



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΙΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

ΟΝΟΜΑΤΑ ΦΟΙΤΗΤΩΝ :

*ΡΟΥΣΣΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ
ΜΑΡΓΑΡΙΤΗΣ ΝΤΕΙΒΙΝΤ-ΓΙΑΝΝΗΣ*

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :

ΠΙΤΣΟΥΛΗ ΕΣΘΗΡ

Περιεχόμενα	σελ:2
Εισαγωγή	σελ:5
Περίληψη	σελ:6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Ξενοδοχειακή Βιομηχανία.....	σελ:7
1.2 Τι είναι ξενοδοχειακή βιομηχανία.....	σελ:8
1.3 Χαρακτηριστικά ξενοδοχείων.....	σελ:8
1.3.1 Πελάτες.....	σελ:8
1.3.2 Σημεία πώλησης αγαθών και υπηρεσιών.....	σελ:8
1.3.3 Εργατικό δυναμικό.....	σελ:9
1.3.4 Οργανωτική δομή των ξενοδοχείων.....	σελ:9
1.3.5 Οργανωτική δομή των ξενοδοχείων.....	σελ:9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1 Έννοια της ποιότητας.....	σελ:11
2.2 Υπερβατική άποψη της ποιότητας.....	σελ:11
2.3 Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στο προϊόν	σελ:11
2.4 Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στο χρήστη.....	σελ:12
2.5 Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στην κατασκευή.....	σελ:12
2.6 Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στην αξία.....	σελ:12
2.7 Διαστάσεις ποιότητας.....	σελ:13
2.7.1 Επιδόσεις.....	σελ:13
2.7.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα.....	σελ:14
2.7.3 Αξιοπιστία.....	σελ:14
2.7.4 Συμμόρφωση.....	σελ:14
2.7.5 Ανθεκτικότητα.....	σελ:15
2.7.6 Συντηρησιμότητα.....	σελ:15
2.7.7 Αισθητική.....	σελ:15

2.7.8 Φαινόμενη ποιότητα.....σελ:	15
2.8 Ποιότητα ως στρατηγικό ζήτημα.....σελ:	16
2.9 Στρατηγικές επίτευξης ποιότητας.....σελ:	17
2.9.1 Ανάλυση περιβάλλοντος.....σελ:	18
2.9.2 Αποστολή ποιότητας.....σελ:	19
2.9.3 Χάραξη πολιτικής για την ποιότητα.....σελ:	19
2.9.4 Θέσπιση στρατηγικών στόχων ποιότητας.....σελ:	19
2.9.5 Εκπόνηση προγραμμάτων δράσης για την ποιότητα.....σελ:	20
2.9.6 Υλοποίηση της στρατηγικής ποιότητας.....σελ:	20
2.9.7 Παρακολούθηση και αξιολόγηση.....σελ:	20
2.9.8 Διαδικασίες επίτευξης της ποιότητας.....σελ:	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....σελ:	22
3.2 Ιστορική αναδρομή.....σελ:	23
3.3 Φιλοσοφία διοίκησης ολικής ποιότητας.....σελ:	24
3.4 Θεωρητικές απόψεις σχετικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας.....σελ:	25
3.4.1 Θεωρητικές απόψεις δυτικών προσώπων.....σελ:	27
3.5 Αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας.....σελ:	28
3.6 Στόχοι διοίκησης ολικής ποιότητας.....σελ:	29
3.7 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού.....σελ:	30
3.8 Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας.....σελ:	31
3.8.1 Πλεονεκτήματα από εφαρμογή ISO.....σελ:	32
3.8.2 Εξέλιξη σειράς προτύπων ISO 9000.....σελ:	32
3.8.3 Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1994.....σελ:	34
3.8.4 Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000: 2000.....σελ:	34
3.8.5 Εγχειρίδιο ποιότητας.....σελ:	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

4.1 Βήματα – κλειδιά στην επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....σελ:	37
4.2 Υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας.....σελ:	38
4.3 Ανθρώπινο δυναμικό.....σελ:	39
4.4 Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας.....σελ:	41
4.5 Πελάτες.....σελ:	41
4.6 Όραμα και αποστολή της επιχείρησης.....σελ:	44
4.7 Δυνατά σημεία και αδυναμίες της ολικής ποιότητας.....σελ:	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Εισαγωγή	σελ:48
5.1 Καθορισμός ερευνητικών στόχων.....	σελ:48
5.2 Έρευνα με ερωτηματολόγιο.....	σελ:48
5.3 Σχεδιασμός ερωτηματολόγιου.....	σελ:48
5.4 Περίοδος και διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας.....	σελ:48
5.5 Ερευνητικοί προορισμοί.....	σελ:48
5.6 Παρουσία του ερωτηματολόγιου στα ξενοδοχεία.....	σελ:49
5.7 Συμπεράσματα.....	σελ:73

Παράρτημα 1

Παρουσίαση ερωτηματολογίου.....	σελ:76
Ερωτηματολόγιο πελάτη.....	σελ:76
Ερωτηματολόγιο Διοίκησης.....	σελ:80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σελ:82

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια στον τουρισμό σε παγκόσμια κλίμακα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης προς τους πελάτες μέσω συγκεκριμένων στρατηγικών, που έχουν ως βασική επιδίωξη τους να προάγουν την ποιότητα. Έχει γίνει πια συνείδηση ότι για τη σύγχρονη ανάπτυξη του τουρισμού δεν αρκεί μόνο η προβολή της φυσικής ομορφιάς ενός τόπου ή των διαφόρων σημείων τουριστικής έλξης. Χρειάζεται να αντιμετωπιστεί η τουριστική βιομηχανία με όρους καθαρά επιστημονικούς. Το μάνατζμεντ των τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξή τους. Στην εποχή που ζούμε οι διευθυντές των επιχειρήσεων για να δημιουργήσουν ένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον συνειδητοποίησαν πως δεν θα μπορούσαν να βασιστούν μόνο στην σύγκριση τιμών, έτσι έπρεπε να βρεθεί ένας ακόμη πιο αυστηρός τρόπος σύγκρισης με περισσότερες απαιτήσεις χωρίς όμως να είναι οικονομικά επιζήμιος. Η λύση στο ζητούμενο αυτό είναι η σύγκριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η υποστήριξη προς τον πελάτη, ο προσανατολισμός στον πελάτη και η ικανοποίηση του πελάτη αποτελούν τους μείζονες αντικειμενικούς στόχους ενός προσανατολισμένου στην ποιότητα οργανισμού.

Με βάση όλα τα προαναφερόμενα δημιουργήθηκε η διοίκηση ολικής ποιότητας η οποία προσδίδει στην επιχείρηση ένα ολοκαίνουργιο μέτρο σύγκρισης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αφορά ουσιαστικά την ανάπτυξη μιας ιδεολογίας, μιας φιλοσοφίας, μεθόδων και ενεργειών που αποβλέπουν στην απόλυτη ικανοποίηση των πελατών, μέσω των συνεχών βελτιώσεων. Οι μάνατζερ επιχειρούν να εφαρμόσουν τις παραπάνω φιλοσοφίες και αρχές για το σκοπό αυτόν και τα αποτελέσματα μπορεί να είναι εκπληκτικά. Ωστόσο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι κάτι περισσότερο από όλα αυτά. Το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ISO είναι σχεδιασμένο, ώστε να προσφέρει τόσο την υποστήριξη, όσο και τον μηχανισμό για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων ή την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε έναν οργανισμό.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή αναλύθηκε το θέμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Με την ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναζητήθηκε ένας νέος πιο απαιτητικός αλλά ταυτόχρονα και όσο το δυνατόν λιγότερο δαπανηρός τρόπος ώστε οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να γίνουν ακόμη πιο ανταγωνιστικές. Έτσι αναπτύχθηκε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στην παρούσα εργασία μας προσπαθούμε να ανακαλύψουμε τις ρίζες της, να αναπτύξουμε και να αναλύσουμε όλα τα κομμάτια της αλλά και να αναζητήσουμε το κατά πόσο αποτελεσματική είναι σαν μέτρο σύγκρισης για τα σύγχρονα δεδομένα του τουριστικού μάνατζμεντ.

Στο δεύτερο κομμάτι τις πτυχιακής μας αναζητούμε εμπράκτως σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης αλλά και της Σαντορίνης το κατά πόσο εφαρμόζεται αυτό το μικρό κομμάτι του μάνατζμεντ και σε ποιο βαθμό βοηθάει την τουριστική επιχείρηση ως προς την ανταγωνιστικότητα.

SUMMARY

On a worldwide scale over the last years, in the tourism industry, more and more attention has been given to providing quality services to customers through many different strategies and programs. It has come to notice that advertising a country's natural beauty and tourist attractions is no longer enough to capture the interest of the tourists of today. The tourism industry has to be dealt with correct planning and mentality while good management seems to be the key to a successful development. For this reason hotel and tourism supported business had to come up with new ways to attract and keep their customers offering something more than just lower prices compared to their advisories while at the same time maintaining their profit.

The answer to their problem is Total Quality Management which is an integrative philosophy of management for continuously improving the quality of products and processes. It is based on the premise that the quality of products and process is the responsibility of everyone involved with the creation or consumption of the products or services which are offered by an organization, requiring the involvement of management, workforce, suppliers and customers to meet or exceed customer expectations. It uses strategy data, effective communications and involvement of all level employees to integrate the quality discipline into the culture and activities of the organization. In support of Total Quality Management several organizations such as the International Organization for Standardization ISO promote worldwide proprietary, industrial and commercial standards by composing an international standard-setting body of representatives from various national standards organizations supporting all tourism industries that wish to offer high level services and products.

In this dissertation we present the history behind these changes in the tourism industry and try to prove how effective they can be by comparing facts while in the second part we present two surveys which took place in various hotels of Santorini and Crete. Hotel customers were asked to grade different aspects of Total Quality Management and the significance they paid in their stay while hotel managers were asked to provide us with information on the importance Total Quality Management plays in the way they run their hotels.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Η διαχρονική εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας, ως οικονομική μονάδα που παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμής, μετριέται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή είναι συνάρτηση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης του ανθρώπου αλλά και της ανάπτυξης των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας. (Μάριος Γεωργιάδης, 1978.)

Το αίσθημα τις φιλοξενίας, ως γνωστό, ήταν σε μεγάλο βαθμό αναπτυγμένο στους αρχαίους Έλληνες. Ο ξένος που ζητούσε φιλοξενία θεωρούνταν πρόσωπο ιερό και προστατεύονταν από τους θεούς.

Στην Κρήτη οι ξένοι φιλοξενούνταν στα συσσίτια καθισμένοι σε θέση ψηλότερη από τους άλλους. Επειδή όμως το σύστημα αυτό κρίθηκε ανεπαρκές, η Πολιτεία θεώρησε τη φιλοξενία ως εξαιρετικό λειτούργημα και την ανέθεσε στους πλούσιους. Η πράξη αυτή λεγόταν <<προξενία>> ή <<δημόσια ξενία>>.

Μετά τον Ε΄ π.Χ. αιώνα η κίνηση των ξένων αυξήθηκε ακόμα περισσότερο και η φιλοξενία, μόνο από τους πλούσιους, ήταν ανεπαρκής. Έτσι ο θεσμός της φιλοξενίας τροποποιήθηκε και παραχώρησε τη θέση του σε άλλο, νέο θεσμό, καλούμενο <<πολιτική προξενία>>. Κατά το θεσμό αυτό κάθε πόλη ονόμαζε <<πρόξενους>> εκείνους οι οποίοι ανελάμβαναν να εκπροσωπούν και να προστατεύουν τα συμφέροντα της πόλης που τους διόρισε. Έκτος αυτού, οι πρόξενoi ανελάμβαναν να φιλοξενούν και τους πολίτες της πόλης απ' όπου προέρχονταν ο πρόξενος. Οι πρόξενoi έπρεπε να είναι εύποροι για να ανταποκριθούν στις εν γένει υποχρεώσεις τους, ο δε τίτλος τους ήταν τιμητικός. Αλλά και πάλι η αύξηση και διόγκωση του κύματος των επισκεπτών δεν ήταν δυνατό να αντιμετωπιστεί με τι θεσμό της <<πολιτικής προξενίας>> κι έτσι εμφανίστηκαν νέοι τύποι υποδοχής και φιλοξενίας των ξένων, οι οποίοι αποτελούν τις απαρχές του σημερινού ξενοδοχείου.

Ως πρώτη μορφή ξενοδοχείου θεωρείται το <<καταγώγιο>>. Όταν όμως τα καταγώγια που λειτουργούσαν δεν κάλυπταν τις ανάγκες, τότε για πρώτη φορά άρχισε να γίνεται η σκέψη περί κερδοσκοπικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας. Έτσι κτίστηκαν τα πρώτα <<πανδοχεία>> κοντά σε οδούς και μάλιστα σε διασταυρώσεις, τα οποία ήταν πρόχειροι σταθμοί, χωρίς έπιπλα.

Άλλη μορφή επαγγελματικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας ήταν τα <<καπηλεία>>. Αυτά είχαν όμοια άθλια εμφάνιση με τα <<πανδοχεία>>, απέβλεπαν δε στην αισχροκερδή εκμετάλλευση των διερχόμενων και όσων κατέλυαν σε αυτά. Το επάγγελμα του <<καπήλου>> θεωρούνταν πολύ υποτιμητικό. Προφανές είναι λοιπόν ότι τα πανδοχεία, δημόσια καταγώγια και τα καπηλεία ήταν παρωδία ξενοδοχείων, της εποχής εκείνης.

Όταν η δημόσια φιλοξενία παρήκμασε, η ιδιωτική πρωτοβουλία άρχισε να κτίζει ειδικά οικήματα που πληρούσαν τους στοιχειώδεις όρους του ξενοδοχείου. Μετά την Επανάσταση του 1821 και επί βασιλείας του Όθωνα κτίστηκε στο Ναύπλιο (1828) το πρώτο ξενοδοχείο για τη φιλοξενία των ξένων επισήμων με την επωνυμία <<Ξενοδοχείον του Λονδίνου>>. Το 1842 ιδρύθηκε το παλιότερο από τα μέχρι σημερινά λειτουργούντα ξενοδοχεία, το ξενοδοχείο της <<Μεγάλης Βρετανίας>>, το οποίο αρχικά χρησιμοποιήθηκε σαν κατοικία του ιδρυτή του και από το 1874 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο.

Με τη μεταφορά της Ελληνικής Πρωτεύουσας στην Αθήνα, ιδρύθηκε από τον Ιταλό Καζάλι το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα. Από τότε η Αθήνα και μέχρι το Β΄ παγκόσμιο πόλεμο απέκτησε ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων, από τα οποία όμως λίγα μόνο πληρούσαν τους όρους της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως αυτή εννοείται στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Μετά το Β΄ παγκόσμιο πόλεμο, ο αριθμός και η οργάνωση των ξενοδοχείων, αλλά και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, αυξήθηκαν αλματωδώς, για να φτάσουμε στο σημερινό επίπεδο της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

1.2 Τι είναι ξενοδοχειακή βιομηχανία

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της βιομηχανίας <<Τουρισμός>> και χαρακτηρίζεται από δυνατότητα της να παρέχει διανομή-διανυκτέρευση και να προσφέρει στους πελάτες μιας σειρά αγαθών και υπηρεσιών. Επειδή αυτά τα αγαθά και οι υπηρεσίες προσφέρονται μαζί, τα ξενοδοχεία συχνά χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν <<εμπειρίες>> μάλλον, παρά προϊόντα. Είναι αυτός ο συνδυασμός απτών και αυτών που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία παρέχουν στους πελάτες τους προνόμια, αγαθά κι υπηρεσίες που δεν παρέχονται αλλού. (M.L. Kasavana, 1981.)

1.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τα ξενοδοχεία διαφέρουν από τις πιο πολλές επιχειρήσεις με βάση κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Κι αυτά είναι : οι πελάτες, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχουν, τα σημεία πώλησης αυτών των αγαθών και υπηρεσιών, το εργατικό δυναμικό, η οργανωτική δομή και τέλος η φύση της επιτελούμενης εργασίας. Ακολουθεί μια περιληπτική αναφορά στα χαρακτηριστικά αυτά..

1.3.1 Πελάτες

Βασιζόμενοι στη θεώρηση της επιχείρησης σαν σύστημα, οι πελάτες μπορούν να θεωρηθούν σαν η κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασιών του συστήματος <<ξενοδοχείο>>. Με αυτόν τον τρόπο επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του. (L.Chitiris, 1984.)

Με αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, όλο και περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία για διάφορους λόγους, όπως για διακοπές, επαγγελματικούς σκοπούς, διαλέξεις. Συνέδρια, συνεστιάσεις κ.τ.λ. Άνθρωποι διαφορετικής ηλικίας, διαφορετικού επαγγέλματος, πολιτιστικού και μορφωτικού επιπέδου, εισοδήματος και πεποιθήσεων, προσβλέπουν σε διαφορετικού είδους υπηρεσίες από τα ξενοδοχεία. Τα χαρακτηριστικά όπως η εκ των προτέρων πίστωση και η χρονική περίοδος κατά την οποία οι διάφοροι πελάτες θα κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των ξενοδοχείων και στη λειτουργία τους.

1.3.2 Αγαθά και Υπηρεσίες

Όπως είναι γνωστό, τα ξενοδοχεία είναι από τις ελάχιστες επιχειρήσεις που προσφέρουν και αγαθά και υπηρεσίες στους πελάτες τους. Και ακόμα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ξενοδοχείων αποτελεί το γεγονός ότι η παραγωγή και η κατανάλωση γίνονται ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα (π.χ. δείπνο στο εστιατόριο). Για το ξενοδοχείο τα αγαθά που προσφέρονται δεν έχουν κάποια διαρκή αξία ή εισπρακτέα στο μέλλον. Έτσι ένα δωμάτιο που δεν νοικιάσθηκε αντιπροσωπεύει χαμένο εισόδημα, για πάντα. Παρομοίως η αξία ενός ποτού που καταναλώθηκε αλλά δεν πληρώθηκε από τον πελάτη, δεν μπορεί να εισπραχθεί αργότερα, απλά χάθηκε. (M.L. Kasavana, 1981.)

1.3.3 Σημεία πώλησης (αγαθών και υπηρεσιών)

Ως σημείο πώλησης μπορεί να οριστεί ο χρόνος και ο τόπος όπου αγοράζονται τα αγαθά και οι υπηρεσίες. Το πραγματικό φυσικό σημείο πώλησης είναι το ταμείο. Ο αριθμός αυτών των σημείων πώλησης είναι συνάρτηση του αριθμού των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων. Έτσι κάθε τμήμα ξενοδοχείου που εισπράττει έσοδα για τις υπηρεσίες ή τα αγαθά

που προσφέρει είναι ένα κέντρο εσόδων και άρα χρειάζεται ένα σημείο πώλησης. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης

ανάλογου μηχανικού εξοπλισμού και προσωπικού, για την καταγραφή των πωλήσεων και των οικονομικών διακανονισμών με τους πελάτες.

(M.L. Kasavana, 1981.)

1.3.4 Εργατικό δυναμικό

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν έχει τη δυνατότητα παροχής απαραίτητων στατιστικών στοιχείων, που να αφορούν το εργατικό δυναμικό που απασχολεί. Αυτό οφείλεται όχι μόνο στο γεγονός ότι τα στατιστικά στοιχεία που υπάρχουν για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού έχουν συλλέγει για διαφορετικό κάθε φορά σκοπό, αλλά και στο ότι τα διοικητικά στελέχη των μονάδων αυτών δεν τηρούν συστηματικά στοιχεία γύρω απ' αυτά τα θέματα. Δυσκολίες επίσης ανακύπτουν και στην προσπάθεια υπολογισμού του αριθμού των εργαζομένων κατά συγκεκριμένη κατηγορία, (π.χ. εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης. Μερικής απασχόλησης και περιστασιακοί τέτοιοι). Στην Ελλάδα οι άμεσα και έμμεσα απασχολούμενοι στον τουρισμό φτάνουν περίπου τις 340.000. Με βάση το χρόνο λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων, υπολογίζεται ότι, από τους εργαζόμενους σε αυτές, το 35% εργάζεται σε ετήσια βάση, το 40% 6-8 μήνες και το υπόλοιπο 25% 2-3 μήνες.

Ο υψηλός δείκτης αποχώρησης (μετακίνησης) προσωπικού από τα ξενοδοχεία, γύρω στο 40%-90% ετησίως, ιδιαίτερα σε μερικά τμήματα, όπως το εστιατόριο και η κουζίνα και ο κυμαινόμενος αριθμός των περιστασιακά εργαζομένων κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής, δυσκολεύουν, τη συλλογή από μέρους της διοίκησης των απαραίτητων στατιστικών στοιχείων.

Όσον αφορά τη στελέχωση του ξενοδοχείου, αξίζει να σημειωθεί ότι τα τμήματα του χώρου υποδοχής – ρεσεψιόν και της κουζίνας, στελεγχώνονται κυρίως από άνδρες, σε αντίθεση με τα τμήματα του εστιατορίου και του τμήματος ορόφων όπου, σε αρκετές περιπτώσεις, υπερτερούν σε αριθμό απασχολούμενων οι γυναίκες.

Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τις θέσεις που κατέχουν. Κατά την πρόσληψη προσωπικού δεν απαιτούνται συγκεκριμένα – ειδικά προσόντα εκ μέρους της διοίκησης, εκτός αν πρόκειται για προϊστάμενους τμημάτων ή εργαζόμενους σε ειδικές θέσεις (τμήμα υποδοχής και κουζίνας).

Ποσοστό λιγότερο από 1% των αποφοίτων Τουριστικών Σχολών, απασχολείται σήμερα σε ξενοδοχεία και μόνο ένας στους πέντε εργαζόμενους στα ξενοδοχεία, σήμερα, έχει ειδικευση. (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 1995, Έρευνα. L.Chitiris, 1984).

Το συνεχώς όμως αυξανόμενο επίπεδο ζήτησης υπηρεσιών εκ μέρους των πελατών, τα τελευταία χρόνια, επεσήμανε στα διοικητικά στελέχη την επιτακτική ανάγκη χρησιμοποίησης ειδικευμένου προσωπικού, που θα είναι σε θέση να προσφέρει το απαιτούμενο υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, το προσωπικό των ξενοδοχείων, σήμερα, θα πρέπει να διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες που θα έχει λάβει μετά από ειδική εκπαίδευση. Η συστηματική εκπαίδευση στελεχών εξάλλου, προβληματίζει πλέον σοβαρά τους υπεύθυνους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αλλά και τους κρατικούς φορείς που ασκούν τουριστική πολιτική.

Στις μέρες μας, στα μεγαλύτερα ξενοδοχεία, η διοίκηση διοργανώνει σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό της, αλλά και οι φορείς που ασκούν τουριστική πολιτική, παρέχουν βασική και επιμορφωτική εκπαίδευση στους ξενοδοχοϋπαλλήλους (Ε.Ο.Τ., Σ.Τ.Ε.).

Στις περισσότερες μονάδες προσφέρεται γεύμα και δωμάτιο για ανάπαυση, ενώ συνήθως παρέχεται και μόνιμη διαμονή εντός του ξενοδοχείου, για όσους εργαζόμενους το επιθυμούν. Είναι γεγονός ότι ένα ποσοστό των εργαζομένων διαμένει μακριά από τον τόπο εργασίας και χρειάζονται πολύ χρόνο για τη μεταφορά τους, ιδιαίτερα σε εποχιακά – παραθεριστικά ξενοδοχεία κατά τις περιόδους αιχμής, οπότε και απασχολούνται πρόσθετοι εργαζόμενοι. Η

δυνατότητα λοιπόν διαμονής τους στο ξενοδοχείο φαίνεται να εξυπηρετεί τόσο τους ίδιους όσο και τη Διοίκηση.

1.3.5 Οργανωτική δομή των ξενοδοχείων

Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία – λειτουργία ή συνδυασμός λειτουργιών συνιστούν ένα αυτοτελές τμήμα. Με την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξάνεται και η τμηματοποίηση της μονάδας.

Σε μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν συνήθως τα τμήματα: Υποδοχής, Εστιατορίου, Κουζίνας, Ορόφων, Μπαρ και Λογιστηρίου.

Καταμερισμός και υποδιαίρεση του έργου του προσωπικού του ξενοδοχείου, συναντάται ιδιαίτερα σε τμήματα όπου το προς εκτέλεση έργο αποτελείται από πολλές επιμέρους εργασίες.

Οι πρόοδοι στην τεχνολογία επηρεάζουν την οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων. Τα μηχανήματα είτε μειώνουν είτε καθιστούν απλούστερο το έργο που πρέπει να γίνει από το προσωπικό των ξενοδοχείων. Αυτό έχει σαν συνέπεια τη μείωση του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένου έργου και τη μεταβολή των επιπέδων της ιεραρχικής κλίμακας.

Το αυξανόμενο κόστος εργασίας μπορεί να πιέσει τη Διοίκηση για μείωση του προσωπικού ή για καταβολή προσπάθειας ταυτόχρονης επίτευξης διαφορετικών στόχων, εντός ή και μεταξύ των τμημάτων. Τέτοιες μεταβολές συντελούν στο <<σπάσιμο>> της τυπικής οργάνωσης στα ξενοδοχεία που διοικούνται με τον παραδοσιακό τρόπο, για να γίνει πιο εύκαμπτη και προσαρμόσιμη σε μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Συνοψίζοντας, η οργάνωση των ξενοδοχείων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

- εύρος και τύπος, προσφερόμενων υπηρεσιών
- τύπος κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας
- μέγεθος (δυναμικότητα) ξενοδοχείου
- αλλαγές στην τεχνολογία
- αυξανόμενο εργατικό κόστος
- θεωρητική και πρακτική παιδεία των διοικούντων
- προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικούντων στελεχών

Το πόσο καλή είναι η οργάνωση του ξενοδοχείου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητά του. Η οργανωτική δομή καθίσταται ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητά του ξενοδοχείου εξαρτάται σημαντικά από την απόδοση και συμπεριφορά του προσωπικού και λιγότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 **ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα τελευταία χρόνια, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών και ο ανταγωνισμός απαιτούν την προσαρμογή των επιχειρήσεων σε νέα δεδομένα που έχουν ένα κοινό συστατικό, αυτό της ποιότητας. Η ποιότητα θεωρείται ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στον επιχειρηματικό κόσμο και αφορά όλους τους τομείς των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Με βάση δε, τις εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών μπορούμε να πούμε ότι η ποιότητα είναι η βασική και η πιο αποτελεσματική προϋπόθεση επιτυχίας.

Η έννοια της ποιότητας προσφέρεται για μια πολύπλευρη προσέγγιση σε ότι αφορά τον ορισμό και τη μέτρησή της. Ανάλογα με την οπτική γωνία από την οποία προσεγγίζεται, η έννοια της ποιότητας μπορεί να ορισθεί με επαρκή σαφήνεια για την αποτελεσματική διοίκηση των δραστηριοτήτων που τη διαμορφώνουν. Σύμφωνα με τον Garvin υπάρχουν πέντε τέτοιες οπτικές γωνίες, με βάση τις οποίες μπορούμε να προσεγγίσουμε σε ικανοποιητικό βαθμό την ποιότητα (Garvin 1990).

2.2 Υπερβατική άποψη της ποιότητας

Η ποιότητα σύμφωνα με την άποψη αυτή είναι μια απλή, μη αναλύσιμη ιδιότητα, που μαθαίνουμε να την αναγνωρίζουμε μόνο με την πείρα μας. Είναι κάτι που δεν μπορούμε να το αγγίξουμε αλλά το αναγνωρίζουμε αμέσως και μπορεί σε μια άλλη χρονική στιγμή, η άποψη μας για την ποιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να διαφέρει. Επειδή η ποιότητα έχει εδώ προσωπική αίσθηση, ο Tuchman θεωρεί ότι η ποιότητα συνδέεται με την εκλεκτή εργασία, τη «μαστοριά» και όχι με τη μαζική παραγωγή (Tuchman 1980). Έτσι ένας άνθρωπος προβάλλει σε ένα αντικείμενο μια προσωπική, υποκειμενική άποψη για την ποιότητα, εφόσον π.χ. το αντικείμενο αυτό ενισχύει τις παραστάσεις που έχει ο ίδιος σχηματίσει στο παρελθόν. Όταν σταματάει αυτή η ενίσχυση, η άποψη για την ποιότητα αλλάζει και η προβαλλόμενη όψη ποιότητας του αντικειμένου χάνεται.

Η σημασία της άποψης αυτής δεν έχει διερευνηθεί πλήρως, επειδή μέχρι σήμερα δεν είχε γίνει σημαντική έρευνα στον τομέα αυτό. Ωστόσο, θεωρείται ότι ένας καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία επειδή η άποψη ποιότητας που έχει σχηματίσει ενισχύεται θετικά από την αγορά αυτή και τη συνακόλουθη χρήση.

2.3 Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στο προϊόν

Με βάση αυτή την άποψη, η ποιότητα ορίζεται ως μια ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή. Οι διαφορές στην ποιότητα αντανακλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή κάποιας ιδιότητας που θεωρείται ότι κατέχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Τα προϊόντα αποτελούν τη βάση αυτής της όψης της ποιότητας. Της ποιότητας δηλαδή, ως συνάρτησής των πραγματικών χαρακτηριστικών του προϊόντος. Ωστόσο η αλλαγή των αντιλήψεων του ατόμου αλλάζει την αποδοχή αυτών των χαρακτηριστικών – οπότε επιστρέφουμε και πάλι στην προηγούμενη προσέγγιση και άποψη.

2.4 Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στο χρήστη

Σε έναν ορισμό βασισμένο στο χρήστη οδηγούμαστε στην αρχή ότι η ποιότητα καθορίζεται αποκλειστικά από το χρήστη. Οι επιμέρους καταναλωτές θεωρούνται ότι έχουν διαφορετικές επιθυμίες ή ανάγκες, τα δε αγαθά που ικανοποιούν περισσότερο τις προτιμήσεις τους είναι εκείνα που θεωρούνται ότι έχουν την υψηλότερη φαινόμενη ποιότητα. Επομένως έχουμε εδώ μια άκρως προσωποποιημένη και υποκειμενική άποψη, η οποία αντικατοπτρίζει απλώς το γενικό τμήμα της αγοράς και όχι τα άτομα που την συνθέτουν.

2.5 Άποψη για την ποιότητα βασισμένη στην κατασκευή

Από την οπτική αυτή φαίνεται να προέρχεται και η αρχή συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις. Εδώ επιδιώκουμε την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από το πρότυπο (από τις προδιαγραφές), δεδομένου ότι οι αποκλίσεις θεωρούνται ότι μειώνουν την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος (Crosby 1979). Αυτό ισχύει και για τις υπηρεσίες όπως είναι ο τουρισμός. Η απόκλιση δεν σημαίνει ότι το προϊόν είναι κατώτερο. Σημαίνει όμως, ότι δεν επιτεύχθηκε η ποιότητα που ενυπήρχε στις σχεδιαστικές προδιαγραφές. Έτσι το σημείο εστίασης είναι εσωτερικό. Αν οι σχεδιαστικές προδιαγραφές είναι αδιάφορες προς τις ανάγκες του πελάτη ή αν η σχεδίαση περιέχει προδιαγραφές, που ο κατασκευαστής ή ο παροχέας είναι αδύνατον να ικανοποιήσει, αυτό θεωρείται ως σύμπτωμα και χαρακτηριστική αδυναμία της διαδικασίας σχεδίασης. Είναι επομένως προϊόν της σχεδίασης και όχι της κατασκευής. Αυτό που επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη της στρατηγικής της κατασκευής είναι ότι οι βελτιώσεις στην ποιότητα τείνουν να μειώνουν, συν τω χρόνο, το συνολικό κόστος παραγωγής. Έτσι η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται από αύξηση της ποιότητας (μικρότερες αποκλίσεις) με εστίαση στη μείωση του κόστους.

2.6 Άποψη για την ποιότητα βασισμένη στην αξία

Η βάση για την άποψη αυτή είναι η ψυχολογική κατανόηση της σημασίας της αξίας. Πρόκειται για έναν ανεξάρτητο προσδιορισμό που αντανακλά την προσωπική αντίληψη ενός ατόμου ως προς το κόστος. Ένα δίκλινο δωμάτιο ξενοδοχείου, που η τιμή του κυμαίνεται στα 350,00 Ευρώ τη βραδιά δεν είναι ποιοτικό προϊόν γιατί ελάχιστοι θα το αγοράσουν- αν κι αυτό δεν είναι κατ' ανάγκη σωστό.

Αυτή η βασισμένη στην αξία κρίση αντανακλά στην πραγματικότητα μια άποψη εμπνεόμενη από την εποχή που τα προϊόντα αγοράζονταν με μοναδικό κριτήριο τη διαβάθμιση της τιμής τους και κανένα άλλο. Κατά συνέπεια οι καταναλωτές εθίστηκαν να αποδέχονται ότι η ποιότητα ενός προϊόντος καθορίζεται από την τιμή του. Πρόκειται για άποψη βαθιά ριζωμένη στη σημερινή δυτική κοινωνία. Ακόμη και σε μελέτη του Δικτύου Καταναλωτών διατυπώνεται η άποψη ότι η ποιότητα είναι αναμενόμενο να συζητείται και να γίνεται νοητή σε συνάρτησή με την τιμή, όπου χαμηλή τιμή σημαίνει χαμηλή ποιότητα κ.ο.κ. Γιατί λοιπόν οι κατασκευαστές προσπαθούν να αναπτύξουν μια στρατηγική χαμηλών τιμών και υψηλής ποιότητας προϊόντος; Εδώ φαίνεται να βρίσκεται ένα παράδοξο που δεν έχει ακόμα επιλυθεί.

Γενικά η έννοια της ποιότητας αντιμετωπίζεται διαφορετικά από τον αγοραστή / πελάτη σε σύγκρισή με τον παραγωγό / πωλητή. Από την πλευρά του πελάτη η ποιότητα ορίζεται από το βαθμό που ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί τις απαιτήσεις του. Οι απαιτήσεις του πελάτη προσδιορίζονται από τις ανάγκες που έχει και από τις προσδοκίες του για τον τρόπο που αυτές θα ικανοποιηθούν με την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Αυτή η αντίληψη περί ποιότητας συνδέεται με την ποιότητα σχεδίασης των προδιαγραφών του προϊόντος και επηρεάζεται από το τμήμα της αγοράς προς το οποίο απευθύνεται ένα προϊόν. Διαφορετικά σχεδιάζονται για παράδειγμα, τα δωμάτια, η ρεσεψιόν, τα εστιατόρια και οι διαδικασίες εξυπηρέτησης σε ένα ξενοδοχείο Hilton και διαφορετικά σε απλά τουριστικά καταλύματα, που καλύπτουν τις βασικές ανάγκες ενός πελάτη. Η διαφοροποίηση της ποιότητας ενός είδους, ανάλογα με το τμήμα της

αγοράς προς το οποίο απευθύνεται και τον επιβαλλόμενο τρόπο σχεδίασης του, οδηγεί σε διαφορετικές κατηγορίες για κάθε προϊόν και υπηρεσία. Έτσι έχουμε αυτοκίνητα συνηθισμένα και αυτοκίνητα πολυτελείας, με τρόπο ανάλογο που έχουμε ξενοδοχεία ή εστιατόρια κανονικά ή πολυτελείας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι κατηγορίες στις οποίες εντάσσονται τα παραπάνω είδη ξεχωρίζουν με ειδικές διαβαθμίσεις, αριθμό αστέρων κλπ.

Η ποιότητα παραγωγής δεν επηρεάζεται από την ποιότητα σχεδίασης και προσδιορίζεται από την ικανότητα της παραγωγικής διαδικασίας να συμμορφωθεί με τις προδιαγραφές, που έχει επιλέξει η διοίκηση του κάθε οργανισμού για το προϊόν. Στο βαθμό που η λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας δεν δημιουργεί μονάδες του προϊόντος, που διαφέρουν από τα προβλεπόμενα στις προδιαγραφές, θεωρούμε ότι έχουμε υψηλή ποιότητα παραγωγής. Αυτό συμβαίνει ακόμα και για είδη που δεν διακρίνονται για την υψηλή ποιότητα σχεδίασης. Το επίπεδο της ποιότητας παραγωγής εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά οι αρμόδιοι έχουν αντιστοιχίσει τις προδιαγραφές του προϊόντος με τις ικανότητες της παραγωγικής διαδικασίας (James 1998: 113-116).

2.7 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η παράμετρος άποψη που έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης είναι η αντίληψη που διαμορφώνει για την ποιότητα ο καταναλωτής. Οι παράγοντες που θεωρούνται ότι επηρεάζουν το πώς ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα ονομάζονται διαστάσεις της ποιότητας και είναι οι εξής : επιδόσεις, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, αξιοπιστία, συμμόρφωση, ανθεκτικότητα, συντηρησιμότητα, αισθητική και φαινόμενη ποιότητα.

2.7.1 Επιδόσεις

Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τα πρωτογενή λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σε σχέση με τις βάσεις της ποιότητας, σημαίνει την εφαρμογή των βασιζόμενων στο προϊόν και το χρήστη απόψεων. Παραδείγματα για ένα αυτοκίνητο είναι η επιτάχυνση η κατανάλωση καυσίμου κλπ για ένα ραδιόφωνο το εύρος των σταθμών που μπορεί να πιάσει κλπ. Η σχέση μεταξύ επιδόσεων και ποιότητας είναι μεν απλό να κατανοηθεί, αλλά στο σημερινό περιβάλλον είναι επικίνδυνο να τη αποδεχτούμε έτσι απλά. Όλα αυτά τα χρόνια οι πελάτες έχουν εθιστεί να αποδέχονται ότι για την επίτευξη καλύτερων επιδόσεων απαιτείται η ανάπτυξη καλύτερων και ανώτερων προϊόντων, τα οποία στοιχίζουν περισσότερο. Κατά συνέπεια αυτή η σχέση σύμφωνα με τον εθισμό, σημαίνει ότι αν ο πελάτης πληρώσει περισσότερα για ένα προϊόν, θα πάρει ως αντάλλαγμα βελτιωμένες επιδόσεις. Αυτή η συλλογιστική πρέπει πια να αμφισβητηθεί έντονα και πρέπει να αναπτυχθεί προσανατολισμός προς τον πελάτη όχι μόνο από τον παραγωγό αλλά και από τον ίδιο τον πελάτη.

2.7.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα

Αυτά είναι τα δευτερογενή χαρακτηριστικά, που συμπληρώνουν τη βασική λειτουργία του προϊόντος. Απαρτίζουν το συμπληρωματικό σύνολο ιδιοτήτων, που συνεισφέρει στη συνολική

δέσμη που αγοράζει ο πελάτης. Το στοιχείο αυτό παρέχει ευελιξία στις σχέσεις με τους πελάτες και επομένως μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό όπλο αν χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά (Garvin 1990). Για παράδειγμα, για ξενοδοχεία με ίσες φαινομενικές επιδόσεις, ή πρωτογενή γνωρίσματα, τα δευτερογενή αυτά χαρακτηριστικά είναι ο παράγοντας που βοηθάει στη διαφοροποίηση του προϊόντος στο μυαλό του πελάτη. Ωστόσο, ορισμένες φορές είναι δύσκολο να γίνει διάκριση μεταξύ επιδόσεων και χαρακτηριστικών.

2.7.3 Αξιοπιστία

Αξιοπιστία είναι η ιδιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας να λειτουργεί κατά τα αναμενόμενα για μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Σε γενικές γραμμές μετράται με χρήση του μέσου χρόνου έως την πρώτη βλάβη (*mean time to first failure, MTFF*) και του μέσου χρόνου μεταξύ βλαβών (*mean time between failures, MTBF*) αν και είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν άλλα μέτρα. Οι έννοιες αυτές μπορούν να εφαρμοστούν εξίσου σε προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά η χρήση τους γενικά περιορίζεται σε προϊόντα και μάλιστα προϊόντα μακροχρόνιας χρήσης (Juran 1984).

Καθώς διαδίδεται όλο και περισσότερο το μάνατζμεντ ποιότητας, η εφαρμογή τεχνικών που εξασφαλίζουν την αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών πρόκειται να αυξηθεί και η αξιοπιστία να γίνει ο κανόνας μάλλον, παρά η εξαίρεση. Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες θα αναμένουν ως αυτονόητο το χαρακτηριστικό αυτό.

2.7.4 Συμμόρφωση

Συμμόρφωση είναι ο βαθμός στον οποίο η σχεδίαση και η λειτουργία ενός προϊόντος ικανοποιούν τα πρότυπα που ισχύουν. Η συμμόρφωση είναι το κεντρικό ζήτημα του μάνατζμεντ ποιότητας. Όλοι οι ορισμοί της ποιότητας από τους διάφορους μεγάλους δασκάλους αναφέρονται σε αυτή την έννοια, η οποία αποτελεί επίσης, το βασικό θέμα στην εφαρμογή των προτύπων μάνατζμεντ ποιότητας, όπως το ISO. Αλλά η συμμόρφωση αποτελεί επίσης βασικό στοιχείο των ιαπωνικών μεθόδων μάνατζμεντ ποιότητας. Η υπεροχή την οποία απέκτησαν οι Ιάπωνες στις παγκόσμιες αγορές οφείλεται στις εξελιγμένες τεχνικές μέτρησης της συμμόρφωσης. Γενικά θεωρείται ότι υπάρχουν δυο τρόποι μέτρησης της συμμόρφωσης. Η πρώτη προσέγγιση αντανακλά την αξιολόγηση του προϊόντος με βάση ένα πρότυπο – τις παραγωγικές τεχνικές του ελέγχου διεργασιών και της δειγματοληψίας. Πολλές από τις τεχνικές αυτές χρησιμοποιούν την προσέγγιση της αποδεκτής συμμόρφωσης εφόσον βρίσκεται μέσα σε ορισμένα όρια (τη λεγόμενη ανοχή) που ορίζονται στο πρότυπο. Παρόλα αυτά, λίγο ενδιαφέρει αν έχουμε πέσει ακριβώς στο κέντρο των προδιαγραφών. Αυτό σημαίνει ότι δε ζητείται ακριβής σύμπτωση με τις προδιαγραφές και ότι κάποια ανοχή είναι αποδεκτή. Το έργο του Crosby, σχετικά με τα μηδενικά ελαττώματα αντικατοπτρίζει μια προσέγγιση που επιζητεί να καταρρίψει αυτή τη μέθοδο (Crosby 1979). Η δεύτερη προσέγγιση εκφράζεται στο έργο του Taguchi, ο οποίος ανέπτυξε την έννοια της συνάρτησης απώλειας – την απώλεια που υφίσταται η κοινωνία μετά την παράδοση του προϊόντος. Η μέθοδος του Taguchi είναι να εκτιμά το κόστος της διακύμανσης γύρω από ένα στόχο (από το κέντρο των ορίων των προδιαγραφών στην προηγούμενη προσέγγιση). Οι δύο μέθοδοι διαφέρουν στα αποτελέσματα αλλά χρησιμοποιούν παρόμοια δεδομένα εισόδου. Είναι μεν, δυνατόν να συγκριθούν, αλλά η σύγκριση παρακαλύεται από τις πιο περίπλοκες μαθηματικά απαιτήσεις της μεθόδου του Taguchi. Συνέπεια αυτού είναι ότι η μέθοδος του Taguchi δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί πραγματικά από τον εργαζόμενο της βάσης (Taguchi 1990).

Η συμμόρφωση και η αξιοπιστία είναι έννοιες συνδεδεμένες στην άποψη του κατασκευαστή για την ποιότητα. Θα μπορούσαμε επίσης να πούμε ότι η αξιοπιστία έγκειται κατά πρώτο λόγο στην ορθότητα των σχεδιαστικών προδιαγραφών και κατά δεύτερο λόγο στη συμμόρφωση με αυτές τις προδιαγραφές.

2.7.5 Ανθεκτικότητα

Η ανθεκτικότητα θεωρείται μέτρο της διάρκειας ζωής ενός προϊόντος. Στον τεχνικό τομέα η ανθεκτικότητα αντικατοπτρίζει τη χρονική διάρκεια κατά την οποία το προϊόν μπορεί πράγματι να χρησιμοποιηθεί, λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις χρήσης του από τον χρήστη. Στην περίπτωση που ένα προϊόν δεν είναι δυνατόν να επισκευαστεί από τον χρήστη, η επιλογή που απομένει στον καταναλωτή είναι γενικά αν θα ξανακάνει ή όχι την αγορά. Οι υπηρεσίες έχουν μικρή ή μηδενική ανθεκτικότητα, λόγω κυρίως της άυλης υπόστασής τους.

2.7.6 Συντηρησιμότητα

Συντηρησιμότητα είναι η ικανότητα επιστροφής στον κανονικό τρόπο λειτουργίας. Περιλαμβάνει την ταχύτητα και διαθεσιμότητα της συντήρησης, το χαμηλό της κόστος και την ανάπτυξη μιας επαγγελματικής σχέσης μεταξύ χρήστη και προμηθευτή. Το στοιχείο αυτό συνδέεται στενά με άλλες διαστάσεις όπως η αξιοπιστία και οι επιδόσεις. Πρόκειται για μια διάσταση που γίνεται σαφώς αντιληπτή από τον καταναλωτή. Ισχύει τόσο για την μεταποίηση όσο και για τις υπηρεσίες. Από την οπτική γωνία του κατασκευαστή, η ενεργητική ανάπτυξη πολιτικής και διαδικασιών ποιότητας αρχίζει να γίνεται αναγκαίοτητα και δεν είναι πια κάτι που γίνεται όταν εμφανιστεί ανάγκη.

2.7.7 Αισθητική

Η διάσταση αυτή εκφράζει την απόκριση του καταναλωτή ή τις αντιδράσεις του σε χαρακτηριστικά όπως η αφή, η γεύση, η οσμή, η εμφάνιση και οι ήχοι. Έχει ατομικό χαρακτήρα και αντικατοπτρίζει προσωπική κρίση. Αυτό που φαίνεται ωραίο σε κάποιον δε φαίνεται ωραίο σε κάποιον άλλο, έστω και αν τα χαρακτηριστικά από πλευράς επιδόσεων, αξιοπιστίας και ανθεκτικότητας είναι τα ίδια. Το στοιχείο που λείπει είναι ότι τα ολικά χαρακτηριστικά συμμόρφωσης διαφέρουν. Η διάσταση αυτή είναι ισχυρή. Αν και ατομική στη φύση της, αντανακλά ομαδικούς κανόνες και κλίσεις π.χ. τη μόδα.

2.7.8 Φαινόμενη ποιότητα

Η διάσταση αυτή αντανακλά το γεγονός ότι οι καταναλωτές αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες έχοντας ελλιπή πληροφόρηση για το σύνολο των χαρακτηριστικών τα οποία απαρτίζουν το προϊόν ή την υπηρεσία.

Κατά συνέπεια η πληροφόρηση των καταναλωτών, η οποία αποκτάται από την απευθείας επαφή με τον προμηθευτή, τη γνώση για παρόμοια προϊόντα και την απαίτηση, που έχουν από το προϊόν ή την υπηρεσία, αποτελεί μέτρο στο οποίο στηρίζουν την αξιολόγησή τους. Αυτή η αξιολόγηση είναι που οδηγεί στην έννοια της φαινόμενης ποιότητας, που είναι κάτι το αυστηρά προσωπικό.

Η φαινόμενη ποιότητα είναι ίσως το μόνο στοιχείο που υπερισχύει των άλλων στη διαδικασία αγοράς, τουλάχιστον αρχικά. Αυτό σημαίνει ότι η – δεδηλωμένη ή υπονοούμενη – φήμη ενός προϊόντος έχει ισχυρή επιρροή στην ψυχολογική εξέλιξη της φαινόμενης ποιότητας.

Οι βάσεις της ποιότητας συσχετίζονται με αρκετή ακρίβεια με τις διαστάσεις της ποιότητας. Οι πρώτες πέντε διαστάσεις συνδέονται στενά με τη διαδικασία παραγωγής, ενώ οι τελευταίες τρεις με το άτομο. Αυτό που λείπει εδώ είναι η ανάπτυξη μιας λογικής σύνδεσης ανάμεσα στις διαστάσεις και τις βάσεις της ποιότητας. Το πώς συνδέονται αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη και εφαρμογή του μίγματος μανάτζμεντ ποιότητας μιας επιχείρησης (James 1998: 118-122).

2.8 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΖΗΤΗΜΑ

Η ποιότητα αποτελεί ένα στρατηγικό ζήτημα που διαπερνά όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες ενός οργανισμού. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ευεργετικές επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλ την αγορά, όσο και μέσα στην επιχείρηση. Τις επιπτώσεις σε ότι αφορά την αγορά μπορεί και πρέπει να αξιοποιούν οι υπεύθυνοι για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ. Οι επιπτώσεις μέσα στην επιχείρηση έχουν σχέση με τη μείωση του κόστους, με τη δημιουργία ενός κλίματος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και τη δημιουργία ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος. Και στις δύο περιπτώσεις διαμορφώνονται συνθήκες, που όχι απλώς αυξάνουν την αποδοτικότητα(κερδοφορία) για την επιχείρηση, ως αναγκαίο βραχυπρόθεσμο στόχο, αλλά και ανοίγουν ορίζοντες για την εξασφάλιση της επιβίωσης και επιτυχίας.

Είναι γεγονός ότι οι βελτιώσεις στην ποιότητα που προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη ενισχύουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Τούτο η διοίκηση μπορεί μετά από ένα χρονικό διάστημα να το εκμεταλλευτεί προσφέροντας τα προϊόντα της σε υψηλότερη τιμή. Αυτό το κάνει άφοβα γνωρίζοντας ότι η ποιοτική υπεροχή της διασφαλίζει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ζήτησης. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα πάντοτε σε σχέση με αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές, όταν ταυτόχρονα γίνονται αντιληπτές από το αγοραστικό κοινό, οδηγούν συνήθως σε αύξηση του μεριδίου της αγοράς.

Από εμπειρικές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι για συγκρίσιμες τιμές υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ποιότητας και μεριδίου της αγοράς. Έχουμε συνεπώς αύξηση των εσόδων της επιχείρησης είτε από μεγαλύτερες τιμές, είτε από αυξημένες πωλήσεις, ή από το συνδυασμό και των δύο. Όταν η αύξηση αυτή των εσόδων που συνδέεται με καλύτερη ποιότητα είναι μεγαλύτερη από την αύξηση του κόστους, έχουμε μια καθαρή αύξηση του κέρδους.

Μαζί όμως με τη βελτίωση της ποιότητας είναι συχνά δυνατόν να έχουμε και ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Το κόστος αυτό δημιουργείται κατά την αξιολόγηση της ποιότητας σε διάφορες φάσεις και από το κόστος που προκαλούν τα ελαττωματικά. Τα ελαττωματικά αναφέρονται σε μονάδες του προϊόντος που δεν τηρούν τις προδιαγραφές που προσδιορίστηκαν κατά τη σχεδίασή του. Η βελτίωση λοιπόν της ποιότητας σημαίνει μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών άρα άμεση αύξηση της παραγωγικότητας. Για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντος η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει λιγότερες ποσότητες υλικών, λιγότερες ώρες εργασίας και λιγότερη ενέργεια.

Κάθε αύξηση της παραγωγικότητας ισοδυναμεί με μείωση του κόστους και συνεπώς για σταθερές τιμές, έχουμε μια αύξηση στο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος. Επίσης, το κόστος μειώνεται και άμεσα από τη βελτίωση της ποιότητας, λόγω της αυξημένης ζήτησης, που δημιουργείται από την αναγνώριση και την προβολή των προϊόντων της επιχείρησης. Η αυξημένη ζήτηση και η επακόλουθη αυξημένη παραγωγή οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας που έχουν σχέση μεσοπρόθεσμα με την καλύτερη αξιοποίηση της διαθέσιμης παραγωγικής δυναμικότητας και μακροπρόθεσμα με τις οικονομίες κλίμακας που απορρέουν από μεγαλύτερες εγκαταστάσεις. Έτσι διαμορφώνονται ακόμα πιο ευνοϊκές συνθήκες για μεγαλύτερη κερδοφορία, στο βαθμό που τα παραγόμενα είδη ή υπηρεσίες ικανοποιούν γνήσιες και διατηρήσιμες ανάγκες (Juran 1988).

Μια σφυγμομέτρηση της εταιρείας Γκάλοπ, που έγινε για λογαριασμό της Αμερικάνικης εταιρείας Ποιότητας ASQ διαπίστωσε ότι οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν τιμή σημαντικά μεγαλύτερη για την αγορά προϊόντων υψηλής ποιότητας σε σύγκριση με αυτήν για προϊόντα μέτριας ποιότητας.

Η μεγάλη σημασία της ποιότητας για τη σύγχρονη επιχείρηση αποκαλύπτεται ακόμα πιο εντυπωσιακά από τις αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν, όταν αυτή δεν ικανοποιεί τους πελάτες της με τα προϊόντα της και τον τρόπο εξυπηρέτησής τους. Αποτελούν κοινές διαπιστώσεις ότι

περίπου η μία στις τέσσερις συναλλαγές μιας επιχείρησης δημιουργεί κάποιο πρόβλημα με τους πελάτες και από αυτούς το 70 – 90% δεν παραπονιέται. Συνεπώς για κάθε παράπονο που δέχεται η επιχείρηση αντιστοιχούν τρεις πελάτες που δεν έμειναν ικανοποιημένοι και δεν ακούγονται. Από αυτούς, μόνο ο ένας στους δέκα επιστρέφει.

Από όλους τους κρίσιμους δείκτες ανταγωνιστικότητας, μόνο η ποιότητα είναι ικανή να ανοίξει νέες αγορές σε μία ανοικτή διεθνή οικονομία. Η διατήρηση όμως του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που προσφέρει η ποιότητα, απαιτεί καλές επιδόσεις και στην παραγωγικότητα και στην πραγματοποίηση κερδών. Τα κύρια σημεία που ενδιαφέρουν μια επιχείρηση για ένα προϊόν που παράγει ή παρέχει είναι η ποιότητα, το κόστος που συνεπάγεται αυτή και η παραγωγικότητα της επιχείρησης μέσα από αυτό. Για τον πελάτη και καταναλωτή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, εκτός από την ποιότητα, οι αποτελεσματικούς τρόπους, τότε παρατηρούμε ότι και η παραγωγικότητα αυξάνεται και το κόστος μειώνεται. Αντίστροφα παράμετροι αλλάζουν και περιστρέφονται γύρω από την τιμή και την εξυπηρέτηση. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η ποιότητα είναι το μόνο κοινό ενδιαφέρον που μπορεί να έχουν και οι δύο πλευρές. Όταν η διοίκηση αγνοεί την ποιότητα σε μια ανταγωνιστική αγορά τότε παραμελεί το ένα και πιθανόν το πιο σημαντικό, από τα ενδιαφέροντα του πελάτη, ο οποίος θα αναζητήσει να το καλύψει με άλλους τρόπους για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Πολύ λίγο ενδιαφέρει τον πελάτη το κόστος για τον παραγωγό και η απόδοση με την οποία αξιοποιεί τα διαθέσιμα μέσα που έχει. Σήμερα οι επιχειρήσεις που λειτουργούν κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού κατανοούν ότι χωρίς την υψηλή ποιότητα στα προϊόντα και την εξυπηρέτησή τους, δεν έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν μεγάλα κέρδη. Όταν έχουμε βελτίωση της ποιότητας με, με την αύξηση της παραγωγικότητας ή τη μείωση του κόστους η επιχείρηση δεν επιτυγχάνει αυτομάτως και τη βελτίωση της ποιότητας. Συνεπώς στην προσπάθεια αύξησης της ανταγωνιστικότητας είναι λογικό να ξεκινά η διοίκηση με τη βελτίωση της ποιότητας και στη συνέχεια να επιδιώκει την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους (Δερβιτσιώτης 2001: 30-41).

2.9 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στον κλασικό στρατηγικό προγραμματισμό, η ευθύνη για τον προγραμματισμό ποιότητας ανήκει στα κορυφαία διευθυντικά στελέχη. Έχει συγκεντρωτική δομή και λειτουργία. Οι υπηρεσίες ή τα τμήματα ενός οργανισμού έχουν την ευθύνη της υλοποίησης των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού σε σχέση με την αποστολή, τους αντικειμενικούς στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού. Αυτός ο μηχανισμός δεν φαίνεται κατάλληλος για τη διοίκηση ενός οργανισμού με θεμελιώδη προσανατολισμό στην ποιότητα. Ενδεικτικό είναι ότι οι προσανατολισμένοι στην ποιότητα οργανισμοί αναπτύσσουν και εφαρμόζουν αποκεντρωμένες στρατηγικές προγραμματισμού, οι οποίες είναι σύμφωνες με τη φιλοσοφία της ποιότητας (Labovitz & Chang 1990). Ωστόσο, ακόμα και στους οργανισμούς αυτούς, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη σε γενικές γραμμές επιφυλάσσουν για τον εαυτό τους το δικαίωμα χάραξης της αποστολής του οργανισμού. Ενώ τα τμήματα ή οι υπηρεσίες του οργανισμού, έχοντας ως βάση αυτή την αποστολή, αναπτύσσουν τους στόχους και τις στρατηγικές ποιότητας τους και τις εφαρμόζουν. Οι προσανατολισμένοι στην ποιότητα οργανισμοί μεριμνούν ώστε οι διαδικασίες προγραμματισμού τους να είναι αποτελεσματικές. Επιπλέον να χρησιμοποιούν πόρους (υλικούς, ανθρώπινους, οικονομικούς) σύμφωνα με το πρόγραμμα ποιότητας τους, υλοποιώντας το με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Η συστηματική χρήση του προγραμματισμού ποιότητας έχει ζωτική σημασία για την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού. Στρατηγικό μανάτζμεντ ποιότητας είναι η διαδικασία θέσπισης στόχων ποιότητας μεγάλης εμβέλειας και ο καθορισμός της προσέγγισης για επίτευξη αυτών των στόχων. Οι διαδικασίες της γενικής θεωρίας του μανάτζμεντ μπορούν να εφαρμοστούν με τον ίδιο τρόπο και στον προγραμματισμό ποιότητας. Ωστόσο, ο προγραμματισμός ποιότητας

προσφέρει έναν πολύ περισσότερο εστιασμένο προσανατολισμό στην στρατηγική των επιχειρήσεων.

Ο προγραμματισμός ποιότητας έχει κεφαλαιώδη σημασία για μια αποτελεσματική και διαχειρίσιμη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Η εποχή που ένα καλό στρατηγικό πρόγραμμα αρκούσε για να εξασφαλίσει την επιβίωση ενός οργανισμού έχει πλέον παρέλθει. Στην εποχή της ποιότητας ο πελάτης πρέπει να μείνει όχι απλά ικανοποιημένος αλλά γοητευμένος. Αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί με μια διαδικασία που δεν βελτιώνεται φιλοσοφικά ή πρακτικά. Το πρόγραμμα ποιότητας πρέπει να θεωρηθεί επέκταση του στρατηγικού προγράμματος, τουλάχιστον αρχικά. Αυτό που έχει σημασία είναι τα στελέχη και οι λοιποί εργαζόμενοι να εργαστούν από κοινού για να εξασφαλίσουν τη βελτίωση της επιχείρησης (Juran & Gryna 1993).

Η γενική διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας συνίσταται στην ανάπτυξη των εξής στοιχείων στον οργανισμό .

2.9.1 Ανάλυση περιβάλλοντος

Η ανάλυση περιβάλλοντος επιβάλλεται προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι πελάτες παίρνουν αυτό που θέλουν. Για το σκοπό αυτό, απαιτείται συστηματική αναζήτηση τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική, των ευκαιριών, των απειλών, των δυνατοτήτων και αδυναμιών (SWOT ανάλυση). Σε σχέση με τους τύπους των προγραμμάτων που πρέπει να αναπτυχθούν, θα αξιολογηθούν γενικά στρατηγικά ζητήματα όπως οι τάσεις του τομέα ή του κλάδου. Αυτά περιλαμβάνουν μακροπρόθεσμες αλλαγές στις τεχνολογίες του κλάδου, απαιτήσεις και δυνατότητες του εργατικού δυναμικού, νομικά περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα. Η εμβέλεια είναι ανάλογη με το εξεταζόμενο χρονικό πλαίσιο του στρατηγικού προγράμματος. Τα επιχειρησιακά προγράμματα απαιτούν την ανάλυση πολύ βραχύτερων χρονικών πλαισίων. Απαιτούν διερεύνηση των επιχειρησιακών επιδόσεων και των αποτελεσμάτων που επηρεάζουν αυτές τις επιδόσεις. Όπως για παράδειγμα συνδικαλιστικά και εργατικά ζητήματα, επιδόσεις ατόμων και ομάδων και θέματα επιχειρησιακών αποδόσεων όπως ταμειακή ροή, σπατάλη, αδυναμίες και κόστος λειτουργίας.

2.9.2 Αποστολή ποιότητας

Σε γενικούς όρους, η αποστολή είναι ο θεμελιώδης λόγος ύπαρξης του οργανισμού, που τον διακρίνει από τους άλλους. Ως προς την ποιότητα αυτή μεταφράζεται στο θεμελιώδη λόγο λειτουργίας, στηρίζει τη γενική αποστολή του οργανισμού και παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο συσχετίζονται όλες οι δραστηριότητές του. Διαδραματίζει το στρατηγικό ρόλο της καθοδήγησης του οργανισμού μέσω της πολιτικής ποιότητας.

Το σημαντικό είναι η επεξεργασία και η διατύπωση της. Η αποστολή ποιότητας πρέπει να συνταχθεί γραπτά, να είναι σύντομη, σαφής και περιεκτική γιατί παρέχει κατευθύνσεις στον οργανισμό. Πληροφορεί όλους τους μετόχους σχετικά με τα σημεία στα οποία δίνει βαρύτητα η διεύθυνση. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια στάθμιση απόδοσης, που εκφράζει τι φιλοδοξεί να είναι ο οργανισμός, για στρατηγική στοχοθέτηση και αξιολόγηση εκ μέρους τόσο των μάντζερ όσο και των εργαζομένων (Bartol & Martin 1991). Αποτελεί επίσης, σημαντικό σημείο αναφοράς για ολόκληρο το προσωπικό και κυρίως για το προσωπικό εκτός των μάντζερ. Διότι αυτοί οι εργαζόμενοι δεν έχουν σε γενικές γραμμές γνώση των πληροφοριών και της ανάλυσης περιβάλλοντος με βάση τις οποίες συντάχθηκε, διατυπώθηκε και εγκρίθηκε η αποστολή.

2.9.3 Χάραξη πολιτικής για την ποιότητα

Μια από τις ευθύνες των διευθυντικών στελεχών είναι η χάραξη πολιτικής. Η πολιτική πρέπει να συνδέεται με τη δέσμευση και τη θετική πεποίθησή τους στις φιλοσοφίες, τις αρχές και τις πρακτικές της ποιότητας. Ο ρόλος της είναι ότι δίνει κατευθύνσεις για το τι ακριβώς πρέπει να γίνει, έχει γενική εφαρμογή και εφαρμόζεται σε ολόκληρες κατηγορίες συστημάτων. Είναι καθοδηγητική, έχει τη δύναμη να υποστηρίζει, δεν παρεμποδίζει τις σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες και εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η συνολική προσέγγιση είναι να αναπτυχθεί μια πολιτική που να μπορεί να γίνει αποδεκτή από ολόκληρο τον οργανισμό. Η ανάπτυξη της δεν αποκλείει τη διατύπωση επιμέρους, ειδικότερων πολιτικών, όπως για παράδειγμα σε επίπεδο τμήματος του οργανισμού. Αντίθετα, κάτι τέτοιο πρέπει να ενθαρρυνθεί, δεδομένου ότι οδηγεί σε περαιτέρω ανάμιξη του προσωπικού, στο σημείο ακριβώς που αυτό έχει σημασία, δηλαδή στην καθημερινή δραστηριότητα του οργανισμού. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι πολιτικές πρέπει να αναπτύσσονται μεμονωμένα για την αντιμετώπιση υπαρκτών ή υποτιθέμενων προβλημάτων. Αντιθέτως, οι πολιτικές πρέπει να εντάσσονται σε μια συνεκτική πολιτική, μακροπρόθεσμα θετική, που ακολουθεί μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση (Nuland 1990).

2.9.4 Θέσπιση στρατηγικών στόχων ποιότητας

Οι στόχοι τίθενται για να επιτευχθούν. Ένας στόχος πρέπει να είναι προσδιορίσιμος, εφαρμόσιμος, μετρήσιμος και συγκεκριμένος. Το μάρκετινγκ ποιότητας σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού είναι μια συστηματική προσέγγιση για τη θέσπιση και επίτευξη στόχων ποιότητας σε ολόκληρή την επιχείρηση (Juran 1988). Οι μέθοδοι θέσπισης στόχων ποιότητας, ανάλογα με τις επιχειρησιακές συνθήκες περιλαμβάνουν δεδομένα προηγούμενων επιδόσεων, δεδομένα εξωτερικού περιβάλλοντος, υιοθέτηση προτύπων και παρακολούθηση των ανταγωνιστικών οργανισμών. Οι παραπάνω μέθοδοι στην ουσία επιδιώκουν να χρησιμοποιήσουν δεδομένα του παρελθόντος προκειμένου να ληφθούν τεκμηριωμένες αποφάσεις για το μέλλον. Η χρήση περισσότερων από μιας μεθόδων εξασφαλίζει ότι θα υπάρχουν περισσότερα δεδομένα για τη θέσπιση των καιρίων στόχων. Η προσέγγιση των στόχων της ποιότητας μπορεί να έχει συστηματικό ή σπασμωδικό χαρακτήρα, όπως μέσω προτάσεων από τους εργαζομένους. Μπορούν επίσης να προκύψουν από την εφαρμογή τεχνικών ποιότητας, τα διαγράμματα αιτίου και αποτελέσματος ή και από το θεσμικό πλαίσιο. Όποια και αν είναι η πηγή των δεδομένων ή ο βαθμός αξιοπιστίας τους, κάθε στόχος ποιότητας που αναπτύσσεται πρέπει να προωθηθεί στο προσωπικό. Κάτι τέτοιο μπορεί να αποδειχτεί πολύ δύσκολο. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αποδεχτούν στόχους ποιότητας, στη διατύπωση των οποίων είχαν την ευκαιρία να συμμετάσχουν παρά σ' αυτούς που δεν είχαν. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να αναλύονται περαιτέρω σε στόχους των επιμέρους τμημάτων. Με αυτόν τον τρόπο, όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν στην θέσπιση τους.

2.9.5 Εκπόνηση προγραμμάτων δράσης για την ποιότητα

Οι δράσεις είναι παρόμοιες με τις στρατηγικές, διατυπώνουν τις προγραμματισμένες πορείες ή κινήσεις που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων ποιότητας. Το σημείο διάκρισής τους είναι το χρονικό πλαίσιο και το πεδίο εφαρμογής τους. Οι στρατηγικές έχουν μεγαλύτερο χρονικό πλαίσιο και ευρύτερο πεδίο εφαρμογής από τις δράσεις. Ωστόσο οι δράσεις, σε ορισμένες περιπτώσεις ίσως να είναι σημαντικότερες διότι σχηματίζουν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι στρατηγικές, όσον αφορά την υλοποίησή τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους. Και τα δύο αυτά στοιχεία πρέπει να είναι διαρκώς προσηλωμένα στην επίτευξη λύσεων στους επιδιωκόμενους αντικειμενικούς στόχους. Από την άποψη αυτή μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μία δράσεις, ικανές να προσφέρουν λύση, οπότε ο μάνατζερ πρέπει να επιλέξει ποια εναλλακτική πορεία θα ακολουθήσει. Κατά συνέπεια, τα προγράμματα δράσης είναι απαραίτητα για να εξασφαλίζεται η συνέχεια του προγράμματος ποιότητας. Συνδέονται άμεσα με ζητήματα υλοποίησης και με τα αποτελέσματα και επεξηγούν τη λεπτομερή αντιμετώπιση παρομοίων ζητημάτων. Χωρίς προγράμματα δράσης τα προγράμματα ποιότητας χάνουν την ικανότητα τους να προσφέρουν μια συνεκτική δύναμη προγραμματισμού στον οργανισμό. Τα προγράμματα δράσης αποτελούν το πεδίο όπου οι υφιστάμενοι μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερη επιρροή στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος ποιότητας.

2.9.6 Υλοποίηση της στρατηγικής ποιότητας

Ένα από τα σημαντικότερα στάδια στην διαδικασία προγραμματισμού ποιότητας είναι το στάδιο της υλοποίησης. Τα ζητήματα υλοποίησης περιλαμβάνουν εκπαίδευση και επιμόρφωση, συμμετοχή, αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων, μεταβολή της τεχνολογίας παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών και τροποποίηση των δομών ανταμοιβής των εργαζομένων. Εάν πριν από την υλοποίηση, δεν έχει πραγματοποιηθεί επαρκής προγραμματισμός, όλη η προκαταρκτική προεργασία ενδέχεται να προβεί μάταιη. Εφόσον η φάση της υλοποίησης λειτουργεί στο μέτωπο της ανάπτυξης ποιότητας εύλογο είναι να παρακολουθείται διαρκώς. Αυτή η παρακολούθηση έχει στενή εμβέλεια, μικρό χρονικό πλαίσιο και προσφέρει ευελιξία και ευκαιρίες για καινοτομία στο σημείο ακριβώς που αυτές αποδίδουν περισσότερους καρπούς.

2.9.7 Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Τα προγράμματα ποιότητας απαιτούν διαρκή παρακολούθηση προκειμένου να διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητά τους. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης σε όλα τα επίπεδα του προγράμματος ποιότητας. Σημαίνει το αντίστροφο της υλοποίησης του προγράμματος ποιότητας. Τα προγράμματα ποιότητας υλοποιούνται από πάνω προς τα κάτω, ενώ η παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων ποιότητας εκτελούνται από κάτω προς τα πάνω. Το σημαντικό στοιχείο είναι η παραγωγή δεδομένων σε καθημερινή βάση. Αυτό δεν αποτελούσε κομβικό σημείο του παραδοσιακού προγραμματισμού, αποτελεί όμως στον προγραμματισμό ποιότητας. Τα δεδομένα απόδοσης, που παράγονται έτσι, με χρήση εργαλείων ποιότητας, παρέχουν στατιστικά αλλά και πραγματικά μέτρα των επιδόσεων στην ποιότητα.

Η παρακολούθηση πρέπει να χρησιμοποιείται για την εκτέλεση αξιολογήσεων των στρατηγικών και επιχειρησιακών προγραμμάτων ποιότητας. Αυτά ελέγχουν τη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα του καθορισμένου προγράμματος ποιότητας με βάση τα αποτελέσματα της υλοποίησης. Η ανάπτυξη συστημάτων πληροφόρησης ποιότητας σε επίπεδο όλου του οργανισμού θα εξασφαλίσει το συντονισμό, την επάρκεια και τη συνέχεια της υλοποίησης του προγράμματος ποιότητας.

Στη φάση αυτή πρέπει να πραγματοποιηθεί ένας διαχειριστικός έλεγχος ποιότητας. Ο διαχειριστικός έλεγχος ποιότητας σημαίνει μια ανεξάρτητη και επίσημη εξέταση των επιδόσεων του προγράμματος ποιότητας. Αξιολογητές πρέπει να είναι πάντοτε άτομα που δεν έχουν άμεση ευθύνη

για τα αποτελέσματα του προγράμματος ποιότητας, αλλά που έχουν την εξουσία να ζητούν τις πληροφορίες που θα τους επιτρέψουν να κάνουν ουσιαστική αξιολόγηση. Το αποτέλεσμα του διαχειριστικού ελέγχου ποιότητας θα υπόκειται και το ίδιο σε συνεχή βελτίωση. Θα αξιολογείται τόσο το περιεχόμενο του προγράμματος ποιότητας όσο και η διαδικασία της αξιολόγησης (James 1998:132-140).

2.9.8 Διαδικασίες επίτευξης της ποιότητας

Ένας συγγραφέας που επηρέασε κατά πολύ το μάνατζμεντ ποιότητας και τις διαδικασίες επίτευξης της είναι ο Deming, ο οποίος καθιέρωσε 14 σημεία, γνωστά και ως κύκλος Deming, τα οποία αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επίτευξη της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών μιας επιχείρησης. (Deming 1982). Τα 14 σημεία του Deming είναι :

- Δημιουργία σταθερότητας και συνέπειας σκοπού.
- Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας.
- Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση.
- Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή.
- Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.
- Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.
- Θεσμοθέτηση ηγεσίας.
- Εκδίωξη του φόβου των ευθυνών.
- Κατάργηση των στεγανών μεταξύ των τομέων του προσωπικού.
- Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των εξωπραγματικών στόχων.
- Κατάργηση των αριθμητικών ποσοτώσεων.
- Άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας των εργαζομένων.
- Θέσπιση ενός προγράμματος επιμόρφωσης των εργαζομένων.
- Ανάλυση δράσης για την πραγματοποίηση του μετασχηματισμού.

Ο Deming υποστηρίζει ότι το δυτικό μάνατζμεντ πάσχει από ορισμένες θανάσιμες ασθένειες που εμποδίζουν την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων στο μάνατζμεντ. Οι ασθένειες αυτές είναι : 1) έλλειψη σταθερότητας σκοπού, 2) έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη, 3) αξιολόγηση των επιδόσεων ή ετήσια επισκόπηση, 4) κινητικότητα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και 5) διεύθυνση της εταιρείας με μόνο κριτήριο τους αριθμούς.

Κατά τον Deming ο καθένας πρέπει να κατανοεί τα συστατικά μέρη του συστήματος στο οποίο δουλεύει και τις διάφορες σχέσεις αλληλοσύνδεσης που παρουσιάζονται. Η αποτυχία σε ένα μέρος του συστήματος επηρεάζει την επιτυχία σε ένα άλλο. Ο Deming απαιτεί όλο το προσωπικό να είναι εξοικειωμένο με τις γενικές μεθόδους στατιστικής και να μπορεί να τις χρησιμοποιεί αποτελεσματικά. Η ανάπτυξη της ποιότητας απαιτεί αλλαγή στη νοοτροπία, τις αξίες και τη συμπεριφορά των ανθρώπων, τόσο των στελεχών, όσο και των εργαζομένων. Όλοι τους πρέπει να καταλάβουν τι είναι αυτό που ωθεί τους ανθρώπους μπροστά και πως αυτές οι ωθήσεις μπορούν να αξιοποιηθούν για τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών (Deming 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM) αναπτύχθηκε

στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1950, πέρασε αργότερα στην Αμερική και μόλις τη δεκαετία του 1980 έφτασε στην Ευρώπη. Αποτελεί μια νέα ουσιαστικά φιλοσοφία του μάνατζμεντ, που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία του μάνατζμεντ που κατευθύνεται από τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών.

3.1 Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού. Ορίζεται επίσης, ως το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Όποιον ορισμό και να αποδεχτούμε, αντιλαμβανόμαστε ότι η ποιότητα είναι το κλειδί για την ικανοποίηση του πελάτη. Το τρίπτυχο της Ολικής Ποιότητας είναι το εξής : Υψηλή ποιότητα, ικανοποίηση του πελάτη και συνεχής βελτίωση. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται στους ανθρώπους. Γι' αυτό και θεωρείται επιτυχημένη μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη μιας επιχείρησης. Όταν εμπλέκονται όλοι, από τον ιεραρχικά κατώτερο εργαζόμενο ως το ανώτατο στέλεχος και όλοι είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Είναι σημαντικό να εφαρμόζεται σε όλες τις επιμέρους λειτουργίες μιας επιχείρησης, από την προετοιμασία, την παραγωγή ως και την παράδοση του προϊόντος ή την παροχή της υπηρεσίας. Δεν θα πρέπει να γίνεται έλεγχος μόνο στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία αλλά σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει όχι μόνο να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών, αλλά και να παρέχονται με ένα συνεχώς βελτιούμενο, αποδοτικό, έγκαιρο, παραγωγικό και καινοτόμο τρόπο. Οι αντικειμενικοί σκοποί της Ολικής Ποιότητας είναι : η συνεχής βελτίωση των αγαθών και υπηρεσιών και η καινοτομία. Οι συνέπειες των αντικειμενικών αυτών σκοπών είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η μείωση του κόστους και η ελαχιστοποίηση των ελαττωμάτων στα παραγόμενα αγαθά και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Κεντρικός πυρήνας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η εστίαση στον πελάτη. Καθορίζει τι θέλει να πετύχει, πως θα το πετύχει και ποιος θα αναλάβει το ρόλο αυτό. Μια αρχική ομάδα θα διαμορφώσει τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθεί ο σκοπός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καταρτίζοντας ένα σχέδιο δράσης με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, θα ακολουθήσει το μάνατζμεντ της επιχείρησης και καινούριες ομάδες πλέον θα αξιολογήσουν την πρόοδο που έχει γίνει.

Είναι γεγονός, πως η ποιότητα δημιουργείται από μια μακροπρόθεσμη και συνεχή διαδικασία και δεν επιτυγχάνεται από τη μια μέρα στην άλλη. Είναι μια διαδικασία που θα πρέπει να κατευθύνεται και να εμπνέεται από τη διοίκηση της εταιρείας. Η διοίκηση θα πρέπει να εκφράζει την εμμονή της στην Ολική Ποιότητα, να καθοδηγεί τα στελέχη και να καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους. Αυτό το εγχείρημα χρειάζεται τη βοήθεια όλων των συνεργατών. Απαιτείται λοιπόν, η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού και η δημιουργία ατμόσφαιρας αξιοκρατίας, συνεργασίας, πειθαρχίας και επαγγελματισμού. Η διοίκηση ενός οργανισμού πρέπει να είναι η πρώτη που αντιλαμβάνεται την ανάγκη να γίνουν ριζικές αλλαγές στο στυλ μάνατζμεντ της επιχείρησης και στην κουλτούρα, αυτήν που προτείνει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας απαιτεί την επαρκή μόρφωση και εκπαίδευση όχι μόνο του εργατικού δυναμικού αλλά και των ιδίων των μάνατζερ. Χρειάζεται λοιπόν, η συμμετοχή όλων και να είναι όλοι εξίσου υπεύθυνοι όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά ή όπως είχαν προβλεφτεί. Δεν είναι αποδιοπομπαίος τράγος ο υπεύθυνος του τμήματος της ποιότητας. Τα εργαλεία για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας μπορεί να υπάρχουν, αλλά δεν αρκεί μόνο η ύπαρξή τους, χρειάζεται και η επιστημονική γνώση τους για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους. Η επιστημονική γνώση επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση είτε κατά τη διάρκεια της εργασίας, είτε εκτός, είτε πρόκειται για ανώτατα, ανώτερα ή κατώτερα διοικητικά στελέχη (Δερβιτσιώτης 2001: 52-69).

3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό γίνεσθαι και ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα της τρέχουσας δεκαετίας .

Πρόκειται για ένα θέμα που δεν απασχολεί μόνο την ακαδημαϊκή κοινότητα , έχει πλέον εισέρθει στην επιχειρηματική πρακτική και αντιπροσωπεύει τη << έννοια-κλειδί>> σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και της οργάνωσης-διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μιας ποιοτικής εξυπηρέτησης , ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη.

(Arnold j (1999), les nouvelles normes iso 9000:2000, transfuse clin boil-elsevier)

Υπάρχει η ανάγκη να επέλθουν αλλαγές όχι μόνο στην εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και σε ορισμένους τομείς όπως (Μουμτζόγλου Α2001:13)

- Αναδιάρθρωση των τουριστικών δομών
- Αλλαγές στον εξοπλισμό των εταιριών
- Προσδιορισμός στα οικονομικά των επιχειρήσεων
- Αναδιάρθρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αλλαγή στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην εποχή μας δεν μπορεί απλά να επέλθει μέσα από τις δυνάμεις της αγοράς και τις κυβερνητικές δράσεις αλλά χρειάζεται και αυξανόμενη στροφή και εστίαση σε επίπεδο ποιότητας.(BARNETT& KEMP 1994:17).

Το ενδιαφέρον του ανθρώπου σχετικά με τη ποιότητα ζωής ξεκινά χιλιάδες χρόνια πριν και ήταν πάντα συνυφασμένο με τον τρόπο ζωής του. Συγκεκριμένα με τη τροφή του, τη κατοικία του και γενικότερα την επιβίωση του. Πρώτος ο Sun Tzu (2003) ο μεγάλος κινέζος στρατηγός αναφέρεται στον όρο ποιότητα δηλώνοντας το ως δόγμα, ένα δόγμα το οποίο μπορούσε να βοηθήσει τους κινέζους στρατηλάτες, να πετύχουν τους στόχους τους. Γι αυτόν το δόγμα αυτό μεταφραζόταν σε καλή οργάνωση του στρατού, σε συνεχή έλεγχο των αναγκών αλλά και στη τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στην κατάλληλη θέση.

Σήμερα 2500 χρόνια μετά την εποχή που έζησε ο μεγάλος κινέζος στρατηγός, θα τολμούσαμε να πούμε ότι η ποιότητα συνεχίζει να είναι ένα δόγμα, μια φιλοσοφία ένα μέσω βελτίωσης της λειτουργίας ενός οργανισμού αλλά και ένα μέσω κάλυψης των αναγκών των πελατών

Ιστορικά ο ποιοτικός έλεγχος ως λειτουργία, πρωτοεμφανίστηκε το 1920 στην Αμερική όπου για πρώτη φορά κάποιες στατιστικές μέθοδοι πρόβλεψης και βελτίωσης χρησιμοποιήθηκαν στις παραγωγικές διαδικασίες των Αμερικανικών εργοστασίων.

Ουσιαστικά οι Αμερικάνοι σε μια πρώτη προσπάθεια βελτίωσης των παραγωγικών τους δυνατοτήτων, ανέπτυξαν μέσα πρόβλεψης, αλλά και μέσα ελέγχου της συνολικής παραγωγικής τους διαδικασίας (Department of Trade and Industry, 2006)

Η ανάπτυξη νέων μεθόδων οδήγησε και στην δημιουργία νέων προβλημάτων προς επίλυση. Συγκεκριμένα οι Αμερικάνοι διαπίστωσαν, ότι δεν αρκούσε ένας απλώς έλεγχος, μιας και η προσπάθεια ανάπτυξης μιας νέας φιλοσοφίας ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, οδηγούσε σε νέα θέματα προς έρευνα. (Department of Trade and Industry,2006).

Συγκεκριμένα : Την ανάπτυξη πιο εξειδικευμένων τεχνικών γνώσεων με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων που στο παρελθόν απλά παραβλέπονταν, από τους εργαζόμενους στη παραγωγή. Το 1940 οι Ιάπωνες είναι αυτοί που πρώτοι βάζουν τις βάσεις για την ανάπτυξη της διοίκησης ολικής ποιότητας. Συγκεκριμένα τη δεκαετία 40-50 η Ιαπωνική παραγωγή, καταστρέφεται ολοσχερώς, οι Ιάπωνες αναγνωρίζοντας τα προβλήματα στις παραγωγικές τους διαδικασίες, αποφασίζουν να τα επιλύσουν, μέσα από την εφαρμογή ποιοτικών προτύπων, που ήδη μεγάλοι θεωρητικοί του είδους εκείνη την εποχή, είχαν ήδη ξεκινήσει να τα αναπτύσσουν. (Juran, Deming, Felgenbeum κ τ.λ.). Το 1950 οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας αναπτύσσονται με ραγδαίους ρυθμούς στην Ιαπωνία και ουσιαστικά γίνονται κομμάτι του Ιαπωνικού management. Μέχρι το 1960 η διοίκηση ολικής ποιότητας, εξελίσσεται σε αυτοσκοπό για την Ιαπωνική παραγωγική διαδικασία (Charpman A 2006). Τα αποτελέσματα της διοίκησης ολικής ποιότητας, οδηγούν τις Ιαπωνικές παραγωγικές μονάδες στη

δημιουργία φθηνών, Υψηλής ποιότητας προϊόντων με τα οποία καταφέρνουν να εισέλθουν δυναμικά στις αγορές της Ευρώπης και της Αμερικής και να κυριαρχήσουν.

Το 1969 διοργανώνεται το πρώτο συνέδριο ποιοτικού ελέγχου στο Τόκιο και συμμετάσχουν οι Ιάπωνες, οι Αμερικανοί αλλά και πολλές άλλες χώρες από την Ευρώπη. Σε ένα πόνημα το οποίο διανέμεται από τον Felgenbeum, σε όλους τους παρευρισκόμενους, αναφέρεται για πρώτη φορά ο όρος «ολική ποιότητα». Ο όρος αυτός συμπεριλάμβανε την οργάνωση, τον σχεδιασμό αλλά και τις ευθύνες του management. Ο Ishikawa, από την πλευρά των Ιαπώνων δίνει ένα πόνημα το οποίο εξηγούσε ότι για τους Ιάπωνες η διοίκηση της ολικής ποιότητας σήμαινε συνεχής έλεγχος σε όλο το διοικητικό πλέγμα της επιχείρησης. Ουσιαστικά το πόνημα ανέφερε ότι όλοι οι εργαζόμενοι από τα χαμηλότερα μέχρι τα υψηλότερα κλιμάκια θα πρέπει να γνωρίζουν τις ποιοτικές αρχές οι οποίες διέπουν την επιχείρησή τους, για τους Ιάπωνες διοίκηση ολικής ποιότητας σήμαινε, ομαδικό πνεύμα και ομαδική δουλειά προκειμένου ο οργανισμός να έχει τοπ επιθυμητό αποτέλεσμα. Σε όλες τις παραγωγικές και όχι μόνο δράσεις του.(Okuda H, 2005)

Το συνέδριο του 1969 ήταν η αρχή μιας νέας εποχής σχετική με τη διοίκηση ολικής ποιότητας, ουσιαστικά η συγκεκριμένη ημερομηνία αποτελεί ορόσημο στα δρώμενα της παγκόσμιας βιομηχανίας. Ολοκληρώνοντας την ιστορική μας αναδρομή θα κάνουμε μια αναφορά σε ποιο πρόσφατα γεγονότα.

Συγκεκριμένα, το 1979 το τμήμα βιομηχανίας και εμπορίου της Αγγλίας εκδίδει για πρώτη φορά το Ποιοτικό πρότυπο 5750, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από πολλές βιομηχανίες ανά τον κόσμο τα επόμενα χρόνια. Αργότερα θ' αναπτυχθεί μια νέα έκδοση, ένα νέο πρότυπο το ISO 9000, το οποίο θα γίνει το βασικό μοντέλο πιστοποίησης ποιότητας ανά τον κόσμο. Η συγκεκριμένη έκδοση κρίθηκε η ποιο ολοκληρωμένη, αφού καθορίζει ποιοτικά standard για το σύνολο των λειτουργιών ενός οργανισμού.

Ιστορικά τα ποιοτικά δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για τα προϊόντα αργότερα, χρησιμοποιήθηκαν και στην «παραγωγή»και πώληση υπηρεσιών. Η διαφορά εστιάστηκε απλά στο ρόλο του πελάτη. Σύμφωνα με τον John P,1999 «η ποιότητα στην υπηρεσία καθορίζεται από την αίσθηση που έχει ο πελάτης». Αυτή η αίσθηση έχει καταφέρει σήμερα να τη βάλει σε καλούπια, δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να προσδιορίσουν τις ανάγκες των πελατών και να τους παρέχουν, υπηρεσίες οι οποίες ταυτίζονται με τις απαιτήσεις τους.

3.3 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι η φιλοσοφία εκείνη του μάνατζμεντ που επιζητεί τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών , προϊόντων και υπηρεσιών σε έναν οργανισμό.

Η Δ.Ο.Π παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν συμμετοχή των εργαζομένων , ικανοποίηση των πελατών και ανταγωνιστικότητα.

Η ΔΟΠ σημαίνει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στην επιχείρηση , το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών , την τάξη ,οργάνωση και ασφάλεια στο χώρο εργασίας , τη φροντίδα και προστασία του περιβάλλοντος , τη φροντίδα για την αποφυγή σπατάλης στη χρήση υλικών και ενέργειας , τη συνεχή καινοτομία και ανανέωση , τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση , αλλά και με τους πελάτες , προμηθευτές, τη συμβολή της επιχείρησης στο κοινωνικό και οικονομικό της περιβάλλον.

Η ΔΟΠ δεν είναι μια συγκεκριμένη μέθοδος η τεχνική , πρόκειται για μια φιλοσοφία, νοοτροπία, εμμονή για ποιότητα που πρέπει να χαρακτηρίζει όλα τα μέλη του οργανισμού και να διέπει κάθε λειτουργία . Η ΔΟΠ έχει ως βασικό προσανατολισμό τις ανάγκες των πελατών.

Η έννοια του πελάτη διευρύνεται για να καλύψει όχι μόνο τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης (τους καταναλωτές η χρήστες των προϊόντων της) αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες (τους εργαζόμενους).Σε αντίθεση με το παραδοσιακό μάνατζμεντ το ΔΟΠ καταργεί τη διάκριση μεταξύ διοικούντων που προγραμματίζουν και ελέγχουν και διοικούμενων που ελέγχονται και καλλιεργεί την ενδουποκινήση και τον αυτοέλεγχο.

3.4 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό γίνεσθαι και ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα της τρέχουσας δεκαετίας .

Πρόκειται για ένα θέμα που δεν απασχολεί μόνο την ακαδημαϊκή κοινότητα , έχει πλέον εισέρθει στην επιχειρηματική πρακτική και αντιπροσωπεύει τη << έννοια-κλειδί>> σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και της οργάνωσης-διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μιας ποιοτικής εξυπηρέτησης , ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη.

(Arnold j (1999), les nouvelles norms iso 9000:2000, transfuse clin boil-elsevier)

Υπάρχει η ανάγκη να επέλθουν αλλαγές όχι μόνο στην εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και σε ορισμένους τομείς όπως (Μουμτζόγλου Α2001:13)

- Αναδιάρθρωση των τουριστικών δομών
- Αλλαγές στον εξοπλισμό των εταιριών
- Προσδιορισμός στα οικονομικά των επιχειρήσεων
- Αναδιάρθρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συγκεκριμένα και με βάση το Βρετανικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο (2006), οι θεωρητικοί της ποιότητας χωρίζονται σε 3 κατηγορίες:

- 1950: Οι Αμερικανοί που μετοίκισαν και εργάστηκαν στην Ιαπωνία
- 1950-1960 : Οι Ιάπωνες που ανέπτυξαν τις θεωρίες των Αμερικανών
- 1970-1980: Οι δυτικοί εκφραστές της ποιότητας οι οποίοι ακολούθησαν τους Ιάπωνες συναδέλφους τους.

Οι Αμερικάνοι που εργάστηκαν στην Ιαπωνία και τη βοήθησαν να εφαρμόσει τις αρχές της ποιότητας στις παραγωγικές της διαδικασίες ήταν οι ακόλουθοι:

- O Edward Deming
- Joseph M. Juran
- Armand V Feigenbaum.

Αρχικά ο Deming όρισε την ποιότητα μέσα από το ευρύτερο μάνατζμεντ της επιχείρησης. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι η ποιότητα θα πρέπει να αναπτύσσεται σε όλα τα διοικητικά επίπεδα και ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την αποτελεσματική εφαρμογή της στο εσωτερικό του οργανισμού. Ανέπτυξε 14 σημεία τα οποία θεώρησε ότι καλύπτουν την ευρύτερη φιλοσοφία που θα πρέπει να έχει το μάνατζμεντ σχετικά με τη διοίκηση ποιότητας. Τα συγκεκριμένα σημεία μπορούν να εφαρμοστούν από μικρές αλλά και από μεγάλες επιχειρήσεις σε όποιο τομέα και αν ανήκουν. Τα σημεία που αναφέρει ο Deming E. W 1986, είναι τα ακόλουθα:

Δημιουργία μιας σταθερής φιλοσοφίας βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών.

- Προσθήκη μιας νέας φιλοσοφίας. Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να λειτουργούν πια αποδεχόμενες τις καθυστερήσεις και τα λάθη.
- Εφαρμογή συχνών ελέγχων αντί απλών στατιστικών και μαθηματικών υπολογισμών.
- Η επιχείρηση δεν πρέπει να ενδιαφέρεται μόνο για το κόστος και τις τιμές πώλησης.
- Εύρεση προβλημάτων. Οι μάνατζερ πρέπει να ελέγχουν συνεχώς τα προγράμματα παραγωγής της εταιρείας.
- Εφαρμογή νέων τεχνικών εκπαίδευσης.
- Εφαρμογή νέων τεχνικών ελέγχου του προσωπικού και των παραγωγικών διαδικασιών. Η απόδοση πρέπει να ελέγχεται βάση αριθμών αλλά και ποιοτικών στάνταρτ .
- Δεν πρέπει να υπάρχει φόβος στο μάνατζμεντ, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι αποτελεσματική . Η αποτελεσματικότητα μειώνει και τους φόβους.
- Μείωση εμποδίων στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.
- Περιορισμός αριθμητικών στόχων οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση.
- Μείωση των αριθμητικών στόχων αλλά και περιορισμοί των υψηλών απαιτήσεων χωρίς σωστό σχεδιασμό των παραγωγικών διαδικασιών.

- Μείωση των περιορισμών σχετικά με τα δικαιώματα των εργατών στην παραγωγή.
- Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Ανάπτυξη δομών στο εσωτερικό μανάτζμεντ της επιχείρησης.

Ο Deming θεωρούσε ότι η εφαρμογή των παραπάνω 14 σημείων, αποτελεί ένα σημάδι ότι η ανώτερη διοίκηση μιας επιχείρησης λειτουργεί σωστά.

Ο Joseph M Juran, ο οποίος ανέπτυξε την τριλογία της ποιότητας-ποιότητα στον σχεδιασμό, ποιότητα στον έλεγχο και βελτίωση της ποιότητας. Η διοίκηση της ποιότητας απαιτεί καλό σχεδιασμό και έλεγχο. Το μανάτζμεντ αρχικά θα πρέπει να επιτύχει τον απόλυτο έλεγχο, ενώ στη συνέχεια να προβεί σε σχέδια βελτίωσης της παραγωγής του αλλά και της εσωτερικής του λειτουργίας.

Τα 10 βήματα στη βελτίωση της απόδοσης είναι τα ακόλουθα (Juran J.M. : Godfey, A.B. 1999)

- Ανάπτυξη ευκαιριών για βελτίωση
- Τοποθέτηση στόχων για βελτίωση
- Οργάνωση για την επίτευξη των στόχων
- Προώθηση εκπαίδευσης
- Ανάπτυξη προγραμμάτων για επίλυση προβλημάτων
- Ανάπτυξη προγραμμάτων-πλάνων.
- Αποτελέσματα από επικοινωνία.
- Διατήρηση συγκεκριμένων στάνταρτ.
- Εστίαση στο χρόνο.

Εστίαση όχι μόνο στο τελικό πελάτη αλλά και στους εσωτερικούς πελάτες (εργαζομένους).

Τη περίοδο 1950-1960 έχουμε την ανάπτυξη του Ιαπωνικού μοντέλου. Μια από τις πρώτες θεωρητικές προσεγγίσεις της ποιότητας, μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, είναι το ΚΑΙΖΕΝ, το οποίο σημαίνει συνεχής βελτίωση, η λέξη είναι Ιαπωνική και προέρχεται από δύο συνθετικά : το KY :αλλαγή και το ZEN :ωραία-καλά.

Το ΚΑΙΖΕΝ , στόχευε στην παραγωγή ποιοτικών αγαθών στο χρόνο και την ώρα που το ήθελε ο πελάτης αλλά και στην καταλληλότερη τιμή γι αυτόν.

Οριοθετώντας τη διοίκηση ποιότητας, με τη βοήθεια του ΚΑΙΖΕΝ, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αναφέρεται στη διαλογή των ελαττωματικών και την αντικατάσταση τους με νέα και καλύτερα προϊόντα(Masaaki I,1986).

Σκοπός του είναι η μείωση των ελαττωματικών και η γενικότερη ενίσχυση των ενεργειών, οι οποίες δίνουν αξία στην επιχείρηση, ενώ συγχρόνως μειώνουν το κόστος. Η ορολογία ΚΑΙΖΕΝ, θα μπορούσε να δοθεί μέσα από τον ορισμό του Emiliani, M,L et al,2003, Ως διαλογή και επιλογή των καλύτερων προϊόντων σε συνδυασμό με την απομάκρυνση των ελαττωματικών.

Ο Ishihawa,οριοθέτησε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως: «την ανάπτυξη μιας κοινής φιλοσοφίας στο σύνολο της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, θεωρώντας ότι θα πρέπει να καθορίζει όλες τις λειτουργίες στο εσωτερικό της υποδεικνύοντας στους εργαζόμενους το πώς θα λειτουργούν, προκειμένου ο οργανισμός να πετύχει τους ποιοτικούς και λοιπούς στόχους του» (Ishikawa,1985). Ο ίδιος θεωρητικός ανέπτυξε κάποια θεωρητικά υποδείγματα τα οποία βοηθούν στη βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών και ουσιαστικά όριζαν τις αρχές της ποιότητας, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να τα χρησιμοποιήσουν στη προσπάθειά τους να παράγουν ποιοτικά προϊόντα, στην ώρα που τα ήθελε ο πελάτης, στη χαμηλότερη δυνατή τιμή.

Τα πιο βασικά μοντέλα του συγγραφέα ήταν τα ακόλουθα (Ishikawa,1985)

- Το διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος.
- Διάγραμμα ροής
- Τα 6 ποιοτικά εργαλεία Control chart, Histogram, Scatter diagram, Pareto chart, Gantt chart.

3.4.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ

Το 1979 ο Crosby δίνει έναν εκ των βασικών ορισμών σχετικά με την ποιότητα :

«η ποιότητα δεν είναι μόνο δωρεάν, είναι πραγματικά κερδοφόρα. Κάθε κέρμα που δεν ξοδεύεται για να γίνουν λάθη, γίνεται κέρδος» (Crosby,1979). Ο ίδιος συγγραφέας ο οποίος από πολλούς μεταγενέστερους του αναφέρεται ως ειδικός μια και ήταν ο πρώτος ο οποίος μίλησε για το μηδενικό αρνητικό αντίκτυπο της ποιότητας στις επιχειρήσεις, ανέπτυξε την έννοια της ποιότητας μέσα από τα ακόλουθα κριτήρια(Crosby,1979): Κάντο σωστά την πρώτη φορά, το μηδενικό αντίκτυπο και μηδενική αρνητική περίοδος, τα τέσσερα απόλυτα της ποιότητας, τη διαδικασία αποφυγής λαθών, την εφαρμογή της ποιότητας, τα 6 C's.

Η διαδικασία εφαρμογής σχετίζονταν με την αποφυγή λαθών. Τέλος όρισε τη ποιότητα μέσα από τα 6C's (Crosby,1979):

- **Comprehension-Κατανόηση:** Η επιχείρηση πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες της και να ορίζει μια συγκεκριμένη διαδικασία, επίτευξης των στόχων της.
- **Commitment-Δέσμευση:** Κοινή δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων στις αρχές της ποιότητας.
- **Competence-Ανταγωνισμός:** Εφαρμογή βελτιώσεων για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας μέσα και έξω από τον οργανισμό.
- **Correction-Διορθώσεις:** Περιορισμός λαθών μέσα από την αναγνώριση των προβλημάτων και εφαρμογής συγκεκριμένων διαδικασιών επίλυσης.
- **Communication-Επικοινωνίας:** Διάχυση των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό, ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας.
- **Continuance-Συνέχεια:** Βελτίωση βάση λαθών του παρελθόντος. Σύνδεση παρελθόντος με παρόν.

Στις απόψεις του Crosby, βασίστηκαν πολύ δυτικοί θεωρητικοί προσπαθώντας είτε να συμπληρώσουν είτε να αναπτύξουν και να διευρύνουν, τις έρευνες του Crosby.

Συγκεκριμένα ο Garvin,1986 συνεχίζοντας τα βήματα του Crosby, ανέφερε ότι η εφαρμογή ποιοτικών δεδομένων δεν είναι μόνο απόρροια των συνεχόμενων τεστ αλλά και μιας συγκεκριμένης διαδικασίας αποφυγής.

Τέλος σύμφωνα με τον John P,1999, «η Διοίκηση Ποιότητας Παρέχει κατευθύνσεις και συγκεκριμένα πρότυπο για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Ο ίδιος συγγραφέας ανέφερε ότι σχετίζεται με τη διαδικασία ικανοποίησης και των εργαζόμενων αλλά και των πελατών ».Ο Oakland το 2000 υποστηρίζει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι «μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολο της».

3.5 ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διοίκηση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής :

- Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σήμερα με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μάνατζμεντ, δίνοντας προτεραιότητα στο κόστος και στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών

και όχι στην ποιότητα. Μακροχρόνια αυτή η αντίληψη έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα προϊόντων κι υπηρεσιών, τη μη ικανοποίηση του πελάτη και τη συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Με την νέα προσέγγιση του μανατζμεντ ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα (Harrington 1987). Με αυτή την αντιμετώπιση μακροχρόνια, έχουμε ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και τον περιορισμό των προβλημάτων. Η εμπειρία πολλών επιχειρήσεων και τα αποτελέσματα συστηματικών ερευνών (Ερευνα της υπηρεσίας General Accounting Office, 1999) επιβεβαιώνουν την ανάγκη επαναπροσδιορισμού της ιεράρχησης των κριτηρίων αποτελεσματικότητας. Έτσι η διοίκηση είναι σε θέση να επιμείνει στην άρση των προβλημάτων που περιορίζουν κατά κύριο λόγο τη βελτίωση της ποιότητας.

- Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες των πελατών κι εργαζομένων συχνά η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια και η περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη.

Κατά τον σχεδιασμό της ποιότητας των προϊόντων και του τρόπου εξυπηρέτησης τους, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι να διεξαγάγουν έρευνες για να διαπιστώσουν το ποιόν των πελατών, στους οποίους απευθύνονται. Δηλαδή τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους από την κατανάλωση συγκεκριμένων προϊόντων. Σε πολλές επιχειρήσεις, είναι συχνό το φαινόμενο οι πελάτες να αντιμετωπίζονται με αδιαφορία και περιφρόνηση από τα στελέχη και τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί μια δραστική μεταβολή νοοτροπίας στην αντιμετώπιση των πελατών, που θα πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Όταν η εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη γίνεται κατανοητή και όταν ο κάθε εργαζόμενος σε οποιαδήποτε θέση βλέπει και τον εργαζόμενο στην επόμενη θέση ως πελάτη, του οποίου τις ανάγκες θα πρέπει να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τότε η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας, όχι μόνο των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών για την παραγωγή και τη στήριξή της. Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφιστάμενων του, όπως επίσης και μεταξύ των εργαζομένων των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

- Συνεχής βελτίωση. Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπευθύνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μην δημιουργεί ελαττωματικά. Όταν η βελτίωση της ποιότητας επιδιώκεται με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά, τότε το κόστος ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών αυξάνεται εντυπωσιακά, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία. Ο έλεγχος της ποιότητας μετά την παραγωγή, όχι μόνο αυξάνει το κόστος από τη συσσώρευση ελαττωματικών, αλλά και εμποδίζει τον εντοπισμό των αιτιών, διότι περιορίζεται ή χάνεται η ικανότητα συσχέτισης των συμπτωμάτων κακής ποιότητας με τα αίτια που τα προκάλεσαν. Η συνεχής βελτίωση, την οποία επιβάλλεται, για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να εφαρμόζει η επιχείρηση, συνίσταται εκτός από τον περιορισμό των ελαττωματικών και των παραπόνων, και στις επιθυμητές βελτιώσεις από την επίλυση σύνθετων προβλημάτων με τη βοήθεια μικτών διαλειτουργικών ομάδων. Η δημιουργία αυτών των μικτών ομάδων συμβάλλει στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και την αντιμετώπισή τους κατά τρόπο συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή περιορίζει εντυπωσιακά : α) τον απαιτούμενο χρόνο από τη σύλληψη της ιδέας για ένα νέο προϊόν ή μιας νέας υπηρεσίας, ως την εισαγωγή της στην αγορά και β) το κόστος παραγωγής και αυξάνει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας με την ολοκληρωμένη θεώρηση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν και κατευθύνουν την ποιότητα.

- Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων. Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και (χρονικά) σε διαφορετική περίοδο, από αυτή της παραγωγής. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους. Πρώτον εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά και θα επιλυθούν από τους υπευθύνους της ποιότητας. Και δεύτερον η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών, μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς

καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα. Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα και η εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζομένους να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών περιορίζουν σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα. Το ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας περιορίζεται έτσι στον έλεγχο για την ποιότητα, που δεν είναι τεχνικά εφικτός στις διάφορες θέσεις εργασίας, και σε συμβουλευτικό ρόλο στις ομάδες βελτιώσεων των εργαζομένων που επιδιώκουν συστηματικά την επίλυση προβλημάτων ποιότητας για προϊόντα και διαδικασίες.

- Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια. Η άσκηση του μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση, η οποία πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης. Πρέπει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις και πρέπει να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων. Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για τον προσδιορισμό του προβλήματος, τη σωστή ανάλυση των αιτιών που το προκαλούν και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του όταν και όπου χρειάζεται.

3.6 ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με το νέο τρόπο μάνατζμεντ η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι ακόλουθοι :

- Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα για την διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα. Η ευχέρεια των πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, προκαλεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις και για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

Για την πληρέστερη ικανοποίηση των πελατών, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος δηλαδή στην ασφάλεια της χρήσης, την οικονομία και την απλότητα στη λειτουργία, αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησής του μετά την πώληση. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων, προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις.

- Μεγάλη απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος παραγωγής ή λειτουργίας. Αυτό που μπορεί να επιδιώξει και να πετύχει μια επιχείρηση με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως προς την αποτελεσματικότητά της είναι καταρχήν η μείωση κάθε μορφής σπατάλης, αναφορικά με το ποσοστό των ελαττωματικών και ο περιορισμός κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

- Καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές.

Με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η επιχείρηση, εφόσον στοχεύει στη συνεχή βελτίωση, βρίσκεται συνεχώς σε μια διαδικασία επινόησης νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο σκοπός της είναι να ικανοποιήσει, όλο και περισσότερο, τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών της και να ακολουθήσει οπωσδήποτε τις νέες τάσεις που πιθανόν να επικρατούν στην αγορά την κάθε στιγμή.

- Ελαχιστοποίηση του χρόνου των διαδικασιών Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών ή όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι κρατήσεις, για την παροχή υπηρεσίας, τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Οι εκτενείς χρόνοι δημιουργούν προβλήματα : αναγκάζουν την επιχείρηση να διατηρεί περισσότερα αποθέματα, επιβαρύνοντας σημαντικά το κόστος λειτουργίας της, περιορίζουν την ευελιξία της να

προσαρμοσθεί στις αλλαγές της ζήτησης της αγοράς και δημιουργούν ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις και ενέργειες, που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης Μέχρι τώρα η κυρίαρχη αντίληψη για τη διοίκηση είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για την κάθε θέση δραστηριότητες, με βάση τις γνώσεις και τις δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν. Η διοίκηση, δηλαδή, σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν. Η νοοτροπία αυτή αφήνει αναξιοποίητη τη μεγάλη πείρα, την κρίση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η κάθε επιχείρηση. Η αναγνώριση του ανθρωπίνου δυναμικού ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδειχτεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Αξιοποίηση νέας τεχνολογίας Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρωπίνου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών κ.α. και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόλησή τους.

3.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις - επαφές με τον πελάτη. Το πρόβλημα για τα στελέχη είναι να καταφέρουν να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες στο προσωπικό.

Η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών προϋποθέτει (Γούναρης Σ, 2003: 88-91)29:

- Κατανόηση των αναγκών των πελατών. Η πιο βασική αρχή ποιοτικής εξυπηρέτησης είναι η αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

- Τοποθέτηση των αναγκών του πελάτη σε πρώτη θέση. Αφού έχουν αναγνωριστεί οι ανάγκες ενός πελάτη βασικό θέμα πρέπει να γίνει η ικανοποίησή τους.

- Θετική στάση σε στιγμές αλήθειας. Ένας υπάλληλος ο οποίος έρχεται σ' επαφή με πελάτες είναι πιο αποτελεσματικός όταν ο πελάτης έχει έρθει ήδη σ' επαφή με την εταιρεία και έχει σχηματίσει καλή εντύπωση για την εξυπηρέτησή της.

- Επίδειξη φροντίδας και ενδιαφέροντος απέναντι στους πελάτες

Στα ξενοδοχεία η κατάλληλη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και για την ίδια την επιβίωσή τους. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε ξενοδοχείο, οποιασδήποτε κατηγορίας και μεγέθους, θα πρέπει να γίνονται εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες (Jones and Lockwood, 1989: 149-168):

- θα τοποθετούν ικανούς εργαζόμενους σε κάθε εργασία με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης.

- θ' εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί αξιοποιούν τις ικανότητες αποτελεσματικά.

Η ύπαρξη απλά και μόνο ενός τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού, σε ένα ξενοδοχείο, είναι αναγκαία, δεν είναι όμως αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων. Χρειάζεται παράλληλα και όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων του ξενοδοχείου να είναι σε θέση να επιλέγουν, εκπαιδεύουν, διευθύνουν και αξιολογούν τους υφιστάμενους τους.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση των εργαζομένων ως κόστος. Είναι φυσικό συνεπώς η εκπαίδευση να περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο. Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν ο πιο πολύτιμο κι αποτελεσματικό μέσω μιας επιχείρησης για να αναπτύξει και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της οδηγεί στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως επένδυση.

Συνεπώς η διοίκηση που υιοθετεί τη Δ.Ο.Π θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση όλων, ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει, τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που καλύπτει την ποικιλία των ανθρώπινων αναγκών δημιουργεί για κάθε επιχείρηση το πιο σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν και κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και την αποδοχή των στόχων της επιχειρηματικής στρατηγικής.

3.8 ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ως διασφάλιση ποιότητας ορίζονται οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται μέσα στο πλαίσιο του συστήματος για την ποιότητα και αποδεικνύονται, στο βαθμό που απαιτείται προκειμένου να παρέχεται εμπιστοσύνη ότι μια οντότητα θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα.(ΕΛΟΤ EN ISO 8402). Η πρώτη σειρά προτύπων από το διεθνή οργανισμό τυποποίησης (International Standard Organization) για την διασφάλιση της ποιότητας κυκλοφόρησε το 1987 με την γενική ονομασία ISO 9000 και εξειδικευμένα πρότυπα ανάλογα με το είδος εφαρμογής . Η ευρύτητα στη χρήση τους αλλά κυρίως η καθολική αποδοχή τους οδήγησε στην πρώτη γενική αναθεώρηση τους το 1994.

Σύμφωνα με τον Αρβανητογιαννη Σ.Ι. (2002 : ΣΕΛ. 103) η ποιότητα ορίζεται ως <<το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος η της υπηρεσίας που στηρίζεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί δηλωμένες η επιβαλλόμενες ανάγκες>>.

Η ποιότητα ορίζεται μέσω δυο διαφορετικών διεργασιών : Του ελέγχου ποιότητας και της διασφάλισης ποιότητας.

3.8.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ISO

Η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας και η απόκτηση του ανάλογου πιστοποιητικού προσδίδει στον οργανισμό μια σειρά από πλεονεκτήματα τα οποία σύμφωνα με τον ελληνικό οργανισμό τυποποίησης είναι τα εξής (Τσιότρας 2002 σελ.95-129)

- Ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε όλες τις αγορές του εσωτερικού και του εξωτερικού .
- αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών.

- Ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη
- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.
- Βελτίωση της οργάνωσης του οργανισμού και του συστήματος ποιότητας που διαθέτει.
- Βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης μέσω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής.
- Απόδειξη ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις συγκεκριμένων προδιαγραφών.

Διαβατήριο για προϊόντα ή υπηρεσίες που διέπονται από υποχρεωτικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής ένωσης.

3.8.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΕΙΡΑΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000

Η πρώτη σειρά κυκλοφόρησε από τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης το 1987 με την γενική ονομασία ISO 9000.

Στη σειρά προτύπων ISO 9000 έχουμε δύο βασικές κατηγορίες:

Η πρώτη αφορά τα πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση τα ISO-9001, ISAO 9002, ISO 9003 και ISO -10012. Μια επιχείρηση που θέλει να πιστοποιηθεί θα πρέπει να επιλέξει ένα από αυτά τα πρότυπα για να πιστοποιηθεί από κάποιο αρμόδιο φορέα.

Στη δεύτερη κατηγορία έχουμε τα καθοδηγητικά πρότυπα τα ISO-8402, ISO 9000, ISO 9004 και ISO-10011. Αυτά έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα και προσδιορίζουν κάποιες ιδιότητες που είναι σημαντικές για την ποιότητα.

Μια γενική περιγραφή των προτύπων ανάλογα με τη χρήση τους αλλά και με το είδος της επιχείρησης είναι (Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης Λ 2002)

- ISO 9001 το οποίο περιλαμβάνει τη διασφάλιση ποιότητας στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στη παραγωγή προϊόντων ή προσφορά υπηρεσιών, στην έκδοση ISO-9000: 1994.
- ISO 9002 που περιλαμβάνει τη διασφάλιση ποιότητας στην παραγωγή προϊόντων ή προσφορά υπηρεσιών, την εγκατάσταση και την υποστήριξη.
- ISO 9003 περιλαμβάνει τη διασφάλιση της ποιότητας μόνο στον τεχνικό έλεγχο και στη δοκιμή του προϊόντος. Στην αναθεωρημένη του μορφή έχει διευρυνθεί και περιλαμβάνει επιθεώρηση των συμβάσεων, έλεγχο των προϊόντων προς παράδοση σε πελάτες, παραγωγικές δραστηριότητες και εσωτερικούς ελέγχους ποιότητας καθώς και αυξημένη συμμετοχή του μανάτζμεντ.

Η ποιότητα ορίζεται μέσω δύο διαφορετικών διεργασιών : Του ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της ποιότητας και ασκείται σε όλα τα επίπεδα στα οποία εστιάζει η Διασφάλιση της Ποιότητας δίνοντας συγκεκριμένες ενδείξεις ότι η απαιτήσεις ποιότητας πρόκειται να εκπληρωθούν .

Σύμφωνα με το Αρβανητογιάννη, Σ.Ι (2002), ο ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης- International Standards Organization) είναι μια διεθνής ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών προτύπων που αντιπροσωπεύει περισσότερες από 160 χώρες. Η μετατροπή και αναστροφή του όρου IOS, που ήταν αρχικά , σε ISO (Που θυμίζει την ελληνική προσφώνηση ίσος) έγινε διότι η προηγούμενη ονομασία θύμιζε περισσότερο χάος. Η συγκεκριμένη οργάνωση προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και ενισχύει την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενισχύοντας συγχρόνως τις επιστημονικές και οικονομικές συνεργασίες. Ο ISO αποτελείται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20- ερευνητικές - ομάδες μελέτης. Ιστορικά προσεγγίζοντας τα Πρότυπα ποιότητας θα χρειαστεί να αρκετά χρόνια πίσω, μιας και το πρώτο πρότυπο αναπτύχθηκε μετά το τέλος του πρώτου παγκοσμίου πολέμου το 1920 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το συγκεκριμένο πρότυπο ονομαζόταν πρότυπο πυρομαχικών και το ανέπτυξαν οι Βρετανοί με σκοπό να έχουν υψηλής ποιότητας οπλικά συστήματα τα οποία θα δημιουργούσαν προβλήματα στον εχθρό χωρίς να βάζουν

σε κίνδυνο τους στρατιώτες του Βρετανικού στρατού. Η επόμενη κίνηση σε σχέση με τα πρότυπα ποιότητας έγινε πολλά χρόνια μετά και συγκεκριμένα το 1950 όπου ο Αμερικανός ναύαρχος Rickover ανέπτυξε μια λίστα με 18 αιτίες στις οποίες οφειλόταν τα περισσότερα ελαττώματα τη κατασκευή των υποβρυχίων, στοχεύοντας μ' αυτό τον τρόπο να μην επαναληφθούν. Η NASA χρησιμοποίησε αργότερα την εφαρμογή της συγκεκριμένης φιλοσοφίας διασφάλισης ποιότητας στα διαστημικά προγράμματα (Tricker 2001). Το 1946 στη Γενεύη της Ελβετίας ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός τυποποίησης (ISO, International Standards Organization). Βασικός σκοπός του οργανισμού αυτού ήταν η δημιουργία κοινών διεθνών προτύπων για την παραγωγή και το εμπόριο (Αγγελίδης Κ.Δ 2001).

Κατανοώντας ο συγκεκριμένος οργανισμός την σημασία των αρχών της ποιότητας ανέθεσε σε μια ειδική Τεχνική Επιτροπή (ISO/TC 176) τη δημιουργία ειδικών προτύπων που θα υποστήριζαν, τη προσπάθεια διαφόρων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνταν σε διαφόρους κλάδους να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας (International Standards Organization: ISO9000 Series Publication- όπως παραπέμπει Δερβιτσιώτης 2001). Η επιτροπή στηριζόμενη και σε μια μετέπειτα κίνηση του Ινστιτούτου Βρετανικών Προτύπων (BSI) το 1972, (το οποίο δημοσίευσε έναν οδηγό για τη Διασφάλιση Ποιότητας, ο οποίος αργότερα το 1979 εξελίχθηκε σ' ένα νέο πρότυπο γνωστό ως BS5750, ώστε να χρησιμοποιείται για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους αλλά και στη διασφάλιση ποιότητας) (Αρβανητογιάννης Σ.Ι,2002), δημιούργησε τα προϊόντα σειράς ISO 9000, τα οποία αποτελούν οδηγό των επιχειρήσεων όλων των τύπων και μεγεθών για την εφαρμογή και πιστοποίηση ποιότητας των λειτουργικών δραστηριοτήτων τους (Αγγελίδης Κ.Δ 2001). Σύμφωνα με τον Αρβατογιάννη, Σ.Ι (2002), ο ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης- International Standards Organization) είναι μια διεθνής ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών προτύπων που αντιπροσωπεύει περισσότερες από 160 χώρες. Η μετατροπή και αναστροφή του όρου IOS, που ήταν αρχικά, σε ISO (που θυμίζει την ελληνική προσφώνηση ίσος) έγινε διότι η προηγούμενη ονομασία θύμιζε περισσότερο χάος. Η συγκεκριμένη οργάνωση προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και ενισχύει την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενισχύοντας συγχρόνως τις επιστημονικές, τεχνολογικές και οικονομικές συνεργασίες. Ο ISO αποτελείται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20 –ερευνητικές- ομάδες μελέτης

3.8.3 ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000:1994

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 κατατάσσονται σε 4 βασικές κατηγορίες (Αρβανητογιάννης Σ.Ι 2002) :

- Ορισμοί : Το πρότυπο της κατηγορίας αυτής ISO 8402 περιέχει τους αστικούς όρους και ορισμούς εννοιών αναφορικά με τη διαχείριση και διασφάλιση ποιότητας.
- Οδηγίες για επιλογή και χρήση: Τα πρότυπα ISO 9000-1, ISO 9000-2, ISO 9000-3 και ISO 9000-4 παρέχουν οδηγίες ως προς την επιλογή, χρήση και εφαρμογή των προτύπων μίας σειράς ISO 9000.

- Στοιχεία συστήματος διασφάλισης ποιότητας : τα πρότυπα που εντάσσονται στη κατηγορία αυτή παρέχουν τα βασικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Είναι κατευθυντήριες οδηγίες υπό την μορφή συμβουλών και παρέχουν βοήθεια σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις για την ανάπτυξη και υλοποίηση ενός αποτελεσματικού ενδο-επιχειρησιακού προγράμματος για τη διασφάλιση της ποιότητας. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα πρότυπα ISO 9004-1, ISO 9004-2, ISO 9004-3, ISO 9004-4.
- Μοντέλα διασφάλισης ποιότητας: Τα μοντέλα διασφάλισης ποιότητας , ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003 χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις όπου η διασφάλιση της ικανότητας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης να προμηθεύει προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες με βάση συμφωνημένες προδιαγραφές αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση στις εμπορικές συναλλαγές. Για την διαπίστωση της συμμόρφωσης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης προς ένα από τα τρία μοντέλα διασφάλισης ποιότητας χρησιμοποιείται ο μηχανισμός της πιστοποίησης. Η πιστοποίηση είναι η ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη διαπίστωση από έναν αρμόδιο φορέα, τον Οργανισμό Πιστοποίησης, ότι ο ενδιαφερόμενος οργανισμός ή επιχείρηση λειτουργεί με βάση ένα αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας το οποίο εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000.

3.8.4 ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000: 2000

Βασισμένη στην παγκόσμια εμπειρία εφαρμογής των προτύπων της σειράς ISO 9000 (1994), η τεχνική επιτροπή 176 του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ISO τα προηγούμενα χρόνια ξεκίνησε μεγάλη συζήτηση για την αναμόρφωση και προσαρμογή τους στις σημερινές απαιτήσεις τις αγορές. Κατέληξε στις τελικές προτάσεις της το καλοκαίρι του 2000 και παρέπεμψε το τελικό κείμενο προς έγκριση. Το Νοέμβριο του 2000, εκδόθηκε από το ISO η αναθεωρημένη σειρά προτύπων ISO 9000: 2000. Οι αλλαγές στη σειρά των προτύπων περιλαμβάνουν (Τσιότρας,1993):

- Την σύμπτυξη των ISO 9001: 1994, ISO 9002 1994 και ISO 9003 : 1994 σε ένα καινούργιο πρότυπο, το ISO 9001 : 2000 (απαιτήσεις του προτύπου)
- Την σύμπτυξη του ISO 8402 και μέρος του ISO 9000-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9000 : 2000 (αρχές και ορολογία-λεξικό).
- Την αναθεώρηση του ISO 9004-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο, το ISO 9004 : 2000 (οδηγίες για βελτιώσεις στην απόδοση της επιχείρησης).
- Την σύμπτυξη του ISO 10011 με τα ISO 14010, ISO 14011 και ISO 14012 σε ένα καινούργιο πρότυπο (οδηγίες) για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας και περιβαλλοντικών συστημάτων (ονομάζεται ISO 19011).

Οι κυριότερες αλλαγές που έχουν ενσωματωθεί στο νέο πρότυπο ISO 9001 : 2000 και ISO 9004 : 2000 είναι οι εξής (Τσιότρας 1993):

- Νέα δομή προσανατολισμένη στις διαδικασίες, που υποστηρίζεται από μια ποιο λογική σειρά των περιεχομένων του προτύπου.
- Διαδικασία συνεχούς βελτίωσης ως ένα σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη του συστήματος ποιότητας.
- Μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο της ανώτατης διοίκησης ο οποίος περιλαμβάνει τη δέσμευση της στην ανάπτυξη και βελτίωση του συστήματος ποιότητας, συνυπολογισμό κανονισμών και νομικών απαιτήσεων, καθώς και καθορισμό μετρήσιμων στόχων σε κάθε σχετική λειτουργία και επίπεδο του οργανισμού.
- Η έννοια των «επιτρεπτών εξαιρέσεων» έχει συμπεριληφθεί στο πρότυπο έτσι ώστε να καλυφθούν όλες οι επιχειρήσεις οποιουδήποτε κλάδου.
- Η απαίτηση να διαθέτει ο οργανισμός πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση και/ ή τη μη ικανοποίηση των πελατών ως ένα μέτρο της απόδοσης του συστήματος .
- Σημαντική μείωση στον όγκο της απαιτούμενης τεκμηρίωσης.
- Αλλαγές και βελτιώσεις στην ορολογία για καλύτερη κατανόηση του προτύπου .

- Μεγαλύτερη συμβατότητα με το πρότυπο της περιβαλλοντικής διαχείρισης.
- Συγκεκριμένη αναφορά τις αρχές της διαχείρισης Ποιότητας.
- Λαμβάνονται υπόψη τα οφέλη και οι ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μερών (επιχείρησης, πελατών, εργαζομένων κλπ.)
- Δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στη διαθεσιμότητα των πόρων.
- Καθορισμός της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης .
- Οι μετρήσεις επεκτείνονται στο σύστημα, στις διαδικασίες και στο προϊόν.
- Αναλύσεις των δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί σχετικά με την απόδοση του συστήματος ποιότητας.
- Επιπλέον εισάγεται έννοια της αυτό-αξιολόγησης της επιχείρησης ως οδηγός για βελτιώσεις (ISO 9004).

Μια σημαντική αλλαγή στο νέο πρότυπο ISO 9000 είναι ότι περιέχει μόνο 4 παραγράφους αντί των 20 του ISO 9001 : 1994.

3.8.5 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το εγχειρίδιο ποιότητας πρόκειται για το κυρίως έγγραφο του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας και περιλαμβάνει το αντικείμενο αναφοράς αλλά και τις αξιολογήσεις που αναφέρονται σε αυτό. Το εγχειρίδιο ποιότητας εξυπηρετεί τους πιο κάτω σκοπούς :

- Γνωστοποιεί την πολιτική ποιότητας και τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης στα στελέχη και πελάτες της αν τα περιλαμβάνει.
- Προβάλλει την εικόνα της επιχείρησης ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών της και να καλύψει τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών της για την παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών και την παραγωγή ασφαλών για τη δημόσια υγεία φαγητών και εδεσμάτων , ή απαιτήσεις συμβάσεων όταν υπάρχουν.
- Επισημαίνει στους προμηθευτές της επιχείρησης την ανάγκη για διασφάλιση της ποιότητας σε ότι προμηθεύουν .
- Χρησιμεύει σαν το επίσημο πρότυπο αναφοράς για εφαρμογή του Σ.Δ.Π.
- Ορίζει την οργανωτική δομή και την ευθύνη των διαφόρων τμημάτων καθώς και την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ τους για θέματα που σχετίζονται με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας.
- Χρησιμεύει σαν βάση για ελέγχους ποιότητας μέσω του προγράμματος ποιότητας.
- Γνωστοποιεί στους αποδέκτες του τα στοιχεία του Σ.Δ.Π. και τους πληροφορεί για την επίδραση της εργασίας τους στην συνολική λειτουργία του Σ.Δ.Π. και στην ασφάλεια των παραγόμενων φαγητών και εδεσμάτων . Το εγχειρίδιο ποιότητας όπου απαιτείται παραπέμπει σε αντίστοιχες διαδικασίες.
- Τέλος περιγράφει και την αλληλεπίδραση των διεργασιών του Σ.Δ.Π.

Το εγχειρίδιο Διοίκησης Ποιότητας είναι δομημένο σύμφωνα με τις παραγράφους του προτύπου EN ISO 9001:2000. Οι διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο εγχειρίδιο ποιότητας είναι αυτόνομα έγγραφα που περιγράφουν εργασίες που υλοποιούνται για την ομαλή και απρόσκοπτη εφαρμογή του τελευταίου ειδικά όταν :

- περιγραφή που δίδεται από το Εγχειρίδιο Διοίκησης Ποιότητας δεν είναι πλήρης για την αποτελεσματική εκτέλεση και έλεγχο μιας εργασίας.
- Είναι περισσότερο εύρηστο να υπάρχουν στα τμήματα ή στις θέσεις εργασίας έγγραφα οδηγιών σχετικά με αυτές τις θέσεις παρά το Εγχειρίδιο Διοίκησης Ποιότητας.

Κάθε διαδικασία ορίζει ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση εργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ**

4.1 Βήματα – κλειδιά στην επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Τα τελευταία χρόνια η έννοια της διοίκησης της ποιότητας έχει αλλάξει. Παλαιότερα η υλική και τεχνική ποιότητα του εξοπλισμού και των προϊόντων ήταν αυτή που βρισκόταν στο επίκεντρο. Σήμερα όμως μεγάλη σημασία δίνεται στους ευαίσθητους παράγοντες όπως είναι η διάθεση για

εξυπηρέτηση, οι ικανότητες και η αξιοπιστία. Στον τομέα του τουρισμού αυτά τα μη απτά στοιχεία επηρεάζουν την ποιότητα με καθοριστικό τρόπο.

Τις περισσότερες φορές, οι τουριστικές υπηρεσίες που παρέχονται απορρέουν από την άμεση επαφή μεταξύ εκείνου που δέχεται τις υπηρεσίες και εκείνου που τις προσφέρει. Δεν είναι μόνο η ποιότητα του αποτελέσματος που παίζει σημαντικό ρόλο, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται η εργασία. Γι' αυτόν τον λόγο, για παράδειγμα, ένας πελάτης θα έχει κακή εντύπωση για ένα εστιατόριο, αν το φαγητό είναι πολύ ωραίο αλλά η εξυπηρέτηση δεν είναι καθόλου καλή.

Η ποιότητα δεν πρέπει να συγχέεται με την πολυτέλεια. Η ποιότητα πρέπει να υπάρχει ανεξάρτητα αν πρόκειται για επιχείρηση τριών, τεσσάρων ή πέντε αστερών. Είναι γεγονός πως ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών περιλαμβάνεται και ο καλύτερος τρόπος παροχής των υπηρεσιών, δηλαδή η ευγένεια, η ευχάριστη διάθεση και η προσωπική επαφή.

Πόσο στοιχίζει ένα χαμόγελο ; Και όμως αυτό το χαμόγελο είναι η πιο σημαντική παροχή υπηρεσιών. Εκτός του ότι ανταποκρίνεται στις υψηλότερες προσδοκίες των πελατών, δείχνει και τη συνολική στάση του εργαζόμενου. Ο χαμογελαστός και όχι ο σκυθρωπός εργαζόμενος, εκφράζει την ευχάριστη διάθεση, που έχει, για την παροχή της υπηρεσίας του, ενώ ταυτόχρονα δείχνει ικανοποιημένος από την εργασία του. Αυτή η στάση του αποδεικνύει στον φιλοξενούμενο ότι πραγματικά αυτή η εργασία έχει και την προσδοκώμενη ποιότητα.

Καμία τεχνολογία και κανένας εξοπλισμός δεν μπορεί να παράγει από μόνος του ποιότητα, το κλειδί για τον προσανατολισμό στον πελάτη και την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Δημιουργείται έτσι, ένας νέος ειδικός συντελεστής παραγωγής που έχει τις ρίζες του στις γνώσεις, τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά του προσωπικού της επιχείρησης. Η ενσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα, αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων, εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Η στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεπάγεται έναν αριθμό βημάτων – κλειδιών, που είναι τα εξής :

- Ανάπτυξη και διατύπωση της αποστολής.

Όπως και σε κάθε στρατηγικό προγραμματισμό, έτσι και τώρα το άλφα και το ωμέγα είναι η διατύπωση των στόχων δηλαδή συνειδητοποίηση του που είμαστε και καθορισμός του που θέλουμε να φτάσουμε.

- Εκπόνηση μιας μελέτης σκοπιμότητας.

Το καθοριστικό σ' αυτή τη φάση είναι ότι ξέρουμε που θέλουμε να φτάσουμε, αλλά θα πρέπει να καθορίσουμε τον τρόπο που θα πετύχουμε τον στόχο μας κι ο τρόπος αυτός θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μιας ουσιαστικής και μεθοδευμένης μελέτης, που θα περιλαμβάνει όλα τα συστατικά στοιχεία των αντικειμενικών σκοπών και των βασικών κατευθύνσεων της επιχείρησης.

- Ορισμός μιας ομάδας διεύθυνσης ποιότητας.

Σ' αυτή τη φάση πρέπει να οριστεί ο υπεύθυνος ποιότητας και η ομάδα του, που θα δίνουν τις κατευθύνσεις και τις οδηγίες σε όλο το προσωπικό για τις διαδικασίες και τις ενέργειες, που θα λαμβάνουν χώρα. Επιπλέον, καθορίζοντας ξεχωριστή από την κεντρική διοίκηση, ομάδα, υπεύθυνη για την ποιότητα φαίνεται και η σημασία που δίνει η επιχείρηση στην ποιότητα και την επίτευξή της. Πως θα είναι σημαντική η ποιότητα αν δεν υπάρχει τουλάχιστον ένας άνθρωπος υπεύθυνος γι' αυτή ;

- Μετάδοση μηνύματος ποιότητας.

Εδώ πρέπει να ενημερωθεί και να ενημερώνεται συχνά όλο το προσωπικό για τους στόχους της επιχείρησης όσον αφορά την ποιότητα και την καθοριστική σημασία της.

- Καθορισμός κύκλων ποιότητας.

Η εφαρμογή του κύκλου ποιότητας σε μια τουριστική επιχείρηση είναι πολύ ευεργετική γιατί οι ιδέες και οι λύσεις που προτείνουν πολλές φορές οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν πολύ θετικά αποτελέσματα, εκτός του ότι με αυτή την τακτική οι εργαζόμενοι ικανοποιούν τις ανάγκες τους για αυτοολοκλήρωση και συμμετοχή, νιώθοντας ότι παράγουν κι εκείνοι κάποιο έργο.

- Υλοποίηση κατάρτισης προσωπικού για την ποιότητα.

Ιδιαίτερα σε μια τουριστική επιχείρηση η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απολύτως αναγκαία για την προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών. Προτεραιότητα βέβαια, είναι η σωστή αξιολόγηση του προσωπικού από την αρχή, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να ανταποκριθούν όχι μόνο στις άμεσες ανάγκες της εργασίας τους, αλλά και στις νέες απαιτήσεις που θα προκύπτουν. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να ενδιαφέρονται να εκπαιδεύονται και να καταρτίζονται, έτσι ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται με αποδοτικό τρόπο.

- Εξουσιοδότηση υπαλλήλων.

Η ένταξη όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή βελτίωση της ποιότητας. Η επιχείρηση πρέπει να γνωστοποιήσει τους στόχους της και να μιλήσει στη φιλοσοφία της τους εργαζόμενους, ώστε να αισθανθούν κι αυτοί υπεύθυνοι για την πορεία της επιχείρησης. Πολλοί μάνατζερ πιστεύουν ότι οι προσφορά κινήτρων περιορίζεται στις οικονομικές αμοιβές. Το πιο σημαντικό κίνητρο όμως είναι το αίσθημα της υπευθυνότητας που έχει σχέση με την εργασία του κάθε εργαζομένου. Έτσι η ίδια η εργασία είναι και η ανταμοιβή. Οι μάνατζερ μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να συνδεθούν με την εργασία τους, δίνοντας τους μεγαλύτερες υπευθυνότητες και προσφέροντάς τους τη δυνατότητα να μεταφέρουν προς τα πάνω τις παρατηρήσεις και τις γνώμες τους. Όλοι στους αντίστοιχούς τομείς τους είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα και πρέπει να το έχουν συνειδητοποιήσει αυτό για να έχουμε όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα.

- Μέτρηση της ικανοποίησης της πελατείας.

Τα ξενοδοχεία δίνουν εξετάσεις κάθε στιγμή μέσα από αδιάκοπες και πολυποικίλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού τους με τους πελάτες τους. Η καλή εντύπωση εξαρτάται τελικά από τη δέσμευση του ίδιου του προσωπικού της επιχείρησης, που παίρνει στα χέρια του, μέσα από την κατάλληλη κατάρτιση σε μεθόδους και τεχνικές, την ικανοποίηση του πελάτη. Η «στιγμή της αλήθειας» για την επιχείρηση είναι όταν ο υπάλληλος της βρεθεί αντιμέτωπος με τον πελάτη που παραπονείται για οτιδήποτε. Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, πρέπει να στηρίζεται σε επιστημονικά μελετημένες διαδικασίες και να λαμβάνεται σοβαρά, υπόψη για την περαιτέρω δράση της επιχείρησης (Γιαννοπούλου 2004: 33-118).

4.2 ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η χρήση της τεχνολογίας σε κάθε οργανισμό έχει πάρει κιάλας μεγάλες διαστάσεις και με το πέρασμα του χρόνου θα αυξάνεται περισσότερο. Κάθε επιχείρηση, για να μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στην αγορά, θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες. Μια τουριστική επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν αυτή είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους, πρέπει να χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογίες προκειμένου να προβληθεί ευρύτερα και καλύτερα. Αυτό σημαίνει ότι κάθε τουριστική επιχείρηση οφείλει να προβεί σε επιθετική διαφήμιση, χρησιμοποιώντας όχι μόνο τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης (τύπο, ραδιόφωνο, τηλεόραση, εκθέσεις κλπ), αλλά και το διαδίκτυο (internet).

Βάση της διαφήμισης μέσα από το internet αποτελεί η δημιουργία της ιστοσελίδας (site) της επιχείρησης. Η ιστοσελίδα (σε δύο τουλάχιστον γλώσσες), πρέπει να είναι προσίτη στους απλούς χρήστες και να περιέχει όλες τις πληροφορίες που θα ήθελαν να πάρουν για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Εκεί θα πρέπει να προβάλλονται όλα τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και τα συγκριτικά πλεονεκτήματά της. Ο επισκέπτης της ιστοσελίδας θα πρέπει να βρίσκει εκεί τα απαραίτητα κίνητρα για την επιλογή αυτής της τουριστικής επιχείρησης μέσα από ένα μεγάλο πλήθος ανταγωνιστών της.

Επειδή ο κόσμος του internet είναι χαώδης και η εξέλιξη του πραγματοποιείται με ταχύτατους ρυθμούς, η ιστοσελίδα της επιχείρησης θα πρέπει να εντοπίζεται εύκολα από τους δυνητικούς πελάτες με τη βοήθεια των μηχανών αναζήτησης ή μέσα από συνδέσεις με άλλες ιστοσελίδες οργανισμών και φορέων του τουρισμού. Η ιστοσελίδα δεν θα πρέπει να έχει μόνο διαφημιστικό χαρακτήρα. Πρέπει να δίνει στον χρήστη τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης (κρατήσεις θέσεων, δωματίων, τραπεζιών κλπ) και τη δυνατότητα πληρωμής των υπηρεσιών με πιστωτικές κάρτες. Μια

άλλη σημαντική χρήση του διαδικτύου που πρέπει να αξιοποιηθεί είναι η μαζική ή εξατομικευμένη αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων με ποικίλο περιεχόμενο : διαφημιστικό, ενημερωτικό, ευχαριστήριο, ευχετήριο κλπ.

Αλλά οι νέες τεχνολογίες δεν περιορίζονται στη χρήση του internet. Περιλαμβάνουν εφαρμογές που εκτείνονται σε όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες και αλλάζουν την ποιότητα τους : από τα ψηφιακά τηλεφωνικά κέντρα και τις εξελιγμένες τηλεπικοινωνίες ως τα ηλεκτρονικά κλειδιά των δωματίων και τις ηλεκτρονικές συσκευές χειρός για την καταγραφή των παραγγελιών και την έκδοση των λογαριασμών.

Εκείνο που θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα, είναι η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση όλων των εργαζομένων στον τουρισμό. Οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν και το περιεχόμενο και τη λειτουργία όλων των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αυτές οι αλλαγές απαιτούν εργαζόμενους με περισσότερες και ευρύτερες γνώσεις και δεξιότητες καθώς και με ικανότητα συνεχούς προσαρμογής σε νέες δυνατότητες και νέα είδη παρεχόμενων υπηρεσιών (Γιαννοπούλου 2004: 65-66).

4.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια επιχείρηση είναι απόλυτα καθοριστικός. Ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι ακόμα πιο σημαντικός και καθορίζει την επιβίωση μιας επιχείρησης, αφού οι εντυπώσεις των πελατών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη διάθεση και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις άρχισαν να συνειδητοποιούν τον πραγματικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα. Άρχισε να αλλάζει ακόμα και η συνηθισμένη ορολογία για να τονιστεί αυτό το γεγονός. Έτσι, ο υπεύθυνος για το προσωπικό μετονομάστηκε από «προσωπάρχης» σε υπεύθυνο διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ιδιαίτερα σε μια τουριστική επιχείρηση, στην οποία οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, είναι κρίσιμο να δοθεί έμφαση στους συνεργάτες της επιχείρησης. Εκτός από τον εξωτερικό πελάτη (δηλαδή τον πελάτη που επισκέπτεται την επιχείρηση), υπάρχει και ο εσωτερικός πελάτης (ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση). Από τον εσωτερικό πελάτη εξαρτάται αν οι υπηρεσίες είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη και αν τελικά παρέχονται υπηρεσίες ποιότητας. Ευαίσθητοι παράγοντες, όπως η διάθεση για εξυπηρέτηση, οι ικανότητες και η αξιοπιστία επηρεάζουν κατά αποφασιστικό ρόλο την ποιότητα στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, η διεύθυνση της επιχείρησης πρέπει να επιδιώξει τη συνεργασία των εργαζομένων στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας, εφαρμόζοντας τη λεγόμενη πολιτική της ανοικτής πόρτας. Η έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να δοθεί παράλληλα με πολλούς τρόπους :

- Περιβάλλον εργασίας.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένοι με το περιβάλλον εργασίας. Για να είναι ένας εργαζόμενος ευχαριστημένος και κατά συνέπεια παραγωγικός πρέπει να τον ικανοποιεί το περιβάλλον του και να μην του προκαλεί δυσάρεσκα.

- Η πυραμίδα του Maslow

Πέντε είναι τα κριτήρια που δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους κατά σειρά προτεραιότητας : α) οι βιοποριστικές ανάγκες (ένας ικανοποιητικός μισθός οδηγεί τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν την εργασία τους όχι ως ένα καταναγκαστικό μέσο για την επιβίωσή τους, αλλά ως ένα μέσο για την προσωπική τους δημιουργία και ολοκλήρωση), β) η ασφάλεια εργασίας (η τουριστική μονάδα πρέπει να δημιουργήσει την ιδέα της ασφάλειας στον κάθε εργαζόμενο ότι δηλ. λειτουργεί σαν μια οικογένεια και ότι μέλημα της είναι να μη φύγει κανείς από αυτή), γ) κοινωνικές ανάγκες (αυτό μεταφράζεται στις καλές σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και στελεχών, μόνο αν η επικοινωνία είναι αμφίδρομη θα υπάρξει η δυνατότητα για ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων), δ) εκτίμηση και αυτοεπιβεβαίωση (κάθε άνθρωπος που αντιλαμβάνεται ότι οι προσπάθειές του ανταμείβονται με κάθε τρόπο, γίνεται περισσότερο παραγωγικός και τελικά προσφέρει υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες, πιο ποιοτικές).

- Πληροφόρηση συνεργατών

Η ένταξη όλων των συνεργατών στην προσπάθεια για επίτευξη των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή βελτίωση της ποιότητας.

- Το αίσθημα της υπευθυνότητας.

Οι μάνατζερ μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να συνδεθούν με την εργασία τους, δίνοντας τους μεγαλύτερες υπευθυνότητες και προσφέροντάς τους τη δυνατότητα να μεταφέρουν προς τα πάνω τις παρατηρήσεις και τη γνώμη τους, κάνοντας τους έτσι πιο αποδοτικούς.

- Η ομαδική εργασία.

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

- Κατάλληλη και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού.

Ιδιαίτερα σε μια τουριστική επιχείρηση η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απολύτως αναγκαία για την προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών. Η εκπαίδευση αυτή γίνεται και πάνω στην δουλειά, δηλαδή με το λεγόμενο training on the job, αλλά και με διαφορά σεμινάρια ή ημερίδες κατάρτισης.

- Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού.

Υπάρχει η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, που στηρίζεται στις δυνατότητες των ανθρώπων και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσδίδουν σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα μ' αυτή, μια μονάδα μπορεί να επιβιώσει μόνο αν στηριχτεί στους δικούς της συγκεκριμένους πόρους και αν αξιοποιήσει τις δυνατότητες των στελεχών της. Είναι πιο σημαντική η προσαρμογή στο εργατικό δυναμικό της παρά στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Χαμογελαστό και προσεγμένο προσωπικό

Το χαμόγελο, όπως έχουμε πει παίζει ξεχωριστό ρόλο στην επαφή εργαζόμενου και πελάτη, ιδιαίτερα στις τουριστικές υπηρεσίες, που απορρέουν από την άμεση επαφή μεταξύ εκείνου που δέχεται τις υπηρεσίες και εκείνου που τις προσφέρει. Το χαμόγελο είναι η πιο σημαντική παροχή υπηρεσιών. Μια διεύθυνση τουριστικής επιχείρησης, που προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερα από τα κίνητρα που έχουν αναφερθεί, θα καταφέρει να έχει χαμογελαστούς εργαζόμενους. Αυτό ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και την ικανοποίηση των πελατών της και συνεπώς και της διεύθυνσης.

- Ο κανόνας των τριάντα δευτερολέπτων.

Ένας εργαζόμενος σε μια τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί αυτόν τον κανόνα : ότι έχει να πει στον πελάτη, είτε πρόκειται για κάποια δικαιολογία σε κάποιο παράπονό του, είτε πρόκειται για ενημέρωση για τις υπηρεσίες, που προσφέρονται, θα πρέπει να το πει σε τριάντα δευτερόλεπτα. Αυτός ο χρόνος ίσως να φαίνεται λίγος για να πει κανείς αυτά που θέλει, είναι όμως αρκετός για να προσελκύσει και να διατηρήσει την προσοχή του ακροατή του και για να τον πείσει για το ενδιαφέρον του. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι τα διαφημιστικά σποτ στην τηλεόραση δεν διαρκούν πάνω από αυτόν τον χρόνο.

Συμπερασματικά, με δεδομένο το ότι καμία τεχνολογία και κανένας εξοπλισμός δεν μπορεί να παράγει από μόνος του την ποιότητα, το βασικό σημείο για τον προσανατολισμό στον πελάτη και την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι το ανθρώπινο δυναμικό (Γιαννοπούλου 2004: 69-76).

4.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκειμένου να εξασφαλιστεί μια ενότητα δράσης στις καθημερινές υποθέσεις και να οριστούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις εκπλήρωσης των καθηκόντων των συνεργατών, θα πρέπει να προσδιοριστούν συγκεκριμένα στάνταρ ποιότητας. Αυτά τα στάνταρ ποιότητας δεν πρέπει να λαμβάνονται από το εξωτερικό της επιχείρησης αλλά να προσδιορίζονται μέσα στην επιχείρηση (σε λειτουργία κατά ομάδες). Το ζητούμενο είναι στάνταρ ποιότητας πραγματοποιήσιμα και μετρήσιμα. Γενικότερες του είδους «η ευγένεια είναι κάτι

σημαντικό για εμάς» δεν έχουν νόημα. Η αξιοπιστία της εκστρατείας για την ποιότητα σε μια επιχείρηση αυξάνεται με τη δυνατότητα ελέγχου των στάνταρ, που έχουν οριστεί.

Τα παρακάτω παραδείγματα παρουσιάζουν κάποια στάνταρ ποιότητας γενικού χαρακτήρα που ταιριάζουν σε κάθε μορφή τουριστικών παροχών. Μπορούν να διατυπωθούν είτε από την άποψη των φιλοξενουμένων, είτε από την πλευρά των συνεργατών :

- Στάνταρ ποιότητας γενικής σειράς – ουδέτερη φόρμα.
 - Το τηλέφωνο πρέπει να απαντάται το αργότερο μετά το τρίτο χτύπημα.
 - Όλοι οι φιλοξενούμενοι χαιρετίζονται με φιλικότητα, αν είναι δυνατό με το όνομά τους.
 - Οι γραπτές αιτήσεις εξετάζονται σε διάστημα τριών ημερών.
 - Το τοιχοκολλημένο υλικό πληροφόρησης είναι πάντοτε επίκαιρο και ενδιαφέρον.
 - Όλοι οι συνεργάτες που έρχονται σε επαφή με τους φιλοξενούμενους φέρουν ταμπελίτσα με το όνομά τους.
 - Όλες οι εισοδοί και οι έξοδοι, καθώς και ο εξοπλισμός δηλώνονται με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό.
 - Στην περίπτωση παραπόνων επιδιώκεται η προσωπική συνομιλία.
 - Τα γραπτά παράπονα των φιλοξενουμένων συνεπάγονται αντίδραση εντός τριών το πολύ ημερών.
- Στάνταρ ποιότητας γενικής σειράς – από την πλευρά των φιλοξενουμένων.
 - Ο φιλοξενούμενος μας εξυπηρετείται στο τηλέφωνο το αργότερο μετά από το τρίτο χτύπημα.
 - Ο φιλοξενούμενος μας χαιρετίζεται με φιλικότητα από όλους τους συνεργάτες, αν είναι δυνατόν με το όνομά του.
 - Ο φιλοξενούμενος μας δέχεται την απάντηση σε γραπτή αίτηση του μέσα σε τρεις μέρες.
 - Ο φιλοξενούμενος μας ... κλπ
- Στάνταρ ποιότητας γενικής σειράς – από την πλευρά των συνεργατών.
 - Απαντάμε στο τηλέφωνο το αργότερο μετά το τρίτο χτύπημα.
 - Χαιρετάμε όλους τους φιλοξενούμενους μας, αν είναι δυνατόν με το όνομά τους
 - Απαντάμε στις γραπτές αιτήσεις των φιλοξενουμένων μας μέσα σε τρεις μέρες κλπ.

Αν μια επιχείρηση έχει ήδη κάποια εμπειρία με τα στάνταρ ποιότητας, η διατύπωση και εφαρμογή αυτών των στάνταρ μπορεί να διαφοροποιηθεί ακόμη περισσότερο (Γιαννοπούλου 2004: 77-83).

4.5 ΠΕΛΑΤΕΣ

Στην εποχή μας, ο πελάτης δεν είναι πια εύκολος αγοραστής προϊόντων ή υπηρεσιών – και αυτό φαίνεται να έχει συνειδητοποιηθεί από τις επιχειρήσεις. Είναι μορφωμένος, καλά ενημερωμένος και απαιτητικός. Η έμφαση δεν δίνεται στο προϊόν ή στην υπηρεσία, αλλά στον πελάτη. Η επιχείρηση δεν υπάρχει για τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της, αλλά για τους πελάτες της – χωρίς πελάτες δεν υπάρχει επιχείρηση. Γι' αυτόν τον λόγο, ολόκληρη η ιεραρχία της επιχείρησης, ορίζοντα και κάθετα, λειτουργεί με στόχο τον πελάτη.

Όλοι οι συντελεστές που συνθέτουν την επιχείρηση, άνθρωποι, τεχνολογία, προϊόντα ή υπηρεσίες θα πρέπει να λειτουργούν σαν αρμονικοί κρίκοι μιας αλυσίδας με τελική κατάληξη την προσφορά Ολικής Ποιότητας σε κάθε πελάτη. Μια τουριστική επιχείρηση που θέλει να επιτύχει, θα πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλού ποιοτικού επιπέδου. Ποιότητα σημαίνει : να κάνεις τα συνηθισμένα με εξαιρετικό τρόπο, να κάνεις ότι κάνεις με την καρδιά σου, ότι ο πελάτης έρχεται ξανά, ότι μια υπηρεσία λειτουργεί ανάλογα με τις ανάγκες των ομάδων των φιλοξενουμένων και ότι μια υπηρεσία λειτουργεί με βάση τις προσδοκώμενες από τον φιλοξενούμενο απαιτήσεις.

Η ποιότητα στηρίζεται στη γνώση των προσδοκιών του πελάτη / φιλοξενούμενου. Αυτές οι προσδοκίες των φιλοξενουμένων είναι καθοριστικές για την ποιότητα που θέλει να προσφέρει η επιχείρηση. Αλλά οι ανάγκες των ίδιων των φιλοξενουμένων αλλάζουν συνέχεια και γίνεται πιο δύσκολο να προσδιοριστούν οι τάσεις τους, οι οποίες εκφράζονται από τις κοινές προτιμήσεις των διαφόρων ομάδων. Κάθε φιλοξενούμενος έχει τις δικές του ανάγκες κι αυτό που είναι καλό για

έναν, δεν είναι αναγκαστικά καλό και για τους άλλους. Οι προσδοκίες διαφέρουν σε κάποιο βαθμό από τους μεν στους δε. Είναι κατά συνέπεια, πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να γνωρίζει τις προσδοκίες των κύριων ομάδων προκειμένου να προετοιμάσει τις κατάλληλες παροχές και την ανάπτυξη της ποιότητας. Για τη διαμόρφωση της προσφοράς είναι αναγκαία η γνώση των προσδοκιών των φιλοξενούμενων. Για τον εντοπισμό αυτών των προσδοκιών ακολουθούνται οι εξής οδηγίες : α) οι συνεργάτες που έρχονται σε επαφή με τους φιλοξενούμενους κυκλοφορούν μέσα στην επιχείρηση με ανοιχτά μάτια και αυτιά, β) όλες οι επιθυμίες των φιλοξενούμενων, είτε εκφράζονται είτε όχι, σημειώνονται και συγκεντρώνονται, γ) ζητείται προσωπικά από τους φιλοξενούμενους να πουν αν είναι ευχαριστημένοι από τις παροχές της επιχείρησης, δ) επίσης ρωτούνται τι είναι αυτό που επιθυμούν, ε) γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, γραπτές σφυγμομετρήσεις της άποψης των φιλοξενούμενων και συνεκτιμούνται τα παράπονα, προκειμένου να υπάρξει καλύτερη ανταπόκριση στις προσδοκίες τους.

Η ανάλυση των προσδοκιών των φιλοξενούμενων παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τη βελτίωση των υπηρεσιών. Σε αυτό το πλαίσιο, πρέπει να παίρνουμε υπόψη το γεγονός ότι οι επιθυμίες των φιλοξενούμενων, όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες, μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορα επίπεδα : α) τη βασική ανάγκη, αυτά που είναι απαραίτητα, όταν οι φιλοξενούμενοι κάνουν χρήση τουριστικών υπηρεσιών έχουν μια βασική ανάγκη (για παράδειγμα, ζητούν από τον οδηγό του πούλμαν μια διαδρομή σίγουρη και άνετη), β) το αναμενόμενο, αυτά που ο φιλοξενούμενος γνωρίζει εκ πείρας και επιθυμεί (για παράδειγμα από τον οδηγό του πούλμαν θα ήθελε κάποια αναψυκτικά και να υπάρχει τουαλέτα στο πούλμαν), γ) το επιθυμητό, αυτά που ο φιλοξενούμενος δεν θεωρεί αυτονόητα, αλλά θα τα έβρισκε πολύ ευχάριστα (για παράδειγμα, αν ο υπεύθυνος του ταξιδιού προλαβαίνει τις ιδιαίτερες επιθυμίες της ομάδας που ταξιδεύει με το πούλμαν) και δ) το απροσδόκητο, στιγμές έκπληξης, που μπορούν πραγματικά να ενθουσιάσουν τον φιλοξενούμενο (για παράδειγμα, να δίνεται μια σοκολάτα ή ένα τριαντάφυλλο κατά την επιβίβαση στο λεωφορείο ή ο υπεύθυνος του ταξιδιού να προσφέρει σαμπάνια και φρούτα σε περίπτωση που το πούλμαν βρεθεί σε κυκλοφοριακή συμφόρηση).

Η αναγνώριση της ιεραρχίας των προσδοκιών των φιλοξενούμενων επιτρέπει να προσφέρονται υπηρεσίες συναρπαστικές και διαφοροποιημένες. Οι φιλοξενούμενοι δεν επιθυμούν μόνο τη μεταφορά, τη διαμονή και τη διατροφή τους, αλλά χαίρονται επίσης, με όλα τα άλλα, ιδιαίτερα τα απροσδόκητα. Επιθυμούν το συναίσθημα και την έκπληξη. Πρέπει ωστόσο, να υπολογίσουμε πως οι στιγμές του απροσδόκητου και της έκπληξης εμπίπτουν στην κατηγορία του επιθυμητού, ακόμα και του αναμενόμενου, όταν οι φιλοξενούμενοι συνηθίζουν τα ταξίδια. Οι προσδοκίες των φιλοξενούμενων επίσης, αλλάζουν με τον καιρό και αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για τη βελτίωση των υπηρεσιών.

Παραπάνω, αναφέραμε ότι οι γραπτές σφυγμομετρήσεις για τις προσδοκίες των πελατών υλοποιούνται μέσω δύο διαδικασιών α) των ερωτηματολογίων και β) με το κουτί των παραπόνων και μπορούν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες. Μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να δίνει σε κάθε πελάτη ένα ερωτηματολόγιο για να το συμπληρώσει, πριν ο τελευταίος εγκαταλείψει το ξενοδοχείο. Δηλαδή, ένα ανάλογο ερωτηματολόγιο, που είχε δοθεί στους εργαζόμενους της επιχείρησης, μπορεί να δοθεί και στους πελάτες. Το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι σύντομο και με ουσιώδεις ερωτήσεις. Συνήθως, οι πελάτες που βλέπουν πολλά χαρτιά προς συμπλήρωση βαριούνται να τα διαβάσουν.

Το κουτί των παραπόνων πρέπει να βρίσκεται σε εμφανές σημείο, έτσι ώστε οι πελάτες να μπορούν να καταθέτουν τα παράπονά τους. Τα παράπονα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα. Χρήσιμη θα είναι επίσης, και η σύνταξη μιας επιστολής από την πλευρά του υπευθύνου του τμήματος που θα εκφράζει την ειλικρινή συγνώμη για το συγκεκριμένο παράπονο και συγκεκριμένους τρόπους για την αποκατάστασή του. Δεν θα ήταν άσχημη ιδέα, παράλληλα να προσφέρεται και ένα μικρό δώρο στον συγκεκριμένο πελάτη που παραπονέθηκε.

Τα παράπονα που εκφράζονται, πρέπει να θεωρούνται ενεργό μέρος της διαδικασίας βελτίωσης. Αντί, να ψάχνουμε μόνοι μας, με διάφορες μεθόδους, για τις προσδοκίες του πελάτη μας και να αναρωτιόμαστε τι δεν κάνουμε καλά, αρκεί να ψάξουμε τα παράπονα. Αυτά βοηθούν στο να

βελτιώνονται λίγο-λίγο οι υπάρχουσες διαδικασίες και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες. Με τον συνεχή κύκλο «σχεδιασμός – πραγματοποίηση – έλεγχος - διόρθωση» το επίπεδο της ποιότητας αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου.

Μια από τις αναμενόμενες προσδοκίες των πελατών είναι και η ιατρική ασφάλεια που τους παρέχει η τουριστική μονάδα. Πολλοί είναι οι πελάτες που ενώ για παράδειγμα, επιθυμούν να μείνουν σε ένα ξενοδοχείο που βρίσκεται στην πλευρά ενός βουνού, διστάζουν να μείνουν εκεί μόνο και μόνο από φόβο μήπως τους συμβεί κάτι και το ξενοδοχείο δεν έχει τη δυνατότητα να τους προσφέρει τις πρώτες βοήθειες ή να τους προωθήσει έγκαιρα σε ένα νοσοκομείο. Είναι γεγονός πως οι πελάτες θεωρούν ως άμεση προτεραιότητα την εγγύηση της ασφάλειας και της υγείας τους.

Ωστόσο, εκείνο που απαιτεί η εποχή μας είναι η καινοτομία. Η καινοτομία εκφράζεται με την εκπλήρωση των απροσδόκητων υπηρεσιών. Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο οδηγός του πούλμαν, σε περίπτωση που αυτό βρεθεί σε μποτιλιάρισμα παρέχει πρόσθετες υπηρεσίες, το ξενοδοχείο δίνει ένα αναμνηστικό δώρο στους πελάτες που φεύγουν, η τουριστική επιχείρηση ανακηρύσσει τον πελάτη της χρονιάς και του απονέμει ένα αναμνηστικό βραβείο, το εστιατόριο προσφέρει ένα δωρεάν δείπνο στον πελάτη που το έχει επισκεφτεί τέσσερις συνεχόμενες βραδιές κοκ

Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει την στρατηγική της, δείχνει τη σημασία που έχει, για το σχεδιασμό της στρατηγικής, η γνώση από μέρους της επιχείρησης των προσδοκιών των πελατών της. Δηλαδή να μάθει σε τι δίνει περισσότερη σημασία ο πελάτης και τι θέλει. Δεν μπορεί να γίνει σωστός σχεδιασμός και κατά επέκταση εφαρμογή του στρατηγικού προγράμματος μιας επιχείρησης, αν δεν υπάρχουν οι πληροφορίες για τις προτεραιότητες των πελατών. Οι στρατηγικοί στόχοι και η θέση την οποία επιδιώκει να αποκτήσει η επιχείρηση εκφράζονται και προϋποθέτουν μια συντονισμένη αποστολή. Υπεύθυνο για την αποστολή ορίζεται συνήθως ένα άτομο που έχει αναγνωριστεί ότι παρέχει υψηλού ποιοτικού επιπέδου υπηρεσίες. Αυτό το άτομο θα διακηρύξει τη θέση της επιχείρησης, που ενδεχομένως να είναι η εξής «είμαστε η καλύτερη επιχείρηση γιατί είμαστε αξιόπιστοί και υπεύθυνοι». Αυτή η βασική θέση θα πρέπει στο τέλος να μετρηθεί με τους βασικούς δείκτες επίδοσης για το αν τελικά επιτεύχθηκε.

Γνωρίζοντας τις προσδοκίες των πελατών της η επιχείρηση θέλει να βρει και τρόπους για να υλοποιηθούν οι προσδοκίες αυτές, έτσι λοιπόν προχωρά στον τακτικό σχεδιασμό δράσης (δεύτερο στάδιο). Από το προηγούμενο στάδιο όμως, θα πρέπει να ξέρει με ποιους τρόπους μπορούν να επιτευχθούν οι προσδοκίες ή οι απαιτήσεις των πελατών. Κάποιες λέξεις κλειδιά, όπως ταχύτητα, ακρίβεια, αξιοπιστία κλπ, από απλές εκφράσεις πρέπει να απεικονιστούν σε πραγματικά προγράμματα δράσης. Έτσι λοιπόν, σχεδιάζεται ο τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής της επιχείρησης. Στη διαδικασία αυτή, κύριος παράγοντας είναι η συμμετοχή των εργαζομένων καθώς και ο ορισμός ενός ατόμου από το προσωπικό, που θα έχει την επίβλεψη. Στον τακτικό σχεδιασμό περιλαμβάνεται και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, κατά τον οποίο προσδιορίζονται οι ανάγκες σε πόρους.

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο έχουμε την υλοποίηση και τη μέτρηση, όπου αρχικά σχεδιάζεται ένα ακριβές χρονοδιάγραμμα, (δηλαδή σε πόσο χρονικό διάστημα θα πρέπει να υλοποιηθεί η στρατηγική της) και κατόπιν, με τους βασικούς δείκτες απόδοσης, η επιχείρηση θα μετρήσει τις επιδόσεις της. Μέσα από τη μέτρηση αυτή μπορεί να δει τι πέτυχε, που ήθελε να φτάσει και που πραγματικά βρίσκεται και έτσι να μπορέσει να ανασχεδιάσει κάποιες διαδικασίες (Γιαννοπούλου 2004: 84-94).

4.6 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το εταιρικό όραμα και η αποστολή παρέχει εστίαση, κατεύθυνση, υποκίνηση, ένωση και ακόμα πρόκληση για μια επιχείρηση να πετύχει καλύτερη απόδοση. Είναι μεγάλη η σημασία που έχει για μια επιχείρηση να δηλώνει το όραμα και την αποστολή της. Οι δύο αυτοί όροι αν και όχι ταυτόσημοι, δεν διαχωρίζονται. Αντίθετα ο ένας όρος συμπληρώνει τον άλλον. Η αποστολή αναφέρεται κυρίως στο παρόν και παρουσιάζει τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης, ενώ το όραμα αναφέρεται κυρίως στο μέλλον, δηλαδή εκεί που θέλει να φτάσει η επιχείρηση.

Όπως έχουμε αναφέρει, προγραμματισμός σημαίνει απάντηση σε τρία ερωτήματα : α) τι θέλω να πετύχω, β) πως θα το πετύχω και γ) πότε θέλω να το πετύχω. Δηλαδή, το τελευταίο ερώτημα σημαίνει στην ουσία

δήλωση αποστολής από την πλευρά της διοίκησης, όπως για παράδειγμα, σε ποιο σημείο θέλει η επιχείρηση να βρίσκεται μετά από πέντε χρόνια. Μια δήλωση αποστολής θα πρέπει να περιέχει καθένα από τα τέσσερα παρακάτω στοιχεία :

1. Σκοπός.

Ο σκοπός θέτει ερωτήματα όπως : γιατί υπάρχει η επιχείρηση; σκοπός της είναι να παρέχει άμεσα οφέλη στους μετόχους της ; κλπ

2. Στρατηγική και πεδίο δράσης.

Η δήλωση αποστολής μιας επιχείρησης σημαίνει απάντηση σε δύο ερωτήματα α) τι προϊόντα και υπηρεσίες παρέχει η επιχείρηση και β) πως θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ;

Το πεδίο δράσης περιλαμβάνει και τα εμπόδια που μπορούν να εμφανιστούν κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, τα οποία περιορίζουν το εύρος των δραστηριοτήτων της, όπως για παράδειγμα η γεωγραφική θέση, η αγορά κλπ. Ακριβώς εδώ η διοίκηση θα πρέπει να ακολουθήσει μια πολιτική που θα μειώσει ή θα εξαλείψει αυτά τα εμπόδια.

3. Στάνταρ και συμπεριφορές.

Μια δήλωση αποστολής θα πρέπει να κατευθύνει τις καθημερινές ενέργειες μιας επιχείρησης. Αν, για παράδειγμα, μια δήλωση αποστολής της επιχείρησης είναι η «άριστη παροχή υπηρεσιών στους πελάτες της» τότε οι

πολιτικές που θα ακολουθηθούν πρέπει να κατευθύνονται προς την επίτευξη του σκοπού της αποστολής. Πιο συγκεκριμένα, σε μια τουριστική επιχείρηση, που η δήλωση αποστολής της είναι όμοια με την παραπάνω, η πολιτική που θα πρέπει να ακολουθηθεί πρέπει να κατευθύνεται προς τη βελτίωση των καθημερινών της ενεργειών. Έτσι καθιερώνονται τα στάνταρ συμπεριφορών, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν και πολύτιμους δείκτες της απόδοσης των στελεχών. Μπορούν δηλαδή, οι ιθύνοντες μιας επιχείρησης να αξιολογήσουν τα στελέχη τους με βάση τη συμπεριφορά τους και πως αυτή προωθεί τις αξίες της επιχείρησης.

4. Αξίες.

Οι αξίες είναι βασικές για μια επιχείρηση, αφού προσφέρουν το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και υποκινούν τον κάθε εργαζόμενο στην προσπάθεια για την υλοποίηση τους. Μια δήλωση αποστολής που δεν είναι καθαρά οικονομική, αλλά εκφράζει κάποιες αξίες της επιχείρησης, οι οποίες πρέπει να υλοποιηθούν, έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον με έναν κοινό σκοπό.

Μια δήλωση αποστολής δεν αποσκοπεί μόνο στη διαφήμιση της εταιρίας. Αυτός είναι ένας από τους λόγους, αλλά δεν είναι ο μοναδικός και κυρίως δεν είναι ο σημαντικότερος. Μια δήλωση αποστολής θα πρέπει να είναι η αφετηρία του σχεδιασμού του στρατηγικού προγράμματος μιας επιχείρησης. Η επιτυχία του τελευταίου θα κρίνεται από το αν και κατά πόσο επιτεύχθηκε η δήλωση αποστολής. Για να είναι μια δήλωση αποστολής αποτελεσματική θα πρέπει να είναι ρεαλιστική. Μια επιχείρηση πριν προβεί στη δήλωση αυτή θα πρέπει να εξετάσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για να ανακαλύψει τις δυνατότητες – αδυναμίες – ευκαιρίες – απειλές (SWOT). Επιπλέον θα πρέπει να είναι περιεκτική και το περιεχόμενό της να μην είναι αποκλειστικά οικονομικό. Αντίθετα, πρέπει να δίνει έμφαση στους πελάτες και το ανθρώπινο δυναμικό της.

Για παράδειγμα, η δήλωση αποστολής ενός ξενοδοχείου μπορεί να είναι : «Στόχος μας είναι η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε σταθερή βάση για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών μας. Στόχος μας επίσης, είναι ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η ομαδικότητα και η εμπιστοσύνη είναι τα κύρια χαρακτηριστικά. Το προσωπικό μας εκπαιδεύεται, πληροφορείται και μαθαίνει για την καλύτερη προσφορά υπηρεσιών». Συνήθως, η σύνταξη της δήλωσης αποστολής γίνεται από υψηλόβαθμα στελέχη και όπως την αντιλαμβάνονται οι ίδιοι. Η συμμετοχή, όμως και

των κατώτερων στελεχών κρίνεται αναγκαία. Αν μια δήλωση αποστολής έχει συνταχθεί μόνο από τη διοίκηση, ίσως να μην υιοθετηθεί από τους εργαζόμενους. Εδώ ακριβώς μπαίνει και το ερώτημα κατά πόσο είναι η διοίκηση αξιόπιστη για τους εργαζόμενους. Αν μια διοίκηση είναι αξιόπιστη για το προσωπικό της υπάρχουν και περισσότερες πιθανότητες να αξιοποιηθεί η δήλωση αποστολής από το ανθρώπινο δυναμικό. Η ενεργητική συμμετοχή των στελεχών στη διαδικασία

διαμόρφωσης της αποστολής σημαίνει αποδοχή των στόχων και των αξιών της επιχείρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν πολλαπλά επίπεδα λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Στη περίπτωση όμως, της δημιουργίας της αποστολής, τον πρωταρχικό ρόλο έχει συνήθως η διοίκηση.

Το όραμα και η αποστολή απαιτούν οργανωτικό συντονισμό. Αυτό σημαίνει ότι το όραμα και η αποστολή δεν δημιουργούνται μόνο από τη διεύθυνση, αλλά και από τη συνέργεια τριών διαφορετικών μεταβλητών. Κάθε επιχείρηση έχει μια συγκεκριμένη διάρθρωση και ένα συγκεκριμένο οργανόγραμμα. Πνοή στο οργανόγραμμα αυτό δίνει το ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να καθοριστούν οι ρόλοι, οι υπευθυνότητες και οι απαιτούμενες δεξιότητες για κάθε θέση. Σε ένα οργανόγραμμα περιέχονται όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Άρα πρέπει να υπάρχει συντονισμός επιλογών. Κάθε τμήμα δημιουργεί το δικό του όραμα (για παράδειγμα το οικονομικό τμήμα μπορεί να έχει ως όραμα την αριστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων). Στη συνέχεια όμως, σε συνεργασία με τα άλλα τμήματα, δημιουργείται το γενικό όραμα της επιχείρησης.

Απ' όλα λοιπόν, τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι και μια ξενοδοχειακή μονάδα οφείλει να έχει δημιουργήσει το όραμα και την αποστολή της. Η σύνταξη της αποστολής πρέπει να γίνει με τη συνεργασία των εργαζόμενων του ξενοδοχείου. Μια αποστολή που έχει συνταχθεί μόνο από τη διεύθυνση, που δεν δίνει έμφαση σε αξίες και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και απλά χρησιμοποιεί εύηχες εκφράσεις που απέχουν πολύ από την πραγματικότητα, θα καταλήξει απλά να αποτελεί μια τυπική δήλωση αποστολής, με εργαζόμενους που δεν θα την ενστερνίζονται και φυσικά δεν θα ενδιαφέρονται για την επίτευξή της.

Είναι λοιπόν, πολύ σημαντικό για μια ξενοδοχειακή μονάδα όχι μόνο να συντάξει μια δήλωση αποστολής, αλλά και να τη συντάξει με προσεκτικό τρόπο. Μεταξύ των πλέον σημαντικών χαρακτηριστικών ενός ηγέτη, το όραμα είναι εκείνο που ξεχωρίζει σε βαθμό σημασίας. Αυτοί που δεν έχουν όραμα παρουσιάζονται να βαδίζουν στο σκοτάδι και να πέφτουν από τη μια κρίση στην άλλη. Είναι λίγοι όμως, αυτοί που ξέρουν τον σκοπό της δήλωσης αποστολής, καθώς οι υπόλοιποι απλά προετοιμάζουν τους υπηκόους τους για τον δρόμο προς την ουτοπία ή, ακόμα καλύτερα για ένα μεγαλύτερο τριμηνιαίο κέρδος.

Για να προβεί μια τουριστική μονάδα σε δήλωση αποστολής θα πρέπει η διεύθυνση, η ίδια να έχει συντάξει μια δήλωση αποστολής, όπως η ίδια την αντιλαμβάνεται. Δεν θα πρέπει να σταματήσει όμως εκεί. Θα ζητήσει την ενεργό συμμετοχή και άλλων στελεχών της επιχείρησης για να εκφράσουν τις γνώμες τους, τις πιθανές αντιρρήσεις και τις προτάσεις τους. Είναι αναγκαίο η τουριστική μονάδα να έχει από πριν συντάξει μια δήλωση αποστολής για να δώσει μια κατεύθυνση και όχι να στηρίζεται μόνο στις ιδέες των στελεχών της. Αφού λοιπόν, τα στελέχη της επιχείρησης εκφράσουν τις απόψεις τους και τις αλλαγές που θα ήθελαν να επιφέρουν, η διεύθυνση θα πρέπει να επεξεργαστεί το τελικό κείμενο και ύστερα να το ανακοινώσει.

Με αυτό τον τρόπο λοιπόν, η τουριστική επιχείρηση θα εκφράσει την αποστολή, το όραμά της και θα προχωρήσει στην ανάπτυξη του στρατηγικού της προγράμματος οδεύοντας προς την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πελάτη (Γιαννοπούλου 2004: 101-107).

4.7 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα πλεονεκτήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως τα αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια εστιάζονται στη συνεχή βελτίωση και στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της ποιότητας. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, η μεγάλη απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος παραγωγής ή λειτουργίας, οι καινοτομίες και η ευελιξία, η ελαχιστοποίηση του χρόνου των διαδικασιών, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

και η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας είναι τα κυριότερα από τα πολλά θετικά που συνεπάγεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον τουρισμό.

Η μεγαλύτερη επιτυχία της όμως, ανάγεται στην επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης. Γιατί για μια τουριστική επιχείρηση με όλες τις ιδιαιτερότητες της φύσης του τουριστικού προϊόντος και την άυλη υπόστασή του, αυτό που παίζει τον κυριότερο ρόλο επιτυχίας στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό δηλαδή ακριβώς που προσφέρει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αν ο

πελάτης δεν ικανοποιηθεί, τότε κάτι στο όλο σύστημα έχει πάει στραβά, η Διοίκηση δεν έχει ανταπεξέλθει στους στόχους της και η παροχή υπηρεσιών κρίνεται ανεπαρκής ως προς την ποιότητα και την απόδοσή της.

Βέβαια για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα της ποιότητας και η συνεχή βελτίωση της επιχείρησης θα πρέπει να τηρηθούν πιστά οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να μην υπάρχει καμία απολύτως παρέκκλιση από αυτές. Όπως γίνεται αντιληπτό η υποστήριξη και η ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, η συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων, η συνεχή εκπαίδευσή τους, η λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια και η εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες όχι μόνο των πελατών αλλά και των εργαζομένων είναι αναγκαίες και ικανές συνθήκες για την επίτευξη της ολικής ποιότητας των υπηρεσιών.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σημαίνει μεγαλύτερη επιτυχία της Διοίκησης σε όλα τα στάδια παροχής υπηρεσιών, ικανοποίηση των πελατών, αύξηση του μεριδίου αγοράς, που κατέχει η επιχείρηση, ελαχιστοποίηση παραπόνων και περιορισμός προβλημάτων με τους πελάτες. Επίσης, εστίαση στον πελάτη, στις ανάγκες και στις προσδοκίες του, εκπαίδευση προσωπικού, καθιέρωση εταιρικής κουλτούρας και οράματος της επιχείρησης, δημιουργία ομάδων εργασίας, καλύτερες σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης, ανάκτηση αισθημάτων υπευθυνότητας και αυτοπεποίθησης στους κύκλους του προσωπικού και κατάρτιση στις διάφορες θέσεις εργασίας. Αφού επιτευχθούν όλα αυτά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνεπάγεται με καινοτομίες και παροχή νέων υπηρεσιών ανταποκρινόμενων στις νέες τάσεις της αγοράς και τελικώς με τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης. Μόνο που όλη αυτή η διαδικασία δεν μένει στάσιμη. Ακολουθεί έναν κύκλο, που συνεχώς κινείται και επαναλαμβάνεται, παρέχοντας τον αέρα της βελτίωσης και της διαρκούς επιτυχίας της επιχείρησης που τον εφαρμόζει.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται ως ένα πολύπλοκο μίγμα ιδεολογίας και μεθόδων εφαρμογής, που παρέχει τη βάση για την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις. Παρέχει επίσης, τη βάση για την αξιοποίηση των ευκαιριών, την ενίσχυση των πλεονεκτημάτων, των δυνατών σημείων ενός οργανισμού, όπως επίσης τη μείωση των επιπτώσεων των αδυναμιών και των απειλών που δέχεται. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια καλά διορθωμένη και ευέλικτη προσέγγιση, ένα συνεκτικό και χαλαρό αμάλγαμα μεθοδολογιών και εφαρμογών που στόχο έχει τη βελτίωση και μόνο της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να είναι μέλημα, όχι μόνο των διευθυντικών στελεχών, αλλά και όλων των εργαζομένων. Στελέχη και εργαζόμενοι πρέπει να συνεργάζονται ως εταίροι στη νέα επανάσταση της ποιότητας, καθώς η ταχύτητα και η πολυπλοκότητα της αλλαγής, ως αποτέλεσμα των αυξημένων απαιτήσεων των πελατών, θα συνεχίσουν να αυξάνονται. Το μέλλον του οργανισμού, που υιοθετεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, πρόκειται να είναι η δημιουργία μιας συνεχώς βελτιούμενης οντότητας, που διδάσκεται αδιάκοπα, όχι μόνο για τους πελάτες του, αλλά και για τους ανθρώπους και τις λειτουργικές διαδικασίες του. Όσον αφορά στα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αυτά προέρχονται μόνο από την ανεπαρκή οργάνωσή της σε μια επιχείρηση και τη μη σωστή λειτουργία της. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν μπορεί να εφαρμοστεί από τη μια μέρα στην άλλη. Προϋποθέτει γερές βάσεις και μια καλά δομημένη οργάνωση σε όλα της τα στάδια. Μόνο προβλήματα στο μάνατζμεντ της επιχείρησης, στη θέσπιση στόχων, στον προγραμματισμό ή στην ηγεσία μπορούν να αμαυρώσουν την Ολική Ποιότητα και να μην φτάσει ποτέ στο αναμενόμενο αποτέλεσμα. Τότε όμως, δεν θα μιλάμε για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, γιατί η σωστή διαδικασία, όπως την περιγράψαμε προηγουμένως,

συμπεριλαμβάνει στις βασικές αρχές της, την αποτελεσματική εφαρμογή του μάνατζμεντ και των συνεκτικών του στοιχείων (προγραμματισμός, ηγεσία, καθοδήγηση κ.ο.κ.).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι από μόνη της η ιδανική διαδικασία για τη συνεχή βελτίωση και την επίτευξη της ποιότητας σε έναν οργανισμό. Δεν είναι δυνατόν να δημιουργήσει προβλήματα ή να προκαλέσει αρνητικές για τη λειτουργία του οργανισμού καταστάσεις. Είναι τόσα τα θετικά στοιχεία που μπορεί να αποκομίσει ο οργανισμός από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που αντισταθμίζουν οποιοδήποτε κόστος μπορεί να προκαλέσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 **ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Εισαγωγή

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα πτυχιακή εργασία επικεντρώνεται

στο Ηράκλειο Κρήτης καθώς και στη Σαντορίνη ,δυο από τους δημοφιλέστερους προορισμούς στον Τουριστικό χάρτη της χώρας μας. Σκοπός μας είναι να διαπιστώσουμε σε ποιο βαθμό η Διοίκηση ολικής ποιότητας εφαρμόζετε στις ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και σε ποιο βαθμό είναι ευχαριστημένοι οι πελάτες που επισκέπτονται τα ξενοδοχεία αυτά. Την έρευνα μας την χωρίσαμε σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος αναφερόμαστε στους ίδιους τους πελάτες και προσπαθούμε να διαπιστώσουμε σε ποιο βαθμό είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση τους.

Στο δεύτερο μέρος αναφερόμαστε στο διοικητικό προσωπικό προσπαθώντας να δούμε σε ποιο βαθμό γνωρίζουν την διοίκηση ποιότητας αλλά και εάν εφαρμόζετε στις ξενοδοχειακές μονάδες που εργάζονται.

5.1 Καθορισμός των Ερευνητικών στόχων

Στόχοι της έρευνας είναι:

- Να προσδιοριστούν οι ανάγκες του πελάτη
- Η μελέτη εφαρμογής ολικής ποιότητας.
- και τέλος οι λόγοι εφαρμογής της.

5.2 Έρευνα με ερωτηματολόγιο

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου ήταν η πιο κατάλληλη μέθοδος για αυτήν την έρευνα δεδομένου ότι επιτρέπει την διανομή και την ανάκτηση των πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα.

5.3 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Δημιουργήσαμε 2 ερωτηματολόγια για τις ανάγκες της έρευνας μας χωρίζοντας τα δείγματα σε 2 ομάδες. Τα ξενοδοχεία στα οποία δόθηκαν τα ερωτηματολόγια είναι το Santorini palace, Atlantis hotel (Σαντορίνη), Astoria Hotel, Castello Hotel (Κρήτη). Μοιράστηκαν συνολικά πενήντα ερωτηματολόγια όπου απαντήθηκαν τα τριάντα. Η πρώτη ομάδα αφορά πελάτες όπου διέμεναν τη δεδομένη στιγμή της επίσκεψης μας στο εκάστοτε ξενοδοχείο που επισκεφτήκαμε και η δεύτερη ομάδα αφορά το διοικητικό προσωπικό των ξενοδοχείων.

5.4 Περίοδος και διάρκεια διεξαγωγής της Έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Νομό Ηρακλείου και στη Σαντορίνη το έτος 2013 με διάρκεια 3μηνών από την αρχή του μήνα Δεκεμβρίου έως και το τέλος του μήνα Μαρτίου.

5.5 Ερευνητικοί Περιορισμοί

Όλη η έρευνα πραγματοποιήθηκε κυρίως προφορικά στις προαναφερθείσες ξενοδοχειακές μονάδες.

Λόγω της περιόδου που πραγματοποιήθηκε η έρευνα μας ήταν δύσκολο να κάνουμε μία ευρεία έρευνα σε περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες.

Τα ερωτηματολόγια των πελατών απαντήθηκαν άμεσα με μορφή έντυπων ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν κατά την διαμονή τους από την υποδοχή.

Το δεύτερο κομμάτι της έρευνας μας ήταν ποιο εύκολο μιας και είχαμε την ευκαιρία να συνομιλήσουμε απευθείας με το διοικητικό προσωπικό των ξενοδοχείων όπου με μεγάλη προθυμία μας εξυπηρέτησαν.

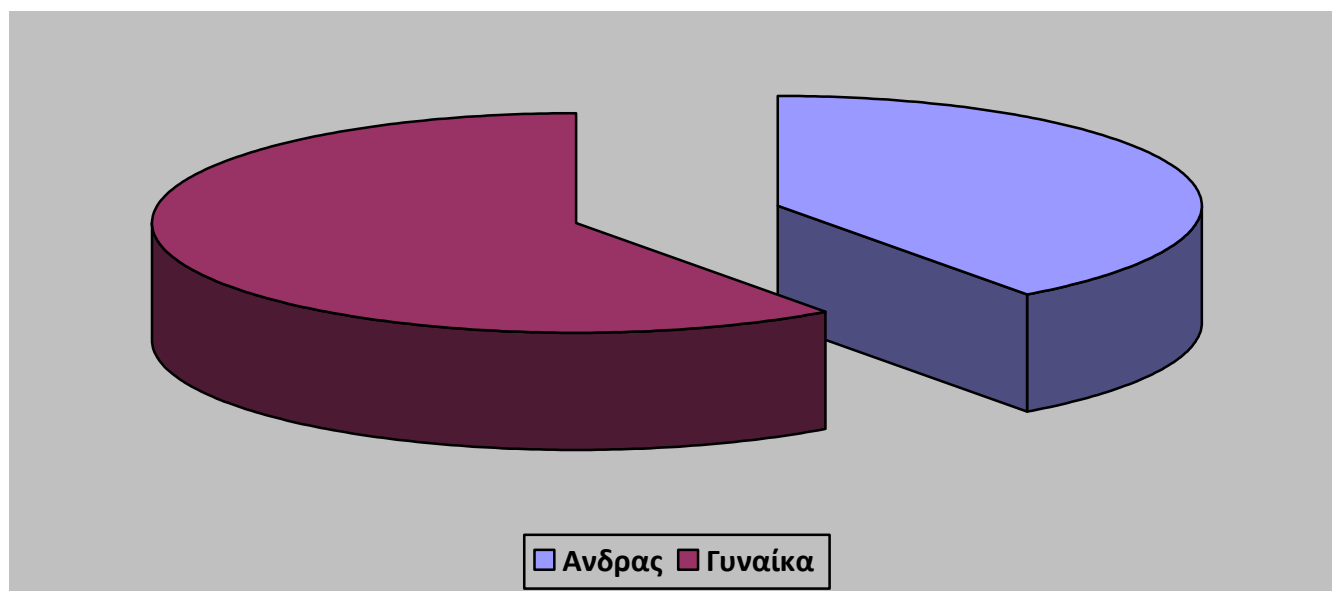
5.6 Παρουσία του Ερωτηματολογίου στα Ξενοδοχεία.

Ξεκινήσαμε με τα στοιχεία των ερωτηθέντων πελατών και παρουσιάζουμε ακολούθως:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΟΥΜΕΝΟΥ

1.Φύλλο

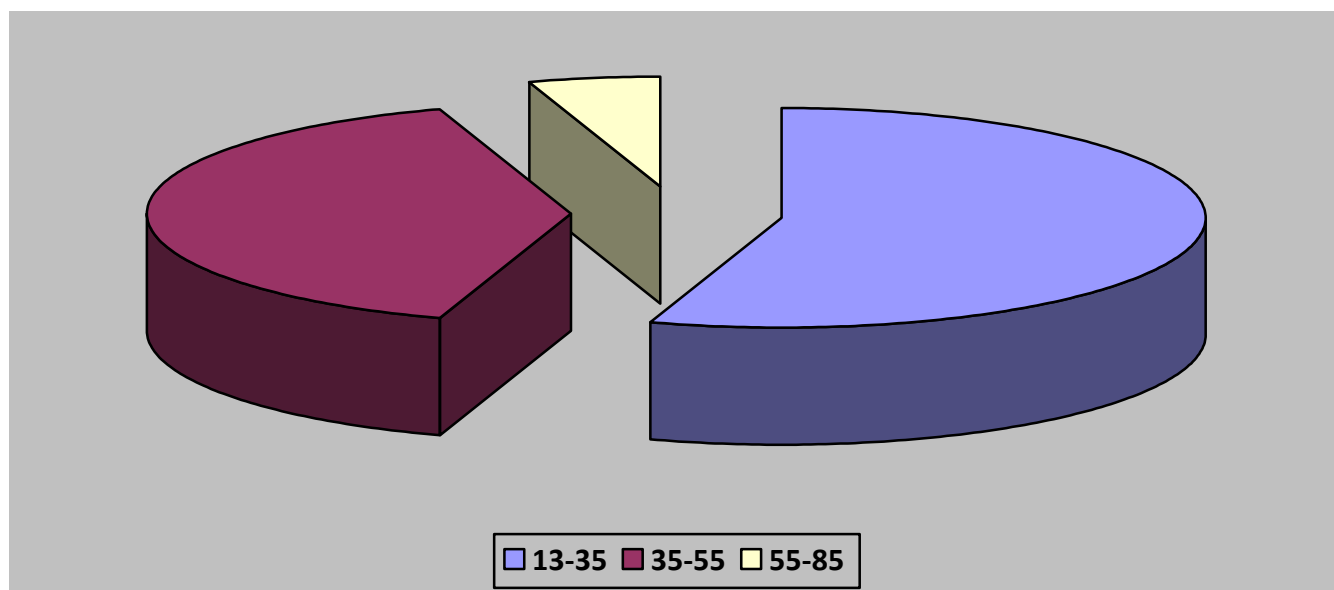
Άνδρας	8
Γυναίκα	12



Βλέπουμε ότι στα περισσότερα ξενοδοχεία που επισκεφτήκαμε το 60% ήταν γυναίκες ενώ οι άντρες κατέχουν μόλις το 40%

2.Ηλικία

18-35	11
35-55	8
55-85	1

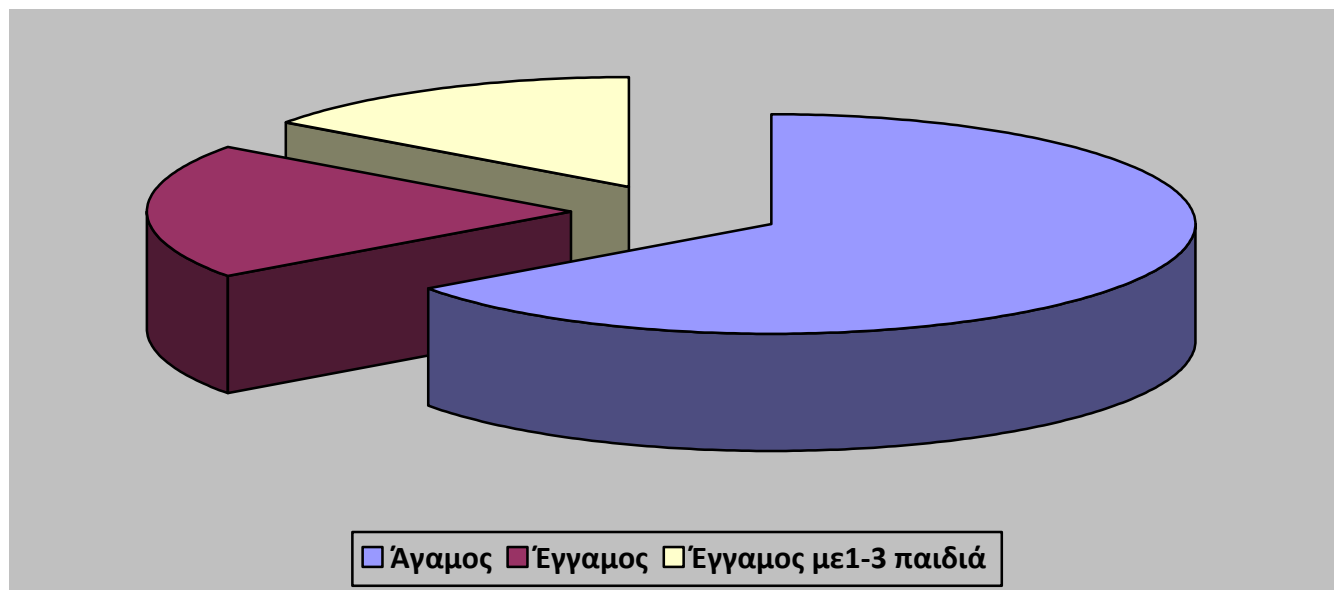


Όσον αφορά την ηλικία ,παρατηρούμε ότι το 55% των πελατών ανήκει στην κατηγορία από 18-35 ετών ,το 40% ανήκει στην κατηγορία των 35-55 ετών και μόλις 5% είναι οι πελάτες ηλικίας 55-85.Παρατηροντας τα παραπάνω ποσοστά διακρίνουμε ότι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας έχουν το μικρότερο ποσοστό επισκεψιμότητας σε ξενοδοχειακές μονάδες.

3.Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος	13
--------	----

Έγγαμος	4
Έγγαμος με 1-3 παιδιά	3

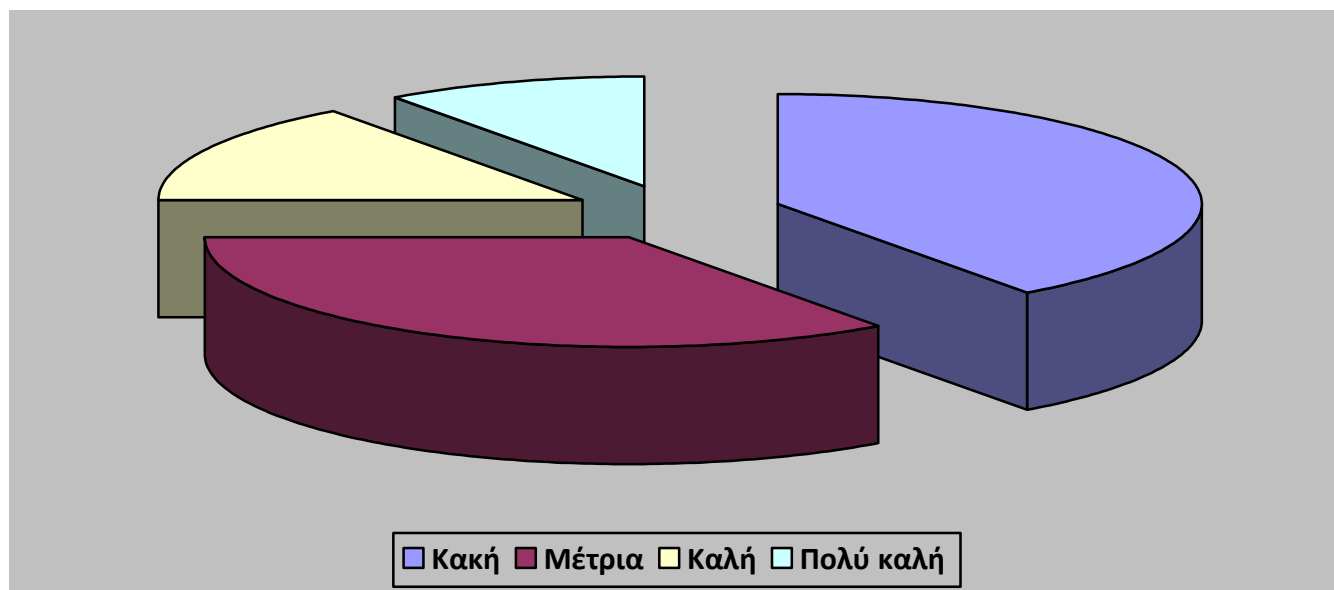


Όπως παρατηρούμε το 65% των ερωτηθέντων είναι άγαμοι ,το 20% είναι έγγαμοι ενώ το 15% είναι έγγαμοι με 1-3 παιδιά

4.Οικονομική κατάσταση

Κακή	
------	--

Μέτρια	8
Καλή	7
Πολύ καλή	3
Άριστη	2

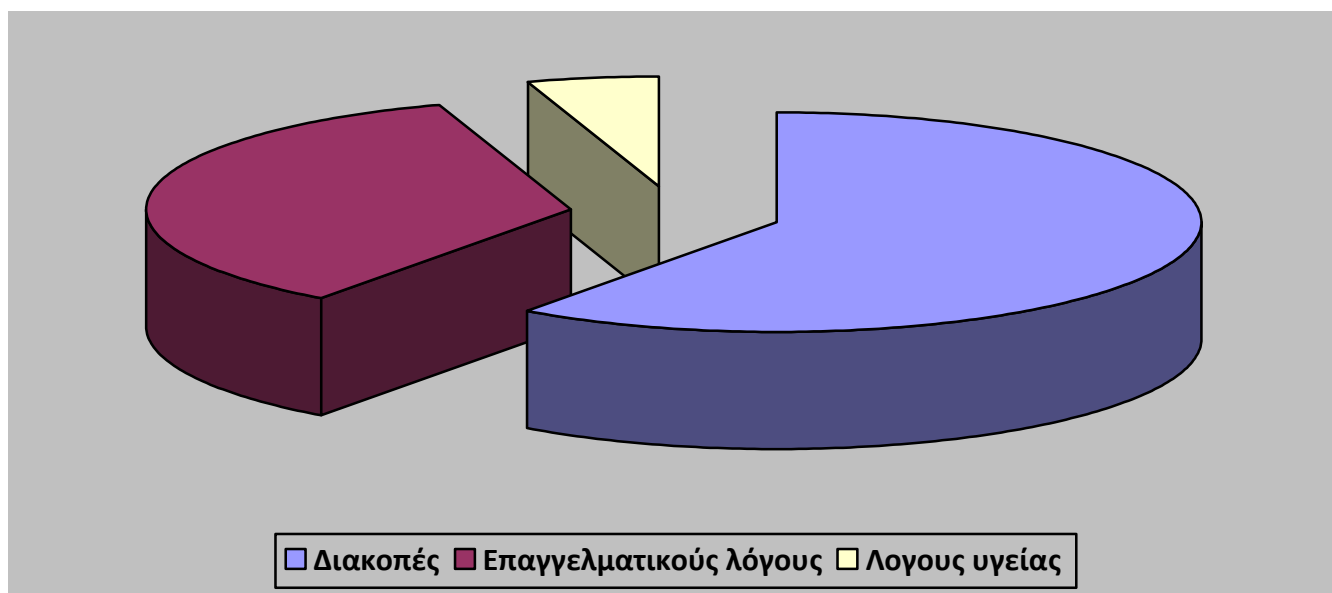


Συμφώνα με το παραπάνω διάγραμμα, η πλειοψηφία των πελατών κατέχει μέτρια (40%)και καλή(35%) οικονομική κατάσταση ,γεγονός που τους επιτρέπει να πραγματοποιήσουν την διαμονή τους σε ξενοδοχείο για να ικανοποιήσουν την εκάστοτε ανάγκη τους (διακοπές, επαγγελματικούς λόγους, λόγους υγείας κλπ).Ενώ μόλις το 25 % αυτών κατέχουν άριστη (10%)ή πολύ καλή οικονομική κατάσταση.

5.Λόγοι παραμονής στο ξενοδοχείο

Διακοπές	12
-----------------	-----------

Επαγγελματικούς λόγους	7
Λόγους υγείας	1

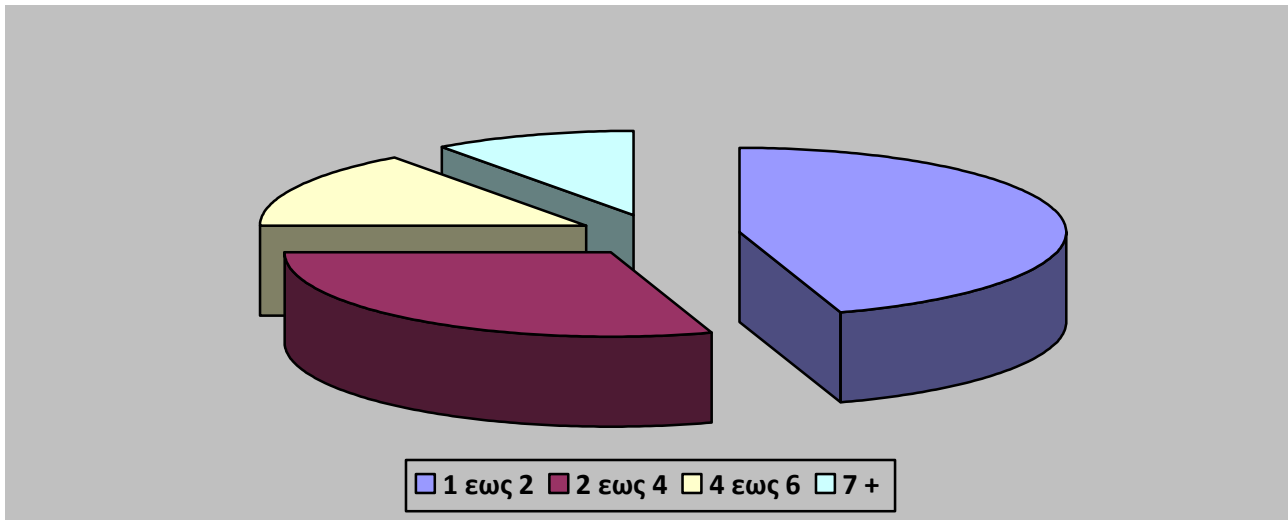


Ο κύριος λόγος επισκεψιμότητας ξενοδοχειακών μονάδων με ποσοστό 60% είναι οι διακοπές, ακολουθούν οι επαγγελματικοί λόγοι με 35% , ενώ ένα μικρό δείγμα πελατών μόλις 5% πραγματοποίησε τη διαμονή του για λόγους υγείας.

6. Ημέρες παραμονής

1-2	9
-----	---

2-4	6
4-6	3
7+	2



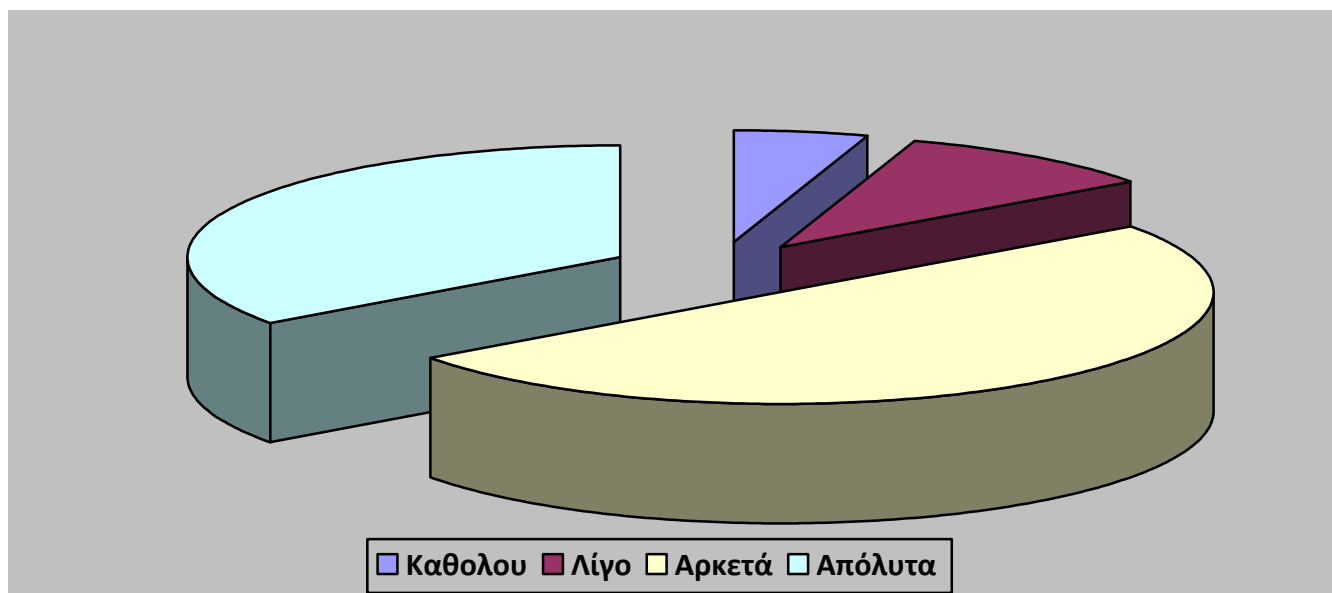
Το 45% των ερωτηθέντων παρέμεινε 1-2 ημέρες, το 30% 2-4 ημέρες, ακλουθεί η διαμονή 4-6 ημερών με ποσοστό 15% και μόλις το 10% των πελατών είχε την δυνατότητα να παραμείνει από 7 μέρες και πάνω.

5.7 Μέρος 1

Ερωτηματολόγιο πελατών των ξενοδοχειακών μονάδων

1. Νιώσατε ασφάλεια στις οικονομικές σας συναλλαγές με το ξενοδοχείο;

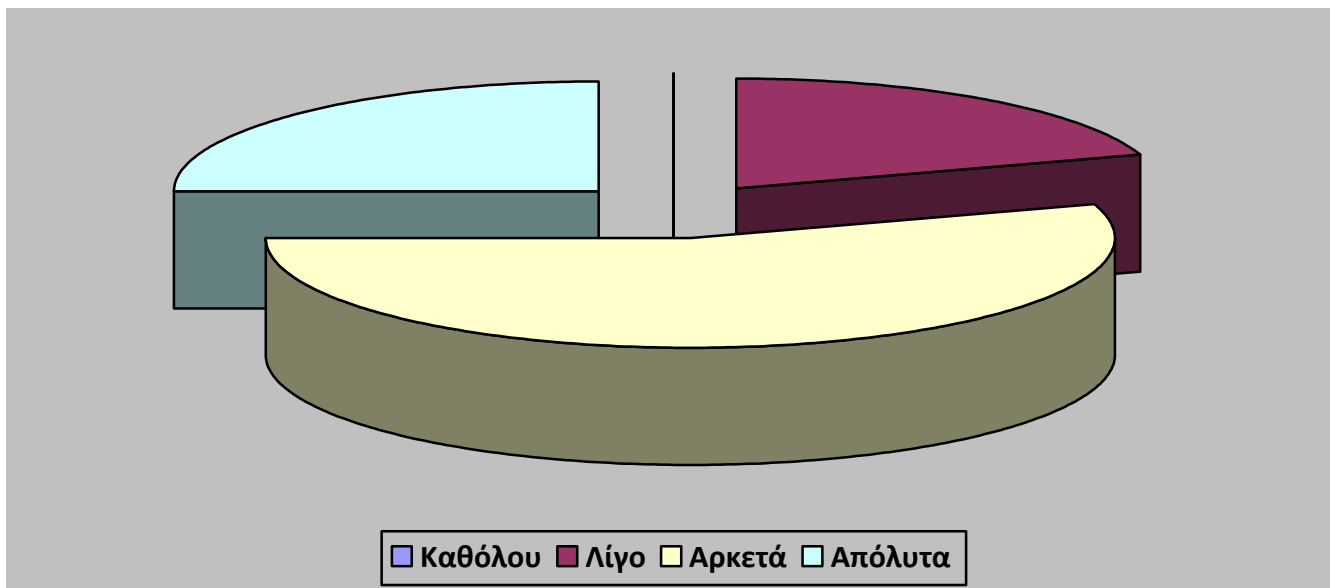
Καθόλου	1	Λίγο	2	Αρκετά	10	Απόλυτα	7
---------	---	------	---	--------	----	---------	---



Όσον αφορά την ασφάλεια στις οικονομικές συναλλαγές, το 50% των πελατών δείχνει αρκετά μεγάλη εμπιστοσύνη στα ξενοδοχεία τα οποία έχει επιλέξει ενώ το 35% έχει απόλυτη εμπιστοσύνη. Σε πολύ μικρότερο ποσοστό ακολουθούν οι πελάτες που ένιωσαν λίγη ή καθόλου ασφάλεια με ποσοστά 10% και 5% αντίστοιχα

2. Αισθανθήκατε ασφαλής κατά τη διαμονή σας στο δωμάτιο του ξενοδοχείου;

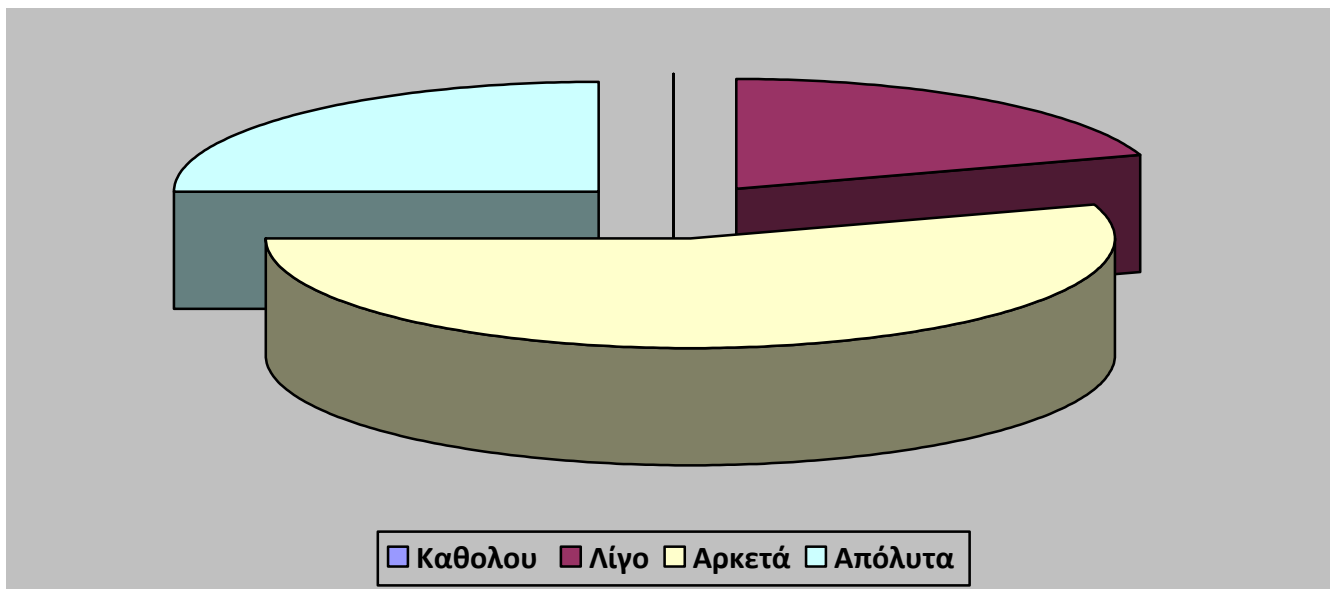
Καθόλου		Λίγο	4	Αρκετά	11	Απόλυτα	5
---------	--	------	---	--------	----	---------	---



Το 55% των πελατών ένιωσε αρκετά ασφαλής κατά την διαμονή τους στο δωμάτιο, το 25% ένιωσε απόλυτα ασφαλής ενώ μόλις το 20% χαρακτηρίζει την ασφάλεια του δωματίου ανεπαρκή

3. Κατά τη διάρκεια παρουσίας σας σε κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου αισθανόσασταν ασφαλής;

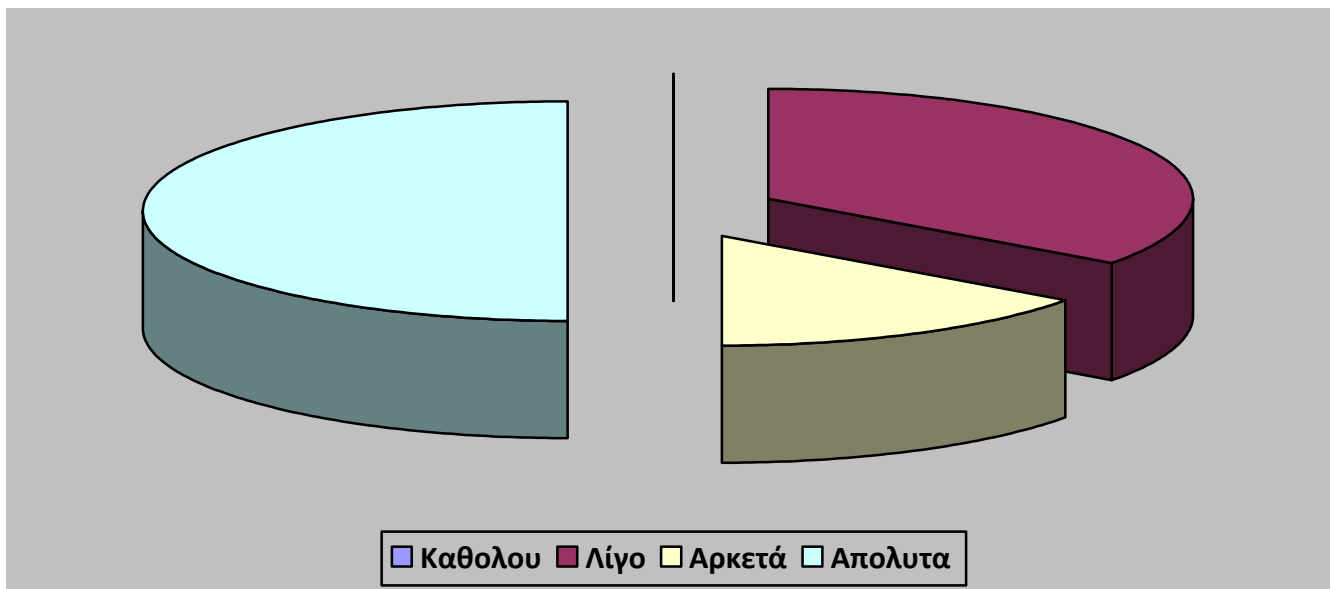
Καθόλου		Λίγο	4	Αρκετά	11	Απόλυτα	5
---------	--	------	---	--------	----	---------	---



Το 55% των πελατών ένιωσε αρκετά ασφαλής κατά την παρουσία τους σε κοινοχρήστους χώρους, το 25% ένιωσε απόλυτα ασφαλής ενώ μόλις το 20% χαρακτηρίζει την ασφάλεια του ξενοδοχείου ανεπαρκή

4.Νιωθετε ότι τα προσωπικά σας αντικείμενα παραμενουν ασφαλή στο δωμάτιο σας κατά την απουσία σας από αυτό;

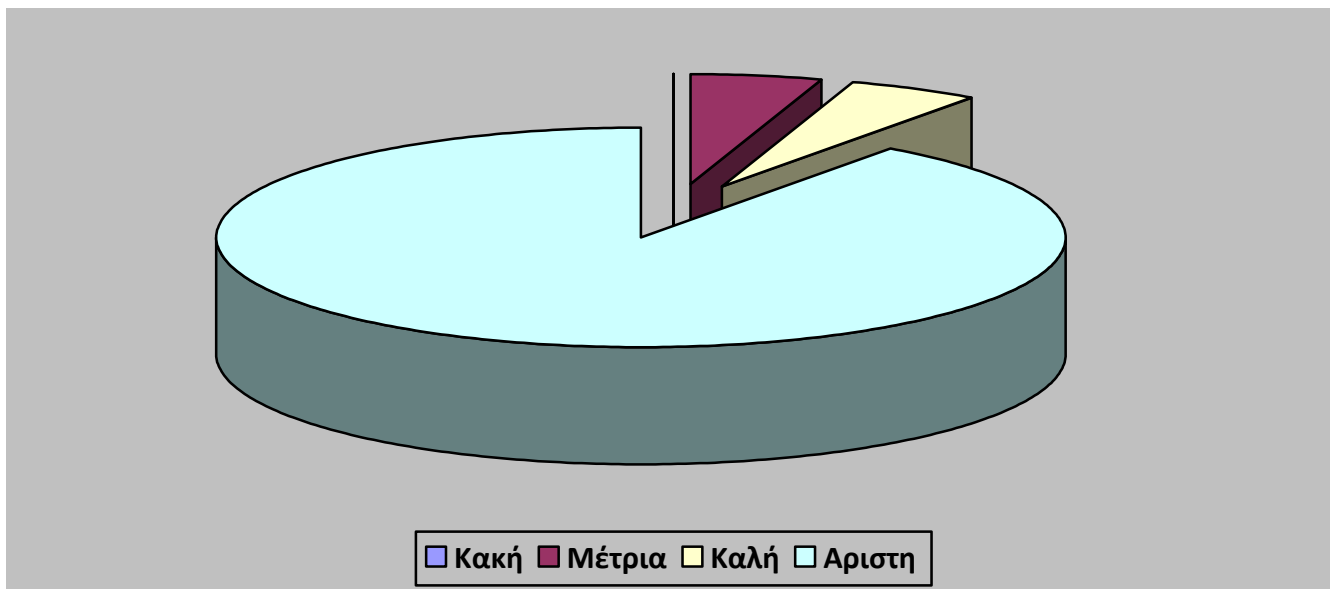
Καθόλου		Λίγο	7	Αρκετά	3	Απόλυτα	10
---------	--	------	---	--------	---	---------	----



Το 50% των ερωτηθέντων θεώρησε ότι τα προσωπικά τους αντικείμενα ήταν απόλυτα ασφαλή, το 15% ότι ήταν αρκετά ασφαλή ενώ με μεγάλο ποσοστό 35% οι πελάτες δεν ήταν σίγουροι για την ασφάλεια τους

5.Πως χαρακτηρίζετε την κατάρτιση του προσωπικού;

Κακή		Μέτρια	1	Καλή	1	Άριστη	18
------	--	--------	---	------	---	--------	----



Σε συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 90% οι πελάτες θεώρησαν την κατάρτιση του προσωπικού άριστη ενώ με ποσοστό 5% την χαρακτήρισαν καλή και άλλο ένα 5% μέτρια .

6.Είσαστε ευχαριστημένοι από την συμπεριφορά του προσωπικού κατά την διαμονή σας στο ξενοδοχείο;

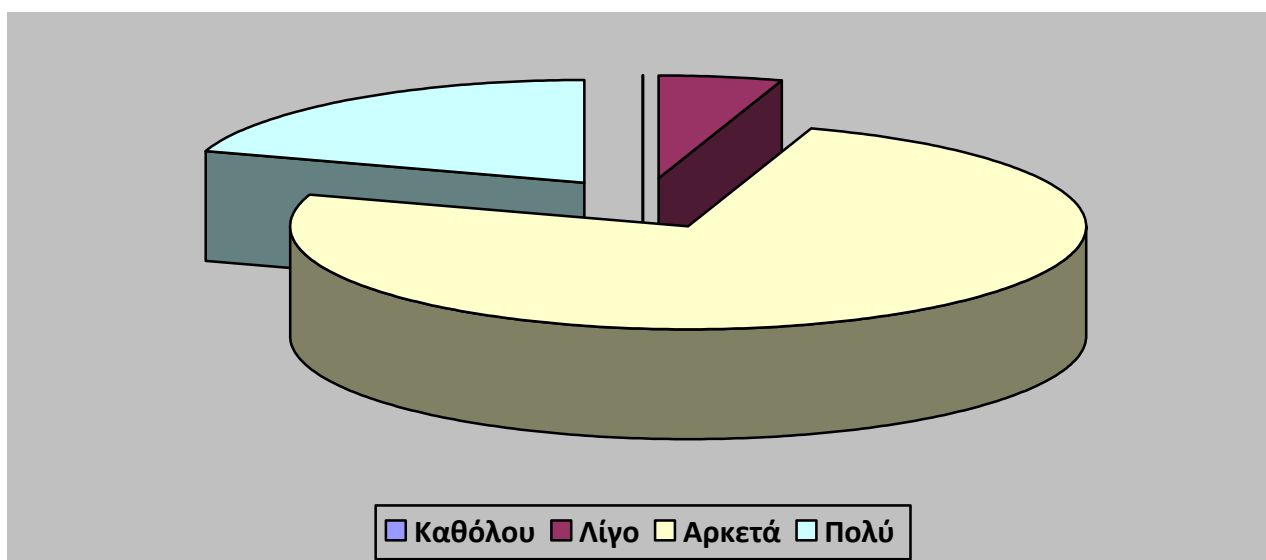
Καθόλου	Λίγο	2	Αρκετά	8	Απόλυτα	10
---------	------	---	--------	---	---------	----



Το 50 % των πελατών ήταν απόλυτα ευχαριστημένο από την συμπεριφορά του προσωπικού ,το 40% αρκετά ,ενώ το 10% έμεινε λίγο ικανοποιημένο από αυτήν.

7.Η αρχική σας πρόσβαση στο ξενοδοχείο ήταν εύκολη ;

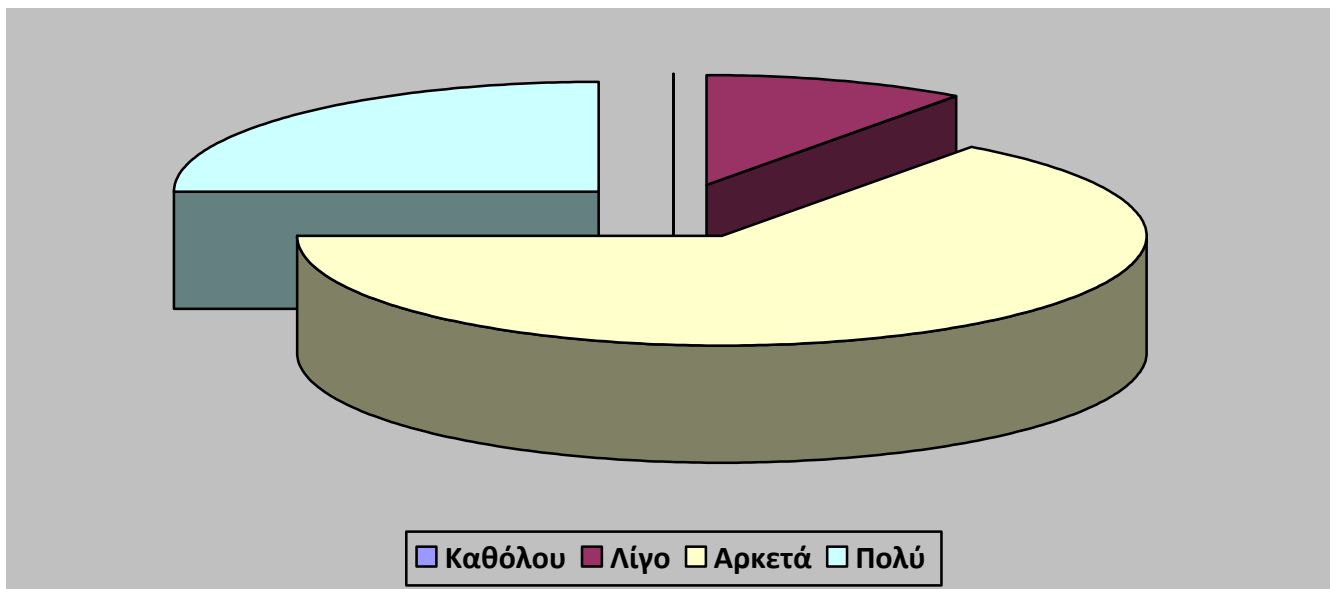
Καθόλου	Λίγο	1	Αρκετά	15	Πολύ	4
0	0	0	0	0	0	0



Το 20% των πελατών βρίσκει την αρχική πρόσβαση στο ξενοδοχείο πολύ εύκολη το 75 % την χαρακτήρισε αρκετά εύκολη ενώ το 5% δυσκολεύτηκε λίγο.

8.Είναι εύκολη η πρόσβαση σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου;

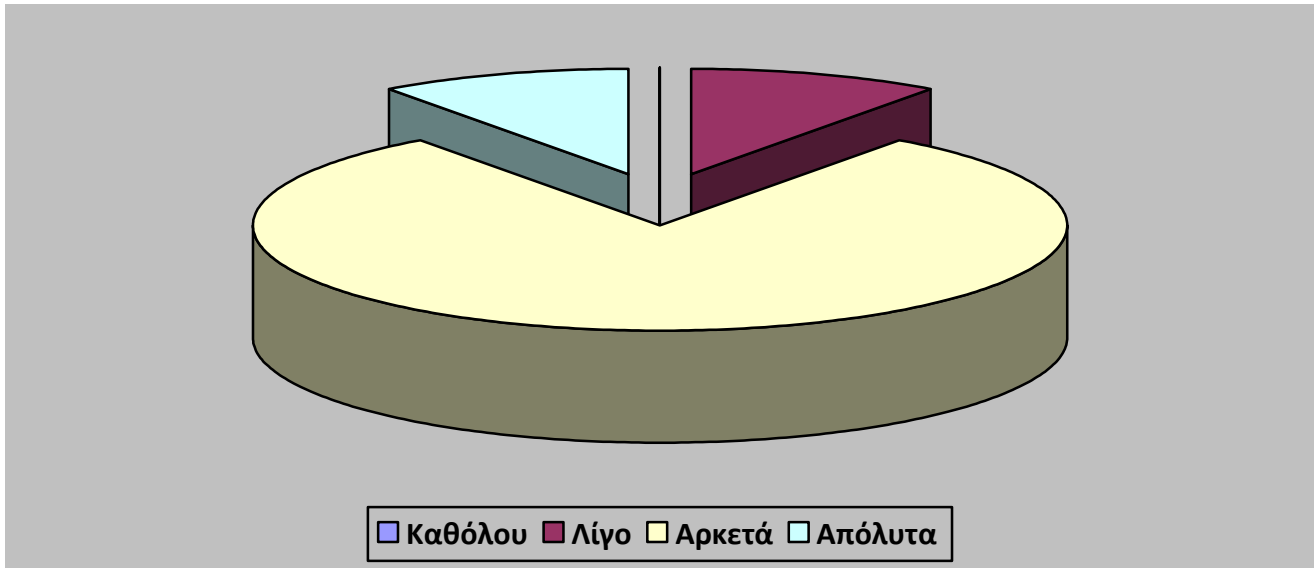
Καθόλου	Λίγο	2	Αρκετά	13	Πολύ	5
0	0	0	0	0	0	0



Το 25 % των ερωτηθέντων χαρακτηρίζουν την πρόσβαση στους χώρους του ξενοδοχείου πολύ εύκολη, ενώ μεγαλύτερο ποσοστό της τάξεως 65% την θεώρησε αρκετά εύκολη. ενώ μόλις το 10% αντιμετώπισε δυσκολίες στην πρόσβαση.

9. Θεωρείτε ότι τηρούνται οι προϋποθέσεις για την εξυπηρέτηση ΑΜΕΑ;

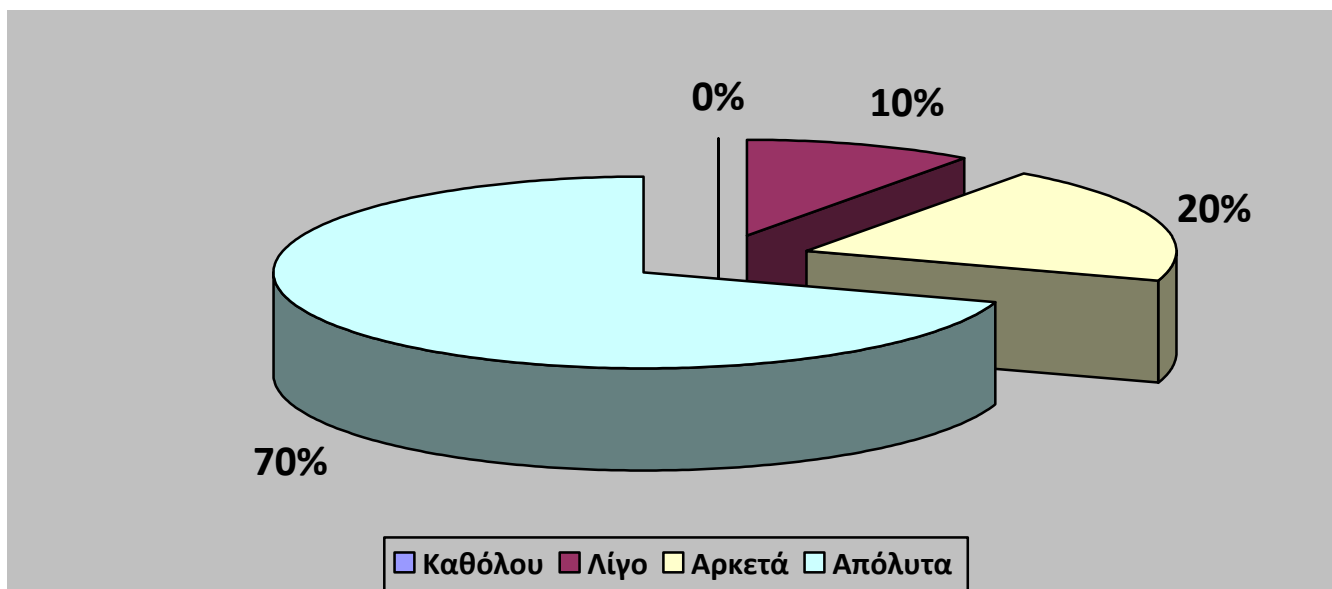
Καθόλου		Λίγο	2	Αρκετά	16	Απόλυτα	2
---------	--	------	---	--------	----	---------	---



Από το παραπάνω διάγραμμα συμπεραίνουμε ότι το 10% των πελατών θεωρεί ότι τηρούνται απόλυτα οι προϋποθέσεις για την εξυπηρέτηση ΑΜΕΑ. Το 80% τις βρίσκει αρκετά ικανοποιητικές, ενώ μόλις το 10% τις θεωρεί ανεπαρκείς.

10. Θεωρείτε ότι το ξενοδοχείο και το προσωπικό του ακολουθούν πιστά τους κανόνες υγιεινής;

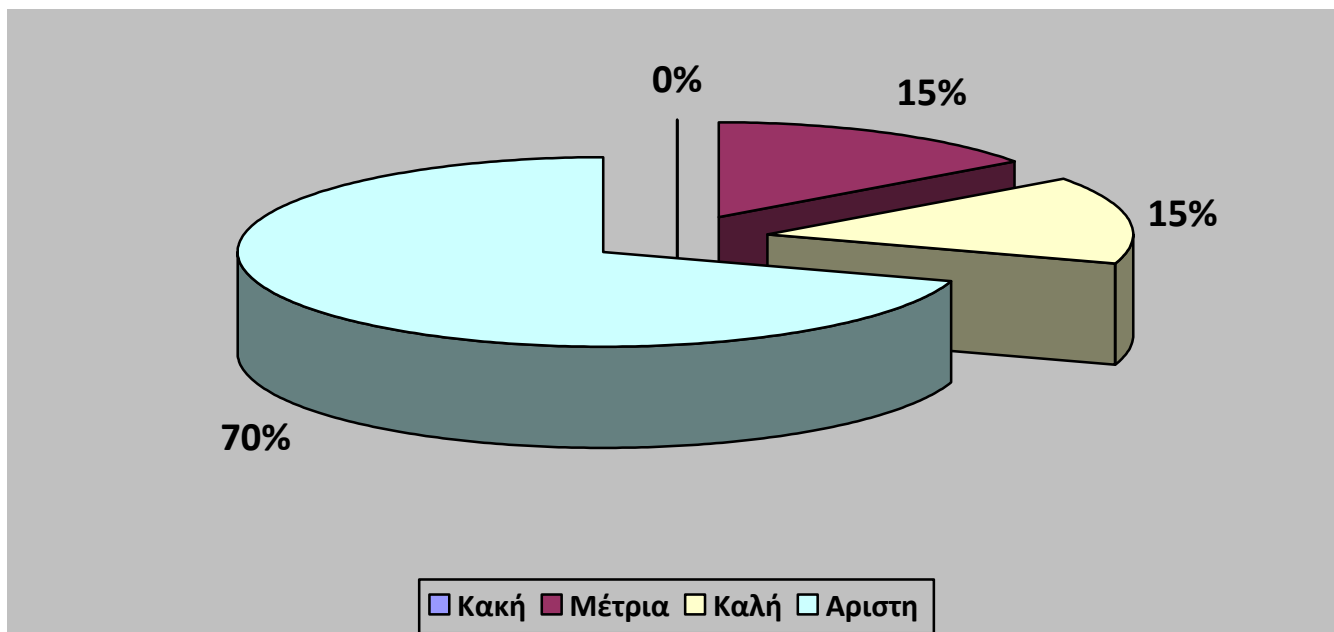
Καθόλου		Λίγο	2	Αρκετά	4	Απόλυτα	14
---------	--	------	---	--------	---	---------	----



Στην παραπάνω ερώτηση το 70% απάντησε ότι κατά τη γνώμη του τα ξενοδοχεία που επέλεξαν τηρούν πιστά τους κανόνες υγιεινής, το 20% αρκετά, ενώ μόλις το 10% αυτών δεν ήταν ευχαριστημένοι από την καθαριότητα τους.

11. Πως χαρακτηρίζετε την εξωτερική και εσωτερική κατάσταση του κτιρίου και των εγκαταστάσεων του οσον αφορά την συντηρισιμότητα του;

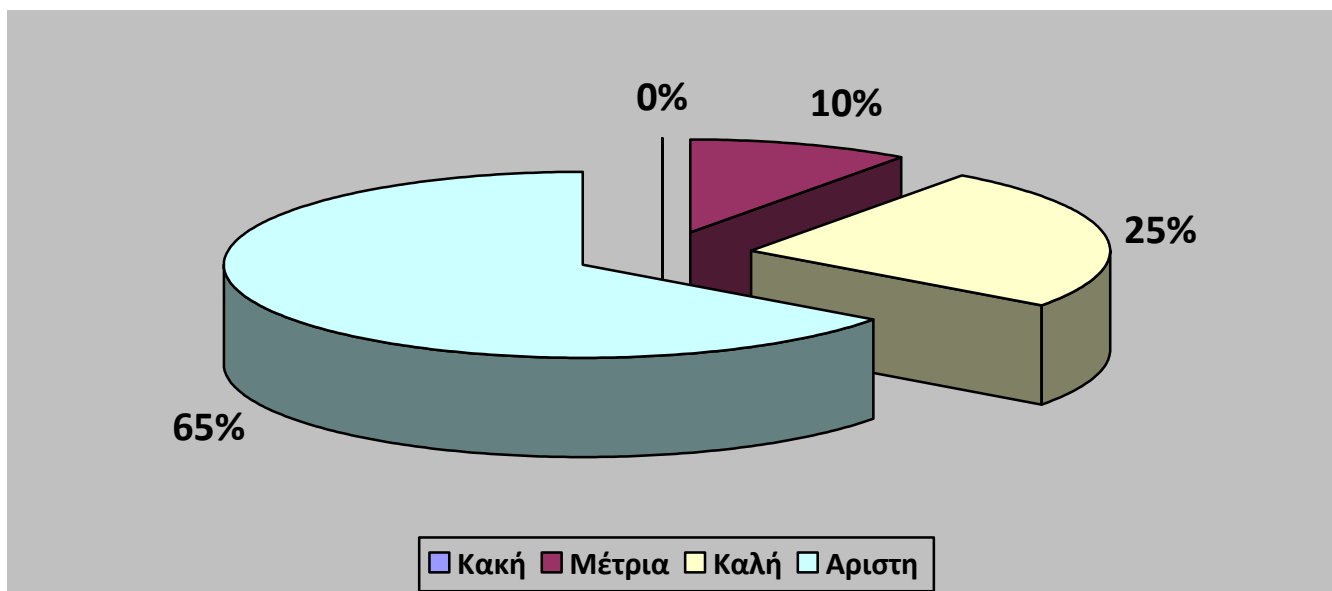
Κακή		Μέτρια	3	Καλή	3	Άριστη	14
------	--	--------	---	------	---	--------	----



Η εσωτερική κατάσταση των κτιρίων χαρακτηρίστηκε από το 70% των ερωτηθέντων ως άριστη ,από το 15% την θεώρησε καλή ενώ υπήρχε και ο μέτριος χαρακτηρισμός με 15%.

12. Πως χαρακτηρίζετε την εξωτερική και εσωτερική κατάσταση του κτιρίου όσον αφορά την αισθητική του;

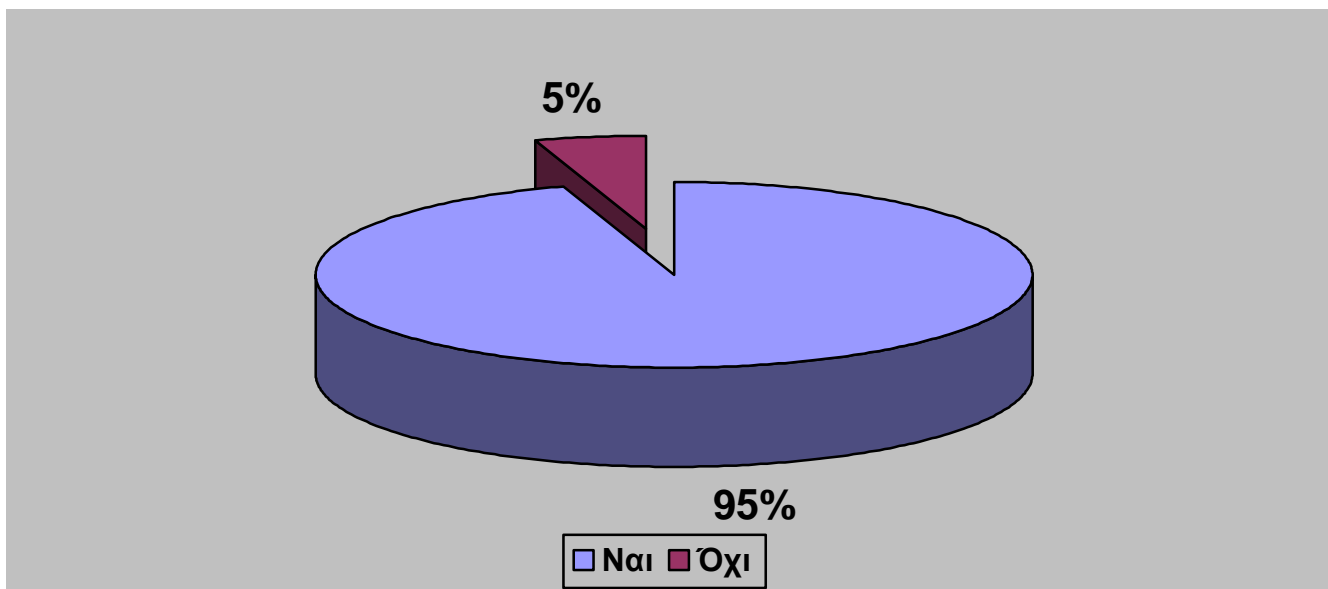
Κακή		Μέτρια	2	Καλή	5	Άριστη	13
------	--	--------	---	------	---	--------	----



Η αισθητική των ξενοδοχείων που επισκεφτήκαμε χαρακτηρίστηκε από την πλειοψηφία με ποσοστό 65% ως άριστη ,από το 25% καλη και μόνο με 10% μέτρια.

13.Θα επιλέγατε ξανά το συγκεκριμένο ξενοδοχείο;

Ναι	19
Όχι	1

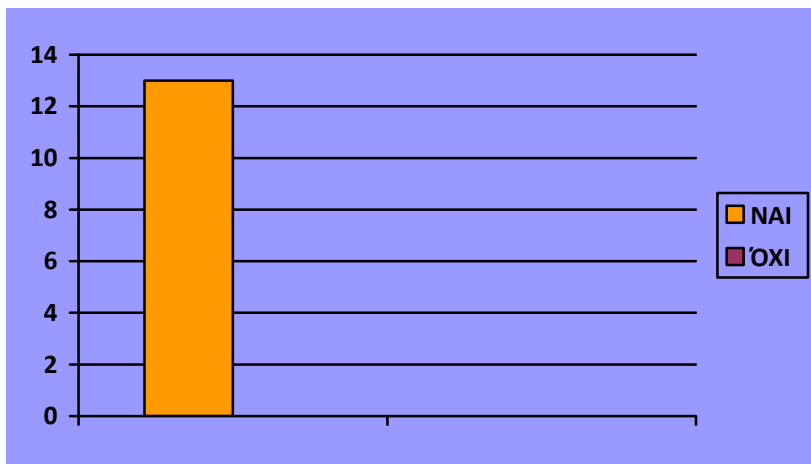


Το 95% των ερωτηθέντων θα επέλεγε ξανά το ίδιο ξενοδοχείο για την διαμονή του ενώ το 5% θα έψαχνε για μια εναλλακτική λύση

5.8 Έρευνα μέρος δεύτερο **Ερωτήσεις στο προσωπικό διοίκησης**

1. Είναι, κατά τη γνώμη σας εφικτό, να εφαρμοστεί ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας στον τουριστικό κλάδο;

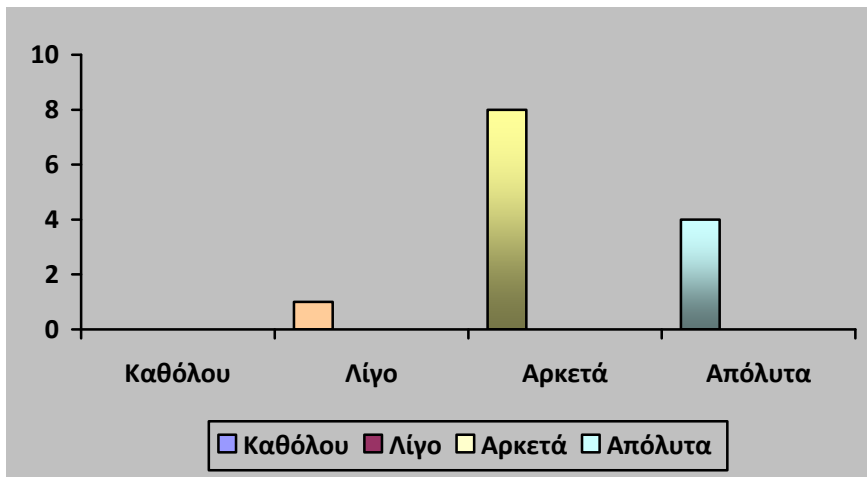
Ναι	13
Όχι	



Το 100% των ερωτηθέντων διοικητικών ,θεωρούν ότι είναι εφική η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

2.Η επιχείρηση πληροί όλες τις προϋποθέσεις που απαιτούν τα συστήματα ποιοτικού ελέγχου τύπου ISO,HACCP κλπ.

Καθόλου		Λίγο	1	Αρκετά	8	Απόλυτα	4
----------------	--	-------------	----------	---------------	----------	----------------	----------

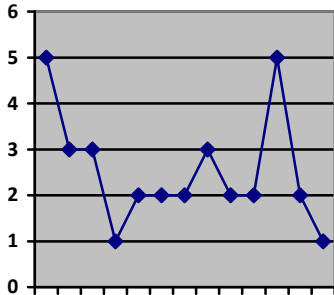


Από το δείγμα των ξενοδοχείων που επιλέξαμε για την ερευνά μας το 61% διαθέτει επαρκώς συστήματα τύπου ISO ,το 31 % τα ακολουθεί πιστά, ενώ μόλις το 8% δεν έχει συμμορφωθεί ως προς τους κανόνες τους.

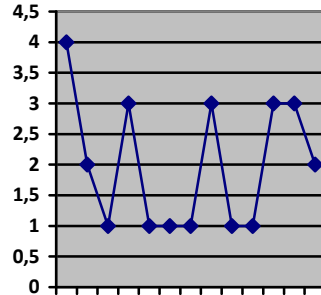
3.Αριθμήστε από το 1-6 με βάση τις προτεραιότητες που θέτει το τμήμα ποιότητας της επιχείρησής σας.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	5	3	3	1	2	2	2	3	2	2	5	2	1
ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	4	2	1	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	6	1	5	2	3	3	3	1	3	3	4	1	4

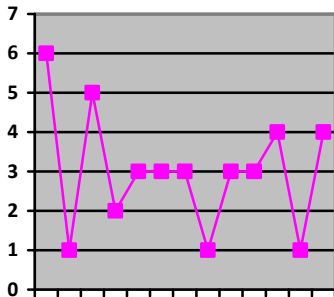
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	2	4	2	4	6	6	4	6	4	4	1	4	3
Ε ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ ΥΛΩΝ	3	5	4	6	5	5	5	5	5	5	2	6	6
ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΕΛΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1	6	6	5	4	4	6	4	6	6	6	5	5



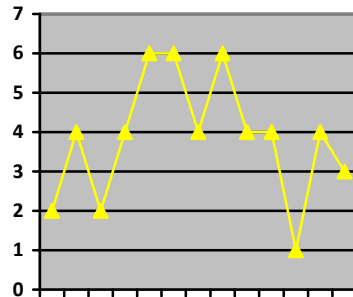
Ελεγχος ποιότητας



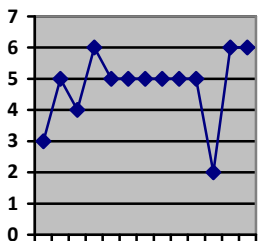
Διασφάλιση ποιότητας



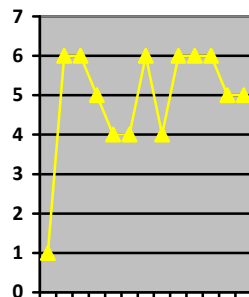
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ



ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

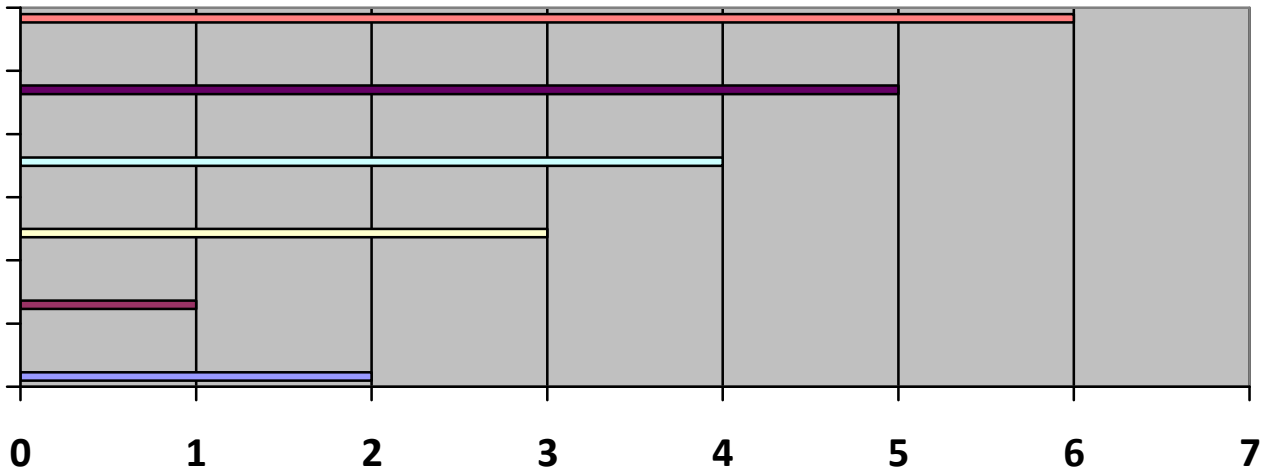


Ε ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ ΥΛΩΝ



ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΕΛΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

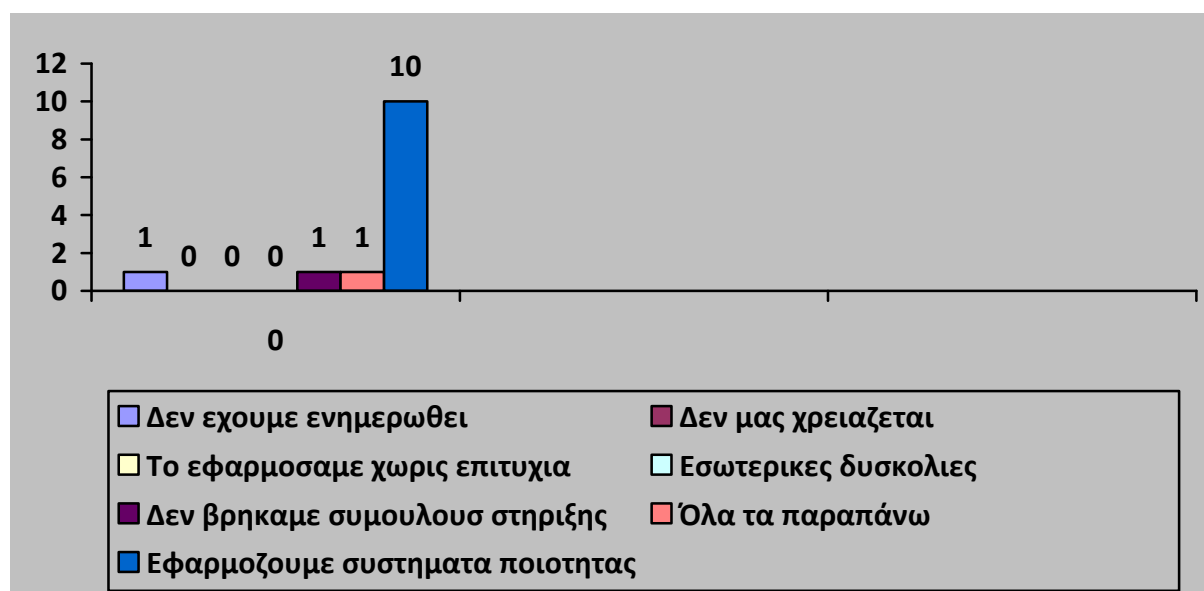
1ο 3ο
Τρ. Τρ.



Προτεραιότητα για το τμήμα ποιότητας στην πλειοψηφία των διοικούντων αποτελεί η διασφάλιση ποιότητας ,ακολουθεί ο έλεγχος αυτής και η εφαρμογή συστήματος Ολικής ποιότητας . Έπεται ο έλεγχος πρώτων και ενδιάμεσων υλών και κλείνοντας ο έλεγχος τελικών υπηρεσιών.

4.Για ποιον από τους παρακάτω λόγους ,ενδεχομένως ,δεν προχωρήσατε στην εφαρμογή συστημάτων ποιότητας.

ΔΕΝ ΕΧΟΥΜΕ ΕΝΗΜΕΡΩΘΕΙ	1
ΔΕΝ ΜΑΣ ΧΡΕΙΑΖΕΤΕ	
ΤΟ ΕΦΑΡΜΟΣΑΜΕ ΧΩΡΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑ	
ΔΕΝ ΕΙΧΑΜΕ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	
ΣΥΝΑΝΤΗΣΑΜΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	
ΔΕΝ ΒΡΗΚΑΜΕ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ ΝΑ ΜΑΣ ΣΤΗΡΙΞΟΥΝ	1
ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	1
ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	10



Όπως βλέπουμε παραπάνω ,10 από τα 13 ξενοδοχεία εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας ενώ μόλις 3 αντιμετώπισαν δυσκολίες στην εφαρμογή τους. Δύο λόγοι για τους οποίους δεν εφαρμόστηκαν είναι ότι η διοίκηση δεν είχε ενημερωθεί για αυτά και δεν υπήρχαν σύμβουλοι στήριξης.

5.Ποια από τα παρακάτω καλύπτει το υπάρχον τμήμα διασφάλισης ποιότητας.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	
ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	1
ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	12



Η πλειοψηφία των διοικήσεων έχει ενημερωθεί ,εφαρμόζει και καθιστά αναγκαία την ύπαρξη τμήματος διασφάλισης ποιότητας .

5.7 Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα τις πιλοτικής μας έρευνας, μας έδειξαν ότι στον Νομό Ηρακλείου ,καθώς και στη Σαντορίνη, η πλειοψηφία των πελατών στα ξενοδοχεία καλύπτεται από γυναίκες 18-35 ετών με ποσοστό 60% έναντι των ανδρών που αγγίζει το 40%. Ο επικρατέστερος λόγος της παρουσίας τους σε ξενοδοχείο είναι η ανάγκη τους για διακοπές ακόμα και αν είναι για 1-2 ημέρες μόνο κάτι το οποίο οφείλετε σε μεγάλο βαθμό στην μέτρια οικονομική κατάσταση τους. Στον τομέα της προσωπικής τους ασφάλειας αλλά και των αντικειμένων τους ήταν αρκετά ικανοποιημένοι σε μεγάλο ποσοστό. Από τα παραπάνω διαγράμματα προκύπτει ότι η αίσθηση της ασφάλειας σε όλους τους χώρους των ξενοδοχείων είναι αρκετά εμφανής, εφόσον η πλειοψηφία των πελατών έχει απαντήσει με θετικά σχόλια σε όλες τις ερωτήσεις ενώ είναι αξιοσημείωτο ότι κανένας από τους ερωτηθέντες δεν δήλωσε ότι δεν ένιωθε καθόλου ασφάλεια για τον εαυτό του ή τα προσωπικά του αντικείμενα. Η εξυπηρέτηση του προσωπικού φάνηκε να είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα μιας και το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ήταν άριστη η κατάρτιση των εργαζομένων και ότι έμειναν απόλυτα ευχαριστημένοι από την συμπεριφορά τους. Παρατηρούμε ότι όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες που επισκεφθήκαμε έχουν φροντίσει για την εύκολη πρόσβαση στο χώρο τους αλλά και όσο αφορά τους εσωτερικούς χώρους της μονάδας υπάρχει πρόσβαση για όλους και κυρίως για άτομα με ειδικές ανάγκες. Εκτός από πρόσθετες παροχές και υπηρεσίες για άτομα με ειδικές ανάγκες έχουν αναβαθμιστεί και οι εγκαταστάσεις ώστε να καλύπτουν ακόμα περισσότερες απαιτήσεις των πελατών οι οποίοι δηλώνουν σε συντριπτικό βαθμό ότι τα ξενοδοχεία κάλυπταν τις επαγγελματικές και προσωπικές τους ανάγκες. Ένας σημαντικός παράγοντας επιλογής ξενοδοχείου είναι η καθαριότητα και οι τήρηση βασικών κανόνων υγιεινής κάτι που όπως προκύπτει στα παραπάνω διαγράμματα ελάχιστοι πελάτες έμειναν δυσαρεστημένοι σε αυτόν τον τομέα.. Όπως επίσης και με την εσωτερική και εξωτερική εικόνα του ξενοδοχείου ακόμα και σε παλαιότερα κτίρια τα οποία έχουν υποστεί εργασίες συντήρησης. Με βάση τις προηγούμενες απαντήσεις των πελατών δεν μας παραξενεύει το γεγονός ότι στην τελευταία ερώτηση που τους έγινε εάν θα ξανά επισκεπτόντουσαν το ίδιο ξενοδοχείο το 95% των πελατών απάντησε θετικά.

Τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων δικαιολογούν εν μέρη τις θετικές απαντήσεις των πελατών τους όσο αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών και της υγιεινής. Όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι είναι εφικτό να εφαρμόζονται συστήματα διασφάλισης ποιότητας στον τουριστικό κλάδο ενώ το 92% των επιχειρήσεων καλύπτει επαρκώς η απόλυτα όλες τις προϋποθέσεις που θέτουν οι διάφοροι οργανισμοί. Παρόλο που η κάθε επιχείρηση θέτει άλλες προτεραιότητες, οι περισσότερες συμφωνούν ότι σημαντικότερη είναι η διασφάλιση ποιότητας και ακολουθούν άλλες επιλογές όπως η εφαρμογή συστήματος ολικής ποιότητας, έλεγχος πρώτων και ενδιάμεσων υλών αλλά και ο έλεγχος του τελικού προϊόντος. Οι ελάχιστες μονάδες που δεν πληρούν όλες τις προϋποθέσεις ισχυρίστηκαν ότι δεν έχουν ενημερωθεί σωστά ή δεν είχαν σύμβουλους να τους βοηθήσουν στο έργο αυτό. Η πλειοψηφία των διοικήσεων έχει ενημερωθεί ,εφαρμόζει και καθιστά αναγκαία την ύπαρξη τμήματος διασφάλισης ποιότητας το οποίο σύμφωνα με τα ερωτηθέντα στελέχη έχουν σαν αρμοδιότητες την αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών, τον συνεχή έλεγχο και μελέτη σημαντικών πελατών, τον έλεγχο σχεδιασμού, τις εσωτερικές επιθεωρήσεις αλλά και την διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού

Παράρτημα 1



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»***

*Ρούσσος Βασίλης
Μαργαρίτης Ντέιβιντ –Γιάννης*

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΙΤΣΟΥΛΗ ΕΣΘΗΡ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2013

Παρουσίαση ερωτηματολογίου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΕΛΑΤΗ

1. Φύλλο

Άνδρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία

18-35	
35-55	
55-85	

3. Προσωπική κατάσταση

Άγαμος	
Έγγαμος	
Έγγαμος με 1-3 παιδιά	

4. Οικονομική κατάσταση

Κακή	
Μέτρια	
Καλή	
Πολύ καλή	
Άριστη	

5. Λόγοι παραμονής στο ξενοδοχείο

Διακοπές	
Επαγγελματικούς λόγους	
Λόγους υγείας	

6. Ημέρες παραμονής

1-2	
2-4	
4-6	
7+	

7. Νιώσατε ασφάλεια στις οικονομικές σας συναλλαγές με το ξενοδοχείο;

Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Απόλυτα	
---------	--	------	--	--------	--	---------	--

8. Αισθανθήκατε ασφαλής κατά τη διαμονή σας στο δωμάτιο του ξενοδοχείου;

Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Απόλυτα	
---------	--	------	--	--------	--	---------	--

9. Κατά τη διάρκεια παρουσίας σας σε κοινόχρηστους χώρους του ξενοδοχείου αισθανόσασταν ασφαλής;

Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Απόλυτα	
---------	--	------	--	--------	--	---------	--

10.Νιωθετε ότι τα προσωπικά σας αντικείμενα παραμένουν ασφαλή στο δωμάτιο σας κατά την απουσία σας από αυτό;

Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Απόλυτα	
---------	--	------	--	--------	--	---------	--

11.Πως χαρακτηρίζετε την κατάρτιση του προσωπικού;

Κακή		Μέτρια		Καλή		Άριστη	
------	--	--------	--	------	--	--------	--

12.Είσαστε ευχαριστημένοι από την συμπεριφορά του προσωπικού κατά την διαμονή σας στο ξενοδοχείο;

Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Απόλυτα	
---------	--	------	--	--------	--	---------	--

13.Η αρχική σας πρόσβαση στο ξενοδοχείο ήταν εύκολη ;

Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ	
---------	--	------	--	--------	--	------	--

14.Είναι εύκολη η πρόσβαση σε όλους τους χωρους του ξενοδοχείου;

Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ	
---------	--	------	--	--------	--	------	--

15. Θεωρείτε ότι τηρούνται οι προϋποθέσεις για την εξυπηρέτηση ΑΜΕΑ;

Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Απόλυτα	
---------	--	------	--	--------	--	---------	--

16. Σε τι βαθμό καλύπτει το ξενοδοχείο προσωπικές και επαγγελματικές σας ανάγκες;

Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Απόλυτα	
---------	--	------	--	--------	--	---------	--

17. Θεωρείτε ότι το ξενοδοχείο και το προσωπικό του ακολουθούν πιστά τους κανόνες υγιεινής;

Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Απόλυτα	
---------	--	------	--	--------	--	---------	--

18. Πως χαρακτηρίζετε την εξωτερική και εσωτερική κατάσταση του κτιρίου και των εγκαταστάσεων του όσον αφορά την συντηρισιμότητα του;

Κακή		Μέτρια		Καλή		Άριστη	
------	--	--------	--	------	--	--------	--

19. Πως χαρακτηρίζετε την εξωτερική και εσωτερική κατάσταση του κτιρίου όσον αφορά την αισθητική του;

Κακή		Μέτρια		Καλή		Άριστη	
------	--	--------	--	------	--	--------	--

20. Θα επιλέγατε ξανά το συγκεκριμένο ξενοδοχείο;

Ναι	
-----	--

Όχι	
-----	--

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.α) Είναι, κατά τη γνώμη σας εφικτό, να εφαρμοστεί ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας στον τουριστικό κλάδο;

Ναι	
Όχι	

β) Αν απαντήσατε όχι, παρακαλώ να αναφέρετε γιατί.

.....
.....
.....

2. Η επιχείρησή πληρεί όλες τις προϋποθέσεις που απαιτούν τα συστήματα ποιοτικού ελέγχου τύπου ISO, HACCP κλπ;

Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Απόλυτα	
---------	--	------	--	--------	--	---------	--

3. Αριθμήστε από το 1-6 με βάση τις προτεραιότητες που θέτει το τμήμα ποιότητας της επιχείρησής σας.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	
Ε ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ ΥΛΩΝ	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΕΛΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	

4. Για ποιον από τους παρακάτω λόγους, ενδεχομένως, δεν προχωρήσατε στην εφαρμογή συστημάτων ποιότητας;

ΔΕΝ ΕΧΟΥΜΕ ΕΝΗΜΕΡΩΘΕΙ	
ΔΕΝ ΜΑΣ ΧΡΕΙΑΖΕΤΕ	
ΤΟ ΕΦΑΡΜΟΣΑΜΕ ΧΩΡΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑ	
ΔΕΝ ΕΙΧΑΜΕ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	
ΣΥΝΑΝΤΗΣΑΜΕ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	
ΔΕΝ ΒΡΗΚΑΜΕ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ ΝΑ ΜΑΣ ΣΤΗΡΙΞΟΥΝ	
ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	
ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	

5. Ποια από τα παρακάτω καλύπτει το υπάρχον τμήμα διασφάλισης ποιότητας;

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	
ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	

6. Η λειτουργία τμήματος ποιότητας τι πλεονεκτήματα θεωρείτε ότι μπορεί να προσφέρει στην επιχείρησή σας;

ΣΑΣ ΔΙΝΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
ΒΟΗΘΑ ΩΣ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟ ΜΕΣΟ	
ΣΑΣ ΔΙΝΕΙ ΤΗΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΝΑ ΕΠΕΚΤΑΘΕΙΤΕ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	
ΣΑΣ ΒΟΗΘΑ ΝΑ ΑΥΞΗΣΕΤΕ ΤΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	
ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .

- 1) **Αρβανητογιαννης Σ.Ι. και Κουρτης Λ.**(2002), *ISO9000:2000, Σταμούλης*
- 2) **Αγγελίδης, Κ.Δ και Κιρκινέζου, Κ.Μ.** (2001). *ISO9000 στις Τεχνικές Εταιρίες, Univercity Studio Press, σελ.19*
- 3) **Γιαννοπούλου Γ.**(2004). *Ολική ποιότητα στον τουρισμό. Εκδόσεις Έλλην. Αθήνα.*
- 4) **Δερβιτσιώτης Κ.**(1997), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας , Κεφ. 4*
- 5) **Δερβιτσιώτης Κ. Αγγελίδης**(2001), *ISO9000 Στις τεχνικές εταιρίες, Univercity Studio.*
- 6) **Δερβιτσιώτης Κ. Ν.**(1985), *Ποιοτικός έλεγχος και παραγωγικός, Εκδόσεις Αιβαδίζη.*
- 7) **Μουμτζόγλου Α.**(2001), *Η ποιότητα στις υπηρεσίες-Συστήματα διασφάλισης ποιότητας(TQM), Εκδόσεις management ,σελ.13*
- 8) **Τσιότρας** (2002), *Βελτίωση Ποιότητας, Μπένος*
- 9) **Arnold J.** (1999), *Les Nouvelles Normes ISO9000:2000, Tranfus Clin Biol-Elsevier*
- 10) **Barnet & Kemp**(1994),*Όπως αναφέρεται στο βιβλίο του Μουμτζόγλου Α.(2001), Η ποιότητα στις Υπηρεσίες-Συστήματα διασφάλισης ποιότητας.*
- 11) **Chapman A.**(2006), *Total quality management, Crown Copyright. <http://www.businewballs.com/qualitymanagment.htm>*
- 12) **Crosby** (1979), *Quality is free, The art of making quality certain, Penquin Putan, pp 3-21*
- 13) **Deming W.E.** (1986) *Out os the crisis*,Campridge Univercity Press
- 14) **Garvin D.A.**(1998), *Managing quality, Free Press , New York*
- 15) **Imai,Masaaki**(1986), *Kaizen: The key to Japans competitive success, McGrawhill/Irwin*
- 16) **Ishikawa K.**(1985),*Clu D. J. transs ,What is total quality control?, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs.*
- 17) **Juran J.M. Godfrey, A.B.**(1999), *Juran's quality handbook,McGraw-hill*
- 18) **Jones P. Lockwood, A.**(1989),*The management of hotel operations, London: Cassell*
- 19) **National Institute Of Standards and Technology** (2005)
- 20) **Tricker, R**(2001), *ISO9001:2000 for small business, Butterworth-Heinemann,Oxford UK.*
- 21) **Tauchi G. and Yokohama Y.** (1994). *Tauchi Methods: Design of experiments, Tokyo.*

