



ΤΕΙ Κρήτης
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

Τ.Ε.Ι. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Αξιολόγηση ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών
ξενοδοχειακής μονάδας.

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΦΩΤΕΙΝΗ ΚΑΜΙΤΣΗ

ΑΜ: 4576

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός: Ο ορισμός της ποιότητας υπηρεσιών και κυρίως των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και η μέτρησή της, καθώς και η ερευνητική τεκμηρίωση της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα.

Υλικό – Μέθοδος: Το δείγμα αποτέλεσαν 120 άτομα που επισκέφθηκαν τα ξενοδοχεία της Κρήτης από τον Αύγουστο ως το Σεπτέμβριο του 2017.

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν η κλίμακα SERVQUAL με 9 παράγοντες, ενώ 7 ερωτήσεις αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά. Για την ανάλυση δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα Statistical Package για κοινωνικές επιστήμες (SPSS), έκδοση 23.0.

Αποτελέσματα: Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 83,4% (n=100). Το δείγμα αποτελείται από 48 γυναίκες και 52 άντρες με μέσο όρο ηλικίας 29,74 έτη και μέση διάρκεια διαμονής 10,39 ημέρες. Το 42% των ξενοδοχειακών μονάδων ήταν 2*, το μεγαλύτερο ποσοστό (46%) του δείγματος είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 47% του δείγματος επέλεξε ως τόπο διαμονής το Ρέθυμνο.

Η ηλικία συσχετίζεται θετικά με την «ΕΥΓΕΝΕΙΑ» και την «ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ», ενώ στατιστικά σημαντική σχέση προέκυψε μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και των περισσότερων διαστάσεων. Στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε μεταξύ της διάρκειας παραμονής και των διαστάσεων «ΑΣΦΑΛΕΙΑ» και «ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ». Ο τύπος καταλύματος βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική σχέση με την «ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ», «ΕΥΓΕΝΕΙΑ», «ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ» και «ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ», ενώ ο σκοπός του ταξιδιού έχει στατιστικά σημαντική σχέση με την «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ».

Συμπεράσματα: Η διασφάλιση της ποιότητας είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία θα πρέπει να υιοθετείται από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους του οργανισμού, με στόχο τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.

Λέξεις κλειδιά: Ποιότητα ξενοδοχείων, ξενοδοχειακός κλάδος

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	6
1.1 Τουριστικό προϊόν.....	6
1.2. Η ελληνική τουριστική βιομηχανία.....	7
1.3. Η διεθνής κατάταξη της Ελλάδας.....	8
1.4. Κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού	9
1.5. Η εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας	11
1.5.1. Ιστορική εξέλιξη.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2Ο: Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	14
2.1 Ξενοδοχειακή βιομηχανία.....	14
2.2. Σημερινή κατάσταση του ξενοδοχειακού κλάδου	14
2.3 Στατιστικά στοιχεία διάρθρωσης επιχειρήσεων στον Ξενοδοχειακό Τομέα κατά τάξη μεγέθους απασχόλησης, 2006-2015.....	15
2.4 Αριθμός επιχειρήσεων	16
2.5. Περιφερειακή Κατανομή και Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Δυναμικού.....	17
2.6. Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Κρήτη.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	24
3.1 Ποιότητα Υπηρεσιών	24
3.2. Η έννοια της Υπηρεσίας	24
3.3 Η έννοια της Ποιότητας Υπηρεσιών	27
3.4. Οι Διαστάσεις της Ποιότητας Υπηρεσιών	31
3.5. Αξιολόγηση της Ποιότητας Υπηρεσιών – Ικανοποίηση των Πελατών	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Total Quality Management- TQM)	35
4.1. Τα αξιώματα και οι στόχοι της ΔΟΠ.....	35
4.2 Οι θεωρητικοί της ποιότητας	36
4.3 Κόστος ποιότητας	40
4.4 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας	41
4.5 Πρότυπα ISO.....	42
4.5.1. Πρότυπα ISO 9000.....	42
4.5.2. Πρότυπα ISO 2000.....	45
4.6. Το ελβετικό σήμα ποιότητας για τον τουρισμό	48
4.7. Η πιστοποίηση Green Hotel	50
4.8. Μοντέλα- Βραβεία Ποιότητας	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 50: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ – ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ	58
5. 1. Σκοπός της μελέτης	58
5.2 Δείγμα	58
5.3 Περιορισμοί στην παρούσα έρευνα.....	58
5.4 Στατιστική μεθοδολογία.....	59
5.5 Αποτελέσματα.....	59
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες οι περισσότεροι οργανισμοί διανύουν μια περίοδο μεγάλων αλλαγών, που αφορά τόσο στην αγορά που δραστηριοποιούνται, όσο και στις λειτουργίες τους. Ο διεθνής ανταγωνισμός καθιστά το επιχειρηματικό περιβάλλον πολυτάραχο και εχθρικό, ενώ οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί. Αυτό ώθησε τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν προσεγγίσεις βελτίωσης ποιότητας προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες επιταγές.

Παρά το γεγονός ότι η έννοια της ποιότητας είναι αρκετά απλή, η πολυπλοκότητα των εργαλείων, των μεθόδων και των στοιχείων που εμπλέκονται στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, είναι μεγάλη. Πολλοί επαγγελματίες αντιμετωπίζουν δυσκολίες ως προς την κατανόηση και την αποδοχή προσεγγίσεων όπως είναι η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).

Έχει γίνει πια συνείδηση ότι για την ανάπτυξη του τουρισμού χρειάζεται να αντιμετωπιστεί η τουριστική βιομηχανία με όρους επιστημονικούς, με το μάνατζμεντ των τουριστικών επιχειρήσεων να αποτελεί το κλειδί για αυτή την προσέγγιση.

Η ποιότητα στηρίζεται λιγότερο στην πολυτέλεια των υποδομών και πολύ περισσότερο στο είδος της σχέσης που μπορεί να αναπτυχθεί ανάμεσα στον εργαζόμενο στην τουριστική μονάδα και στον πελάτη-φιλοξενούμενο. Αποτελεί δε, ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και αντιπροσωπεύει την «έννοια-κλειδί» σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Η ποιότητα εξυπηρέτησης και το ανθρώπινο δυναμικό συνθέτουν τη βάση επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στις παρούσες συνθήκες υπερπροσφοράς, έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης της οικονομίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Ο τουρισμός συμβάλλει άμεσα τόσο στην αύξηση του εθνικού εισοδήματος και της απασχόλησης, όσο και στη βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών. Μ' αυτό τον τρόπο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Ωστόσο, σημαντική είναι και η έμμεση συμβολή του στην οικονομία μέσω των πολλαπλασιαστικών επιδράσεων που προκαλεί, ενώ με την ανάπτυξη των τουριστικών υποδομών και των αναδομών βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα των περιοχών στις οποίες αναπτύσσονται τουριστικές δραστηριότητες.

1.1 Τουριστικό προϊόν

Τα πέντε κύρια συστατικά που συνθέτουν το συνολικό τουριστικό προϊόν είναι τα εξής :

1) Τα θέλγητρα του τόπου προορισμού, που μπορεί να είναι φυσικά (τοπίο, ακτές), κατασκευασμένα (ιστορική πόλη), πολιτιστικά (μουσεία, θέατρα) ή κοινωνικά (τρόπος ζωής).

2) Οι διευκολύνσεις του τόπου προορισμού, προκειμένου να απολαμβάνουν οι τουρίστες τα θέλγητρά του. Τέτοιες είναι τα καταλύματα, τα εστιατόρια, τα μαγαζιά, τα μέσα μεταφοράς κλπ. Συχνά υπάρχει αλληλοεπικάλυψη μεταξύ θέλγητρων και διευκολύνσεων.

3) Η προσπελασιμότητα του τόπου, που σχετίζεται με το πόσο εύκολα, γρήγορα και οικονομικά μπορεί να φτάσει ο τουρίστας στον προορισμό του. Είναι επομένως θέμα συγκοινωνιακής υποδομής και συγκοινωνιακής τεχνολογίας.

4) Η εικόνα του τόπου προορισμού, που εκφράζει τις παραστάσεις που διαμορφώνουν οι τουρίστες σχετικά με το τι θα δουν και θα κάνουν εκεί που θα πάνε. Οι εικόνες που διαμορφώνουν οι άνθρωποι αναφορικά με τους ποικίλους τουριστικούς προορισμούς, όταν εκτιμηθούν, αξιολογηθούν και συνδυαστούν με άλλους παράγοντες οδηγούν στη λήψη της ταξιδιωτικής απόφασης. Αντικείμενο του τουριστικού μάρκετινγκ είναι να διατηρεί, τροποποιεί ή αναπτύσσει παραστάσεις, με σκοπό να επηρεάσει τις προσδοκίες των μελλοντικών αγοραστών. Οι εικόνες συγκροτούνται από 3 διαφορετικά, αλλά αλληλεξαρτώμενα στοιχεία – το γνωστικό, το συναισθηματικό και το παρορμητικό.

5) η τιμή του τουριστικού προϊόντος, δηλαδή το συνολικό κόστος της μετακίνησης, διαμονής, διατροφής και συμμετοχής σε δραστηριότητες (Κανελλόπουλος, 1990).

1.2. Η ελληνική τουριστική βιομηχανία

Η Ελλάδα αποτελεί έναν από τους 15 σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς στον κόσμο. Η πολιτιστική κληρονομιά, η μεγάλη ακτογραμμή και το φυσικό κάλλος προσδίδουν στην Ελλάδα σημαντικά συγκριτικά φυσικά πλεονεκτήματα, με αποτέλεσμα να συγκαταλέγεται μεταξύ των κυριότερων τουριστικών προορισμών παγκοσμίως. Βασικό χαρακτηριστικό του ελληνικού τουριστικού προϊόντος αποτελεί ο γεωγραφικός προσδιορισμός της ζήτησης από το εξωτερικό, καθώς στο σύνολό της σχεδόν προέρχεται από την Ευρωπαϊκή ήπειρο (Παρατσιώκας, 2012).

Το 9,1% της συνολικής απασχόλησης, εργάζονται σε τομείς που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με την τουριστική βιομηχανία. Ενδεικτικό της ανάπτυξης του κλάδου είναι το γεγονός ότι κατά τη δεκαετία 1995-2005 έχει καταγραφεί μια σωρευτική αύξηση των εισπράξεων από τουριστικές υπηρεσίες της τάξεως του 134% πάνω από το επίπεδο του πληθωρισμού (Παρατσιώκας, 2012).

Τα δεδομένα από το 2005 έως τα τελευταία διαθέσιμα, σύμφωνα με το World Travel Tourism Council έχουν ως εξής:

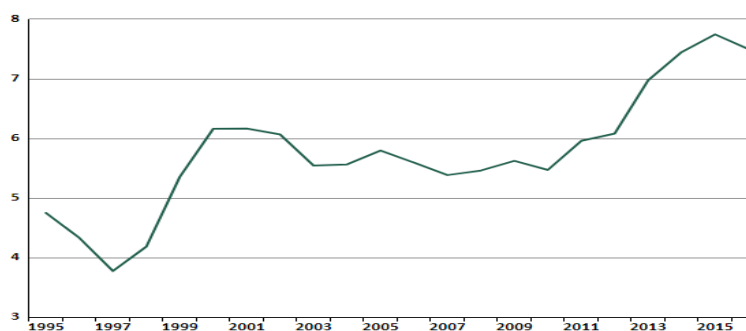
Έτος	Ποσοστό	Μεταβολή %
2016	7,5	-3.21 %
2015	7,75	3.99 %
2014	7,45	6.77 %
2013	6,98	14.72 %
2012	6,08	2.05 %
2011	5,96	8.92 %
2010	5,47	-2.70 %
2009	5,62	2.98 %
2008	5,46	1.41 %
2007	5,38	-3.73 %
2006	5,59	-3.52 %
2005	5,8	

Πηγή: WTTC (2017)

Γράφημα: Συμβολή του ΑΕΠ στο ΑΕΠ της Ελλάδας (ποσοστό)

Πηγή: WTTC (2017)

Γράφημα: Ποσοστιαία μεταβολή



Πηγή: WTTC (2017)

1.3. Η διεθνής κατάταξη της Ελλάδας

Η Ελλάδα το 2014, με 22 εκ. αφίξεις, κατέλαβε την 15η θέση στην παγκόσμια κατάταξη χωρών με βάση τον αριθμό αφίξεων τουριστών.

Παρά τη θεαματική άνοδο κατά 23% που σημείωσαν οι αφίξεις μη κατοίκων στα σύνορα, η χώρα μας κέρδισε μόνο μια θέση ως προς το προηγούμενο έτος 2013. (UNWTO, 2015).

Ως προς την κατάταξη με βάση τις εισπράξεις (σε δολάρια), η Ελλάδα από τη 12η θέση που κατείχε το 2008, υποχώρησε μερικές θέσεις ακόμη το 2010 κατεβαίνοντας στην 21η θέση, εισπράττοντας μόλις 12,7 δις δολάρια. Ωστόσο, χάρη στην ανάκαμψη που ακολούθησε, το 2014 διατήρησε την 19η θέση, φθάνοντας τα 17,8 δις δολάρια. (UNWTO, 2015).

Σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού, 25 εκ. αφίξεις τουριστών το 2015, αυξημένες από 22 εκ. το 2014, επισκέφτηκαν τη χώρα μας. Ο τουρισμός δεν εξαρτάται σε γενικές γραμμές σημαντικά από το Ελληνικό ΑΕΠ, αλλά η άμεση

συμβολή του σ' αυτό ξεπερνά το 7%. Όπως σε κάθε χώρα έτσι και στην Ελλάδα ο τουρισμός δίνει πνοή και δυναμική σχεδόν σε όλα τα πεδία της οικονομικής δραστηριότητας. Η δεσπόζουσα παρουσία του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στην παγκόσμια τουριστική αγορά αποτελεί από μόνη της συγκριτικό πλεονέκτημα το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί ακόμη περισσότερο. (Χατζηδάκης, 2015).

1.4. Κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού

Προτού αναφερθούμε στα κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού, κρίνεται σκόπιμο να δούμε τα χαρακτηριστικά της δομής του τουριστικού κλάδου και του προσφερόμενου προϊόντος, τα οποία συνοψίζονται στα παρακάτω (Πατσουράτης, 2000).

Μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων. Σε όλη την αλυσίδα που προσφέρει το τουριστικό προϊόν δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων (ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά γραφεία, τουριστικοί πράκτορες, αεροπορικές εταιρίες κλπ). Το γεγονός αυτό από την μια πλευρά δίνει μια πλατειά επιλογή στον τουρίστα από την άλλη όμως οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, γεγονός που περιορίζει τα περιθώρια κέρδους.

- *Η τουριστική βιομηχανία παρά το διεθνή της χαρακτήρα χαρακτηρίζεται ως εύθραυστη.* Μεταξύ των λόγων που συμβάλλουν σε αυτό περιλαμβάνονται:
 - ο μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων
 - το γεγονός ότι το τουριστικό προϊόν έχει το στοιχείο της μόδας και της φθαρτότητας
 - η αδυναμία πρόβλεψης της τουριστικής ζήτησης
 - η εποχικότητα που χαρακτηρίζει το τουριστικό προϊόν.

Τα χαρακτηριστικά αυτά σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες ωθούν σε μεγάλη θνησιμότητα των επιχειρήσεων του κλάδου.

- *Κάθετη ενοποίηση.* Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ τουριστικών επιχειρήσεων με στόχο την κάθετη ενοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου, επιτρέποντας την αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας, οι οποίες οδηγούν στην μείωση του κόστους προσφοράς του τουριστικού πακέτου, αλλά και στη συγκέντρωση της αγοράς σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων

- *Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και διαδικασιών στην προσφορά τουριστικών υπηρεσιών.* Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις τουριστικές υπηρεσίες βελτιώνει την παραγωγικότητά τους, συνεπώς μειώνει το κόστος παραγωγής και βοηθά στην καλύτερη οργάνωση και διοίκηση σε όλα τα επίπεδα της τουριστικής επιχείρησης.

Ειδικότερα, όσον αφορά την χώρα μας, η ελληνική τουριστική βιομηχανία αποτελείται από μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων οι περισσότερες από τις οποίες έχουν οικογενειακό χαρακτήρα και λειτουργούν σε εποχιακή βάση. Ο κατακερματισμός του κλάδου οδηγεί στην ανεπαρκή οργάνωση του σε θέματα ανταγωνισμού, στον προγραμματισμό ανάπτυξης, στην προβολή του τουριστικού προϊόντος, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στη χάραξη μακροχρόνιας στρατηγικής κ.α. Όπως διαπιστώνεται και σε μελέτη του ΙΤΕΠ, το μικρό μέγεθος των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων δεν τους επιτρέπει να αξιοποιήσουν πλήρως τις νέες τεχνολογίες, τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και επικοινωνίας (Πατσουράτης, 2002). Τα τελευταία χρόνια ένας αριθμός τουριστικών επιχειρήσεων που ήταν κρατικής ιδιοκτησίας πέρασε σε ιδιωτική ιδιοκτησία (ξενοδοχεία, καζίνο κλπ). Στόχος της τουριστικής πολιτικής είναι ο έλεγχος της ανάπτυξης και επέκτασης του κλάδου προκειμένου να συγκρατηθεί η άναρχη επέκταση που σημειώθηκε στις δεκαετίες του 1970 και 1980.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού μπορούν να συνοψιστούν ως εξής: (ΣΕΤΕ, 1995).

- *Εξάρτηση από το διεθνή τουρισμό* ο οποίος αντιπροσωπεύει το 77% περίπου των συνολικών διανυκτερεύσεων (1994).
- *Εποχικότητα.* Περισσότερο από το 60% των αφίξεων/ διανυκτερεύσεων πραγματοποιείται μεταξύ των μηνών Ιουνίου και Σεπτεμβρίου.
- *Μη ισόρροπη κατανομή της τουριστικής ανάπτυξης.* Συγκεκριμένα, οι τέσσερις κυριότεροι προορισμοί, Αθήνα, Ρόδος, Κρήτη και Κέρκυρα απορροφούν περίπου το 65% των συνολικών διανυκτερεύσεων.
- *Έλλειψη κατάλληλης υποδομής* στους περισσότερους τουριστικούς προορισμούς καθώς επίσης και ανεπάρκεια ειδικευμένου προσωπικού.

1.5. Η εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας

1.5.1. Ιστορική εξέλιξη

Η διαχρονική εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας, ως οικονομικής μονάδας που παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετρίεται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή είναι συνάρτηση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης του ανθρώπου αλλά και της ανάπτυξης των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας (Χυτήρης, 1996). Από την εποχή του Ξένιου Δία, των Αρχαίων Ελλήνων ή των Ρωμαϊκών «ασύλων» (Mensiones) και των ασύλων τύπου «λοκάντας» του μεσαίωνα ως τη σημερινή εποχή των υπερπολυτελών – πολυώροφων μονάδων, των ξενοδοχειακών αλυσίδων και του πλαστικού χρήματος η εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας δεν είναι ούτε γρήγορη ούτε συνεχής. Κι αυτό γιατί η ανάπτυξη των μέσων και συστημάτων παραγωγής - παροχής των υπηρεσιών φιλοξενίας και οργάνωσης των μονάδων παροχής τέτοιων υπηρεσιών απαιτήσε πολύ χρόνο, ενώ κοινωνικά φαινόμενα, όπως πόλεμοι κι επαναστάσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, αναχαίτισαν για πολλά χρόνια την ανάπτυξή της. Το αίσθημα της φιλοξενίας, ως γνωστό, ήταν σε μεγάλο βαθμό αναπτυσμένο στους αρχαίους Έλληνες. Ο ξένος που ζητούσε φιλοξενία θεωρούνταν πρόσωπο ιερό και προστατεύονταν από τους θεούς.

Η αύξηση της μετακίνησης των κατοίκων, ως είδος υποτυπώδους τουριστικής κίνησης, δεν μπορούσε πλέον να αντιμετωπιστεί από την ιδιωτική φιλοξενία. Έτσι, με την επέμβαση της Πολιτείας, θεσπίστηκαν νόμοι οι οποίοι προέβλεπαν ότι οι εκπρόσωποι των πόλεων θα φιλοξενούνταν στο «Πρυτανείον», το οποίο σηματοδότησε την πρώτη μορφή της δημόσιας φιλοξενίας. Στην Κρήτη οι ξένοι φιλοξενούνταν στα συσσίτια καθισμένοι σε θέση ψηλότερη από τους άλλους. Όμως και αυτό το σύστημα κρίθηκε ανεπαρκές, οπότε η Πολιτεία θεωρώντας τη φιλοξενία ως εξαιρετικό λειτούργημα, την ανέθεσε στους πλούσιους. Η πράξη αυτή λεγόταν «προξενία» ή «δημόσια ξενία». Μετά τον Ε' π. Χ. αιώνα η κίνηση των ξένων αυξήθηκε ακόμη περισσότερο, επομένως, ούτε αυτός ο θεσμός μπορούσε να καλύψει τις ανάγκες. Έτσι, αντικαταστάθηκε από έναν νεότερο θεσμό, γνωστό ως «πολιτική προξενία», κατά τον οποίο οι πρόξενοι αναλάμβαναν να φιλοξενούν τους πολίτες της πόλης απ' όπου προέρχονταν ο πρόξενος. Οι πρόξενοι έπρεπε να είναι εύποροι για να ανταποκριθούν στις εν γένει υποχρεώσεις τους, ο δε τίτλος τους ήταν τιμητικός. Ούτε και αυτή η μορφή όμως κατάφερε να ανταποκριθεί στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες. Έτσι, εμφανίστηκαν νέοι τύποι υποδοχής και φιλοξενίας των ξένων, οι

οποίοι αποτελούν την απαρχή του σημερινού ξενοδοχείου. Ως πρώτη μορφή ξενοδοχείου θεωρούνται τα «καταγώγια», στα οποία διέμεναν οι προσκυνητές των ιερών. Τέτοια υπήρχαν στην Επίδαυρο, στην Ολυμπία, στο Κνίδιον, στο Ισθμόν, στο Ηραίο των Πλαταιών και στο Αρτεμίσιο της Μαγνησίας. Καθώς όμως η ιδιωτική φιλοξενία σχεδόν εξαφανίστηκε και τα καταγώγια που λειτουργούσαν δεν κάλυπταν τις ανάγκες, άρχισε να δημιουργείται η σκέψη για κερδοσκοπική εκμετάλλευση της φιλοξενίας. Έτσι κτίστηκαν τα πρώτα «πανδοχεία», τα οποία ήταν πρόχειροι σταθμοί, και για τα οποία ο Πλούταρχος αναφέρει την αισχροκέρδεια των ιδιοκτητών και την απαίσια εμφάνιση αυτών των πανδοχείων. Στην αρχή παρείχαν μόνο στέγη αργότερα όμως και τροφή (Χυτήρης, 1996). Άλλη μορφή επαγγελματικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας ήταν τα «καπηλεία», που είχαν επίσης άθλια εμφάνιση και απέβλεπαν στην αισχροκερδή εκμετάλλευση όσων κατέλυαν σ' αυτά. Στην Αθήνα, τον Πειραιά και την Κόρινθο υπήρχαν ξενοδοχεία τα οποία εργάζονταν ικανοποιητικά κατά τις γιορτές των «Διονυσίων». Κατά την εποχή εκείνη μάλιστα εμφανίστηκε το επάγγελμα του εξηγητού ο οποίος εξηγεί στους ξένους τα καλλιτεχνικά μνημεία, αλλά και τα ήθη και έθιμα των κατοίκων της πόλης. Μεγάλη άνθηση σχετικά με τα ξενοδοχειακά κτίρια, σημειώθηκε στη η Βυζαντινή εποχή, όταν η Χριστιανική θρησκεία επεκτείνει τη δράση της προς όλες τις φιλανθρωπικές κατευθύνσεις Έτσι, τα καταγώγια, στα οποία κρύβονταν οι Χριστιανοί κατά τους διωγμούς, μεταβλήθηκαν σε ξενώνες, οι οποίοι αργότερα εξελίχθηκαν σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, με σκοπό την ξενοδοχία και περίθαλψη των ξένων, αλλά και των ντόπιων. Οι ξενώνες αυτού του τύπου επιχορηγούνταν από τους βασιλείς, ενώ οι διευθύνοντες τους Βυζαντινούς ξενώνες ήταν άτομα με μόρφωση και κοινωνική διάκριση, σε αντίθεση με τα καπηλεία και πανδοχεία, όπου οι ιδιοκτήτες ήταν άνθρωποι αμόρφωτοι και κοινωνικά κατώτεροι. Με την Πτώση του Βυζαντίου, επήλθε η τουριστική και η οικονομική κατάρρευση των Ελλήνων. Κατά την εποχή εκείνη λειτουργούσαν μόνο «χάνια» για την εξυπηρέτηση των Ελλήνων ταξιδιωτών, που αποτελούσαν σταθμό και παρείχαν τροφή και στέγη για λίγες μόνο ώρες. 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», ενώ το 1842 ιδρύθηκε το παλιότερο από τα μέχρι σήμερα 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 και μέχρι το Β' παγκόσμιο πόλεμο η Αθήνα απέκτησε ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων. Ελάχιστα όμως απ' αυτά 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 καταλήξουμε στο σημερινό επίπεδο της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας (Χυτήρης, 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

2.1 Ξενοδοχειακή βιομηχανία

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της βιομηχανίας του τουρισμού. Χαρακτηρίζεται δε από τη δυνατότητά της να παρέχει διαμονή - διανυκτέρευση και να προσφέρει στους πελάτες μια σειρά αγαθών και υπηρεσιών. Επειδή αυτά τα αγαθά και οι υπηρεσίες προσφέρονται μαζί, τα ξενοδοχεία συχνά χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν «εμπειρίες», παρά προϊόντα. Ο συνδυασμός απτών και άυλων αγαθών, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία παρέχουν στους πελάτες τους προνόμια, αγαθά και υπηρεσίες, που δεν παρέχονται αλλού (Χυτήρης, 1996). Οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το είδος, την έκταση και το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών-υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά και ανάλογα με το είδος του πελάτη που εξυπηρετούν (Αμερικάνικη διάκριση), τον τόπο ιδιοκτησίας ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν.

Νομικά, ως ξενοδοχείο ορίζεται η οικονομική μονάδα που λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Πρόκειται για επιχείρηση η οποία νοικιάζει καταλύματα και επιπλέον στο ίδιο συγκρότημα μπορεί να λειτουργούν εστιατόρια, μπαρ και οτιδήποτε επιπλέον, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των ατόμων που φιλοξενούνται. Τα ξενοδοχεία λειτουργούν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες, είτε ως τμήματα μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων, οι οποίες έχουν τον έλεγχο ενός συνόλου ξενοδοχείων που βρίσκονται σε διαφορετικά σημεία (Λεκαράκου, 2011).

2.2. Σημερινή κατάσταση του ξενοδοχειακού κλάδου

Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει αναπτυχθεί γρήγορα και συστηματικά τα τελευταία τρία χρόνια, αλλά δεν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός σε διεθνές επίπεδο, κυρίως λόγω των τιμών. Το 2014, οι τουρίστες δαπάνησαν €590 ανά ταξίδι, με μέση διάρκεια παραμονής τις 8,4 μέρες, αποφέροντας συνολικά έσοδα €13 δισ. Στην Ελλάδα υπάρχουν 9.745 ξενοδοχεία με 405 χιλ. δωμάτια και 781 χιλ. κλίνες, τα οποία είναι κυρίως συγκεντρωμένα (85%) στην Κρήτη, το Νότιο Αιγαίο, την Κεντρική Μακεδονία και τα νησιά του Ιονίου. Ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος βασίζεται κυρίως σε μικρά ξενοδοχεία 2* (4.198 ξενοδοχεία), ενώ ξενοδοχεία 4* και 5*

αποτελούν μόνο το 17% του συνολικού αριθμού. Υπάρχουν μόνο 367 ξενοδοχεία με περισσότερες από 300 κλίνες, αντιπροσωπεύοντας το 4% του συνολικού αριθμού ξενοδοχείων και το 25% χωρητικότητας κλινών. Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι κατακερματισμένος, με το μέσο μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας στο δείγμα να είναι οι 247 κλίνες. Κατά μέσο όρο, κάθε ξενοδοχειακή εταιρεία έχει μόνο 1,5 ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ μια εταιρεία/ένα ξενοδοχείο αποτελούν το 47% του δείγματος των ξενοδοχείων. Υπάρχουν 87 ελληνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες και 6 αλλοδαπές. Το 38% όλων των ξενοδοχείων είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό με συστηματική ανάπτυξη, ικανοποιητική κερδοφορία και περιορισμένο δανεισμό. (PwC, 2016).

2.3 Στατιστικά στοιχεία διάρθρωσης επιχειρήσεων στον Ξενοδοχειακό Τομέα κατά τάξη μεγέθους απασχόλησης, 2006-2015

Σ' αυτή την ενότητα επιχειρείται ανάλυση του ξενοδοχειακού τομέα της μεταποίησης με βάση δείκτες που συγκεντρώνει και δημοσιεύει η EUROSTAT, στο πλαίσιο της βάσης δεδομένων "Στατιστικές Διάρθρωσης των Επιχειρήσεων" (Structural Business Statistics - SBS), με βασικές μεταβλητές τον αριθμό επιχειρήσεων, τον κύκλο εργασιών και το κόστος. Ειδικότερα, στην παρούσα μελέτη του περιλαμβάνεται η παρουσίαση, ο σχολιασμός και η ανάλυση απόλυτων τιμών και ρυθμών μεταβολής για τη χρονική περίοδο 2006-2015 στις εξής κατηγορίες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με βάση το μέγεθος απασχόλησης

- 1-9 απασχολούμενοι (πολύ μικρές επιχειρήσεις)
- 10-19 απασχολούμενοι (μικρές επιχειρήσεις)
- 20-49 απασχολούμενοι (μεσαίες επιχειρήσεις)
- 50-249 απασχολούμενοι (μεγάλες επιχειρήσεις)
- 250 + απασχολούμενοι (πολύ μεγάλες επιχειρήσεις)

Τα δεδομένα προς ανάλυση προέρχονται από τη βάση δεδομένων SBS και η προσπέλαση πραγματοποιήθηκε στη 1 Φεβρουαρίου 2018 (Eurostat, NACE Rev. 2, H-N, S95).

2.4 Αριθμός επιχειρήσεων

Πίνακας 3.1. Αριθμός επιχειρήσεων του ξενοδοχειακού κλάδου

ΤΑΞΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2006-2009	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2009-2012	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2012-2015
250+	14	18	18	10	6	6	8	10	12	27	-28,57%	-20,00%	237,50%
50 - 249	98	137	145	165	179	204	189	218	238	326	68,37%	14,55%	72,49%
20 - 49	362	313	523	435	424	442	456	350	463	493	20,17%	4,83%	8,11%
10 έως 19	660	612	436	618	623	694	616	519	667	779	-6,36%	-0,32%	26,46%
2 έως 9	9.519	6.758	7.054	8.145	6.223	7.054	5.955	6.456	6.555	10.092	-14,43%	-26,89%	69,47%
0 έως 1	8.955	11.754	10.015	8.893	10.444	9.923	10.840	10.550	11.052	17.710	-0,69%	21,89%	63,38%
ΣΥΝΟΛΟ	19.608	19.592	18.191	18.266	17.899	18.323	18.064	18.103	18.987	29.427	-6,84%	-1,11%	62,90%

Πηγή: Eurostat, 2017(ίδια επεξεργασία)

Ο ξενοδοχειακός τομέας το 2015, αποτελείτο συνολικά από 29.427 επιχειρήσεις, εκ των οποίων στη συντριπτική τους πλειοψηφία (17.607) είναι πολύ μικρές με 1-9 απασχολούμενους, ενώ οι 779 έχουν 10-19 απασχολούμενους, οι 493 έχουν 20-49 απασχολούμενους, οι 326 έχουν 50-249 απασχολούμενους και μόνο 27 έχουν 250 και άνω απασχολούμενους. Τα ποσοστά φαίνονται στο παρακάτω γράφημα.

Πηγή: Eurostat, 2017 (ίδια επεξεργασία)

Από την ανάλυση των στοιχείων της Eurostat, φαίνεται ότι κατά την περίοδο 2006-2015 υπάρχει μια αύξηση του συνολικού αριθμού των ξενοδοχειακών μονάδων της τάξης του 50,08%. Η μεγαλύτερη αύξηση παρατηρήθηκε στις μονάδες μεγέθους απασχόλησης 50-249 ατόμων, με ποσοστό 232%. Ωστόσο, κατά την περίοδο 2009-2012 υπήρχε μείωση του συνολικού αριθμού των μονάδων κατά 1,38%, ενώ η μεγαλύτερη μείωση σημειώθηκε στις μονάδες μεγέθους απασχόλησης 250 και άνω ατόμων, με ποσοστό 55,56%. Κατά την περίοδο 2012-2015 η μεγαλύτερη αύξηση εμφανίζεται αύξηση (237,5%) των μονάδων μεγέθους απασχόλησης 250 και άνω ατόμων. Αυτό σημαίνει, ότι η έναρξη της οικονομικής κρίσης το 2009, επηρέασε

αρνητικά τον ξενοδοχειακό κλάδο, όμως μετά το 2012 ο κλάδος φαίνεται να επανακάμπτει και να δημιουργούνται νέες επιχειρήσεις.

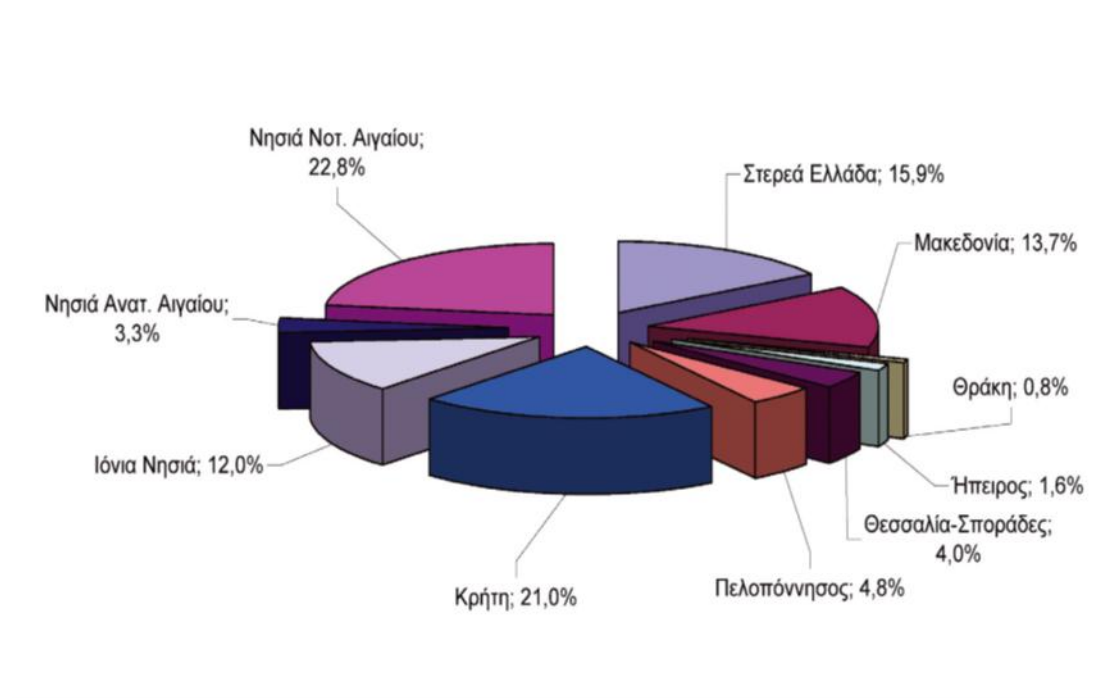
Πηγή: Eurostat, 2017 (ίδια επεξεργασία)

2.5. Περιφερειακή Κατανομή και Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Δυναμικού

Σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας (2016), το πρώτο βασικό περιφερειακό χαρακτηριστικό της περιφερειακής κατανομής του ξενοδοχειακού δυναμικού είναι η παρατηρούμενη υψηλή συγκέντρωση. Οι 4 μεγαλύτεροι προορισμοί (Κρήτη, Νησιά Ν. Αιγαίου, Ιόνια Νησιά, Αττική), βάσει αριθμού διαθέσιμων ξενοδοχειακών κλινών, συγκεντρώνουν 427.000 κλίνες, αριθμός που αντιστοιχεί στο 64% του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού. Η Κρήτη και τα νησιά του Ν. Αιγαίου αποτελούν το 44%.

Δεύτερο χαρακτηριστικό, η υψηλού βαθμού νησιωτική συγκέντρωση, ανερχόμενη σε 394.965 κλίνες, αριθμός που ισοδυναμεί με το 59% του ξενοδοχειακού δυναμικού.

Γράφημα: Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2016



Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (2016)

Για το 2016, το 46,1% των ξενοδοχείων της χώρας εμφανίζει συνεχή λειτουργία καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ενώ το 53,9% λειτουργεί εποχιακά. Διαχρονικά, τα υψηλότερα ποσοστά συνεχούς λειτουργίας εμφανίζουν τα ξενοδοχεία 3 αστέρων.

Πίνακας: Κατανομή Ξενοδοχειακών Καταλυμάτων με βάση τη Λειτουργία τους, 2016

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
Εποχική	224	678	1.129	2.369	840	5.240
Συνεχής	220	734	1.343	1.621	572	4.490
Σύνολο	444	1.412	2.472	3.990	1.412	9.730
<i>Ποσοστιαία Κατανομή</i>						
Εποχική	50,5%	48,0%	45,7%	59,4%	59,5%	53,9%
Συνεχής	49,5%	52,0%	54,3%	40,6%	40,5%	46,1%
Σύνολο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πηγή: ΙΤΕΠ (2017)

Όπως απεικονίζεται στον επόμενο πίνακα, η περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου και της Κρήτης παραμένουν οι δύο πρώτες περιοχές της χώρας ως προς τη συγκέντρωση του ξενοδοχειακού δυναμικού με βάση τα δωμάτια, με ποσοστά 24,5% και 22,1% αντίστοιχα, ενώ ακολουθούν οι Περιφέρειες των Ιονίων Νήσων με ποσοστό 11,8% και της Κεντρικής Μακεδονίας με 11%.

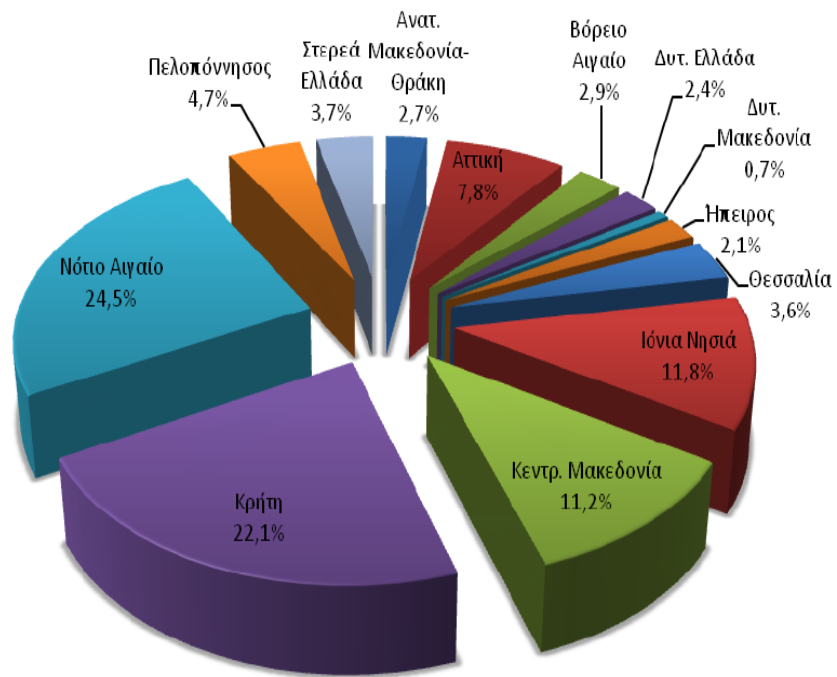
Πίνακας: Χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού δυναμικού ανά Διοικητική Περιφέρεια

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
Ανατολική Μακεδονία & Θράκη	Μονάδες	11	29	96	168	75	379
	Δωμάτια	1.035	1.910	3.034	3.728	1.126	10.833
	Κλίνες	2.073	3.850	5.958	7.245	2.198	21.324
Αττική	Μονάδες	34	103	136	267	109	649
	Δωμάτια	6.603	8.133	6.698	8.183	2.084	31.701
	Κλίνες	12.565	15.203	12.257	15.062	3.935	59.022
Βορείου Αιγαίου	Μονάδες	6	32	125	177	42	382
	Δωμάτια	784	1.570	4.300	4.319	644	11.617
	Κλίνες	1.595	2.862	8.115	8.132	1.240	21.944
Δυτική Ελλάδα	Μονάδες	4	40	95	105	25	269
	Δωμάτια	1.444	2.179	3.091	2.685	287	9.686
	Κλίνες	3.106	4.175	5.867	5.111	562	18.821
Δυτική Μακεδονία	Μονάδες	3	18	65	36	4	126
	Δωμάτια	61	416	1.736	644	57	2.914
	Κλίνες	137	879	3.659	1.274	141	6.090
Ήπειρος	Μονάδες	11	89	149	133	29	411
	Δωμάτια	836	1.904	2.776	2.450	487	8.453
	Κλίνες	1.756	3.977	5.474	4.675	949	16.831
Θεσσαλία	Μονάδες	26	117	132	216	77	568
	Δωμάτια	1.258	3.342	3.780	4.991	1.455	14.826
	Κλίνες	2.545	6.728	7.454	9.523	2.851	29.101
Ιόνια Νησιά	Μονάδες	28	117	221	490	74	930
	Δωμάτια	4.749	11.203	14.260	16.165	1.511	47.888
	Κλίνες	9.349	21.625	27.514	30.939	2.923	92.350
Κεντρική Μακεδονία	Μονάδες	48	100	269	361	417	1.195
	Δωμάτια	8.506	8.068	10.576	9.663	8.681	45.494
	Κλίνες	17.459	15.711	21.134	18.765	16.719	89.788
Κρήτη	Μονάδες	97	249	361	656	205	1.568
	Δωμάτια	18.844	25.463	16.889	23.092	5.557	89.845
	Κλίνες	38.274	49.429	32.014	41.548	10.251	171.516
Νότιο Αιγαίο	Μονάδες	144	356	484	870	214	2.068
	Δωμάτια	19.715	33.379	19.423	23.833	3.337	99.687
	Κλίνες	40.742	65.064	37.709	45.234	6.498	195.247
Πελοπόννησος	Μονάδες	22	120	210	233	75	660
	Δωμάτια	2.906	4.020	5.689	5.556	911	19.082
	Κλίνες	6.137	7.958	11.223	10.538	1.758	37.614
Στερεά Ελλάδα	Μονάδες	10	42	129	278	66	525
	Δωμάτια	666	2.975	3.781	6.533	1.165	15.120
	Κλίνες	1.472	5.742	7.182	12.319	2.190	28.905
ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑ	Μονάδες	444	1.412	2.472	3.990	1.412	9.730
	Δωμάτια	67.407	104.562	96.033	111.842	27.302	407.146
	Κλίνες	137.210	203.203	185.560	210.365	52.215	788.553

Πηγή: ΙΤΕΠ (2017)

Τα μεγαλύτερα σε μέγεθος ξενοδοχεία βρίσκονται στην Κρήτη με μέσο μέγεθος 57,3 δωμάτια και στα Ιόνια Νησιά με μέσο μέγεθος 51,5 δωμάτια, ενώ ακολουθούν τα ξενοδοχεία της Αττικής με μέσο μέγεθος 48,8 δωμάτια και του Νοτίου Αιγαίου με 48,2 δωμάτια. Οι περιφέρειες οι οποίες υστερούν γενικά τουριστικά εμφανίζουν τα μικρότερα σε μέγεθος ξενοδοχεία και αυτές είναι η Ήπειρος με μέσο μέγεθος 20,6 δωμάτια και η Δυτική Μακεδονία με 23,1 δωμάτια.

Γράφημα: Κατανομή Ξενοδοχειακών Καταλυμάτων με βάση τη Δυναμικότητα, 2016



Πηγή: ΙΤΕΠ (2017)

2.6. Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Κρήτη

Το 2016 στην Κρήτη καταγράφονται συνολικά 1568 ξενοδοχειακές μονάδες, εκ των οποίων οι 97 είναι 5*****, οι 249 είναι 4****, οι 361 είναι 3***, οι 656 είναι 2** και οι 205 είναι 1*. Είναι φανερό πως το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνουν τα ξενοδοχεία 2** με ποσοστό 41,84% του συνολικού ξενοδοχειακού κλάδου της Κρήτης.

Διάγραμμα: Ξενοδοχεία Κρήτης ανά κατηγορία το 2016

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Ο συνολικός ξενοδοχειακός κλάδος της Κρήτης κατανέμεται ως εξής: 492 ξενοδοχεία στην Περιφέρεια Ηρακλείου, 207 στην Περιφέρεια Λασιθίου, 322 στην Περιφέρεια Ρεθύμνου και 547 στην Περιφέρεια Χανίων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (34,88%), καταγράφεται στην Περιφέρεια Χανίων.

Διάγραμμα: Αριθμός ξενοδοχείων ανά Περιφέρεια στην Κρήτη το 2016

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ίδια επεξεργασία)

Εντούτοις τα περισσότερα δωμάτια και κλίνες βρίσκονται στο Ν. Ηρακλείου, όπως φαίνεται και στο επόμενο γράφημα.

Διάγραμμα: Δωμάτια και κλίνες στην Κρήτη ανά περιφέρεια το 2016

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ίδια επεξεργασία)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

3.1 Ποιότητα Υπηρεσιών

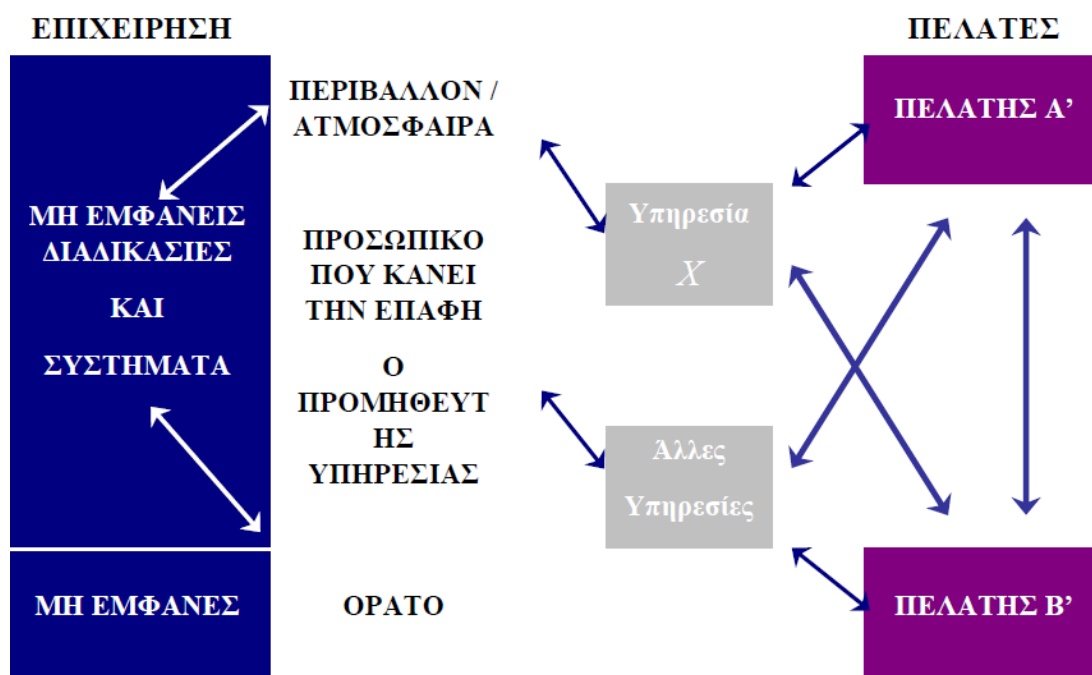
Ως ποιότητα υπηρεσιών ορίζεται η «μορφή συμπεριφοράς που σχετίζεται με την ικανοποίηση και προκύπτει από τη σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και απόδοσης» (Bolton and Crew, 1991). Κατά τον Zeithaml (1988), «ποιότητα είναι η προσαρμογή στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη», ενώ σύμφωνα με τον Oakland J., (1995) ποιότητα είναι το προϊόν ή η υπηρεσία με μηδενικά ελαττώματα. Ο Kotler, (2000) αντιλαμβάνεται την ποιότητα ως το σύνολο των χαρακτηριστικών και των γνωρισμάτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία έχουν σκοπό να ικανοποιήσουν τις εκφρασμένες, ή τις υπονοούμενες ανάγκες του ατόμου που πρόκειται να χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία (Bolton & Crew, 1991).

Η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο για την ικανοποίηση του πελάτη.

3.2. Η έννοια της Υπηρεσίας

Η υπηρεσία είναι η εμπειρία που βιώνει ή αποκομίζει ένας καταναλωτής, επομένως ο παροχέας θα πρέπει να στοχεύει στη μεγιστοποίηση της αξίας των εμπειριών που δημιουργεί στους πελάτες. Η δημιουργία της εμπειρίας αυτής είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του παροχέα, του προσωπικού παροχής υπηρεσιών και του πελάτη. Κατά τον Hencoff R. (1994), η υπηρεσία αποτελεί το «βαρύ πυροβολικό» των σύγχρονων οικονομιών, ενώ μια ομάδα Αμερικανών καθηγητών (Langard et al, 1981) αποτύπωσε τη διαδικασία παραγωγής μιας υπηρεσίας, σ' ένα μοντέλο. Στο συγκεκριμένο μοντέλο γίνεται αντιληπτό ότι η παραγωγή και παροχή μιας υπηρεσίας, είναι το αποτέλεσμα ενός συστήματος, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.

Μοντέλο servuction



Πηγή: Langeard et al, 1981

Ο ρόλος του πελάτη είναι ιδιαίτερα κομβικός σ' αυτή τη διαδικασία, ο οποίος πρέπει να έχει ενεργητική συμμετοχή, ώστε να αποκομίζει την ωφέλεια της υπηρεσίας και να τροφοδοτεί τη συνολική διαδικασία παραγωγής, με όλα εκείνα τα στοιχεία που ο παροχέας θα πρέπει να λάβει υπόψη του, προκειμένου να προβεί σε τυχόν διορθώσεις των διαδικασιών παροχής της υπηρεσίας.

Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών

Το σημαντικότερο γνώρισμα των υπηρεσιών είναι η **άυλη φύση** τους, επομένως προκύπτουν και τα εξής χαρακτηριστικά:

- Αδυναμία αποθήκευσής τους
- Δυσκολία στην τιμολόγησής τους
- Αδιαιρετότητα

- Συμμετοχή των πελατών στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας
- Γεωγραφική διασπορά
- Αδυναμία συστηματοποίησης της ποιότητας

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι κοινά τόσο για τις **καταναλωτικές**, όσο και για τις **βιομηχανικές** υπηρεσίες. Ωστόσο, οι βιομηχανικές υπηρεσίες έχουν επιπλέον δύο χαρακτηριστικά: την εξατομίκευση και την τεχνολογική πολυπλοκότητα (Γούναρης, 2003).

Η άποψη που υποστηρίζει ότι η συμμετοχή του πελάτη σε όλο το φάσμα της διαδικασίας διαμόρφωσης της τελικής υπηρεσίας δημιουργεί περιορισμούς στον παροχέα υπηρεσιών, και αυξάνει την πολυπλοκότητα που σχετίζεται με την παροχή της υπηρεσίας, αντικρούεται από την αντίθετη άποψη που υποστηρίζει ότι οι παραπάνω περιορισμοί και η τυχόν αύξηση της πολυπλοκότητας, εξατομικεύουν την παροχή υπηρεσιών στο μέγιστο βαθμό, ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και εντονότερη διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (Lovelock Chr., 2001).

Στο σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζεται η έκταση της δικαιοδοσίας του προσωπικού επαφής και η τυποποίηση των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας, βάσει των οποίων γίνεται η κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών.

Τυποποίηση των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας

		Προσαρμοσμένη	Τυποποιημένη
ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΠΑΦΗΣ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ & ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	Μεγάλη	Νομικές υπηρεσίες Ξενοδοχειακές υπηρεσίες Αρχιτεκτονικές υπηρεσίες Φροντιστηριακή εκπαίδευση Συμβουλευτικές υπηρεσίες ανεύρεσης προσωπικού	Προληπτικές ιατρικές εξετάσεις Εκπαίδευση
	Μικρή	Εστιατόρια Τηλεπικοινωνίες	Μέσα μαζικής μεταφοράς Εστιατόρια ταχείας εστίασης Κινηματογράφος

Πηγή: Lovelock, 1983

3.3 Η έννοια της Ποιότητας Υπηρεσιών

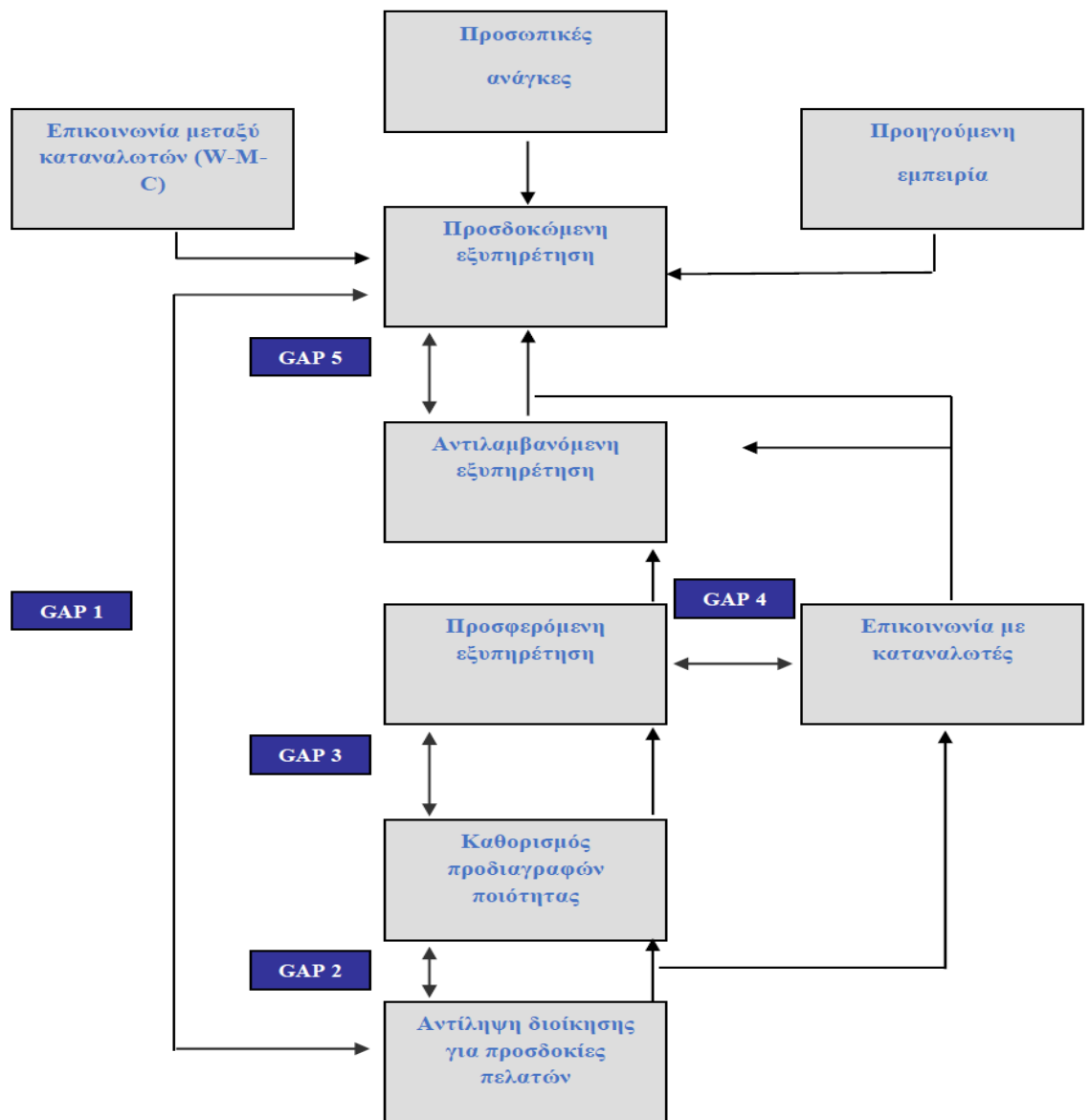
Δεν υπάρχει σαφής ορισμός για την ποιότητα υπηρεσιών ποικίλουν, ωστόσο πολλοί ακαδημαϊκοί ισχυρίζονται ότι η ποιότητα «είναι αποτέλεσμα της σύγκρισης των πελατών ανάμεσα στις προσδοκίες τους για την ποιότητα, και τις αντιλήψεις τους για τον τρόπο που η υπηρεσία παρέχεται» (Parasuraman et. al, 1985).

Είναι γεγονός ότι όσον αφορά τα προϊόντα, η έννοια της ποιότητας έχει αποδοθεί με μεγάλη ακρίβεια και αφορά στη συσκευασία, τη σύνθεση του προϊόντος, την

προέλευση, το χρώμα και διάφορα άλλα χαρακτηριστικά που ο καταναλωτής τα αντιλαμβάνεται με τις αισθήσεις του. Αντίθετα, στις υπηρεσίες λόγω έλλειψης αυτών των απτών χαρακτηριστικών, η αντίληψη της ποιότητας καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη, ενώ σε πολλές περιπτώσεις αξιολογείται κατά τη διάρκεια της επαφής του πελάτη με το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλοί ακαδημαϊκοί πιστεύουν ότι στο μέλλον ο ανταγωνισμός στις υπηρεσίες δεν θα σχετίζεται με τις τιμές, που άλλωστε πολύ συχνά τείνουν στο οριακό κόστος, αλλά με το ανθρώπινο δυναμικό (Πετράκης Μ, 1999).

Βασιζόμενοι σε μια εμπειρική έρευνα οι Parasuraman et. al. (1985), δημιούργησαν ένα εννοιολογικό πρότυπο της ποιότητας υπηρεσιών, το Μοντέλο Servqual, καθορίζοντας την ποιότητα ως «σύγκριση μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεών τους για την υπηρεσία». Στο συγκεκριμένο πρότυπο επισημαίνονται πέντε χαρακτηριστικές διαφορές της ποιότητας υπηρεσιών.

Εννοιολογικό Πρότυπο της ποιότητας υπηρεσιών – Το μοντέλο Servqual



Πηγή: Parasuraman et al, 1985)

Διαφορά 1 (**Gap 1**): Παρουσιάζεται μεταξύ των διοικητικών αντιλήψεων και των καταναλωτικών προσδοκιών για τις καταναλωτικές προσδοκίες.

Διαφορά 2 (**Gap 2**): Παρουσιάζεται μεταξύ των διοικητικών αντιλήψεων για τις ποιοτικές προδιαγραφές των υπηρεσιών και των πραγματικά καταναλωτικών προσδοκιών.

Διαφορά 3 (**Gap 3**): Παρουσιάζεται μεταξύ της παρεχόμενης τελικά υπηρεσίας (τι τελικά λαμβάνει ο πελάτης) και των ποιοτικών προδιαγραφών της υπηρεσίας (τι θα έπρεπε να έχει λάβει).

Διαφορά 4 (**Gap 4**): Παρουσιάζεται μεταξύ της παρεχόμενης τελικά υπηρεσίας και της αντιλαμβανόμενης τελικά υπηρεσίας από τον πελάτη.

Διαφορά 5 (**Gap 5**): Παρουσιάζεται μεταξύ της καταναλωτικής προσδοκώμενης υπηρεσίας και της τελικά αντιληπτής υπηρεσίας.

Η έννοια της ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για την παραγωγική διαδικασία, την οργάνωση, το Marketing, το ανθρώπινο δυναμικό, είτε με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι η ποιότητα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών. Η έννοια της ποιότητας εξάλλου, έχει αναπτυχθεί και διευρυνθεί μέσα από την επιστημονική προσέγγιση και σκέψη και αφορά σε ολόκληρη την επιχείρηση και σε όλο το φάσμα λειτουργίας της (Ολική Ποιότητα - Total Quality). Η διαχείριση ποιότητας και η συνεχής βελτίωση, αποτελούν προτεραιότητα για τους οργανισμούς ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

3.4. Οι Διαστάσεις της Ποιότητας Υπηρεσιών

Στο μοντέλο ποιότητας ο Gronroos (1982) αποτυπώνει δύο βασικούς παράγοντες της ποιότητας υπηρεσιών:

- **Τεχνική Ποιότητα:** Αναφέρεται στο τι μεταφέρεται στον πελάτη (μπορεί να είναι η εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια ενός γεύματος στο εστιατόριο, μια γνώμη που παρέχεται από ένα σύμβουλο, η διαμονή σε ένα ξενοδοχείο)
- **Λειτουργική Ποιότητα:** Αφορά στον τρόπο που το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας μεταφέρθηκε στον καταναλωτή (ο τρόπος που οι υπάλληλοι ενός οργανισμού ενήργησαν κατά τη διαδικασία παροχής υπηρεσίας).

Η ποιοτική εξυπηρέτηση κατά τους Lehtinen and Lehtinen (1982), απαρτίζεται από 3 διαστάσεις:

- **Φυσική Ποιότητα** (περιλαμβάνει τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις)
- **Ποιότητα Επιχείρησης** (Η εικόνα-image and profile του Οργανισμού)

- Ποιοτική Επικοινωνία (οι διαπροσωπική σχέση του προσωπικού επαφής με τους πελάτες)

Οι Parasuraman et al (1985), διατύπωσαν δέκα καθοριστικούς παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών, σύμφωνα με την αντίληψη των καταναλωτών: αξιοπιστία, ανταπόκριση, επάρκεια, πρόσβαση, ευγένεια, επικοινωνία, εμπιστοσύνη, ασφάλεια, κατανόηση, απτότητα. Αργότερα οι ίδιοι ερευνητές περιόρισαν τους δέκα παράγοντες, σε πέντε βασικούς:

Διαστάσεις Ικανοποίησης Μοντέλου SERVQUAL

Διαστάσεις Ικανοποίησης	Περιγραφή
Απτότητα (Tangibles)	Η ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τους πελάτες της μέσω των απτών χαρακτηριστικών της υπηρεσίας, όπως είναι π.χ. ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, το προσωπικό, τα υλικά επικοινωνίας κ.λπ.
Αξιοπιστία (Reliability)	Η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει με ακρίβεια και συνέπεια τις υπηρεσίες που υποσχέθηκε.
Ανταπόκριση (Responsiveness)	Η ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται άμεσα και με προθυμία στις απαιτήσεις των πελατών της.
Ασφάλεια (Assurance)	Η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει γνώσεις και να καλλιεργεί συμπεριφορές των εργαζομένων της, ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες.
Ενσυναίσθηση (Empathy)	Η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει φροντίδα και προσοχή προς τους πελάτες της.

Πηγή: Parasuraman et al (1985)

Το Servqual Model στηρίζεται στην θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών. Σύμφωνα με το μοντέλο ο καταναλωτής βάσει των προσωπικών του αναγκών, της προηγούμενης εμπειρίας του, και της επικοινωνίας του με άλλους καταναλωτές της ίδιας ή άλλης υπηρεσίας, διαμορφώνει συγκεκριμένες προσδοκίες, τις οποίες και αναμένει από την επιχείρηση που αγοράζει την υπηρεσία.

Οι Cronin and Taylor (1992), διατύπωσαν το μοντέλο SERVPERF, υποστηρίζοντας ότι η έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας είναι ορθότερο να υπολογίζεται από τη στάση του καταναλωτή για τις υπηρεσίες που λαμβάνει από μια επιχείρηση παροχής

υπηρεσιών, αφού καταναλώσει τις υπηρεσίες της. Επομένως, η προσέγγιση της διάψευσης των προσδοκιών δεν είναι η καταλληλότερη για να ερμηνευθεί η ποιότητα μιας υπηρεσίας. Ως εκ τούτου, ισχυρίζονται ότι το SERVPERF είναι το καταλληλότερο εργαλείο για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών σε σχέση με το SERVQUAL. Κάνουν αποδεκτή την αντίληψη της ποιότητας υπηρεσιών σαν ένα κενό (gap), υποστηρίζουν όμως ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι απλά μια επιβεβαίωση ή μη, της θεωρίας της ικανοποίησης. Ουσιαστικά, αυτό σημαίνει ότι το κενό (gap) μετριέται άμεσα, ζητώντας από τους μετέχοντες της έρευνας να αξιολογήσουν το κάθε στοιχείο του SERVQUAL (απτότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια, ενσυναίσθηση) σε σχέση με τις προσδοκίες τους, αντί να υπολογίσουν εκ των υστέρων το κενό. Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει το πλεονέκτημα ότι ο ερωτώμενος αξιολογεί μόνο την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και όχι εκείνη που αντιλαμβάνεται ως ιδανική, κάνοντας τη μέτρηση πιο εύκολη.

Οι διαστάσεις της ποιότητας για τις βιομηχανικές υπηρεσίες, σύμφωνα με τους Gounaris S. and Venetis K. (2002), οι οποίοι προσέγγισαν το μοντέλο INDSERV, απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Διαστάσεις ποιότητας για βιομηχανικές υπηρεσίες – Μοντέλο INDSERV

Εταιρικό επίπεδο	Δυνητική ποιότητα
Παροχή της υπηρεσίας	Ποιότητα διαδικασιών εξυπηρέτησης
	Ποιότητα σχέσεων με το προσωπικό επαφής
Αποτέλεσμα για τον πελάτη	Ποιότητα αποτελέσματος υπηρεσίας
	Ποιότητα εφαρμογής του αποτελέσματος και των συνεπειών

Πηγή: Gounaris S. and Venetis K. (2002)

Το πρώτο επίπεδο (εταιρικό) σχετίζεται με την έννοια της δυνητικής ποιότητας και αναφέρεται στο βαθμό που οι πελάτες πιστεύουν ότι ο παροχέας των υπηρεσιών που επιθυμούν, θα μπορεί να ανταποκριθεί, στην περίπτωση που τον επιλέξουν. Το

δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στις διαδικασίες και στην ποιότητα των διαδικασιών τις οποίες έχει υιοθετήσει ο προμηθευτής υπηρεσιών, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών του, καθώς και στην ποιότητα των σχέσεων του προσωπικού επαφής με τον πελάτη. Το τρίτο επίπεδο προσεγγίζει την ποιότητα του αποτελέσματος της υπηρεσίας, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.

3.5. Αξιολόγηση της Ποιότητας Υπηρεσιών – Ικανοποίηση των Πελατών

Κάθε οργανισμός στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών του, εξασφαλίζοντας έτσι ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ικανοποίηση των πελατών, ορίζεται ως «το αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού εξετάσει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του, πριν από την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, και της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αφού αγοράστηκε και αξιολογήθηκε» (Oliver R., 1981), αλλά και ως «το συναισθηματικό αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού αξιολογήσει τα συναισθήματα ανεκπλήρωτων προσδοκιών, μετά την αγορά, με τα συναισθήματα που είχε πριν από την αγοραστική απόφαση» (Tse D. & Wilton P., 1988).

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις, καθώς τους διασφαλίζει επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, πιστούς πελάτες, αλλά και φήμη μέσα από την επικοινωνιακή συμπεριφορά των ικανοποιημένων πελατών τους προς άλλους καταναλωτές, εξασφαλίζοντας την καλύτερη προωθητική καμπάνια μιας επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες, είναι σημαντική η εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών σε κάθε πελάτη, ικανοποιώντας τις προσωπικές του ανάγκες. Δεδομένου ότι ο σημερινός πελάτης είναι καλά ενημερωμένος και επομένως πιο απαιτητικός, έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις για υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Η ποιότητα της εξυπηρέτησης του πελάτη και εν τέλει η ικανοποίησή του, αποτελεί πλέον στρατηγικό στόχο που εξασφαλίζει την επιτυχή πορεία μια επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Total Quality Management- TQM)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), είναι ένας σύγχρονος τρόπος διοίκησης που αποσκοπεί στην αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και αφορά τόσο τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, όσο και τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

Στο πεδίο της Διοίκησης Ποιότητας, πρωτοπόροι ήταν οι Deming και Juran στις ΗΠΑ, ο Ishikawa στην Ιαπωνία και τελευταία ο Baldrige στις ΗΠΑ, από τον οποίο πήρε το όνομα το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας των ΗΠΑ. Αντίστοιχα βραβεία υπάρχουν στον Καναδά, αλλά και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQM Award).

Για την κατανόηση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι απαραίτητη η επεξήγηση των όρων που περιλαμβάνονται σ' αυτήν:

1. Διοίκηση: Είναι ο τρόπος με τον οποίο κάποιος διοικεί ή διαχειρίζεται την επιχείρηση, το σύστημα και τις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας που καθορίζει την επιτυχία του.
2. Ολική: Υπονοεί το να λαμβάνονται υπόψη, αν είναι δυνατό, όλοι οι παράγοντες που αφορούν στην ποιότητα.
3. Ποιότητα: Η ποιότητα είναι πολύ στενά συνδεδεμένη με διάφορες απαιτήσεις ή προδιαγραφές που έχουν στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.

4.1. Τα αξιώματα και οι στόχοι της ΔΟΠ.

Τα βασικά αξιώματα της ΔΟΠ είναι:

1. Δέσμευση: Όλο το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, από όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας, δεσμεύεται για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών.
2. Γνώση: Η επιστημονική γνώση είναι το εργαλείο για τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να είναι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα, όσο και για συγκεκριμένα προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν.

3. Συμμετοχή: Ενέχει την κοινωνική πλευρά του θέματος, καθώς η ολική ποιότητα δεν αφορά ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης, αλλά όλους τους εργαζόμενους και τη διοίκηση.

Ενώ στο παραδοσιακό μάνατζμεντ οι στόχοι είναι το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, η αύξηση παραγωγικότητας, η αύξηση πωλήσεων, η μείωση κόστους παραγωγής και τα μηδενικά ελαττωματικά προϊόντα, η υιοθέτηση της ολικής ποιότητας ως μοναδικού αντικειμενικού σκοπού, καθιστά τους στόχους αυτούς ως συνέπειές της (Λογοθέτης, 1993).

4.2 Οι θεωρητικοί της ποιότητας Edwards Deming

Αμερικανός, γνωστός και ως ο πατέρας του κινήματος της Διοίκησης και Ποιότητας, υπήρξε σύμβουλος Διοίκησης. Οι διδασκαλίες του άσκησαν επιρροή στην αναβίωση της Ιαπωνικής οικονομίας μετά την ήττα της Ιαπωνίας στο 2ο παγκόσμιο πόλεμο. Οι αρχές του σχετικά με την άσκηση της διοίκησης, υιοθετήθηκαν κατά τη δεκαετία του 1980 από μεγάλες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ. Ο Deming ανέπτυξε μια θεωρία Διοίκησης της Ποιότητας, η οποία έδινε έμφαση στη «χαρά της εργασίας», τονίζοντας ότι η ποιότητα θα πρέπει να τονίζεται σε κάθε βήμα της διαδικασίας παραγωγής και όχι να περιορίζεται στην επιθεώρηση του παραγόμενου προϊόντος / υπηρεσίας όταν έχει ολοκληρωθεί. Σύμφωνα με τη θεωρία του, τα περισσότερα προβλήματα που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν προέρχονται κυρίως από λάθη της διοίκησης, παρά από λάθη των εργαζομένων. Το 1980 ο Deming παρουσίασε 14 ανεξάρτητες προτάσεις για τη διοίκηση οι οποίες θεωρούνται από πολλούς ως η πιο περιεκτική περίληψη των αρχών που πρέπει να τη διέπουν και συνοψίζονται ως εξής:

1. Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας όσον αφορά στη βελτίωση του προϊόντος, με στόχο η επιχείρηση να παραμείνει στην αγορά, να είναι ανταγωνιστική και να παρέχει θέσεις εργασίας (Λογοθέτης, 1993).

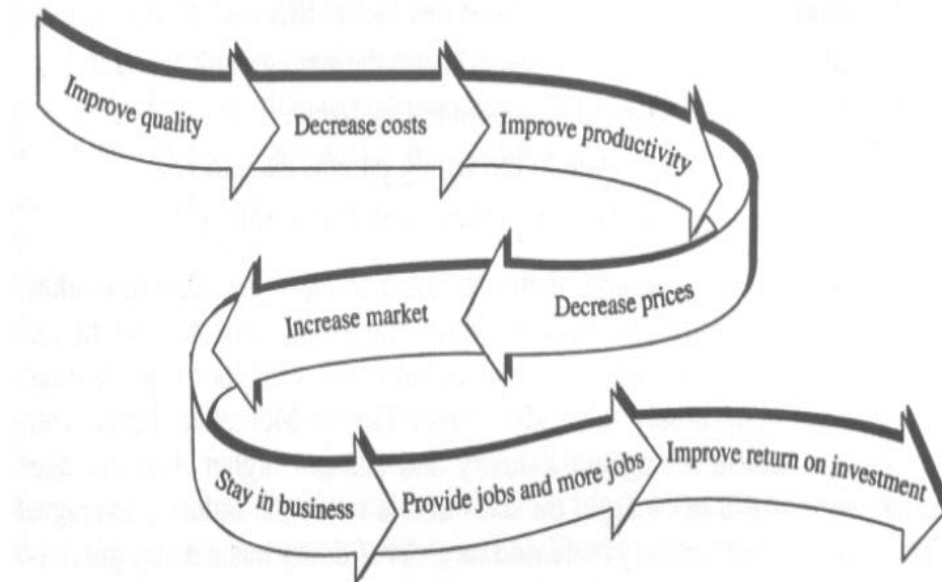
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.

3. Οικοδόμηση της ποιότητας στο προϊόν από την πρώτη στιγμή και παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση.

4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή, καθώς θα έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή μη συμμορφούμενων προϊόντων και κατά συνέπεια αύξηση κόστους παραγωγής και δυσαρεστημένους πελάτες.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών, που θα εξασφαλίσει όλα τα πλεονεκτήματα που θα απολάβει μια επιχείρηση από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
6. Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης, προκειμένου το προσωπικό να αναπτύξει τα προσόντα του προς όφελος της επιχείρησης.
7. Θεσμοθέτηση της ηγεσίας η οποία δεσμεύεται για τη συνεχή προσπάθεια ποιότητας.
8. Εκδίωξη του φόβου, αποφεύγοντας να επιρρίπτονται ευθύνες στους εργαζόμενους από τη διοίκηση για λάθη τα οποία γίνονται, αλλά να συζητάει μαζί τους για να βρίσκουν λύσεις.
9. Κατάρριψη των ορίων μεταξύ των τμημάτων και οικοδόμηση της συνεργασίας με ομαδικό πνεύμα για να προβλέπονται ενδεχόμενα προβλήματα στην παραγωγή.
10. Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των στόχων. Οι εξωπραγματικοί και οι αριθμητικοί στόχοι θα αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους.
11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοτώσεων, καθώς η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία προκαλεί αμηχανία, ανασφάλεια και αποθάρρυνση των εργαζομένων, αφού στα κριτήρια απόδοσης δεν λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια.
12. Απομάκρυνση των περιορισμών για την ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζόμενου.
13. Θέσπιση προγραμμάτων εκπαίδευσης
14. Ανάλυση δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού της επιχείρησης, ενώ τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δεσμευθούν για αλλαγή κουλτούρας μακροπρόθεσμα (Μποχώρης, 2012).

Ένας από τους σημαντικότερους ισχυρισμούς του ήταν ότι μόνο το 6% των προβλημάτων ποιότητας είναι αποτέλεσμα της ανεπάρκειας των εργατών, ενώ το

υπόλοιπο 94% οφείλεται σε κακή διοίκηση ή αναποτελεσματικές επιχειρηματικές διαδικασίες. Ο Edwards Deming ήταν φανατικός υποστηρικτής της ομαδικής επίλυσης προβλημάτων και ασκούσε έντονη κριτική στους διευθυντές που διεύθυναν τις εταιρείες τους με βάση το φόβο. Ένας άλλος ισχυρισμός του ήταν επίσης ότι με κάθε βελτίωση της ποιότητας οι διαδικασίες και τα συστήματα λειτουργούν καλύτερα και καλύτερα. Η παραγωγικότητα αυξάνεται ενώ οι σπατάλες μειώνονται, οι πελάτες παίρνουν καλύτερα προϊόντα με αποτέλεσμα την ικανοποίησή τους και την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Ο ισχυρισμός αυτός φαίνεται παραστατικά στο πιο κάτω διάγραμμα.



Πηγή: Brown et al, 1994

Joseph Juran: Εξίσου γνωστός για τη συμβολή του στην επίτευξη υψηλής ποιότητας στα ιαπωνικά προϊόντα, είναι ο Joseph Juran, ο οποίος τη δεκαετία του 1950, υποστήριξε τη μείωση της μεταβλητότητας στις διαδικασίες, ως τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο για τη βελτίωση της ποιότητας. Κεντρική αρχή της φιλοσοφίας του είναι η έμφαση στην καλή διοίκηση και ανάπτυξη του “ανθρωπίνου στοιχείου” της ποιότητας, ενώ υποστήριξε ότι τα συστήματα που ελέγχονται από τη διεύθυνση προκαλούν πέραν του 85% των αποτυχιών σε ένα οργανισμό. Επίσης, εκφράζει την πίστη ότι τα άτομα δεν έχουν πρόθεση να κάνουν κακή δουλειά αλλά αντίθετα, εκ της

φύσεως τους ενδιαφέρονται να κάνουν τη δουλειά τους σωστά, αν τους επιτραπεί βέβαια από τη διεύθυνση.

Την ίδια περίοδο στις δυτικές οικονομίες δινόταν έμφαση στη μαζική παραγωγή παρά στην ποιότητα. Η κατάσταση άλλαξε την επόμενη δεκαετία, όταν το ενδιαφέρον των καταναλωτών για ποιοτικά προϊόντα άρχισε να πρωτοεμφανίζεται.

Μέχρι τη δεκαετία του '70 οι Ιάπωνες είχαν καταφέρει υψηλά επίπεδα ποιότητας στο βιομηχανικό τομέα, αλλά δεν επαναπαύθηκαν με αυτό τους το επίτευγμα και η προσπάθειά τους για βελτίωση σε επίπεδο γνώσεων, μεθόδων και τεχνικών ήταν συνεχής. Ήταν οι πρώτοι που μετέβαλαν τα εμπορικά τους ενδιαφέροντα από τον ανταγωνισμό στην παραγωγικότητα στον ανταγωνισμό για την ποιότητα, γεγονός που τους οδήγησε στη δημιουργία αρκετών στρατηγικών οι οποίες αποτελούν και τη βάση των σημερινών διεθνών προσπαθειών για βελτίωση στη Διοίκηση. Η φιλοσοφία που διέπει αυτές τις στρατηγικές συνοψίζεται ως ακολούθως:

- 1) οι ανώτεροι διευθυντές πρέπει να αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη της εφαρμογής της ποιότητας στη Διοίκηση,
- 2) το προσωπικό από όλες τις βαθμίδες και λειτουργίες του οργανισμού πρέπει να παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης για την ποιότητα στη Διοίκηση,
- 3) η προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας πρέπει να είναι συνεχής και
- 4) το εργατικό δυναμικό πρέπει να συμμετέχει στην προσπάθεια αυτή.

Την ίδια περίοδο στη Δύση παρουσιάστηκαν σημαντικές αλλαγές και έγινε αντιληπτό ότι η ποιότητα μπορούσε να αποτελέσει μέσο απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις. Επομένως, αυξημένη έμφαση δόθηκε στην ευελιξία και συνεχή βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και στη προσεκτική επιλογή και εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού ώστε αυτό να αποκτήσει πολλές ικανότητες. Οι προσπάθειες που αναλήφθηκαν προσανατολίστηκαν στον εντοπισμό και την ανταμοιβή των υπαλλήλων που μεγιστοποιούσαν τη συνεισφορά τους στη συνεχή βελτίωση των μεθόδων παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, τέτοιας ποιότητας που θα ικανοποιούσε τις απαιτήσεις των καταναλωτών (Δερβιτσιώτης, 2001).

Philip Crosby

Το κεντρικό σημείο της φιλοσοφίας του Philip Crosby, ήταν ότι η ποιότητα πρέπει να κτίζεται και όχι να επιθεωρείται. Αναγνώρισε δηλαδή την τεράστια σπατάλη που παρουσιαζόταν κατά τις διαδικασίες της επιθεώρησης και επιδιόρθωσης

ελαττωματικών προϊόντων και την ανάγκη για μείωση αυτής. Κατά τη θεωρία του, η ποιότητα δίνει ίσες ευκαιρίες προς όλους για τη δημιουργία κέρδους, παρόλο που είναι δωρεάν. Η διασφάλιση της ποιότητας είναι πολύ πιθανόν να επιφέρει αύξηση των κερδών κατά 5-10% και το κόστος πρόληψης είναι πάντοτε μικρότερο από το κόστος επιθεώρησης και επιδιόρθωσης.

Ο Crosby υποστηρίζει επίσης ότι η επίτευξη του στόχου για εξάλειψη των ελαττωματικών προϊόντων είναι απόλυτα λογικός και εφικτός και επικεντρώνει την προσοχή του στην επιμόρφωση των Διοικητικών Συμβουλίων παρά στον έλεγχο της ποιότητας εργασίας των υπαλλήλων. Επίσης αναφέρει τα απαραίτητα εκείνα στοιχεία που θεωρεί πως καθιστούν την ποιότητα διοίκησης δυνατή:

- 1) η ποιότητα ορίζεται ως η προσαρμογή στις απαιτήσεις του καταναλωτή,
- 2) η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης και όχι της αξιολόγησης,
- 3) το πρότυπο απόδοσης για την ποιότητα πρέπει να είναι η απάλειψη των ελαττωματικών και
- 4) η ποιότητα μετρείται από την τιμή μη-προσαρμογής στις απαιτήσεις του κοινού, όχι από τους δείκτες.

Τα κοινά σημεία από τις θεωρίες των Deming, Juran και Crosby είναι τα εξής:

- 1) η επιθεώρηση δεν αποτελεί την απάντηση στη βελτίωση της ποιότητας,
- 2) η ανάμειξη και καθοδήγηση από την ανώτερη διεύθυνση είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία της απαραίτητης κουλτούρας αφοσιωμένης στην ποιότητα και
- 3) ένα πρόγραμμα για ποιότητα απαιτεί προσπάθειες από ολόκληρο τον οργανισμό και μακροπρόθεσμη δέσμευση καθώς επίσης και την απαραίτητη επένδυση για επιμόρφωση (Δερβιτσιώτης, 2001).

4.3 Κόστος ποιότητας

Κόστος ποιότητας αποτελεί το σύνολο των δαπανών που πραγματοποιεί μια επιχείρηση για την πρόληψη της κακής ποιότητας, το κόστος για τη διασφάλιση και την αξιολόγηση εφαρμογής συστημάτων ποιότητας, καθώς και κάθε άλλο κόστος ως συνάρτηση της κακής ποιότητας. Τα κόστη αυτά μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

- α) το κόστος πρόληψης: είναι το κόστος του συνόλου των δραστηριοτήτων που απαιτείται για την αποφυγή παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων, είναι

δηλαδή με άλλα λόγια το ύψος του κεφαλαίου που απαιτείται για την ποιοτική αναβάθμιση του συστήματος παραγωγής (πχ. εκπαίδευση προσωπικού, ανάπτυξη και διαχείριση συστήματος ποιότητας κλπ.)

- β) το κόστος αξιολόγησης: είναι το κόστος που συνδέεται με τη μέτρηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο των προϊόντων και των υπηρεσιών, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση με τα ποιοτικά πρότυπα και τις απαιτήσεις επιδόσεων (πχ. έλεγχος α' υλών, αξιολόγηση διαδικασιών, επιθεώρηση, δοκιμές κ.λπ.).
- γ) το κόστος αποτυχίας: είναι το κόστος που προκύπτει από προϊόντα και υπηρεσίες που δεν ανταποκρίνονται στο ύψος των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών. Τα κόστη αυτά διαχωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά: Εσωτερικό κόστος αποτυχίας ορίζεται ως το κόστος αποτυχίας που προέκυψε πριν την παράδοση ή την αποστολή του προϊόντος στον πελάτη (πχ. έλεγχος πρώτων υλών, επανέλεγχοι κλπ.). Εξωτερικό κόστος αποτυχίας ορίζεται ως το κόστος αποτυχίας που προέκυψε μετά την παράδοση ή την αποστολή του προϊόντος στον πελάτη (πχ. επιστροφές προϊόντων, ταχύρρυθμες επιδιορθώσεις, παροχή εγγύησης κ.λπ.) (Δερβιτσιώτης, 2001).

4.4 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας

Ένα από τα πιο σημαντικά βήματα για κάθε επιχείρηση προκειμένου να καταφέρει να εισέλθει, να παραμείνει και να πρωταγωνιστήσει στην αγορά, είναι η διασφάλιση της ποιότητας. Με τον όρο διασφάλιση ποιότητας εννοούνται όλες εκείνες οι διεργασίες και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στα πλαίσια ενός συστήματος ποιότητας και διαφαίνονται στην πράξη προκειμένου να επιτυγχάνεται η απαραίτητη εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού. Η διασφάλιση ποιότητας απαιτεί την εισαγωγή και την ανάλυση των διαδικασιών που εκτελούνται, την έγκαιρη αναγνώριση των πιθανών σφαλμάτων που προκύπτουν, και κατ' επέκταση την μετέπειτα πρόληψη για την αποφυγή μελλοντικών σφαλμάτων. Προκειμένου να επιτευχθεί κάτι τέτοιο οφείλεται να πραγματοποιηθούν οι εξής διαδικασίες:

- α) ενδεδειγμένη και λεπτομερής καταγραφή όλων των διεργασιών και των διαδικασιών,
- β) προσεκτική και μεθοδευμένη υλοποίηση των καταγεγραμμένων και

γ) διαρκής έλεγχος της διαδικασίας τόσο της καταγραφής όσο και της υλοποίησης.

Επομένως, σύστημα διασφάλισης ποιότητας αποτελεί το σύνολο των διαδικασιών, των διεργασιών, των μέσων που απαιτούνται και της συγκεντρωτικής οργανωτικής δομής που τις διέπει για την υλοποίηση της διαχείρισης και της διασφάλισης της ποιότητας. Ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας αποσκοπεί στο να ενοποιήσει όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που προσφέρει μια επιχείρηση. Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που έχουν σχέση με την ικανότητά του να ικανοποιεί τις σαφείς ανάγκες αλλά και τις σιωπηρές απαιτήσεις, μιας συγκεκριμένης αγοράς (δηλαδή ενός συνόλου πελατών), προς την οποία απευθύνεται ή για την οποία κατασκευάστηκε. Η έννοια της ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά επεκτείνεται και στην ποιότητα της Επιχείρησης που το προσφέρει. Έτσι, δημιουργείται η έννοια της Ολικής Ποιότητας, που έχει σαν βασικό σκοπό να μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και να ελαχιστοποιεί το κόστος τους (Κέφης, 2005).

4.5 Πρότυπα ISO

4.5.1. Πρότυπα ISO 9000

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

Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται ως οδηγός στην πορεία μιας επιχείρησης για τη διασφάλιση της ποιότητας, αλλά και ως μέτρο για την αξιολόγηση, είναι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 (Τσιότρας, 1995).

Ιστορικά η διασφάλιση της ποιότητας άρχισε το 1960 από την ανάγκη που προέκυψε για καλύτερους τεχνικούς ελέγχους σε πολύπλοκα και υψηλής τεχνολογίας αμυντικά προγράμματα. Στα τέλη της δεκαετίας 1980 η πιστοποίηση των επιχειρήσεων σύμφωνα με το πρότυπο της σειράς ISO 9000 είχε αρχίσει να αποκτά σπουδαιότητα που αυξανόταν με ρυθμούς γεωμετρικής προόδου. Η κινητικότητα είναι πάρα πολύ

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

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

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

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

Το πρότυπο αυτό περιέχει μια γενική εισαγωγή και ορισμούς που προέρχονται από το πρότυπο ISO 8402, για τους ορισμούς άλλων προτύπων (9001-9004), την προσυμβολαϊκή αξιολόγηση, οδηγίες για τη δημιουργία και επανεξέταση των

συμβολαίων και μια λίστα των στοιχείων του συστήματος ποιότητας. Η σχέση μεταξύ των διαφορετικών ορολογιών της ποιότητας και σύγχρονος αποσαφηνίζει του όρους που χρειάζεται να πληρούνται για την χρήση των μοντέλων ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003. Εισάγει την έννοια των βαθμίδων παρουσίασης που σχετίζεται με τις με τις αποδείξεις που κάθε πελάτης έχει το δικαίωμα να ζητήσει όσον αφορά την επάρκεια του συστήματος ποιότητας και τη συμμόρφωση του προϊόντος στις δεδομένες προδιαγραφές. (Τσιότρας,1995).

- Το ISO 9001 αποτελεί το υπόδειγμα για τη διασφάλιση της ποιότητας στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση. Το εν λόγω πρότυπο χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση πρέπει να διασφαλίζει την ποιότητά της από το πρώτο στάδιο της παραγωγικής της διαδικασίας, που είναι ο σχεδιασμός του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Το ISO 9002 αποτελεί το υπόδειγμα για τη διασφάλιση της ποιότητας στην παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση. Το εν λόγω πρότυπο χρησιμοποιείται όταν η παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης, δεν απαιτεί σημαντικό σχεδιασμό προϊόντος.
- Το ISO 9003 αποτελεί το υπόδειγμα για τη διασφάλιση της ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή.
- ISO 9004: αποτελείται από ένα πακέτο με 90 στοιχεία Συστήματος Ποιότητας τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Περιληπτικά το ISO 9004 με τα στοιχεία που συνθέτουν το σύστημα διασφάλισης ποιότητας με αναφορά:
 - στις ευθύνες της διοίκησης,
 - στο μάρκετινγκ,
 - στη σχεδίαση,
 - στις προμήθειες,
 - στην παραγωγή,
 - στις διαδικασίες μέτρησης,
 - στον έλεγχο των υλικών,
 - στη χρήση στατιστικών μεθόδων,
 - στην τεκμηρίωση των διαδικασιών για την παραγωγή προϊόντων και την εξυπηρέτηση των πελατών.

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

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

Οι απαιτήσεις των ως άνω προτύπων είναι συμπληρωματικές προς τις προδιαγραμμένες τεχνικές απαιτήσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Από το 2001, τα ως άνω πρότυπα (ISO 9001, 9002 και 9003) αντικαθίστανται από τα πρότυπα 2000:

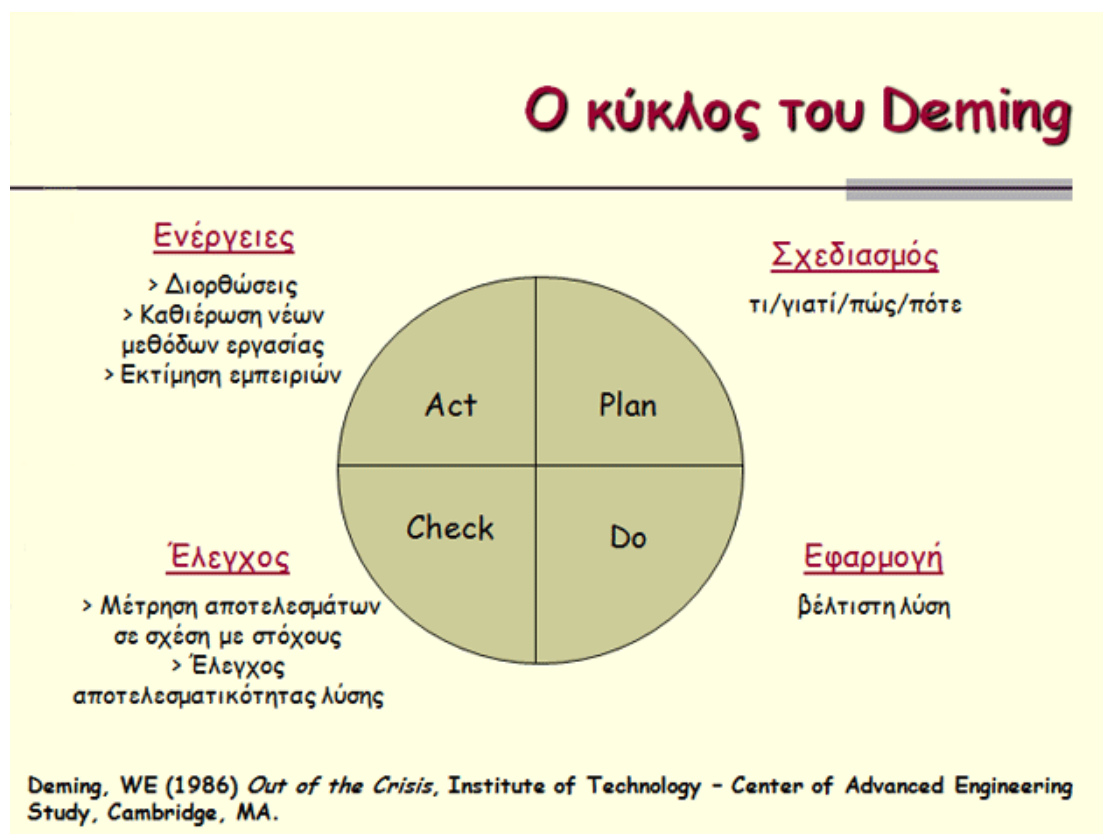
4.5.2. Πρότυπα ISO 2000

- ISO 9001: 2000: Η έκδοση του 2000, αποτελεί την δεύτερη φάση της διαδικασίας αναθεώρησης και έχει σαν στόχο να δώσει στους χρήστες την δυνατότητα να προσθέσουν αξία στις δραστηριότητές τους, βελτιώνοντας διαρκώς την απόδοσή τους μέσω της επικέντρωσης των Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας που εφαρμόζουν, στις βασικές διεργασίες του οργανισμού αλλά παράλληλα και στις απαιτήσεις των πελατών που αποτελούν τον πυρήνα γύρω από τον οποίο σχεδιάζονται αυτά τα συστήματα.
- ISO 9004: 2000: παρέχει οδηγίες, για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του συστήματος διαχείρισης μιας επιχείρησης, μέσω της βελτίωσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, πέρα από τα ελάχιστα που θέτει το πρότυπο 9001:2000. Στόχος των ως άνω δύο νέων προτύπων είναι να χρησιμοποιούνται μαζί, από τις επιχειρήσεις που επιθυμούν ν' αναπτύξουν συστήματα, τα οποία θα προχωρούν πέρα από τις ελάχιστες απαιτήσεις του ISO 9001. Επίσης, έχουν σχεδιαστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν σε όλα τα είδη των προϊόντων και σε όλους τους τομείς της οικονομίας (Κέφης, 2005).

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000 στοχεύουν στη διαχείριση της ποιότητας μέσω της παραγωγής ως διεργασία και εστιάζουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και των νομικών – κανονιστικών απαιτήσεων, καθώς και στη συνεχή

βελτίωση μέσω αντικειμενικών μετρήσεων της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Θεωρούν ότι η παραγωγή μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος διεργασιών. Επομένως ο οργανισμός ή η επιχείρηση πρέπει να ορίσουν αυτές τις διεργασίες και να τις διευθύνει έτσι ώστε η ικανοποίηση των απαιτήσεων της ποιότητας να γίνεται προγραμματισμένα και ελεγχόμενα. Τα αποτελέσματα που παράχθηκαν από τις διεργασίες αυτές (προϊόντα ή υπηρεσίες) πρέπει να ελέγχονται και να λαμβάνονται μέτρα για τη βελτίωση των διεργασιών, σε ένα κύκλο βελτίωσης της ποιότητας PLAN-DO-CHECK-ACT, που ονομάζεται ο κύκλος του Deming.

Σχήμα: Κύκλος του Deming.



Το ISO 9000:2000 διαθέτει τα εξής ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

Ποιότητα (Quality): Είναι ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ικανοποιεί απαιτήσεις. Τα έμφυτα αυτά χαρακτηριστικά υπάρχουν

μέσα από τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα. Οι απαιτήσεις αφορούν ανάγκες ή προσδοκίες που είναι προσδιορισμένες (για παράδειγμα δηλωμένες γραπτώς), από τη νομοθεσία.

Κατηγορία: Είναι ο βαθμός που αποδίδεται σε διαφορετικές απαιτήσεις ποιότητας για προϊόντα που έχουν την ίδια χρήση

Διαχείριση Ποιότητας (Quality Management): Είναι οι συντονισμένες δραστηριότητες για τη διοίκηση και έλεγχο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης αναφορικά με την ποιότητα.

Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance): Πραγματοποιείται με το σχεδιασμό και την εφαρμογή δράσεων για την επίτευξη της ποιότητας. Ακόμα ένα μέρος της διαχείρισης ποιότητας εστιάζει στην παροχή εμπιστοσύνης ότι οι απαιτήσεις θα ικανοποιηθούν.

Ποιοτικός Έλεγχος (Quality Control): Είναι μέρος της διαχείρισης ποιότητας που εστιάζεται στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της ποιότητας. Ο ποιοτικός έλεγχος πραγματοποιείται με το σχεδιασμό και τη διενέργεια επιθεωρήσεων και δοκιμών στα ενδιάμεσα το τελικό προϊόν.

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System): Αποτελείται από το σύστημα διαχείρισης για τη διοίκηση και τον έλεγχο ενός οργανισμού αναφορικά με την ποιότητα.

Οργανισμός (Organization): Ένας οργανισμός είναι απαραίτητο είναι δυνατό να περιλαμβάνει διαφορετικά συστήματα διαχείρισης, που θα αναφέρονται (για παράδειγμα στην ποιότητα, το χρόνο). Συνεπώς είναι ένα σύνολο ανθρώπων και κτιριακών εγκαταστάσεων με καθορισμένες ευθύνες, εξουσίες και σχέσεις μεταξύ αυτών.

Πολιτική ποιότητας (Quality Policy): είναι οι γενικές προθέσεις και κατεύθυνση ενός οργανισμού που σχετίζονται με την ποιότητα, όπως επίσημα καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση.

Ικανοποίηση πελάτη (Customer Satisfaction): Είναι η άποψη του πελάτη για τον βαθμό στον οποίο έχουν εκπληρωθεί οι απαιτήσεις του. Σημειώνεται ότι, ακόμη και στην περίπτωση που οι απαιτήσεις του πελάτη έχουν συμφωνηθεί με τον πελάτη και

εκπληρωθεί, αυτό δεν εξασφαλίζει αναγκαστικά και την υψηλή ικανοποίηση του πελάτη.

Εγχειρίδιο ποιότητας (Quality Manual): είναι ένα έγγραφο που καθορίζει λεπτομερώς ποιες διαδικασίες και σχετίζονται με αυτές πόροι θα εφαρμοστούν από ποιόν και πότε σε ένα συγκεκριμένο έργο, προϊόν, διεργασία ή σύμβαση.

Πρόγραμμα ποιότητας (Quality Plan): Είναι ένα έγγραφο που καθορίζει λεπτομερώς ποιες διαδικασίες και σχετιζόμενοι με αυτές πόροι θα εφαρμοστούν από ποιόν και πότε σε ένα συγκεκριμένο έργο, προϊόν, διεργασία ή σύμβαση.

Διεργασία: Ονομάζεται ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων και αλληλοεπιδράσεων στις δραστηριότητες, που μετασχηματίζουν εισερχόμενα στοιχεία σε εξερχόμενα στοιχεία.

Διαδικασία: Είναι ένας λεπτομερώς καθορισμένος τρόπος για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας ή διεργασία. Οι διαδικασίες είναι δυνατό να παραπέμπουν σε οδηγίες εργασίας, οι οποίες είναι πρακτικές υποδείξεις για τον τρόπο εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασία (Γιαννοπούλου, 2004).

4.6. Το ελβετικό σήμα ποιότητας για τον τουρισμό

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

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

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

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

- *Επίπεδο I: Μεταδώστε έναν “ιό” ποιότητας στην επιχείρηση.* Με λίγα λόγια το επίπεδο αυτό επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της ποιότητας και στοχεύει ιδιαίτερα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία αυτή απαιτούνται άτομα υπεύθυνα, και άμεση εφαρμογή στις μεθόδους απόκτησης γνώσεων και ανάληψης ευθυνών. Ο πελάτης θα πρέπει να αισθάνεται τις βελτιώσεις στις παροχές.
- *Επίπεδο II: Ελέγξτε την ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.* Μετά την πραγματοποίηση του επιπέδου I, η επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει σε αυτό το επίπεδο, που εστιάζει στην ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης. Προσφέρεται να βοηθήσει την επιχείρηση να αποκτήσει και να αξιοποιήσει πληροφορίες που σχετίζονται με τις απόψεις των συνεργατών και των στελεχών της επιχείρησης, την γνώμη των πελατών για τις υπηρεσίες που παρέχονται και τη γενική εικόνα που αποκτά ένας άγνωστος ελεγκτής. Η γενική έκθεση αξιολόγησης επιτρέπει να φανούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία και στη συνέχεια να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα βελτίωσης. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα άμεσων συγκρίσεων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.
- *Επίπεδο III: Εισάγετε την ολική ποιότητα διαχείρισης.* Το συγκεκριμένο επίπεδο παρέχει ένα σύστημα ολικής διαχείρισης της ποιότητας για την συνεχή ανάπτυξη της ποιότητας στην επιχείρηση, όταν έχουν ολοκληρωθεί τα δύο προηγούμενα επίπεδα. Το Σήμα Ποιότητας του επιπέδου III, είναι κατάλληλο μόνο για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Σε αντίθεση με μία μικρή ή μεσαίου μεγέθους επιχείρηση η οποία μπορεί να διατηρήσει, για όσο χρονικό διάστημα θέλει, το Σήμα Ποιότητας επιπέδου II (Γιαννοπούλου, 2004).

4.7. Η πιστοποίηση Green Hotel

Κάθε ξενοδοχείο που ενδιαφέρεται να γίνει μέλος του GreenHotels και να απολαύσει τα πλεονεκτήματα της προβολής του μέσα από το www.greenhotels.gr, χρειάζεται να ακολουθήσει τη διαδικασία πιστοποίησης και συμμετοχής η οποία απαρτίζεται από τα εξής στάδια:

ΣΤΑΔΙΟ 1: Εκδήλωση ενδιαφέροντος

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

ΣΤΑΔΙΟ 2: Αποστολή/ Υπογραφή σύμβασης

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

ΣΤΑΔΙΟ 3: Αξιολόγηση καταλύματος- περιβαλλοντική κατάταξη βάσει επιλεγμένων κριτηρίων

Με την υπογραφή της σύμβασης μεταξύ των δυο μερών, το αρμόδιο τμήμα της ομάδας του GreenHotels προχωράει στην αξιολόγηση της ξενοδοχειακής μονάδας και στην περιβαλλοντική κατάταξη αυτής. Οι εν λόγω υπηρεσίες πραγματοποιούνται μέσω της αποστολής κατάλληλου υλικού το οποίο συμπληρώνεται από το ξενοδοχείο και αποστέλλεται προς αξιολόγηση από το αρμόδιο τμήμα της ομάδας του GreenHotels. Το υλικό αυτό απαρτίζεται από κατάλληλο ερωτηματολόγιο βασισμένο σε περιβαλλοντικά κριτήρια που έχουν επιλεχθεί και καθορισθεί από την ομάδα του GreenHotels. Ανάλογα με το είδος των απαντήσεων, οι διαχειριστές του ξενοδοχείου οφείλουν να παρουσιάζουν ανά περίπτωση κατάλληλο τεκμηριωτικό υλικό

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

ΣΤΑΔΙΟ 4: Αποδοχή πρότασης- αποστολή απαραίτητου υλικού

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

Το υλικό αυτό αναφέρεται σε:

- σύντομη γενική περιγραφή της ξενοδοχειακής μονάδας
- φωτογραφικό υλικό αυτής
- στοιχεία επικοινωνίας (διεύθυνση, χαρτογραφική τοποθέτηση, τηλέφωνα επικοινωνίας, ηλεκτρονική διεύθυνση)
- προτεινόμενες τουριστικές δραστηριότητες της περιοχής στην οποία βρίσκεται και λειτουργεί το ξενοδοχείο

- προαιρετική παρουσίαση του υπεύθυνου περιβαλλοντικής διαχείρισης του ξενοδοχείου

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

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

4.8. Μοντέλα- Βραβεία Ποιότητας

Στη δεκαετία του 1980 οι επιχειρήσεις άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι ο μόνος τρόπος για να επιβιώσουν, μέσα σε ένα διαρκώς αυξανόμενα ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι να δώσουν ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στην Ποιότητα. Έτσι, μεγάλες εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έχοντας αντιληφθεί τις αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, εκπόνησαν προγράμματα με σκοπό τη βελτίωση των λειτουργικών και διοικητικών τους διαδικασιών. Η ανάπτυξη προγραμμάτων ολικής ποιότητας δεν είναι μια απλή υπόθεση, για αυτό και οι επιχειρήσεις αναζητούν το αναγκαίο καθοδηγητικό πλαίσιο που θα τους επιτρέψει να τα εφαρμόσουν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα. Το ρόλο αυτό ως ένα σημείο διαδραματίζουν τα διάφορα εθνικά και διεθνή βραβεία ποιότητας τα οποία καθιερώθηκαν για να προωθήσουν την ιδέα της ΔΟΠ (Κέφης, 2005). Έτσι τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε συνεχή υιοθέτηση και δημιουργία βραβείων ποιότητας σε επίπεδο, διεθνές εθνικό, ή τοπικό ή ακόμα και από επαγγελματικά σωματεία, καθώς και από μεγάλες εταιρείες. Μερικά από τα πιο γνωστά βραβεία ποιότητας είναι τα εξής:

Το Βραβείο Deming: Θεσπίστηκε το 1951 από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers), προκειμένου να τιμήσουν την προσφορά του Dr Deming στον στατιστικό έλεγχο ποιότητας και στην Ιαπωνική Βιομηχανία, αλλά και να προάγουν την ανάπτυξη της έννοιας της ποιότητας στην Ιαπωνία. Σήμερα, το Βραβείο Deming τιμά τόσο ιδιωτικές όσο και δημόσιες επιχειρήσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή ενεργειών βελτίωσης της ποιότητας. Το Βραβείο Deming έχει μια λίστα με τα εξής δέκα κριτήρια:

1. Πολιτικές
2. Επιχείρηση και λειτουργίες της

3. Εκπαίδευση και μετάδοσή της
4. Συλλογή, χρήση και μετάδοση πληροφοριών
5. Ανάλυση,
6. Προτυποποίηση
7. Έλεγχος και διοίκηση
8. Διασφάλιση ποιότητας
9. Αποτελέσματα
10. Μελλοντικά σχέδια

Τα κριτήρια αυτά υποδιαιρούνται στη συνέχεια σε έναν αριθμό 4-11 υποκριτηρίων, με την ίδια βαρύτητα. Μέσα από αυτά τα κριτήρια και υποκριτήρια μπορεί κανείς να προσδιορίσει όλους εκείνους τους παράγοντες και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης που υποστηρίζουν την εφαρμογή companywide quality control και στατιστικών τεχνικών (Ψωμάς, 2013). Το βραβείο Deming δίνεται στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς που έχουν επιτύχει σημαντική βελτίωση στην απόδοση μέσα από την εφαρμογή της ΔΟΠ σε ένα ορισμένο έτος. Οποιοσδήποτε οργανισμός μπορεί να υποβάλει αίτηση για το βραβείο είτε ανήκει στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, είτε είναι μικρή είτε είναι μεγάλη επιχείρηση. Επίσης προβλέπεται και ατομικό βραβείο Deming (for individuals) προς άτομα που έχουν συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στη μελέτη και έρευνα της ΔΟΠ ή σε στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται στη ΔΟΠ (https://www.juse.or.jp/deming_en/award/03.html).

Το εθνικό βραβείο ποιότητας Malcom Baldrige: ιδρύθηκε σε μια περίοδο όπου, οι αμερικανικές επιχειρήσεις αναζητούσαν μια διέξοδο από την στασιμότητα και επιθυμούσαν την επέκτασή τους αλλά και την κυριαρχία τους στην διεθνή αγορά. Υπό αυτό το κλίμα το 1987 ξεκινά το πρόγραμμα για το βραβείο ποιότητας της χώρας με πρωτοβουλία του Κογκρέσου. Η ονομασία του βραβείου αποτελεί τιμητική αναγνώριση της συνεισφοράς του Malcolm Baldrige, ο οποίος διετέλεσε Υπουργός Εμπορίου για το χρονικό διάστημα 1981- 1987, και πίστευε ότι η διοίκηση ποιότητας θα συνέβαλε ουσιαστικά στην ευημερία και μακροχρόνια στην ισχυροποίηση της χώρας. Σκοπός του βραβείου αυτού ήταν η αναγνώριση της προσφοράς κάποιων επιχειρήσεων ή οργανισμών στον τομέα της ποιότητας με επίκεντρο τον πελάτη για τα αποτελέσματα που επιτύχαιναν, για την σπουδαιότητα της έννοιας της ποιότητας τη συνεχή βελτίωση και εκμάθηση, τον σχεδιασμό για το μέλλον και της άριστης απόδοσης ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αρχές αυτές συνιστούν ένα πλαίσιο (framework) για την επίτευξη άριστης απόδοσης και αποτελούν επίσης τη βάση των

κριτηρίων για την απόκτηση αυτού του βραβείου ποιότητας. (<http://www.baldrigepe.org/>).

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός υποψηφίου για την απόκτηση του βραβείου ποιότητας, χωρίζονται σε 7 κατηγορίες:

1. Ηγεσία
2. Στρατηγικός σχεδιασμός,
3. Προσανατολισμός στον πελάτη και την αγορά,
4. Πληροφορίες και ανάλυση,
5. Προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό,
6. Διαχείριση διαδικασιών,
7. Επιχειρησιακά αποτελέσματα

Το Βραβείο του European Foundation for Quality Management

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας στηρίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM το οποίο χρησιμοποιείται με τη σειρά του ως σημείο αναφοράς για πολλά εθνικά και τοπικά βραβεία ποιότητας, θεσπίστηκε το 1988 από τους Προέδρους 14 από τις μεγαλύτερες εταιρίες της Ευρώπης: Bosh, BT, Bull, Ciba-Geiby, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen. Πρωταρχικός του σκοπός ήταν η ανάγκη να αναπτυχθεί ένα ευρωπαϊκό πρότυπο για τη βελτίωση της ποιότητας, ακολουθώντας τις γενικές κατευθύνσεις του Αμερικανικού Βραβείου και του Ιαπωνικού. Το EFQM Excellence Model δημιουργήθηκε το 1991 κυρίως για να υποστηρίξει, να ενθαρρύνει και να αναγνωρίσει την ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας από τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Στην προσπάθεια αυτή συμμετείχαν οι εξής χώρες: Αυστρία, Βέλγιο, Τσεχία, Δανία, Γερμανία, Ουγγαρία, Ιρλανδία, Ιταλία, Ολλανδία, Νορβηγία, Πορτογαλία, Ρωσία, Σλοβενία, Ισπανία, Τουρκία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Τα κριτήρια αυτού του βραβείου περιλαμβάνουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες (enablers) και τα αποτελέσματα (results). Οι προσδιοριστικοί παράγοντες για τη βελτίωση της ποιότητας περιλαμβάνουν τις ακόλουθες κατηγορίες κριτηρίων: ηγεσία, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, πολιτική και στρατηγική, πόροι και διεργασίες. Νικητής του βραβείου είναι ο οργανισμός που κρίνεται ως ο καλύτερος σε κάθε μια κατηγορία του βραβείου με την προϋπόθεση να ικανοποιούνται όλες οι απαιτήσεις της επιτροπής που τίθενται σε ετήσια βάση. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει κάθε χρόνο κάποιος νικητής του Βραβείου, διότι οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι εξαιρετικοί (<http://www.efqm.org/>).

Το Βραβείο Ποιότητας της Αυστραλίας (Australian Quality Award)

Το Βραβείο Ποιότητας της Αυστραλίας παρέχει ένα μοντέλο ποιότητας αναγνωρισμένο από το Συμβούλιο Ποιότητας της Αυστραλίας (Australian Quality Council), έναν οργανισμό που αναγνωρίστηκε από το Commonwealth Government of Australia, σαν τον κορυφαίο εκείνο οργανισμό για θέματα διοίκησης ποιότητας. Ο οργανισμός αυτός συγκροτήθηκε το 1993 με τη συγχώνευση του Enterprise Australia, του Ινστιτούτου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management Institute), του Οργανισμού Βραβείου Ποιότητας της Αυστραλίας (Australian Quality Award Foundation) και του Quality Society of Australia. Το Βραβείο Ποιότητας της Αυστραλίας δημιουργήθηκε το 1988 προκειμένου να ενθαρρύνει τις ντόπιες επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων-υπηρεσιών τους, να αυξήσουν την απόδοσή τους σε επίπεδο παγκοσμίου κλάσεως αλλά και για να μπορέσουν να συγκρίνουν τις επιδόσεις τους (benchmarking). Επιπλέον, ο σκοπός αυτού του βραβείου ποιότητας ήταν να δημιουργήσει ένα σύγχρονο και περιεκτικό σύνολο από αρχές ποιότητας (quality principles) αλλά και βέλτιστες πρακτικές (best practices). Το βραβείο αυτό ποιότητας, εκτιμά την απόδοση ποιότητας (quality performance) μέσω επτά κατηγοριών κριτηρίων:

- α. Ηγεσία
- β. Στρατηγική, πολιτική και σχεδιασμός
- γ. Πληροφορίες και ανάλυση
- δ. Ανθρώπινο δυναμικό
- ε. Προσανατολισμός στον πελάτη
- στ. Ποιότητα διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών
- ζ. Απόδοση επιχείρησης (organizational performance)

[\(http://www.businessawards.com.au/\)](http://www.businessawards.com.au/)

Το Βραβείο Ποιότητας του Καναδά (Canadian Quality Award)

Το Καναδικό Υπουργείο Βιομηχανίας το 1984 θέσπισε το Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας, το οποίο και αναθεώρησε το 1989 σύμφωνα και με τις αρχές του Αμερικάνικου Βραβείου Malcolm Baldrige. Το Καναδικό Ινστιτούτο για την Ποιότητα (Canada's National Quality Institute) χρησιμοποιεί αυτό το βραβείο για την επιβράβευση των προσπαθειών των Καναδικών επιχειρήσεων για συνεχή βελτίωση της ποιότητάς τους. Το Ινστιτούτο αυτό δημιουργήθηκε το 1992, είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ο οποίος παρέχει τις κατάλληλες στρατηγικές κατευθύνσεις στις Καναδικές επιχειρήσεις προκειμένου να [52] επιτύχουν

επιχειρηματική αριστεία. Η έρευνα των χρησιμοποιούμενων πρακτικών και μεθόδων διοίκησης των επιτυχημένων επιχειρήσεων του Καναδά, αποτελεί μέρος των δραστηριοτήτων αυτού του οργανισμού. Το βραβείο αυτό περιλαμβάνει οδηγίες για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης που φέρουν τον τίτλο «Roadmap to Excellence», αρχές για την επίτευξη αριστείας καθώς και κριτήρια για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων που αιτούνται την απόκτησή του. Οι οδηγίες «Roadmap to Excellence» αποτελούνται από 10 βήματα:

1. Υποστήριξε τις αρχές (principles) για την αριστεία. Λάβε υπόψη σου τις αρχές και συζήτησέ τις με τον καθένα μέσα στην επιχείρηση.
2. Κατανόησε και ανάλυσε το μοντέλο του Καναδικού Βραβείου Ποιότητας. Συγκρότησε μια μικρή ομάδα ατόμων, από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, προκειμένου να συζητήσουν και να αναλύσουν το περιεχόμενο και το πεδίο δράσης του Καναδικού μοντέλου.
3. Κάνε την εκτίμηση- αξιολόγηση σύμφωνα με το Canada's National Quality Institute. Προκειμένου να μάθεις που πηγαίνει η επιχείρηση, θα πρέπει να μάθεις που βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση. Πρέπει συνεπώς, με σύμφωνη γνώμη όλων, να αξιολογηθεί ο υφιστάμενος τρόπος λειτουργίας και διοίκησης της επιχείρησης. Μετά τη διενέργεια της αυτό-αξιολόγησης συγκρότησε ομάδα προκειμένου να προσδιορίσει τα κενά που προέκυψαν.
4. Ανέπτυξε σχέδιο βελτίωσης. Αφού η επιχείρηση γνωρίζει που βρίσκεται, πρέπει να επιλέξει ποια κατεύθυνση θα ακολουθήσει. Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα της αυτόαξιολόγησης, μια ομάδα ατόμων θα πρέπει να μιλήσει σε μερικούς πελάτες και εταίρους σχετικά με τις ανάγκες τους και τις σχέσεις τους με την επιχείρηση.
5. Διέδωσε το μήνυμα. Ολόκληρη η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει που κατευθύνεται. Καθένας στην επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τις αρχές, το μοντέλο του Καναδικού Βραβείου Ποιότητας καθώς και τη δέσμευση της επιχείρησης για συνεχή βελτίωση.
6. Κάνε το σχέδιο βελτίωσης πράξη. Εξασφάλισε ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι εκπαιδευμένοι στη χρήση των εργαλείων βελτίωσης και ότι κατανοούν τους στόχους.
7. Παρακολούθησε το σχέδιο βελτίωσης. Παρακολούθησε και αξιολόγησε την πρόοδο σχετικά με την επίτευξη των στόχων του σχεδίου βελτίωσης. Τίμησε τα θετικά βήματα που έχουν επιτευχθεί και υποστήριξε αυτούς που χρειάζονται βοήθεια για την επίτευξη της βελτίωσης.

8. Κάνε την εκτίμηση-αξιολόγηση σύμφωνα με το Canada's National Quality Institute. Ακόμη μια φορά κάνε την αυτό-αξιολόγηση προκειμένου να αντιληφθείς τα οφέλη και να εξασφαλίσεις την πρόοδο που έχει επιτευχθεί. Η νέα αυτή αυτό-αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει τη βάση για το νέο σχέδιο βελτίωσης.

9. Διατήρησε τα οφέλη. Η επιχειρηματική αριστεία πρέπει να αποτελεί ένα σύστημα και όχι ένα πρόγραμμα. Ο καλύτερος τρόπος για τη διατήρηση μιας συνεχόμενης ροής των λειτουργιών είναι η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας σε οτιδήποτε και αν γίνεται μέσα στην επιχείρηση.

10. Προσανατολισμός στη συνεχή βελτίωση. Δεδομένου ότι η επιχείρηση έχει γίνει «άριστη», θα πρέπει να διατηρήσει όλα τα βλέμματα προσανατολισμένα στις ενέργειες συνεχούς βελτίωσης». Το Καναδικό Βραβείο Ποιότητας θα πρέπει να συνεχίσει να αποτελεί μέρος της φιλοσοφίας – κουλτούρας της επιχείρησης.

<https://www.excellence.ca/en/knowledge-centre/products-and-tools/canadian-framework-forbusiness-excellence2>.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ – ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

5.1. Σκοπός της μελέτης

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αξιολογηθούν και να ποσοτικοποιηθούν οι παράγοντες που μελετούν την ποιότητα του ξενοδοχειακού κλάδου.

5.2 Δείγμα

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη στην Κρήτη κατά την περίοδο Αυγούστου έως Σεπτεμβρίου 2017.

Το δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 100 άτομα που επισκέφτηκαν την Κρήτη κατά τη συγκεκριμένη περίοδο, το οποίο επιλέχθηκε με τη μέθοδο της ευκολίας.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο αποτελείτο από δύο μέρη:

Πρώτο μέρος: περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών

Δεύτερο μέρος: Για τη μέτρηση της ποιότητας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο SERVQUAL (Parasuraman, Zeithamal & Berry 1991) με 10 διαστάσεις ποιότητας και συνολικά 33 διατυπώσεις. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δώσουν απαντήσεις σε κλίμακα Likert 5 σημείων (1: διαφωνώ απόλυτα έως 5: συμφωνώ απόλυτα). Όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία που συγκεντρώνει κάθε μία από τις παραπάνω μεταβλητές, τόσο πιο μεγάλα είναι τα επίπεδα της ποιότητας, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.

5.3 Περιορισμοί στην παρούσα έρευνα

Η χορήγηση ερωτηματολογίων έχει το μειονέκτημα ότι δεν επιτρέπει κανέναν άμεσο έλεγχο στον τρόπο με τον οποίο ο εξεταζόμενος συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο, με αποτέλεσμα οι απαντήσεις του ερωτώμενου να εξαρτώνται από τη διάθεση συνεργασίας και το βαθμό ειλικρίνειάς του. Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις εξάλλου προκαθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Επιπλέον, δεν μπορεί να εξετασθεί η ψυχολογική και πνευματική κατάσταση των συμμετεχόντων ούτε να αξιολογηθεί επακριβώς το επίπεδο κατανόησης των ερωτήσεων από αυτούς.

5.4 Στατιστική μεθοδολογία

Για τη μέτρηση της αξιοπιστίας των κλιμάκων και υποκλιμάκων εφαρμόστηκε ανάλυση αξιοπιστίας – εσωτερικής συνοχής (reliability analysis) και εκτιμήθηκε ο συντελεστής Cronbach's α .

Οι κατηγορικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως απόλυτες (n) και σχετικές (%) συχνότητες, ενώ οι ποσοτικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως μέση τιμή (τυπική απόκλιση). Για τον έλεγχο της κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκαν τα διαγράμματα κανονικότητας και ο έλεγχος των Kolmogorov-Smirnov.

Για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ μιας ποσοτικής μεταβλητής και μιας διχοτόμου μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t (student's t-test), ενώ για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ μιας ποσοτικής μεταβλητής και μιας κατηγορικής μεταβλητής (περισσότερες από δυο κατηγορίες), χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διασποράς (analysis of variance). Για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ δυο ποσοτικών μεταβλητών που ακολουθούσαν την κανονική κατανομή χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson (Pearson's correlation coefficient).

Το αμφίπλευρο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε ίσο με 5% ($\alpha=0,05$). Η στατιστική επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο για τις κοινωνικές επιστήμες **IBM** Statistical Package for Social Sciences (SPSS), έκδοση 23.0.

5.5 Αποτελέσματα

Το δείγμα αποτελείται από 48 γυναίκες και 52 άντρες με μέσο όρο ηλικίας 29,74 έτη και μέση διάρκεια διαμονής 10,39 ημέρες.

**Περιγραφικά
στοιχεία**

	N	ΕΛΑΧΙΣΤΟ	ΜΕΓΙΣΤΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
ΗΛΙΚΙΑ	100	20	42	29,74	5,370
ΗΜΕΡΕΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ	100	3	29	10,39	6,824

Η ομαδοποίηση της ηλικίας σε κλάσεις, έδειξε ότι το 61% αποτελείται από άτομα ηλικίας 20 έως 30 ετών, 36% από άτομα 31-40 ετών και μόνο 3% από άτομα 41 ετών και άνω

Ηλικία	Συχνότητα	
20-30 ετών	61	61,0
31-40 ετών	36	36,0
41 κι άνω	3	3,0

Το μεγαλύτερο ποσοστό 46% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 41% δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 31% διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 12% διδακτορικό δίπλωμα.

Εκπαίδευση	Συχνότητα	Ποσοστό
Δευτεροβάθμια	41	0,41
Τριτοβάθμια	46	0,46
Μεταπτυχιακό	31	0,31
Διδακτορικό	12	0,12

Το 47% του δείγματος επέλεξε ως τόπο διαμονής το Ρέθυμνο, το 33% το Ηράκλειο, το 13% τα Χανιά και το 7% τον Άγιο Νικόλαο.

Τόπος διαμονής	Συχνότητα	Ποσοστό
Ρέθυμνο	47	0,47
Ηράκλειο	33	0,33
Χανιά	13	0,13
Αγ. Νικόλαος	7	0,07

Το 42% των ξενοδοχειακών μονάδων ήταν 2*, το 25% ήταν 3*, τα 23% ήταν 4* και το 10% ήταν 5*.

Κατηγορία ξενοδοχείου	Συχνότητα	Ποσοστό
2 αστέρων	42	0,42
3 αστέρων	25	0,25
4 αστέρων	23	0,23
5 αστέρων	10	0,10

Για το 75% του δείγματος ο σκοπός του ταξιδιού ήταν οι διακοπές, ενώ το 25% ταξίδεψε για επαγγελματικούς λόγους.

Σκοπός ταξιδιού	Συχνότητα	Ποσοστό
Διακοπές	75	0,75
Επαγγελματικοί λόγοι	25	0,25

5.5.1 Διαστάσεις SERNQUAL

Ο δείκτης Cronbach's α έδειξε υψηλό ποσοστό αξιοπιστίας και για τις 10 διαστάσεις του ερωτηματολογίου.

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	Δείκτης Cronbach-a	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	0,88	3,42
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	0,86	3,36

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	0,77	3,06
ΕΥΓΕΝΕΙΑ	0,72	2,96
ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	0,84	3,82
ΠΡΟΣΒΑΣΗ	0,8	3,19
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	0,85	3,29
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	0,79	3,49
ΧΕΙΡΟΠΙΑΣΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	0,82	3,24
ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑ	0,88	3,27

Στον επόμενο πίνακα απεικονίζονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των διαστάσεων του ερωτηματολογίου.

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	Μέση Τιμή	Τυπική απόκλιση
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 1: ΑΣΦΑΛΕΙΑ		
1.Νιώθω ασφάλεια όταν συναλλάσσομαι με το συγκεκριμένο ξενοδοχείο	3,66	1,06
2.Τα προσωπικά μου αντικείμενα είναι ασφαλή μέσα στο δωμάτιο	3,7	0,99
3.Νιώθω ασφάλεια σε επίπεδο ενημέρωσης σε σχέση με τη δουλειά μου όταν διαμένω μέσα στο ξενοδοχείο	2,9	0,87
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 2: ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ		
4.Προτιμώ το συγκεκριμένο ξενοδοχείο λόγω της αξιοπιστίας των στελεχών του	3,58	0,94
5.Η διεύθυνση του ξενοδοχείου είναι αξιόπιστη και πράττει ότι υπόσχεται	3,32	1,02
6.Υπάρχει αξιοπιστία σε σχέση με τις κρατήσεις αλλά και τη γενικότερη λειτουργία του ξενοδοχείου	3,2	0,87
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 3. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ -ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		
7.Οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου είναι άρτια καταρτισμένοι	2,95	0,95
8.Οι εργαζόμενοι είναι ικανοί και καλύπτουν κάθε μου ανάγκη	3,09	0,98
9.Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά το αντικείμενό τους και το διεκπεραιώνουν	3,15	0,77

επιτυχώς		
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 4: ΕΥΓΕΝΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ		
10.Όλο το προσωπικό είναι ευγενικό μαζί μου	3,36	1,06
11.Όλοι με αντιμετωπίζουν με ευγένεια ανεξάρτητα του πόστου που έχουν στο ξενοδοχείο	3,37	0,96
12.Η ευγένεια των στελεχών του είναι ένας λόγος που προτιμώ να διαμένω σ' αυτό το ξενοδοχείο	3,25	0,94
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 5. ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ		
13.Το ξενοδοχείο έχει εξειδικευμένο σύστημα κρατήσεων το οποίο λειτουργεί με βάση τις ανάγκες μου	3,8	0,87
14.Το ξενοδοχείο κρατάει αρχείο όποτε κι όταν το επισκέπτομαι ώστε να γνωρίζει το προφίλ μου και τις ανάγκες μου	3,8	0,99
15.Το ξενοδοχείο παρέχει υπηρεσίες internet, Η/Υ, γραμματειακή υποστήριξη, αντιλαμβανόμενο τις ανάγκες μου	3,86	0,84
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 6. ΠΡΟΣΒΑΣΗ		
16.Η πρόσβαση είναι εύκολη στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο	3,53	1,03
17.Όλοι οι χώροι είναι εύκολα προσβάσιμοι μέσα στο ξενοδοχείο	3,6	0,98
18.Το ξενοδοχείο έχει προβλέψει τις εσωτερικές και εξωτερικές μετακινήσεις των ατόμων με ειδικές ανάγκες	2,45	0,87
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 7. ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ		
19.Το ξενοδοχείο ανταποκρίνεται σε κάθε μου απαίτηση	3,38	0,86
20.Το ξενοδοχείο ανταποκρίνεται στις επαγγελματικές μου απαιτήσεις	3,33	0,93
21.Το ξενοδοχείο ανταποκρίνεται σε κάθε μου ανάγκη	3,5	0,99
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 8: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ		
22.Η επικοινωνία για το κλείσιμο δωματίου γίνεται ε κάθε δυνατό τρόπο (μέσω διαδικτύου, τηλεφώνου, fax κ.λ.π)	3,92	0,82
23.Το ξενοδοχείο με βοηθά να επικοινωνώ με τη δουλειά μου παρέχοντας κάθε δυνατό μέσο επικοινωνίας	3,26	0,84

24. Το ξενοδοχείο είναι καλά οργανωμένο και οι εσωτερικές διαδικασίες επικοινωνίας είναι αποτελεσματικές	3,3	0,85
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 9: ΧΕΙΡΟΠΙΑΣΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		
25. Τα δωμάτια του ξενοδοχείου είναι ευρύχωρα και παρέχουν ανέσεις	3,3	0,95
26. Είστε ικανοποιημένος από την καθαριότητα του ξενοδοχείου;	3,32	0,97
27. Το ξενοδοχείο έχει μέσα στα δωμάτια χάρτη της περιοχής για να βοηθά τους τουρίστες στις μετακινήσεις τους	3,16	0,98
28. Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου είναι σύγχρονες	3,15	0,99
29. Το ξενοδοχείο είναι πιστοποιημένο κατά ISO και υπάρχουν έγγραφα που το αποδεικνύουν	3,3	0,84
30. Όλοι οι χώροι αλλά και όλες οι παράπλευρες δραστηριότητες όπως εστιατόρια, μπαρ παρέχουν άψογες ποιοτικές υπηρεσίες	3,26	0,79
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 10: ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑ		
31. Το ξενοδοχείο είναι φερέγγυο με τη διαμονή μου και τις δραστηριότητές μου	3,17	1,01
32. Στις οικονομικές μου συναλλαγές είναι φερέγγυο και έχω απόλυτη εμπιστοσύνη	3,28	1,05
33. Οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου δεν αναιρούν ότι υπόσχονται	3,37	0,96

5.5.2 Διμεταβλητές συσχετίσεις δημογραφικών στοιχείων με διαστάσεις της ποιότητας

	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΥΓΕΝΕΙΑ	ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ δέσμευση	ΠΡΟΣΒΑΣΗ	ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΧΕΙΡΟΠΙΑΣΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑ
ΦΥΛΟ	p=0,440 ^α		p=0,435 ^α	p=0,273 ^α	p=0,640 ^α	p=0,640 ^α	p=0,640 ^α	p=0,640 ^α	p=0,640 ^α	p=0,640 ^α
Αντρες	3,46 (0,96)	p=0,805 ^α 3,37 (1,58)	3,08 (1,37)	3,1 (1,12)	3,96 (0,80)	3,21 (0,80)	3,31 (0,80)	3,51 (0,80)	3,25 (0,80)	3,3 (0,80)
Γυναίκες	2,98 (1,08)	3,35 (1,55)	3,04 (1,51)	2,91 (1,14)	3,74 (0,90)	3,17(0,90)	3,27 (0,90)	3,57 (0,90)	3,23 (0,90)	3,25 (0,90)
ΗΛΙΚΙΑ	r=0,124 p=0,063 ^β	p=0,358 ^β	p=0,315 ^β	p=0,004 ^β	p=0,010 ^β	p=0,210 ^β	p=0,10 ^β	p=0,064 ^β	p=0,010 ^β	p=0,09 ^β
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	p =0,950 ^γ	p <0,001 ^γ	p=0,254 ^γ	p=0,003 ^γ	p=0,002 ^γ	p =0,950 ^γ	p <0,001 ^γ	p=0,254 ^γ	p=0,003 ^γ	p=0,002 ^γ
Δευτεροβάθμια	3,43 (1,07)	3,35(1,46)	2,8 (1,39)	3,15(1,10)	4,01 (0,79)	2,98 (1,07)	2,95(1,46)	3,1(1,39)	3,90 (1,10)	3,15 (0,79)
Τριτοβάθμια	3,41 (0,846)	3,37(1,61)	3,2 (1,62)	3, 2 (1,08)	3,63 (0,80)	3,32 (0,846)	3,37(1,61)	3,27 (1,62)	3,08 (1,08)	3,63 (0,80)
Μεταπτυχιακό	3,45 (1,032)	3,4(1,54)	3,4 (1,47)	2,940 (1,08)	3,91(0,90)	3,21(1,032)	3,26(1,54)	2,98 (1,47)	2,65 (1,08)	2,98 (0,90)
Διδακτορικό	3,39(1,216)	3,32(0,59)	2,9 (1,60)	2,92 (1,16)	3,7(1,01)	3,15 (1,216)	3,14(0,59)	3,45 (1,60)	2,84(1,16)	3,01(1,01)
ΤΟΠΟΣ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ	p =0,950 ^γ	p <0,001 ^γ	p=0,254 ^γ	p=0,003 ^γ	p=0,002 ^γ	p =0,950 ^γ	p <0,001 ^γ	p=0,215 ^γ	p=0,083 ^γ	p=0,065 ^γ
ΡΕΘΥΜΝΟ	3,34 (1,07)	3,69(1,46)	3,50 (1,39)	3,40 (1,10)	3,27 (0,79)	3,34 (1,07)	3,69(1,46)	3,06 (1,39)	3,90 (1,10)	3,27 (0,79)
ΗΡΑΚΛΕΙΟ	3,23 (0,846)	3,37(1,61)	2,98 (1,62)	3,08 (1,08)	3,63 (0,80)	2,94 (0,846)	3,37(1,61)	3,78 (1,62)	3,08 (1,08)	3,63 (0,80)
ΧΑΝΙΑ	3,37 (1,032)	3,86(1,54)	3,59 (1,47)	2,85 (1,08)	3,40 (0,90)	3,37 (1,032)	2,86(1,54)	3,259 (1,47)	3,10 (1,08)	3,02 (0,90)
ΑΓ. ΝΙΚΟΛΑΟΣ	3,22 (1,216)	2,89(0,59)	2,74 (1,60)	2,98 (1,16)	3,38 (1,01)	3,22 (1,216)	3,09(0,59)	3,74 (1,60)	3,01 (1,16)	3,015 (1,01)
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΠΑΡΑΜΟΝ	p=0,009 ^β	p=0,197 ^β	p=0,813 ^β	p=0,018 ^β	p=0,013 ^β	p=0,813 ^β	p=0,091 ^β	p=0,818 ^β	p=0,061 ^β	p=0,074 ^β

ΗΣ										
ΤΥΠΟΣ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ	p =0,950 ^γ	p <0,001 ^γ	p=0,254 ^γ	p=0,003 ^γ	p=0,002 ^γ	p =0,250 ^γ	p <0,034 ^γ	p=0,258 ^γ	p=0,083 ^γ	p=0,322 ^γ
2*	3,34 (1,07)	3,69(1,46)	3,10 (1,39)	3,20 (1,10)	3,27 (0,79)	3,34 (1,07)	3,69(1,46)	3,22 (1,39)	3,90 (1,10)	3,27 (0,79)
3*	3,23 (0,846)	3,37(1,61)	3,48 (1,62)	3,08 (1,08)	3,63 (0,80)	3,03 (0,846)	3,17(1,61)	3,98 (1,62)	3,08 (1,08)	3,63 (0,80)
4*	3,37 (1,032)	3,02(1,54)	3,09 (1,47)	2,80 (1,08)	3,40 (0,90)	3,27 (1,032)	3,36(1,54)	3,51 (1,47)	3,10 (1,08)	3,10 (0,90)
5*	3,53 (1,216)	3,09(0,59)	2,98 (1,60)	2,91 (1,16)	3,38 (1,01)	3,12(1,216)	3,09(0,59)	3,18 (1,60)	2,98 (1,16)	3,09 (1,01)
ΣΚΟΠΟΣ	p=0,621 ^α	p=0,094 ^α	p=0,905 ^α	p=0,135 ^α	p=0,156 ^α	p=0,125 ^α	p=0,056 ^α	p=0,001 ^α	p=0,345 ^α	p=0,256 ^α
Επαγγελματικός	3,48 (1,062)	3,44 (1,55)	3,05 (1,44)	3,02 (1,07)	3,22 (0,85)	3,22 (0,85)	3,64 (0,85)	3,55 (0,85)	3,09 (0,85)	3,01 (0,85)
Διακοπές	2,95 (1,014)	2,84 (1,54)	2,97 (1,55)	2,98(1,39)	4,04 (0,96)	3,04 (0,96)	3,18 (0,96)	3,18 (0,96)	3,27 (0,96)	3,60 (0,96)
^α Έλεγχος t ^β Συντελεστής συσχέτισης Pearson ^γ Ανάλυση διασποράς										

Από τις διμεταβλητές συσχετίσεις προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα: Η ηλικία συσχετίζεται θετικά με την «ΕΥΓΕΝΕΙΑ» και την «ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ», ενώ στατιστικά σημαντική σχέση προέκυψε μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και των διαστάσεων «ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ», «ΕΥΓΕΝΕΙΑ», «ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ» «ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ», «ΧΕΙΡΟΠΙΑΣΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ» ΚΑΙ «ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑ», όπως και μεταξύ του τόπου διαμονής με την διαστάσεων «ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ», «ΕΥΓΕΝΕΙΑ», «ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ» και «ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ». Στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε μεταξύ της διάρκειας παραμονής και των διαστάσεων «ΑΣΦΑΛΕΙΑ» και «ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ». Ο τύπος καταλύματος βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική σχέση με την «ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ», «ΕΥΓΕΝΕΙΑ», «ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ» και «ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ», ενώ ο σκοπός του ταξιδιού έχει στατιστικά σημαντική σχέση με την «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ».

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη σύγχρονη εποχή ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων επιδιώκουν την πιστοποίησή τους από διαπιστευμένους φορείς σε διάφορες τομείς, ώστε να προσελκύουν περισσότερη πελατεία. Εξάλλου, τα τελευταία χρόνια μέσω της χρήσης του διαδικτύου και των σύγχρονων τεχνολογιών, ο πελάτης – καταναλωτής του τουριστικού προϊόντος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει από ένα πλήθος καταλυμάτων εκείνο το οποίο ικανοποιεί στο μέγιστο βαθμό τις ανάγκες και προσδοκίες του.

Η έννοια της ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αναζήτηση του «ιδανικού» ξενοδοχείου και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών.

Ειδικότερα, στον τομέα του τουρισμού οι ποιοτικές υπηρεσίες κατέχουν δεσπόζουσα θέση, καθώς συμβάλλουν στην προσέλκυση τουριστικής πελατείας και στην ικανοποίηση των αναγκών της. Όσο υψηλότερου ποιοτικού επιπέδου είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες, τόσο περισσότερη ικανοποίηση λαμβάνει ο πελάτης. Με αυτό τον τρόπο, δημιουργούνται θετικές εντυπώσεις και αυξάνονται οι πιθανότητες να επισκεφθεί στο μέλλον το συγκεκριμένο ξενοδοχειακό κατάλυμα. Επίσης, το γεγονός ότι η καλή γενική εικόνα του ξενοδοχείου διαδίδεται σε δυνητικούς πελάτες, ενδεχομένως να έχει πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στην επισκεψιμότητά του.

Η παροχή «υψηλής» ποιότητας υπηρεσιών είναι προτεραιότητα υψίστης σημασίας για την βιωσιμότητα μιας ανταγωνιστικής. Η παροχή άριστης ποιότητας υπηρεσιών διαχρονικά, αποτελεί ουσιαστικά ένα είδος επένδυσης στη σχέση μεταξύ του πελάτη που δέχεται την υπηρεσία, αλλά και του παρόχου αυτής έτσι ώστε η μεταξύ τους σχέση να θεμελιώνεται πάνω σε ισχυρές αξίες όπως η εμπιστοσύνη και η πίστη.

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι πλέον μετρήσιμη και δεν βασίζεται στην υποκειμενικότητα, έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και απαιτείται η συνεχής βελτίωσή της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bolton, R. and Crew, J. 1991, A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes, *Journal of Marketing*, 55(1), 1-10

Brown M., Hitchcock D, Willard M. (1994). *Why TQM fails and what to do about it.* Irwin Professional Pub.

Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, pp. 55-68.

Deming, W. Edwards (2000). *Out of the crisis* (1. MIT Press ed.). Cambridge, Mass.: MIT Press

Gounaris, S & Venetis, K (2002). Trust in industrial service relationships: behavioral consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship' *Journal of Services Marketing*, vol 16, no. 7, pp. 636-655

Gronroos, C. (1982), *Strategic Management and Marketing in Service Sector*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA

Henkoff, R. (1994). "Delivering the goods." *Fortune Magazine*, November 28, 64-78

Kotler, P.(2000), *Marketing Management*. 10th edn., New Jersey, Prentice-Hall.

Langeard, E., Bateson, J., Lovelock, C. and Eiglier, P. (1981) *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*, Report No81-104. Cambridge, MA: Marketing Science Institute

Lehtinen, J.R. and Lehtinen, U. (1982), "Service quality: a study of quality dimensions", unpublished Working Paper, Service Management Institute, Helsinki

Lovelock C. (1983). *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights.* *Journal of Marketing* Vol. 47, No. 3, pp. 9-20

Oakland, J. (1995) *Total Quality Management. The route to improving performance*, 2nd Edition, Butterworth Heinemann, Oxford, p. 463

Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L., (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 4, pp. 41-50

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L., 1991, 'Understanding customer expectation of service', *Sloan Management Review*, 32(3) 39-48

PwC (2016). Στρατηγικές Ανάπτυξης του Τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα

Tse, D. K. & Wilton, C. P. (1988). Models Of Customer Satisfaction Formation: An Extension, *Journal of Marketing Research* , 25, 204-212

UNWTO, World Tourism Barometer, Vol. 13, August 2015, σ. 3.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC). (2017). TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2017 GREECE. London

Zeithaml V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. 52(3), 2-22

Γιαννοπούλου Γ. (2004). Η ολική ποιότητα στον τουρισμό: Η διοίκηση ολικής ποιότητας και οι εφαρμογές της σε τουριστικές επιχειρήσεις. Εκδόσεις Έλλην

Γούναρης Σπύρος, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2003

Δερβιτσιώτης Κ. (2001), «Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ. (1990). Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, Ευρωτύπ. Α.Ε, Αθήνα 1990

Κέφης Β.Ν., 2005, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εκδόσεις Κριτική

Λεκαράκου Κ., (2011) Ξενοδοχειακή Λογιστική, Ιδιωτική έκδοση

Λογοθέτης Μιχ. Λιαμαρόπουλος (2003) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», έκδοση 1η εκδόσεις ιδίου, Αθήνα-Πάτρα

Μποχώρης, Γ. (2012). «Επιχειρηματική Αριστεία – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Γ. Μποχώρης, Αθήνα

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας (2016). Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2016 - Ανά Περιφέρεια - Νομό – Νησί. Ι.Τ.Ε.Π.

http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Hotels_By-Region_2016.pdf

Πανούση Σ, Σώκλης Γ., Χριστίδου Α. (2017). Διάρθρωση και Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα, 2016. ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ

Παρατσιώκας Ν. 2012. Η επίδραση του τουρισμού στην ελληνική οικονομία. Ίδρυμα οικονομικών & βιομηχανικών ερευνών (2012)

Πατσουράτης, Β.Α 2000. Η Φορολογική Επιβάρυνση του Τουριστικού Προϊόντος. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Κέντρο Έρευνας. (Η μελέτη έγινε για λογαριασμό του ΣΕΤΕ), σελ. 8

Πετράκης Μιχάλης, Έρευνα Marketing - Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα, 1999

Τσιότρας Γ. (1995). Βελτίωση ποιότητας. Εκδόσεις Μπένου

Χατζηδάκης Α. 2015. "Τάσεις της Τουριστικής Κίνησης 2008 - 2015": Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2015).

Χυτήρης Λ. (1996). Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Interbooks

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupDownloads.do>

<http://www.baldrigepe.org/>

<http://www.businessawards.com.au/>

<http://www.efqm.org/>

<https://www.excellence.ca/en/knowledge-centre/products-and-tools/canadian-framework-forbusiness-excellence2>.

https://www.juse.or.jp/deming_en/award/03.html

www.greenhotels.gr