



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) – ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Η ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ



ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ: ΚΑΪΜΕΛΑ ΑΛΙΑΪ ΑΜ: 4211

ΙΟΝΙΤΑ ΚΡΙΣΤΟΛΛΑΡΙ ΑΜ: 4137

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΙΑΝΝΗΣ ΡΟΜΠΟΓΙΑΝΝΑΚΗΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία ασχοληθήκαμε με την διερεύνηση της χρήσης συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στο ξενοδοχειακό κλάδο. Για την ολοκλήρωση της εργασίας, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα. Η δευτερογενής έρευνα περιλαμβάνει την βιβλιογραφία, την αρθρογραφία και την δικτυογραφία που αξιοποιήθηκε για την ανάπτυξη του θεωρητικού μέρους, στο οποίο αναλύονται βασικές έννοιες της ποιότητας, τα πρότυπα ποιότητας και κυρίως η χρήση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η πρωτογενής έρευνα περιλαμβάνει την έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου που πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχειακές μονάδες στις περιοχές Ηρακλείου, Χερσονήσου και Μαλίων. Η διεξαγωγή της έρευνας διήρκησε δύο μήνες και εξετάστηκε η εικόνα των ξενοδοχειακών μονάδων μετά την εισαγωγή των συστημάτων ποιότητας, αν υπήρξε βελτίωση και ανάπτυξη στην επιχείρηση, καλύτερη λειτουργικότητα, αν πραγματοποιήθηκε επιμόρφωση του προσωπικού, αν εν τέλει κρίθηκε απαραίτητη η ύπαρξη των συστημάτων ποιότητας και αν το κόστος των συστημάτων αυτών αποτέλεσε ανασταλτικό παράγοντα για την εισαγωγή του σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

SUMMARY

In this dissertation we worked on investigating the use of quality management systems in the hotel industry.

For the completion of the work, primary and secondary research was carried out. Secondary research includes bibliography, articles and networking used to develop the theoretical part, which analyzes basic concepts of quality, quality standards and, above all, the use of quality management systems in the hotel industry. Primary research includes research using a questionnaire conducted in hotel units in the areas of Heraklion, Hersonissos and Malia. The investigation took two months to examine the image of hotel units after the introduction of quality systems, improvement and development in the company, better functionality, personnel training, if quality systems were found to be necessary, and the cost of these systems has been a deterrent to his introduction to a hotel business.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
SUMMARY	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7
1.1 Η Σημασία της Ποιότητας	9
1.2 Τα μεγέθη της Ποιότητας	12
1.3 Τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας	14
1.4 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)	16
1.5 Διασφάλιση ποιότητας	17
1.6 Επιλογή του μοντέλου Διασφάλισης Ποιότητας	18
1.7 Εγχειρίδιο Ποιότητας	18
1.8 Τα Βραβεία Ποιότητας	19
1.9 Σύστημα HACCP (HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT)	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	22
2.1 Ο Ρόλος της Ποιότητας των Τουριστικών Υπηρεσιών ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	22
2.2 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στην Τουριστική Βιομηχανία	23
2.3 Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα για τις τουριστικές υπηρεσίες	24
2.4 Η σημασία των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	24
2.5 Τα Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Προϊόντος	25
2.6 Ξενοδοχειακός Κλάδος	27
2.7 Τα Ξενοδοχεία στην Ελλάδα	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	29
3.1 Ο Ρόλος του Προσωπικού στην Πρόσφορα Υπηρεσιών Υψηλής Ποιότητας	29
3.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	30
3.3 Εννοιολογική Προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	30
3.4 Η Σημασία της Ποιότητας στα Ξενοδοχεία	33
3.5 Η Σημασία της Μέτρησης και Αξιολόγησης Ποιότητας στα Ξενοδοχεία	36
3.6 Εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης	39

3.7 Διασφάλιση Ποιότητας στα Ξενοδοχεία	41
3.8 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα Ξενοδοχεία	46
3.9 Αποτελέσματα Ερευνών Σχετικά με τη Διαχείριση Ποιότητας στα Ξενοδοχεία	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ	54
4.1 Η εφαρμογή των αρχών της ποιότητας στη διαδικασία των Κρατήσεων	54
4.2 Ανταποκρίσεις στις κρατήσεις	56
4.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Κρατήσεις	57
4.4 Η Έννοια της Ποιότητας στις Υπηρεσίες και Ιδιαίτερα στον Ξενοδοχειακό Κλάδο	58
4.5 Προϋποθέσεις Επίτευξης Υψηλού Επιπέδου Ποιότητας Εξυπηρέτησης σε Ξενοδοχειακές Μονάδες	61
4.6 Θεωρία Ελλείμματος στην Ποιότητα	62
4.6.1. Η Ποιότητα κατά την Ξενοδοχειακή Αλυσίδα Itt-Sheraton	65
4.6.2. Οι Αρχές Ποιότητας για Ξενοδοχειακές Μονάδες	66
4.7. Στόχοι Ποιότητας με Επίκεντρο τον Πελάτη	70
4.7.1. Η Ποιότητα στο Ξενοδοχειακό Κλάδο σύμφωνα με το Ελβετικό Σήμα Ποιότητας Q	71
4.7.2. Η Οργανωτική Δομή ενός Ξενοδοχείου	76
4.7.3. Η Σημασία του Τμήματος Κρατήσεων για την Ξενοδοχειακή Επιχείρηση	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	79
5.1. Σκοπός της έρευνας	79

5.1.1 Μεθοδολογία της έρευνας	79
5.2. Σχεδιασμός της έρευνας	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	82
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι . ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	
Διάγραμμα 1. Κατανομή δείγματος ανά φύλο	83
Διάγραμμα 2. Κατανομή δείγματος ανά ηλικία	83
Διάγραμμα 3. Κατανομή δείγματος ανά θέση	84
Διάγραμμα 4. Άποψη για το αν είναι απαραίτητη η χρήση συστήματος ποιότητας	85
Διάγραμμα 5. Στόχοι της επιχείρησης με βάση την ποιότητα	85
Διάγραμμα 6. Χρήση συστήματος ποιότητας στο ξενοδοχείο	86
Διάγραμμα 7. Συστήματα ποιότητας που έχει αναπτύξει η ξενοδοχειακή μονάδα	87
Διάγραμμα 8. Ύπαρξη υπεύθυνου ενημέρωσης των συστημάτων	88
Διάγραμμα 9. Πραγματοποίηση επιμόρφωσης προσωπικού	88
Διάγραμμα 10. Ανασκόπηση συστήματος ποιότητας	89
Διάγραμμα 11. Ευκολία στην εισαγωγή στο σύστημα	90

Διάγραμμα 12. Αλλαγές στην λειτουργία της επιχείρησης μετά την είσοδο του συστήματος ποιότητας	91
Διάγραμμα 13. Έλξη από το κοινό μετά την είσοδο του συστήματος	91
Διάγραμμα 14. Πρόταση σε άλλη επιχείρηση για απόκτηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας	92
Διάγραμμα 15. Άποψη για τα συστήματα ποιότητας	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η κατανόηση του όρου της ποιότητας δεν βασίζεται στην γνώση κάποιου ή κάποιων από τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν δοθεί σ' αυτήν, αλλά στην σταδιακή και πλήρη διερεύνηση και αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο. Κέντρο αποτελεί πάντα ο πελάτης. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι πρώτες προσπάθειες για παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας δεν προήλθαν από την ανάγκη ικανοποίησης απαιτητικών πελατών αλλά από την ανάγκη υψηλής ασφάλειας και αξιοπιστίας που χρειάζονται σε προϊόντα όπως διαστημικά σκάφη, στρατιωτικό υλικό και τα διάφορα συστήματα ασφαλείας.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για το τι είναι ποιότητα, εδώ αναφέρονται οι πιο χαρακτηριστικοί που έχουν την ευρύτερη δυνατή εφαρμογή:

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

Επίσης, η ποιότητα είναι:

- Καταλληλότητα για χρήση
- Ο πιο σύγχρονος, ευέλικτος, ενδεδειγμένος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.

- Το να γίνεται κάτι σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά.
- Πληρωμή γι' αυτό που πραγματικά παίρνεται, με μοναδικό γνώμονα την ποιότητα είναι κατά βάση η γνώση του τι χρειάζεται βελτίωση και φυσικά η επιλογή του τρόπου με τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Η κατανόηση όμως όπως χαρακτηριστικά προϊόντος, σχεδιασμός και ικανότητα διαδικασίας θα βοηθήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

α) Χαρακτηριστικά προϊόντος: Τα πιο σημαντικά από αυτά τα χαρακτηριστικά καθορίζονται από τους ειδικότερους στόχους του οργανισμού όσον αφορά την αγορά και από τις τεχνικές απαιτήσεις των σημαντικότερων από τα στάδια της μεταποιητικής διαδικασίας. Συχνά είναι απαραίτητο να γίνεται συμβιβασμός μεταξύ αυτών των δυο πηγών ποιοτικών απαιτήσεων.

β) Σχεδιασμός: Ο σχεδιασμός καθορίζει με όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες τα χαρακτηριστικά της δομής ενός συγκεκριμένου προϊόντος και είναι ο οδηγός που παρουσιάζει την δίοδο που πρέπει να ακολουθηθεί για την μετάφραση των αναγκών των πελατών σε χαρακτηριστικά παραγόμενου προϊόντος. Ο αριθμός των σταδίων της μεταποιητικής διαδικασίας, ο τύπος και η μορφή των απαραίτητων μέσων και οι τύποι που απαιτούνται για την παραγωγή του συγκεκριμένου αποτελέσματος καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό κατά την φάση του σχεδιασμού. γ) Ικανότητα διαδικασίας: Είναι η ικανότητα μιας συγκεκριμένης μεταποιητικής διαδικασίας να παράγει ένα προϊόν που συμμορφώνεται σε καθορισμένες απαιτήσεις του σχεδιασμού, δηλαδή το εύρος της διακύμανσης των χαρακτηριστικών του προϊόντος από τις προδιαγραφές του σχεδιασμού κάτω από κανονικές εργασιακές συνθήκες.

Στη οργανωμένη βιομηχανία των προηγμένων χωρών ποιότητα σημαίνει «εκπλήρωση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών με τον ορθολογιστικότερο τρόπο» και φυσικά μέσα σε ορισμένα ανεκτά όρια κόστους. Οι σημαντικότερες από τις απαιτήσεις αυτές είναι η καταλληλότητα για την τελική χρήση για την οποία προορίζεται το προϊόν και η τιμή πώλησης του. Με τη σειρά τους αυτές αντανακλούν στις παρακάτω ειδικότερες απαιτήσεις:

- Τις προδιαγραφές όσον αφορά τις διαστάσεις και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά.
- Τους στόχους που αφορούν την διάρκεια ζωής και την αξιοπιστία.

- Τις απαιτήσεις για ασφάλεια.
- Τα σχετικά πρότυπα που θα ακολουθηθούν.
- Τα δομικά, μηχανικά, κατασκευαστικά και ποιοτικά κόστη.
- Τις συνθήκες παραγωγής κάτω από τις οποίες το αντικείμενο κατασκευάζεται.
- Τους στόχους που αφορούν την εγκατάσταση, συντήρηση και την επισκευή.
- Τους παράγοντες ενεργειακής χρήσης και ορθολογικής αξιοποίησης των υλικών.
- Τις περιβαλλοντικές και άλλες περιφερειακές επιδράσεις.
- Τα κόστη εξυπηρέτησης των πελατών.

Ο στόχος αυτών των απαιτήσεων είναι η επίτευξη εκείνου του επιπέδου ποιότητας που εγκαθιδρύει την ισορροπία μεταξύ του κόστους του προϊόντος και της υπηρεσίας και της ανταποδοτικής αξίας για τον πελάτη, συμπεριλαμβανομένων και των ουσιαστικών απαιτήσεων όπως είναι η ασφάλεια.

1.1 Η Σημασία της Ποιότητας

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι πολύ σημαντική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της.

Για την επιχείρηση αποτελεί από την μια πλευρά καθαρό κέρδος και από την άλλη ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πολύ δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό. Σε μια επιχείρηση ποιότητας, όπου κάτι γίνεται σωστά με την πρώτη φορά, τείνουν εκλείπουν οι περιττοί έλεγχοι, οι καθυστερήσεις, οι παρεξηγήσεις και το ανθυγιεινό (τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά) εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι πολύ σημαντικό τόσο για την Διοίκηση που στοχεύει στην αύξηση του κέρδους της όσο και για τους εργαζόμενους της επιχείρησης που θέλουν ικανοποίηση από την εργασία τους, σεβασμό από τους πελάτες, εργασία με προοπτικές οικονομικής αναρρίχησης και εργασιακή ασφάλεια.

Όταν σε μια επιχείρηση υπάρχει κακή ποιότητα αυτή χάνει μεγάλο μέρος από τα καθαρά της κέρδη και προσβάλλονται τα παρακάτω στοιχεία της:

α) Η φήμη.

Η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών ακολουθεί και χαρακτηρίζει πάντα το όνομα της εταιρείας. Επομένως με την καλή ποιότητα η εταιρεία κερδίζει και ένα είδος αυτόματης διαφήμισης που έχει την δυνατότητα να καλύψει τα καινούρια τα καινούρια προϊόντα της, τους εργαζομένους της, στους προμηθευτές της και γενικότερα σ' ολόκληρη την κοινωνία. Έχει αποδειχθεί ότι καμιά διαφημιστική καμπάνια, όσο καλή κι αν είναι, δεν μπορεί να υποκαταστήσει τη δύναμη που έχει και την επιρροή που ασκεί στην αγορά η καλή και σταθερή ποιότητα.

Το κόστος και το μερίδιο της αγοράς: Κάθε προσπάθεια για την βελτίωση της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και μειωμένο κόστος παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, τα οποία έχουν θετική επίδραση στην κερδοφορία της επιχείρησής. Ο αποτελεσματικός ποιοτικός έλεγχος και η διασφάλιση της ποιότητας έχουν άμεση και σημαντική επίδραση στο κόστος παραγωγής αφού ελαχιστοποιούν τις επανακατεργασίες, τους περιττούς ελέγχους και τα ελαττωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Είναι εύκολα κατανοητό πόσο σημαντικό είναι να γίνεται κάτι σωστά με την πρώτη φορά και κάθε φορά. Η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να κερδίσει ένα πολύ σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα μέσω της ποιότητας. Στην πραγματικότητα μια επιχείρηση με προϊόντα ή υπηρεσίες ποιότητας θα μπορεί να παράγει σε χαμηλό κόστος αλλά και να πουλάει τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές γιατί θα είναι υψηλότερου ποιοτικού επιπέδου από αυτά των ανταγωνιστών. Αυτό είναι φανερό ότι δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την κατάληψη του μέγιστου δυνατού μεριδίου της αγοράς και αύξηση του κέρδους ακόμα και σε περιπτώσεις πολύ έντονου τιμολογιακού ανταγωνισμού.

β) Η υπευθυνότητα για το προϊόν

Οι πολύπλοκες εφαρμογές στις οποίες χρησιμοποιούνται σήμερα πολλά από τα προϊόντα και οι αυξημένες ανάγκες για προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος δίνουν στην ποιότητα την εξέχουσα θέση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει

αντίστοιχες νομικές διατάξεις που καθιστούν υπεύθυνους για τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου αντικειμένου όλους όσους αποτελούν την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης, καθορίζοντας βαριές ποινές για όλες τις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με δεδομένες προδιαγραφές και πρότυπα.

γ) Η διεθνή εικόνα.

Με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις και διεθνείς συμβάσεις η αγορά στην οποία απευθύνονται οι εταιρείες τείνει όλο και περισσότερο προς την διεθνοποίηση. Η ποιότητα λοιπόν είναι πια γεγονός με διεθνείς επιπτώσεις τόσο για την εταιρία όσο και για την χώρα στην οποία αυτή βρίσκεται.

Για τον πελάτη που επενδύει ένα μέρος των χρημάτων του σε ένα συγκεκριμένο προϊόν η υπηρεσία, η ποιότητα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και γι αυτό πολλές φορές είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο γι αυτήν. Οποιαδήποτε εταιρεία προσπαθήσει να εξαπατήσει κάποιον πελάτη θα υποστεί τις συνέπειες, αφού σύμφωνα με σχετική μελέτη ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει άλλους 22 ενώ από την άλλη ένας ευχαριστημένος φέρνει μόνο 8 νέους πελάτες. Οι πελάτες σε οποιοδήποτε βιοτικό επίπεδο κι αν βρίσκονται θέλουν πάντα να κάνουν σωστή τοποθέτηση των χρημάτων τους και να απολαμβάνουν υψηλού επιπέδου και αξιόπιστες υπηρεσίες.

Ο κάθε καταναλωτής ζητά να αγοράσει ένα προϊόν για δικούς του συγκεκριμένους λόγους που ο ίδιος γνωρίζει καλύτερα από όλους. Όταν του παρέχονται τα ζητούμενα χαρακτηριστικά είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακόμη και ακριβότερα για να τα αποκτήσει.

Οι απαιτήσεις του καταναλωτή, ο χρόνος παράδοσης και η τιμή πώλησης αποτελούν ένα μαγικό τρίγωνο, στο οποίο όταν καθοριστούν οι δυο γωνίες η τρίτη αποτελεί μια εξαρτημένη μεταβλητή.

Σ' ένα οικονομικό σύστημα προσανατολισμένο προς την αγορά οι κατασκευαστές ανταγωνίζονται για να κερδίσουν την προτίμηση των πελατών. Έτσι προσφέρουν προϊόντα με συγκεκριμένες ιδιότητες και χρόνους παράδοσης. Για τον σχεδιασμό, την κατασκευή και την πώληση του προϊόντος ο παραγωγός έχει κάποιο συγκεκριμένο κόστος. Και αυτές οι τρεις παράμετροι αποτελούν επίσης ένα μαγικό τρίγωνο.

Από όλα όσα αναφερθήκαν στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αντιληπτό το πόσο σημαντική είναι η ποιότητα για την σημερινή επιχείρηση. Κάτι που στο πρόσφατο παρελθόν ήταν πολυτέλεια σε μικρό χρονικό διάστημα έγινε

ανάγκη επιβίωσης. Μια εταιρία ποιότητας έχει ικανοποιημένους πελάτες και εξωτερικό περιβάλλον. Οι ικανοποιημένοι πελάτες δίνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον.

Πρέπει λοιπόν να υπάρξει συγκεκριμένη αλλαγή νοοτροπίας σε όλες τις επιχειρήσεις η οποία ξεκινάει από το ακόλουθο αξίωμα :

- Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός της οποίας η βασική θεώρηση είναι να προσφέρει ποιότητα τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες της.
- Βέβαια εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι ο κύκλος της ποιότητας μιας εταιρείας ξεκινάει από την προσωπική ποιότητα των ανθρώπων που την απαρτίζουν. Υψηλά επίπεδα προσωπικής ποιότητας δημιουργούν υψηλά επίπεδα ποιότητας και στα επιμέρους τμήματα, τα οποία στην συνέχεια θα παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες με ανώτερη ποιότητα.

1.2 Τα μεγέθη της Ποιότητας

Για να είναι εφικτή η βελτίωση σε κάτι θα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί. Έτσι για την βελτίωση της ποιότητας σε μια επιχείρηση πρέπει να γίνει οποιοσδήποτε σχεδιασμός ή προσπάθεια αλλαγών, να υπάρχει δυνατότητα μέτρησης της υπάρχουσα ποιοτικής στάθμης. Η μέτρηση της ποιότητας είναι το πρώτο σημαντικό βήμα για την βελτίωση της.

Η μέτρηση της ποιότητας δεν είναι τόσο εύκολη όσο πολλές φορές φαίνεται. Πριν γίνει οποιαδήποτε προσπάθεια μέτρησης της ποιότητας είναι απαραίτητο να ορισθούν τα μεγέθη της και στην συνέχεια να ορισθούν τα μεγέθη της και στην συνέχεια να γίνει η σχετική έρευνα για το ποιες είναι οι ενδεδειγμένες μέθοδοι ποσοτικοποίησης τους.

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έχει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά μεγέθη τα οποία θεωρούνται ανεξάρτητα, αυτοδύναμα και η βαρύτητα του καθενός από αυτά καθορίζεται από τους πελάτες. Οι ανάγκες των πελατών είναι αυτές που καθοδηγούν τους κατασκευαστές στο να δώσουν την αντίστοιχη βαρύτητα σε κάθε συγκεκριμένο ποιοτικό μέγεθος.

Γενικά τα ποιοτικά μεγέθη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι τα παρακάτω :

1) Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά : αυτά χωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης και στοχεύουν στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών των πελατών. Και οι δυο αυτές κατηγορίες χαρακτηριστικών είναι μετρήσιμες και αντικειμενικές.

2) Η αξιοπιστία και ανθεκτικότητα : αυτές σχετίζονται με την πιθανότητα βλάβης ή καταστροφής του προϊόντος κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργίας. Τα μεγέθη αυτά είναι πολύ σημαντικά ιδιαίτερα για τα πολύπλοκα προϊόντα και μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά. Οι κύριοι δείκτες που συνήθως χρησιμοποιούνται για την μέτρηση τους είναι : α) ο μέσος χρόνος μέχρι το προϊόν να υποστεί την πρώτη βλάβη και β) ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.

3) Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές : το μέγεθος αυτό σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας και αναφέρεται στον βαθμό που επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των καθορισμένων προδιαγραφών με βάση τις οποίες η επιχείρηση υποστηρίζει ότι παράγει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Οι τεχνικές προδιαγραφές αναφέρονται πάντοτε στα κρίσιμα χαρακτηριστικά και διαμορφώνουν τόσο την ποιοτική στάθμη όσο και το κόστος παραγωγής. Υπάρχουν διάφοροι δείκτες για την παρακολούθηση της ποιότητας παραγωγής (π.χ. καταγραφή του αριθμού των ελαττωματικών, του χρόνου των καθυστερήσεων κ.λ.π.), όσο και έξω από αυτό μετά την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας (π.χ. ο αριθμός των επισκευών και των παραπόνων σε ορισμένο χρονικό διάστημα).

4) Η διάρκεια ζωής και η επισκευή : τα μεγέθη αυτά σχετίζονται με την αξιοπιστία και καθορίζουν το χρόνο για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα προϊόν προσφέροντας το σύνολο των χαρακτηριστικών που υπόσχεται ο κατασκευαστής χωρίς να

παρουσιάζονται λειτουργικά προβλήματα που δεν είναι δυνατό να επιδιορθωθούν με την σχετική επισκευαστική πολιτική (αν υπάρχει η δυνατότητα επισκευής). Και αυτές είναι αντικειμενικές και μετρήσιμες. Όταν υπάρχει η δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής είναι το χρονικό διάστημα μέχρι το οποίο η επισκευή θεωρείται προτιμότερη από την αντικατάσταση, ενώ όταν δεν υπάρχει είναι ο χρόνος μέχρι την αντικατάσταση.

5) Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση : αυτή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται το προσωπικό των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, τόσο πριν όσο και μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Χαρακτηριστικά στοιχεία μέτρησης αυτού του μεγέθους είναι η ευγένεια με την οποία συμπεριφέρεται το προσωπικό, ο όγκος και η γεωγραφική κατανομή των διαθέσιμων καταστημάτων εκτέλεσης επισκευών και πώλησης ανταλλακτικών, ο χρόνος ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών, το κόστος, η ταχύτητα και η ευελιξία αποκατάστασης των βλαβών, η τεχνική ικανότητα του προσωπικού και η οργάνωση του δικτύου προώθησης.

6) Η αισθητική και η εμφάνιση : αυτή είναι η πρώτη από τα υποκειμενικά μεγέθη της ποιότητας. Η αισθητική και η εμφάνιση του προϊόντος αντανακλούν προσωπικά ερεθίσματα του καταναλωτή και περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως η γεύση, η μυρωδιά, η αφή κ.τ.λ.

7) Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας : αυτή προέρχεται κυρίως από την ανεπαρκή πληροφόρηση του καταναλωτή για συγκεκριμένα προϊόντα, κάτι που κάνει την επιλογή του να βασίζεται όχι σε αντικειμενικά χαρακτηριστικά ποιότητας αλλά σε καθαρά υποκειμενικά που τις περισσότερες φορές είναι παραπλανητικά και η ανάπτυξη τους επιδιώκεται από κατασκευαστές προϊόντων μειωμένης ποιότητας ή από τους διαφημιστές (Τσίοτρας, 1995).

1.3 Τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας

Ως διασφάλιση ποιότητας ορίζονται οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται μέσα στο πλαίσιο του Συστήματος για την Ποιότητα και

αποδεικνύονται, στο βαθμό που απαιτείται, προκειμένου να παρέχεται εμπιστοσύνη ότι μία οντότητα θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα (ΕΛΟΤ EN ISO 8402).

Η εφαρμογή και η πιστοποίηση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας ενός οργανισμού παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών αποτελούν για τον πελάτη διασφάλιση, ότι το προϊόν θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και ότι η ποιότητά του θα είναι σταθερή ή ότι θα λάβει το υποσχόμενο επίπεδο υπηρεσιών. Διασφαλίζεται λοιπόν μέσω της εφαρμογής των προτύπων ένα επίπεδο ποιότητας «γενικής αποδοχής». (Mullins, 1996). Το πρότυπο ISO 9001(2015) μπορεί να εφαρμόζεται από οποιονδήποτε οργανισμό θέλει να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας του, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται, ενώ είναι το πλέον διαδεδομένο παγκοσμίως πρότυπο διαχείρισης.

Το ISO 14001 είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο πιστοποίησης για την περιβαλλοντική διαχείριση και μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε Οργανισμό, ανεξαρτήτως τύπου ή αντικειμένου και μεγέθους. Επιπλέον η νέα αναβαθμισμένη έκδοση ISO 14001:2015 προσφέρει επιπρόσθετη αξία με:

- Την διαχείριση κινδύνου στις διαδικασίες με περιβαλλοντικές πτυχές
- Την αυξημένη ελευθερία στην τεκμηρίωση πληροφοριών
- Μεγαλύτερη έμφαση στην ηγεσία
- Την συνεκτίμηση του κύκλου ζωής προϊόντος με τις περιβαλλοντικές διεργασίες
- Την περιβαλλοντική διαχείριση σε συνάρτηση με τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Το ISO 22000 είναι ένα Διεθνές Πρότυπο το οποίο δεν αποτελεί πρότυπο HACCP αλλά βρίσκεται σε συμφωνία με τις αρχές του HACCP που ορίζονται από το CODEX. Είναι επίσης συμβατό με άλλους κανονισμούς της ΕΕ για την ασφάλεια των τροφίμων και εναρμονίζει τα εθελοντικά διεθνή πρότυπα. Το πρότυπο προδιαγράφει τις απαιτήσεις που μπορούν να καλυφθούν και να λάβουν πιστοποίηση και είναι συμβατό με άλλα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας (ISO 9001, ISO 14001).

Το Διεθνές Πρότυπο Διαχείρισης της Ενέργειας ISO 50001 είναι ένα σύστημα ενεργειακής διαχείρισης, σκοπός του οποίου είναι να επιτρέπει στους οργανισμούς να καθιερώσουν τα απαραίτητα συστήματα και διαδικασίες για τη βελτίωση της ενεργειακής τους επίδοσης, συμπεριλαμβανομένης της ενεργειακής απόδοσης

(improvement of energy performance), της ενεργειακής χρήσης (use), κατανάλωσης (consumption) και αποδοτικότητας (efficiency). Το εν λόγω πρότυπο μπορεί να εφαρμοστεί από κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον τομέα ή τη γεωγραφική τοποθεσία που επιθυμεί να:

- Βελτιώσει την ενεργειακή απόδοση με συστηματικό τρόπο
- Δημιουργήσει, εφαρμόσει, διατηρήσει και βελτιώσει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ενέργειας
- Βεβαιωθεί ότι είναι σύμφωνο με την επίσημη ενεργειακή πολιτική της
- Προβάλει τη συμμόρφωσή της προς τα ενδιαφερόμενα μέρη

Ο Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 761/2001 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 19ης Μαρτίου 2001 για την εκούσια συμμετοχή οργανισμών σε κοινοτικό σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου (EMAS). Το EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου είναι:

Ένα Ευρωπαϊκό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης για τους διάφορους οργανισμούς που αποσκοπεί στη διαρκή οικολογική πρόοδο των βιομηχανικών δραστηριοτήτων, υποχρεώνοντας τις επιχειρήσεις σε αξιολόγηση και βελτίωση της οικολογικής απόδοσης των εγκαταστάσεών τους, καθώς και στην διαρκή ενημέρωση του κοινού (<http://eur-lex.europa.eu>).

1.4 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

Το μοντέλο της (ΔΟΠ) θεμελιώθηκε από τους Juran και Crosby και αποτελεί σε γενικές γραμμές μια φιλοσοφία η οποία χρησιμοποιεί μερικές βασικές αρχές (δέσμευση, συμμετοχή, γνώση, συνεχής βελτίωση, εστίαση στον πελάτη αλλά και στους προμηθευτές κ.α.) και έναν μεγάλο αριθμό εργαλείων και τεχνικών (ομάδες βελτίωσης, αποτίμηση ποιότητας, ανάπτυξη πολιτικών ποιότητας, στατιστικά εργαλεία κλπ) με σκοπό να δημιουργηθούν σε έναν οργανισμό οι κατάλληλες δραστηριότητες και έννοιες της ΔΟΠ σε πρακτικό επίπεδο.

Η φιλοσοφία του μοντέλου της ΔΟΠ είναι δυναμική, βασίζεται στη συνεχή βελτίωση και την αλλαγή και σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα και τις συμπεριφορές μέσα στον οργανισμό. Υπό αυτή την έννοια δίνει σε έναν οργανισμό μεγάλα περιθώρια ευελιξίας σε ότι αφορά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του μοντέλου για την διαχείριση και κυρίως την βελτίωση της ποιότητας προς όφελος του πελάτη (Brown & Prajogo, 2006).

1.5 Διασφάλιση ποιότητας

Από την εμφάνιση των προτύπων ΔΠ κατά ISO 9000 άρχισε μια διαρκής και έντονη συζήτηση σχετικά με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των δύο προσεγγίσεων (Brown & Prajogo, 2006):

Στην διεθνή βιβλιογραφία η κριτική επικεντρώνεται στα μειονεκτήματα του ISO 9000 έναντι του μοντέλου της ΔΟΠ εστιάζοντας κυρίως:

- στον γραφειοκρατικό χαρακτήρα του,
- στην έλλειψη ευελιξίας λόγω της ανάγκης συμμόρφωσης
- στις διαδικασίες και προδιαγραφές και
- κυρίως στο ότι εντέλει η διασφάλιση ενός επιπέδου ποιότητας βάση καθορισμένων προδιαγραφών δεν σημαίνει ότι διασφαλίζεται ή ακόμα περισσότερο επιτυγχάνεται και ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας στις υπηρεσίες – προϊόντα προς τους πελάτες.

Από την άλλη η συνεχής πορεία βελτίωσης που προϋποθέτει η ΔΟΠ χωρίς ένα ορατό στόχο, όπως αυτός της πιστοποίησης στην περίπτωση του ISO, και κυρίως το εύρος και το εξειδικευμένο των γνώσεων αλλά και η κουλτούρα και γενικότερα το πνευματικό επίπεδο που απαιτούνται από τους εμπλεκόμενους σε ένα μοντέλο ΔΟΠ καθιστά πολλές φορές ουτοπική την επιτυχή λειτουργία ενός τέτοιου μοντέλου σε έναν οργανισμό. Η ΔΠ αποτελεί ένα υποσύνολο της ΔΟΠ και πολλές φορές το πρώτο και πολύ σημαντικό σκαλοπάτι για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε ένα οργανισμό.

1.6 Επιλογή του μοντέλου Διασφάλισης Ποιότητας

Η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας και η απόκτηση του ανάλογου πιστοποιητικού, προσδίδει στον οργανισμό μια σειρά από πλεονεκτήματα οποία σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης είναι, η ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε όλες τις αγορές του εσωτερικού και του εξωτερικού, η αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη, αλλά και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Επίσης η βελτίωση της οργάνωσης του οργανισμού και του συστήματος ποιότητας που διαθέτει, και της αποδοτικότητας της επιχείρησης μέσω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής, όπως και η απόδειξη ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις συγκεκριμένων προδιαγραφών. Τέλος πλεονέκτημα αποτελεί το διαβατήριο για προϊόντα ή υπηρεσίες που διέπονται από υποχρεωτικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Τσιότρας, 2002).

1.7 Εγχειρίδιο Ποιότητας

Κάθε διαδικασία ορίζει ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση εργασιών. Κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες σε αυτούς που ενεργούν. Κάθε τμήμα της εταιρείας είναι υπεύθυνο για την προετοιμασία αναθεώρησης και συντήρησης των διαδικασιών αλλά και των οδηγιών που αφορούν τις δραστηριότητές του (όπου και όταν υπάρχουν) σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Διοίκησης Ποιότητας. Είναι υπεύθυνο για εφαρμογή και κρίση της καταλληλότητας τους.

Οι διαδικασίες αναθεωρούνται από τον Υπεύθυνο Διοίκησης Ποιότητας σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος. Επίσης η τεκμηρίωση του συστήματος περιλαμβάνει προδιαγραφές προϊόντων ή υπηρεσιών, μεθόδους δειγματοληψίας, ελέγχους και αξιολογήσεις αποτελεσμάτων εισροών, εκροών στις διεργασίες όπου και όταν απαιτείται καθώς και προδιαγραφές συνθηκών υπό τις οποίες υλοποιούνται συγκεκριμένες διεργασίες (όπου και όταν απαιτείται). Επίσης περιλαμβάνει μεθόδους δειγματοληψίας, ελέγχου συγκεκριμένων παραμέτρων ποσοτικά εκτιμούμενων (πρώτων και βοηθητικών υλών, παραγωγής φαγητών και εδεσμάτων), ακόμα περιλαμβάνει τεκμηρίωση

αποτελεσμάτων ελέγχων ή καταγραφή συλλεγόμενων δεδομένων (όπου και όταν απαιτείται), αλλά και αποτελεσμάτων επεξεργασίας δεδομένων (όπου και όταν απαιτείται), οδηγίες εργασίες (όπου και όταν απαιτείται) ,και εξωτερικά έγγραφα που εντάσσονται στο Σ.Δ.Π. όπως η εν ισχύ έκδοση σχετικής νομοθεσίας που διέπει τη λειτουργία της επιχείρησης (Γσιότρας, 2002).

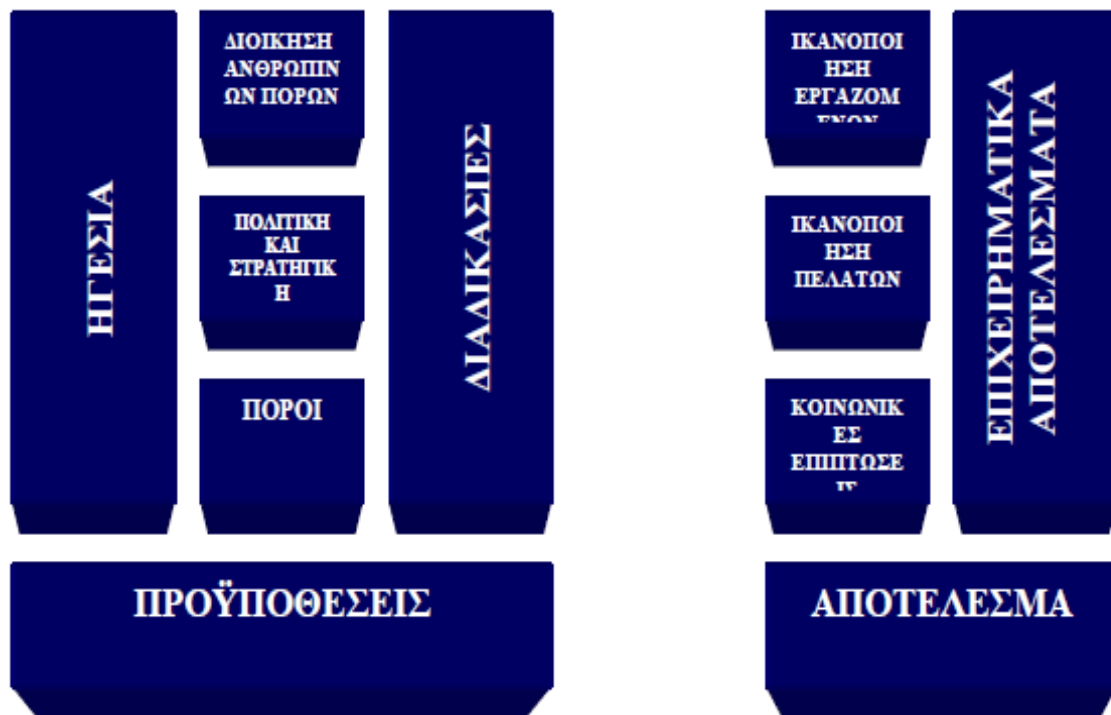
1.8 Τα Βραβεία Ποιότητας

Η αναφορά μας στα βραβεία ποιότητας θα ξεκινήσει από το E.Q.M (European Quality Management Award). Το συγκεκριμένο απονέμεται μια φορά το χρόνο στους οργανισμούς εκείνους οι οποίοι αποδεδειγμένα είναι οι καλύτεροι εκφραστές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το συγκεκριμένο βραβείο απονέμεται από τον οργανισμό E.F.Q.M (European Foundation for Quality Management). Ο συγκεκριμένος οργανισμός εποπτεύει από το 2000 το Ευρωπαϊκό πρότυπο ποιότητας σε σχέση με 9 κριτήρια ενός ιδανικού μοντέλου.

Τα κριτήρια αυτά παρουσιάζονται στο Σχήμα 1. Συγκεκριμένα

Σχήμα 1. Τα κριτήρια ενός ιδανικού μοντέλου



Πηγή: Στεφανάτος Σ. Προγραμματισμός Ποιότητας, ΕΑΠ, σελ 120

Συνεχίζοντας θα αναφερθούμε στο βραβείο Malcolm Baldrige, το συγκεκριμένο θεσμοθετήθηκε το 1987 ως Εθνικό Βραβείο Ποιότητας στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Στους σκοπούς του βραβείου εντάσσονται η προαγωγή της κατανόησης των απαιτήσεων τελειότητας, αποδοτικότητας και ανταγωνιστικής βελτίωσης, όπως επίσης και η παροχή και ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές. Κάθε χρόνο δίνονται δυο βραβεία σε καθεμία από τις ακόλουθες κατηγορίες οργανισμών: μεταποιητικές βιομηχανίες, εταιρίες παροχής υπηρεσιών και μικρές εταιρίες. Το συγκεκριμένο βραβείο αποτελείται από επτά κατηγορίες.

Συγκεκριμένα ηγεσία, στρατηγικός σχεδιασμός, εστίαση στο πελάτη και στην αγορά, Πληροφόρηση και ανάλυση, Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους, Διοίκηση Διαδικασιών, Επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με ανταγωνισμό. Τέλος θα κλείσουμε τη συγκεκριμένη ενότητα με την αναφορά στο βραβείο Deming. Το

συγκεκριμένο θεσμοθετήθηκε το 1950 και απονέμεται σε ετήσια βάση προς τιμήν του μεγάλου θεωρητικού της ποιότητας. Τα κριτήρια αξιολόγησης του συγκεκριμένου βραβείου είναι δέκα. Συγκεκριμένα: Πολιτικοί και στόχοι, Οργανισμός και διεργασίες, Εκπαίδευση, Διοίκηση Πληροφοριών, Ανάλυση, Προτυποποίηση, Έλεγχος, Διασφάλιση Ποιότητας, Αποτελέσματα, Μελλοντικά σχέδια (Στεφανάτος, 2000).

1.9 Σύστημα HACCP (HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT)

Το σύστημα HACCP το οποίο αναφέρεται ως ανάλυση επικινδυνότητας και κρίσιμων σημείων, είναι ένα σύστημα το οποίο δημιουργήθηκε το 1959 στις ΗΠΑ για τις ανάγκες της NASA με σκοπό τη μηδενική πιθανότητα προβλήματος. Από το 2003 με τη κοινοτική οδηγία 94/43 EC είναι υποχρεωτική η εφαρμογή του συστήματος στα κράτη μέλη της Ε.Ε. Οι κίνδυνοι τους οποίους το συγκεκριμένο πρόγραμμα προσπαθεί να αντιμετωπίσει είναι οι βιολογικοί, οι χημικοί και οι φυσικοί. Συγκεκριμένα οι βιολογικοί κίνδυνοι έχουν τη μεγαλύτερη επικινδυνότητα για μια εταιρία. Διακρίνονται σε μικροβιολογικές και μικροβιολογικούς κινδύνους. Στη πρώτη κατηγορία ανήκουν οι ενοχλητικοί οργανισμοί όπως (έντομα, τρωκτικά), ενώ στη δεύτερη έχουμε βακτήρια, ιούς, παράσιτα κ.λ.π. Οι χημικοί Κίνδυνοι αναλύονται σε δύο κατηγορίας και αναφέρονται από τη μια σε φυσικές χημικές ενώσεις και από την άλλη σε χημικές ενώσεις που προστέθηκαν από τον άνθρωπο. Τέλος οι φυσικοί κίνδυνοι οφείλονται στη παρουσία ξένων σωμάτων τα οποία πιθανόν να προκαλέσουν ασθένειες, δηλητηριάσεις κ.λ.π. (Αρβανιτογιάννης & Τζούρος, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

2.1 Ο Ρόλος της Ποιότητας των Τουριστικών Υπηρεσιών ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ο ρόλος και ο έλεγχος της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και παράλληλα μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία δεδομένου ότι η ποιότητα κρίνεται τη στιγμή που παρέχεται η υπηρεσία και κυρίως απαιτείται η παρουσία του πελάτη. Επίσης έχει αναφερθεί η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη διαμόρφωση του ποιοτικού πλαισίου. Η ποιότητα θεωρείται εν μέρει αποτέλεσμα ανθρώπινης δραστηριότητας, στάσης, συμπεριφοράς και αντίδρασης. Γι αυτό λοιπόν, τόσο τα ουσιαστικά όσο και τα τυπικά προσόντα και η εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, και μάλιστα όταν αυτοί εμπλέκονται στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, αποτελεί απόλυτη προτεραιότητα για τους φορείς παροχής υπηρεσιών. Έχει ιδιαίτερη σημασία για τη Διοίκηση η συγκέντρωση πληροφοριών και η διατήρηση αρχείων, που αναφέρονται σε ικανοποιημένους και δυσαρεστημένους πελάτες. Η διαρκής παρακολούθηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών δίνει τη δυνατότητα για την καλύτερη διαχείριση της πελατείας και ενεργοποιεί μηχανισμούς διορθωτικών κινήσεων σε περίπτωση που διαπιστώνονται αποκλίσεις από τις πρότυπες διαδικασίες (Bateson, 1995).

Με δεδομένο το ευμετάβλητο των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών για το προσδοκώμενο αποτέλεσμα, η ποιότητα πρέπει να εξετάζεται υπό το πρίσμα δυο διαστάσεων, α) του βαθμού ανταπόκρισης και β) της συνέπειας – σταθερότητας (Kandampully et al., 2001).

α) Η ανταπόκριση συνδέεται με την διαδικασία που εφαρμόζεται κάθε φορά και με τον τρόπο που επιβάλλεται να αντιδρά το προσωπικό σε ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις των φιλοξενουμένων, όταν αυτές προκύπτουν. Για παράδειγμα, η εταιρία Hyatt έχει εφαρμόσει ένα πρόγραμμα δράσης του προσωπικού της, το ονομαζόμενο “Hyatt touch” το οποίο προετοιμάζει τους εργαζομένους να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών, όταν προκύπτουν. Είναι ένα πρόγραμμα το οποίο επιτρέπει στους εργαζομένους να αναγνωρίζουν έγκαιρα τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών και να ανταποκρίνονται ανάλογα. Αυτή η ενέργεια δημιούργησε για την Hyatt την εικόνα μιας επιχείρησης, που ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες των πελατών της και της προσέδωσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Ανάλογες πρακτικές εφαρμόζουν και τα ξενοδοχεία Westin με τη λειτουργία “service express center”, που στοχεύει σε ανταπόκριση προς τον πελάτη σε χρόνο ενός λεπτού, όπως το Brand Luxury Collection Starwood με τη λειτουργία του “guest service center”.

β) Η ομοιομορφία και η σταθερότητα στον τρόπο παροχής της υπηρεσίας αποτελεί επίσης κριτήριο ποιότητας, με την έννοια της συνέπειας του φορέα στο να διατηρεί σταθερά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά αλλά και αναλλοίωτες τις διαδικασίες παροχής που αφορούν τον τρόπο και τον χρόνο.

2.2 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στην Τουριστική Βιομηχανία

Στη τουριστική βιομηχανία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω της διαφοροποίησης που προκύπτει *από τις φυσικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά, το πλέγμα των υπηρεσιών, τον ανθρώπινο παράγοντα, από την τοποθεσία όπου εγκαθίσταται μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, από το κύρος που αποπνέει η επιχείρηση, ή ακόμα και από την κουλτούρα της επιχείρησης*. Η διαφοροποίηση αποτελεί το μέσο που θα προκαλέσει το ενδιαφέρον του πελάτη, θα τον εκπλήξει θετικά προσφέροντας του κάτι καινούριο δημιουργώντας ταυτόχρονα μοναδική ευκαιρία στην επιχείρηση για αποτελεσματικές δημόσιες σχέσεις, ανάπτυξη του κύρους της επιχείρησης, δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης και αφοσίωσης προς τους πελάτες και σαφώς μεγαλύτερη κερδοφορία (Kandampully et al., 2001).

2.3 Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα για τις τουριστικές υπηρεσίες

Η πολιτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να διακριθούν και να ανταγωνίζονται η μια την άλλη, επικεντρώνεται κυρίως στον τομέα της ποιότητας των υπηρεσιών και λιγότερο στην ποιότητα των προϊόντων, υπό την έννοια ότι τα τουριστικά προϊόντα (ξενοδοχεία, μεταφορικά μέσα, κτιριακές μηχανολογικές εγκαταστάσεις) σημειώνουν μικρές διαφορές και αποκλίσεις μεταξύ τους ως προς τα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Αντίθετα η ανταγωνιστική στρατηγική των επιχειρήσεων στρέφεται στην ποιότητα των υπηρεσιών, η οποία και θα αποτελέσει το κριτήριο για τη διάκριση και τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kandampully et al., 2001). Η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί κριτήριο για την αξιολόγηση και μέτρο σύγκρισης της συνολικής δραστηριότητας της επιχείρησης, από την παραγωγή και τον τρόπο διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μέχρι και τη συμβολή της στο χτίσιμο ενός ισχυρού εμπορικού ονόματος (Brand Identity) και φήμης και πελατείας. Αποτελεί μια διαδικασία που περιλαμβάνει και το βαθμό ανταπόκρισης στις απαιτούμενες υπηρεσίες αλλά και της σταθερότητας και της συνέπειας που χαρακτηρίζουν τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών. Επιχειρήσεις οι οποίες επιτυγχάνουν να συνδέσουν την ποιότητα των υπηρεσιών με όλες τις λειτουργικές διαδικασίες και ανταγωνιστικές μεθόδους στο πλαίσιο της στρατηγικής τους, τότε μόνο μπορούν να δημιουργήσουν ισχυρό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.4 Η σημασία των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (ξενοδοχεία) επηρεάζει από οικονομικής και κοινωνικής άποψης όλη τη χώρα. Δεδομένου ότι τα βασικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος είναι η μετακίνηση, η διαμονή και η διατροφή, τα ξενοδοχεία αποτελούν σημαντικότατο στοιχείο της τουριστικής υποδομής μίας χώρας, διότι χωρίς ξενοδοχεία δεν είναι δυνατή η διαμονή των τουριστών. Η ύπαρξη ξενοδοχείων κατά συνέπεια αποτελεί προϋπόθεση για την τουριστική ανάπτυξη μίας χώρας, η οποία (ανάπτυξη)

ποσοτικά εξαρτάται από τον αριθμό κλινών (δυναμικότητα) της ξενοδοχείου και ποιοτικά από την κατηγορία των ξενοδοχείων και από την ποιότητα του προϊόντος τους (Φουντουλάκης, 2002).

Τα ξενοδοχεία απορροφούν μεγάλο μέρος της τοπικής πρωτογενούς παραγωγής, αλλά και είναι σημαντικοί πελάτες βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην ανάπτυξη άλλων κλάδων της εθνικής οικονομίας. Τα ξενοδοχεία είναι διασπαρμένα στην επικράτεια, συμβάλλοντας με τη λειτουργία τους στην περιφερειακή ανάπτυξη, στην αποκέντρωση της εργασίας, αλλά και στη μείωση της ανεργίας. Ταυτόχρονα τα ξενοδοχεία συνεισφέρουν στην αύξηση των πόρων της κατά περιοχή τοπικής αυτοδιοίκησης (Χρήστου, 1999).

Η ιστορία των ξενοδοχείων αποκαλύπτει ότι αυτά αναπτύσσονται ανάλογα με τον πολιτισμό της εποχής. Στους ξενοδοχειακούς χώρους διοργανώνονται συχνά πολιτιστικές εκδηλώσεις, ενώ συναντώνται και επικοινωνούν πολίτες από όλα τα μέρη της γης. Το ξενοδοχειακό γίνεσθαι μπορεί να θεωρηθεί ένα βαρόμετρο του παγκόσμιου πολιτισμού. (Φουντουλάκης, 2002).

2.5 Τα Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Προϊόντος

Το σύνολο υλικών αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο ονομάζεται ξενοδοχειακό προϊόν. Υπηρεσία είναι η εργασία ή η παροχή που βρίσκει χρήση από κάποιον τρίτο. Υπηρεσία για παράδειγμα είναι η χρήση του ξενοδοχειακού δωματίου από τον πελάτη ή το σερβίρισμα του φαγητού του στο εστιατόριο (Σωτηριάδης, 2002).

Οι υπηρεσίες είναι άυλες και δεν μπορούν να έρθουν στην ιδιοκτησία του πελάτη. Η ποιότητα των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από την υποκειμενικότητα, διότι ο κάθε πελάτης παίρνει διαφορετικό όφελος από την κατανάλωση τους. Η ποιότητα πολλών ξενοδοχειακών υπηρεσιών εξαρτάται απόλυτα από τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικά στις περιπτώσεις που η υπηρεσία ως προϊόν καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται. Το σερβίρισμα του φαγητού για παράδειγμα είναι μία υπηρεσία που ο πελάτης καταναλώνει ακριβώς τη στιγμή που ο τραπεζοκόμος την προσφέρει. Ενώ ο καθαρισμός του δωματίου είναι μία υπηρεσία στην οποία ο χρόνος παραγωγής διαφέρει

από το χρόνο κατανάλωσης, εφόσον πρώτα η καμαριέρα καθαρίζει το δωμάτιο και στη συνέχεια ο πελάτης κάνει χρήση.

Η ποσότητα του διαθέσιμου ξενοδοχειακού προϊόντος ορίζει το μέγεθος του ξενοδοχείου και η ποιότητα, την οικονομική του επιτυχία και εξέλιξη. Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι αποτέλεσμα σύνθεσης ενός πλέγματος αγαθών και υπηρεσιών, όπως

- Φήμη της περιοχής εγκατάστασης του ξενοδοχείου
- Φυσικό και τεχνητό περιβάλλον
- Αρχιτεκτονική, διακόσμηση και διαρρύθμιση του ξενοδοχείου
- Άνεση, θέα, καθαριότητα και ευκολίες υπνοδωματίων
- Φαγητά, ποτά και λοιπά προσφερόμενα υλικά αγαθά
- Εξυπηρέτηση, προθυμία, θετικότητα εργαζομένων
- Μουσική, διασκέδαση και κάθε προσφερόμενη ευκολία

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το ξενοδοχειακό προϊόν προσφέρεται σε δεδομένο τόπο, ο οποίος δεν επιδέχεται μεταβολή, διότι το ξενοδοχείο δεν κινείται ούτε μεταφέρεται. Επίσης, ότι η κατανάλωση των υπηρεσιών απαιτεί να είναι ο πελάτης φυσικά παρών στο χώρο του ξενοδοχείου (Φουντουλάκης, 2002).

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι ευαίσθητο λόγω της μεγάλης ποικιλίας της σύνθεσης του και παρουσιάζει τις εξής ιδιαιτερότητες :

- Είναι πολύμορφο και πολυσύνθετο. Είναι δηλαδή ένα προϊόν το οποίο αποτελείται από διάφορα προϊόντα τα οποία είναι διαφορετικά μεταξύ τους. Τα προϊόντα αυτά προσφέρονται σε διαφορετικές στιγμές, σε διαφορετικούς χώρους και από διαφορετικούς ανθρώπους.
- Καταναλώνεται επί ημέρες και η γνώμη του πελάτη για την συνολική του ποιότητα ολοκληρώνεται μετά την αναχώρηση.
- Δεν αποθηκεύεται. Το δωμάτιο του ξενοδοχείου που δεν νοικιάστηκε τη μία μέρα, δεν μπορεί να νοικιαστεί την επόμενη, καλύπτοντας έτσι την απώλεια εσόδου της προηγούμενης.
- Δεν μεταφέρεται και δεν διανέμεται στις διάφορες αγορές, αλλά υποχρεώνει τον καταναλωτή να μεταφερθεί αυτός στο χώρο που προσφέρεται.

- Εξαρτάται από πολλούς έξω-ξενοδοχειακούς παράγοντες. Άσχημες κλιματολογικές συνθήκες, σεισμοί, φωτιές, τρομοκρατικές ενέργειες ή άλλες καταστροφές δημιουργούν πρόβλημα στην ποιότητα του.

Το ξενοδοχειακό προϊόν μπορεί να αναλυθεί σε πέντε επίπεδα. Στο κεντρικό, επίσημο, προσδοκώμενο, το επαυξημένο και το συμπληρωματικό προϊόν (Φουντουλάκης, 2002).

2.6 Ξενοδοχειακός Κλάδος

Σύμφωνα με μελέτη του καθηγητή και επιστημονικού συνεργάτη του ΙΤΕΠ, Δρ. Γρηγόρη Θ. Παπανίκου, «το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής μετράται, μεταξύ άλλων, με τον αριθμό των αφίξεων και των διανυκτερεύσεων που πραγματοποιούνται σε μία τουριστική περίοδο (π.χ. θερινοί μήνες), καθώς και με τη διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή, γεγονός που μαρτυρεί πως ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα του τουριστικού τομέα. Είναι βέβαιο ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη των χιλιάδων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων» (Παπανίκος, 2004).

Η ποιότητα, καθώς και το μέγεθος, της τουριστικής δραστηριότητας σε μία περιοχή επηρεάζεται σημαντικά από την ποιότητα του χώρου και τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό, βέβαια, με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών / συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, η πολεοδομία, αλλά και το φυσικό περιβάλλον. Τα ξενοδοχεία γενικότερα θεωρούνται οικονομικά οικήματα τα οποία προσφέρουν φιλοξενία αορίστου χρόνου (ύπνο με ή χωρίς φαγητό) στο κοινό επί πληρωμή (Λαλούμης & Ρούπας, 2000).

Στη νομοθεσία ο ορισμός που έχει δοθεί καθορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί εντός ή εκτός πόλεων και παρέχει κατάλυμα με ή χωρίς επισιτισμό. Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε πως ξενοδοχείο αποτελεί μια επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διαθέτει σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και διάφορα επιπρόσθετα (αλλά απαραίτητα) προϊόντα τα οποία αποσκοπούν στην κάλυψη αναγκών των φιλοξενούμενων ατόμων (Παπανίκος, 2004).

2.7 Τα Ξενοδοχεία στην Ελλάδα

Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότερες ημερομηνίες που έχουν να κάνουν με καινούρια ξενοδοχεία της Αττικής από το πρώτο μέχρι και τις μέρες μας:

- Το 1835 η Αττική έχτισε το πρώτο της ξενοδοχείο με την ονομασία, «Νέον Ξενοδοχείον» ή «Albergo Nuovo», του Ιταλού Καζάλι.
- Το 1878 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η ιστορική «Μεγάλη Βρετανία» στη θέση που είναι σήμερα στο Σύνταγμα.
- . Το 1917 λειτούργησε το «Ατενέ Παλλάς» απέναντι από το Πολυτεχνείο, το οποίο ήταν το πρώτο κτίριο της Αθήνας που κτίστηκε με μπετόν και την ίδια εποχή στο Ν. Φάληρο λειτούργησε το ξενοδοχείο «Ακταίον», το πιο πολυτελές για την εποχή του το οποίο διέθετε 80 δωμάτια.
- Γνωστά ξενοδοχεία της Αθήνας ήταν επίσης το «Ξενοδοχείον της Αγγλίας», το «Grand Hotel Magestic» το «Ξενοδοχείο της Αθήνας», το «Victoria» και το «Ξενοδοχείον των Ξένων».
- Το 1924 υπήρχαν στην Ελλάδα 1090 ξενοδοχεία με μέσο όρο 11 δωμάτια το καθένα. Αυτό συνέβαινε, διότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είχαν τέσσερα έως πέντε δωμάτια, ενώ ήταν λίγα αυτά που είχαν πενήντα έως εκατό δωμάτια και παρείχαν ποιοτικές υπηρεσίες στους ταξιδιώτες.
- Σήμερα η Ελλάδα είναι μία τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στο σύνολό τους ξεπερνούν τον αριθμό των 8500.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

3.1 Ο Ρόλος του Προσωπικού στην Πρόσφορα Υπηρεσιών Υψηλής Ποιότητας

Σε κάποιες επιχειρήσεις-οργανισμούς παρατηρείται είτε η θετική ή αρνητική συνεισφορά του προσωπικού στην παραγωγή και παράδοση υπηρεσιών ποιότητας, είτε η δυνατότητα του να διορθώνει τα λάθη ή την ανεπάρκεια των υπόλοιπων υπηρεσιών ποιότητας. Το πιο συνηθισμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί είναι ότι τα προγράμματα ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών μετά το πέραςμα ενός, δύο ή τριών ετών αποδυναμώνονται διότι σταματάει η προσπάθεια διοίκησης του προσωπικού. Αυτό συμβαίνει διότι:

- η ηγεσία δεν μπορεί να εκφράσει αριθμητικά τα αποτελέσματα της προσπάθειας ώστε να την συνεχίσει, να την βελτιώσει ή και να την αλλάξει.
- το προσωπικό της πρώτης γραμμής που ασχολείται με την εξυπηρέτηση του πελάτη, δεν αισθάνεται ενδιαφέρον και δέσμευση, θεωρώντας την εξυπηρέτηση πελατών ως μία ρουτίνα ή ένα πρόβλημα.

Ωστόσο, πολλές φορές έχει παρατηρηθεί ένα δυσαρεστημένο προσωπικό να ξεσπάει την δυσαρέσκεια του στους πελάτες ή ακόμα να μην αισθάνεται ότι έχει αναπτύξει σχέση συνεταιρισμού με τον οργανισμό. Δυστυχώς το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού θεωρεί ότι τα προβλήματα που διαδραματίζονται γύρω του δεν το αφορούν. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι ο ανθρώπινος παράγοντας χρειάζεται συστηματική προσπάθεια για ανάπτυξη νοοτροπίας που θα οδηγήσει στην παραγωγή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου. Επομένως η διοίκηση ενός οργανισμού θα ήταν καλό να υιοθετήσει ένα σύστημα διοίκησης το οποίο να είναι προσαρμοσμένο στην κουλτούρα και το κλίμα του οργανισμού και το οποίο να μπορεί να επιλέγεται, να τηρείται και να βελτιώνεται (Δερβιτσιώτης, 1993).

3.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Οι αναζητήσεις για την αποτελεσματικότερη άσκηση της διοίκησης δεν σταμάτησαν. Οι σύγχρονες εξελίξεις στην τεχνολογία, οι διαφοροποιημένες απαιτήσεις της αγοράς, αλλά και οι τόσες κοινωνικές και κυρίως οικονομικές αλλαγές της δεκαετίας του 1990 επηρέασαν και τη θεωρητική σκέψη και την πρακτική της διοίκησης. Μέσα από όλη αυτή την αναζήτηση και την παρατήρηση επιτυχημένων μοντέλων και τρόπων διοίκησης, διαμορφώθηκε μία συγκεκριμένη τάση διοίκησης. Η τάση αυτή, η οποία γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη κατά την τρέχουσα δεκαετία και καταλαμβάνει πλέον αρκετά μεγάλο μέρος της σύγχρονης βιβλιογραφίας, είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Μάνατζμεντ ή αλλιώς TQM) (Paul, 2004).

3.3 Εννοιολογική Προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) της με το μικρότερο δυνατό κόστος (Σπανός, 1995).

Οι βασικές αρχές της είναι η δέσμευση της ηγεσίας, η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη και προμηθευτή, η ικανοποίηση του πελάτη, η φιλοσοφία των μηδέν λαθών, η συνεχής εκπαίδευση και η συνεχής βελτίωση ("kaizen" κατά τους ιάπωνες).

Σ' αυτό το σημείο οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι η στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι εξ ολοκλήρου προσανατολισμένη προς τον πελάτη. Η ΔΟΠ ορίζεται ως «ένας τρόπος οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της επιχείρησης, κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, κάθε μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο». Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στη συνεχή ανταλλαγή πληροφορήσης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να εμπλακεί στη διαδικασία

παραγωγής του προϊόντος και παροχής υπηρεσίας. Μία πολύ γνωστή πτυχή αυτής της ιδέας είναι οι κύκλοι ποιότητας.

Θα πρέπει να προετοιμάζονται για προσαρμογή στην έννοια της εξουσιοδότησης, ομάδες εργασίας που συναντώνται, συζητάνε και επιλύουν ορισμένα προβλήματα παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Το κύριο πρόβλημα εφαρμογής του ελέγχου ποιότητας είναι το είδος μάνατζμεντ που επικρατεί στα ξενοδοχεία (Σπανός, 1995).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, λοιπόν, εισάγει μία ευρύτερη διάσταση στη διοικητική σκέψη, μία διαφορετική αντιμετώπιση της λειτουργίας της διοίκησης σε ένα οργανισμό. Η Δ.Ο.Π. «είναι η αδιάκοπη προσπάθεια για συνεχή βελτίωση, τα μικρά βήματα εμπρός κάθε μέρα, αυτό που οι Ιάπωνες αποκαλούν «καιζέν». Η προσπάθεια αυτή περιλαμβάνει την αντίληψη ότι η ολική ποιότητα είναι ένας «δρόμος χωρίς τερματισμό» και καθοδηγεί την έμφυτη διάθεση για πρόοδο, η οποία πιστεύουμε ότι υπάρχει σε όλους τους εργαζομένους μας. Έχουμε ξοδέψει αρκετό χρόνο εξηγώντας στους εργαζομένους μας ότι ο καθένας έχει κάποια ευθύνη να συμμετέχει στη συνεχή βελτίωση και αυτοί έχουν αποκριθεί με ενθουσιασμό σε αυτήν μας την προσέγγιση» (Σπανός, 1995).

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας προδικάζεται και κατευθύνεται από το αν βελτιώνονται οι διαδικασίες που το παράγουν. Η ποιότητα είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος, το οποίο εργάζεται με αφοσιωμένους ανθρώπους και όχι από αφοσιωμένους ανθρώπους που εργάζονται μέσα στο σύστημα. Όταν υπάρχει πρόβλημα με την ποιότητα, συνήθως κατά 85% φταίει το σύστημα και μόνο κατά ένα 15% φταίνει οι εργαζόμενοι σε αυτό. Η Δ.Ο.Π. (T.Q.M.), ξεκινώντας από την αφετηρία ότι η ποιότητα δεν είναι στατικό χαρακτηριστικό, αλλά συνεχώς μπορεί να βελτιώνεται επειδή οι ανάγκες και οι επιθυμίες διαφοροποιούνται, υιοθετεί την άποψη ότι στην ανώτατη ηγεσία μετατίθεται η ευθύνη για τον μακροχρόνιο σχεδιασμό και τη στρατηγική λήψη μέτρων δημιουργίας των κατάλληλων προϋποθέσεων και του περιβάλλοντος, ώστε να λειτουργούν και να εξελίσσονται αποτελεσματικά οι διαδικασίες βελτίωσής της.

O W. Edward Deming (1993:118) στον κύκλο PCDA, (Planning), (Doing), (Checking) (Acting), υποστηρίζει και περιγράφει ως εξής τον κύκλο PCDA:

- Σχεδιάζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας.

- Εκτελώ τη δοκιμή στην προτεινόμενη αλλαγή.
- Ελέγγω ή μελετώ τα αποτελέσματα της δοκιμής.
- Παίρνω την ανατροφοδότηση και ενέργεια ανάλογα με τα αποτελέσματά τους, είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε απορρίπτοντάς την και προτείνοντας στη θέση της κάποια άλλη.

Με τη διαδικασία του κύκλου υπάρχει συνεχής ποιοτική βελτίωση χωρίς τέλος.

Στις αρχές της Δ.Ο.Π. κατατάσσεται και η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, με στόχο όλοι να εκπληρώνουν το έργο τους βελτιώνοντας το τελικό αποτέλεσμα. Η επιτυχία της συμμετοχής προϋποθέτει ότι :

- Όλοι γνωρίζουν και συνειδητοποιούν σε βάθος τις αξίες του αγαθού της μόρφωσης, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού.
- Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες να εκτελέσει το σκοπό του.
- Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία συνείδηση και εμπιστοσύνη μεταξύ ανώτατης εκπαιδευτικής ηγεσίας και του ανθρώπινου εκπαιδευτικού παράγοντα και να δίνεται η δυνατότητα στον τελευταίο να συμμετέχει στο σχεδιασμό των διαδικασιών της ποιοτικής βελτίωσης.

Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. θεωρούμε ότι μπορεί να γίνει μέσω:

- της εσωτερικής δομικής επικοινωνίας των εκπαιδευτικών μονάδων,
- της συστηματικής εκπαίδευσης και ενημέρωσης, ώστε να γνωρίζουν σε βάθος
- τις νέες αλλαγές, και ενός συστήματος προτάσεων και ευκαιριών για συνεχή βελτίωση, που δίνει τη δυνατότητα να αξιολογηθούν τα πλεονεκτήματα και να βελτιωθούν οι αδυναμίες (Σπανός, 1995)

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σε μία τουριστική επιχείρηση έχει τα εξής αποτελέσματα:

- μεγιστοποιεί την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του
- συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου

- συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία των εργαζομένων περιορίζει τα παράπονα των πελατών συμβάλλει στην ικανοποίηση του πελάτη
- αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των υπαλλήλων βελτιώνει την παραγωγικότητα
- περιορίζει τα λάθη και επομένως αποφεύγονται και τα έξοδα για την διόρθωσή τους
- αναβαθμίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες παρουσιάζει καλύτερη εικόνα προς στα έξω (Φουντουλάκης, 2002).

3.4 Η Σημασία της Ποιότητας στα Ξενοδοχεία

Η αντίληψη της ποιότητας στον κλάδο των υπηρεσιών καθορίζεται βάσει των προσδοκιών των πελατών, ενώ σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο των Lewis&Boom (1983), η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί ένα μέτρο του κατά πόσο καλά το επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας αντιστοιχεί στις προσδοκίες των καταναλωτών σε σταθερή βάση. Με άλλα λόγια, πριν την αγορά μίας υπηρεσίας ο πελάτης έχει ορισμένες προσδοκίες αναφορικά με τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της, τις οποίες συγκρίνει μετά την αγορά της και μέσω αυτής της διαδικασίας, διαμορφώνεται η αντιληπτή ποιότητα μίας υπηρεσίας. Η ποιότητα είναι ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας της διοίκησης και του μάρκετινγκ, αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των ερευνητών αναφορικά με την ακριβή εννοιολογική της προσέγγιση. Ο Garvin (1998), προσεγγίζοντας τον όρο της ποιότητας, αναφέρει πως η υψηλή ποιότητα προσδιορίζεται από τους ίδιους τους καταναλωτές, περιγράφοντας μία πελατοκεντρική άποψη, σύμφωνα με την οποία ο πελάτης είναι αυτός που αποφασίζει τι αποτελεί ποιοτικό χαρακτηριστικό βάσει της καταλληλότητας, της χρησιμότητας και της προοπτικής που αυτό αποδίδει στην παρεχόμενη υπηρεσία.

Η ποιότητα στο ξενοδοχειακό κλάδο και γενικότερο στον κλάδο της φιλοξενίας αποτελεί ένα ιδιαίτερο ζήτημα, το οποίο πρέπει να αναλύεται βάσει των ιδιαίτερων και ξεχωριστών χαρακτηριστικών του κλάδου. Έτσι, χαρακτηριστικά όπως η αυλότητα, η

ετερογένεια, η δυνατότητα αλλοίωσης και η παράλληλη παραγωγή και κατανάλωση των υπηρεσιών, είναι κρίσιμα για τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται η ποιότητα (Lugosi, 2007). Οι Parasuraman et al., (1985) υποστηρίζουν πως η ποιότητα των υπηρεσιών εντοπίζεται μέσω της σύγκρισης μεταξύ των αναγκών των καταναλωτών και της αντίληψής τους σχετικά με αυτό που πρέπει να προσφερθεί(προσδοκίες) και με αυτό που τελικά παρέχεται (απόδοση). Επίσης, ο Gronroos (1985) επισημαίνει πως οι πελάτες αξιολογούν όχι μόνο το αποτέλεσμα της υπηρεσίας που παρέχεται, δηλαδή την τεχνική της πλευρά, αλλά και την ίδια τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, δηλαδή της λειτουργική της ποιότητα.

Παραδειγματικά, σε ένα εστιατόριο ξενοδοχείου, η ποιότητα του φαγητού που προσφέρεται αποτελεί την τεχνική άποψη της ποιότητας, ενώ ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται ο πελάτης από το προσωπικό του εστιατορίου αποτελεί τη λειτουργική ποιότητα, οι οποίες επηρεάζουν παράλληλα την αντιληπτή συνολική ποιότητα της υπηρεσίας. Ο κλάδος των ξενοδοχείων χαρακτηρίζεται από ορισμένα ιδιαίτερα στοιχεία, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την οριοθέτηση, μέτρηση και διαχείριση της ποιότητας. Αρχικά, οι υπηρεσίες της φιλοξενίας κατά βάση καταναλώνονται στο σημείο παραγωγής τους, γεγονός που καθιστά τον έλεγχο του αποτελέσματος ένα δύσκολο εγχείρημα (Barnes, 1995).

Ακόμη, η ποιότητα στις υπηρεσίες των ξενοδοχείων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία του πελάτη, η οποία αφορά ένα βίωμα που συμβαίνει όταν μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του σκόπιμα για να ενσωματώσει τους πελάτες του σε μία διαδικασία που αξίζει να μείνει στη μνήμη τους (Pine&Gilmore, 1998). Για παράδειγμα, σε θεματικά εστιατόρια και σε εξαιρετικά πολυτελή ξενοδοχεία, οι υπηρεσίες που παρέχονται συνδέονται με την εμπειρία ενός μοναδικού βιώματος. Επίσης, οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες συνήθως περιλαμβάνουν υψηλό βαθμό συμμετοχής του καταναλωτή για τη δημιουργία αλυσίδας αξίας, ενώ ο βαθμός αυτός συμμετοχής επηρεάζει καίρια την ποιότητα και τα αντιληπτά της χαρακτηριστικά. Ένα από τα διασημότερα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της ποιότητας στον κλάδο των υπηρεσιών, γενικότερα, και στο ξενοδοχειακό κλάδο, ειδικότερα, είναι αυτό των Parasuraman et al., (1985), οι οποίοι κατέγραψαν αρχικά τα χαρακτηριστικά της αντιληπτής ποιότητας των υπηρεσιών και σε δεύτερο λόγο τα κενά

(“gaps”), τα οποία καθορίζονται για τη μέτρηση της ποιότητας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, καλούμενο ως SERVQUAL (Service Quality) οι Zeithaml et al., (1990) πρότειναν πως τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες στη διαμόρφωση των προσδοκιών και των αντιλήψεών τους περί ποιότητας αντιστοιχούν στις παρακάτω διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών:

- Τα υλικά στοιχεία, όπως είναι η φυσική ένδειξη, το προσωπικό, τα μέσα επικοινωνίας και η φυσική παρουσία των εγκαταστάσεων
- Η αξιοπιστία, δηλαδή η ικανότητα παροχής της υπηρεσίας αξιόπιστα και με ακρίβεια
- Η ανταποκρισιμότητα, δηλαδή η προθυμία υποστήριξης του πελάτη.
- Η ασφάλεια, η γνώση και η ευγένεια του προσωπικού, αλλά και η ικανότητά του να δημιουργεί εμπιστοσύνη
- Η ενσυναίσθηση, δηλαδή η παροχή εξατομικευμένης φροντίδας στους πελάτες
- Το μοντέλο SERVQUAL υποθέτει πως ο καταναλωτής αξιολογεί την ποιότητα των υπηρεσιών ως εμπειρία του αποτελέσματος μεταξύ της διαφοράς αναμενόμενης και αντιληπτής υπηρεσίας, υπογραμμίζοντας τις βασικές απαιτήσεις της ποιότητας και προσδιορίζοντας τα πέντε κενά που επιφέρουν την αποτυχία. Τα κενά αυτά, τα οποία είναι το αποτέλεσμα αναντιστοιχιών και αντιφάσεων κατά τη διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας, είναι τα παρακάτω (Zeithaml et al, 1990):
- Το κενό αντίληψης της διαχείρισης, καθώς οι αντιλήψεις των διευθυντών αναφορικά με τις προσδοκίες του πελάτη μπορεί να διαφοροποιούνται από τις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες τους, με αποτέλεσμα η διοίκηση να αντιλαμβάνεται τις προσδοκίες της ποιότητας ανακριβώς.
- Το κενό των προδιαγραφών της ποιότητας, καθώς αποκλίσεις στις προδιαγραφές αυτές σημαίνουν πως ακόμα και αν οι ανάγκες των καταναλωτών είναι γνωστές και καθορισμένες δεν μπορούν να μεταφραστούν σε κατάλληλα στοιχεία της αντιληπτής ποιότητας
- Το κενό κατά την παροχή της υπηρεσίας, το οποίο αναφέρεται στην απόδοση των υπηρεσιών και υποδηλώνει πως οι προδιαγραφές της ποιότητας δεν πληρούνται κατά το στάδιο παραγωγής και παράδοσης της υπηρεσίας

- Το κενό της επικοινωνίας, το οποίο δείχνει πως η παραχθείσα υπηρεσία δεν αναδεικνύεται κατάλληλα από τις διαδικασίες της επικοινωνίας
- Το κενό της αντιληπτής ποιότητας της υπηρεσίας, το οποίο είναι αποτέλεσμα της υπολειπόμενης ποιότητάς της σε σχέση με τις προσδοκίες των πελατών.

Σύμφωνα με τους Brogowicz et al., (1990) το κενό αυτό είναι το πιο σημαντικό για τη διαμόρφωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Οι Zeithaml & Bitner (2003) αναφέρουν πως για τη διαχείριση της ποιότητας, είναι σημαντική η διαχείριση των προαναφερθέντων κενών ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις της ποιότητας όλων των ενδιαφερόμενων μερών, δηλαδή των στελεχών διοίκησης, του προσωπικού και των πελατών. Έτσι, η ποιότητα αποτελεί ουσιαστικά ένα αποτέλεσμα, το οποίο μετράται από τη διαφορά μεταξύ των αντιλήψεων των πελατών και των αντίστοιχων προσδοκιών τους.

3.5 Η Σημασία της Μέτρησης και Αξιολόγησης Ποιότητας στα Ξενοδοχεία

Η έννοια της ολικής ποιότητας αποτελεί πλέον έναν κρίσιμο παράγοντα της βιομηχανίας της φιλοξενίας, αναφερόμενη σε ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα που αποσκοπεί στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών σε ένα διαρκές επίπεδο χαμηλού κόστους. Έτσι, ένα σύστημα ολικής ποιότητας δεν αποτελεί ένα ξεχωριστό διαχειριστικό τμήμα ενός οργανισμού που επιδέχεται ξεχωριστής στρατηγικής αντιμετώπισης, αλλά, αντιθέτως, είναι ένα σύστημα που λειτουργεί οριζόντια σε όλα τα λειτουργικά τμήματα και τις υπηρεσίες μίας επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας το σύνολο των εργαζομένων. Εκτός αυτού, ένα σύστημα ΔΟΠ επεκτείνεται σε όλη την οργανωσιακή αλυσίδα αξίας προς τα πίσω και προς τα εμπρός για να συμπεριλάβει όλους τους συμμετέχοντες της εφοδιαστικής και της καταναλωτικής αλυσίδας. Για να είναι αυτό εφικτό, ένα σύστημα ΔΟΠ πρέπει να προσανατολίζεται στη διαρκή οργανωσιακή αλλαγή και μάθηση, ως σημεία κλειδιά για την επιτυχία.

Συνεπώς, η ΔΟΠ στον τομέα της φιλοξενίας αποτελεί μία συμμετοχική διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους εργαζόμενους να λειτουργήσουν ομαδικά με σκοπό την εκπλήρωση των προσδοκιών όλων των επισκεπτών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ο Walker (2010) σημειώνει πως μία επιτυχημένη ξενοδοχειακή επιχείρηση που εφαρμόζει συστήματα ΔΟΠ θα πρέπει να προσλαμβάνει και να χρησιμοποιεί διαχειριστές που είναι σε θέση να δημιουργούν ενθαρρυντικά και συμμετοχικά εργασιακά περιβάλλοντα, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να αποτελούν μέρος της αποστολής του οργανισμού, του καθορισμού και της υλοποίησης των στόχων. Υπό το ίδιο πρίσμα, οι Λαλούμης & Κατσώνη (2010) υποστηρίζουν πως η εφαρμογή των συστημάτων ΔΟΠ στον τομέα της φιλοξενίας θα πρέπει να υποκινούν και να εμπνέουν το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών, ώστε να αποκτάται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για τον τουριστικό κλάδο, εν γένει. Η τελευταία διαπίστωση είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς αναδεικνύει την ολιστική προσέγγιση της ΔΟΠ εντός και εκτός του οργανωτικού πλαισίου της.

Η διασφάλιση της ποιότητας στο πλαίσιο της ΔΟΠ εξαρτάται από δύο σημαντικούς τομείς, το σχεδιασμό της παρεχόμενης υπηρεσίας και τον έλεγχο ποιότητας κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας. Οι Evans&Lindsay (2010) επισημαίνουν πως ο έλεγχος αυτός πρέπει να επιτελείται καθ' όλη τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας και να υποβοηθείται με κάποιο εργαλείο ή μέθοδο μέτρησης και ελέγχου. Έτσι, ο έλεγχος της ποιότητας οφείλει να προσανατολίζεται προς το αποτέλεσμα παροχής της υπηρεσίας και να μετρά εκείνα τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που είναι πραγματικά χρήσιμα και πολύτιμα για τους τελικούς χρήστες.

Σύμφωνα με το Reyad (2005) η αξιολόγηση της ποιότητας σε ένα σύστημα ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο πρέπει να βασίζεται στη γνώση του προσωπικού αναφορικά με τη μεθοδολογία ελέγχου, καθώς και στη δέσμευσή του σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών, ώστε να εξασφαλίζει την ικανοποίηση των επισκεπτών σε όλη τη διάρκεια της διαμονής.

Συνολικά, οι Hayes et al., (2011) περιγράφουν την έννοια της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο ως τη συνεπή παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τα αναμενόμενα πρότυπα ποιότητας. Παράλληλα, το επίπεδο της ποιότητας είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την εμπειρία του επισκέπτη και το αντιληπτό βίωμά του κατά τη διάρκεια της διαμονής του σε ένα ξενοδοχείο, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός πως οι σύγχρονες τάσεις τουρισμού υποθέτουν ένα πρότυπο επισκέπτη, ο οποίος είναι πρόθυμος να πληρώσει περισσότερο για μία υπηρεσία που υπερβαίνει τις προσδοκίες του. Με τη

δημιουργία αξίας για τον επισκέπτη, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί με επιτυχία το πελατολόγιό της, δεδομένου ότι η προσέλκυση νέων πελατών είναι χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία. Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη τον αυξημένο ανταγωνισμό των σύγχρονων ξενοδοχείων, τον αυξημένο αριθμό απαιτητικών πελατών και την τάση ενίσχυσης των δικαιωμάτων των καταναλωτών, εν γένει, η διασφάλιση της ποιότητας αποκτά ακόμα περισσότερη βαρύτητα. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εφαρμογής συστημάτων ΔΟΠ στα ξενοδοχεία. Για να είναι, ωστόσο, αυτή αποτελεσματική, θα πρέπει αρχικά να μετρά τα κατάλληλα μεγέθη. Σύμφωνα με το Walker (2010), τα μεγέθη αυτά είναι:

- Η εξυπηρέτηση των επισκεπτών
- Οι διαδικασίες παροχής των ξενοδοχειακών υπηρεσιών
- Η εφαρμογή των αντίστοιχων συστημάτων
- Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

Η αυτό-αξιολόγηση της ποιότητας από την ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι εξαιρετικά σημαντική για την αναγνώριση, τον εντοπισμό και την επίλυση των αντίστοιχων προβλημάτων. Σύμφωνα με το Σωτηριάδη (2006), η συστηματική μέτρηση, αξιολόγηση και ανάλυση της ποιότητας στο πλαίσιο ενός συστήματος ΔΟΠ μπορεί να οδηγήσει σε ένα ευρύ φάσμα πλεονεκτημάτων για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως είναι ο εντοπισμός των ξενοδοχειακών δραστηριοτήτων που επιδέχονται βελτίωσης, η αναγνώριση του βαθμού αντιστοίχισης των προσδοκιών των επισκεπτών με τις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω της σύγκρισης των αποτελεσμάτων της αντιληπτής ποιότητας, ο έλεγχος του ανταγωνισμού και η δημιουργία μίας βάσης για την ανάπτυξη των μελλοντικών στρατηγικών.

3.6 Εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης

Η μέτρηση της ποιότητας σε ένα σύστημα ΔΟΠ αποτελεί μία μακροπρόθεσμη διαδικασία. Για το λόγο αυτό, ενέχει ένα κόστος, το οποίο ωστόσο θεωρείται «ευπρόσδεκτο», αν αναλογιστεί κανείς το αντίστοιχο κόστος της κακής ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών για την αντίστοιχη επιχείρηση. Το κόστος αυτό της αξιολόγησης και μέτρησης μπορεί να αφορά διοικητικές δαπάνες ή δαπάνες προσωπικού, κόστος ευκαιρίας, λόγω της σπατάλης εργασιακού χρόνου του προσωπικού και εξωτερικό κόστος, το οποίο συνδέεται με την πιθανότητα αποτυχίας της μεθόδου μέτρησης και αξιολόγησης (Johns, 1997). Για το λόγο αυτό, τα στελέχη διοίκησης των ξενοδοχείων όταν αποφασίζουν να εφαρμόσουν οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης ποιότητας θα πρέπει να υπολογίζουν την αναλογία κόστους-οφέλους. Οι Kariki & Tatari (2006) αναφέρουν πως ο υπολογισμός αυτής της αναλογίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εξίσωσης του κόστους μη-ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών (“non-quality cost”) και τους κόστους της αξιολόγησης με τα οφέλη που προέρχονται από τη μείωση του κόστους λειτουργίας, καθώς και το ποσοστό επιστροφής επισκεπτών είτε λόγω προηγούμενης διαμονής που κρίθηκε ικανοποιητική είτε λόγω δημιουργίας φήμης (“word of mouth recommendation”).

Τα γνωστότερα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο κατά την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ είναι τα εξής:

- Το μοντέλο αντιληπτής ποιότητας υπηρεσιών (Perceived Quality)
- Service Model – PQSM)
- Το μοντέλο των πέντε κενών (Five Gap Model)
- Το εργαλείο SERVQUAL
- Η Τεχνική Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Technique –CRIT)

Το μοντέλο αντιληπτής ποιότητας, το οποίο αναπτύχθηκε αρχικά από τον Gronroos το 1990, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση και τον εντοπισμό εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν την αντιληπτή ποιότητα μίας υπηρεσίας. Το εργαλείο αυτό προσεγγίζει ολιστικά την ποιότητα, η οποία θεωρείται ότι επηρεάζεται άμεσα από τις μεθόδους τουριστικού μάρκετινγκ, από τις μεταβλητές του βιώματος διαμονής σε ένα

ξενοδοχείο, από την εταιρική του εικόνα, από τις επιρροές της φήμης και της διαφήμισης, και, φυσικά, από τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις του επισκέπτη. Αν η αντιληπτή ποιότητα αξιολογηθεί πως ισούται με την αναμενόμενη μέσω σχετικών ερωτήσεων (π.χ. Τι είδους ξενοδοχειακές υπηρεσίες παρέχει η επιχείρηση;) τότε εκτιμάται πως το σύστημα ΔΟΠ έχει διαχειριστεί ορθά.

Το μοντέλο των πέντε κενών (Parasuraman et al., 1994), όπως αυτό αναπτύχθηκε και στην προηγούμενη υποενότητα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αποτελεί ένα πελατοκεντρικό εργαλείο που καθορίζει τους στόχους της ΔΟΠ και επεξηγεί τις διαδικασίες υποστήριξης της παροχής των υπηρεσιών.

Σύμφωνα με αυτό το εργαλείο, η αξιολόγηση της ποιότητας επηρεάζεται από τα κενά που υπάρχουν σε πέντε κατηγορίες αναμενόμενης και αντιληπτής ποιότητας. Ο εντοπισμός πιθανού χάσματος στις κατηγορίες αυτές υποθέτει πως υφίσταται έλλειμμα ποιότητας, το οποίο στη συνέχεια θα πρέπει να διευθετηθεί κατάλληλα. Για παράδειγμα, αν εντοπιστεί κενό ανάμεσα στις αντιληπτές ανάγκες των επισκεπτών του ξενοδοχείου από τα στελέχη διοίκησης και στις πραγματικές ανάγκες, τότε αυτό υποδεικνύει πως η στρατηγική της επιχείρησης δεν έχει διαχειριστεί σωστά το πελατολόγιό της και θα πρέπει να αναδιαμορφώσει είτε το είδος των υπηρεσιών είτε το στόχο-αγοράς που έχει θέσει κατά την ανάπτυξη του σχεδίου μάρκετινγκ.

Το εργαλείο SERVQUAL είναι μία μέθοδος αξιολόγησης της ποιότητας εσωτερικά και εξωτερικά. Η εσωτερική μέτρηση της ποιότητας επιτελείται μέσω της αξιολόγησης διάφορων αντικειμενικών κριτηρίων ποιότητας, όπως είναι οι τεχνικές προδιαγραφές, τα πρότυπα πιστοποίησης, η λειτουργική ποιότητα, η αποδοτικότητα του προσωπικού κ.ά., από αντίστοιχες μεθοδολογίες. Η γνωστότερη εξ αυτών είναι η SERVQUAL Technique (Edvardsson et al., 1994), μέσω της οποίας αξιολογούνται τα βασικότερα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (απτότητα, αξιοπιστία, ανταποκρισιμότητα, ασφάλεια, ενσυναίσθηση) με βαθμολογίες από το 1 μέχρι το 5 ανάμεσα στα προαναφερθέντα πέντε κενά της προηγούμενης μεθόδου. Η εξωτερική μέτρηση αξιολογεί τις υποκειμενικές προσδοκίες, ανάγκες και εμπειρίες των επισκεπτών (αναμενόμενη ποιότητα, ποιότητα βιώματος, αντιληπτή ποιότητα), συνήθως μέσω μεθόδων περιστατικών (Incident-Based methods).

Τέλος, η τεχνική κρίσιμων περιστατικών (CRIT) βασίζεται στη διερεύνηση ενός μικρού και αντιπροσωπευτικού δείγματος επισκεπτών αναφορικά με τις αντιλήψεις τους για την ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών σε διάφορες «στιγμές της αλήθειας» (Kariki, 2012). Τα αποτελέσματα αυτών των διερευνήσεων συλλέγονται σε βάθος χρόνου και παρέχουν χρήσιμη πληροφόρηση για την ανάπτυξη των υπηρεσιών, τη διεύρυνση του πεδίου μάρκετινγκ και τις μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας. Με τη μέθοδο αυτή, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι σε θέση να εντοπίσουν άμεσα τα προβλήματα των επισκεπτών και να τα επιλύσουν με σχετικά ευέλικτο τρόπο.

Εκτός των παραπάνω επίσημων εργαλείων, υπάρχει και ένας επιπλέον αριθμός μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης της ποιότητας στον κλάδο των ξενοδοχείων, εκ των οποίων οι σημαντικότερες είναι οι εξής (Kariki, 2012):

- Ερωτηματολόγια έρευνας βαθμού ικανοποίησης
- Η μέθοδος του «μυστικού επισκέπτη», όπου ένας κρυφός πελάτης διαμένει σε ένα ξενοδοχείο για να ελέγξει το επίπεδο της ποιότητας και να αναφέρει τα αποτελέσματα στη διοίκηση
- Έρευνες αγοράς, οι οποίες αξιολογούν διάφορες κρίσιμες μεταβλητές, όπως είναι ο ανταγωνισμός και η τιμολογιακή πολιτική
- Εκθέσεις ελέγχου από ανεξάρτητους εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελεγκτές
- Προφορικά ή γραπτά παράπονα και καταγγελίες
- Εκθέσεις αυτοαξιολόγησης από τα στελέχη διοίκησης, το προσωπικό ή άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. μέτοχοι)
- Εργαλεία συγκριτική αξιολόγησης (benchmarking), τα οποία ουσιαστικά αφορούν μεθόδους σύγκρισης μίας επιχείρησης με αντίστοιχες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές (best-in-class επιχειρήσεις).

3.7 Διασφάλιση Ποιότητας στα Ξενοδοχεία

Η εφαρμογή των συστημάτων ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο συμπεριλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα μηχανισμών διασφάλισης και πιστοποίησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο διασημότερος εξ αυτών είναι, φυσικά, η ταξινόμηση των ξενοδοχείων σύμφωνα με την κατηγορία τους βάσει ενός αριθμού αντικειμενικών κριτηρίων. Για την

ταξινόμηση αυτή χρησιμοποιούνται δύο κατηγορίες κριτηρίων, τα φυσικά μέτρα, όπως είναι ο αριθμός δωματίων, και τα ποιοτικά μέτρα, όπως είναι η ποιότητα του πρωινού ή των υποστηρικτικών υπηρεσιών (π.χ. εστιατόριο, πισίνα). Τα αντικειμενικά αυτά συστήματα διασφάλισης και πιστοποίησης ποιότητας είναι εξαιρετικά χρήσιμα όχι μόνο για την ενημέρωση των εν δυνάμει επισκεπτών και την αντικειμενική πληροφόρηση όλων των ενδιαφερόμενων, αλλά και για τις ίδιες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς μία αντικειμενική κατηγοριοποίηση δημιουργεί ένα ασφαλές επιχειρησιακό περιβάλλον, ενισχύοντας τις επενδύσεις, την ορθολογική χρηματοδότηση και την κατάλληλη κατανομή των διαθέσιμων εσωτερικών και εξωτερικών πόρων.

Οι ετικέτες ποιότητας περιλαμβάνουν το σύστημα κατηγοριοποίησης των αστεριών, σύμφωνα με το οποίο τα ξενοδοχεία βαθμολογούνται από ένα μέχρι πέντε αστέρια. Παρόμοιο σύστημα με αυτό των αστεριών είναι το Αμερικάνικο σύστημα Diamond Program, βάσει του οποίου τα ξενοδοχεία βαθμολογούνται από ένα μέχρι και πέντε διαμάντια. Επίσης, η διασφάλιση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιτελείται και διαμέσου των προτύπων ποιότητας ISO από το Διεθνή Οργανισμό Πιστοποίησης, καθώς και μέσω οικολογικών σημάτων, όπως είναι τα «πράσινα σήματα» (“green labels”), τα οποία πιστοποιούν τη χρήση φιλικών προς το περιβάλλον μεθόδων και γενικότερα τρόπους περιβαλλοντικής διαχείρισης ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων. Ειδικότερα αναφορικά με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO, τα σημαντικότερα εξ αυτών για τον κλάδο των ξενοδοχείων είναι τα ISO 9000:2000 και ISO 9001:2008 (διαχείριση ποιότητας), EN ISO 14001 (περιβαλλοντική διαχείριση), και ISO 22000:2005 (διαχείριση ασφάλειας τροφίμων).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί και μηχανισμός πιστοποίησης HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), βάσει του οποίου πιστοποιείται η ποιότητα και η ασφάλεια τροφίμων και ποτών από φυσικούς, χημικούς και μικροβιολογικούς κινδύνους. Η εφαρμογή των προτύπων HACCP για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι υποχρεωτική από το κοινοτικό δίκαιο και αποτελεί έναν από τους βασικότερους μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας των συμπληρωματικών υπηρεσιών των εστιατορίων, του πρωινού, των μπαρ του ξενοδοχείου κλπ. Επίσης, υπάρχουν και λιγότερο επίσημοι τρόποι διασφάλισης ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, οι

οποίοι κυρίως βασίζονται στις υποκειμενικές απόψεις των επισκεπτών (“reviews”) και υπάρχουν, κυρίως, διαδικτυακά. Τέτοια παραδείγματα είναι οι ιστοσελίδες tripadvisor.com και booking.com. Ακόμη, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διαχείριση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) έχει αναπτύξει ένα σύστημα διασφάλισης χρήσης ποιοτικών και βιώσιμων πρακτικών από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρωπαϊκό χώρο. Το μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας EFQM αποτελεί ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων, χωρίς ωστόσο να παρέχει επίσημη πιστοποίηση ποιότητας, αλλά προσφέρει βραβεία σε εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που κρίνονται πως αριστεύουν. Το σύστημα αυτό αποτελείται από τις μεταβλητές της ηγεσίας, της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, της πολιτικής και στρατηγικής, των πόρων και των διαδικασιών, οι οποίες υπολογίζονται βάσει συστηματικών και μετρήσιμων τρόπων, ενώ παράλληλα αξιολογούνται τα αποτελέσματα της επιχειρησιακής λειτουργίας σύμφωνα με τα κριτήρια της ικανοποίησης του προσωπικού, της ικανοποίησης των πελατών και του αντίκτυπου στην κοινωνία. Τα αποτελέσματα αυτά αξιολογούνται βάσει τάσεων, βαθμού αντικειμενικής επίτευξης στόχων και συγκρίσεων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Επίσης, ένας ιδιαίτερα δημοφιλής μηχανισμός διασφάλισης ποιότητας είναι τα Αμερικάνικα βραβεία Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA), τα οποία ισχύουν για όλους τους κλάδους και είναι συμβατά με άλλες πρωτοβουλίες βελτίωσης ποιότητας, όπως είναι το πρότυπο πιστοποίησης ISO 9000 και το μοντέλο SixSigma. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την απονομή των βραβείων αυτών είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ηγεσία, η εστίαση στην αγορά και τους καταναλωτές, η εστίαση στους ανθρώπινους πόρους, οι διαδικασίες και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Ανάλογης φιλοσοφίας είναι και τα Καναδικά βραβεία ποιότητας, τα οποία ισχύουν για όλους τους οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Στον παρακάτω Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα κριτήρια της φιλοσοφίας ΔΟΠ βάσει των βραβείων MBNQA και του μοντέλου EQA.

Πίνακας 1. Κριτήρια και παράγοντες επιτυχίας

MBNAQA/ΕQA Κριτήρια	MBNAQA/ΕQA Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας
Ηγεία	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δέσμευση Ανώτερης Διοίκησης ✓ Συμμετοχή Ανώτερης Διοίκησης ✓ Κοινές Αξίες ✓ Παθος για αριστεία ✓ Εμπνευση, Καθοδήγηση και Υποστήριξη ✓ Κοινωνική Υπευθυνότητα
Πολιτική & Στρατηγική	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Εφαρμογή διαδικασιών ποιότητας ✓ Στρατηγικός Σχεδιασμός ✓ Έλεγχος απόδοσης ✓ Σχεδιασμένη ανάπτυξη και εφαρμογή ✓ Σχέδια ποιότητας
Εστίαση στον Πελάτη	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Έλεγχος ποιότητας ✓ Πελατειακές σχέσεις ✓ Πελατειακή κανονποίηση ✓ Έρευνα αγοράς
Πληροφόρηση & Ανάλυση	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διαχείριση προμηθευτών ✓ Αξιολόγηση απόδοσης προμηθευτών ✓ Βελτίωση συνεργασιμών ✓ Συγκριτική ανάλυση ✓ Μέτρα οργανωσιακής απόδοσης
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ✓ Συμμετοχικό εργασιακό περιβάλλον ✓ Εργασιακή κανονποίηση και ευημερία
Διαχείριση διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διαχείριση, Σχεδιασμός, Εφαρμογή διαδικασιών ✓ Αξιολόγηση διαδικασιών ✓ Διαδικασίες προϊόντων/υπηρεσιών ✓ Διαδικασίες προμηθευτών/συνεργιών
Επιχειρησιακά Αποτελέσματα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανοποίηση ενδιαφερόμενων μερών ✓ Αποτελέσματα πελατών και αγοράς ✓ Οικονομικά αποτελέσματα ✓ Αποτελέσματα Ανθρώπινων Πόρων ✓ Αποτελέσματα οργανωσιακής απόδοσης

Επιπροσθέτως, η εταιρία The Leading Hotels of theWorld (LHW), απαριθμώντας γύρω στα 450 μέλη παγκοσμίως σε περισσότερες από 80 χώρες, αποτελεί έναν διάσημο οργανισμό που βραβεύει τα καλύτερα ξενοδοχεία και θέρετρα του κόσμου. Τα βραβεία

αυτά, τα οποία κατά βάση προσανατολίζονται στον πολυτελή τουρισμό, απονέμονται βάσει αυστηρών κριτηρίων ποιότητας σύμφωνα με μηχανισμούς αξιολόγησης τύπου «κρυφού επισκέπτη», κατά την οποία ένας μυστικός πελάτης του κρινόμενου ξενοδοχείου επιβλέπει κρυφά όλα τα επίπεδα λειτουργίας, συλλέγει τη σχετική πληροφόρηση κατά τη διάρκεια του ελέγχου και, ακολούθως, την αποθηκεύει σε εμπιστευτική βάση δεδομένων. Η πληροφοριακή αυτή βάση παρέχει ολοκληρωμένα στοιχεία συγκριτικής αξιολόγησης των πολυτελών ξενοδοχείων ανά τον κόσμο και με τον τρόπο αυτό οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τις σχετικές υπηρεσίες ανάλογα με τον προορισμό και τις ανάγκες τους.

Χρήσιμοι μηχανισμοί διασφάλισης ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι και το σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των πληροφοριών (ISO 27001:2005), το σύστημα ασφάλειας για την υγεία στους χώρους εργασίας (OHSAS 18001), το οικολογικό σήμα ποιότητα Green Key και το σήμα ολικής ποιότητας Q. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το τελευταίο, το οποίο έχει θεσπιστεί από την Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού, και η απονομή του αποσκοπεί στην πιστοποίηση της ποιότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης βάσει των ελβετικών κριτηρίων, τα οποία θεωρούνται τα αυστηρότερα στην Ευρώπη. Η ένταξη ενός ξενοδοχείου στο σύστημα Q προϋποθέτει την ύπαρξη υπεύθυνου ποιότητας (Quality Coach) και η αξιολόγηση για την απονομή του σήματος γίνεται βάσει διάφορων κριτηρίων που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, την επιχειρησιακή λειτουργία, το στρατηγικό σχεδιασμό, τις αλυσίδες εξυπηρέτησης των φιλοξενουμένων και άλλα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Τέλος, το οικολογικό σήμα Green Key απονέμεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που πληρούν μία σειρά οικολογικών απαιτήσεων που σχετίζονται με την εξοικονόμηση ενέργειας και την περιβαλλοντική διαχείριση. Το δίκτυο GreenKey, το οποίο ιδρύθηκε από τον οργανισμό Foundation for Environmental Education (FEE), περιλαμβάνει πολλές ευρωπαϊκές χώρες και απονέμει το αντίστοιχο σήμα σε τουριστικές επιχειρήσεις βάσει των λεγόμενων «περιβαλλοντικών αποτυπωμάτων» που αναφέρονται σε κριτήρια περιβαλλοντικής διαχείρισης, οικονομίας ενέργειας και νερού, διαχείρισης απορριμμάτων, καθαρισμού, τροφίμων, πράσινων εκδηλώσεων, διαχείρισης επιχειρησιακής μονάδας, εσωτερικού κλιματισμού, πληροφόρησης πελατών, συμμετοχής προσωπικού, στάθμευσης και χώρων π

3.8 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα Ξενοδοχεία

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα ζητήματα βιωσιμότητας, απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κερδοφορίας και συνολικής επιτυχίας των σύγχρονων ξενοδοχείων. Σκοπός της εφαρμογής των συστημάτων ΔΟΠ σε όλους τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών είναι η συνεχής βελτίωση και η επίτευξη της αριστείας σε όλα τα ζητήματα επιχειρησιακής λειτουργίας. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ, σύμφωνα με τους Denis & Rodney (2002), βασίζεται στις ακόλουθες αρχές:

- Η πρόληψη είναι καλύτερη της θεραπείας
- Η ποιότητα είναι αποτέλεσμα της πληρότητας των προδιαγραφών της
- Η ποιότητα πρέπει να διαχειρίζεται βάσει των κατάλληλων προτύπων
- Η παροχή «ελαττωματικών» υπηρεσιών πρέπει να ελαχιστοποιείται
- Η επιχειρησιακή στρατηγική πρέπει να προσανατολίζεται στη συνεχή βελτίωση
- Πρέπει να υπάρχει υψηλός βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στην οργανωσιακή λειτουργία.

Ειδικά στον κλάδο των ξενοδοχείων, οι Tenner & DeToro (1992) αναφέρουν πως η εφαρμογή της ΔΟΠ προϋποθέτει την κατάλληλη εταιρική κουλτούρα και το ανάλογο επιχειρηματικό πνεύμα, συμμετοχικό στυλ διοίκησης, υψηλό βαθμό δέσμευσης στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενεργητική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τους απαιτούμενους πόρους και χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΔΟΠ στο ξενοδοχειακό κλάδο: *«είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται και των μεθόδων που εφαρμόζονται με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των επισκεπτών, την παράλληλη υποκίνηση του προσωπικού και τη μεγιστοποίηση της χρήσης των διαθέσιμων πόρων στο χαμηλότερο δυνατό κόστος»* (Σωτηριάδης, 2000).

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στον τομέα των ξενοδοχείων είναι μία συνεχής προσπάθεια επίτευξης της υψηλότερης ποιότητας στο χαμηλότερο κόστος, ενώ σύμφωνα με το Χρήστου (2000), τα οφέλη της είναι πολλαπλά, συμπεριλαμβανομένων της μεγιστοποίησης της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων, του αυξημένου βαθμού

συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων ξενοδοχειακών τμημάτων, της μείωσης του αριθμού παραπόνων των επισκεπτών, της ικανοποίησης των αναγκών τους, της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της συνολικής εικόνας της επιχείρησης και της ελαχιστοποίησης των λαθών, ως αποτέλεσμα της εξάλειψης του κόστους ανάκτησης.

Σύμφωνα με τους Jones & Merricks (2007), η στρατηγική των ξενοδοχείων που βασίζονται στη φιλοσοφία της ΔΟΠ περιλαμβάνει έναν αριθμό συγκεκριμένων βημάτων: (1) την ανάπτυξη μίας δήλωσης εταιρικής αποστολής, (2) τη διεξαγωγή μίας μελέτης επιχειρηματικών ευκαιριών, (3) την επικοινωνία του μηνύματος της ποιότητας, (4) την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, (5) την εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές και τις μεθόδους βελτίωσης ποιότητας, (6) τον καθορισμό κύκλων ποιότητας, και, (7) τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των επισκεπτών.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η ΔΟΠ στον τομέα των ξενοδοχείων αποτελεί μία διαφορετική προσέγγιση των εναλλακτικών στρατηγικών ποιότητας, καθώς είναι μία ολιστική προσέγγιση που προϋποθέτει τη συμμετοχή όλης της επιχειρησιακής οργάνωσης και απαιτεί την ενδυνάμωση του προσωπικού και στη συμμετοχή του στις διαδικασίες λήψης και εφαρμογής των αποφάσεων.

Οι πρακτικές της ΔΟΠ έχουν εφαρμοστεί σε μεγάλο βαθμό στον κλάδο των ξενοδοχείων, καθώς πολλά από αυτά τα τελευταία χρόνια έχουν επιχειρήσει να εφαρμόσουν τις απαιτήσεις της ΔΟΠ στη λειτουργία τους, εστιάζοντας ωστόσο κατά κύριο λόγο στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Παρά τις προσπάθειες αυτές, κατά τα προηγούμενα χρόνια λίγα ξενοδοχεία κατάφεραν να γίνουν αυτό που περιγράφεται ως «ΔΟΠ ξενοδοχείο» (“TQM hotel”) (Breiter & Bloomquist, 1998), διότι άλλα ξενοδοχεία απέτυχαν να τηρούν τα βασικά κριτήρια της ΔΟΠ, ενώ άλλα απλά εγκατέλειψαν την προσπάθεια. Για παράδειγμα, σε μία έρευνα του Roberts το 1995, καταγράφηκε πως μόνο το 15% των ξενοδοχείων υιοθετούν συνειδητά τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Παρόλα αυτά, τα οφέλη των πρακτικών ΔΟΠ για τα ξενοδοχεία είναι επαρκώς καταγεγραμμένα. Σε ένα ιδιαίτερα γνωστό μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον Partlow (1996), τα οφέλη της ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο διακρίνονται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην ικανότητα του ξενοδοχείου ως ολότητα, και στην επάρκεια και αποδοτικότητα της επαφής των επισκεπτών και του προσωπικού. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η επίτευξη των προτύπων αξιολόγησης και ο υψηλότερος βαθμός

δέσμευσης στις αρχές της ποιότητας και στην ικανοποίηση των πελατών οδηγεί σε υψηλότερη επάρκεια των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και άρα σε μεγαλύτερο βαθμό πιστότητας των επισκεπτών.

Σήμερα, η πολυπλοκότητα και η παγκοσμιοποίηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, καθώς και η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος έχουν φέρει τη ΔΟΠ στο επίκεντρο της προσοχής ως ένα διοικητικό εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον ξενοδοχειακό κλάδο (Eraqi, 2006). Εξαιτίας της δημοτικότητας της ΔΟΠ στον τομέα της μεταποίησης και των υπηρεσιών τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η βιομηχανία της φιλοξενίας συνεχίζει να υιοθετεί τις σχετικές αρχές της ΔΟΠ, καθώς διάφορες πρακτικές της, όπως η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση, η καινοτομία, η κατάρτιση και η διαχείριση έργων, έχουν αποδειχτεί πως συσχετίζονται σημαντικά και θετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Claver-Cortes et al., 2008).

Πιο συγκεκριμένα, ο Brotherton (2004) έχει αποδείξει πως ειδικά οι πρακτικές της εκπαίδευσης και συνεχούς κατάρτισης του προσωπικού, οι μέθοδοι πληροφόρησης και ανάλυσης, ο πελατοκεντρισμός και η συνεχής βελτίωση αποτελούν τις κρισιμότερες πρακτικές της ΔΟΠ στα ξενοδοχεία.

Σε άλλες μελέτες, οι Sila & Ebrahimpour (2003), διερευνώντας και συγκρίνοντας τις πρακτικές ΔΟΠ σε τρία ξενοδοχεία πολυτελείας των ΗΠΑ, αποδεικνύουν πως η ηγεσία, η εστίαση στην αγορά και τον επισκέπτη και η χρήση σύγχρονων εργαλείων πληροφόρησης και ανάλυσης αποτελούν τις τρεις πιο σημαντικές μεταβλητές της ΔΟΠ. Ομοίως, οι Keating & Harrington (2003), σε μία ανασκόπηση της εφαρμογής ενός προγράμματος για την ποιότητα σε ξενοδοχεία της Ιρλανδίας, υποστηρίζουν πως ο υποστηρικτικός ρόλος της διοίκησης, τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού και η ενίσχυση της αλυσίδας αξίας είναι ζωτικής σημασίας για την ποιότητα και τη βιωσιμότητα του αντίστοιχου κλάδου. Πιο πρόσφατα, οι Alvarez et al., (2012), εξετάζοντας τις μεθόδους ΔΟΠ σε ξενοδοχεία της Ισπανίας στην περιοχή της Βασκίας με μακρά παράδοση στον τομέα του τουρισμού, εντοπίζουν πως τα περισσότερα από αυτά εφαρμόζουν στρατηγικές ΔΟΠ που έχουν σχεδιαστεί εντός της επιχείρησης. Οι Talibetal., (2012), διερευνώντας το ίδιο ζήτημα σε ξενοδοχεία της Ινδίας, καταδεικνύουν πως όλες οι εξεταζόμενες πρακτικές ΔΟΠ αλληλοεξαρτώνται, ενώ οι σημαντικότερες εξ

αυτών αναδεικνύονται η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, η εστίαση στον πελάτη, ο σχεδιασμός των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και των σχετικών προϊόντων, η καινοτομία, η γενικότερη κουλτούρα ποιότητας και η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Σημαντικό εύρημα της εν λόγω έρευνας είναι πως η λιγότερο επιδρούμενη πρακτική ΔΟΠ στη συνολική ποιότητα των ξενοδοχείων είναι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Παράλληλα, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως μία από τις κρισιμότερες αιτίες του μεγάλου ενδιαφέροντος του κλάδου των ξενοδοχείων αναφορικά με την εφαρμογή των πρακτικών ΔΟΠ αποτελεί η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στον κλάδο, λαμβάνοντας βέβαια υπόψη πως η βιομηχανία της φιλοξενίας από τη φύση της βασίζεται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία επηρεάζει σε μέγιστο βαθμό την αντίστοιχη αποδοτικότητα. Ειδικά σε ότι αφορά τον ανταγωνισμό, τα ξενοδοχεία σήμερα βρίσκονται σε καλύτερη θέση να ανταγωνιστούν ως διεθνείς προορισμοί, δεδομένου μάλιστα πως οι επισκέπτες είναι πλέον περισσότερο απαιτητικοί και ένα μεγάλο μέρος τους χαρακτηρίζεται από ανελαστικότητα ως προς την τιμή (Costa, 2004). Η τελευταία διαπίστωση είναι εξαιρετικά κρίσιμη για τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής των σύγχρονων ξενοδοχείων, καθώς όλο και περισσότεροι τουρίστες εστιάζουν στην ποιότητα παρά στο σχετικό κόστος.

Υπό αυτό το πρίσμα, η ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σχετίζεται άμεσα με τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αναζήτηση της διαφοροποιημένης ξενοδοχειακής υπηρεσίας.

Ως εκ τούτου, η ποιότητα επηρεάζει την αποδοτικότητα προκαλώντας όχι μόνο εσωτερικές επιπτώσεις μέσω των σχετικών διαδικασιών, αλλά και εξωτερικές, μέσω των μηχανισμών της αγοράς (Antony et al., 2004). Έτσι, από τη μία πλευρά, οι εσωτερικές επιδράσεις σχετίζονται με την εσωτερική λειτουργία των ξενοδοχείων, επιφέροντας αυξημένη ανταγωνιστικότητα, κερδοφορία μέσω διαδικασιών προτυποποίησης, μείωση των αποβλήτων, αποτελεσματικότερες υπηρεσίες, αυξημένη παραγωγικότητα, λιγότερα παράπονα και λάθη. Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικές επιδράσεις αναφέρονται στις επιπτώσεις της ποιότητας στο βαθμό ικανοποίησης των επισκεπτών, στη ζήτηση, στις αυξημένες κρατήσεις, στο μεγαλύτερο σχετικό μερίδιο αγοράς, στη βελτίωση της

εικόνας, στην προσέλκυση τουριστών και στη διατήρηση αποτελεσματικών τουριστικών σχέσεων.

Βέβαια, το επίπεδο και το είδος των προαναφερθέντων επιδράσεων διαφοροποιείται σημαντικά ανάμεσα στα ξενοδοχεία, καθώς επηρεάζεται από πλήθος μεταβλητών. Οι Claver-Cortes et al., (2008) υποστηρίζουν πως ο βαθμός δέσμευσης στη φιλοσοφία και τις πρακτικές ΔΟΠ αυξάνεται ανάλογα με τους διαθέσιμους κεφαλαιακούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίοι με τη σειρά του εξαρτώνται από την κατηγορία, το μέγεθος, τις εγκαταστάσεις και το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους. Σε κάθε περίπτωση, όσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση στις αρχές τις ΔΟΠ τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο αποδοτικότητας. Οι ίδιοι ερευνητές, σε μία γενικότερη θεώρηση της ΔΟΠ στα ξενοδοχεία, καταγράφουν τις σημαντικότερες διαστάσεις της, οι οποίες είναι:

- Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης στην ποιότητα
- Απόλυτη γνώση και πληροφόρηση σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των επισκεπτών
- Συνεργασία με τους προμηθευτές για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το προσωπικό
- Ενθάρρυνση και παρακίνηση των εργαζομένων
- Συμμετοχή του προσωπικού σε όλη την αλυσίδα αξίας της υπηρεσίας
- Συμμόρφωση με τους ποιοτικούς στόχους και διόρθωση αποκλίσεων
- Εταιρική κουλτούρα που εστιάζει στην ποιότητα

3.9 Αποτελέσματα Ερευνών Σχετικά με τη Διαχείριση Ποιότητας στα Ξενοδοχεία

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των ξενοδοχείων αποτελεί ένα από τα ζητήματα που έχουν ερευνηθεί κατά κόρον στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Σε αρχικές έρευνες της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι Gundersen et al.,(1996) αναφέρουν πως τα στελέχη διοίκησης των ξενοδοχείων κατά τη διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας αντιμετωπίζουν δύο βασικά προβλήματα, πρώτον, δεν γνωρίζουν ποια είναι τα

στοιχεία που οι επισκέπτες θεωρούν ως σημαντικότερα αναφορικά με την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών τους, και, δεύτερον, δεν έχουν στα χέρια τους τα κατάλληλα και αξιόπιστα εργαλεία για να αξιολογήσουν τις διαστάσεις της ποιότητας. Οι Spinelli & Cavanos (2000) βρίσκουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό ικανοποίησης των επισκεπτών και του προσωπικού των ξενοδοχείων, καταγράφοντας πως τα σημαντικότερα στοιχεία της αντιληπτής ποιότητας είναι η καθαριότητα, η ποιότητα του φαγητού και η τιμή των υπηρεσιών, ενώ οι Raymond & Choi (2001) εντοπίζουν πως οι κρίσιμότεροι παράγοντες επιλογής ενός ξενοδοχείου για δεύτερη φορά είναι κατά σειρά η ποιότητα του προσωπικού, τα χαρακτηριστικά του δωματίου, οι γενικές παροχές, οι παροχές για επαγγελματίες, η τιμή και η ασφάλεια. Επίσης, ο Akbaba (2005) υποστηρίζει πως ο ρόλος της ποιότητας είναι κρίσιμος για την επιτυχία ενός ξενοδοχείου, ενώ τα στελέχη διοίκησης θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν με ακρίβεια τις ανάγκες των επισκεπτών, καθώς και τις αντιληπτές διαστάσεις της ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει πως αυτοί που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους έχουν υψηλότερες προσδοκίες αναφορικά με τις διαστάσεις της «βολικότητας», της «ασφάλειας», των «υλικών χαρακτηριστικών», της «επάρκειας» και της «εξατομικευμένης φροντίδας». Ο Kandampully (2000) στην Αυστραλία εντοπίζει πως σε περιόδους υπερβάλλουσας ζήτησης ξενοδοχειακών υπηρεσιών η αντίστοιχη ποιότητα τείνει να μειώνεται και για το λόγο αυτό οι εταιρίες του κλάδου θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις καταναλωτικές ανάγκες κατά την ανάπτυξη των στρατηγικών τους. Ωστόσο, ένας σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της αντιληπτής ποιότητας είναι και τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά των επισκεπτών (Atilgan et al., 2003), όπως και το γενικότερο τουριστικό περιβάλλον της περιοχής, το οποίο μπορεί να επηρεάζει τη δημιουργικότητα και ποιότητα του προσωπικού των ξενοδοχείων και των αντίστοιχων υπηρεσιών (Eraqui, 2006).

Αναφορικά με τη χρήση του μοντέλου SERVQUAL, οι Juwaheer & Ross (2003) καταλήγουν στο συμπέρασμα πως το σημαντικότερο κενό της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι αυτό ανάμεσα στο βαθμό ενσυναίσθησης του προσωπικού και στις προσδοκίες των επισκεπτών και οι Nadiri & Hussain (2005), εξετάζοντας την ποιότητα σε ξενοδοχεία της Κύπρου, επισημαίνουν πως οι Ευρωπαίοι

επισκέπτες είναι οι πιο απαιτητικοί σε ζητήματα ποιότητας, επιβεβαιώνοντας με τον τρόπο αυτό τη βαρύτητα της πολιτισμικής καταγωγής.

Ακόμη, οι Chen et al., (2008) σημειώνουν πως η αντιληπτή ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών διαφοροποιείται σύμφωνα με την κατηγορία του ξενοδοχείου, καθώς οι επισκέπτες έχουν διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες ανάλογα με το ξενοδοχείο που διαμένουν, ενώ οι Jonsson & Devonish (2009) αναφέρουν ως σημαντικό παράγοντα της ποιότητας τις αντιλήψεις των στελεχών διοίκησης καθώς και τις εφαρμοζόμενες οργανωτικές στρατηγικές. Αναφορικά με τις ιδιαίτερες διαστάσεις της ποιότητας, οι Lun & Allan (2004), ερευνώντας ξενοδοχεία στη Βραζιλία, καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι σημαντικότερες εξ αυτών κατά σειρά είναι η περιοχή, η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα του room service και η ποιότητα των εστιατορίων που λειτουργούν εντός των ξενοδοχείων. Ομοίως, ο Jones (1997) αποδεικνύει πως οι σημαντικότερες μεταβλητές της αντιληπτής ποιότητας είναι η καθαριότητα, η καλή εξυπηρέτηση, η ασφάλεια και η τοποθεσία, ενώ ο Barbosa (2007) αναφέρει πως ο βαθμός ικανοποίησης των επισκεπτών εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την αυθεντικότητα της φροντίδας τους και τη φιλικότητα του προσωπικού. Οι Crick & Spenser (2011) επιβεβαιώνουν τα παραπάνω ευρήματα, καταγράφοντας ως σημαντικότερες μεταβλητές της ποιότητας την εγκαρδιότητα του προσωπικού του ξενοδοχείου, την καθαριότητα, την ασφάλεια, τις υπηρεσίες των εστιατορίων και του Διαδικτύου, ενώ ο Luk (1997) διαφοροποιεί τους επισκέπτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους, καθώς αυτοί επηρεάζονται κυρίως από την τοποθεσία του ξενοδοχείου και τις τιμές διαμονής.

Επιπροσθέτως, οι McCaina & Shiang-Lih (2005) επισημαίνουν πως ο βαθμός ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών επηρεάζεται σημαντικά από τη γεωγραφική τοποθέτηση των ξενοδοχείων και τη φυσική παρουσία των εγκαταστάσεων, ενώ οι O'Neill & Charters (2000) καταγράφουν ως βασικότερες μεταβλητές της ποιότητας την καθαριότητα, το περιβάλλον του ξενοδοχείου, τις υπηρεσίες των εστιατορίων, την τιμή και τις συνοδευτικές υπηρεσίες, όπως είναι η διεξαγωγή εκδηλώσεων και τοπικών εκδρομών. Προς την ίδια κατεύθυνση, η Duarte (2006) βρίσκει πως ο βαθμός αφοσίωσης των επισκεπτών σε ένα ξενοδοχείο επηρεάζεται καθοριστικά από τον αντίστοιχο βαθμό ικανοποίησης, ο οποίος με τη σειρά του εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη συμπεριφορά

του προσωπικού. Τέλος, οι Kim&Oh (2004) επισημαίνουν πως σημαντικό στοιχείο της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών σήμερα είναι οι υπηρεσίες του πρωινού. Σε μία σύνοψη των προαναφερθέντων, παρακάτω παρουσιάζονται τα συστατικά της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, σύμφωνα με το μοντέλο των Blesic et al., (2011):

- Απτότητα (βολική τοποθεσία, ελκυστικότητα εξωτερικών και εσωτερικών εγκαταστάσεων, καταλληλότητα ενημερωτικών δελτίων, μενού και άλλων επικοινωνιακών μέσων, ποιότητα, υγιεινή και εύρος φαγητών και ποτών, καθαριότητα, κατάλληλη συμπεριφορά προσωπικού, δυνατότητα οργάνωσης ψυχαγωγικών εκδηλώσεων, κατάλληλες εγκαταστάσεις αναψυχής και συνοδευτικών υπηρεσιών)
- Αξιοπιστία (παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών έγκαιρα, εξατομικευμένα και οργανωμένα)
- Υπευθυνότητα και ανταποκρισιμότητα (προθυμία εξυπηρέτησης και επίλυσης προβλημάτων έγκαιρα, υψηλός βαθμός προσβασιμότητας των επισκεπτών στο αρμόδιο προσωπικό χωρίς καθυστέρηση)
- Ασφάλεια (ευγένεια, επαγγελματισμός και επαγγελματική γνώση του προσωπικού, παροχή αισθήματος προσωπικής και οικονομικής ασφάλειας)
- Ενσυναίσθηση (εξατομικευμένη και πελατοκεντρική εξυπηρέτηση, κατανόηση, ειλικρίνεια του προσωπικού).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
Η ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

4.1Η εφαρμογή των αρχών της ποιότητας στη διαδικασία των Κρατήσεων

Μέχρι το 2010, υπολογίζεται ότι περίπου 1 δισεκατομμύριο άνθρωποι θα ταξιδέψουν ανά τον κόσμο στα πλαίσια των διακοπών τους (Karen, 2003).Αυτός ο αριθμός είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο του 2005, όπου είχαν ταξιδέψει 567 εκατομμύρια. Τη συγκεκριμένη περίοδο, οι τουρίστες έκαναν κρατήσεις σε ξενοδοχεία που τους παρείχαν τις περισσότερες δυνατές παροχές. Γι αυτό το λόγο τα ξενοδοχεία προσπάθησαν να εκσυγχρονισθούν παρέχοντας τις επιπρόσθετες διευκολύνσεις, όπως δωμάτια με τηλέφωνο, διαδικτυακές υπηρεσίες και γενικά πέρα από τις παραδοσιακές παροχές προσπαθούσαν να διαφοροποιηθούν, εστιάζοντας σε τεχνολογικές διαφοροποιήσεις. Ανεξάρτητα πάντως από τις επιπρόσθετες παροχές, παρατηρήθηκαν ξενοδοχεία τα οποία παρ' όλες τις επενδύσεις που έκαναν, δε μπόρεσαν να πετύχουν αύξηση στις πωλήσεις τους. Αυτό το φαινόμενο μάστιζε τη ξενοδοχειακή βιομηχανία που για πολλά χρόνια ξόδευαν εκατομμύρια δολάρια για να προβληθούν. Παρόλα αυτά και λόγω των προβλημάτων που αντιμετώπιζαν, κυρίως στο τμήμα κρατήσεων δε μπόρεσαν να αποσβεστούν τα λεφτά που είχαν επενδύσει.

Σ' έρευνα που διεξήχθη από τους Harley & Witt το 2002, αναφέρεται σε 83 ξενοδοχεία. Ουσιαστικά οι ερευνητές μελέτησαν τις τηλεφωνικές απαντήσεις του τμήματος κρατήσεων των ξενοδοχείων σχετικά με τις παροχές που προσέφεραν τα τελευταία στους επίδοξους πελάτες τους. Η έρευνα απέδειξε ότι τα ξενοδοχεία έχαναν στην πώληση, λόγω των προβλημάτων που διαπιστώθηκαν στην πρώτη επαφή με σκοπό την κράτηση δωματίου. Συγκεκριμένα εντοπίστηκαν τ' ακόλουθα προβλήματα:

1. Το 35% των εισερχόμενων τηλεφωνημάτων δεν απαντήθηκαν.

2. Το 77% των ξενοδοχείων δε ζήτησαν πληροφορίες για τους πελάτες, οπότε και δε μπόρεσαν να τους στείλουν κατάλληλες πληροφορίες, σχετικά με τις παροχές που πρόσφεραν.

3. Μόλις το 2% των ξενοδοχείων ανταποκρίθηκε σωστά, είτε καλώντας το πελάτη να δει από κοντά τις παροχές που πρόσφεραν είτε καλύπτοντας μ' επιτυχία τις απορίες τους.

Το μεγάλο ποσοστό αποτυχίας, το οποίο παρατηρήθηκε στην εξυπηρέτηση του πελάτη, από το τμήμα των κρατήσεων αποδεικνύει την αδυναμία των ξενοδοχείων να μετατρέψουν σε κέρδος την πρόθεση πραγματοποίησης κράτησης των επίδοξων πελατών τους (Abbey, 2008). Μια μεταγενέστερη μελέτη των Harley & Witt το 2004, αναφέρει πως τα ξενοδοχεία μπορούν να ρευστοποιήσουν τις marketing δράσεις τους, μέσα από τη χρήση των μάρκετινγκ εργαλείων.

Τα εργαλεία μάρκετινγκ ορίστηκαν αργότερα από τον Bearden et al., (2000), ως η βάση της οργανωτικής φιλοσοφίας, η οποία θα πρέπει να εστιάζει σε 6 στοιχεία:

1. Σκοπός του οργανισμού είναι η ικανοποίηση του πελάτη.
2. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι απόρροια συνδυασμένων προσπαθειών από τη πλευρά του οργανισμού.
3. Ο οργανισμός θα πρέπει να εστιάζει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία.
4. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων στην ενημέρωση των πελατών.
5. Η ανάπτυξη των εργαζόμενων θα πρέπει να σχετίζεται με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών.
6. Χρήση δεικτών αξιολόγησης για τη καλύτερη απόδοση του προσωπικού και τη καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι τα ξενοδοχεία δε δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη διαδικασία των κρατήσεων. Συγκεκριμένα δε θεωρούν κομμάτι του ευρύτερου μάρκετινγκ τις κρατήσεις για αυτό το λόγο δεν επενδύουν, όπως θα έπρεπε στα παραπάνω στοιχεία τα οποία και θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη λειτουργία τους.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα δείξουμε τη σημασία των εργαλείων μάρκετινγκ στη διαδικασία των κρατήσεων αλλά και πως οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, μπορούν να τις πλαισιώσουν ώστε το ξενοδοχείο να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

4.2 Ανταποκρίσεις στις κρατήσεις

Η λειτουργική ανταπόκριση στις κρατήσεις γίνεται μέσω τηλεφώνου ή τηλεομοιότυπου, μέσω γραμμάτων και μέσω του διαδικτύου. Σκοπός είναι ανεξάρτητα από το μέσο, ο πελάτης να έχει άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του. Ένα ξενοδοχείο πρέπει να είναι προσανατολισμένο με βάση τις ανάγκες των πελατών του. Το ξενοδοχείο είναι αυτό που πρέπει να επιλέξει ποιος από τους παραπάνω τρόπους ενδείκνυται, για τη καλύτερη ενημέρωση του κοινού. Με βάση τον (Forsyth, 2009) τα γράμματα αρχειοθετούνται, αντίθετα με τα τηλέφωνα τα οποία δε μένουν (Συνήθως δεν αποθηκεύονται). Ο συνδυασμός των δυο μέσων επιφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σ' ένα ξενοδοχείο. Τα ξενοδοχεία δε πρέπει και δε μπορούν να παραβλέψουν τις κρατήσεις. Οι βασικές πηγές κερδών για τα ξενοδοχεία είναι η υποδοχή και τα επισιτιστικά τμήματα, οι οποίες και οι δύο βασίζονται στη διαδικασία των κρατήσεων. Το κόστος της λανθασμένης και εκτός συγκεκριμένων ορίων απάντησης μπορεί να προσδώσει:

1. Αρνητική εικόνα για ένα ξενοδοχείο,

2. Έλλειψη της τωρινής και της μελλοντικής ευκαιρίας να φιλοξενήσει το ξενοδοχείο τους συγκεκριμένους πελάτες τέλος αρνητικές εντυπώσεις στους ενδιαφερόμενους αλλά και στα προσφιλή τους πρόσωπα μέσω της διασποράς εντυπώσεων (word of mouth). Από την άλλη, η σωστή ανταπόκριση από τις κρατήσεις μπορεί να προσδώσει: Καλή σχέση με τους ενδεχόμενους πελάτες, αύξηση της πελατείας, καλή εξωτερική εικόνα μέσω της διασποράς εντυπώσεων (word of mouth), ενίσχυση στη διαφήμιση και στη προώθηση αλλά και στη κάλυψη των αναγκών των πελατών. Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι οι κρατήσεις, είναι η βάση εσόδων για ένα ξενοδοχείο, οπότε και τα ξενοδοχεία θα πρέπει να επενδύουν στις σωστές διαδικασίες ανταπόκρισης και κάλυψης των αναγκών των πελατών. Η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στις κρατήσεις είναι ένα μέσο βελτίωσης αυτών αλλά και ενίσχυσης των στρατηγικών- μάρκετινγκ, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των κρατήσεων.

4.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Κρατήσεις

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκφράζεται στο ξενοδοχειακό τομέα και ειδικά στις κρατήσεις μέσα από το τρίπτυχο: πώληση της σωστής υπηρεσίας, στο σωστό πελάτη, στη σωστή τιμή. Το τρίπτυχο αυτό εκφράζει τη ποιότητα στις κρατήσεις των ξενοδοχείων. Συγκεκριμένα οι κρατήσεις θα πρέπει ν' απαντούν τη σωστή στιγμή, να πωλούν τη κατάλληλη υπηρεσία ανάλογα με τον πελάτη και να προωθούν τις τιμές του ξενοδοχείου, με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να το επιλέγουν για τη διαμονή τους (Sanchez, 2005). Οι Choi και Cho το 2000 χρησιμοποίησαν κάποια ποιοτικά πρότυπα τα οποία καθόρισαν ότι μπορούν να βελτιώσουν τη διαδικασία των κρατήσεων για τα ξενοδοχεία.

Συγκεκριμένα τα πρότυπα αυτά είναι τα' ακόλουθα:

- Κάλυψη της ζήτησης μέσω ιστορικών δεδομένων, τα οποία μπορούν να δώσουν χρήσιμα στοιχεία στο ξενοδοχείο για την οργάνωση των κρατήσεων και την ανάπτυξη συγκεκριμένων ποιοτικών δεδομένων.
- Συγκεκριμένη διαδικασία πρόβλεψης της διαθεσιμότητας (booking forecast), που δίνει τη δυνατότητα σ' ένα ξενοδοχείο να διαχειρισθεί την επισκεψιμότητα, αλλά και να καλύψει μ' επιτυχία τις ανάγκες των πελατών του.
- Κάλυψη αναγκών και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, με βάση τμηματοποίησης της αγοράς (market segmentation).
- Ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων χειρισμού με σεβασμό στις ανάγκες του πελάτη και σκοπό τη πρόβλεψη επερχόμενων δυσκολιών.
- Ανάπτυξη μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων. Συγχρόνως η ποιότητα στις κρατήσεις, μεταφράζεται και σε επιπρόσθετες παροχές. Συγκεκριμένα (Sanchez, 2005):

1. Ο αντίκτυπος των οργανωμένων γεγονότων - εκδηλώσεων, τοπικές ομορφιές, ήθη και έθιμα συναρτήσκει πάντα του περιβάλλοντος τα οποία τα διέπει οικονομικός, κοινωνικός, πολιτικός, τεχνολογικός χαρακτήρας.
2. Η δομή του ξενοδοχείου πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη, ώστε ανά πάσα στιγμή να καλύπτει κάθε ανάγκη των εισερχόμενων πελατών.
3. Έλεγχος της διαμονής πλαισιωμένος από δράσεις οι οποίες ικανοποιούν το κοινό.

4. Πολιτικές, οι οποίες ικανοποιούν το κοινό όπως η άμεση κράτηση, πλαισιωμένη πάντα από επιπρόσθετες παροχές.

Με βάση τα παραπάνω, κατανοούμε ότι είναι πολύ σημαντικά τα άνωθεν ποιοτικά δεδομένα, τα οποία μπορούν να πλαισιώσουν μ' επιτυχία τη διαδικασία των κρατήσεων και να ικανοποιήσουν το κοινό.

4.4 Η Έννοια της Ποιότητας στις Υπηρεσίες και Ιδιαίτερα στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Πέρα από την πλειάδα ορισμών που υπάρχουν για την ποιότητα και όσους έχουν αναφερθεί στο πρώτα κεφάλαια, κρίνεται σκόπιμο να παρατεθεί και αυτός που προέρχεται από το British Standards Institution. Σύμφωνα με αυτόν, η ποιότητα ορίζεται ως « το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητά της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες» (BSI, 1983). Για την πληρέστερη κατανόηση του παραπάνω ορισμού πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες που αναφέρονται στον παραπάνω ορισμό. Αυτός ο προσδιορισμός των αναγκών μπορεί και πρέπει να γίνεται μέσα στην κάθε επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση οι ανάγκες είναι άμεσα εξαρτημένες από τους στόχους που θέτει η κάθε επιχείρηση (Garvin, 2005). Στον ακόλουθο ορισμό κατά Garvin «Ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες και όχι απλά να τους προστατεύουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις». Από τα παραπάνω συνεπάγεται ότι «κάθε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το πόσο εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της» (Βαρβαρέσσος-Σωτηριάδης, 2003).

Ένας πιο σύνθετος ορισμός προσεγγίζει την ποιότητα ως εξής: «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες έχουν αναγνωριστεί και ενσωματωθεί στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες» (Murdick et al., 2000). Έτσι λοιπόν, «η ποιότητα δεν μπορεί να αποτιμηθεί σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει να ανταποκρίνεται / αντιστοιχεί στις προσδοκίες της πελατείας» (Βαρβαρέσσος & Σωτηριάδης, 2003). Αρχικά, η ποιότητα σαν έννοια, ήταν μονοδιάστατη με στόχους και αναφορές που προσέγγιζαν μόνο το

φάσμα του ελέγχου. Στη σημερινή εποχή έχει μετεξελιχθεί σε μία έννοια όπου έχει διευρυνθεί και στα ευρύτερα πλαίσια της συμπεριλαμβάνονται η ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών, καθώς και η αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρήσεων, καλύπτοντας ολόκληρο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Η ποιότητα αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης, όπου σκοπός της είναι η συνεχής αναζήτηση βελτίωσης όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία. (Tenner & DeToro, 2002).

Για να υπάρχουν καλύτερα λειτουργικά αποτελέσματα στο ξενοδοχειακό κλάδο θα πρέπει η ποιότητα να αντιμετωπίζεται ως στρατηγικό ζήτημα και όχι απλά σαν ένα συνεπαγόμενο αποτέλεσμα άλλων διαδικασιών ή σαν ένα τμήμα διαφόρων διαδικασιών.

Αν η ποιότητα αντιμετωπιστεί σαν βασικός πυλώνας προσέγγισης του ξενοδοχειακού προϊόντος, τότε η θετική επίδρασή της θα γίνει αντιληπτή όχι μόνο στον πελάτη – καταναλωτή, αλλά και στον ίδιο το μικρόκοσμο της επιχείρησης. Η υιοθέτηση προ-ενεργητικής στρατηγικής σχετικά με την ποιότητα αποτελεί έναν ακρογωνιαίο λίθο όπου υποστηρίζονται όλα τα συστατικά στοιχεία του παραγωγικού συστήματος και των τομέων εξυπηρέτησης (Jones & Lockwood, 1989).

Ο ορισμός του BSI για την ποιότητα όπως διατυπώθηκε πιο πάνω, δίνει την εντύπωση αρχικά τουλάχιστον, ότι είναι μία ολοκληρωμένη προσέγγιση. Όμως στην πραγματικότητα, διακρίνονται σημεία ασάφειας που αφορούν στον εντοπισμό και στην ενσωμάτωση στην υπηρεσία ή στο προϊόν των αναγκών των πελατών -καταναλωτών.

Σημαντικό ρόλο επίσης παίζει και η έκταση στην οποία οι πελάτες – καταναλωτές νιώθουν ότι οι ανάγκες τους έχουν επαρκώς ικανοποιηθεί. (Murdick et al., 2000). Η εξυπηρέτηση αποτελεί ένα σύνθετο πλέγμα όπου εμπλέκεται το προϊόν, άυλο, από ή σύνθετο και ο καταναλωτής είτε ενδιάμεσος (mediator) είτε ο τελικός.

Στην προκειμένη περίπτωση, ένας καταναλωτής επιθυμεί να κάνει μία κράτηση ενός δωματίου σε μία ξενοδοχειακή μονάδα. Ο καταναλωτής θα βιώσει την εξυπηρέτηση από κάποιον υπάλληλο του ξενοδοχείου και με βάση την εμπειρία που θα βιώσει ακόμα και στο επίπεδο της αρχικής παρουσίασης του προϊόντος, θα αποφασίσει αν θα προχωρήσει στο επόμενο στάδιο που είναι η απόφαση αγοράς ή μη του συγκεκριμένου προϊόντος. Το προϊόν ενδέχεται να είναι άριστα στημένο και να παρουσιάζεται άρτια κατά την άποψη της διοίκησης της μονάδας. Παρόλα αυτά κάποιοι δυνητικοί πελάτες θα προχωρήσουν σε

κατανάλωση και κάποιοι όχι. Ο παράγοντας που παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην απόφαση του πελάτη, είναι το κατά πόσο έχει επιτευχθεί από την πλευρά της επιχείρησης να ενσωματωθούν στο προϊόν οι προσδοκίες που θα έκαναν τον καταναλωτή να το αποδεχθεί και να προχωρήσει στο στάδιο της αγοράς. Κατά τους Baker και Crompton οι ίδιοι οι πελάτες αποτελούν μέρος της εμπειρίας εξυπηρέτησης και λόγω αυτού μεταφέρουν στο ίδιο το προϊόν ένα σύνολο προσδοκιών και αντιλήψεων που δεν μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση (Baker & Crompton, 2000).

Στο παραπάνω παράδειγμα προκύπτουν και κάποιες άλλες παράμετροι που μπορεί να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην αγορά του συγκεκριμένου ξενοδοχειακού προϊόντος. Ένας από αυτούς είναι αν ο τρόπος παρουσίασης του προϊόντος είναι σύμφωνος με αυτόν που έχει επιλέξει η επιχείρηση και αν υπάρχει ομοιογένεια παρουσίασης του από όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτήν. Δεύτερος καθοριστικός παράγοντας είναι ο έλεγχος σε τακτά χρονικά διαστήματα των προσδοκιών του πελάτη. Γνωρίζοντας ότι οι ανάγκες μεταβάλλονται και μάλιστα με ταχύ ρυθμό στις ημέρες μας, είναι πολύ εύκολο να εμμένει η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε σύνολο προσδοκιών που πλέον είναι ξεπερασμένες από τον καταναλωτή με ότι επιπτώσεις αυτό συνεπάγεται. Ένας εξίσου σημαντικός ορισμός περί Ποιότητας δίδεται από τον Wyckoff σύμφωνα με τον οποίο: «Ποιότητα είναι ο βαθμός υπεροχής / εξαιρετικής επίδοσης που επιδιώκεται και ο έλεγχος μεταβλητότητας στην επίτευξη αυτής της υπεροχής στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της πελατείας» (Wyckoff, 1984).

Σε σχέση με τους υπόλοιπους ορισμούς Ποιότητας, ο ορισμός του Wyckoff προσδίδει μία πιο θετική διάσταση στην ποιότητα και είναι χρήσιμος διότι εμπεριέχει δύο σημαντικές ιδέες (Βαρβαρέσσοσ & Σωτηριάδης, 2003).

Ο σχεδιασμός ποιότητας των προϊόντων με την προϋπόθεση ότι η διοίκηση ενισχύει και παρακολουθεί το προϊόν. Με βάση το παραπάνω, ο σχεδιασμός της ποιότητας αποτελεί το σημείο αφετηρίας για την ανάπτυξη του πιο κατάλληλου μανάτζμεντ ποιότητας. Η παραπάνω ιδέα αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο σε μία στρατηγική ποιότητας (Randall & Senior, 2002).

Η έκταση όπου το προϊόν ικανοποιεί το σύνολο των αναγκών του πελάτη. Στον ξενοδοχειακό κλάδο υπάρχει μία ιδιαιτερότητα. Οι περιφερειακές ανάγκες παίζουν πρωτεύοντα ρόλο σε σχέση με τις βασικές ανάγκες όπως είναι η ξεκούραση, η εστίαση, ο

ύπνος. Και αυτό γιατί οι βασικές ανάγκες θεωρούνται αυτονόητο ότι θα ικανοποιηθούν. Στη συνείδησή τους οι τουρίστες έχουν αναπτύξει την εικόνα ενός ξενοδοχείου και έχουν προτυποποιήσει κάποιες από τις υπηρεσίες του και τις παροχές του σε τέτοιο βαθμό όπου δεν εκπλήσσονται όταν οι προσδοκίες τους εκπληρώνονται. Και αυτό γιατί η οποιαδήποτε ικανοποίηση των προσδοκιών τους για βασικές ανάγκες θεωρείται δεδομένη. Για να δημιουργηθεί ουσιαστική ικανοποίηση, θα πρέπει η εξυπηρέτηση να υπερβεί την ικανοποίηση των βασικών αναγκών. Συνεπώς, η ικανοποίηση τόσο των κοινωνικών, όσο και των ψυχολογικών αναγκών του καταναλωτή, είναι το μέσο που θα οδηγήσει στην τελική ικανοποίηση του. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το προϊόν θα πρέπει να συγκλίνει προς την έννοια της Ολικής Ποιότητας (Teare, 2006).

4.5 Προϋποθέσεις Επίτευξης Υψηλού Επιπέδου Ποιότητας Εξυπηρέτησης σε Ξενοδοχειακές Μονάδες

Η ηγεσία πρέπει να αποδέχεται την ποιότητα και τις αρχές της και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να εφαρμοστεί μοντέλο ποιότητας που να οδηγεί σε εξαιρετικά αποτελέσματα. Πρέπει να αποτελούν το καλό παράδειγμα σε όλες τις ενδοεπιχειρησιακές δραστηριότητες και μονίμως να ενισχύουν το ηθικό των υπαλλήλων εμμένοντας σε θέματα ποιότητας. Άλλος παράγοντας, εξίσου σημαντικός, που σίγουρα μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση στην προσαρμογή της με σκοπό την επιτυχία είναι το «πάθος». (Peters, 1987). Σύμφωνα με τον Peters, «τα περισσότερα συστήματα ποιότητας αποτυγχάνουν για ένα ή δύο λόγους: έχουν ένα σύστημα χωρίς πάθος ή πάθος χωρίς σύστημα». Άρα, η ποιότητα ως σύστημα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ζήτημα που αφορά στην ανάπτυξη προγραμμάτων ασφαλείας ποιότητας ή στην εφαρμογή τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα όραμα που συνεχώς θα αναπτύσσεται και θα επικοινωνεί στους ενδοεπιχειρησιακούς κόλπους, όπου η ολική ποιότητα θα αποτελεί μέλημα όλων των εμπλεκόμενων. Η ανάπτυξη της ανάλογης εταιρικής κουλτούρας αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην συμβολή όλης της επιχείρησης στην επιτυχία των προγραμμάτων ολικής ποιότητας που εφαρμόζονται. Οι απαραίτητες

προϋποθέσεις που οδηγούν σε επίτευξη εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω (Βαρβαρέσσος & Σωτηριάδης, 2003):

Το κατάλληλο είδος μανάτζμεντ (συμμετοχικό και επίπεδο), η ύπαρξη κουλτούρας και επιχειρηματικού πνεύματος, η δέσμευση και το πάθος για υπεροχή στην εξυπηρέτηση (Simmons&Teare, 2003), η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μανάτζμεντ, η υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τους απαραίτητους πόρους και κίνητρα, η ενεργός εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού με εξουσιοδότηση για άμεση και επιτόπια αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας.

4.6 Θεωρία Ελλείμματος στην Ποιότητα

Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και εφαρμογής διαφόρων μοντέλων ποιότητας σχετικά με την εξυπηρέτηση, προκύπτει ένα ερώτημα ως αναφορά τη δημιουργία του χάσματος που υπάρχει ανάμεσα σε ένα προφανές και σε ένα υφιστάμενο σύστημα ποιότητας. Ο σχεδιασμός ενός τέτοιου συστήματος ποιότητας σε θεωρητικό επίπεδο, είναι πιθανόν να αποκλίνει στην πρακτική εφαρμογή του. Ένας τρόπος για να ξεπεραστούν τα πιθανά εμπόδια χάσματος, είναι η δημιουργία και περαιτέρω ανάπτυξη ορισμένων μοντέλων ποιότητας εξυπηρέτησης όπου προτυποποιούνται πέντε βασικά πεδία που πιθανολογείτε ότι μπορούν να προκύψουν προβλήματα ποιότητας.

Πίνακας 2 :Το «μοντέλο των πέντε ελλειμμάτων» παροχής εξυπηρέτησης

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

Πηγή: Brogowicz, A. A., Delene, L. M. And Lyth, D.M. (2000) «A synthesized Service Quality Model with Managerial Implications», International Journal of Service Industries Management, Vol. 1 (1), σσ. 27-45

Ο παραπάνω πίνακας μας ονομάζει τα 5 ελλείμματα , που αποτελούν και σημεία κλειδιά για τη διοίκηση του ξενοδοχείου αναφορικά με την ποιότητα εξυπηρέτησης. (Parasuraman et al., 1985). Στο πρώτο έλλειμμα της τοποθέτησης, περιλαμβάνεται το ενδεχόμενο η υπηρεσία που προσδοκά να βρει ο πελάτης - καταναλωτής να μην ταυτίζεται με αυτό που η διοίκηση έχει κατανοήσει. Κατά συνέπεια, η διοίκηση μπορεί να εφησυχάζει και μη έχοντας αντιληφθεί τι ακριβώς συμβαίνει, αφού δεν έχει εντοπίσει το σφυγμό του πελάτη – καταναλωτή, να χάνει το ενδιαφέρον του κόσμου, που μοιραία στρέφεται σε ανταγωνιστικά προϊόντα. Στο έλλειμμα της εξειδίκευσης, ελλοχεύει ο κίνδυνος η διοίκηση να μην έχει αντιληφθεί επακριβώς τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και να θεσπίζει χαμηλά επίπεδα εξυπηρέτησης τα οποία δεν συμπίπτουν με τις προσδοκίες του. Σε μία τέτοια περίπτωση, η επιχείρηση δημιουργεί δυσαρεστημένο

κοινό και ταυτόχρονα προδίδει την εμπιστοσύνη του. Έτσι για παράδειγμα, αν κάποιος από τη διοίκηση αποφασίσει ότι για λόγους περικοπής εξόδων, οι βάρδιες της υποδοχής δεν θα καλύπτονται επαρκώς με τον ανάλογο αριθμό ατόμων, τότε οι καθυστερήσεις που θα δημιουργηθούν ακόμα και τριών λεπτών να είναι, θα δημιουργήσουν παρέκκλιση από τις διαδικασίες άψογης εξυπηρέτησης που υπάρχουν και δεν θα περάσουν απαρατήρητες από τον καλεσμένο. Μία τέτοια ενέργεια δείχνει επίσης, ότι η ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν κινητοποιεί μηχανισμούς για να ανιχνεύσει τις ανάγκες του κοινού και σε βάθος χρόνου αυτό θα οδηγήσει σε συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς της. Σαν τρίτο έλλειμμα παρουσιάζεται αυτό της παροχής εξυπηρέτησης. Ακόμα μια σε περιπτώσεις όπου η διοίκηση μετά από ενδεδειγμένες έρευνες έχει εντοπίσει τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, δεν συνεπάγεται ότι έχει αντιπαρέλθει κάθε είδους δυσκολίας σε θέματα που άπτονται της ποιότητας και της διοίκησής της. Και αυτό γιατί πάντα υπάρχει το ενδεχόμενο αποτυχίας στον σχεδιασμό και στην υποστήριξη της οργανωτικής δομής της. Το έλλειμμα επικοινωνίας συνδέει το προϊόν με την διαφήμιση και την προώθησή του. Αρκετές φορές και στην προσπάθειά τους να βρουν άμεση απήχηση στο κοινό -στόχο, οι διαφημιστές σχεδιάζουν και προτείνουν καμπάνιες βασισμένες σε σλόγκαν και εντυπωσιακές φράσεις. Αυτό από μία πρώτη άποψη είναι θετικό με την έννοια ότι η διαφήμιση πετυχαίνει το στόχο της που δεν είναι άλλος από το να γνωστοποιηθεί το ξενοδοχειακό προϊόν. Το ατόπημα είναι, ότι τις περισσότερες φορές οι φράσεις ή τα σλόγκαν που χρησιμοποιούνται δεν έχουν καμία σχέση με την πραγματική φύση του προϊόντος και δημιουργούν τέτοιες προσδοκίες στον πελάτη που είναι αδύνατον να καλυφθούν. Ο αρνητικός αντίκτυπος που δημιουργείται θίγει επίσης ζητήματα εμπιστοσύνης με το κοινό και ειλικρίνειας. Καλλιεργεί δε την εντύπωση ότι η επιχείρηση στην προσπάθειά της να διεκδικήσει όσο καλύτερο μερίδιο από την πίττα της αγοράς, δε διστάζει να χρησιμοποιήσει θεμιτά και αθέμιτα μέσα. Είναι προτιμότερο λοιπόν μία επιχείρηση να μην εμπλέκεται σε τέτοιου είδους δεσμεύσεις που δεν μπορούν να καλύπτουν από το ίδιο το προϊόν, διότι ο αρνητικός αντίκτυπος αποδεικνύεται μεγαλύτερος.

Η αντίληψη αποτελεί το τελευταίο έλλειμμα σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα και εξετάζει, αν οι προσδοκίες του καταναλωτικού κοινού που προτιμά μία συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα., συμπορεύονται με την εμπειρία της εξυπηρέτησης. Προϋπόθεση

αυτού είναι η διασφάλιση ότι υπάρχει θετική εντύπωση από το κοινό για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Η μονάδα μέσα από έναν ευχαριστημένο πελάτη επιθυμεί να συνεχίσει να διατηρεί τη θετική της εικόνα προσπαθώντας να καινοτομήσει. Ένας τρόπος για να το επιτύχει αυτό, είναι με τη χρήση της τεχνολογίας. Να κρατάει σε ένα αρχείο στοιχεία όπως προσωπικές προτιμήσεις κατά τη διάρκεια της παραμονής του πελάτη και να τα χρησιμοποιεί προς ικανοποίησή του. Η επίδραση που θα έχει σε έναν πελάτη το γεγονός ότι κάποιος θυμούνται τις προτιμήσεις του, ακόμα και αν πρόκειται για κάποια λεπτομέρεια, θα είναι σίγουρα θετική και παράλληλα του διοχετεύεται και ένα μικρό στίγμα της φιλοσοφίας της επιχείρησης στον τομέα της φιλοξενίας.

4.6.1. Η Ποιότητα κατά την Ξενοδοχειακή Αλυσίδα Itt-Sheraton

Η Sheraton μία από τις μεγαλύτερες και γνωστότερες παγκόσμιες αλυσίδες ξενοδοχειακών μονάδων, έχει δημιουργήσει ένα εσωτερικό εγχειρίδιο ποιότητας που ονομάζεται P.R.O.G.R.E.S.S. Με βάση αυτό, εκπαιδεύονται τα στελέχη της και οι υπάλληλοί της σε θέματα ποιότητας. Το εγχειρίδιο αυτό περιέχει και στοιχεία σχετικά με το πως ορίζεται η ποιότητα με σκοπό όσοι παρακολουθήσουν την εκπαίδευση να έχουν ενημερωθεί σφαιρικά για το αντικείμενο. Το P.R.O.G.R.E.S.S σχηματίζεται από τα αρχικά των παρακάτω φράσεων:

P: Pick the issue (Επιλέξτε το θέμα)

R: Research the current situation (Διερευνείστε την παρούσα κατάσταση)

O: Obtain root cause (Βρείτε τις βασικές αιτίες)

G: Generate possible improvements (Επιφέρετε τις πιθανές βελτιώσεις)

R: Run a pilot (Εφαρμογή του πιλοτικού προγράμματος)

E: Examine results (Εξετάστε τα αποτελέσματα)

S: Set up a transfer (Ξεκινήστε τη μεταβίβαση)

S: Seek further improvements (Αναζητήστε επιπλέον βελτιώσεις)

Σύμφωνα με αυτό το εγχειρίδιο, η ποιότητα, οι διαδικασίες της καθώς και οι αρχές της, έχουν εφαρμογή σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου χωρίς ιδιαίτερες προσαρμογές. Παίρνοντας την παραπάνω φράση σαν παραδοχή, μπορούμε επαγωγικά να συμπεράνουμε ότι είναι εφαρμόσιμο και στις κρατήσεις και μάλιστα δοκιμασμένο σε μεγάλη ξενοδοχειακή αλυσίδα με μεγάλο κοινό σε μέγεθος.

4.6.2. Οι Αρχές Ποιότητας για Ξενοδοχειακές Μονάδες

Πρόκειται για έξι αρχές που έχουν να κάνουν όπως αναλύονται παρακάτω:

Αρχή 1: Βεβαιωθείτε ότι οι πελάτες ενθαρρύνουν την ποιότητα: Σύμφωνα με αυτό ο πελάτης έχει πάντα δίκιο. Για να βελτιωθεί η ποιότητα μέσα στην εταιρία, οι πελάτες πρέπει να είναι το επίκεντρο και να τους χρησιμεύουν σαν πυξίδα. Όλες οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες τους. Οι πληροφορίες που αντλούνται από αυτούς θα πρέπει να γίνονται η αφετηρία για προσδιορισμό των σημείων που χρειάζονται αλλαγές. Οι αποφάσεις δεν πρέπει να παίρνονται εσωτερικά για το τι σημαίνει ποιότητα στις κρατήσεις, αλλά με συμμετοχή των καλεσμένων στην όλη διαδικασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να είμαστε έτοιμοι να ακούσουμε τα παράπονά τους και τις όποιες υποδείξεις τους.

Έπειτα πρέπει να αξιολογηθούν και να τα αντιμετωπιστούν σαν ευκαιρία για βελτίωση. Όλοι στην εταιρία αποτελούν μία ομάδα που συνεργάζεται σε διάφορους τομείς και επίπεδα με σκοπό να εξυπηρετήσουν όσο πιο καλά γίνεται τον πελάτη που πληρώνει. Συνεπώς, ποτέ δεν παραδίδετε από κάποιον υπάλληλο σε κάποιον άλλο ελλιπής εργασία ή λάθη, διότι αυτά κατευθύνονται εις βάρος του πελάτη και αποδυναμώνουν το προφίλ της εταιρίας προς τα έξω. Η γνώση του πως χρησιμοποιεί κάποιος πελάτης τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας μονάδας είναι απαραίτητη για το προσωπικό του ξενοδοχείου. Επίσης, η επαφή μαζί του με ερωτήσεις όπως «Είστε ικανοποιημένοι;» ή «Πως θα μπορούσαμε να σας εξυπηρετήσουμε καλύτερα;» αποτελεί έναν τρόπο για να ανοίξει ο διάλογος επικοινωνίας και ο πελάτης να εξωτερικεύσει την άποψή του. Η αξιοποίηση των

πληροφοριών που μπορεί ένα ξενοδοχείο να συλλέξει, του δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχει ένα ζωτικό στόχο, αυτόν της απόκτησης πελατών για μία ζωή (P.R.O.G.R.E..S.S. GREEK KIT Εργαλείων, 2000).

Αρχή 2: Να χειρίζεστε το κάθε τι σαν μία διαδικασία: Σαν διαδικασία ορίζεται μία σειρά από δραστηριότητες που φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μέσα στην επιχείρηση, κάθε δραστηριότητα, ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη ή πόσο μικρή είναι, πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μία διαδικασία ή σαν μέρος μιας μεγαλύτερης, που παράγει πληροφορίες, προϊόντα ή υπηρεσίες για τους πελάτες. Οι αξιόπιστες υπηρεσίες αποφέρουν σταθερά αποτελέσματα με την πάροδο του χρόνου, διασφαλίζοντας έτσι αναμενόμενα θετικές εμπειρίες για τους πελάτες. Συνεπώς, η πιο γνωστή διαδικασία θα ακολουθηθεί σαν η πιο σταθερή, μέχρι όμως να βρεθεί και να τυποποιηθεί μία καλύτερη που θα κοινοποιηθεί στην σε όλους όσους επηρεάζονται στην εταιρία. Σαφώς και η ποιότητα πρέπει να έχει σαν επίκεντρο τον πελάτη.

Αρχή 3: Να βελτιώνετε διαρκώς: Όσο προχωρούν τα χρόνια συντελείται πρόοδος σε διάφορους τομείς και υπάρχουν μεταβολές σε διάφορους τομείς της ζωής μας. Από αυτόν τον κανόνα δεν ξεφεύγει ούτε ο καταναλωτής. Αυτό, για την επιχείρηση που εργαζόμαστε, μπορεί να σημαίνει το να συμβαδίζει η φιλοσοφία της με τις ανάγκες του πελάτη στη σημερινή εποχή. Αλλά από την άλλη πλευρά, επιβάλλεται να μπορεί να εξελιχθεί και να μετασχηματιστεί η φιλοσοφία της σε συνάρτηση με τη μεταβολή των αναγκών του καταναλωτή. Ο δρόμος που οδηγεί μία επιχείρηση στην τελική επικράτηση στην αγορά είναι η διαρκής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η στασιμότητα δεν ευνοεί κανέναν άλλον παρά μόνο τους ανταγωνιστές. Μία επιχείρηση που θεωρείται πρωτοπόρος στον τομέα της, πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς με σκοπό τη διατήρηση των ηνίων σε όλα τα επίπεδα. Τις περισσότερες φορές οι άνθρωποι κατανοούν τη βελτίωση ως μεγάλα άλματα προς τα εμπρός.

Αν και η βελτίωση κάποιες φορές έρχεται με αυτόν τον τρόπο, τις περισσότερες φορές επιτυγχάνεται με απλά και μικρά βήματα. Έτσι επιτυγχάνεται η διαρκής βελτίωση και μαζί της αναπτύσσεται και το ομαδικό πνεύμα, η μαζική συμμετοχή και το αίσθημαζήλου. Αυτοί οι παράγοντες από μόνοι τους αποτελούν ισχυρό κίνητρο για

καλύτερη απόδοση από την πλευρά του προσωπικού και τελικά συντελεί στην καλλιέργεια θετικού πνεύματος για την βελτίωση της ποιότητας.

Αρχή 4: Να ενισχύετε η ποιότητα από την αρχή: Η κακή ποιότητα κοστίζει και μάλιστα αρκετά. Ο άμεσος αντίκτυπος της κακής ποιότητας έρχεται από τις πωλήσεις οπότε «μεταφράζεται» αμέσως σε κέρδος που διέφυγε και δεν μπορεί να αναπληρωθεί λόγω της άυλης φύσης του ξενοδοχειακού προϊόντος. Σαν λύση σε αυτό το πρόβλημα θα πρέπει να υιοθετηθεί η πολιτική «Πρώτα η ποιότητα» που θα εξαρτάται από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Εφαρμόζοντας την ανωτέρω πολιτική, αφήνουμε σε δεύτερη θέση συμφέροντα που έχουν να κάνουν με το κόστος, τους μετόχους, το κεφάλαιο, τα αποκτήματα και εστιάζουμε αποκλειστικά στον πελάτη. Θεωρητικά, είναι εύκολο να εφαρμοστεί μία τέτοια πολιτική, αλλά στην πράξη πρέπει να προηγηθεί δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης ότι άμεση προτεραιότητα δίνεται στην ποιότητα και όλη η εταιρία πρέπει να συμμορφωθεί με την παραπάνω οδηγία από το υψηλότερο κλιμάκιο της ιεραρχίας μέχρι και το χαμηλότερο.

Οι εμπλεκόμενοι σε αυτήν τη διαδικασία οδηγούνται σε άμεση συμμόρφωση προς τη νέα πολιτική και τους γίνεται αντιληπτό ότι η αλάνθαστη εργασία είναι το ζητούμενο της εργοδοσίας από αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο ενσωματώνεται η ποιότητα σαν διαδικασία μέσα από μέτρα και έλεγχο της διαδικασίας και δεν είναι προσαρτημένη στην επιθεώρηση του τελευταίου βήματος. Κατά καιρούς, τέτοια προσήλωση στην ποιότητα επισκιάζει τα άμεσα οφέλη, αλλά μία αδιάλλακτη πολιτική του τύπου πρώτα η ποιότητα θα διασφαλίσει τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα μέσα από τη συνεχή ικανοποίηση του πελάτη.

Αρχή 5: Να λύνονται τα προβλήματα χρησιμοποιώντας γεγονότα και στοιχεία: Από τη στιγμή που εντοπίζεται ένα πρόβλημα, οι άνθρωποι που αποτελούν το προσωπικό μίας εταιρίας σκέφτονται ότι γνωρίζουν τη λύση. Αυτό αποτελεί και τον κύριο λόγο που οι εταιρίες μαστίζονται συνεχώς από τα ίδια προβλήματα. Πριν λυθούν τα προβλήματα, το πρώτο βήμα είναι να προσεγγισθούν τα προβλήματα μέσα από γεγονότα και συλλογή στοιχείων. Υπάρχουν αρκετά εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν στη συλλογή τέτοιων στοιχείων όπως είναι οι φόρμες ελέγχου, οι γραφικές παραστάσεις Pareto και τα διαγράμματα αιτίας και συνέπειας. Τα παραπάνω στοιχεία αφού συλλεχθούν θα πρέπει

να αναλυθούν και να κοινοποιηθούν και στα υπόλοιπα μέλη της εταιρίας. Το σημαντικό σημείο είναι να έχουν επισημανθεί οι βασικές αιτίες του προβλήματος πριν ξεκινήσει η διαδικασία να προσδιοριστούν οι πιθανές λύσεις. Όταν παρθούν οι αποφάσεις και εφαρμοστούν οι αλλαγές που θα επιφέρουν και τη λύση στο πρόβλημα, εξακολουθεί η μέτρηση και τα η παρακολούθηση των διαγραμμάτων καθημερινά για να διαπιστωθεί κατά πόσο έχει λυθεί ή έστω περιοριστεί το πρόβλημα. Αν στην κουλτούρα της εταιρίας συμπεριλαμβάνονται οι στόχοι της ποιότητας, του κόστους, του ηθικού και της παράδοσης, τότε οδηγείται σε αποφάσεις – λύσεις που ικανοποιούν τον πελάτη.

Αρχή 6: Να συμμετέχουν όλοι: Οι διαδικασίες που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη εμπλέκουν με κάποιο τρόπο όλα τα μέλη του προσωπικού, άρα η ποιότητα είναι μία στρατηγική που επιβάλλει την συμμετοχή όλων καθώς και τη δέσμευσή και αφοσίωσή τους. Έχοντας αντιληφθεί το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το προσωπικό στην ποιότητα, είναι ξεκάθαρο ότι πρέπει να ασχολούμαστε με την συνεχή ανάπτυξή του και την μέτρηση της επίδοσής του. Σημαντικό σημείο - κλειδί που επηρεάζει την ψυχολογία του και κατά συνέπεια την απόδοσή του είναι η συμπεριφορά των υψηλών κλιμακίων της ιεραρχίας προς αυτόν και γενικότερα η αξιοπρεπής συμπεριφορά. Όσο πιο ξεκάθαροι είναι οι στόχοι ποιότητας με επίκεντρο τον πελάτη, και όσο περισσότερο το προσωπικό είναι εξοικειωμένο με τα εργαλεία ποιότητας, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν για να υλοποιηθεί ο στόχος και μάλιστα σε βραχύ χρονικό διάστημα. Αρωγός σε αυτήν τη προσπάθεια είναι η συνεχής και η ποιοτική εκπαίδευση. Το κλίμα που οφείλει η επιχείρηση να καλλιεργήσει, είναι το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας, όπου όλες οι ιδέες είναι ευπρόσδεκτες και όλες οι προσπάθειες βελτίωσης των διαδικασιών και της ποιοτικής αναβάθμισης του τελικού προϊόντος προς κατανάλωση αναγνωρίζονται.

4.7. Στόχοι Ποιότητας με Επίκεντρο τον Πελάτη

Οι επιχειρήσεις που σαν επίκεντρο ενδιαφέροντος αναφορικά με την ποιότητα έχουν τον πελάτη, πρέπει να εντοπίσουν τα στοιχεία εκείνα που τον επηρεάζουν και του

δημιουργούν αίσθημα ικανοποίησης. Στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αυτοί οι παράγοντες είναι οι παρακάτω.

Συγκεκριμένα:

Η Ποιότητα η οποία αναφέρεται στη ποιότητα Προϊόντων και ποιότητα Υπηρεσιών, στο κόστος το οποίο αναφέρεται στη παραμέτρηση Δαπανών και στη μείωση Τιμών, στη παράδοση, στην ασφάλεια και τέλος στη συμμετοχή των εργαζόμενων και το υψηλό ηθικό.

Όταν επιλέγεται ένα θέμα προς επίλυση σε οποιοδήποτε τμήμα μίας ξενοδοχειακής μονάδας ή αλυσίδας, αν λάβουμε υπόψη τους παράγοντες που αναφέρονται στο παραπάνω σχήμα οδηγούμαστε σε λύση που σίγουρα θα ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό την παράμετρο της ικανοποίησης του πελάτη. Η ποιότητα είναι ο βαθμός αρτιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Στόχος είναι όχι μόνο να εκπληρωθούν αλλά και να ξεπεραστούν οι προσδοκίες του πελάτη παρέχοντας όσο το δυνατόν υψηλότερη ποιότητα. Το κόστος είναι οι δαπάνες που απαιτούνται για την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών. Στόχος είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα και να εξαιρεθούν οι δαπάνες, μειώνοντας συνεπώς τόσο το εσωτερικό κόστος όσο και το τελικό κόστος προς τον πελάτη. Η παράδοση είναι η μεταφορά των προϊόντων και των υπηρεσιών από την επιχείρηση προς τον καταναλωτή. Σαν στόχος εδώ τίθεται η έγκαιρη παράδοση, στο σωστό μέρος, στη σωστή ποσότητα και στην αναμενόμενη κατάσταση.

Η ασφάλεια είναι η αποφυγή τραυματισμών και ζημιών. Η ποιότητα υπηρεσιών σαφώς και βελτιώνεται όταν διασφαλιστούν: υγιές εργασιακό περιβάλλον, ασφαλείς εγκαταστάσεις, και ασφάλεια κατά τη διάρκεια της εργασίας. Το ηθικό είναι η εμπιστοσύνη και ο ενθουσιασμός του προσωπικού. Ο στόχος εδώ είναι η να δημιουργηθεί ένα τέτοιο περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να μαθαίνουν και να προοδεύουν, ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο οι άνθρωποι θα τυγχάνουν σωστής μεταχειρίσεις και κατά συνέπεια θα φέρονται σωστά ο ένας στον άλλον και στον πελάτη (P.R.O.G.R.E..S.S. GREEK KIT Εργαλείων, 2000).

4.7.1. Η Ποιότητα στο Ξενοδοχειακό Κλάδο σύμφωνα με το Ελβετικό Σήμα Ποιότητας Q

Τη χρονιά του 2007 οι 12 πιο σημαντικοί τουριστικοί φορείς της Ελβετίας, συντονισμένοι από την Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού, οργάνωσαν την «Πιστοποίηση Ποιότητας για τον Τουρισμό» με έπαθλο το σήμα ποιότητας Q. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω κάποιοι από τους τουριστικούς φορείς που συμμετείχαν: Ένωση Ξενοδόχων και Εστιατορίων, Ένωση Ελβετών ξενοδόχων, Ένωση περιφερειακών Διευθυντών Ξενοδοχείων. Ο σχεδιασμός του προγράμματος έγινε από το Ινστιτούτο ερευνών για την Αναψυχή και τον Τουρισμό του πανεπιστημίου της Βέρνης σε συνεργασία με την Ακαδημία Frey που εδρεύει στη Ζυρίχη και την υποστήριξη του υπουργείου Οικονομικών της χώρας.

ΣΑΝ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΕΘΗΚΑΝ ΟΙ ΠΑΡΑΚΑΤΩ:

- Η αύξηση συνείδησης ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις
- Η προώθηση συνεργασίας ανάμεσα στους εμπλεκόμενους παράγοντες με την
- παροχή υπηρεσιών
- Η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της ποιότητας των παροχών

Σύμφωνα με το Ελβετικό σήμα ποιότητας Q για τον τουρισμό, η ποιότητα στοξενοδοχειακό χώρο, σε ότι αφορά στην προώθηση και στον έλεγχο ποιότητας σε όλους τους τομείς οργάνωσης, παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλους κλάδους υπηρεσιών:

- Η τουριστική επιχείρηση και ιδιαίτερα η ξενοδοχειακή έχει τη δυνατότητα να καθορίσει ευθείς εξαρχής το επίπεδο ποιότητας της εξυπηρέτησης ως προς τον πελάτη. Αναλόγως λοιπόν, μπορεί να δώσει έμφαση σε τομείς υπηρεσιών που τον διαφοροποιούν από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό και του δίνουν συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς την προσέλκυση πελατών.

- Έχοντας γνώση του επιπέδου παρεχομένων υπηρεσιών ανά τομέα, τότε η ίδια η επιχείρηση μέσω της διοικήσεώς της έχει τη δυνατότητα να προχωράει σε κινήσεις βελτίωσης με σαφήνεια γνωρίζοντας επακριβώς τα σημεία που χρειάζεται διορθωτικές κινήσεις.
- Παράλληλα με την άρτια κατάρτιση και ανάπτυξη ανάλυσης των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης (SWOT- analysis: Strength, Weakness, Opportunities, Threats), οι διορθωτικές ενέργειες ως προς την ποιότητα είναι πιο εύστοχες και έγκαιρες. Η διεύθυνση της επιχείρησης, μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, μπορεί να αναπτύξει ιδέες και να προγραμματίσει ενέργειες βάσει πλάνου-σχεδίου δράσης.

Επειδή το πρόγραμμα βασίζεται στη συνεχή βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών στον τουριστικό κλάδο, προαπαιτείται ότι τα εμπλεκόμενα με το πρόγραμμα μέλη ενστερνίζονται τη σημασία της ποιότητας σε ότι αφορά την επιχείρησή τους. Μία από τις δεσμεύσεις του προγράμματος είναι η εγγύηση για μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης διαμέσων της ανάπτυξης ποιοτικά αναβαθμισμένων υπηρεσιών. Το μέγεθος της επιχείρησης δεν παίζει πρωτεύοντα ρόλο σε ότι αφορά στην ένταξη κάποιας επιχείρησης στο πρόγραμμα, αφού έχει προβλεφθεί εξαρχής διαφορετικός σχεδιασμός εφαρμογής του προγράμματος ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης σε συνδυασμό με επίπεδα ποιότητας. Η ποιότητα είναι μία έννοια που δεν αποκτάται από τη μία στιγμή στην άλλη αλλά απαιτεί συνεχή προσπάθεια σε όλα τα επίπεδα και για αυτό το λόγο θεωρείται σαν μία συνεχής διαδικασία. Σκοπός του προγράμματος όπως είπαμε είναι η συνεχής βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών των τουριστικών επιχειρήσεων με απλά μέσα, χαμηλό κόστος, και προσαρμογή του προγράμματος στις ιδιαίτερες ανάγκες που έχει η εκάστοτε επιχείρηση. Το ίδιο το πρόγραμμα υπόκειται σε βελτιώσεις και εξελίσσεται με βάση τις ανάγκες της αγοράς. Διακρίνεται σε τρία στάδια δίνοντας τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να κινηθεί αυτόβουλα και να αποφασίσει μέχρι ποιο επίπεδο θα προσπαθήσει να αναπτύξει την ποιότητα. Για να μπορέσει να προχωρήσει σε επόμενο στάδιο θα πρέπει να έχει επιτυχώς εφαρμόσει το προηγούμενο στάδιο σε χρονικό ορίζοντα ως τρία χρόνια από την έναρξη εφαρμογής του.

Συνοπτικά ακολουθούν τα επίπεδα – στάδια:

Επίπεδο 1: Μεταδώστε έναν «ιό» ποιότητας στο περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμό ή του φορέα . Σε αυτό το επίπεδο η έμφαση επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της ποιότητας και στοχεύει στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Επίπεδο 2: Ελέγξτε την ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.

Επίπεδο 3: Εισάγετε την ολική ποιότητα διαχείρισης στην επιχείρηση. Στην πραγματικότητα μιλάμε για ένα σύστημα ολικής ποιότητας διαχείρισης που αναπτύσσεται συνεχώς και επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα παροχής υπηρεσιών και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Τα εργαλεία αυτού του επιπέδου δίνουν τη δυνατότητα για ανάπτυξη και εξασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Προϋποθέτει όμως υπεύθυνα άτομα που να ενστερνίζονται την προσπάθεια για ποιοτική ανάπτυξη της επιχείρησης. Σαν άμεσος στόχος τίθεται από την επιχείρηση, ο πελάτης – φιλοξενούμενος να αναγνωρίζει την ποιότητα όχι μόνο από τα διακριτικά σήματα, αλλά και να την αισθάνεται επίσης.

- Η επιχείρηση ορίζει έναν υπεύθυνο ποιότητας που εκπαιδεύεται ως quality coach και θέτει σαν προτεραιότητα να μεταδώσει τον «ιό» της ποιότητας στην επιχείρηση.
- Η εκπαίδευση του quality-coach είναι σεμινάριο στο οποίο του εξηγούνται τα τέσσερα όργανα εφαρμογής μεθόδων ανάπτυξης της ποιότητας (Αλυσίδες υπηρεσιών, Προφίλ ποιότητας, Διαχείριση παραπόνων και Σχέδιο Δράσης).
- Ο quality coach βοηθάει την επιχείρηση στο σχεδιασμό της εφαρμογής των τεσσάρων οργάνων στη βελτίωση ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Οι παραπάνω πληροφορίες υποβάλλονται στο Όργανο Ελέγχου.
- Αν ο έλεγχος δείξει ότι πληρούνται οι παραπάνω προϋποθέσεις, τότε απονέμεται το σήμα Ποιότητας Q για τρία έτη. Σε διαφορετική περίπτωση δίνεται μία χρονική παράταση με σκοπό να διορθωθούν ή να συμπληρωθούν οι ατέλειες και γίνεται νέος έλεγχος.

- Σε ετήσια βάση η επιχείρηση ελέγχει τους στόχους που η ίδια έχει θέσει και που περιλαμβάνονται στο σχέδιο δράσης και εν συνεχεία υποβάλλεται νέο σχέδιο δράσης.

Έχοντας ολοκληρώσει το επίπεδο 1 τότε το βασικό μέλημα είναι η εξέλιξη και η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών. Για τον παραπάνω λόγο συνιστάται έμφαση στην ποιότητα της διοίκησης άρα και της διαχείρισης της επιχείρησης. Στόχος της είναι η συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών σχετικά με την γνώμη των πελατών για τις υπηρεσίες, την κρίση των στελεχών και συνεργατών για αυτές. Επίσης, σημαντικός παράγοντας είναι και η γενική εικόνα που αποκομίζει κάποιος άγνωστος ελεγκτής (MysteryGuest). Στη γενική έκθεση αξιολόγησης πρέπει να διαφανούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, να αξιολογηθούν και στη συνέχεια να παρθούν μέτρα βελτίωσης. Σημαντική είναι η συνεισφορά της έκθεσης για την μελέτη του ανταγωνισμού, αφού δίδεται η δυνατότητα σύγκρισης με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Εγγραφή του Quality coach στο σεμινάριο Quality-Trainers για εξοικείωση με τανέα εργαλεία ποιότητας. Διάθεση τεσσάρων νέων εργαλείων για λεπτομερή αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης όπως περιγράφονται παρακάτω:

- Προφίλ Βάσης και προφίλ διαχείρισης: Εξετάζεται από τη διεύθυνση το προφίλ των στελεχών και κατόπιν αυτό των συνεργατών και κατόπιν ανιχνεύονται οι προϋποθέσεις για μία καλή ποιότητα υπηρεσιών.
- Οι απόψεις συνεργατών: Η υψηλή ποιότητα προϋποθέτει υψηλού επιπέδουκαταρτισμένους συνεργάτες που θα παρακινούνται από ισχυρά κίνητρα. Η δική τους ελεύθερη άποψη σε συνδυασμό με αυτή των πελατών – καλεσμένων, οδηγεί σε ασφαλέστερα συμπεράσματα.
- Οι απόψεις των πελατών: Η ικανοποίησή τους είναι το ζητούμενο και μέσω ερωτηματολογίων «καταγράφεται» η γνώμη τους.
- Ο άγνωστος ελεγκτής: Κάνοντας χρήση καταλόγων ελέγχων κρίνει την παροχή υπηρεσιών.

- Τα αναλυμένα αποτελέσματα συνοψίζονται σε μία έκθεση αξιολόγησης που δείχνει τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.
- Κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης με 6-10 μέτρα που υποβάλλεται στο όργανο ελέγχου.
- Απονομή στην επιχείρηση του βραβείου ποιότητας Q του δεύτερου επιπέδου, σε περίπτωση που η επιχείρηση αξιολογηθεί θετικά σύμφωνα με τις απόψεις συνεργατών, πελατών – καλεσμένων, ανώνυμου ελεγκτή και το σχέδιο δράσης είναι σύμφωνο με τις οδηγίες.
- Σε ετήσια βάση πραγματοποιείται έλεγχος από την επιχείρηση στους στόχους του σχεδίου δράσης και υποβολή νέου σχεδίου δράσης στο όργανο ελέγχου.

Η ολοκλήρωση των επιπέδων 1 και 2 δίνει τη δυνατότητα για μετάβαση στο επίπεδο 3 που αφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Κυρίως απευθύνεται σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις και δεν συνιστάται σε μικρές ή μεσαίου μεγέθους. Πέρα από τις παραπάνω επισημάνσεις για τα επίπεδα ποιότητας πολύ σημαντική είναι η συνεισφορά του Quality coach. Για να μπορεί να ανταποκριθεί στο σημαντικό ρόλο του και να επιτύχει στους στόχους της επιχείρησης και του προγράμματος ποιότητας, πρέπει να πληρούνται ορισμένα χαρακτηριστικά όπως τα παρακάτω:

- Να θεωρείται αποδεδειγμένα υποδειγματικό στέλεχος στον τομέα παροχής υπηρεσιών.
- Να είναι έμπειρος σε θέματα διαχείρισης
- Να υποστηρίζεται πλήρως από τη διεύθυνση της επιχείρησης
- Να έχει διοικητικές ικανότητες
- Να εμπνέει τους συνεργάτες του
- Να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών –καλεσμένων
- Να είναι εκπαιδευμένος σχετικά με το αντικείμενο

4.7.2. Η Οργανωτική Δομή ενός Ξενοδοχείου

Ανάλογα με το μέγεθος και την εξέλιξη του ξενοδοχειακού προϊόντος υπάρχουν διαφορετικές δυνατότητες ανάπτυξης του οργανογράμματος μιας ξενοδοχειακής μονάδας.. Ξεκινώντας από τον Περιφερειακό Διευθυντή κατευθυνόμαστε στον Γενικό Διευθυντή που έχει υπό την εποπτεία του τον διευθυντή Υποδοχής, τον διευθυντή προσωπικού και τους ομότιτλους του Μάρκετινγκ και των επισιτιστικών τμημάτων. Κάθε διεύθυνση αποτελεί και ένα τμήμα του οποίου η ανάλυση σε μικρότερα τμήματα. Το τμήμα των κρατήσεων, υπάγεται στο τμήμα δωματίων και στο τμήμα υποδοχής. Υπάρχει ο υπεύθυνος κρατήσεων (Reservations Manager) που ηγείται του τμήματος, οι υπάλληλοι κρατήσεων και οι υπάλληλοι αλληλογραφίας που σπανίως συναντούμε στις μέρες μας. Οι αρμοδιότητές τους εκχωρούνται σε όσους εμπλέκονται με τη γραμματειακή υποστήριξη του τμήματος.

4.7.3. Η Σημασία του Τμήματος Κρατήσεων για την Ξενοδοχειακή Επιχείρηση

Η ορθή λειτουργία του τμήματος των κρατήσεων είναι μεγάλης σημασίας για τη ξενοδοχειακή επιχείρηση, αφού μέσω αυτού εκδηλώνεται το ενδιαφέρον των πελατών-καλεσμένων για ενδεχόμενη παραμονή τους στο ξενοδοχείο. Σε κάποιες περιπτώσεις δε, η εκδήλωση ενδιαφέροντος μεταφράζεται σε οριστική κράτηση, άρα και σε σίγουρο έσοδο για την επιχείρηση. Συνεπώς, ένα σωστά οργανωμένο σύστημα κρατήσεων είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική ευμάρεια της επιχείρησης (Deveau et al., 2006).

Η ζήτηση μίας κράτησης είναι συνήθως η πρώτη επαφή του πελάτη με την ξενοδοχειακή αλυσίδα, είτε αυτός απευθύνεται απευθείας στο τμήμα κρατήσεων του ξενοδοχείου, είτε σε κάποιο ανεξάρτητο από το χώρο του ξενοδοχείου κεντρικό γραφείο κρατήσεων που αντιπροσωπεύει ολόκληρη την ξενοδοχειακή αλυσίδα. Οπότε, η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία να επιδείξει το ανάλογο με το ύφος της επαγγελματικό ενδιαφέρον, που με τη σειρά του θα οδηγήσει στην αύξηση των

πιθανοτήτων οριστικοποίησης μιας κράτησης. Υπάρχουν κάποια συστατικά μέρη που προσδιορίζουν το τμήμα κρατήσεων σαν ολοκληρωμένο σύστημα με δυνατότητες παροχής ποιοτικών υπηρεσιών σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων (Deveau et al., 2006).

Τέτοιες δραστηριότητες είναι οι παρακάτω: καταγραφή της ζήτησης του καλεσμένου, ταίριασμα της ζήτησης με τις συγκεκριμένες ημερομηνίες που έχει διαθέσιμες το ξενοδοχείο, καταγραφή όλων των σχετικών πληροφοριών στο σύστημα κρατήσεων του ξενοδοχείου, άμεση ενημέρωση του συστήματος όταν ο καλεσμένος επικυρώσει την κράτησή του, ενημέρωσή του τις καρτέλας κράτησης του πελάτη με όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν αυτήν όπως ο τύπος δωματίων, τρόπος πληρωμής, οριστικές ημερομηνίες άφιξης και αναχώρησης. Σημαντική δραστηριότητα που πρέπει να επιτελεστεί είναι και η ενεργοποίηση των αναφορών των κρατήσεων πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την παραμονή του πελάτη – καλεσμένου. Αποδίδοντας περίπου το 60% του συνολικού τζίρου στις κρατήσεις, μπορούμε εύκολα να αντιληφθούμε τη σημασία του τμήματος σε σχέση με τα υπόλοιπα που αποτελούν μία ξενοδοχειακή μονάδα (Deveau et al., 2006).

Στην πραγματικότητα, οι εκάστοτε διοικήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην πλειονότητα τους, προτιμούν και στοχεύουν στην πραγματοποίηση απευθείας κρατήσεων από την πλευρά του πελάτη – καλεσμένου (Deveau et al., 2006). Υπάρχει μία σειρά από λόγους που οδηγούν το ιδιοκτησιακό καθεστώς στο να υιοθετεί τις απευθείας κρατήσεις και παράλληλα να προχωράει σε συντονισμένο σχεδιασμό με σκοπό να τις ενισχύσει. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς είναι:

A) Η δυνατότητα που προκύπτει για τον υπάλληλο των κρατήσεων να χειριστεί τον πελάτη – καλεσμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει την πιο συμφέρουσα πώληση προς όφελος της ξενοδοχειακής μονάδας. Ένας τρόπος για να το επιτύχει αυτό, είναι να πουλήσει τους ακριβούς τύπους δωματίων αρχικά και τα υπόλοιπα δωμάτια να πουληθούν μέσω των άλλων καναλιών προώθησης (sellup).

Β) Επίσης, αν υποθέσουμε ότι κάθε μία απευθείας κράτηση αντικαθιστά μία κράτηση που προέρχεται από τουριστικό γραφείο, τότε σαφώς και υπάρχει κέρδος για την εταιρία που προκύπτει από την μη καταβολή προμήθειας στον ταξιδιωτικό πράκτορα.

Γ) Επιπλέον, με την απευθείας επαφή με τον πελάτη, υπάρχει το πλεονέκτημα της άμεσης επικοινωνίας μαζί του και ότι αυτό συνεπάγεται, δηλαδή άσκηση επιρροής, χειραφέτηση με απώτερο στόχο να οδηγηθεί σε επιλογή που η επιχείρηση επικροτεί.

Δ) Η ενίσχυση των απευθείας κρατήσεων βοηθούν, στο να αποκτά και να διατηρεί η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης τον πλήρη έλεγχο των εσόδων της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται καλύτερες προϋποθέσεις, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος και παράλληλα να υιοθετηθούν πρακτικές ή πολιτικές ενίσχυσης-τόνωσης των διαφόρων ειδών εισερχομένων κρατήσεων.

Όπως για παράδειγμα, σε περιπτώσεις ξενοδοχείων που είναι μέλη μιας αλυσίδας, μπορεί για κάθε κράτηση που πραγματοποιείται μέσω του κεντρικού συστήματος να υπάρχει απόδοση ενός πολύ μικρού ποσού προς τα κεντρικά γραφεία ή να έχει προσυμφωνηθεί ένα ποσοστό σαν αμοιβή επί των συνολικών διανυκτερεύσεων από τη στιγμή που υπάρχει έσοδο για την επιχείρηση μέσω του παραπάνω καναλιού διανομής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογία της έρευνας αναφέρεται στην πορεία, στις αρχές και στις διαδικασίες μέσω των οποίων προσεγγίζονται τα προβλήματα και αναζητούνται λύσεις. Με βάση τους Bodgan και Taylor (1975) οι μέθοδοι που ακολουθούνται, στηρίζονται περισσότερο στους στόχους που θέλουμε να φτάσουμε παρά στη θεωρία. Δηλαδή κάνει κάποιος υποθέσεις για το πώς θα ήθελε να είναι μία κατάσταση κι έχοντας ως στόχο αυτό ακολουθεί μια ορισμένη μέθοδο έρευνας.

5.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι η διερεύνηση της χρήσης συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα διερευνάται η εικόνα των ξενοδοχειακών μονάδων μετά την εισαγωγή των συστημάτων ποιότητας, αν υπάρχει βελτίωση και ανάπτυξη στην επιχείρηση, καλύτερη λειτουργικότητα, αν πραγματοποιείται επιμόρφωση του προσωπικού, αν εν τέλει κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη των συστημάτων ποιότητας και αν το κόστος των συστημάτων αυτών αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την εισαγωγή του σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

5.1.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Για την έρευνα αυτή μοιράστηκαν 150 ερωτηματολόγια (με 15 ερωτήσεις κλειστού τύπου). Η διεξαγωγή της έρευνας διήρκεσε δύο μήνες, από τις 5 Οκτωβρίου έως 7

Δεκεμβρίου του 2017. Αφού συλλέχθηκαν όλες οι πληροφορίες, εξετάστηκαν διεξοδικά και με τη χρήση του προγράμματος EXCEL και τη βοήθεια πινάκων και διαγραμμάτων διεξήχθησαν τα αποτελέσματα.

5.2. Σχεδιασμός της έρευνας

ο Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το περιεχόμενο και η δομή του ερωτηματολογίου αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας μιας έρευνας.

Οι βασικές αρχές για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου περιλαμβάνουν τα εξής (Javaux, 2000):

- Το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι απλό, ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα κατανόησης από την πλευρά των ερωτώμενων.
- Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει πρέπει να είναι συγκεκριμένες, ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα δημιουργίας σύγχυσης.
- Η δομή του ερωτηματολογίου πρέπει να καθιστά εύκολη τη συμπλήρωσή του, ώστε αφενός να μεγιστοποιείται η ανταπόκριση των συμμετεχόντων και αφετέρου να διασφαλίζεται η εγκυρότητα της συλλεγόμενης πληροφορίας (Javaux, 2000).

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας παρουσιάζεται στο Παράρτημα I της εργασίας και περιλαμβάνει τα εξής βασικά μέρη: (α) Δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, (β) τα ερευνητικά στοιχεία για την χρήση των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στο ξενοδοχειακό κλάδο.

Η σύνθεση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε σε περιβάλλον Microsoft Word με χρήση μακροεντολών και αυτόματων πεδίων επιλογής, για να είναι απόλυτα φιλική η συμπλήρωσή του από τους ερωτηθέντες.

Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο αντί των συνεντεύξεων είναι εύλογοι, καθώς πρόκειται για σχετικά μεγάλο αριθμό δείγματος, οπότε με το ερωτηματολόγιο υπάρχει διευκόλυνση από άποψη χρόνου της περισυλλογής των πληροφοριών.

Ένας άλλος παράγοντας υπέρ των ερωτηματολογίων είναι ότι αυτά περιορίζουν τη μεροληψία, που μπορεί να υπεισέλθει εύκολα στις συνεντεύξεις όπου υπάρχει ο προσωπικός παράγοντας.

ο **Διεξαγωγή Έρευνας**

Η διαδικασία της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε μέσω προσωπικής επαφής, μετά από επίσκεψη στους χώρους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων των περιοχών Ηρακλείου, Χερσονήσου και Μαλίων αλλά και μέσω αποστολής email στους ερωτώμενους.

Για την έρευνα αυτή μοιράστηκαν 150 ερωτηματολόγια με 15 ερωτήσεις από τα οποία συμπληρώθηκαν πλήρως τα 100, η διεξαγωγή της έρευνας διήρκησε δύο μήνες. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Excel 2010 και ειδικότερα τη στατιστική ανάλυση και τη διαγραμματική απεικόνιση που προσφέρεται από το συγκεκριμένο λογισμικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγραφούν και θα σχολιαστούν τα ευρήματα τα οποία προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 100 επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου για την χρήση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, της περιοχής του Ηρακλείου, της Χερσονήσου και των Μαλίων στην Κρήτη.

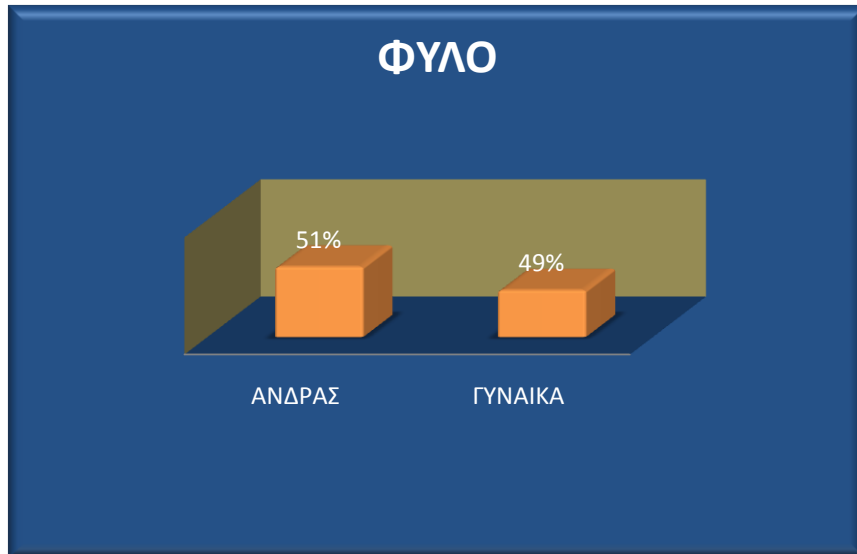
Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται οι συχνότητες όλων των απαντήσεων του ερωτηματολογίου της έρευνας. Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής που αφορούν τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος, δηλαδή τα δημογραφικά στοιχεία.

Δημογραφικά στοιχεία

Το βασικό προφίλ του δείγματος των συμμετεχόντων, όπως παρουσιάζεται στα διαγράμματα 1-3, προσδιορίζεται με βάση το φύλο, την ηλικία και την θέση.

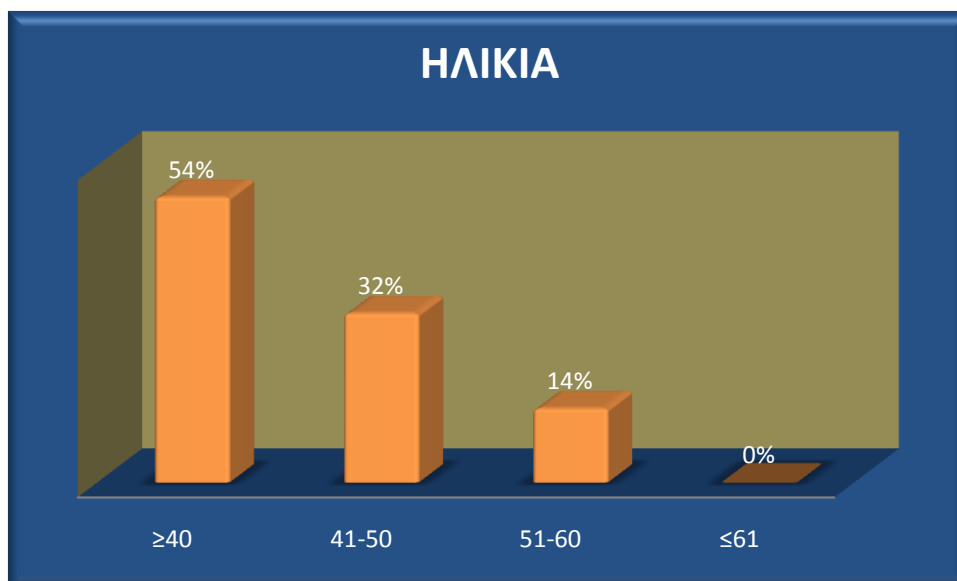
Το τελικό δείγμα, μετά τον έλεγχο εγκυρότητας των ερωτηματολογίων, αποτελείται από 100 ερωτηματολόγια και είναι σχεδόν ισοκατανεμημένο στα 2 φύλα (49% άνδρες και 51% γυναίκες), όπως φαίνεται παρακάτω στο διάγραμμα 1.

Διάγραμμα 1. Κατανομή δείγματος ανά φύλο



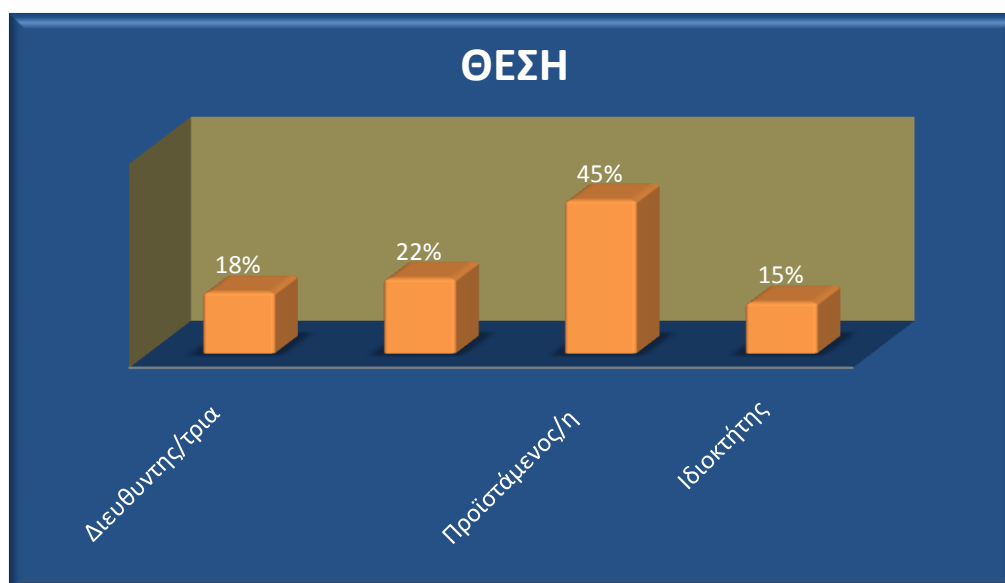
Η πλειοψηφία του δείγματος περιλαμβάνει άτομα ηλικίας ≥ 40 σε ποσοστό 54%, ενώ σημαντική είναι και η παρουσία των μεγαλύτερων ηλικιών αφού το 32% αφορά άτομα ηλικίας από 41-50 ετών και το 14% από 51-60 ετών(διάγραμμα 2).

Διάγραμμα 2. Κατανομή δείγματος ανά ηλικία



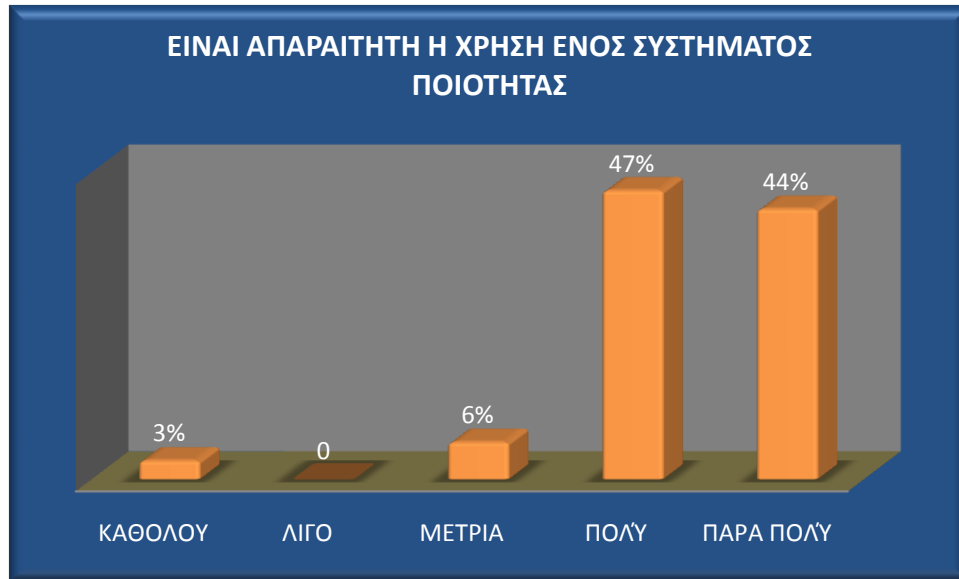
Σχετικά με την θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στα ξενοδοχεία, διακρίνεται διασπορά του δείγματος στις διαφορετικές θέσεις με την πλειοψηφία να συναντάται σε άτομα που κατέχουν τη θέση προϊστάμενου/ης τμημάτων (45%), ενώ την θέση του υποδιευθυντή/τριας κατείχε το 22% του δείγματος, το 18% του διευθυντή/τριας και τέλος το 15% των συμμετεχόντων ήταν οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων (διάγραμμα 3).

Διάγραμμα 3. Κατανομή δείγματος ανά θέση

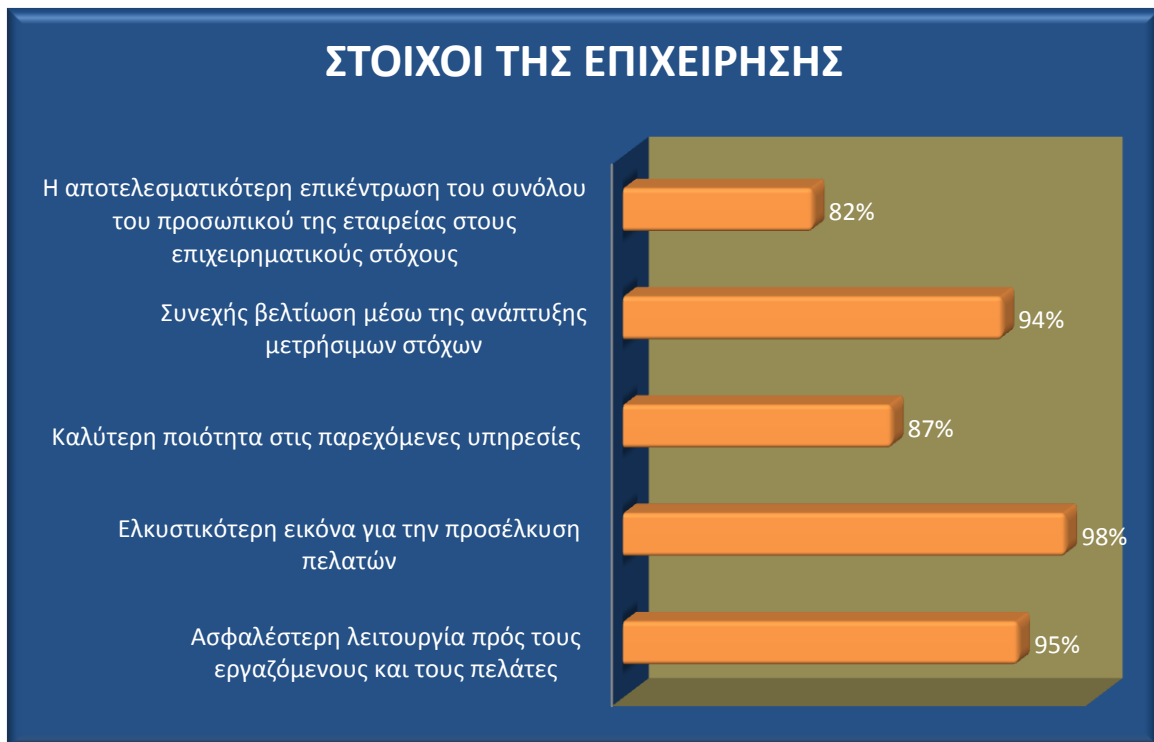


Προχωρώντας στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά τα ερευνητικά στοιχεία για την χρήση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, το 47% του δείγματος πιστεύει ότι η χρήση ενός συστήματος ποιότητας είναι απαραίτητη πάρα πολύ και το 44% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι είναι απαραίτητη πολύ, σε αντίθεση με το 6% και το 3% του δείγματος που πιστεύει μέτρια και καθόλου αντίστοιχα (διάγραμμα 4).

Διάγραμμα 4. Άποψη για το αν είναι απαραίτητη η χρήση συστήματος ποιότητας



Διάγραμμα 5. Στόχοι της επιχείρησης με βάση την ποιότητα



Όσον αφορά για το ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης, το 82% του δείγματος απάντησε αποτελεσματικότερη επικέντρωση του συνόλου του προσωπικού της εταιρείας στους επιχειρηματικούς στόχους, το 87%, η καλύτερη ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, το 94% η συνεχής βελτίωση μέσω της ανάπτυξης μετρήσιμων στόχων, το 95%, η ασφαλέστερη λειτουργία προς τους εργαζόμενους και τους πελάτες το 98%, η ελκυστικότερη εικόνα για την προσέλκυση πελατών (διάγραμμα 5). Συμπερασματικά οι επιχειρήσεις με μικρή διαφορά ενδιαφέρονται περισσότερο για την αύξηση των πελατών που συνεπάγεται και αύξηση του κέρδους.

Διάγραμμα 6. Χρήση συστήματος ποιότητας στο ξενοδοχείο



Το 97% του δείγματος η συντριπτική πλειοψηφία δηλαδή απάντησε θετικά στο ότι το ξενοδοχείο που εργάζονται χρησιμοποιεί σύστημα ποιότητας, σε αντίθεση με το 3% που απάντησε αρνητικά (διάγραμμα 6).

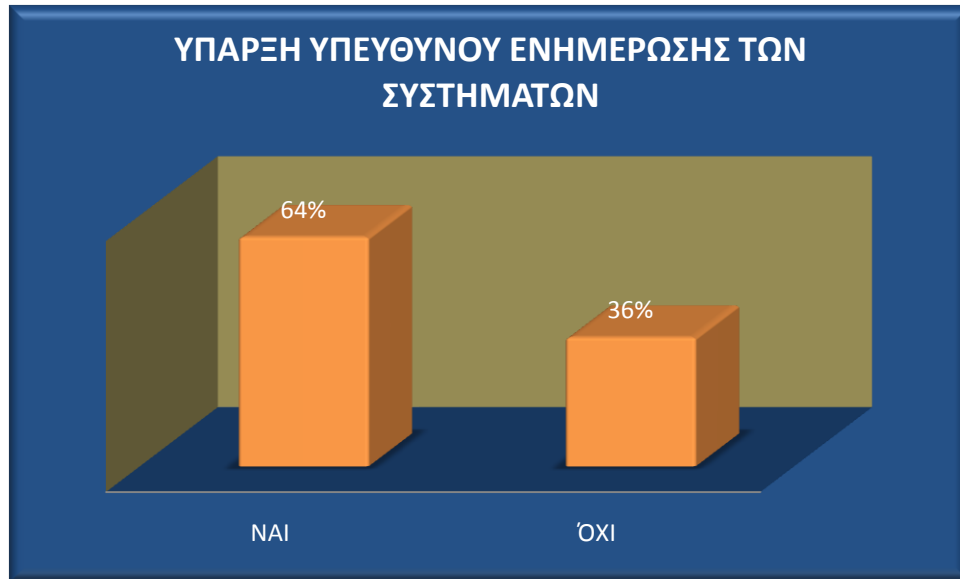
Όσον αφορά τα συστήματα ποιότητας παρατηρείται ότι αρκετές από τις ξενοδοχειακές μονάδες έχουν αναπτύξει περισσότερα από ένα, το 97% του δείγματος έχει αναπτύξει το ISO 9001:2015 αλλά και το ISO 22000:2005 αντίστοιχα (97%), στη συνέχεια το 95% του δείγματος δήλωσε ότι η ξενοδοχειακή μονάδα που εργάζονται κάνει χρήση του ISO 14001:2015 σε ποσοστό 95%, σε μικρότερα ποσοστά ακολουθούν τα συστήματα 761/2001/ΔΟΚ(EMASII) (62%) και το ISO 50001:2011(37%) (διάγραμμα 7).

Διάγραμμα 7. Συστήματα ποιότητας που έχει αναπτύξει η ξενοδοχειακή μονάδα



Για τα παραπάνω συστήματα ποιότητας το 64% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι υπάρχει κάποιος υπεύθυνος όπου φροντίζει για την διαρκή ενημέρωση της πολιτικής και των στόχων του συστήματος στο προσωπικό και την ορθή λειτουργία του συστήματος ποιότητας σε αντίθεση με το υπόλοιπο 36% του δείγματος (διάγραμμα 8).

Διάγραμμα 8. Ύπαρξη υπεύθυνου ενημέρωσης των συστημάτων



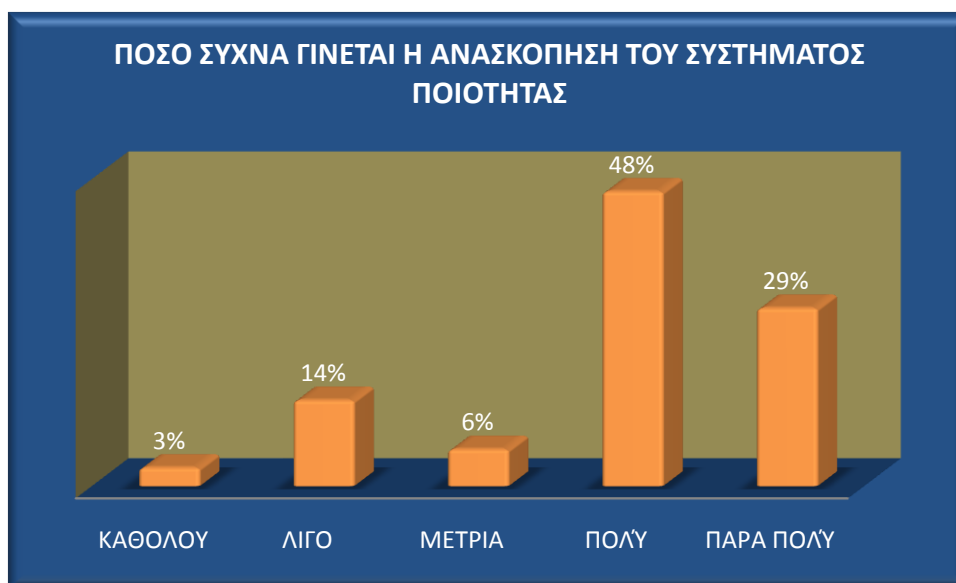
Σε ποσοστά που αγγίζουν το 45% (πολύ) αλλά και το 32% (πάρα πολύ) του δείγματος η πλειοψηφία δηλαδή, δήλωσαν ότι γίνεται επιμόρφωση του προσωπικού σχετικά με τις απαιτήσεις του συστήματος, ενώ το 12% δήλωσε μέτρια καθώς δεν θεωρεί τόσο απαραίτητη την επιμόρφωση του προσωπικού όπως και το υπόλοιπο 8% και 2% του δείγματος που απάντησαν λίγο και καθόλου αντίστοιχα (διάγραμμα 9).

Διάγραμμα 9. Πραγματοποίηση επιμόρφωσης προσωπικού



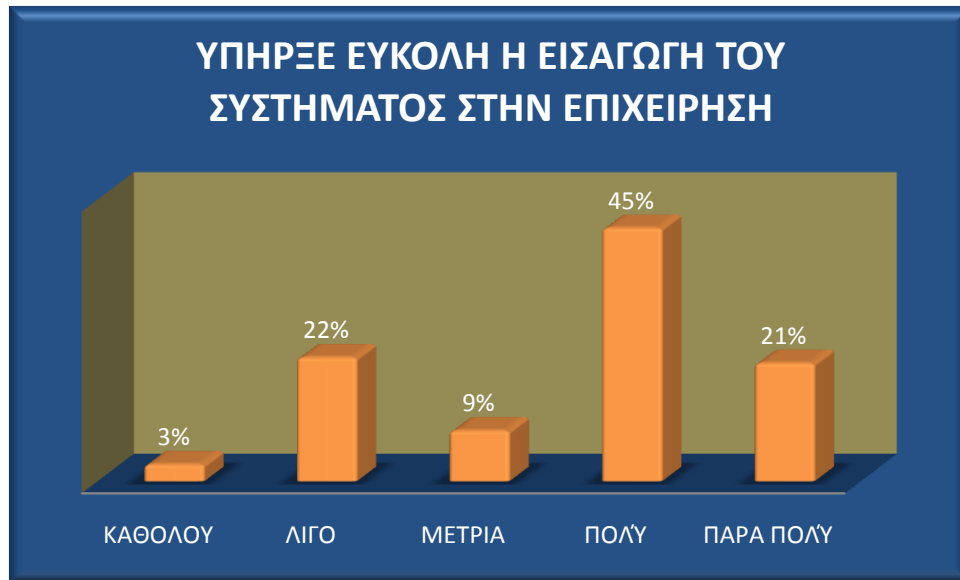
Όσον αφορά την ανασκόπηση του συστήματος η πλειοψηφία πραγματοποιεί πολύ συχνά ανασκόπηση σε ποσοστά 48% (πολύ) και 29% (πάρα πολύ), το 14% (λίγο) και το 6% (μέτρια) του δείγματος δήλωσε ότι δεν γίνεται πολύ συχνά αλλά όχι και σπάνια, ενώ το 3% δεν πραγματοποιεί καθόλου ανασκόπηση (διάγραμμα 10).

Διάγραμμα 10. Ανασκόπηση συστήματος ποιότητας



Όσον αφορά την εισαγωγή του συστήματος στην επιχείρηση από την πλειοψηφία του δείγματος θεωρείται πολύ εύκολη (45% πολύ και 21% πάρα πολύ), ενώ το 22% (λίγο) και το 9% (μέτρια) των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι συνάντησαν δυσκολίες μεσαίου επιπέδου για την υιοθέτηση του συστήματος και τέλος μόλις το 3% δήλωσε ότι δεν ήταν καθόλου εύκολη (διάγραμμα 11).

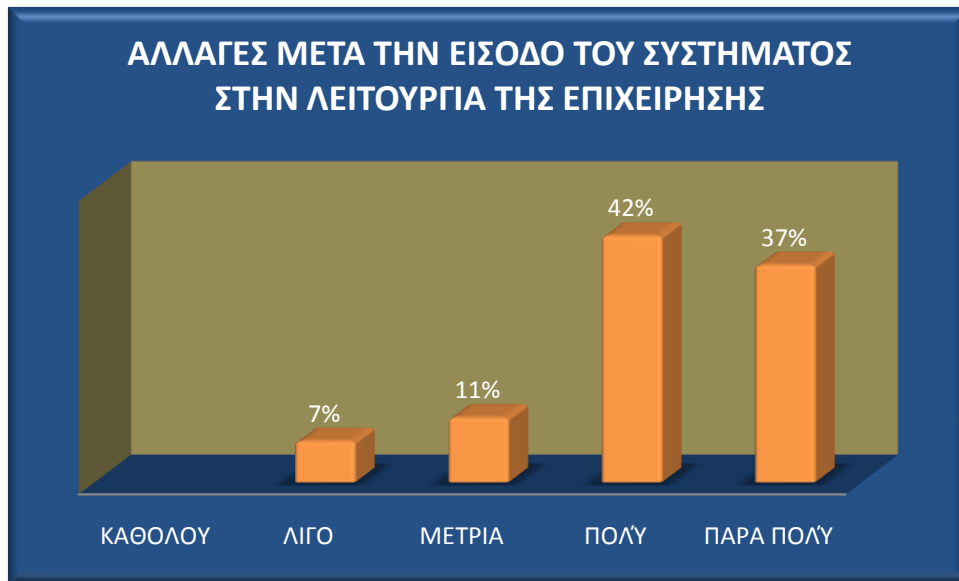
Διάγραμμα 11. Ευκολία στην εισαγωγή στο σύστημα



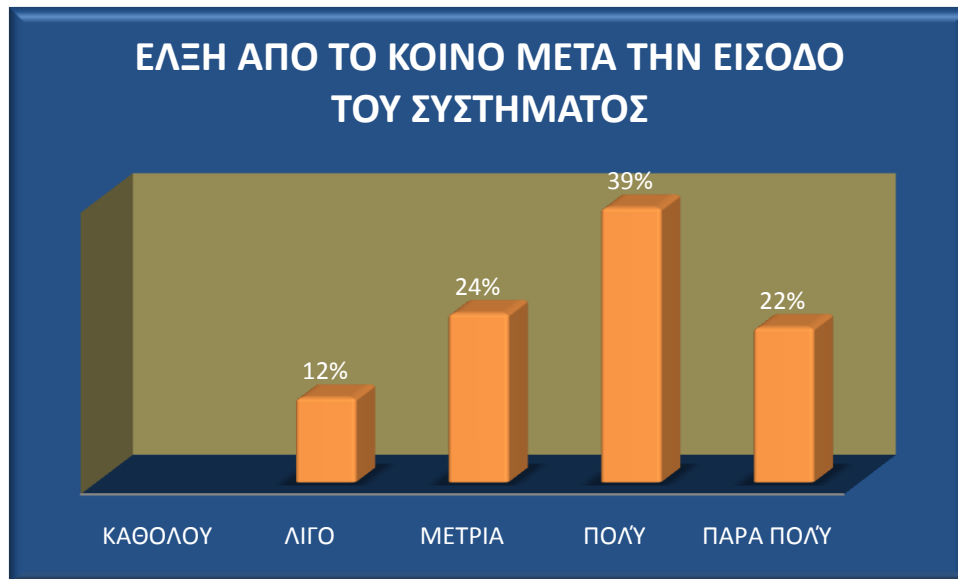
Μετά την είσοδο του συστήματος στην επιχείρηση, η πλειοψηφία του δείγματος υποστηρίζει ότι παρατηρήθηκαν αλλαγές (42% πολύ και 37% πάρα πολύ), στη συνέχεια σε ποσοστά 7% και 11% των συμμετεχόντων υποστηρίζουν ότι υπήρξαν λίγες και μετρίου επιπέδου αλλαγές αντίστοιχα, από το παραπάνω αποτέλεσμα συμπεραίνεται ότι οι τακτικές των ξενοδοχείων δεν ήταν και τόσο κοντά με τις τακτικές που υιοθέτησαν μέσω συστήματος (διάγραμμα 12).

Παράλληλα παρατηρήθηκε βελτίωση με την είσοδο του συστήματος στην λειτουργία της επιχείρησης από την πλειοψηφία του δείγματος (58% πολύ και 24% πάρα πολύ) γεγονός που επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ποιότητας, ενώ μέτριες βελτιώσεις διαπίστωσε το 15% των συμμετεχόντων (διάγραμμα 13).

Διάγραμμα 12. Αλλαγές στην λειτουργία της επιχείρησης μετά την είσοδο του συστήματος ποιότητας



Διάγραμμα 13. Έλξη από το κοινό μετά την είσοδο του συστήματος



Μετά την είσοδο του συστήματος εντοπίστηκε μεγάλη αύξηση της πελατειακής κίνησης επίσης από την πλειοψηφία του δείγματος (39% πολύ και 22% πάρα πολύ), ενώ μέτρια

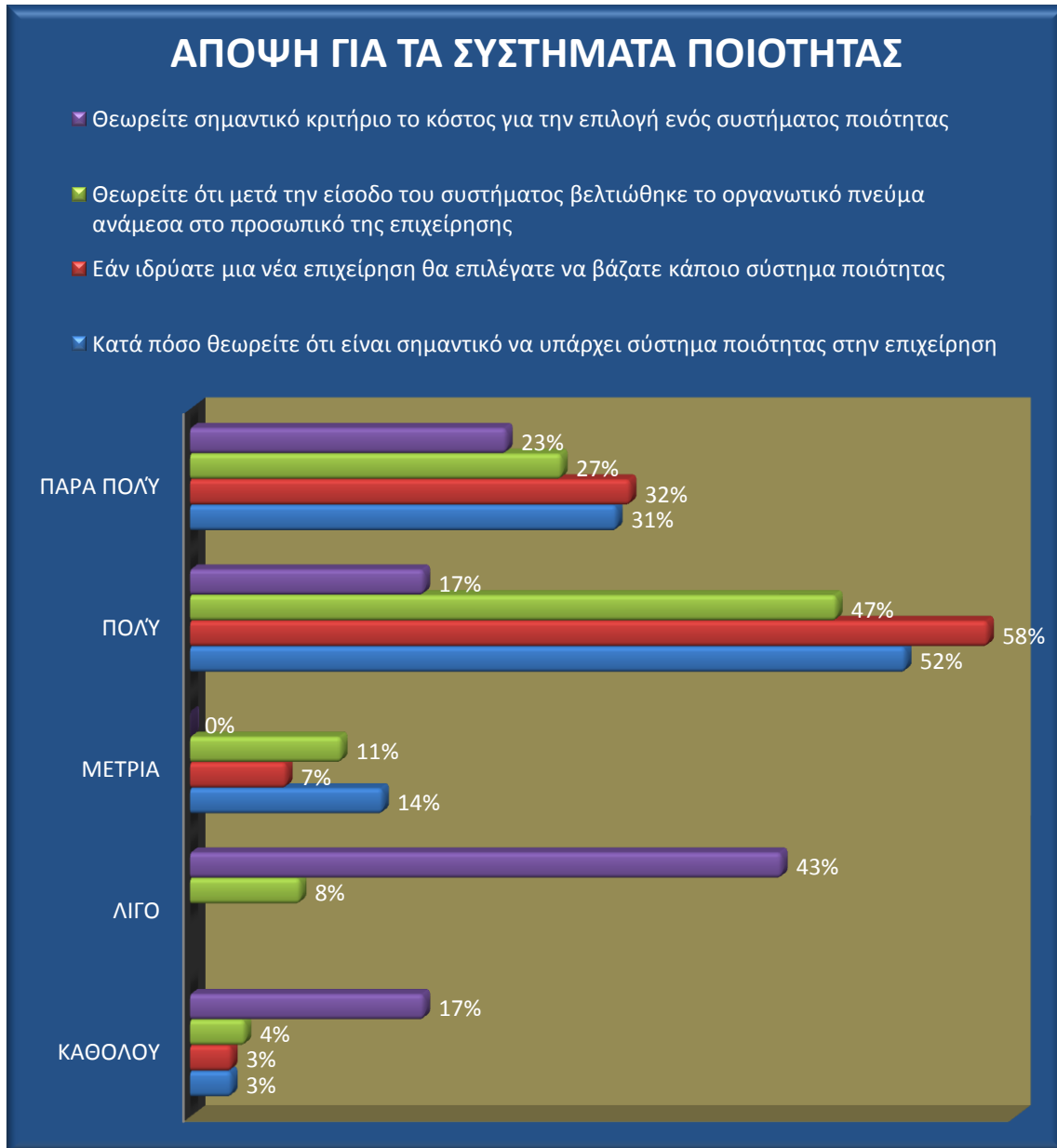
έλξη από το κοινό παρατηρήθηκε από το 24% των ερωτώμενων και τέλος το 12% δήλωσε ελάχιστη έλξη από το κοινό, σε αυτήν την ερώτηση ήταν δύσκολο να προσδιοριστεί ο λόγος της πελατειακής αύξησης καθώς τα τελευταία χρόνια υπάρχει μεγάλη αύξηση των επισκεπτών του νησιού (διάγραμμα 13).

Διάγραμμα 14. Πρόταση σε άλλη επιχείρηση για απόκτηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας



Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα οι προτάσεις για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας ορίζεται σε 91% υπέρ και 9% κατά, η συντριπτική πλειοψηφία δηλαδή υποστηρίζει ότι ένα σύστημα ποιότητας είναι απαραίτητο ώστε να το προτείνουν και σε άλλους (διάγραμμα 14).

Διάγραμμα 15. Άποψη για τα συστήματα ποιότητας



Όσον αφορά την γενική άποψη για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι η ύπαρξή τους σε μια επιχείρηση είναι αρκετά σημαντική (52% πολύ και 31% πάρα πολύ), απαραίτητα σε μέτριο επίπεδο για την επιχείρηση δήλωσε το 14% , ενώ καθόλου απαραίτητο θεωρείται από το 3% των συμμετεχόντων.

Τοποθέτηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας σε μια νέα επιχείρηση θα επέλεγε η πλειοψηφία των ερωτώμενων (58% πολύ και 32% πάρα πολύ), μέτρια το 7% του δείγματος και καθόλου μόλις το 3% του δείγματος.

Όσον αφορά την βελτίωση του οργανωτικού πνεύματος ανάμεσα στο προσωπικό της επιχείρησης μετά την είσοδο τους συστήματος η πλειοψηφία του δείγματος πιστεύει ότι βελτιώθηκε σε αντίθεση με το 11% και 8% του δείγματος που πιστεύει ότι μέτρια και ελάχιστα ωφέλησε το σύστημα το οργανωτικό πνεύμα των υπαλλήλων και τέλος το 3% πιστεύει ότι δεν υπήρξε βελτίωση.

Το κόστος της εγκατάστασης των συστημάτων ποιότητας παίζει σημαντικό ρόλο για το 40% του δείγματος (17% πολύ και 23% πάρα πολύ), ενώ το 43% ενδιαφέρεται ελάχιστα για το κόστος εγκατάστασης και το 17% των συμμετεχόντων καθόλου, ιδιαίτερα αν προσδοκούν μεγαλύτερα οφέλη (διάγραμμα 15).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα ζητήματα της σύγχρονης επιχειρησιακής λειτουργίας και ένα από τα πιο επίκαιρα ζητήματα της παρούσας οικονομικής συγκυρίας. Η αναγνώριση της διαχείρισης της ποιότητας δεν είναι αποτέλεσμα απλά της ακαδημαϊκής κοινότητας αλλά έγκειται κυρίως στα θετικά επιχειρησιακά αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει σε ένα σύγχρονο οργανισμό. Ειδικά στο πλαίσιο δραστηριοποίησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ένα φάσμα σημαντικών ιδιαιτεροτήτων, η διαχείριση της ποιότητας αντιπροσωπεύει το κρισιμότερο συστατικό του στρατηγικού σχεδιασμού και της οργάνωσης. Με άλλα λόγια, στόχος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μίας ποιοτικά αναβαθμισμένης εξυπηρέτησης στο πλαίσιο ενός συνολικού ποιοτικού προϊόντος, το οποίο υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη και αντιστοιχεί σε εκείνα τα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την αντιληπτή, εκ μέρους του, ποιότητα.

Με την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας που πραγματοποιήθηκε με βάση τα ξενοδοχεία των περιοχών Ηρακλείου, Χερσονήσου και Μαλίων καταλήξαμε στα παρακάτω ευρήματα

Το βασικό προφίλ του δείγματος των συμμετεχόντων, όπως παρουσιάζεται στα διαγράμματα 1-3, προσδιορίζεται με βάση το φύλο, την ηλικία και την θέση.

Το τελικό δείγμα, μετά τον έλεγχο εγκυρότητας των ερωτηματολογίων, αποτελείται από 100 ερωτηματολόγια και είναι σχεδόν ισοκαταμεμημένο στα 2 φύλα.

Η πλειοψηφία του δείγματος περιλαμβάνει άτομα ηλικίας ≥ 40 σε ποσοστό 54%, Σχετικά με την θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στα ξενοδοχεία, διακρίνεται διασπορά του δείγματος στις διαφορετικές θέσεις με την πλειοψηφία να συναντάται σε άτομα που κατέχουν τη θέση προϊσταμένου/ης τμημάτων (45%).

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά τα ερευνητικά στοιχεία η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί την χρήση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο απολύτως απαραίτητη και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία (σε ποσοστό 97%) που συμμετείχαν στην έρευνα, χρησιμοποιούν συστήματα ποιότητας, αυτό ίσως και να οφείλεται στο γεγονός

ότι η Κρήτη είναι ένα τουριστικό μέρος και επιχειρήσεις επενδύουν σε αυτό (διάγραμμα 6), ενώ οι περισσότεροι δηλώνουν πως οι στόχοι της επιχείρησης επικεντρώνονται περισσότερο στην αύξηση των πελατών που συνεπάγεται και αύξηση του κέρδους. Όσον αφορά τα συστήματα ποιότητας παρατηρείται ότι αρκετές από τις ξενοδοχειακές μονάδες έχουν αναπτύξει περισσότερα από ένα σύστημα (διάγραμμα 7) και στην πλειοψηφία των ξενοδοχείων (64%) υπάρχει κάποιος υπεύθυνος όπου φροντίζει για την διαρκή ενημέρωση της πολιτικής και των στόχων του συστήματος στο προσωπικό και την ορθή λειτουργία του συστήματος και παράλληλα πραγματοποιείται επιμόρφωση του προσωπικού σχετικά με τις απαιτήσεις των συστημάτων σε μεγάλο βαθμό από τις συμμετέχοντες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (45% πολύ και το 32% πάρα πολύ) και παράλληλα πραγματοποιείται και συχνή ανασκόπηση των συστημάτων από την πλειοψηφία του δείγματος (48% πολύ συχνά και 29% πάρα πολύ). Στη συνέχεια η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί την εισαγωγή του συστήματος στην επιχείρηση αρκετά εύκολη ενώ εκείνοι που δήλωσαν ότι συνάντησαν δυσκολίες της χαρακτήρισαν μεσαίου επιπέδου (διάγραμμα 10).

Μετά την είσοδο του συστήματος στην επιχείρηση, η πλειοψηφία του δείγματος υποστηρίζει ότι παρατηρήθηκαν αλλαγές και παράλληλα παρατηρήθηκε βελτίωση στην λειτουργία της επιχείρησης γεγονός που επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ποιότητας, επίσης εντοπίστηκε μεγάλη αύξηση της πελατειακής κίνησης όμως σε αυτήν την ερώτηση ήταν δύσκολο να προσδιοριστεί ο λόγος της πελατειακής αύξησης καθώς τα τελευταία χρόνια υπάρχει μεγάλη αύξηση των επισκεπτών του νησιού (διάγραμμα 13).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα σίγουρα κρίνουν τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας απαραίτητα και θα πρότειναν την εφαρμογή τους και σε άλλες επιχειρήσεις (91%).

Όσον αφορά την γενική άποψη για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι η ύπαρξη τους σε μια επιχείρηση είναι αρκετά σημαντική και πιστεύει ότι μετά την είσοδο του συστήματος στην επιχείρηση βελτιώθηκε και το οργανωτικό πνεύμα ανάμεσα στο προσωπικό. Τέλος το κόστος της εγκατάστασης των συστημάτων ποιότητας παίζει σημαντικό ρόλο για το 40% του δείγματος (17% πολύ και 23% πάρα πολύ), ενώ το 43% ενδιαφέρεται ελάχιστα για το κόστος αυτό (διάγραμμα 15).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Αρβανιτογιάννης Ιωάννης Σ, Νικόλαος Τζούρος, (2006). Το νέο πρότυπο ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων ISO 22000. Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη.

Δερβιτσιώτης Μ. Κώστας (1993). Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.

Λαλούμης Δ. - Ρούπας Β. (1996). Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Εκδόσεις INTERBOOKS.

Λαλούμης, Δ., Κατσώνη, Β. (2010). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εφαρμογή στον μάρκετινγκ*, Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Παπανίκος Γ. (2004). Η απασχόληση στα Ελληνικά Ξενοδοχεία, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα.

Σπανός Α. (1995). Ολική ποιότητα, Β' Έκδοση Αθήνα.

Στεφανάτος Σ., (2000). Προγραμματισμός Ποιότητας, ΕΑΠ, σελ 68.

Σωτηριάδης, Μ. (2000). Μάνατζμεντ ξενοδοχείων και επιχειρήσεων εστίασης και Τουρισμό, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Τσιότρας Δ. Γεώργιος (1995). Βελτίωση Ποιότητας. Αθήνα: εκδόσεις Ευγένιου Μπενού.

Τσιότρας, Γ., (2002). Βελτίωση ποιότητας. Εκδόσεις Μπένου.

Φουντουλάκης Γ. (2002), « Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.

Χρήστου, Ε. (2000). Αρχές και φιλοσοφία εθνικών και περιφερειακών σχεδίων αναψυχής. Έκδοση Β', Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας (2017). Ανάκτηση από <http://eur-lex.europa.eu>. Ημερομηνία πρόσβασης 30 Οκτωβρίου 2017.

Ξένη βιβλιογραφία

Akbaba, A. (2005). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey, *International Journal of Hospitality Management*, 12(1), 23-30.

Alvarez, M.J., Jaca, C., Viles, E., Colomer, A. (2012). Quality management in hotels in the Basque Country. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(1),51-60.

Antony, J., Antony, F.J., Ghosh, S. (2004). Evaluating Service Quality in a UK Hotel Chain: A Case Study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 380-384.

Atligan, E., Akinci, E., Aksou, S. (2003), Mapping service quality in the tourism industry, *Managing Service Quality*, 13(5), 412-422.

Baker, DA and Crompton, JL, (2000). Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions. *Annals of Tourism Research*, Vol. 27 (3), pp.785-804).

Barnes, D. (1995). *Managing operations*, The Open University, Milton Keynes.

Bearden, W.O Ingram, T.N and La Forge, R.W(2001). *Marketing: Principles & Perspectives*, McGraw Hill, New York, N.Y.

Blesic, I., Tesanovic, D., Psodorov, D. (2011), Consumer satisfaction and quality management in the hospitality industry in South-East Europe, *African Journal of Business Management*, 5(4), 1388-1396.

Breiter, D., Bloomquist, P. (1998). TQM in American hotels: An analysis of application, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 39 (1), 26-33.

Brogowicz, A.A., Delene, M.L., Lyth, M.D., (1990), A synthesized service quality model with managerial implications, *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 27-45.

Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK budget hotel operations, *International Journal of Operations and Production Management*. 24(9), 944-969.

Brown Alan, Daniel I. Prajogoa (2006). Total Quality Management & Business Excellence. Ανάκτηση από <http://dx.doi.org/10.1080/14783360600588042>.

Chen. C.P., Deng, W.J., Chung, Y.C., Tsai, C.H. (2008). A study of general reducing criteria of customer-oriented perceived gap for hotel service quality. *The Asian Journal on Quality*, 1(9), 12-21.

Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J.J., Molina-Azorín, J.F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry, *Industrial Management & Data Systems*, 108(2), 228 – 244.

Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J.J., Molina-Azorín, J.F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry, *Industrial Management & Data Systems*, 108(2), 228 – 244.

Costa, J. (2004). The Portuguese Tourism Sector: Key Challenges for Human Resources Management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 402-407.

Crick, A., Spencer, P. (2011). Andrew. Hospitality quality: new directions and new challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 23-30.

Deveau, L.T., Deveau, P. M., Portocarrero, N., Escoffier, M. (2006). *Front Office Management and Operations*. New Jersey: Prentice Hall.

Edvardsson, B., Thomasson, B., Ovretreit, J. (1994). *Quality of Service – Making it really Work*, London: McGraw-Hill.

Eraqi, M.I. (2006). Tourism services quality in Egypt: the viewpoints of external and internal customers, *Benchmarking: An international Journal*, 13(4), 469-492.

Eraqi, M.I. (2006). Tourism services quality in Egypt: the viewpoints of external and Evans, R.J., Lindsay, M.W. (2010). *Managing for Quality and Performance Excellence*, USA: South-Western Cengage Learning.

Forsyth, P. (2009). *Maximizing Hospitality Sales*, Casell, London.

Garvin (2005). Quality-Cost Trade Off *Journal of International Business Studies*, Vol.21, No. 2, pp. 289-300.

Garvin, D.A. (1988). *Managing quality*, NY: Free Press.

Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 12-21.

Gundersen, M.G., Heide, M., Olsson, H.U. (1996). Hotel guest satisfaction among business travelers: What are the important factors?, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(2), 72-81.

Hayes, K.D., Ninemeier, D.J., Miller, A.A. (2011). *Foundations of Lodging Management*, UK: Pearson Education.

internal customers, *Benchmarking: An international Journal*, 13(4), 469-492.

James Paul (2004). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Εκδόσεις Κλειδάριθμος*.

Jones, N. (1997), A study of service quality in small hotels and guesthouses, *Progress in Tourism and hospitality research*, 3(4), 351-363.

Jones, P. and Lockwood, A. (1989). *The Management of Hotel Operations*. London: Cassell, pp.149-167.

Jones, P., Merricks, P. (1997). *The Management of Foodservice Operations*, London: Cassell, pp. 245-261.

Jones, P., Merricks, P. (2007). *The Management of Foodservice Operations*, London: Cassell.

Jonsson, C., Devonish, D. (2009). An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 43-52.

Juwaheer, T.D., Ross, D.L. (2003). A study of hotel guest perceptions in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2), 105-115.

Kandampully, J. (2000). The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example, *Managing Service Quality*, 10(1), 10-18.

Kapiki, S. (2012), Quality Management in Tourism and Hospitality: an Explanatory Study among Tourism Stakeholders, *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(2), 53-61.

Kapiki, S., Tatari, N. (2006). *Quality Management in Tourism Accommodations: the European Flower*, LIFE04 ENV/FR/000340.

Karen Ho (2003). Go Away, Do not Bother Me, I don't want your money, *Journal of Service Marketing*, pp. 379-392.

Keating, M., Harrington, D. (2003). The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry, *Journal of European Industrial Training*, 27(9), 441-453.

Kim, B.Y., Oh, H. (2004). How to hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 40-51.

Luk, S. (1997). An examination of the role of marketing culture in service quality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(3), 13-20.

Lun, S., Allan, Y. (2004). Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 23(4), 397-408.

McCain, C., Shiang-Lih, C. (2005). Service quality gap analysis toward customer loyalty: practical guidelines for casino hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 465-472.

Mullins, L. J., 1996. *Management and Organisational Behaviour*, 4th edition (London: Pitman)

Murdick, R.G., Render, B. and Russel, R.S. (2000). *Service Operations Management*, Newton, Mass.: Allin and Bacon.

Nadiri, H., Hussain, K. (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus Hotel. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 469 – 480.

O'Neill, M., Charters, S. (2000), Service quality at the cellar door: implications for Australia's developing wine tourism industry. *Managing Service Quality*, 10(2), 112-122.

Parasuaraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L (1988). A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.

Partlow, C.G. (1996). Human resources practices of TQM hotels, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (5), 67 – 77.

Pine, B.J., Gilmore, J.H. (1988). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 51-62.

Randall, L. and Senior, M. (2002). Managing Quality in hospitality Services International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 4 (2), pp. 6-8.

Raymond, C., Choi, T.Y. (2001). Determinants of hotel guests satisfaction and repeatpatronage in the Hong Kong hotel industry, *International Journal of HospitalityManagement*, 20(3), 277-297.

Reyad, A. (2005). Service Quality in Hospitality Industry. Paper presented in WTOOMT seminars on quality systems and management in tourism, Cairo, Egypt.

Roberts, J. (1995). *Human Resource Practice in the Hospitality Industry*. London: Hodder& Stoughton.

Sanchez F (2005). Hotel yield management using different reservation modes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 136-146.

Sila, I., Ebrahimpour, M. (2003). An examination of quality management in luxury hotels, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 4(2), 33-59.

Simmons, P. and Teare, R. (2003). Evolving a Total Quality Culture», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 5 (3), pp. 4-8.

Spinelli, S., Canavos, J. (2000). Investigating the relationship between employeesatisfaction and guest satisfaction, *The Cornell Hotel and Restaurant AdministrationQuarterly*, 41(6) 29-33.

Talib, F., Rahman, Z. and Qureshi, M.N. (2012). Total quality management in servicesector: a literature review, *International Journal of Business Innovation andResearch*, 6(3), 259-301.

Teare, R., (2006). Consumer Strategies for Assessing and Evaluating Hotels, inTeare, R. and Boer, A. (eds), *Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 2000s*, London: Cassell, pp. 120-143.

Tenner, A. R. and De Toro, I. J. (2002). *Total Quality Management: Three Steps toContinuous Improvement*, Reading, Mass.: Addison – Wesley.

Tenner, R., De Toro, J. (1992).*Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Walker, J. (2010). *Introduction to Hospitality Management*, London: Pearson Education.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focusacross the Firm*, NY: McGraw Hill.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry. L.L. (1990).*Delivering Quality Service:Balancing Consumer Perceptions and Expectations*, NY: The Free Press.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η χρήση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στο ξενοδοχειακό κλάδο

ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ

ΑΝΔΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ

≥40 41-50 51-60 ≤61

3. ΘΕΣΗ

Διευθυντής/τρια Υποδιευθυντής/τρια Προϊστάμενος/η τμημάτων Ιδιοκτήτης

ΜΕΡΟΣ Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

4. Πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η χρήση ενός συστήματος ποιότητας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

5. Ποιοί είναι οι στόχοι της επιχείρησης για την ποιότητα που παρέχει

- Ασφαλέστερη λειτουργία προς τους εργαζόμενους και τους πελάτες
- Ελκυστικότερη εικόνα για την προσέλκυση πελατών
- Καλύτερη ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες
- Συνεχής βελτίωση μέσω της ανάπτυξης μετρήσιμων στόχων
- Η αποτελεσματικότερη επικέντρωση του συνόλου του προσωπικού της εταιρείας στους επιχειρηματικούς στόχους
- Άλλο.....

6. Το ξενοδοχείο όπου εργάζεστε χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα ποιότητας;

Ναι Όχι

6α. Ποιο σύστημα ποιότητας έχει αναπτύξει η ξενοδοχειακή μονάδα;

- ISO 9001:2015 ISO 50001: 2011
- ISO 22000:2005 (HACCP) ISO 14001:2015
- 761/2001/ΔΟΚ (EMAS II)
- Άλλο.....

7. Υπάρχει κάποιος υπεύθυνος (με κατάρτιση) όπου φροντίζει για την διαρκή ενημέρωση της πολιτικής και των στόχων του συστήματος στο προσωπικό και την ορθή λειτουργία του συστήματος ποιότητας;

Ναι Όχι

8. Πραγματοποιείται συνεχές επιμόρφωση στο προσωπικό ανάλογα με τις απαιτήσεις του συστήματος ποιότητας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

9. Πόσο συχνά γίνεται ανασκόπηση του συστήματος για την ποιότητα;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

10. Πόσο εύκολη ήταν η εισαγωγή του συστήματος στην επιχείρηση;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

11. Μετά την είσοδο του συστήματος υπήρξαν αλλαγές όσον αφορά την λειτουργία της επιχείρησης;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

12. Πιστεύεται ότι υπήρξε βελτίωση στη λειτουργία της επιχείρησης μετά την είσοδο του συστήματος;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

13. Μετά την είσοδο του συστήματος υπήρξε μεγαλύτερη έλξη από το κοινό;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

14. Θα προτείνατε σε άλλη επιχείρηση να αποκτήσει κάποιο σύστημα ποιότητας;

Ναι Όχι

15.	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πάρα πολύ	Πολύ
Κατά πόσο θεωρείτε ότι είναι σημαντικό να υπάρχει σύστημα ποιότητας στην επιχείρηση					
Εάν ιδρύατε μια νέα επιχείρηση θα επιλέγατε να βάζατε κάποιο σύστημα ποιότητας					
Θεωρείτε ότι μετά την είσοδο του συστήματος βελτιώθηκε το οργανωτικό πνεύμα ανάμεσα στο προσωπικό της επιχείρησης					
Θεωρείτε σημαντικό κριτήριο το κόστος για την επιλογή ενός συστήματος ποιότητας					

Ευχαριστούμε για τον χρόνο σας!!
