ένα λειτουργικό πλαίσιο, το οποίο του δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης του (Porter, 1997). Σε μερικές περιπτώσεις, ο στόχος μπορεί να είναι η αναδιοργάνωση των διαθέσιμων ωρών στα πλαίσια της ίδιας γενικής στρατηγικής (Schraeder, 2002). Σε άλλες περιπτώσεις, μπορεί ο οργανισμός να θελήσει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει (Byrne, 1996). Άλλος λόγος για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων, μπορεί να είναι η διάδοση πληροφοριών σχετικά με την κατεύθυνση του οργανισμού στο προσωπικό (όπως έχει καθοριστεί στο στρατηγικό σχέδιο), με την πεποίθηση ότι η πληροφορία αυτή θα έχει θετικά αποτελέσματα στο προσωπικό (Stahl, 1998). Τέλος, ο στρατηγικός προγραμματισμός διατηρεί την επιχείρηση σε ανταγωνιστικά επίπεδα, καθώς της δίνει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει τις μελλοντικές ευκαιρίες της αγοράς και να κάνει τις απαραίτητες τροποποιήσεις στον τρόπο λειτουργίας της.

Από το 1980 και μετά, υπήρξαν δύο σημαντικές αλλαγές στο ρόλο της ποιότητας στη στρατηγική της επιχείρησης (Evans and Lindsay, 1999). Πρώτον, πολλές επιχειρήσεις αναγνώρισαν ότι η στρατηγική που καθοδηγείται από την ποιότητα μπορεί να επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα. Δεύτερον, η διαχωριστική γραμμή μεταξύ της στρατηγικής για την ποιότητα και των γενικών στρατηγικών έγινε πολύ ασαφής. Η ποιότητα που καθορίζεται από τους πελάτες και η λειτουργική αριστεία αποτελούν στρατηγικά θέματα της επιχείρησης και είναι αναπόσπαστο κομμάτι ολόκληρου του επιχειρηματικού προγραμματισμού. Οι στόχοι βελτίωσης της ποιότητας, όπως η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων και η μείωση των χρόνων των διεργασιών αντιμετωπίζονται τώρα με την ίδια προσοχή, όπως οι οικονομικοί στόχοι και οι στόχοι του μάρκετινγκ. Η τάση είναι η ενοποίηση του ποιοτικού προγραμματισμού με τον επιχειρηματικό προγραμματισμό, αναγνωρίζοντας ότι η ποιότητα οδηγεί στην οικονομική επιτυχία. Κοινές πρακτικές των οργανισμών στην προσπάθεια τους για αποτελεσματικότερο στρατηγικό προγραμματισμό περιλαμβάνουν (Evans and Lindsay, 1999):

- **Την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού και των ανώτερων στελεχών στη διαδικασία προγραμματισμού** - Η ισχυρή ηγεσία είναι απαραίτητη για να εξασφαλίσει την πραγματική επικέντρωση στην Ολική Ποιότητα και την ενσωμάτωση της ποιότητας στη διαδικασία

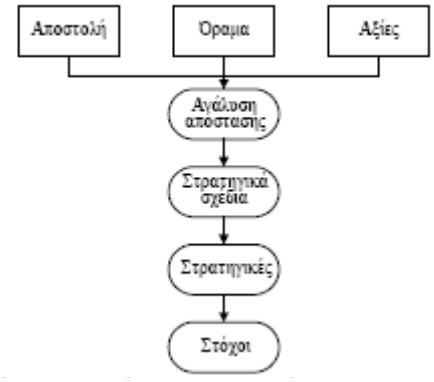
επιχειρηματικού προγραμματισμού. Από την άλλη, το προσωπικό αποτελεί ένα σημαντικό πόρο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όχι μόνο γιατί η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις γνώσεις του πάνω στους πελάτες και τις διαδικασίες, αλλά και γιατί η συμμετοχή του προσωπικού βελτιώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των στρατηγικών.

- **Τη χρησιμοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών των πελατών σαν μέσο καθορισμού της στρατηγικής** - Οι διαδικασίες στρατηγικού προγραμματισμού εναρμονίζονται με τη βασική επιδίωξη των οργανισμών, που είναι η ικανοποίηση των πελατών.
- **Τη συμμετοχή των προμηθευτών στη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού** – Η συνεργασία με τους προμηθευτές θεωρείται σαν σημαντική μακροπρόθεσμη στρατηγική και για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή των προμηθευτών στη δημιουργία του ποιοτικού προγραμματισμού του οργανισμού.
- **Τη δημιουργία συστημάτων προγραμματισμού για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της στρατηγικής**, συμπεριλαμβανομένου της μέτρησης, της παρακολούθησης και της αναπροσαρμογής του σχεδίου - Η δημιουργία συστημάτων προγραμματισμού για την ανάπτυξη, την εφαρμογή, τη μέτρηση, την παρακολούθηση και την αναπροσαρμογή του σχεδίου είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση ότι το πρόγραμμα παραμένει αποτελεσματικό ανεξάρτητα από τις αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών και το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Παρότι οι συγκεκριμένες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για το στρατηγικό προγραμματισμό ποικίλουν από εταιρία σε εταιρία, οι περισσότερες γενικά ακολουθούν το βασικό μοντέλο που φαίνεται στο σχήμα 5-3. Η ηγεσία του οργανισμού αποφασίζει πρώτα για την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού, τα οποία αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία του στρατηγικού προγράμματος.

Η αποστολή ενός οργανισμού καθορίζει το λόγο της ύπαρξης του. Αφορά την αιτία της επιχειρηματικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Μπορεί να περιλαμβάνει τον καθορισμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός, της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται για την παροχή των παραπάνω προϊόντων και υπηρεσιών, τα είδη της αγοράς, τις σημαντικές ανάγκες των πελατών, καθώς και τις ξεχωριστές ικανότητες του οργανισμού οι οποίες αποτελούν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Η αποστολή ενός οργανισμού οδηγεί την ανάπτυξη των στρατηγικών από διαφορετικές ομάδες μέσα στον οργανισμό. Δημιουργεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο παίρνονται οι καθημερινές αποφάσεις και θέτει περιορισμούς στις διαθέσιμες στρατηγικές

επιλογές. Επιπρόσθετα, εξισορροπεί τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους. Τέλος, μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό στο να επικεντρώσει τις προσπάθειες του στο γενικό στόχο του οργανισμού.



Γράφημα 5-3: Διαδικασία Στρατηγικού Προγραμματισμού (Evans and Lindsay,1999)

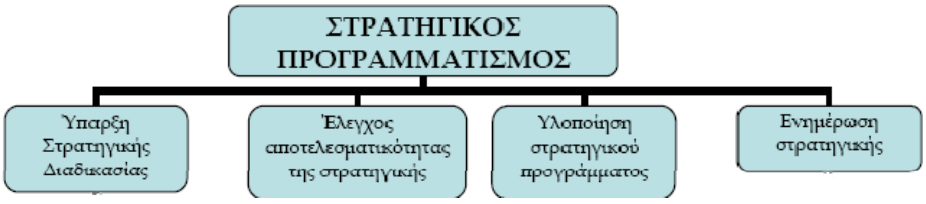
Το όραμα περιγράφει την κατεύθυνση και τις προσδοκίες του οργανισμού και είναι αυτό που καθορίζει τα βασικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής του. Το όραμα θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο στο προσωπικό, να συνδέεται με τις ανάγκες των πελατών και να δημιουργεί μια γενική στρατηγική για την επίτευξη της αποστολής .Το όραμα θα πρέπει να είναι σύμφωνο με την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού. Οι αξίες οδηγούν τον οργανισμό στην επίτευξη του οράματος, καθορίζοντας τρόπους συμπεριφοράς και πολιτικές για όλους τους εργαζομένους. Η αποστολή, το όραμα και οι αξίες αποτελούν το θεμέλιο λίθο για το στρατηγικό προγραμματισμό. Θα πρέπει να καθορίζονται από τα ανώτερα στελέχη και τους υπόλοιπους ηγέτες. Θα πρέπει επίσης να μεταδίδονται, να δοκιμάζονται και να ενισχύονται μέσω συμβολικών και πραγματικών ενεργειών πριν να γίνουν πραγματικότητα για το προσωπικό και τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται με τον οργανισμό.

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία, αποτελεί η εκτίμηση της απόστασης που υπάρχει μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και της μελλοντικής που θα ήθελε να βρεθεί ο οργανισμός, σύμφωνα με το όραμα του. Με βάση αυτή την εκτίμηση, ο οργανισμός αναπτύσσει στρατηγικά σχέδια, στρατηγικές και στόχους που θα τον βοηθήσουν να γεφυρώσει την απόσταση αυτή. Τα στρατηγικά σχέδια αποτελούν γενικές αναφορές, που καθορίζουν την κατεύθυνση του οργανισμού για την επίτευξη της αποστολής του και την άμβλυνση της απόστασης μεταξύ της τρέχουσας και της μελλοντικής κατάστασης, στην οποία θα ήθελε να βρεθεί ο οργανισμός. Οι στρατηγικές αποτελούν σημαντικές ενέργειες για την επίτευξη

των στρατηγικών σχεδίων. Καθορίζουν τον αποτελεσματικότερο τρόπο για την επίτευξη των παραπάνω σχεδίων. Οι στόχοι είναι συγκεκριμένα, μετρήσιμα μεγέθη, τα οποία υποστηρίζουν τις στρατηγικές όπως, για παράδειγμα, η αύξηση του αριθμού των πελατών κατά 50%, κλπ.

Σε γενικές γραμμές, για την ανάπτυξη της στρατηγικής είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη, οι ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και της αγοράς, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οικονομικοί, τεχνολογικοί και κοινωνικοί κίνδυνοι, η δυναμικότητα της επιχείρησης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία και τις επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως επίσης και η δυναμικότητα των προμηθευτών και των συνεργατών. Οι πληροφορίες αυτές συνήθως χρησιμοποιούνται σαν δεδομένα στη διαδικασία προγραμματισμού.

Το κριτήριο του στρατηγικού προγραμματισμού του μοντέλου αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αφορά, λοιπόν, στη διατύπωση στρατηγικής, δηλαδή, την ύπαρξη (και σε τι μορφή) ή όχι πλήρως διατυπωμένης στρατηγικής διοίκησης, τον ορισμό στόχων που αναφέρονται στον τρόπο υλοποίησης του στρατηγικού προγράμματος (αν ορίζονται συνολικά για την επιχείρηση, ξεχωριστά για κάθε τμήμα ή και τα δύο μαζί), τον/τους υπεύθυνο(ους) καθορισμού στόχων (αν αυτοί είναι μέτοχοι, η διοίκηση, τα επιμέρους τμήματα ή οι εργαζόμενοι, οι συνεργάτες-tour operators), την ανάλυση και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και τον βαθμό της ενημέρωσης που έχει το προσωπικό, τα ανώτερα στελέχη και οι διευθυντές για την στρατηγική του ξενοδοχείου. Έτσι, χρησιμοποιήθηκαν τα υποκριτήρια και οι κλίμακες, που φαίνονται στο σχήμα 5-4.



Γράφημα 5-4: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση του Στρατηγικού Προγραμματισμού

5.2.4.Διαχείριση Πόρων (Resource Management)

Η αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων των επιχειρήσεων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την εύρωστη λειτουργία τους. Οι επιχειρήσεις, με την παγκοσμιοποίηση, την αναζήτηση νέων και μεγαλύτερων αγορών, την εξέλιξη στο χώρο της τεχνολογίας και την τάση για συγχωνεύσεις είναι υποχρεωμένες να διαχειρίζονται όλο και μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών και προϊόντων, να αναζητούν τις αποτελεσματικότερες τεχνολογικές λύσεις για τις ανάγκες τους και να αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και τα χρήματα που διαθέτουν.

Οι διαθέσιμοι πόροι που έχει να διαχειριστεί μια επιχείρηση χωρίζονται σε δυο κατηγορίες: τους υλικούς πόρους, όπως είναι ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις και τους άϋλους πόρους, όπως είναι οι πληροφορίες. Οι κυριότεροι διαθέσιμοι πόροι που έχει στη διάθεση της μια επιχείρηση και τους οποίους θα πρέπει να διαχειριστεί κατάλληλα αφορούν:

1. το ανθρώπινο δυναμικό,
2. τους οικονομικούς πόρους,
3. τις πληροφορίες,
4. τα υλικά, τα κτίρια και τον εξοπλισμό και
5. τη διαθέσιμη τεχνολογία

Οι σημερινές επιχειρήσεις έχουν να διαχειριστούν ένα μεγάλο όγκο υλικών και εγκαταστάσεων που κάνει πολύπλοκη την αποτελεσματική διαχείρισή τους. Ωστόσο, η αποτελεσματική διαχείριση των υλικών και του εξοπλισμού είναι μεγάλης οικονομικής σημασίας για τις ίδιες. Το κόστος αποθεματοποίησης και διατήρησης των αποθεμάτων είναι πολύ μεγάλο, ενώ η δημιουργία υπερβολικών αποθεμάτων μπορεί να δεσμεύσει χρήματα που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο. Η παρατεταμένη αδράνεια των υλικών στους χώρους αποθήκευσης μπορεί να επιδράσει στη χρηστικότητα τους (αποθήκευση πέρα από την ημερομηνία λήξης, καταστροφή υλικού λόγω υγρασίας, σκόνης, κλπ.) ενώ το κόστος από την έλλειψη αγαθών, αφορά τόσο το πλήθος των χαμένων πωλήσεων αλλά κυρίως τη μη ικανοποίηση των πελατών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιστοποιήσουν τη διαθεσιμότητα των πόρων τους και όχι να λειτουργούν με μεγάλα αποθέματα, ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν τη ζήτηση των προϊόντων τους. Οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τα μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα από την αποτελεσματική διαχείριση των εγκαταστάσεων τους και έχουν αναπτύξει μεθόδους και πρακτικές, ώστε να

μπορέσουν να ελέγξουν, να αξιοποιήσουν και να διατηρήσουν στην καλύτερη δυνατή κατάσταση το διαθέσιμο εξοπλισμό τους (Witt, 2004).

Η διαχείριση της τεχνολογίας είναι μια διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την καθοδήγηση, τον έλεγχο και την οργάνωση της ανάπτυξης και της εφαρμογής των τεχνολογικών δυνατοτήτων για τη δημιουργία και την επίτευξη των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων ενός οργανισμού (Task Force on Management of Technology, 1987). Από την άλλη μεριά, η διαχείριση της τεχνολογίας περιλαμβάνει (Wang, 1993):

- Τον προγραμματισμό για την ανάπτυξη των τεχνολογικών δυνατοτήτων.
- Την αναγνώριση των σημαντικότερων τεχνολογικών επιτευγμάτων και τον τρόπο εκμετάλλευσης τους.
- Την απόφαση για την αγορά ή τη δημιουργία της νέας τεχνολογίας.
- Την εφαρμογή μηχανισμών για την καθοδήγηση και την οργάνωση των τεχνολογικών δυνατοτήτων και το σχεδιασμό μετρήσεων ελέγχου της πολιτικής.

Η τεχνολογία αποτελεί έναν πόρο μεγάλης σημασίας, όχι μόνο για τη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και για την ανάπτυξη και την αύξηση του κέρδους της. Έχει επίσης, μεγάλη επίδραση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η τεχνολογία λαμβάνει χώρα σε όλες σχεδόν της λειτουργίες μιας επιχείρησης, όπως είναι η βασική και εφαρμοσμένη έρευνα, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του προϊόντος, οι διαδικασίες παραγωγής και εξυπηρέτησης, ο έλεγχος του προϊόντος, κλπ.

Οι λόγοι, για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επενδύσει στην τεχνολογία μπορεί να είναι η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ποιότητας, η αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η μεγαλύτερη ευελιξία, ενώ τα είδη της τεχνολογίας που μπορεί να χρησιμοποιήσει μπορούν να αφορούν αυτόματες μηχανές, σχεδιασμό μέσω υπολογιστή, συστήματα υποστήριξης έως και αυτοματισμό γραφείου και συστήματα διαχείρισης πληροφοριών.

Για τη χρησιμοποίηση των νέων αυτών τεχνολογιών χρειάζονται μεγάλα κεφάλαια από την πλευρά της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογεί προσεκτικά τα οικονομικά και στρατηγικά πλεονεκτήματα από τη νέα τεχνολογία πριν πάρει την απόφαση να την αποκτήσει. Η αξιολόγηση αυτών των επενδύσεων είναι ιδιαίτερα δύσκολη καθώς ο σκοπός από την απόκτηση της νέας τεχνολογίας δεν είναι απλά η μείωση του εργατικού κόστους, αλλά και η βελτίωση της ποιότητας και της ποικιλίας των προϊόντων και η αύξηση της ευελιξίας μιας διαδικασίας. Καθώς πολλά από αυτά τα πλεονεκτήματα δεν

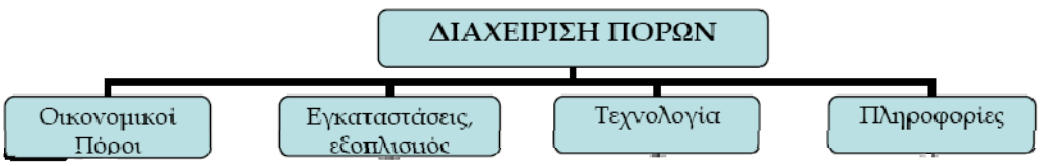
μπορούν εύκολα να μετρηθούν καθιστούν την αξιολόγηση δύσκολη. Επιπλέον, οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία καθιστούν τη νέα τεχνολογία μη ανταγωνιστική σε λίγα μόνο χρόνια, κάνοντας έτσι δυσκολότερη και περισσότερο πολύπλοκη τη διαδικασία αξιολόγησης, αναδεικνύοντας δε τη σημαντικότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης της τεχνολογίας.

Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι και η αποτελεσματική διαχείριση τους μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση όλων των υπόλοιπων μέσων μιας επιχείρησης. Η δραστηριοποίηση των σημερινών επιχειρήσεων σε πολλές αγορές σε ολόκληρο τον κόσμο, ο κίνδυνος που υπάρχει από τις συναλλαγές σε διαφορετικά νομίσματα, ο κίνδυνος από τις απότομες μεταβολές των επιτοκίων, οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας που καθιστούν δύσκολη την αξιολόγηση της, είναι τομείς που θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη διαχείριση των οικονομικών πόρων. Μακροπρόθεσμα, οι αποφάσεις που θα πρέπει να πάρει η επιχείρηση για την αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών της πόρων αφορούν:

- Το ύψος των απαιτούμενων κεφαλαίων για τη λειτουργία της επιχείρησης και την πραγματοποίηση των απαραίτητων επενδύσεων.
- Τις πηγές, από τις οποίες θα αντληθούν αυτά τα κεφάλαια (ιδία κεφάλαια, δανεισμός, άλλες μορφές χρηματοδότησης, κλπ.).
- Την αποδοτικότερη αξιοποίηση τους.

Η αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών πόρων μιας επιχείρησης απαιτεί την υποστήριξη της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης, την αναγνώριση των κινδύνων που εμπεριέχονται σε κάθε μορφή επένδυσης και την αξιολόγηση των διαφορετικών επενδύσεων. Αυτό σημαίνει, ότι υπάρχει η ανάγκη συλλογής και επεξεργασίας μεγάλου όγκου πληροφοριών, καθώς οι πληροφορίες είναι ο συνδετικός κρίκος για την αποτελεσματική διαχείριση όλων των διαδικασιών και μέσων που διαθέτει η επιχείρηση.

Για το κριτήριο του στρατηγικού προγραμματισμού του μοντέλου αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκαν τα υποκριτήρια και οι κλίμακες, που φαίνονται στο σχήμα 5-5.



Γράφημα 5-5: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση της Διαχείρισης Πόρων

5.2.5 Προμηθευτές - Συνεργάτες (Suppliers - Partners)

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης αποτελεί η αποτελεσματική διαχείριση των συνεργατών της. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ έχουν κατανοήσει ότι για να πετύχουν στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται θα πρέπει να βελτιώσουν όλες τις διαδικασίες λειτουργίας τους και να εμπλέξουν στη διαδικασία βελτίωσης όλους τους άμεσα ή έμμεσα συνεργαζόμενους με τον οργανισμό. Οι συνεργάτες του οργανισμού μπορούν να αφορούν τους εξωτερικούς προμηθευτές των προϊόντων / υπηρεσιών ή άλλους εξωτερικούς και εσωτερικούς συνεργάτες.
Οι προμηθευτές παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ποιότητα και το κόστος των προϊόντων του οργανισμού, καθώς και την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Με τη συνεργασία με τους προμηθευτές, ο οργανισμός μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών του, βελτιώνοντας τον τρόπο παραγωγής και την ποιότητα των προϊόντων του. Οι εσωτερικές συνεργασίες μπορούν να αφορούν συμφωνίες με σωματεία, ή τη συνεργασία με διαφορετικές μονάδες του οργανισμού για τη βελτίωση της ευελιξίας και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας. Οι εξωτερικές συνεργασίες μπορούν να αφορούν συνεργασία με πελάτες ή εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η αποτελεσματική διαχείριση τέτοιου είδους συνεργασιών απαιτεί την κατανόηση των σημαντικότερων παραγόντων επιτυχίας, την τακτική επικοινωνία, την αξιολόγηση της προόδου και τη χρησιμοποίηση κατάλληλων μέσων για την προσαρμογή στις αλλαγές των συνθηκών λειτουργίας.

Σήμερα, οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις έγιναν επιτυχημένες με το να ενσωματώσουν τους προμηθευτές τους στην ίδια την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι οι προμηθευτές της επιχείρησης θεωρούνται πλέον συνεργάτες της και ότι αυτό που θεωρείται καλό για τον οργανισμό είναι καλό και για τους προμηθευτές της και το αντίθετο.

Οι προμηθευτές αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς συνδέσμους για την πραγματοποίηση του κέρδους, την αύξηση του μεριδίου αγοράς και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους συνδέονται άμεσα με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν οι προμηθευτές τους. Στους παραδοσιακούς οργανισμούς, η επιλογή των προμηθευτών γίνεται βάσει της τιμής των προϊόντων που προσφέρουν. Όσο περισσότεροι προμηθευτές ανταγωνίζονται, τόσο καλύτερες τιμές θα προσφέρουν στον οργανισμό. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν την Ολική Ποιότητα είναι συνεργάτες με τους προμηθευτές και τους εμπλέκουν στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού τους. Η συνεργασία αυτή στοχεύει στην ενθάρρυνση της

καινοτομίας, τη μείωση της διακύμανσης για τα σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας. Η μείωση του αριθμού των προμηθευτών και η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων βοηθάει στην επίτευξη των παραπάνω στόχων.

Η σημασία της αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ του προμηθευτή και του οργανισμού είναι πολύ σημαντική για πολλούς λόγους (Juran, 1988):

- Το ποσοστό των προμηθευόμενων υλικών που ενσωματώνονται στα προϊόντα του οργανισμού μπορεί να ξεπερνάει το 50%.
- Το κόστος που σχετίζεται με τη χαμηλή ποιότητα των προμηθευόμενων υλικών είναι πολύ υψηλό εξαιτίας των εγγυήσεων που είναι αναγκασμένος να πληρώσει ο οργανισμός.
- Πολλοί οργανισμοί εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό των προμηθευτών.
- Υπάρχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις από διάφορους οργανισμούς, όπως είναι η ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων και η χρησιμοποίηση πολιτικών just-in-time, η οποία απαιτεί από τους προμηθευτές να παρέχουν συγκεκριμένες ποσότητες προϊόντων, στην ακριβή χρονική στιγμή για την παραγωγή προϊόντων, από τον οργανισμό.

Το πρώτο βήμα για μια επιχείρηση αποτελεί ο καθορισμός των αναγκών των πελατών της. Η πληροφορία αυτή, σε συνδυασμό με τις πληροφορίες για την οικονομία, τους ανταγωνιστές, την αγορά, των νομικών κανονισμών που είναι υποχρεωμένη να ακολουθήσει, καθώς και τον οραματισμό της ηγεσίας της επιχείρησης καθορίζουν το όραμα, την αποστολή και της αξίες του οργανισμού. Τα τελευταία, μεταφέρονται σε ολόκληρο τον οργανισμό μέσω της ανάπτυξης των ποιοτικών στρατηγικών και στόχων. Οι στρατηγικές και οι στόχοι αυτοί μεταδίδονται στα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού (π.χ. διαφορετικά τμήματα) και καθορίζουν τον τρόπο παραγωγής των προϊόντων και παροχής των υπηρεσιών, ώστε να ανταποκρίνονται στους στόχους της επιχείρησης.

Το προσωπικό και τα στελέχη των επιτυχημένων προμηθευτών λαμβάνουν υπόψη από κοινού τους στόχους, τις δεσμεύσεις και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο πελάτης για την δημιουργία μακροχρόνιας συνεργασίας. Η ισχυρή συνεργασία μεταξύ των προμηθευτών και του οργανισμού βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές:

- Την αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας των προμηθευτών στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και πιο συγκεκριμένα στη μείωση του συνολικού κόστους ιδιοκτησίας.

- Τη δημιουργία σχέσεων κέρδους και για τα δύο μέρη, μέσω της συνεργασίας.
- Την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.

Ο βασικός στόχος είναι η συνεργασία των προμηθευτών με τον οργανισμό για την εξασφάλιση, ότι το προϊόν θα τηρεί τις απαραίτητες προδιαγραφές με την ελάχιστη επιθεώρηση των προμηθευόμενων προϊόντων και των ελάχιστων διορθωτικών ενεργειών. Οι απαραίτητες ενέργειες για την αποτελεσματική συνεργασία είναι:

- Ο καθορισμός των απαιτήσεων ποιότητας για τα προϊόντα.
- Η αξιολόγηση εναλλακτικών προμηθευτών.
- Η επιλογή των προμηθευτών.
- Ο κοινός προγραμματισμός για την ποιότητα.
- Η συνεργασία με τον προμηθευτή κατά τη χρονική διάρκεια της σύμβασης.
- Η αποδεδειγμένη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.
- Η πιστοποίηση των προμηθευτών που τηρούν τις προδιαγραφές.
- Η διενέργεια προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας όπου απαιτείται.
- Η αξιολόγηση των προμηθευτών και η χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης τόσο από τον οργανισμό όσο και από τους προμηθευτές.

Τα πλεονεκτήματα από τη συνεργασία των επιχειρήσεων μπορεί να είναι (Bennett and Jayes, 1998):

- Βελτίωση της σταθερότητας κατά τον προγραμματισμό του σχεδιασμού και της παραγωγής.
- Αύξηση της κατανόησης των διαδικασιών κάθε συνεργαζόμενης επιχείρησης και ανάπτυξη νέων διαδικασιών βάσει του τρόπου λειτουργίας τους.
- Βελτίωση της ομαδικής εργασίας και ευκολότερη επίλυση προβλημάτων.
- Αύξηση των επενδύσεων σε κοινά συστήματα και εκπαίδευση.
- Αύξηση πλήθους καινοτομιών.
- Μεγαλύτερη ευελιξία.
- Βελτίωση της παραγωγής.
- Βελτίωση της ποιότητας.

Η συνεργασία μεταξύ των προμηθευτών και του οργανισμού είναι απαραίτητη για την ποιότητα των προϊόντων που παρέχει ο τελευταίος. Ωστόσο, ο τρόπος συνεργασίας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και τις ανάγκες κάθε οργανισμού.

Για το κριτήριο προμηθευτές & συνεργάτες του μοντέλου αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, χρησιμοποιήθηκαν τα υποκριτήρια και οι κλίμακες που φαίνονται στο σχήμα 5-6. Στο κριτήριο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί η διαφορά που υπάρχει στη συμμετοχή των προμηθευτών και των συνεργατών στη λειτουργία των ξενοδοχείων. Έτσι λοιπόν, η συμμετοχή των προμηθευτών στη λειτουργία των ξενοδοχείων, αφορά μόνο την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτά, ενώ η συμμετοχή των συνεργατών, π.χ. των tour operators, αφορά την λήψη αποφάσεων, τον καθορισμό της στρατηγικής και των στόχων του ξενοδοχείου.

Γράφημα 5-6: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Προμηθευτών/ Συνεργατών

5.2.6 Διαχείριση και Ικανοποίηση Πελατών (Customer management and satisfaction)

Η διαχείριση και ικανοποίηση των πελατών ενός οργανισμού αποτελεί τη σημαντικότερη διάσταση στο σύγχρονο τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων. Οι ανάγκες των πελατών είναι αυτές που καθορίζουν την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης. Κάθε οργανισμός για να επιβιώσει στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, θα πρέπει να πετύχει τους παρακάτω στόχους:

- Να ικανοποιήσει τους πελάτες του με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει.
- Να επιτύχει μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών του από ότι οι ανταγωνιστές του.
- Να διατηρήσει μακροχρόνια τους πελάτες του.
- Να αυξήσει το μερίδιο αγοράς του.

Για να πετύχει τους παραπάνω στόχους, η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει όλο και περισσότερο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες σε σχέση με την τιμή στην οποία προσφέρονται. Οι πελάτες δεν αγοράζουν πλέον μόνο βάσει της τιμής ενός προϊόντος. Συγκρίνουν ολόκληρο το πακέτο προϊόντων και υπηρεσιών που

παρέχεται από την επιχείρηση με την τιμή και τις ανταγωνιστικές προσφορές. Το συνολικό πακέτο προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών επηρεάζει τη συνολική αντίληψη που έχουν οι πελάτες και περιλαμβάνει διαστάσεις όπως είναι η ευκολία παραγγελίας, η ακριβής και μη χρονοβόρα παράδοση του προϊόντος, η ύπαρξη εγγυήσεων, η τεχνική υποστήριξη που προσφέρεται μετά την αγορά του προϊόντος, κλπ. Εάν οι ανταγωνιστές προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες με την ίδια τιμή, είναι αυτονόητο ότι οι πελάτες θα επιλέξουν τα προϊόντα που τους προσδίνουν μεγαλύτερη συνολική αξία. Η προσφορά παρόμοιων προϊόντων σε χαμηλότερη τιμή είναι ένα κίνητρο για τους πελάτες, ωστόσο αυτό προϋποθέτει τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης ώστε να μειωθεί το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η ικανοποίηση των πελατών λαμβάνει χώρα, όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών έχει άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία της επιχείρησης. Οι πιστοί πελάτες μιας επιχείρησης ξοδεύουν περισσότερα, διαφημίζουν το προϊόν σε νέους πελάτες και κοστίζουν λιγότερο στην επιχείρηση. Μελέτες έχουν δείξει ότι κοστίζει περίπου πέντε φορές περισσότερο η προσέλκυση νέων πελατών από τη διατήρηση των υπαρχόντων και ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες κάνουν περισσότερες αγορές και είναι πρόθυμοι να αγοράσουν σε μεγαλύτερες τιμές (Evans and Lindsay, 1999, p. 174). Από την άλλη, τα χαμηλής ποιότητας προϊόντα οδηγούν στη δυσαρέσκεια των πελατών με τη μορφή παραπόνων, επιστροφής των προϊόντων και αρνητικής διαφήμισης της επιχείρησης. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες κάνουν τις αγορές τους από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Μια μελέτη έδειξε ότι οι πελάτες απευθύνονται σε ανταγωνιστική επιχείρηση πέντε φορές περισσότερο όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα που έχουν να κάνουν με την κακή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, από όταν τα προβλήματα αυτά αφορούν την τιμή ή την ποιότητα του προϊόντος. Μελέτες επίσης έδειξαν ότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες, διαδίδουν τουλάχιστον σε διπλάσιο αριθμό ατόμων τις αρνητικές τους εμπειρίες από ότι τις θετικές τους από τη χρησιμοποίηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Evans and Lindsay, 1999, p. 174).

Η ικανοποίηση των πελατών, μέσω της προσφοράς ανώτερων προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η εστίαση και η προσοχή της επιχείρησης θα πρέπει να αναφέρεται σε όλους όσους εμπλέκονται σε αυτή, όπως είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, η κοινωνία, κλπ.

Η διατήρηση της πελατείας μιας επιχείρησης αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών και είναι στενά συνδεδεμένη με την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος

επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την πρόθεση αγοράς ενός προϊόντος. Ωστόσο, το πλήθος των επαναλαμβανόμενων αγορών καθορίζεται από την ποιότητα του προϊόντος.

Για να κατανοήσει μια εταιρία τις ανάγκες των πελατών της, θα πρέπει πρώτα να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της. Πελάτες της εταιρίας δεν είναι μόνο αυτοί που χρησιμοποιούν τα τελικά προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Για να μπορέσει μια εταιρία να καταλάβει ποιοι είναι οι πελάτες της, θα πρέπει να αναπτύξει μια φιλοσοφία ότι όλοι μέσα στον οργανισμό είναι τόσο πελάτες όσο και προμηθευτές προϊόντων.

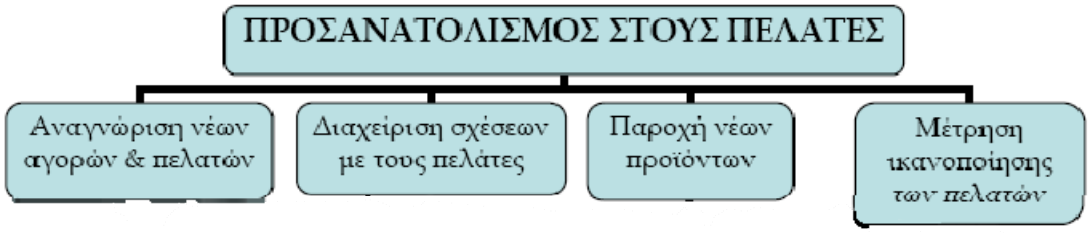
Η κάθε διαδικασία λαμβάνει εισερχόμενα από διάφορους προμηθευτές. Οι προμηθευτές αυτοί μπορεί να είναι τόσο εξωτερικοί, όπως είναι μια εταιρία προμήθειας πρώτων υλών, όσο και εσωτερικοί, όπως είναι ένα διαφορετικό τμήμα μέσα στον οργανισμό ή ένας εργαζόμενος στο προηγούμενο στάδιο παραγωγής. Ταυτόχρονα, παράγει προϊόντα για τους εξωτερικούς της πελάτες, όπως είναι μια αλυσίδα σουπερμάρκετ ή ένας καταναλωτής, όσο και για τους εσωτερικούς. Η κατανόηση από τους εργαζόμενους ότι τα προϊόντα που παράγει χρησιμοποιούνται από κάποιο άλλο τμήμα ή κάποιο άλλο εργαζόμενο και κατά συνέπεια έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα του τελικού προϊόντος που λαμβάνει ο πελάτης, έχει σαν αποτέλεσμα τη συνολική βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών. Η αναγνώριση των πελατών καθορίζεται από την απάντηση των παρακάτω ερωτήσεων:

- Ποια είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχονται;
- Ποιος χρησιμοποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αυτές;
- Σε ποιον απευθύνονται οι εργαζόμενοι;
- Ποιος είναι ο προμηθευτής των απαραίτητων πόρων της διαδικασίας.

Η αναγνώριση των πελατών μιας εταιρίας, είναι απαραίτητη για τον καθορισμό των αναγκών και των προσδοκιών τους. Οι διαφορετικές κατηγορίες πελατών, σε γενικές γραμμές, έχουν διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες. Συνήθως, μια εταιρία δε μπορεί να ανταποκριθεί ταυτόχρονα στις ανάγκες όλων των πελατών της παρέχοντας το ίδιο προϊόν ή την ίδια υπηρεσία, ιδιαίτερα όταν η εταιρία αυτή δραστηριοποιείται ταυτόχρονα σε πολλές διαφορετικές αγορές. Είναι λοιπόν απαραίτητη, η αναγνώριση των διαφορετικών κατηγοριών πελατών ώστε να μπορέσει η εταιρία να ανταποκριθεί στις διαφορετικές τους απαιτήσεις. Ο Juran (1992) προτείνει την τμηματοποίηση των πελατών σε δύο κατηγορίες: τους «λίγους» αλλά «σημαντικούς» και τους «πολλούς χρήσιμους».

Η τμηματοποίηση των πελατών μπορεί να βασίζεται στη γεωγραφική περιοχή, τα δημογραφικά στοιχεία, τον τρόπο χρησιμοποίησης των προϊόντων, τον όγκο των πωλήσεων, κλπ. Η τμηματοποίηση αυτή επιτρέπει στην εταιρία να προσαρμόσει τις εσωτερικές της διεργασίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο τρόπο στις ανάγκες των πελατών που της προσδίδουν μεγαλύτερη αξία.

Στο σχήμα 5-7 παρουσιάζονται τα υποκριτήρια και οι κλίμακες του κριτηρίου προσανατολισμός των πελατών, για το μοντέλο της αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Έτσι λοιπόν, το κριτήριο αυτό περιλαμβάνει παράγοντες, όπως η αναγνώριση νέων αγορών και πελατών (δηλαδή, αν γίνεται συλλογή στοιχείων για τις κατηγορίες των πελατών, αν αναλύονται συστηματικά τα στοιχεία αυτά,κ.α), η διαχείριση των σχέσεών τους με τους πελάτες τους (αν υπάρχει τμήμα διαχείρισης παραπόνων, αν γίνεται εκπαίδευση του προσωπικού στην εξυπηρέτηση των πελατών, κ.α), η παροχή νέων υπηρεσιών και η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.



Γράφημα 5-7: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση του Προσανατολισμού των Πελατών

5.2.7 Διαχείριση Διαδικασιών (Process Management)

Μια διαδικασία (process) είναι μια σειρά ενεργειών που έχουν σαν στόχο την επίτευξη κάποιου στόχου, ο οποίος αποσκοπεί συνήθως στο να προσδώσει προστιθέμενη αξία στον πελάτη. Είναι μια διεργασία μετατροπής των εισερχομένων σε προϊόντα, ο τρόπος με τον οποίο όλοι οι πόροι ενός οργανισμού χρησιμοποιούνται καθ' εξακολούθηση με την ίδια αξιοπιστία και συνέπεια για την επίτευξη των στόχων (Zairi, 1997).

Μια διαδικασία μπορεί να εξεταστεί από διάφορες οπτικές γωνίες, ανάλογα με το είδος των πληροφοριών που απαιτεί. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν συνήθως στο τι εργασία πρέπει να γίνει, ποιος και πως θα την πραγματοποιήσει, πότε θα

ολοκληρωθεί, ποιος θα πάρει την απόφαση, κλπ. Συγκεκριμένα, τα στοιχεία που απαιτούνται για την εξέταση μιας διαδικασίας είναι (Bal, 1998):

- Οι ενέργειες που πραγματοποιούνται από το προσωπικό.
- Ο χρόνος στον οποίο θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η διαδικασία και πως θα ολοκληρωθεί.
- Ο υπεύθυνος για την πραγματοποίηση της διαδικασίας και ο μηχανισμός μέσω του οποίου υπάρχει αλληλεπίδραση ή μεταφορά υλικού.
- Οι πληροφορίες που διαχειρίζονται από τη διαδικασία, όπως είναι διάφορα δεδομένα, λεπτομέρειες για τα προϊόντα, κτλ., καθώς και η σχέση μεταξύ των δεδομένων.

Στην ιδανική περίπτωση, κάθε διαδικασία πρέπει να έχει τα εξής τέσσερα χαρακτηριστικά (Bulletpoint, 1996):

- Να δέχεται καθορισμένα δεδομένα.
- Να έχει μια γραμμική, λογική σειρά ή ροή.
- Να αποτελείται από μια σειρά καθορισμένων ενεργειών.
- Να έχει καθορισμένα και συγκεκριμένα προϊόντα ή αποτελέσματα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις κατηγοριοποιούν τις βασικές τους διαδικασίες, σε δύο κύριες ομάδες (Jones, 1994):

- Τις κύριες διαδικασίες
- Τις υποστηρικτικές διαδικασίες

Οι κύριες διαδικασίες περιλαμβάνουν τόσο το σχεδιασμό ενός προϊόντος / υπηρεσίας, όσο την παραγωγή και την υποστήριξη μετά την αγορά του προϊόντος. Οι υποστηρικτικές διαδικασίες είναι σημαντικές για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, αλλά γενικά δεν προσδίδουν άμεση αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία. Οι υποστηρικτικές διαδικασίες αφορούν κυρίως σε υπηρεσίες (π.χ. καταχώρηση μιας παραγγελίας) και για το λόγο αυτό είναι δύσκολο να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα τους. Ωστόσο, είναι αυτές που πολλές φορές κάνουν τη διαφορά μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μιας και έχουν μεγαλύτερη αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Μια διαδικασία όπως η καταχώρηση μιας παραγγελίας, μπορεί να θεωρηθεί από διαφορετικές επιχειρήσεις σαν κύρια ή υποστηρικτική διαδικασία. Γενικά, οι κύριες διαδικασίες καθοδηγούνται από τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών, ενώ οι υποστηρικτικές από τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών.

Συνηθισμένες διαδικασίες σε μια επιχείρηση περιλαμβάνουν την πληροφόρηση για τις ανάγκες των πελατών και της αγοράς, την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, τη διαδικασία αγοράς πρώτων υλών, την ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων ή υπηρεσιών, τη διαδικασία καθορισμού του στρατηγικού προγραμματισμού, τη διαδικασία παραγωγής, την κατανομή των πόρων, την έρευνα και την ανάπτυξη, τη διαχείριση των πληροφοριών, τη μέτρηση της απόδοσης, την εκπαίδευση, κλπ. Στην ιδανική περίπτωση, όλες οι εργασίες ενός οργανισμού θα πρέπει να στηρίζονται σε μια συγκεκριμένη διαδικασία.

Η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών μιας επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο. Οι Deming και Juran παρατήρησαν ότι η πλειονότητα των ποιοτικών προβλημάτων οφείλεται στις διαδικασίες και όχι στους εργαζομένους. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, δεν υπάρχει λόγος να κατηγορήσεις τους εργαζόμενους για κάτι πάνω στο οποίο δεν έχουν κανένα έλεγχο. Αντίθετα, είναι ευθύνη της διοίκησης η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών με τις οποίες εργάζεται το προσωπικό.

Στο σχήμα 5-8 παρουσιάζονται τα υποκριτήρια και οι κλίμακες του κριτηρίου διαδικασίες για το μοντέλο της αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στο κριτήριο αυτό, γίνεται αναφορά στον καθορισμό και την σχεδίαση των βασικών διαδικασιών λειτουργίας των ξενοδοχείων, τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διαδικασιών και την εξασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών.

Γράφημα 5-8: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Διαδικασιών

5.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η παράγραφος αυτή είναι αφιερωμένη στη γενική παρουσίαση των κριτηρίων αποτελεσμάτων για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Αποτελείται από

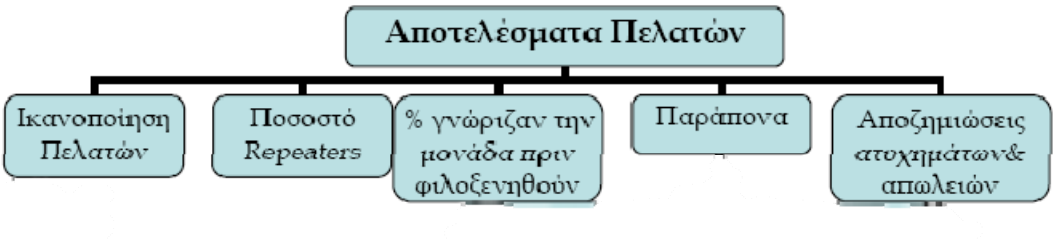
έξι παραγράφους, η κάθε μία από τις οποίες περιγράφει και ένα διαφορετικό κριτήριο αποτελέσματος της επιχειρηματικής αριστείας. Τα κριτήρια αυτά, στη ουσία, συντελούν στη συνεχή βελτίωση των ξενοδοχείων, καθώς γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με την προηγούμενη περίοδο.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι σχεδόν όλες οι κλίμακες των υποκριτηρίων συγκρίνονται με την προηγούμενη περίοδο, ενώ υπάρχουν και κλίμακες ποσοστού.

Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζονται τα κριτήρια – αποτελέσματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό σημαντικότητας συγκεντρώνεται στα αποτελέσματα των πελατών. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι τα διοικητικά στελέχη στρέφουν ιδιαίτερα την προσοχή τους σε αυτό το αποτέλεσμα.

5.3.1 Αποτελέσματα Πελατών

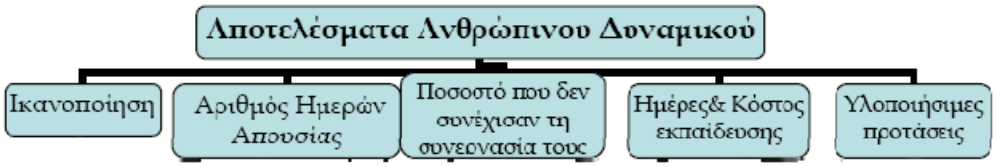
Το κριτήριο των αποτελεσμάτων των πελατών για την αυτοαξιολόγηση των ξενοδοχειακών πελατών εξετάζει την ικανοποίηση των πελατών, το ποσοστό των πελατών που έρχονται και σε επόμενη περίοδο τα τελευταία 5 χρόνια, το ποσοστό των πελατών που γνώριζαν την μονάδα πριν φιλοξενηθούν, το πλήθος των καταγεγραμμένων παραπόνων και το ποσό των αποζημιώσεων για ατυχήματα και απώλεια προσωπικών αντικειμένων (σχήμα 5.9). Παρατηρείται λοιπόν, ότι το κριτήριο των αποτελεσμάτων των πελατών και οι παράγοντες που εξετάζει είναι σχεδόν τα ίδια με αυτά του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, καθώς το Ευρωπαϊκό Βραβείο χρησιμοποιεί το κριτήριο των αποτελεσμάτων πελατών και εξετάζει την ικανοποίηση των πελατών, την καταναλωτική πίστη, τον αριθμό παραπόνων το πλήθος των ελαττωματικών προϊόντων, κ.α.



Γράφημα 5-9: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων των Πελατών

5.3.2 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο σχήμα 5.10, παρουσιάζεται το κριτήριο των αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού όπου αναφέρονται τα υποκριτήρια και η κλίμακές τους. Το κριτήριο των αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού, εξετάζει την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από τις συνθήκες εργασίας και τον τρόπο διοίκησης, τον αριθμό των ημερών που απουσίασε το προσωπικό από την εργασία του, το ποσοστό των εργαζομένων που δεν συνέχισαν τη συνεργασία τους με το ξενοδοχείο, τις ημέρες και το κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και το πλήθος των υλοποιήσιμων προτάσεων από το προσωπικό. Και αυτό το κριτήριο, χρησιμοποιείται από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, εξετάζοντας την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το ποσοστό των απουσιών του προσωπικού, το ποσοστό των παραιτήσεων του προσωπικού, την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών από το προσωπικό, κ.α.



Γράφημα 5-10: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού

5.3.3 Περιβαλλοντικά & Κοινωνικά Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα στην κοινωνία, εξετάζουν τι αντίληψη έχει η κοινωνία για την περιβαλλοντική και κοινωνική πολιτική του ξενοδοχείου. Γίνεται σύγκριση στη μέση κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος ανά ημέρα λειτουργίας και του μέσου αριθμού αποβλήτων απορριμμάτων ανά σύνολο διανυκτερεύσεων, σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο. Επίσης, παρουσιάζεται το ποσοστό ανακυκλώσιμων υλικών επί του συνόλου των υλικών και της χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας σε σχέση με τη συνολική κατανάλωση ενέργειας (σχήμα 5.11).

Γράφημα 5-11: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Περιβαλλοντικών & Κοινωνικών Αποτελεσμάτων

5.3.4 Οικονομικά Αποτελέσματα

Το κριτήριο αξιολογεί τα βασικά οικονομικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ξενοδοχείο. Αναφέρεται σε βασικούς δείκτες μέτρησης των οικονομικών αποτελεσμάτων του ξενοδοχείου, όπως είναι το μερίδιο αγοράς, το μεικτό περιθώριο κέρδους, ο κύκλος εργασιών, η συνολική ρευστότητα του ξενοδοχείου, η δανειακή επιβάρυνση και η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων. Όλα τα παραπάνω, παρουσιάζονται στο σχήμα 5.12. Το κριτήριο των οικονομικών αποτελεσμάτων χρησιμοποιείται από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, αλλά χρησιμοποιείται ως κρίσιμα αποτελέσματα, δηλαδή, αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με σημαντικά στοιχεία για την πολιτική και τη στρατηγική του. Εξετάζει, δηλαδή, τα κρίσιμα αποτελέσματα, όπως πωλήσεις, περιθώριο κέρδους και τους κρίσιμους δείκτες, όπως παραγωγικότητα, απόδοση προμηθευτών.

Γράφημα 5-12: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Οικονομικών Αποτελεσμάτων

5.3.5 Διαχειριστικά Αποτελέσματα

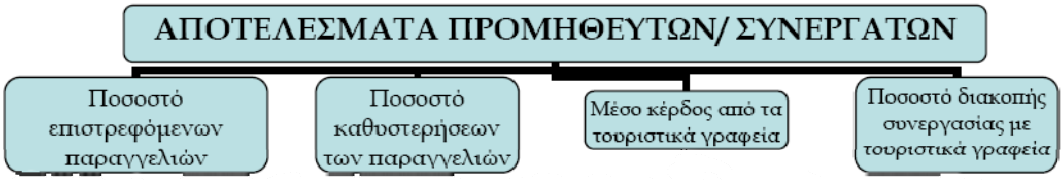
Τα διαχειριστικά αποτελέσματα (σχήμα 5.13) εξετάζουν το πλήθος των μη συμμορφώσεων-σοβαρών προβλημάτων που παρουσιάστηκαν στο ξενοδοχείο, το μέσο χρόνο εξυπηρέτησης στις σημαντικότερες υπηρεσίες, το ποσοστό των λειτουργικών εξόδων στο σύνολο των εξόδων του ξενοδοχείου, το μέσο κέρδος

από τη χρησιμοποίηση των σημαντικότερων υπηρεσιών και τη μέση πληρότητα του ξενοδοχείου. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα κριτήρια αποτελεσμάτων, το κριτήριο αυτό δεν χρησιμοποιείται από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Γράφημα 5-13: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Διαχειριστικών Αποτελεσμάτων

5.3.6 Αποτελέσματα Προμηθευτών- Συνεργατών

Το κριτήριο αξιολογεί το ποσοστό των επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω κακής ποιότητας ή άλλα λάθη, το ποσοστό των σημαντικότερων καθυστερήσεων στις παραγγελίες, το μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία και το ποσοστό των τουριστικών γραφείων που σταμάτησαν τη συνεργασία τους με το ξενοδοχείο (σχήμα 5.14).



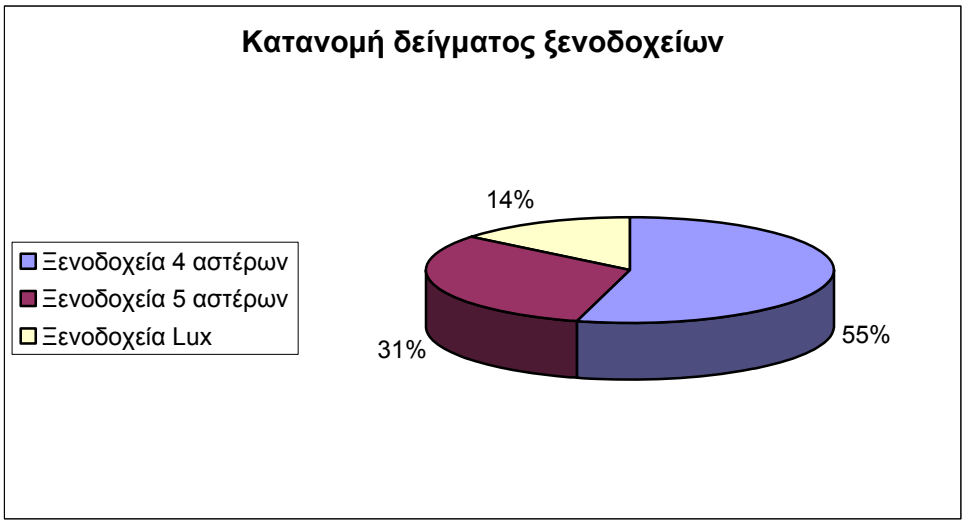
Γράφημα 5-14: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων των Προμηθευτών & Συνεργατών

Κεφάλαιο 6ο :ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Η έρευνα διεξήχθη σε όλη την Ελλάδα, κατά τη διάρκεια του χρονικού έτους 2006-2007. Στη συγκεκριμένη εργασία, οι όποιες αναλύσεις γίνονται με βάση τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ελλάδος. Συμπληρώθηκαν συνολικά 32 ερωτηματολόγια(Βλ. Παράρτημα Β) από ξενοδοχεία 4 αστέρων, 5 αστέρων και Lux. Από τα οποία τα 19 ήταν ξενοδοχεία 4 αστέρων, τα 11 ξενοδοχεία 5 αστέρων και τα υπόλοιπα ανήκουν στην κατηγορία Lux. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε με προσωπική συνέντευξη, ταχυδρομικώς και με τη χρήση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Το συγκεκριμένο δείγμα μπορεί να κριθεί αντιπροσωπευτικό της υπάρχουσας κατάστασης που επικρατεί στα ξενοδοχεία της Ελλάδος.

Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζετε η κατανομή των ξενοδοχείων που έλαβαν μέρος στην έρευνα μας.



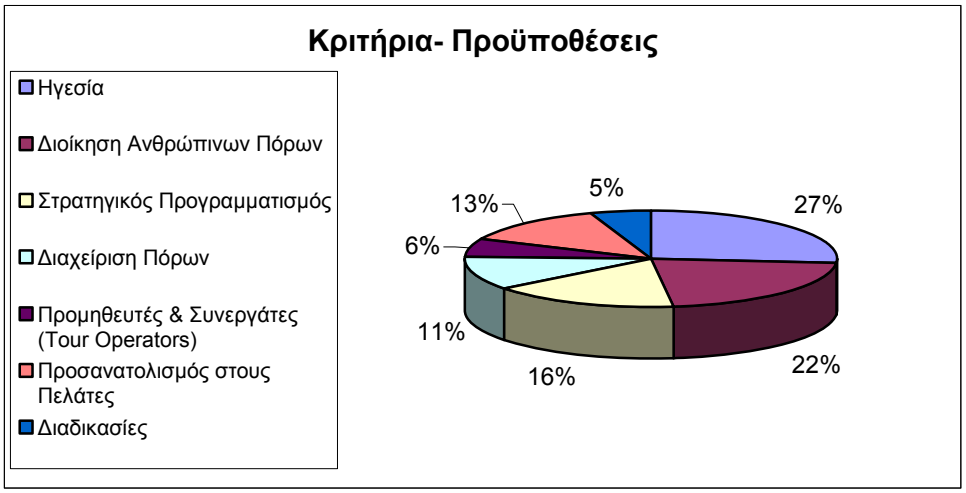
Γράφημα 6-1: Κατανομή δείγματος ξενοδοχείων

6.2 Αποτελεσματα Περιγραφικης Στατιστικης

Η στατιστική ανάλυση δεδομένων οδηγεί στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων που αφορούν το δείγμα των στατιστικών στοιχείων που έχει χρησιμοποιηθεί. Τα συμπεράσματα προέκυψαν από το απαντητικό ερωτηματολόγιο το οποίο απάντησαν ηγετικά στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων, (Βλ. Παράρτημα Β).

Ακολούθως, παρουσιάζονται τα στατιστικά στοιχεία των απαντήσεων των 32 ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στα βασικά κριτήρια του ερωτηματολογίου μας (Βλ. Παράρτημα Β), τα οποία είναι τα κεφάλαια- ενότητες, που αφορούν την Ηγεσία, τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, το Στρατηγικό Προγραμματισμό, τη Διαχείριση Πόρων, τον Προσανατολισμό των Πελατών, στις Διαδικασίες και στα Αποτελέσματα. Η παρουσίαση γίνεται για κάθε ενότητα ξεχωριστά και φυσικά για κάθε ερώτηση που περιέχεται σε κάθε ενότητα.

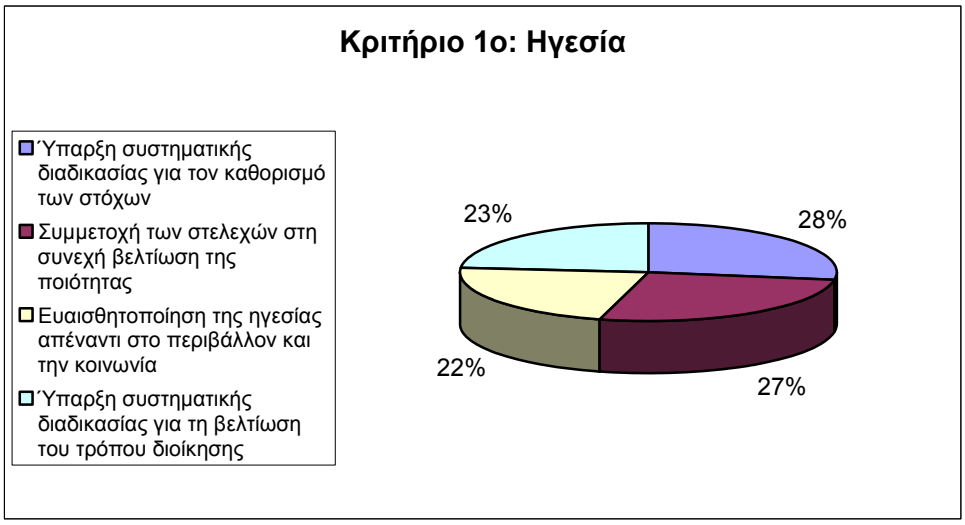
Στο γράφημα 6.2 βλέπουμε τα βάρη σημαντικότητας για καθένα κριτήριο – προϋπόθεση ξεχωριστά. Έτσι προκύπτει ότι το σημαντικότερο κριτήριο – προϋπόθεση είναι η ηγεσία με βάρος 27%. Αμέσως επόμενο σημαντικό κριτήριο είναι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων με βάρος 22%. Σημαντικό βάρος έχει και ο στρατηγικός προγραμματισμός της τάξεως του 16%. Ακολουθούν σε σημαντικότητα ο προσανατολισμός τους πελάτες με βάρος 13%, η διαχείριση πόρων με βάρος σημαντικότητας 11% και τέλος με βάρος 6% το κριτήριο των προμηθευτών- συνεργατών και με 5% οι διαδικασίες.



Γράφημα 6-2:Κριτήρια - Προϋποθέσεις

6.2.1 Ηγεσία

Στην ενότητα αυτή υπάρχουν 4 ερωτήσεις που αφορούν κυρίως την αξιολόγηση του τρόπου που καθορίζονται οι στόχοι, τη βελτίωση της ποιότητας, την ευαισθητοποίηση του ξενοδοχείου προς το περιβάλλον και τις διαδικασίες για τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης.



Γράφημα 6-3: Ηγεσία

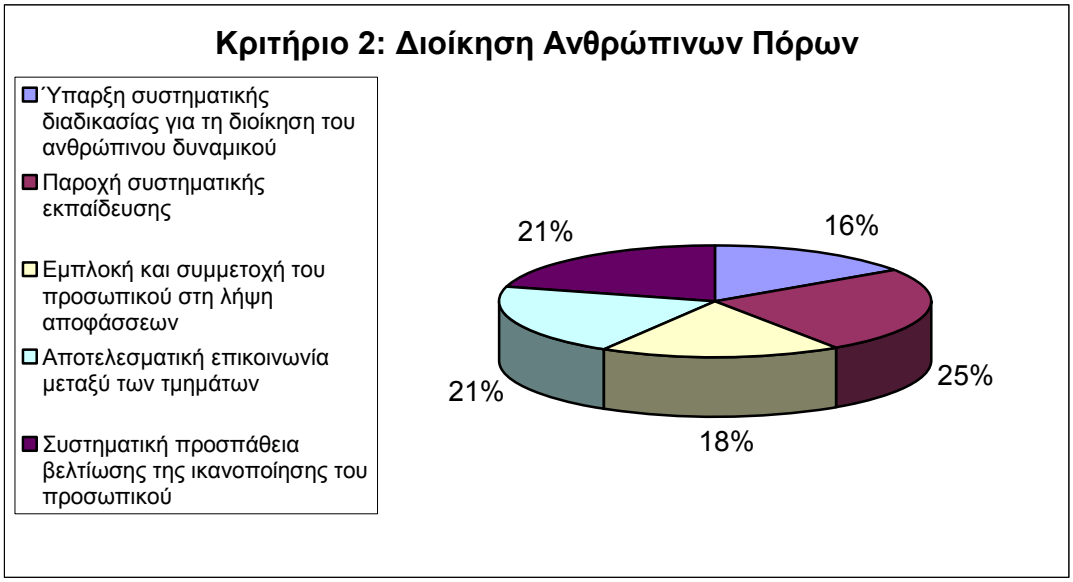
Ο καθορισμός των στόχων κατά κύριο λόγο γίνεται από την κεντρική διεύθυνση ή από το διοικητικό συμβούλιο του ξενοδοχείου.

Επίσης συμπεραίνουμε ότι η συμμετοχή των στελεχών στη βελτίωση της ποιότητας υπονοεί έναν σημαντικό ρόλο διότι έχουν τη δυνατότητα να εξελίξουν ένα στρατηγικό όραμα με ξεκάθαρες αξίες. Επίσης δημιουργούν και διατηρούν ένα ηγετικό σύστημα και περιβάλλον για ποιοτική αριστεία. Δύναται να καθορίζουν υψηλές προσδοκίες και να επιδεικνύουν προσωπική συμμετοχή στην ποιότητα. Αυτό το συμπεραίνουμε στο γράφημα 6.3 όπου παρουσιάζεται με βάρος 27%.

Η συστηματική διαδικασία για τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης είναι το επόμενο υποκριτήριο με βάρος 23%. Η βελτίωση του τρόπου της διοίκησης αφορά το βαθμό ανταπόκρισης των ηγετών στις ανάγκες του προσωπικού, την ευκολία που προσεγγίζουν και υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων, στη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων της επιχειρήσεως και την επίλυση πιθανών φιλονικιών.

Τέλος ότι αφορά την ευαισθητοποίηση των ξενοδοχείων της Ελλάδος απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία, αυτά εφαρμόζουν τους βασικούς κανόνες ασφαλείας και τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς που απαιτούνται και προτείνονται για τη λειτουργία τους.

6.2.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων



Γράφημα 6-4: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Στο παραπάνω γράφημα (Γράφημα 6.4) φαίνεται η σημαντικότητα των υποκριτηρίων για το κριτήριο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εξετάζεται κατά πόσο ο οργανισμός διαχειρίζεται, αναπτύσσει και εκμεταλλεύεται τις γνώσεις και τις ικανότητες του προσωπικού της, σε ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο και σχεδιάζει τις ενέργειες αυτές για να υποστηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

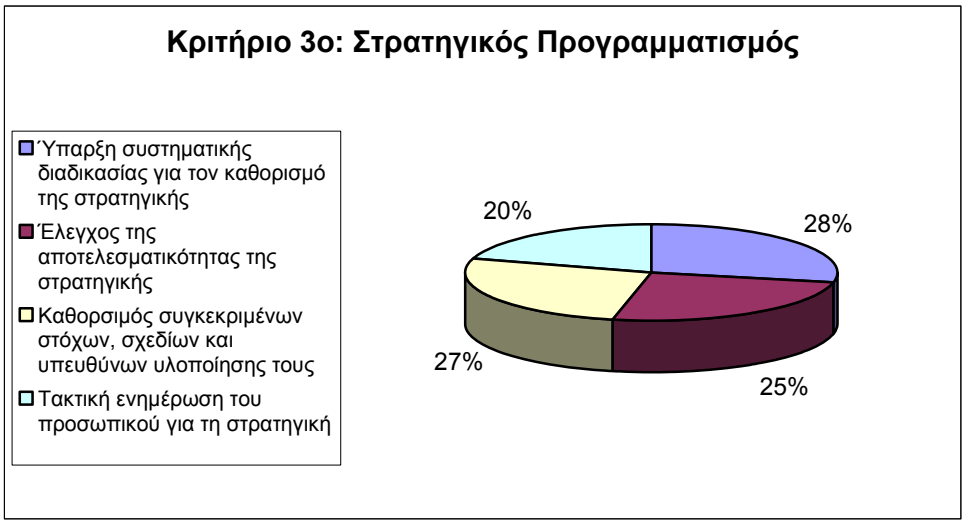
Η παροχή συστηματική εκπαίδευσης στο προσωπικό της ξενοδοχειακής μονάδος συγκεντρώνει το μεγαλύτερο βάρος σημαντικότητας 25%. Που σημαίνει ότι γίνεται βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και του συστήματος

εκπαίδευσης ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των εργαζομένων και του οργανισμού.

Από το παραπάνω γράφημα επίσης διακρίνουμε με βάρος 21% τη σημαντικότητα που έχουν τα υποκριτήρια για την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και τη συστηματική προσπάθεια βελτίωσης της ικανοποίησης του προσωπικού. Το πρώτο υποκριτήριο οφείλετε στην αναγνώριση των αναγκών επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και στη διάδοση των καλύτερων πρακτικών και των γνώσεων σε ολόκληρο το προσωπικό. Το δεύτερο υποκριτήριο οφείλετε στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο θα εξασφαλίζονται οι κανόνες υγιεινής, η ασφάλεια εργονομίας, η υποστήριξη του προσωπικού μέσω παροχών και υπηρεσιών και πολλών άλλων για την καλύτερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Χαμηλότερα είναι τα ποσοστά που αφορούν τα άλλα υποκριτήρια. Η εμπλοκή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων συγκεντρώνει το βάρος του 18% που σημαίνει ότι το προσωπικό λαμβάνει μέρος στη λήψη αποφάσεων αλλά όχι σε τόσο σημαντικό βαθμό. Στο συγκεκριμένο υποκριτήριο θα μπορούσε να αυξηθεί η προσπάθεια του οργανισμού για την επίλυση των προβλημάτων μέσω της ομαδικής διαδικασίας, την εξουσιοδότηση του προσωπικού για την ανάληψη πρωτοβουλιών και την ατομική επίλυση των προβλημάτων σε θέματα που αφορούν την εργασία του και στην ενεργό συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες. Όσον αφορά τη συστηματική διαδικασία για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού το βάρος που συγκεντρώνεται είναι μόλις 16%. Στο συγκεκριμένο υποκριτήριο η σημαντικότητα θα μπορούσε να αυξηθεί ακολουθώντας ένα πιο ολοκληρωμένο τρόπο στελέχωσης του ξενοδοχείου με άτομα τα οποία θα είναι αναγκαία για την ικανοποίηση των αναγκών και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Ένας άλλος τρόπος είναι να αυξηθούν οι προσπάθειες του οργανισμού για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της καριέρας του προσωπικού ή η ύπαρξη ενός δίκαιου συστήματος ανταμοιβών και αναγνώρισης των προσπαθειών του προσωπικού θα μπορούσε να παίξει σημαντικό ρόλο στην αύξηση του ποσοστού σημαντικότητας για το συγκεκριμένο υποκριτήριο.

6.2.3 Στρατηγικός Προγραμματισμός



Γράφημα 6-5: Στρατηγικός Προγραμματισμός

Ο στρατηγικός προγραμματισμός εξετάζει πως ο οργανισμός εφαρμόζει την αποστολή και το όραμα του μέσω συγκεκριμένων στρατηγικών, οι οποίες καθορίζονται από τις ανάγκες των εμπλεκόμενων με τον οργανισμό και πως μεταφράζει την πολιτική και στρατηγική του μέσω ξεκάθαρων πολιτικών σχεδίων, στόχων και διαδικασιών.

Σε αυτό το κριτήριο μεγαλύτερο βάρος 28% συγκεντρώνει το υποκριτήριο της συστηματικής διαδικασίας για καθορισμό της στρατηγικής. Σε αυτό βοηθάνε η συστηματική διαδικασία για τη συλλογή και την ανάλυση πληροφοριών για την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Η κατανόηση και η πρόβλεψη των τωρινών και μελλοντικών αναγκών και προσδοκιών όλων όσων εμπλέκονται με τον οργανισμό. Και τέλος η κατανόηση και η πρόβλεψη των εξελίξεων στην αγορά συμπεριλαμβανομένου κα των ενεργειών των ανταγωνιστών.

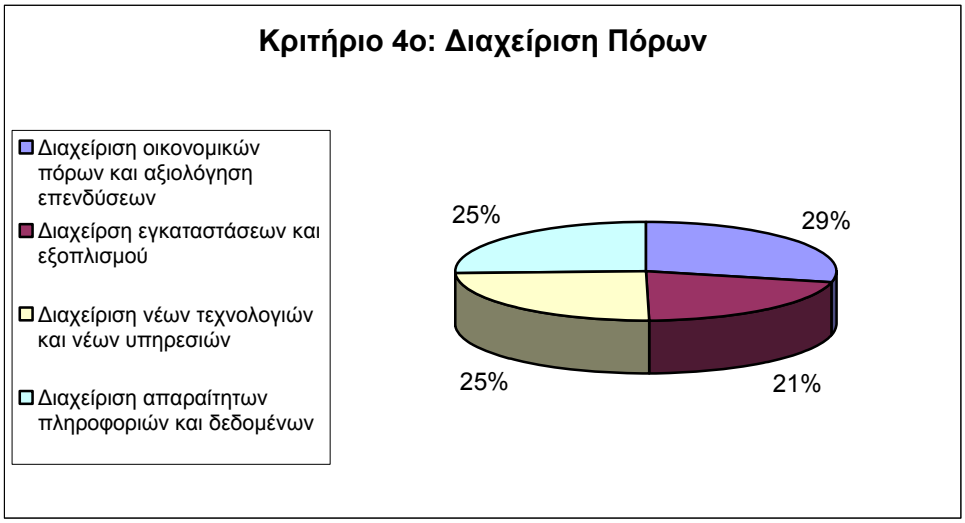
Το αμέσως επόμενο σε σημαντικότητα υποκριτήριο είναι ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων, σχεδίων και υπευθύνων υλοποίησης τους με βάρος 27%. Το συγκεκριμένο υποκριτήριο είναι αρκετά σημαντικό γιατί η χρησιμοποίηση της πολιτικής και της στρατηγικής σαν βάση για το σχεδιασμό των ενεργειών και την οριοθέτηση των στόχων, σχεδίων και υπευθύνων για την

υλοποίησή τους βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει την επιχειρηματική αριστεία με το λιγότερο δυνατό κόπο.

Ο έλεγχος της αποτελεσματικής στρατηγικής διαφαίνεται ότι βρίσκεται στην τρίτη θέση σημαντικότητας με βάρος 25%. Ο έλεγχος αυτός βοηθάει τα ξενοδοχεία να αναπτύξουν πολιτικές και στρατηγικές σύμφωνα με το όραμα τους, τις αξίες τους, τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων όσων εμπλέκονται με το ξενοδοχείο. Το βάρος που συγκεντρώνεται στο υποκριτήριο αυτό οφείλεται επίσης στην εξισορρόπηση των διαφορετικών αναγκών, στην ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων για την αντιμετώπιση πιθανών κινδύνων ή αλλαγών στην αγορά καθώς και στην αξιολόγηση της καταλληλότητας και της αποτελεσματικότητας της πολιτικής και της στρατηγικής του ξενοδοχείου.

Η τακτική ενημέρωση του προσωπικού για τη στρατηγική που ακολουθείται από το ξενοδοχείο βλέπουμε ότι συγκεντρώνει το βάρος 20%. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι τα ξενοδοχεία στον ελλαδικό χώρο δεν συνηθίζουν να ενημερώνουν τακτικά το προσωπικό για τη στρατηγική του ξενοδοχείου.

6.2.4 Διαχείριση Πόρων



Γράφημα 6-6: Διαχείριση Πόρων

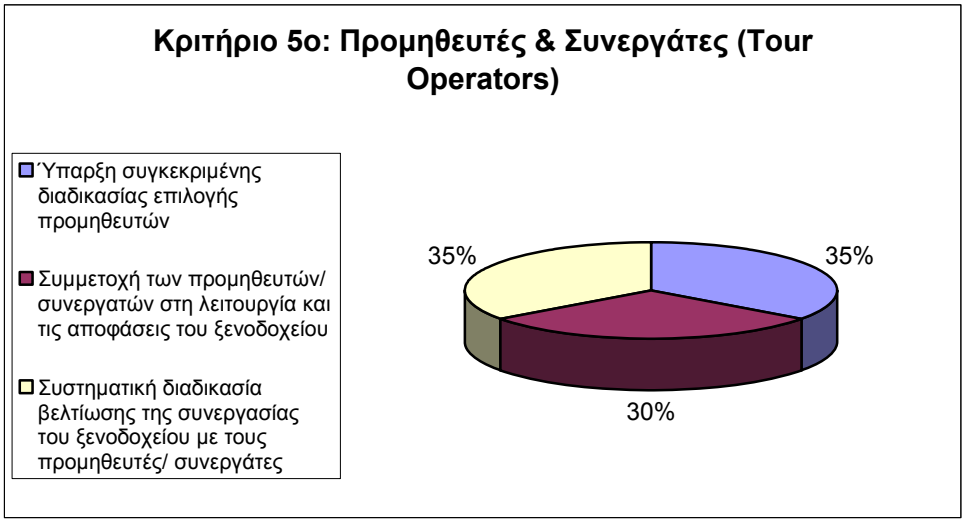
Από το παραπάνω γράφημα συμπεραίνουμε ότι η διαχείριση των οικονομικών πόρων και η αξιολόγηση επενδύσεων έχουν το μεγαλύτερο βάρος 29%. Αυτό

επέρχεται από τη χρησιμοποίηση των οικονομικών πόρων και αν αυτοί χρησιμοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζεται η πολιτική και η στρατηγική του ξενοδοχείου. Επίσης ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την διαχείριση των οικονομικών πόρων είναι η ανάπτυξη στρατηγικών και διαδικασιών.

Τα υποκριτήρια για τη διαχείριση των νέων τεχνολογιών και νέων υπηρεσιών καθώς και η διαχείριση των απαραίτητων πληροφοριών και δεδομένων συγκεντρώνουν το ίδιο βάρος σημαντικότητας 25%. Το πρώτο υποκριτήριο μπορούμε να πούμε ότι οφείλεται κυρίως στην ύπαρξη διαδικασίας αναγνώρισης των νέων τεχνολογιών και στην ανάλυση της επίδρασης τους στην πολιτική, τη στρατηγική και τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Καθώς και η χρήση της υπάρχουσας τεχνολογίας με βέλτιστο τρόπο και η ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογιών και τεχνικών βελτίωσης βοηθούν την ανάπτυξη της επιχειρηματικής αριστείας. Όσο για το δεύτερο υποκριτήριο οφείλεται στη συλλογή και τη διαχείριση των κατάλληλων δεδομένων για την παρακολούθηση της απόδοσης των καθημερινών λειτουργιών του ξενοδοχείου. Η διαχείριση επίσης των πληροφοριών επιτρέπουν την υποστήριξη της πολιτικής και της στρατηγικής, όπως επίσης και στη διαθεσιμότητα των πληροφοριών προς όλους τους χρήστες με την κατάλληλη μορφή, την ευκολία και της ταχύτητα πρόσβασης. Επίσης οι πληροφορίες που συλλέγονται θα πρέπει να είναι έγκυρες. Στόχος της διάδοσης των πληροφοριών προς όλους τους ενδιαφερόμενους είναι η καλύτερη λήψη αποφάσεων.

Η σωστή διαχείριση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού του ξενοδοχείου πρέπει να γίνεται από όλους τους χρήστες. Ο τρόπος χρησιμοποίησης των περιουσιακών στοιχείων του ξενοδοχείου, δηλαδή κατά πόσο αυτά χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη της στρατηγικής και της πολιτικής του ξενοδοχείου ή κατά πόσο ελαχιστοποιείται η πιθανή επίπτωση στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και της κοινωνίας παίζει το λιγότερο σημαντικό ρόλο για τα διοικητικά στελέχη της έρευνας μας χωρίς αυτό όμως να σημαίνει ότι δεν δίνουν και την απαιτούμενη προσοχή για τη σωστή χρησιμοποίηση του εξοπλισμού.

6.2.5 Προμηθευτές και Συνεργάτες

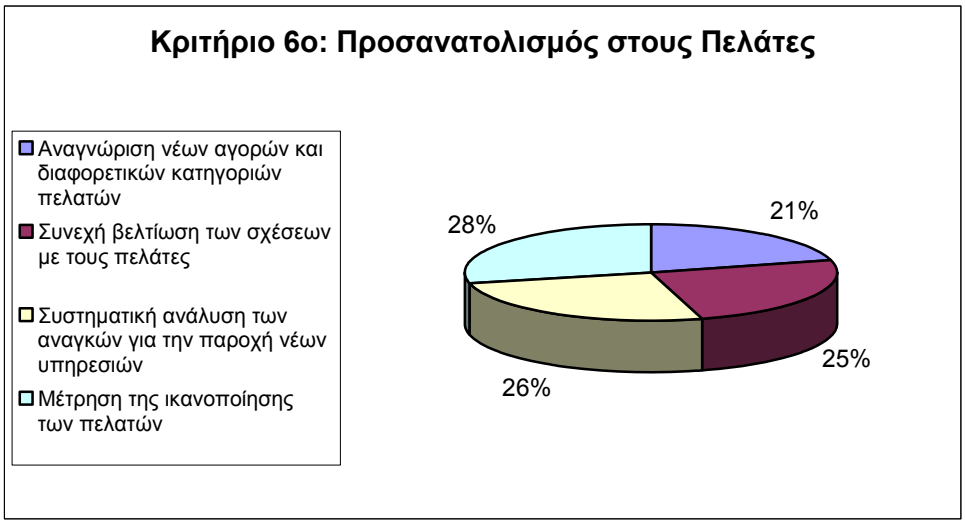


Γράφημα 6-7: Προμηθευτές και Συνεργάτες (Tour Operators)

Στο γράφημα βλέπουμε ότι τα υποκριτήρια συγκεντρώνουν υψηλά ποσοστά. Πιο συγκεκριμένα τα υποκριτήρια της ύπαρξης συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής προμηθευτών και της συστηματικής διαδικασίας βελτίωσης στης συνεργασίας του ξενοδοχείου με τους προμηθευτές/ συνεργάτες συγκεντρώνουν βάρος 35% το καθένα. Η ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής προμηθευτών οφείλετε στη διαδικασία της αναγνώρισης σημαντικών συνεργατών και ευκαιριών για στρατηγικές συνεργασίες, οι οποίες θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Καθώς ιδιαίτερο βάρος έχει και η διαδικασία αξιολόγησης και πιστοποίησης των συνεργατών / προμηθευτών βάσει της ποιότητας, της ασφάλειας, του κόστους, της ταχύτητα παράδοσης των προϊόντων τους και η μέτρηση της αξίας που προσδίνει η συνεργασία στον οργανισμό. Ενώ στο υποκριτήριο της συστηματικής διαδικασίας της συνεργασίας του ξενοδοχείου με τους προμηθευτές/ συνεργάτες το υψηλό βάρος 35% οφείλεται στην ύπαρξη αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ του οργανισμού και των συνεργατών του και την ανταλλαγή όλων των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική λειτουργία κάθε επιχείρησης, στην αμοιβαία ανάπτυξη, βελτίωση και δημιουργία καινοτομιών με σκοπό το κοινό όφελος.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των συνεργατών/ προμηθευτών, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εργασιακών σχέσεων με τους συνεργάτες / προμηθευτές και η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης από την συνεργασία που υπάρχει μεταξύ προμηθευτών και συνεργατών είναι οι πιο σημαντικοί λόγοι ύπαρξης μίας συστηματικής διαδικασίας βελτίωσης της συνεργασίας του ξενοδοχείου με τους προμηθευτές/ συνεργάτες του. Από το γράφημα 6.7 μπορούμε να το συμπεράνουμε ξεκάθαρα διότι το βάρος που συγκεντρώνεται είναι αρκετά υψηλό.

6.2.6 Προσανατολισμός στους Πελάτες



Γράφημα 6-8: Προσανατολισμός στους Πελάτες

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι ένα από τα πιο σημαντικά υποκριτήρια στο κριτήριο του προσανατολισμού στους πελάτες. Ο κύριος λόγος που συμβαίνει κάτι τέτοιο είναι διότι σε όσο πιο τακτά χρονικά διαστήματα παρακολουθούνται οι δείκτες των παροχών των υπηρεσιών, των κρατήσεων και των παραπόνων των πελατών σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών και τη συγκριτική ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών και των δεικτών με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις καθώς και την ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών για τον καθορισμό των ενεργειών βελτίωσης των στόχων και των αναγκών του ξενοδοχείου τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα υπάρχουν στην επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας.

Η συστηματική ανάλυση των αναγκών για την παροχή νέων υπηρεσιών είναι σημαντική γιατί αναπτύσσεται η διαδικασία σχεδιασμού νέων προϊόντων και υπηρεσιών ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Επίσης η διαδικασία πρόβλεψης των μελλοντικών απαιτήσεων των πελατών και η δημιουργικότητα καινοτόμων ανταγωνιστικών υπηρεσιών είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας στην διαδικασία ανάλυσης των αναγκών για την παροχή νέων υπηρεσιών.

Η συνεχής βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες είναι σημαντικό κατά 25%. Ένα ξενοδοχείο πρέπει να ενδιαφέρεται για τη συνεργασία που με τους πελάτες του. Πρέπει να μπορεί να διαχειριστεί τα παράπονα που γίνονται και να τα επιλύει σε μικρό χρονικό διάστημα από την αναφορά τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την ικανοποίηση τους.

Τέλος το υποκριτήριο της αναγνώρισης νέων αγορών και διαφορετικών κατηγοριών πελατών συγκεντρώνει το χαμηλότερο βάρος 21% για τα ελληνικά ξενοδοχεία. Αυτό οφείλεται στο ότι δεν υπάρχει κάποια συστηματική διαδικασία αναγνώρισης νέων αγορών και πελατών ή κάποια διαδικασία καθορισμού και αναγνώρισης διαφορετικών ομάδων πελατών καθώς και πελατών των ανταγωνιστών όπως επίσης και κάποιος καθορισμός των προτιμήσεων ή των προσδοκιών, των απαιτήσεων και των αναγκών των διαφορετικών αυτών ομάδων πελατών.

6.2.7 Διαδικασίες

Γράφημα 6-9: Διαδικασίες

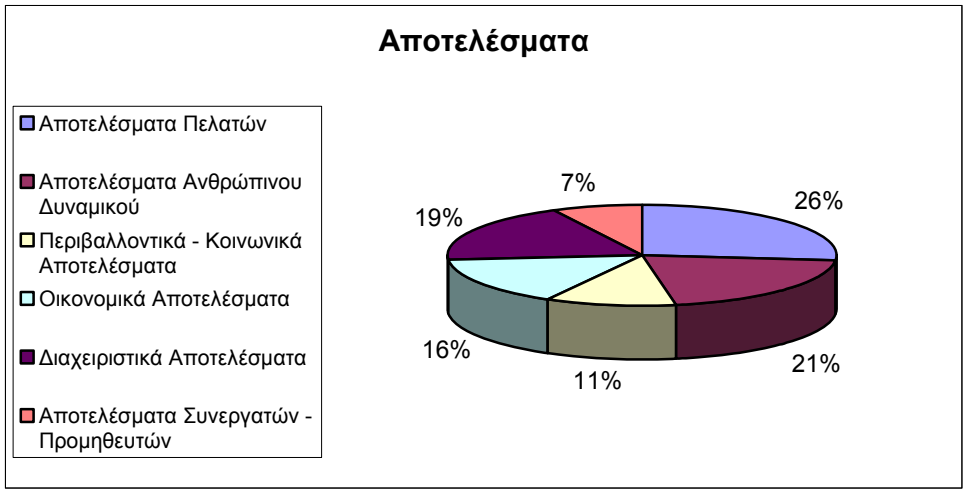
Σε αυτό το κριτήριο των διαδικασιών εξετάζετε πως το ξενοδοχείο σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες ώστε να υποστηρίζει την πολιτική και τη στρατηγική του.

Από το παραπάνω γράφημα λοιπόν συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο βάρος σημαντικότητας συγκεντρώνεται στη συστηματική διαδικασία για τον καθορισμό και τη σχεδίαση των βασικών διαδικασιών λειτουργίας του ξενοδοχείου. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να υπάρχει η συστηματικός μηχανισμός αναγνώρισης των σημαντικών διαδικασιών του ξενοδοχείου, να γίνεται σχεδιασμό κα εφαρμογή συγκεκριμένων και αποτελεσματικών διαδικασιών για τις βασικές λειτουργίες του όπως π.χ. ο σχεδιασμός μιας νέας υπηρεσίας ή τιμολόγησης.

Με μικρή διαφορά και βάρος σημαντικότητας 34% ακολουθεί το υποκριτήριο του ελέγχου της ορθής εφαρμογής των διαδικασιών. Αυτό γίνεται γιατί η χρησιμοποίηση συγκεκριμένων δεικτών και μετρήσεων για τη συνεχή παρακολούθηση των διαδικασιών και την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τους στόχους που έχουν καθοριστεί παίζει σημαντικό ρόλο στον έλεγχο της ορθής εφαρμογής. Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει τη σημαντικότητα στο συγκεκριμένο υποκριτήριο είναι ο καθορισμό των υπευθύνων της κάθε διαδικασίας και ο μηχανισμός αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων που δημιουργούνται.

Το τελευταίο υποκριτήριο βλέπουμε παρουσιάζει αρκετά υψηλό βάρος (31%). Αφορά τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών και αναφέρεται στην ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας αναγνώρισης ευκαιριών βελτίωσης και τη βελτίωση των διαδικασιών. Στην εφαρμογή της συγκριτικής ανάλυσης επίδοσης με άλλα ξενοδοχεία, τμήματα ή και το ίδιο το ξενοδοχείο για διαφορετικές χρονικές περιόδους καθώς και στην ενημέρωση και την εκπαίδευση όλων όσων επηρεάζονται από τις αλλαγές μιας διαδικασίας. Τέλος αναφορά γίνεται και στη χρησιμοποίηση των προτάσεων από τους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό για βελτίωση των διαδικασιών και στη δοκιμαστική λειτουργία των διαδικασιών για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τους και την εξασφάλιση ότι επιτυγχάνουν τα προβλεπόμενα αποτελέσματα.

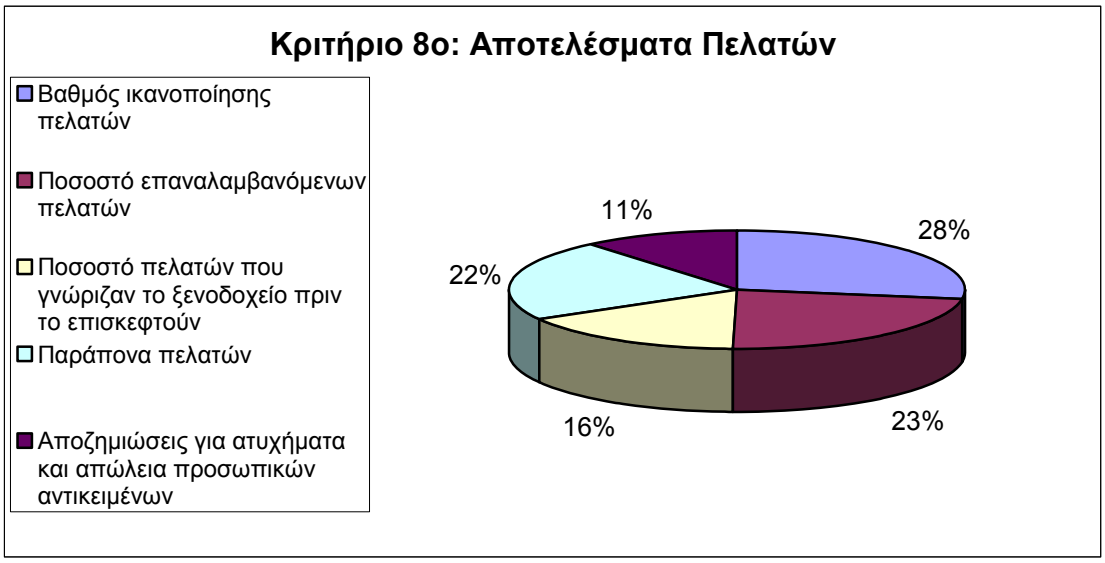
6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ



Γράφημα 6-10:Αποτελέσματα

Στο παραπάνω γράφημα (6.10) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μας. Όπως είναι φανερό με το μεγαλύτερο βάρος σημαντικότητας είναι 26% και συγκεντρώνεται στα αποτελέσματα Πελατών. Ακολουθούν τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού με βάρος 21%. Αμέσως επόμενα σε σημαντικότητα είναι τα διαχειριστικά αποτελέσματα με βάρος 19%. Έπειτα ακολουθούν τα οικονομικά αποτελέσματα με βάρος 16%, τα περιβαλλοντικά- κοινωνικά αποτελέσματα με βάρος 11% και τέλος τα αποτελέσματα συνεργατών προμηθευτών. Στις παρακάτω παραγράφους αναλύονται τα αποτελέσματα και τα υποκριτήρια τους.

6.3.1 Αποτελέσματα Πελατών



Γράφημα 6-11: Αποτελέσματα Πελατών

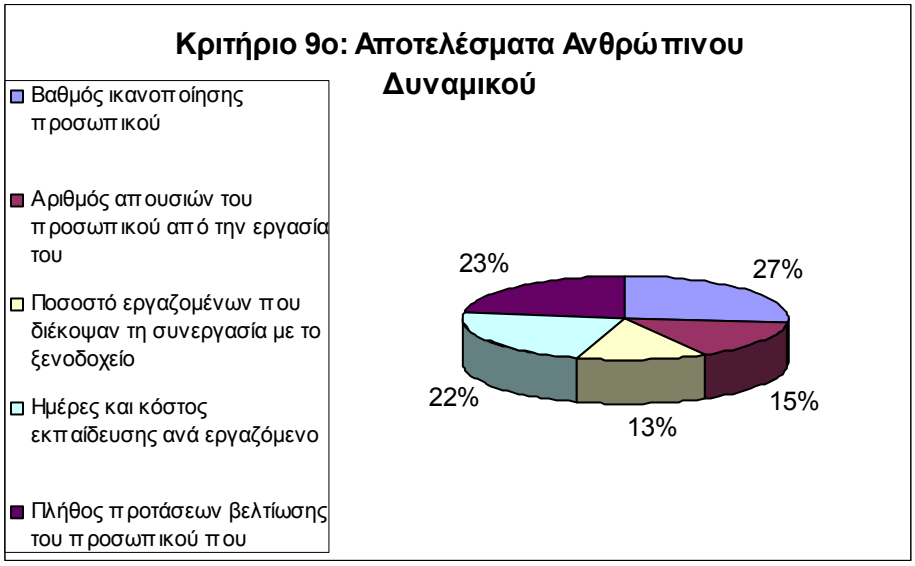
Τα αποτελέσματα των πελατών εξετάζουν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ξενοδοχείο σε σχέση με τους εξωτερικούς του πελάτες. Τα αποτελέσματα αυτά περιλαμβάνουν την ικανοποίηση των πελατών, η οποία μπορεί να μετρηθεί μέσω ερευνών ικανοποίησης, την ανάλυση συγκεκριμένων δεικτών και τη σύγκριση των αποτελεσμάτων για διαφορετικές χρονικές περιόδους, διαφορετικά τμήματα, ανταγωνιστικούς οργανισμούς και τη μέση τιμή του κλάδου

Από το γράφημα 6.11 φαίνεται ότι η ικανοποίηση των πελατών παίζει σημαντικό ρόλο για τα ξενοδοχεία όλης της Ελλάδος, με βάρος 28%. Αρκετά σημαντικό ρόλο για τα ξενοδοχεία που έλαβαν μέρος σε αυτή την έρευνα παίζει και το βάρος των επαναλαμβανόμενων πελατών όπου βάση του παραπάνω διαγράμματος φαίνεται να συγκεντρώνει το βάρος του 23%.

Το πλήθος των καταγεγραμμένων παραπόνων βλέπουμε συγκεντρώνει το βάρος 22%. Είναι από τα υψηλά ποσοστά σε αυτό το κριτήριο, όσον αφορά το κομμάτι των πελατών. Το παραπάνω αποτέλεσμα είναι φυσιολογικό καθώς από τους πρωταρχικούς σκοπούς των επιχειρήσεων είναι η ικανοποίηση των πελατών τους σε μέγιστο βαθμό από τις υπηρεσίες ή προϊόν που τους προσφέρουν.

Τα υποκριτήρια της ικανοποίησης των πελατών, των επαναλαμβανόμενων πελατών και το πλήθος των παραπόνων ανήκουν στην περιοχή υψηλής σημαντικότητας, και αποτελούν δυνατά σημεία για τις ξενοδοχειακές μονάδες. Ενώ τα κριτήρια που αφορούν το βάρος που γνώριζαν το ξενοδοχείο πριν φιλοξενηθούν και το ποσό αποζημιώσεων για ατυχήματα και την απώλεια των προσωπικών αντικειμένων ανήκουν στην περιοχή χαμηλής σημαντικότητας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Παρόλο που το βάρος των πελατών που γνώριζαν τη μονάδα πριν φιλοξενηθούν ανήκει στην περιοχή χαμηλής σημαντικότητας στο μέλλον ενδέχεται να αποκτήσει υψηλή σημαντικότητα.

6.3.2 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού



Γράφημα 6-12: Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

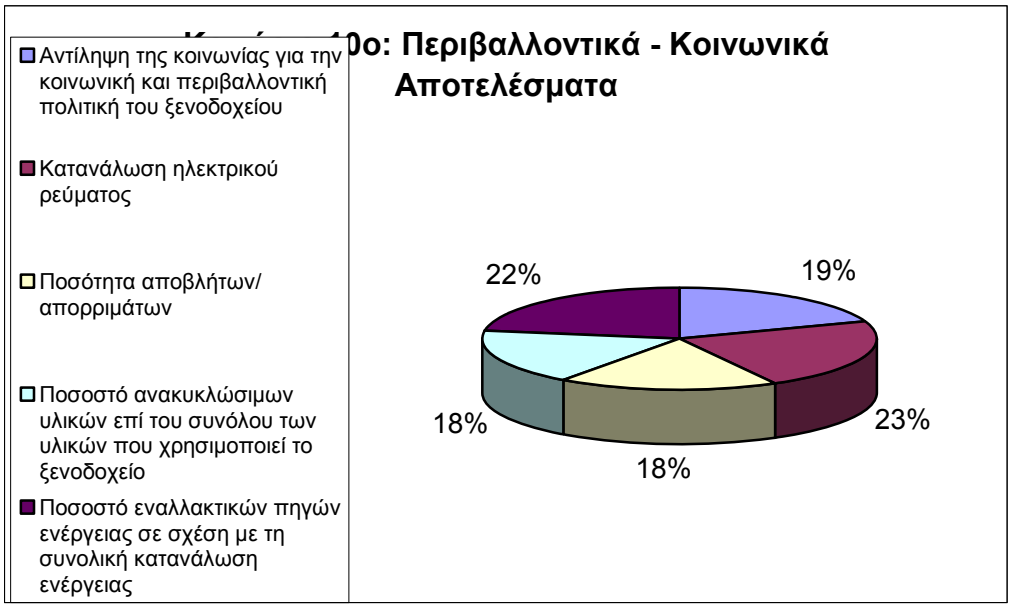
Τα αποτελέσματα των πελατών εξετάζουν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους εσωτερικούς του πελάτες. Τα αποτελέσματα αυτά περιλαμβάνουν την ικανοποίηση των πελατών, η οποία μπορεί να μετρηθεί μέσω ερευνών ικανοποίησης, την ανάλυση συγκεκριμένων δεικτών και τη σύγκριση των αποτελεσμάτων για διαφορετικές χρονικές περιόδους, διαφορετικά τμήματα, ανταγωνιστικούς οργανισμούς και τη μέση τιμή του κλάδου.

Στο κριτήριο του ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζεται μια ισοκατανομή τον ποσοστών. Ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού, με βάση το γράφημα 6-12,

με βάρος 27% αποτελεί το υποκριτήριο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα για τα ξενοδοχεία και αποτελεί τον πρωταρχικό σκοπό που θέτουν τα ξενοδοχεία στις σχέσεις τους με το προσωπικό. Ένα υγιές και καλό περιβάλλον εργασίας και η έγκαιρη πληρωμή του προσωπικού είναι μερικοί από τους λόγους που αυξάνουν το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού.

Το πλήθος των προτάσεων βελτίωσης του προσωπικού ακολουθεί με βάρος 23%, Οι ημέρες και το κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και ο αριθμός που την ημερών που απουσίασε το προσωπικό από την εργασία του ακολουθούν με βάρος 22% και 15% αντίστοιχα. Τέλος, το βάρος που δεν συνέχισε τη συνεργασία του με το ξενοδοχείο ακολουθεί με βάρος 13%.

6.3.3 Περιβαλλοντικά – Κοινωνικά Αποτελέσματα



Γράφημα 6-13: Περιβαλλοντικά - Κοινωνικά Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα στην κοινωνία εξετάζουν τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τις τοπικές κοινότητες, την κοινωνία και το περιβάλλον. Αναφέρεται στις προσπάθειες του οργανισμού για τη διατήρηση των πηγών ενεργείας και τη μείωση του θορύβου και της μόλυνσης και πως αντιλαμβάνεται η κοινωνία τις προσπάθειες αυτές.

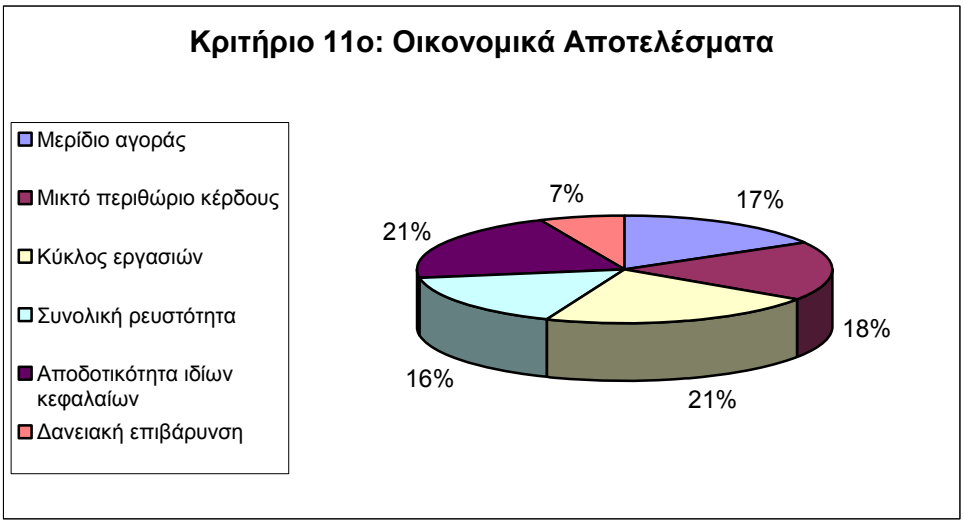
Σύμφωνα με το γράφημα 6.13, παρατηρείται ότι η κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος αποτελεί το υποκριτήριο με το μεγαλύτερο βάρος, με βάρος 23%. Είναι φυσιολογικό για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να δίνετε τόσο μεγάλο βάρος στην κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος, καθώς αποτελεί ένας από τους μεγαλύτερους τομείς εξόδων ενός ξενοδοχείου κάθε έτος.

Δεύτερο σε αξία βάρος αποτελεί οι εναλλακτικές πηγές ενέργειας σε σχέση με τη συνολική κατανάλωση ενέργειας με βάρος 22%. Είναι πολύ σημαντικό για τα ξενοδοχεία να υπάρχει κάποια εναλλακτική πηγή ενέργειας όπως η ύπαρξη κάποιας γεννήτριας ή κάποιου φωτοβολταϊκού συστήματος για να υπάρχει συστηματική παροχή στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Στη συνέχεια, η αντίληψη της κοινωνίας για την κοινωνική και περιβαλλοντική πολιτική των ξενοδοχείων ακολουθεί σε σημαντικότητα με βάρος 19%. Ενώ το βάρος των αποβλήτων και των ανακυκλώσιμων υλικών επί του συνόλου των υλικών που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο συγκεντρώνουν το βάρος 18% και για τα δύο αυτά υποκριτήρια. Αυτό οφείλεται διότι τα υποκριτήρια αυτά βρίσκονται ακόμα σε πειραματικό στάδιο λόγω κακής ενημέρωσης πάνω στους τομείς αυτούς.

Επίσης συμπεραίνουμε από το παραπάνω γράφημα ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες δίνουν μεγάλη προσοχή στην κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος και στις εναλλακτικές πηγές ηλεκτρικής ενέργειας. Ενώ τα υπόλοιπα υποκριτήρια ανήκουν στην περιοχή χαμηλής σημαντικότητας, όπου ενδεχομένως μελλοντικά να αποκτήσουν υψηλή σημαντικότητα και θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

6.3.4 Οικονομικά Αποτελέσματα



Γράφημα 6-14: Οικονομικά Αποτελέσματα

Το κριτήριο αξιολογεί τα βασικά οικονομικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει οργανισμός. Ανάλογα με το σκοπό και τους στόχους της ξενοδοχειακής μονάδος.

Από το παραπάνω γράφημα 6.14 προκύπτει πως η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων και ο κύκλος των εργασιών αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα βαρύτητας για τα ξενοδοχεία. Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι τα καθαρά κέρδη της εταιρίας σαν βάρος επί των Ιδίων Κεφαλαίων της εταιρίας και δείχνουν την ικανότητα της εταιρίας να παράγει κέρδη από τη χρήση των ιδίων κεφαλαίων της. Επίσης αποτελεί ένα μέτρο σύγκρισης με το κόστος χρήσης των ιδίων κεφαλαίων για να φανεί αν η χρήση των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης γίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οπότε είναι απόλυτα φυσιολογικό να κατέχει τόσο υψηλή θέση σημαντικότητας αυτό το υποκριτήριο. Όσο για το υποκριτήριο που αφορά τον κύκλο εργασιών που είναι η ολοκληρωμένη ανάλυση των πωλήσεων ή του κύκλου εργασιών[1] αποτελεί τη σημαντικότερη αφετηρία στη διαδικασία αποτίμησης των εισηγμένων εταιριών και της επακόλουθης εξαγωγής της δίκαιης τιμής των μετοχών τους, μέσω των εξειδικευμένων

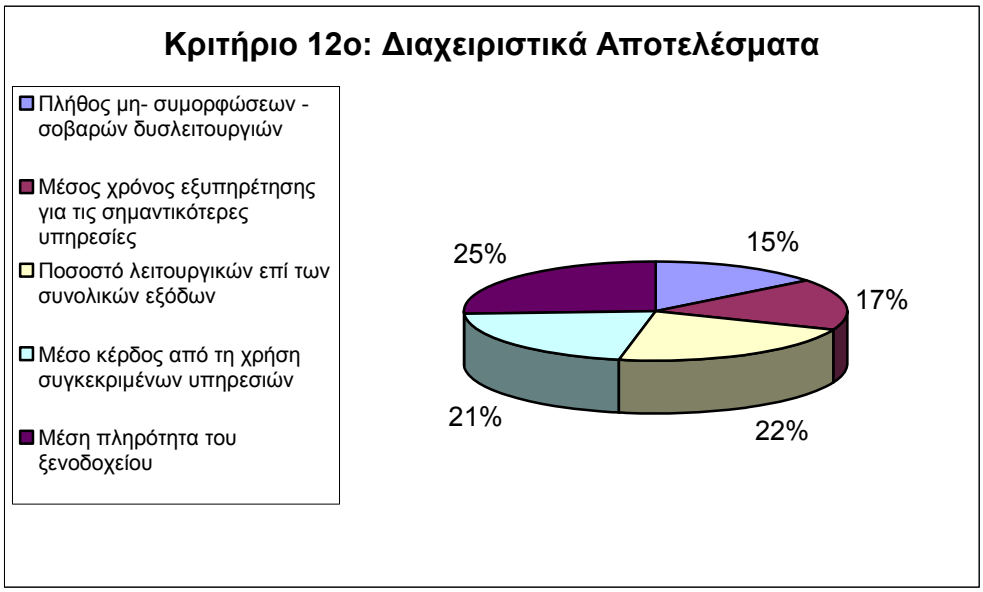
[1] Ο όρος “πωλήσεις” χρησιμοποιείται κυρίως για τις εμπορικές και τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ενώ ο όρος “κύκλος εργασιών” για τις κατασκευαστικές εταιρίες ή τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών.

μοντέλων που χρησιμοποιούν σήμερα οι χρηματοοικονομικοί αναλυτές των επενδυτικών οίκων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Με βάρος 18% ακολουθεί το υποκριτήριο που αφορά το μικτό περιθώριο κέρδους που είναι ένας από τους σημαντικότερους δείκτες αποδοτικότητας και διαχείρισης για μια επιχείρηση. Έτσι ο δείκτης αυτός δείχνει την απόδοση μιας επιχείρησης, ενώ η μεταβολή του συνήθως προκαλείται από τη μείωση του κόστους παραγωγής, την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων και την αύξηση του περιθωρίου κέρδους.

Στη συνέχεια ακολουθούν τα υποκριτήρια που αφορούν το μερίδιο αγοράς με βάρος 17%, η συνολική ρευστότητα με βάρος σημαντικότητας 16% και τέλος με βάρος 7% η δανειακή επιβάρυνση των ξενοδοχείων η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντας για την καλή λειτουργία του ξενοδοχείου γιατί όσο αυξάνεται η δανειακή του επιβάρυνση τόσο πιο δύσκολο είναι να λειτουργήσει σωστά.

6.3.5 Διαχειριστικά Αποτελέσματα



Γράφημα 6-15: Διαχειριστικά Αποτελέσματα

Τα διαχειριστικά αποτελέσματα εξετάζουν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός πάνω σε βασικούς δείκτες, οι οποίοι είναι ενδεικτικοί για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του οργανισμού.

Από το γράφημα 6.15 βλέπουμε ότι το σημαντικότερο υποκριτήριο είναι η μέση πληρότητα του ξενοδοχείου με βάρος 25%, που αποτελεί μια από τις βασικότερες επιδιώξεις των ξενοδοχείων, διότι με την επίτευξη μεγάλης πληρότητας θα αυξηθεί και η συνολική ρευστότητα των ξενοδοχείων.

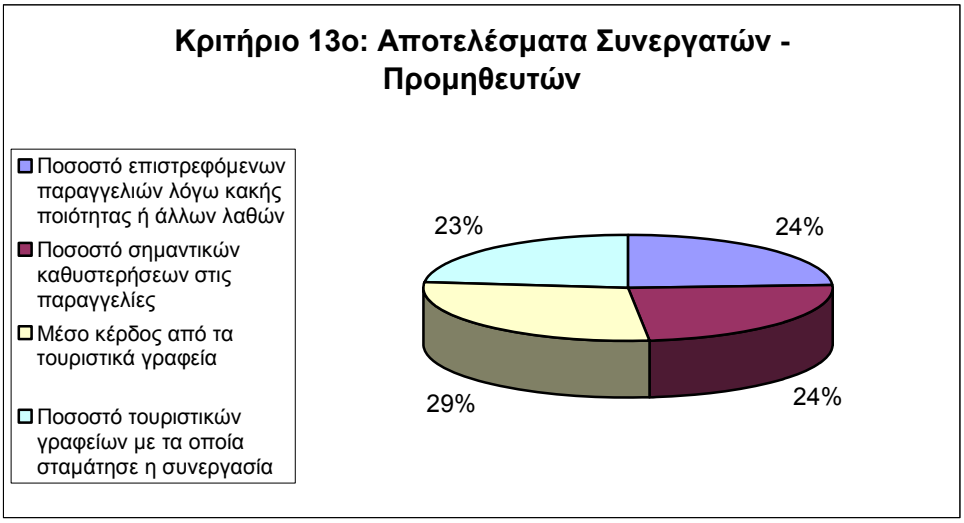
Ακολουθεί το υποκριτήριο του ποσοστού λειτουργικών εξόδων επί των συνολικών εξόδων, με βάρος 22%. Που σημαίνει ότι αν τα έξοδα όπου χρειάζεται το ξενοδοχείο για να λειτουργήσει κατέχουν το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών εξόδων υπάρχει πρόβλημα. Συνεπώς θα πρέπει να υπάρχει σύνεση σε ότι αφορά τα έξοδα και να μην γίνονται σπατάλες.

Το υποκριτήριο του μέσου κέρδους από τη χρήση συγκεκριμένων υπηρεσιών ακολουθεί με βάρος 21%. Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει και το υποκριτήριο του μέσου χρόνου εξυπηρέτησης. Είναι αρκετά σημαντικό για τις επιχειρήσεις να μην παρεκκλίνουν από το χρόνο που απαιτείται για την τέλεση μιας διαδικασίας, γιατί

αυτό θα είχε σαν συνέπεια την μείωση της ικανοποίησης των πελατών και τη μείωση των κερδών του ξενοδοχείου.

Τέλος από τα σημαντικότερα υποκριτήρια με αρκετά χαμηλό βάρος 15% είναι το πλήθος μη συμμορφώσεων –σοβαρών προβλημάτων που παρουσιάστηκαν στο ξενοδοχείο. Το συγκεκριμένο υποκριτήριο αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα του διαχειριστικού τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Είναι αρκετά σημαντικό για τις επιχειρήσεις να μπορέσουν να μειώσουν το πλήθος των σοβαρών προβλημάτων που παρουσιάζονται σε ένα ξενοδοχείο, έτσι ώστε να μπορέσουν να αυξήσουν τα κέρδη τους.

6.3.6 Αποτελέσματα Συνεργατών – Προμηθευτών



Γράφημα 6-16: Αποτελέσματα Συνεργατών – Προμηθευτών

Το κριτήριο αξιολογεί την ικανοποίηση των συνεργατών / προμηθευτών από τον τρόπο συνεργασίας τους με τον οργανισμό, εξετάζει συγκεκριμένους δείκτες αποδοτικότητας και συγκρίνει τα αποτελέσματα του οργανισμού για διαφορετικές χρονικές περιόδους, για διαφορετικά τμήματα του οργανισμού, ανταγωνιστικούς οργανισμούς και το μέσο όρο του κλάδου.

Η σημαντικότητα των υποκριτηρίων είναι αρκετά υψηλή για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε αυτό το κριτήριο. Το μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία συγκεντρώνει το βάρος 29% και είναι τόσο σημαντικό για τις επιχειρήσεις καθώς

εκτός από κέρδος που τους αποφέρει η συνεργασία αυτή, μεσολαβεί και για την πρώτη επαφή του ξενοδοχείου με τους μελλοντικούς του πελάτες.

Το βάρος επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω ποιότητας ή άλλων λαθών, με βάρος 24% παίζει σημαντικό ρόλο γιατί η ποιότητα των προϊόντων που παρέχει ένα ξενοδοχείο αποτελεί την εικόνα του προς τους πελάτες του και προς την κοινωνία.

Στη συνέχεια ακολουθεί το βάρος των σημαντικών καθυστερήσεων στις παραγγελίες με βάρος 24%. Εξίσου σημαντικό κριτήριο όπως το πρώτο, σύμφωνα με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τέλος το βάρος των τουριστικών γραφείων, με τα οποία σταματήσανε τα ξενοδοχεία τη συνεργασία τους, ακολουθεί με αρκετά καλό βάρος 23%.

Κεφάλαιο 7ο :ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η σύγχρονη προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης απαιτεί τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών που εφαρμόζουν επιχειρήσεις και οργανισμοί για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται. Για το λόγο αυτό, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών διοίκησης, οι οποίες βασίζονται στις αρχές της ΔΟΠ και εκφράζονται μέσα από τα μοντέλα της επιχειρηματικής αριστείας. Στο πλαίσιο αυτό, η διαδικασία μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης μιας επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, σε τακτά χρονικά διαστήματα αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο επίτευξης της συνεχούς βελτίωσης.

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί την προσπάθεια δημιουργίας μιας ολοκληρωμένης μεθοδολογίας αυτοαξιολόγησης της επιχειρηματικής αριστείας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, με αναπροσαρμογή των υπαρχόντων μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών. Δίνεται με αυτό τον τρόπο, η δυνατότητα διαμόρφωσης ενός πλαισίου υποστήριξης αποφάσεων με βάση πληροφορίες και δεδομένα που αφορούν την απόδοση της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε επιμέρους τμήματα ή τομείς και τα οποία όταν συντεθούν παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη συνολική της απόδοση.

Μέσα από την αυτοαξιολόγηση θα θέλαμε να εμφανιστεί μια αναφορά που θα προσδιορίζει τις αδυναμίες και τα αδύνατα σημεία στις διαδικασίες και στους παράγοντες που βρίσκονται πίσω από τις αδυναμίες και τα αδύνατα σημεία στα αποτελέσματα. Αυτό θα μας οδηγήσει σε μια σειρά προτάσεων που θα σχεδιαστούν για να βελτιώσουν τις δυνατότητες ή εφόσον η βελτίωση θα είναι αδύνατη βραχυπρόθεσμα ή υπερβολικά ακριβή, σε προτεινόμενες αλλαγές σε στόχους. Οι προτεινόμενες βελτιώσεις στρατηγικής σημασίας ή με σημαντικό αποτέλεσμα στα σχέδια ή στη χρησιμοποίηση πηγών, και οι προτεινόμενες αλλαγές στους στόχους θα υποβληθούν ως προς εξέταση από τον στρατηγικό σχεδιασμό και εφόσον εγκριθούν από το αρμόδιο τμήμα θα εφαρμοστούν.

Ο σκοπός της αυτοαξιολόγησης είναι να δώσει στους διευθύνοντες μια σειρά εφοδίων για να τους βοηθήσει να βρουν μια καλή λύση όταν τα περιθώρια στενεύουν και όταν χρειάζεται να ελεγχθεί η πρόοδος. Η αυτοαξιολόγηση επιτρέπει στα ξενοδοχεία να:

- Πραγματοποιούν κριτικές αναλύσεις διαδικασιών από τον προηγούμενο έλεγχο
- Προσδιορίζουν τις αιτίες των παρεκκλίσεων από το αρχικό σχέδιο
- Εισάγουν οποιεσδήποτε διαφοροποιήσεις σε στόχους
- Επαληθεύουν το επίπεδο των ικανοτήτων σε σχέση με νέο σύνολο στόχων
- Επαληθεύουν το κατά πόσο τα στοιχεία που υπάρχουν στη διάθεση της διοίκησης είναι επαρκές για να επιτρέψει τον έλεγχο του συστήματος
- Σχεδιάζουν την επόμενη έκταση
- Σχεδιάζουν την επέκταση των ικανοτήτων στη γραμμή των απαιτήσεων της νέας έκτασης

Η απόδοση της αυτοαξιολόγησης προσφέρει την εισαγωγή για την ανασκόπηση της αυτοαξιολόγησης και τον στρατηγικό σχεδιασμό βελτίωσης.

Για να έχει ουσιαστικό αποτέλεσμα μια μορφή αξιολόγησης θα πρέπει να καθιερωθεί η πραγματοποίηση της σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με αυτό τον τρόπο, γίνεται δυνατή η παρακολούθηση των μεταβολών της απόδοσης της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, ώστε να φανεί η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών βελτίωσης.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία, υπολογίζει τους συντελεστές βαρύτητας και επίδοσης των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται από τα μοντέλα αυτοαξιολόγησης για την εσωτερική αξιολόγηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ελλάδος. Παράλληλα, γίνεται πολύ εύκολη η σύγκριση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης τόσο για διαφορετικές χρονικές περιόδους όσο και μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων. Με αυτόν τον τρόπο, η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να καθιερώσει ένα εσωτερικό σύστημα συγκριτικής ανάλυσης της επίδοσης (interior benchmarking system), για την αναγνώριση των αποτελεσμάτων που έχουν τα στρατηγικά σχέδια, στη βελτίωση της συνολικής τους απόδοσης και για την υιοθέτηση των αποτελεσματικότερων διαδικασιών που εφαρμόζονται από άλλους ξενοδοχειακούς οργανισμούς. Επίσης, η συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων, εξυπηρετεί στο να αποφευχθεί το πρόβλημα των υπερεκτιμημένων αυτοαξιολογήσεων.

Η περιβαλλοντική πολιτική των ξενοδοχείων δείχνει να μην επιδρά σημαντικά στα αποτελέσματα, αλλά μελλοντικά ίσως να αποκτήσει υψηλή σημαντικότητα. Επίσης, μελετώντας τα βάρη των κριτηρίων των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι ο παράγοντας των Προμηθευτών και Συνεργατών επηρεάζει σημαντικότερα τα αποτελέσματα και τα ξενοδοχεία φαίνεται να δείχνουν ιδιαίτερη προσοχή στον

παράγοντα αυτόν, επιτυγχάνοντας την υψηλότερη επίδοση από όλους τους παράγοντες.
Προεκτάσεις και μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις της συγκεκριμένης μεθοδολογίας θα μπορούσαν να αποτελέσουν:

- Η εργασία αυτή αφορά τη μελέτη μέρους του κλάδου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ελλάδος για το έτος 2007, για τις κατηγορίες Lux, 5*****, 4**** ξενοδοχεία. Ωστόσο χρήσιμο θα ήταν, να πραγματοποιηθεί μια μελλοντική έρευνα, η οποία θα αφορά τη μελέτη του κλάδου των ξενοδοχείων συγκεκριμένων πόλεων ή άλλων χωρών ή άλλων κλάδων.

- Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να συμπεριλάμβανε μεγαλύτερο πλήθος στατιστικού δείγματος των ερωτηματολογίων. Όμως, η κατάρτιση του ερωτηματολογίου, αλλά και η ανάλυση των απαντήσεων κάλυψε σε μεγάλο ποσοστό την ανάδειξη των τάσεων, των προτιμήσεων, των προβλημάτων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ελλάδος.

- Η δημιουργία καθορισμένων μεθοδολογικών πλαισίων αξιολόγησης για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σαν βάση για τη θέσπιση εθνικών συστημάτων αξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ελλάδος.

- Η διερεύνηση εναλλακτικών μοντέλων σύνθεσης των κριτηρίων αξιολόγησης για τον υπολογισμό των συντελεστών βαρύτητας μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αυτό μπορεί να αφορά είτε τη χρησιμοποίηση διαφορετικών μαθηματικών μοντέλων υπολογισμού των συντελεστών απόδοσης των κριτηρίων αξιολόγησης και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού είτε τη δημιουργία συγκεκριμένης δομής των κριτηρίων, η οποία θα έχει καθορισμένες σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος.

- Η παρούσα, τέλος, μελέτη θα μπορούσε να συγκριθεί με άλλες μελέτες που έχουν εκπονηθεί για την αξιολόγηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ώστε να επισημανθούν οι διαφορές στους δείκτες βαρύτητας και στις βασικές αρχές μεταξύ των μεθόδων αυτών, όπως επίσης, και η σύγκρισή της με μελέτες εξωτερικών αξιολογήσεων, δηλαδή, τη μελέτη αξιολόγησης από έναν εξωτερικό παράγοντα του ξενοδοχείου και τη σύγκρισή της με την παρούσα μελέτη.

- Να εφαρμοστεί η μεθοδολογία στα ξενοδοχεία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο Επιχειρηματικής Αριστείας

Όνομα ξενοδοχείου: ..... Κατηγορία: ……

Οδός: ..... Αριθμός: …….

Πόλη: ..... Νομός: …….. Τ.Κ.: ……

Όνομα Διευθυντού Ξενοδοχείου/ Εταιρείας:……...

Όνομα και θέση αυτού που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο: …….

Τηλέφωνο: ……..

Fax: ……. e-mail: ……..

Βασικά Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείου:

	Μονόκλινα	**Δίκλινα**	**Σουίτες**	**Bungalows/Villas**	**ΣΥΝΟΛΟ**
Αριθμός δωματίων	……	……	…...	……	…….

Περιγράψτε τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι παρακάτω αρχές διοίκησης στο ξενοδοχείο σας. Εάν δεν εφαρμόζονται εξηγήστε τους λόγους (μικρή σημαντικότητα, δυσκολία στην εφαρμογή):

ΗΓΕΣΙΑ

1. ***Με ποιο τρόπο αναπτύσσονται και μεταδίδονται οι στόχοι, το όραμα, οι αξίες και η κουλτούρα ποιότητας του ξενοδοχείου;***

2. ***Με ποιο τρόπο τα ανώτερα στελέχη προωθούν τη βελτίωση της ποιότητας; (π.χ. α)μετάδοση καλών πρακτικών και γνώσεων, β)ανάλυση γνώμης προσωπικού, γ)επικέντρωση στη συνεχή βελτίωση)***

3. ***Πως το ξενοδοχείο δείχνει την ευαισθητοποίηση του απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία; (π.χ. α) Αναγνώριση πιθανών κινδύνων από τις εργασίες του ξενοδοχείου για την κοινωνία, το προσωπικό και το περιβάλλον και προσπάθεια εξάλειψης τους (μείωση αποβλήτων, θορύβου, ανακύκλωση προϊόντων, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας), β)Συστηματική διαδικασία αναγνώρισης περιβαλλοντικών και άλλων κανονισμών, γ) Συμμετοχή της ανώτερης ηγεσίας σε σεμινάρια δ)Υιοθέτηση ενεργειών για τη βελτίωση της μόλυνσης του περιβάλλοντος ε)Μετάδοση στο προσωπικό των περιβαλλοντικών κανονισμών)***

4. ***Πως τα ηγετικά στελέχη βελτιώνουν τον τρόπο που διοικούν; (π.χ. αξιολόγηση ικανοτήτων και διοικητικής συμπεριφοράς από το προσωπικό)***

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5. ***Τι πρακτικές εφαρμόζονται για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού; (π.χ. α)ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, β)σύστημα ανταμοιβών, γ)ανάλυση αναγκών για νέες προσλήψεις, δ)ανατροφοδότηση για τη βελτίωση του τρόπου διαχείρισης)***

6. ***Με ποιο τρόπο ενθαρρύνεται η εμπλοκή και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού; (π.χ. α)Προώθηση ομαδικής εργασίας, β)Εξουσιοδότηση προσωπικού για ανάληψη πρωτοβουλιών και επίλυση προβλημάτων, γ)συμμετοχή του προσωπικού στον καθορισμό της στρατηγικής, δ)εφαρμογή των προτάσεων βελτίωσης)***

7. ***Με ποιο τρόπο αναγνωρίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσης και πως πραγματοποιείται; (π.χ. α)αναγνώριση βάσει στόχων, στρατηγικής, β)συστηματική εκπαίδευση, γ)αξιολόγηση παρεχόμενης εκπαίδευσης, δ) Αναθεώρηση και βελτίωση του συστήματος εκπαίδευσης***

8. ***Με ποιο τρόπο πραγματοποιείται η επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού (κάθετη, οριζόντια, αμφίδρομη, επικοινωνία, κλπ);***

9. ***Με ποιο τρόπο το ξενοδοχείο δείχνει το έμπρακτο ενδιαφέρον του για το προσωπικό; (π.χ. α)εξασφάλιση κανόνων υγιεινής, εργασίας και ασφάλειας, β) υποστήριξη προσωπικού μέσω συνταξιοδοτικών προγραμμάτων, μεταφορά με μέσα της εταιρείας, προγράμματα ασφάλισης, παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, γ)έρευνες μέτρησης της ικανοποίησης του προσωπικού, δ)διατήρηση στοιχείων όπως πλήθος παραιτήσεων, ποσοστό απουσιών, κλπ)***

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

10. ***Ποια είναι η διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής του ξενοδοχείου; (π.χ. α)συστηματική έρευνα της αγοράς, β)πρόβλεψη αναγκών πελατών, προμηθευτών, μετόχων, προσωπικού, γ)διερεύνηση ενεργειών ανταγωνιστώ, δ)συμμετοχή εμπλεκομένων στη διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής)***

11. ***Τι είδους πληροφορίες χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό της στρατηγικής; (π.χ. α)benchmarking, β)κοινωνικά, περιβαλλοντικά, νομικά, οικονομικά και δημογραφικά στοιχεία, γ)εσωτερικοί δείκτες απόδοσης, δ)πληροφόρηση για νέες τεχνολογίες / υπηρεσίες, ε)διαθέσιμοι πόροι)***

12. ***Με ποιο τρόπο ελέγχεται η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής και διασφαλίζεται η βελτίωση της; (π.χ. α)ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών, β)χρήση δεικτών μέτρησης)***

13. ***Πως επιτυγχάνεται η ορθή εφαρμογή της στρατηγικής; (π.χ. α)καθορισμός συγκεκριμένων στόχων και σχεδίων, β)καθορισμός υπευθύνων εφαρμογής των σχεδίων, γ)χρήση δεικτών για την παρακολούθηση)***

14. ***Πως εξασφαλίζεται η μετάδοση της στρατηγικής στο προσωπικό; (π.χ. αξιολόγηση βαθμού ενημέρωσης)***

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

15. ***Πως γίνεται η διαχείριση των οικονομικών πόρων; (π.χ. α)ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας, β)σύμφωνα με στρατηγική, γ) Χρήση κατάλληλών εργαλείων και τεχνικών για την αξιολόγηση της απόδοσης των επενδύσεων)***

16. ***Με ποιο τρόπο εξασφαλίζεται η καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού και η χρήση των υλικών;***

17. ***Με ποιο τρόπο γίνεται η αναγνώριση νέων τεχνολογιών / υπηρεσιών, εξασφαλίζεται η αποτελεσματική χρήση της υπάρχουσας τεχνολογίας και αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα αντικατάστασης των πεπαλαιωμένων τεχνολογιών - τεχνικών;***

18. ***Πως το ξενοδοχείο διαχειρίζεται τις πληροφορίες που του είναι απαραίτητες; (π.χ. α)Συστηματική διαδικασία επιλογής, συλλογής και διαχείρισης των κατάλληλων δεδομένων για την παρακολούθηση της απόδοσης των λειτουργιών, β)Διάθεση απαραίτητων πληροφοριών με κατάλληλη μορφή, ευκολία, ταχύτητα προς όλους τους πιθανούς χρήστες, γ)διασφάλιση εγκυρότητας, αξιοπιστίας, αποτροπής χρήσης από μη εγκεκριμένους χρήστες πληροφοριών και άμεσης ενημέρωσης με τρέχοντα δεδομένα δ)Μετάδοση πληροφοριών προς όλους τους ενδιαφερόμενους για καλύτερη λήψη αποφάσεων (π.χ. αποτελέσματα ικανοποίησης πελατών))***

ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

19. ***Ποια διαδικασία ακολουθείται για την επιλογή των συνεργατών / προμηθευτών; (π.χ. α)επιτόπια εξέταση, β)μέσω ερωτηματολογίων)***

20. ***Ποιος είναι ο βαθμός συμμετοχής των συνεργατών / προμηθευτών στη λειτουργία του ξενοδοχείου; (π.χ. α)προτάσεις προμηθευτών για βελτίωση, β)προτάσεις προς τους προμηθευτές για βελτίωση, γ)δημιουργία από κοινού καινοτομιών, δ)συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικής)***

21. ***Με ποιο τρόπο γίνεται η αξιολόγηση και η βελτίωση της συνεργασίας; (π.χ. α)αξιολόγηση απόδοσης προμηθευτών, β)μέτρηση ικανοποίησης συνεργατών)***

ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

22. ***Με ποιο τρόπο εντοπίζονται οι νέες αγορές και οι διαφορετικές κατηγορίες πελατών;***

23. ***Τι ενέργειες γίνονται για τη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες; (π.χ. α)διαχείριση παραπόνων-αιτημάτων, β)εκπαίδευση προσωπικού στην εξυπηρέτηση πελατών, γ)συμμετοχή πελατών σε συζητήσεις για την ανάλυση των αναγκών τους, δ)εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες)***

24. ***Με ποιο τρόπο επιλέγονται οι νέες υπηρεσίες; (π.χ. α)βάσει αναγκών πελατών, β)σε συνεργασία με συνεργάτες (tour operators))***

25. Τι πληροφορίες συλλέγονται για την ικανοποίηση των πελατών; (π.χ. α)έρευνες ικανοποίησης, β)χρήση δεικτών (πλήθος παραπόνων), γ)συγκριτική ανάλυση με ανταγωνιστές και προηγούμενες χρονικές περιόδους)

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

26. Με ποιο τρόπο καθορίζονται, σχεδιάζονται και γίνεται η διαχείριση των βασικών διαδικασιών του ξενοδοχείου; (π.χ. α)εφαρμογή συστημάτων ποιότητας, ISO, HACCP, κλπ, β)αναγνώριση εσωτερικών πελατών)

27. Πως γίνεται ο έλεγχος ορθής εφαρμογής των διαδικασιών; (π.χ. α)χρήση δεικτών, β)καθορισμός αρμοδιοτήτων για κάθε διαδικασία, γ)συγκεκριμένος μηχανισμός αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων (προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες))

28. ***Πως εξασφαλίζεται η συνεχή βελτίωση των διαδικασιών; (π.χ. συγκριτική ανάλυση της απόδοσης, β)χρήση πληροφοριών από πελάτες, εργαζόμενους, συνεργάτες, γ)εκπαίδευση προσωπικού στις νέες διαδικασίες)***

Επισημάνετε εάν συλλέγετε στοιχεία για τους παρακάτω δείκτες και με ποιο τρόπο. Εάν όχι εξηγήστε γιατί (δυσκολία στη συλλογή, μικρή σημαντικότητα):

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

29. Ικανοποίηση πελατών

Ναι ☐ Όχι ☐

30. Καταναλωτική πίστη (επανάληψη επίσκεψης, πρόταση σε άλλους)

Ναι ☐ Όχι ☐

31. Πλήθος παραπόνων

Ναι ☐ Όχι ☐

32. Πληρωμή εγγυήσεων (κλοπή αντικειμένων)

Ναι ☐ Όχι ☐

33. Ποσοστό επαναλαμβανόμενων πελατών

Ναι ☐ Όχι ☐

34. Μέσο κέρδος ανά πελάτη

Ναι ☐ Όχι ☐

35. Αριθμός νέων / χαμένων πελατών

Ναι ☐ Όχι ☐

36. Ποσοστό επίλυσης παραπόνων

Ναι ☐ Όχι ☐

37. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα

Ναι ☐ Όχι ☐

38. Συγκριτική ανάλυση επίδοσης (ιστορικά στοιχεία, κλάδος, ανταγωνιστές)

Ναι ☐ Όχι ☐

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

39. Ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού

Ναι ☐ Όχι ☐

40. Πλήθος προτάσεων από προσωπικό

Ναι ☐ Όχι ☐

41. Παρεχόμενη εκπαίδευση (ημέρες εκπαίδευσης / σύνολο εργαζομένων)

Ναι ☐ Όχι ☐

42. Κόστος εκπαίδευσης (κόστος εκπαίδευσης / συνολικό κόστος προσωπικού)

Ναι ☐ Όχι ☐

43. Συνολικό κόστος επιβραβεύσεων / συνολικό εισόδημα

Ναι ☐ Όχι ☐

44. Ποσοστό απουσιών

Ναι ☐ Όχι ☐

45. Ποσοστό παραιτήσεων (πλήθος παραιτήσεων / σύνολο εργαζομένων)

Ναι ☐ Όχι ☐

46. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας

Ναι ☐ Όχι ☐

47. Συγκριτική ανάλυση επίδοσης (ιστορικά στοιχεία, κλάδος, ανταγωνιστές)

Ναι ☐ Όχι ☐

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

48. Αντιλήψεις κοινωνίας για την περιβαλλοντική και κοινωνική πολιτική του ξενοδοχείου

Ναι ☐ Όχι ☐

49. Ποσοστό χρησιμοποίησης ανακυκλωμένων προϊόντων

Ναι ☐ Όχι ☐

50. Ποσοστό χρησιμοποίησης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας

Ναι ☐ Όχι ☐

51. Ετήσια κατανάλωση ενέργειας

Ναι ☐ Όχι ☐

52. Ποσοστό μείωσης αποβλήτων / απορριμμάτων

Ναι ☐ Όχι ☐

53. Επίδραση στο τοπικό επίπεδο ανεργίας

Ναι ☐ Όχι ☐

54. Πλήθος ατυχημάτων

Ναι ☐ Όχι ☐

55. Δωρεές

Ναι ☐ Όχι ☐

56. Συγκριτική ανάλυση επίδοσης (ιστορικά στοιχεία, κλάδος, ανταγωνιστές)

Ναι ☐ Όχι ☐

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

57. Μερίδιο Αγοράς

Ναι ☐ Όχι ☐

58. Μικτό περιθώριο κέρδους

Ναι ☐ Όχι ☐

59. Καθαρό περιθώριο κέρδους

Ναι ☐ Όχι ☐

60. Πωλήσεις

Ναι ☐ Όχι ☐

61. Τιμή Μετοχής

Ναι ☐ Όχι ☐

62. Ρευστότητα

Ναι ☐ Όχι ☐

63. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων

Ναι ☐ Όχι ☐

64. Δανειακή επιβάρυνση

Ναι ☐ Όχι ☐

65. Συγκριτική ανάλυση επίδοσης (ιστορικά στοιχεία, κλάδος, ανταγωνιστές)

Ναι ☐ Όχι ☐

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

66. Πλήθος μη συμμορφώσεων - σοβαρών προβλημάτων

Ναι ☐ Όχι ☐

67. Κόστος μη συμμορφώσεων

Ναι ☐ Όχι ☐

68. Πλήθος καινούργιων υπηρεσιών

Ναι ☐ Όχι ☐

69. Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης

Ναι ☐ Όχι ☐

70. Μέσος χρόνος πρόσβασης στις απαραίτητες πληροφορίες

Ναι ☐ Όχι ☐

71. Λειτουργικά έξοδα

Ναι ☐ Όχι ☐

72. Κατανάλωση πρώτων υλών

Ναι ☐ Όχι ☐

73. Ποσοστό χρησιμοποίησης συγκεκριμένων υπηρεσιών

Ναι ☐ Όχι ☐

74. Πληρότητα

Ναι ☐ Όχι ☐

75. Συγκριτική ανάλυση επίδοσης (ιστορικά στοιχεία, κλάδος, ανταγωνιστές)

Ναι ☐ Όχι ☐

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ / ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

76. Ικανοποίηση προμηθευτών από τον τρόπο συνεργασίας

Ναι ☐ Όχι ☐

77. Ποσοστό ελαττωματικών (λάθη παραγγελιών) από προμηθευτές

Ναι ☐ Όχι ☐

78. Χρόνος διεκπεραίωσης παραγγελίας

Ναι ☐ Όχι ☐

79. Ακρίβεια στο χρόνο διεκπεραίωσης

Ναι ☐ Όχι ☐

80. Ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών

Ναι ☐ Όχι ☐

81. Βελτίωση ποιότητας προϊόντων / διαδικασιών / υπηρεσιών

Ναι ☐ Όχι ☐

82. Πλήθος προτάσεων βελτίωσης από προμηθευτές

Ναι ☐ Όχι ☐

83. Πλήθος τουριστικών γραφείων που σταμάτησε τη συνεργασία

Ναι ☐ Όχι ☐

84. Ποσοστιαίος τζίρος από τουριστικά γραφεία

Ναι ☐ Όχι ☐

85. Συγκριτική ανάλυση επίδοσης (ιστορικά στοιχεία, κλάδος, ανταγωνιστές)

Ναι ☐ Όχι ☐

Γενικές Παρατηρήσεις

Παράρτημα Β

Ερωτηματολόγιο Βαρών

Επωνυμία

Ονομασία	
Διακριτικός τίτλος	

Κατηγορία

2*	
3*	
4*	
5*	
Λουξ	

Διευθύνων Σύμβουλος

Στοιχεία μονάδας

Νομός	
Οδός	
Αριθμός	
Πόλη	
ΤΚ	
Τηλέφωνο	
Φάξ	
Εταιρική Ιστοσελίδα	
Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο	

Τα στοιχεία δόθηκαν από:

Όνομα Υπαλλήλου	
Θέση Υπαλλήλου	

Ημερομηνία Συμπλήρωσης

α) Παρακαλούμε να κατατάξετε τα παρακάτω κριτήρια ανάλογα με τη σημαντικότητα τους για τη λειτουργία του ξενοδοχείου σας. Επιλέξτε (1, 2, 3...) για το σημαντικότερο έως το λιγότερο σημαντικό κριτήριο. Αποφύγετε, όσο είναι δυνατόν, να χαρακτηρίσετε τα κριτήρια έως εξίσου σημαντικά.

Κριτήριο	Σημαντικότητα
Βασικές προϋποθέσεις αποτελεσματικής διοίκησης	
Αποτελεσματική ηγεσία	
Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	
Καθορισμένο στρατηγικό πρόγραμμα	
Αποδοτική διαχείριση διαθέσιμων πόρων	
Αποδοτική συνεργασία με προμηθευτές / συνεργάτες	
Προσανατολισμός στους πελάτες	
Αποτελεσματική διαχείριση διαδικασιών	

Ακολουθήστε την παραπάνω διαδικασία για τις επιμέρους διαστάσεις στις οποίες αναλύονται τα κριτήρια αυτά.

Κριτήριο	Σημαντικότητα
Ηγεσία	
Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας για τον καθορισμό των στόχων	
Συμμετοχή των στελεχών στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας	
Ευαισθητοποίηση της ηγεσίας απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία	
Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας για τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης	
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	
Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού	
Παροχή εκπαίδευσης	
Εμπλοκή και συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων	
Αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων	
Συστηματική προσπάθεια βελτίωσης της ικανοποίησης του προσωπικού	
Στρατηγικός Προγραμματισμός	
Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας για τον καθορισμό της στρατηγικής	
Έλεγχος της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής	
Καθορισμός συγκεκριμένων στόχων, σχεδίων και υπεύθυνων υλοποίησης τους	
Τακτική ενημέρωση του προσωπικού για τη στρατηγική	
Διαχείριση Πόρων	
Διαχείριση οικονομικών πόρων	

Διαχείριση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού	
Διαχείριση νέων τεχνολογιών και νέων υπηρεσιών	
Διαχείριση απαραίτητων πληροφοριών και δεδομένων	
Προμηθευτές και Συνεργάτες (Tour Operators)	
Ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής προμηθευτών	
Συμμετοχή των προμηθευτών / συνεργατών στη λειτουργία και τις αποφάσεις του ξενοδοχείου	
Συστηματική διαδικασία βελτίωσης της συνεργασίας του ξενοδοχείου με τους προμηθευτές / συνεργάτες	
Προσανατολισμός στους πελάτες	
Αναγνώριση νέων αγορών και διαφορετικών κατηγοριών πελατών	
Συνεχή βελτίωση των σχέσεων με του πελάτες	
Συστηματική ανάλυση των αναγκών για την παροχή νέων υπηρεσιών	
Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών	
Διαδικασίες	
Ύπαρξη συστηματικής διαδικασίας για τον καθορισμό και τη σχεδίαση των βασικών διαδικασιών λειτουργίας του ξενοδοχείου	
Συστηματικός έλεγχος της ορθής εφαρμογής των διαδικασιών	
Ύπαρξη διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών	

β) Παρακαλούμε να κατατάξετε τους παρακάτω δείκτες απόδοσης ανάλογα με το πόσο σημαντική θεωρείται η βελτίωση τους για το ξενοδοχείο σας. Επιλέξτε (1, 2, 3...) για το σημαντικότερο έως το λιγότερο σημαντικό δείκτη απόδοσης. Αποφύγετε, όσο είναι δυνατόν, να χαρακτηρίσετε τους δείκτες έως εξίσου σημαντικούς.

Κριτήριο	Σημαντικότητα
Βασικοί δείκτες απόδοσης	
Δείκτες απόδοσης σχετικοί με τους πελάτες	
Δείκτες απόδοσης σχετικοί με το ανθρώπινο δυναμικό	
Δείκτες απόδοσης σχετικοί με το περιβάλλον και την κοινωνία	
Οικονομικοί δείκτες απόδοσης	
Δείκτες απόδοσης σχετικοί με τη λειτουργία και τη διαχείριση του ξενοδοχείου	
Δείκτες απόδοσης σχετικοί με τους προμηθευτές / συνεργάτες	

Ακολουθήστε την παραπάνω διαδικασία για τους επιμέρους δείκτες στους οποίους αναλύονται οι συγκεκριμένοι δείκτες απόδοσης.

Κριτήριο	Σημαντικότητα
Αποτελέσματα Πελατών	
Βαθμός ικανοποίησης πελατών	
Ποσοστό επαναλαμβανόμενων πελατών	
Ποσοστό πελατών που γνώριζαν το ξενοδοχείο πριν το επισκεφτούν	
Παράπονα πελατών	
Αποζημιώσεις για ατυχήματα και απώλεια προσωπικών αντικειμένων	
Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού	
Βαθμός ικανοποίησης προσωπικού	
Αριθμός απουσιών του προσωπικού από την εργασία του	
Ποσοστό εργαζομένων που διέκοψαν τη συνεργασία με το ξενοδοχείο	
Ημέρες και κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο	
Πλήθος προτάσεων βελτίωσης του προσωπικού που υλοποιήθηκαν από το ξενοδοχείο	
Περιβαλλοντικά – Κοινωνικά Αποτελέσματα	
Αντίληψη της κοινωνίας για την κοινωνική και περιβαλλοντική πολιτική του ξενοδοχείου	
Κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος	
Ποσότητα αποβλήτων / απορριμμάτων	
Ποσοστό ανακυκλώσιμων υλικών επί του συνόλου των υλικών που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο	

Ποσοστό εναλλακτικών πηγών ενέργειας σε σχέση με τη συνολική κατανάλωση ενέργειας	
Οικονομικά Αποτελέσματα	
Μερίδιο αγοράς	
Μικτό περιθώριο κέρδους	
Κύκλος εργασιών	
Συνολική ρευστότητα	
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	
Δανειακή επιβάρυνση	
Διαχειριστικά Αποτελέσματα	
Πλήθος μη-συμμορφώσεων – σοβαρών δυσλειτουργιών	
Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης για τις σημαντικότερες υπηρεσίες	
Ποσοστό λειτουργικών επί των συνολικών εξόδων	
Μέσο κέρδος από τη χρήση συγκεκριμένων υπηρεσιών	
Μέση πληρότητα του ξενοδοχείου	
Αποτελέσματα Συνεργατών – Προμηθευτών	
Ποσοστό επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω κακής ποιότητας ή άλλων λαθών	
Ποσοστό σημαντικών καθυστερήσεων στις παραγγελίες	
Μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία	
Ποσοστό τουριστικών γραφείων με τα οποία σταμάτησε η συνεργασία	

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Eurobank E.F.G (2006). Eurobank Research Οικονομία & Αγορές, Τεύχος 8, Έτος 1.

Πολίτης Ι. (2005). Συνεισφορά Πολυκριτήρια Ανάλυσης στα συστήματα ποιότητας (Business Excellence), Χανιά.

Τσίχλης Γ. (2007). Εφαρμογή Επιχειρηματικής Αριστείας: Συγκριτική Αξιολόγηση στον Τομέα των Τουριστικών Υπηρεσιών, Χανιά.

Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης, Χρυσοβαλάντης Γαγάνης (2004).Βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία του τουρισμού της Κρήτης και αξιολόγηση των τουριστικών επιχειρήσεων.

Ξένη Βιβλιογραφία

Allen D.R. and Rao T.R. (2000). *Analysis of Customer Satisfaction Data*, ASQ Quality Press, Milwaukee.

Andersen T.J. (2000) Strategic planning, autonomous actions and corporate performance, *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 184-200.

Andrews K.R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Revised Edition, Irwin, Homewood, IL.

AQC (2004). *Australian Business Excellence Framework*, Australian Quality Council, St. Leonards.

Armstrong J.S. (1982). The value of formal planning for strategic decision: review of empirical research, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp 197-221.

Bal J. (1998). Process analysis tools for process improvement, *The TQM Magazine,* Vol. 10, No 5, pp. 342-354.

Banker R.D., Field J.M., Schroeder R.G. and Shina K.K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 867-890.

Bennett J. and Jayes S. (1998). *The Seven Pillars of Partnering*, Thomas Telford Publishing, Reading Construction Forum Ltd.

Blackburn R. and Rosen B. (1993). Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award- winning companies, *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No3 , pp. 49-66.

Bohoris G.A. (1995). A comparative assessment of some major quality awards, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 2, pp. 30-43.

Borman W.C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness, pp. 271-326 in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2nd ed.), edited by M.D. Dunnette and L.M. Hough.

Boudreau J.W. (1983). Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs, *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp. 551-576.

Boxal P.F. (1991). Buliding the theory of comparative HRM, Human Resource Management Journal, Vol. 5, pp. 5-17.

Brewster C., Tregaskis O., Hegewish A. and Mayne L. (1996). Comparative research in human resource management: a review and an example, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, pp. 586-604.

Bulletpoint (1996). Creating a change culture- not about structures, but winning hearts and minds, sample issue, pp 12-13.

Byars L.L. and Rue L.W. (1991). *Human Resource Management*, 3rd ed. Homewood.

Byrd R.E. (1987). Corporate leadership skills: A new synthesis, *Organizational Dynamics*, pp. 34-43.

Byrne J.A. (1996). Strategic planning, *Business Week*, Vol.46, No. 3490, pp46-51.

Chaharbaghi K. and Willis R. (1998). Strategy: the missing link between continuous revolution and constant evolution, International *Journal of Operations & Production Management,* Vol. 18, No 9/10, pp. 1017-27.

Chandler A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.

Clark T., Gospel H. and Montgomery J. (1999). Running on the spot? A review of twenty years of research on the management of human resources in comparative and international perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No 3, pp. 520-544.

Dale B. and Cooper C. (1994). Introducing TQM: the role of senior management, *Management Decision*, Vol. 32, pp. 20-26.

Davidson W.N. (1996). Early retirement programs and firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 970-984.

Dean J.W.Jr. and Evans J.R. (1994). *Total Quality: Management, Organization and Strategy*, St. Paul, MN: West

Deming W.E. (1986). Out of Crisis, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.

EFQM (2004). *The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management*, Brussels.

Evans J.R. and Lindsay W.M. (1999). *The management and control of quality*, South- Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

Ferris G.R. Arthur M.M., Berkson H.M. and Kaplan D.M. (1998). Toward a social context theory of the human resource management- organization effectiveness relationship, *Human Resource Management Review*, Vol.8, No3, pp. 235-264.

Ferris G.R., Buckley M.R. and Allen G.M. (1992). Promotion systems in organizations, *Human Resource Planning*, Vol.15, pp.47-68.

Georgiades N. and Macdonell R. (1998). *Leadership for Competitive Advantage*, John Wiley and Sons, New York.

Gerhart B. and Milkovich G.T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance, Academy of Management Journal, Vol.33, pp. 663-691.

Greenley G.E. (1986). Does strategic planning improve company performance?, *Long Range Planning*, Vol. 19, pp. 101-109.

Greenley G.E. (1994). Strategic planning and company performance: an appraisal of the empirical evidence, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, No.4, pp. 383-396.

Grigoroudis E., Politis Y., Spyridaki O. and Siskos Y.(2004). Modeling Importance Preferences in Customer Satisfaction Surveys, in: *Proceedings of the 56th Meeting of the European Working Group "Multiple Criteria Decision Aiding" within EURO,* October 2002, Coimbra, Portugal, (to appear).

Hahn W. and Powers T. (1999). The impact of planning sophistication and implementation on firm performance, The Journal of Business and Economic Studies, Vol.15, pp. 19-35.
Hewlett C.A. (1999). Strategic planning for real estate companies, *Journal of Property Management,* Vol.64, No.1, pp. 264.

Hu L., Bentler P.M. and Kano Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted? *Psychological Bulletin*, Vol.112, pp. 351-62.

Johnson G. and Scholes K. (1997). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Pretice- Hall, Cambridge.

Juran J.M. (1988). *Juran's Quality Handbook*, 4th edition, McGraw- Hill.

Juran J.M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*, An Executive Handbook, The Free Press, New York, NY.

Juran J.M. (1992). *Juran on Quality by Design*, The Free Press, New York.

JUSE (1994). *The Deming Prize Guide for Oversea Companies*, Tokyo.

Kanji G.P. and Moura P. (2001). Measuring leadership excellence, *Total Quality Management*, Vol.12, No.6, pp. 701-718.

Kanji G.P. and Wallace W. (2000). Business excellence through customer satisfaction, *Total Quality Management*, Vol.11, No.7, pp.S979-S998.

Keeney R.L. (1992). *Value- focused thinking: A path to creative decision making*, Harvard University Press, London.

Lado A.A. and Wilson M.C. (1994). Human resource and sustained competitive advantage: a competency- based perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.19, No.4, pp.699-727.

Legge K. (1995). *Human Resource Management: rhetorics and realities*. Chippenham: Macmillan.

McDonald M. (1996). Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas, *Journal of Marketing Management*, Vol.12, No. 1-3, pp. 5-28.

Meyer S.M. and Collier D.A. (2001). An empirical test of the casual relationship in the Baldrige Health Care Pilot Criteria, *Journal of Operations Management*, Vol.19. No. 4, pp. 403-426.

Mintzberg H. (1993a). The pitfalls of strategic planning, *California Management Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 32-47.

NIST (2004). *Baldrige National Quality Program- Criteria for Performance Excellence*, National Institute of Standards and Technology, US Department of Commerce, Washington, DC.

Northhouse P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, London.

NQI (2004). *Canada Framework for Business Excellence – Strategic Quality Approach*, National Quality Institute, Ottawa.

Oakland J. (1999). *Total Organizational Excellence: Achieving World-class Performance*, Butterworth – Heinemann, Oxford.

Pfeffer J. (1997). Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance, *Human Resource Management,* Vol.36, No.3, pp. 357.

Porter M.E. (1997). Creative advantages, *Executive Excellence*, Vol. 14,pp. 17 - 18.

Prahalad C.K. (1983). Developing strategic capability: An agenda for top management, *Human Resource Management*, Vol. 22,pp. 237-254.

Proctor T. (1997). Establishing a strategic direction, Management Decision, Vol. 35, No. 2, pp. 143- 154.

Reich R.B. (1990). Who is us? Harvard Business Review, (January – February), pp. 53-64.

Roy B. (1996). *Multicriteria methodology for decision aiding*, Kluwer Academic Publishes, Norwell, translated from the French ed.: Methodologie multicritere d' aide a la decision, Economica, Paris, 1985.

Russell J.S., Terborg J.R. and Powers M.L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support, *Personnel Psychology*, Vol. 38, pp. 849 – 863.

Schmidt F.L., Hunter J.E. and Pearlman K. (1979). Assessing the economic impact of personnel programs on workforce productivity, Personnel Psuchology, Vol. 35, pp. 333-347.

Schraeder M. (2002). A simplified approach to strategic planning: practical considerations and an illustrated example, *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 8-18.

Schuler R.S. and Jackson S.E. (1999). *Strategic Human Resource Management*. London: Blackwell.

Schuler R.S. and MacMillan I.C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices, *Human Resource Management*, Vol. 23, No.3, pp. 241-255.

Shrader C.B., Taylor L. and Dalton D.R. (1984). Strategic planning and organizational performance: a critical appraisal, *Journal of Management*, Vol. 10, pp. 149-171.

Stahl D.A. (1998). Strategic planning for post-acute, *Nursing Management*, Vol. 29, pp. 6-9.

Task Force on Management of Technology,(1987). *Management of Technology: The Hidden Competitive Advantage*, National Academy Press, Washington, DC, pp.9.

Terpstra D.E. and Rozell E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance, *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 27-48.

Terpstra D.E. and Rozell E.J. (1994). The relationship of goal setting to organizational profitability, *Group and Organization Management*, Vol. 19, pp. 285-294.

Ulrich D. (1987). Organizational capability as a competitive advantage: human resource professionals as strategic partners, *Human Resource Planning*, Vol. 10, No. 4, pp. 169 -184.

Ulrich D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results, *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 303

Wang H. (1993). Technology management in a dual world, *International Journal of Technology Management*, Vol. 8, pp. 108- 120

Witt C.E. (2004). Facilities maintenance is asset management, *Material Handling Management,* March 2004, pp. 47-56.

Wright P., Kroll M.J. and Parnell J. (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 3rd ed., Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Wright P.M. and Mcmahan G.C. (1992). Theoretical perspectives of strategic human resource management, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 259-320.

Wright S. (1918). On the nature of size factors, *Genetics*, Vol. 3, pp. 367-74.

Zairi M. (1995). Leadership in TQM implementation: some case examples, *American Journal of Management Development*, Vol. 1, pp. 37-44.

Zairi M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness, *Business Process Management Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 64-80.

Zairi M. (1999). Managing excellence leadership, *The TQM Magazine*, Vol. 11, pp. 215- 220.

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

www.grhotels.gr
www.statistics.gr
www.e-tipos.gr
http://eur-lex.europa.eu
www.hotel-restaurant.gr