

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**«Διαχείριση ποιότητας στις ξενοδοχειακές
μονάδες»**

ΑΜΠΕΛΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

A.M. 4593

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΠΛΑΔΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2019

Περιεχόμενα

Ευρετήριο εικόνων.....	4
Ευρετήριο πινάκων	5
Ευχαριστίες.....	7
Περίληψη	8
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 1ο: Ποιότητα και Διαχείριση Ολικής Ποιότητας.....	12
1.1 Η Έννοια της Ποιότητας.....	12
1.1.1 Έννοια ποιότητας.....	14
1.1.2 Χαρακτηριστικά της ποιότητας.....	15
1.2 Οι γκουρού της ποιότητας	15
1.3 Μύθοι της Ποιότητας.....	20
1.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	23
1.4.2 Σκοπός της ΔΟΠ	26
Κεφάλαιο 2ο: Διοίκηση ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες	28
2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα Ξενοδοχεία	28
2.1.1 Το όραμα και η αποστολή μιας επιχείρησης.....	29
2.1.2 Επίλυση παραπόνων	31
2.1.3 Το ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος του	33
2.2 Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας σε ένα ξενοδοχείο.....	34
2.3 Τα σπουδαιότερα βραβεία	37
2.4 Πρότυπο διασφάλισης ποιότητας	38
Κεφάλαιο 3ο: Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελάτη	40
3.1 Εννοιολογική απόδοση του πελάτη και τα είδη του πελάτη.....	40
3.2 Οι ανάγκες του πελάτη.....	44

3.2.1 Καταναλωτική συμπεριφορά.....	46
3.3 Ικανοποίηση πελάτη	49
3.4 Τα συστήματα CRM.....	53
Κεφάλαιο 4ο: Μεθοδολογίας έρευνας.....	57
4.1 Σκοπός και στόχος	57
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	57
4.3 Τρόπος συλλογής δεδομένων - ερευνητικό εργαλείο	57
4.4 Δείγμα	58
Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα	59
5.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	59
5.2 Ερωτήσεις σχετικά με την ξενοδοχειακή επιχείρηση.....	62
5.3 Διαχείριση Ποιότητας.....	68
5.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας.....	71
5.5 Οι τρόποι που οι ξενοδοχειακές μονάδες εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη .	76
Κεφάλαιο 6ο: Συζήτηση - Συμπεράσματα.....	79
6.1 Συζήτηση.....	79
6.2 Συμπεράσματα	80
Βιβλιογραφία	82
Παράρτημα.....	84

Ευρετήριο εικόνων

Εικόνα 1: Μοντέλο ΔΟΠ για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	29
--	----

Ευρετήριο πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο	59
Πίνακας 2: Ηλικία.....	60
Πίνακας 3: Εκπαιδευτικό επίπεδο.....	61
Πίνακας 4: Κατηγορία που ανήκει η ξενοδοχειακή επιχείρηση.....	62
Πίνακας 5: Λόγοι επίσκεψης πελατών.....	63
Πίνακας 6: Δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα	63
Πίνακας 7: Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας	64
Πίνακας 8: Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στο σύστημα διοίκησης	65
Πίνακας 9: Συμμετοχή των προμηθευτών στο σύστημα διοίκησης	65
Πίνακας 10: Προσανατολισμός στον πελάτη	66
Πίνακας 11: Προσανατολισμός στις διεργασίες.....	66
Πίνακας 12: Συνεχής βελτίωση	67
Πίνακας 13: Διοίκηση με βάση πραγματικά γεγονότα.....	67
Πίνακας 14: Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων	68
Πίνακας 15: Ενεργή συμμετοχή των υπεύθυνων.....	69
Πίνακας 16: Παροχή κατάλληλων πόρων για τη βελτίωση της ποιότητας	69
Πίνακας 17: Συζήτηση με υπαλλήλους	70
Πίνακας 18: Μεγαλύτερη βαρύτητα στην ποιότητα των διεργασιών και των υπηρεσιών.....	70
Πίνακας 19: Οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλύουν προβλήματα ποιότητας	71

Πίνακας 20: Στο σχεδιασμό των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις/προσδοκίες των πελατών	72
Πίνακας 21: Στο στρατηγικό σχεδιασμό λαμβάνεται υπόψη η πολιτική ποιότητας της επιχείρησης	73
Πίνακας 22: Θεσπίζονται αντικειμενικοί στόχοι για διευθυντές και εργαζομένους με γνώμονα την ποιότητα	73
Πίνακας 23: Η θέσπιση των στόχων ποιότητας γίνεται με βάση τις ανάγκες/απαιτήσεις των πελατών.....	74
Πίνακας 24: Η πολιτική και οι στόχοι ποιότητας κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό.	74
Πίνακας 25: Τα αποτελέσματα διεργασιών συγκρίνονται με αρχικά σχέδια-στόχους.....	75
Πίνακας 26: Οι στόχοι της επιχείρησης ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών	76
Πίνακας 27: Τα στελέχη της επιχείρησης διατηρούν στενές επαφές με τους πελάτες	77
Πίνακας 28: Καταγράφονται και αναλύονται οι ανάγκες, οι απαιτήσεις, οι επιθυμίες και οι προτεραιότητες των πελατών.....	77
Πίνακας 29: Συλλέγονται τα παράπονα, οι προτάσεις για βελτίωση και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών.....	78
Πίνακας 30: Ενθαρρύνονται οι πελάτες να υποβάλουν προτάσεις και παραπόνια.	78

Ευχαριστίες

Έχοντας ολοκληρώσει την πορεία μου ως φοιτητής, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσοι ήταν δίπλα μου σε όλη αυτή την πορεία. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, τον κύριο Γεώργιο Απλαδά, ο οποίος με τις πολύ σημαντικές παρατηρήσεις του, αλλά και με την ανατροφοδότηση που μου έδινε, με στήριξε και συνέβαλε σημαντικά στο να φτάσει αυτή η πορεία στο τέλος της. Ένα μεγάλο ευχαριστώ και σε όλους τους καθηγητές της Σχολής για όλα όσα έμαθα από αυτούς αλλά και στην οικογένειά μου.

Summary

The purpose of this study is how to manage quality in hotel units. The objectives of the project were to study the ways that hotel managers manage quality, to study the strategic planning of hotel quality and, finally, to explore the way hotel units focus on customer satisfaction. The quantitative method was selected for the survey and the questionnaire was selected for data collection. The survey involved quality management officers from 40 hotel units in Attica. 15 of these are five (5*) stars and 25 are four (4*) stars.

The survey revealed that the hotel's quality managers are actively involved in quality improvement activities and impart a commitment to quality, constantly providing the most appropriate resources to improve it. At the same time designing processes and services takes into account customer requirements / expectations, business quality policy, while setting objective goals for managers and quality-oriented employees. Quality goals are set according to customer needs / requirements and are communicated to all staff and the results of the processes are compared to original target plans. Finally, business executives maintain close contact with customers, recording and analyzing customer needs, requirements, wishes and priorities, collecting complaints, suggestions for improvement, and customer satisfaction.

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι ο τρόπος διαχείρισης ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες. Ως στόχοι της εργασίας ήταν να μελετηθούν οι τρόποι που οι υπεύθυνοι των ξενοδοχειακών μονάδων διαχειρίζονται την ποιότητα, να μελετηθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας των ξενοδοχειακών μονάδων και τέλος να διερευνηθεί ο τρόπος που οι ξενοδοχειακές μονάδες εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη. Για την πραγματοποίηση της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος και για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο. Στην έρευνα συμμετείχαν οι υπεύθυνοι διαχείρισης ποιότητας από 40 ξενοδοχειακές μονάδες στην Αττική. Από αυτές οι 15 είναι πεντάστερα και οι 25 είναι τετράστερα ξενοδοχεία.

Από την έρευνα προέκυψε ότι οι υπεύθυνοι διαχείρισης ποιότητας του ξενοδοχείου συμμετέχουν ενεργά σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας και μεταδίδουν τη δέσμευσή στην ποιότητα, παρέχοντας συνεχώς τους πλέον κατάλληλους πόρους για τη βελτίωσή της. Παράλληλα στο σχεδιασμό των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις/προσδοκίες των πελατών, η πολιτική ποιότητας της επιχείρησης ενώ παράλληλα θεσπίζονται αντικειμενικοί στόχοι για διευθυντές και εργαζόμενους με γνώμονα την ποιότητα. Η θέσπιση των στόχων ποιότητας γίνεται με βάση τις ανάγκες/ απαιτήσεις των πελατών και κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό και τα αποτελέσματα των διεργασιών συγκρίνονται με αρχικά σχέδια-στόχους. Τέλος τα στελέχη της επιχείρησης διατηρούν στενές επαφές με τους πελάτες, καταγράφονται και αναλύονται οι ανάγκες, οι απαιτήσεις, οι επιθυμίες και οι προτεραιότητες των πελατών, συλλέγονται τα παράπονα, οι προτάσεις για βελτίωση και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών.

Εισαγωγή

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αφορά στην ποιότητα και διαχείριση ολικής ποιότητας. Αρχικά γίνεται μια προσπάθεια της έννοιας της ποιότητας δίνοντας έμφαση στα χαρακτηριστικά της. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι γκουρού της ποιότητας. Ακολουθεί η παρουσίαση των μύθων της ποιότητας και η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) δίνοντας έμφαση στο σκοπό της.

Το δεύτερο αφορά στη διοίκηση ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες. Αρχικά παρουσιάζεται η διοίκηση ολικής ποιότητας στα ξενοδοχεία, δίνοντας έμφαση στο όραμα και στην αποστολή μιας επιχείρησης, στην επίλυση παραπόνων αλλά και στο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού. Ακολουθεί η παρουσίαση της στρατηγικής βελτίωσης της ποιότητας σε ένα ξενοδοχείο. Τέλος γίνεται αναφορά στα σπουδαιότερα βραβεία ποιότητας και παρουσιάζονται τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας.

Το τρίτο κεφάλαιο σχετίζεται με την ποιότητα υπηρεσιών και την ικανοποίηση πελάτη. Στην αρχή επιχειρείται μια εννοιολογική προσέγγιση του όρου πελάτη και παρουσίαση των ειδών των πελατών. Στη συνέχεια γίνεται μια αναφορά στις ανάγκες του πελάτη, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην καταναλωτική συμπεριφορά. Ακολουθεί μια προσπάθεια διερεύνησης της σημασίας της ικανοποίησης του πελάτη. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των συστημάτων CRM.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά στη μεθοδολογία της έρευνας. Αρχικά παρουσιάζεται ο σκοπός και ο στόχος, ακολουθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, ο τρόπος συλλογής δεδομένων, ερευνητικό εργαλείο και τέλος το δείγμα.

Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά στα αποτελέσματα. Στην αρχή παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα καθώς και τα στοιχεία σχετικά με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Έπειτα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη διαχείριση ποιότητας, με τον στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας. Τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τους τρόπους που οι ξενοδοχειακές μονάδες εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη.

Το έκτο κεφάλαιο αφορά στην συζήτηση και τα συμπεράσματα. Ουσιαστικά πρόκειται για την τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων μέσα από τη βιβλιογραφία και την

παράθεση των συμπερασμάτων που εξάγονται από την εργασία. Με το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται η παρούσα εργασία.

Κεφάλαιο 1ο: Ποιότητα και Διαχείριση Ολικής Ποιότητας

1.1 Η Έννοια της Ποιότητας

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας καθώς και οι αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών σε συνδυασμό με τον διαρκή και αυξανόμενο ανταγωνισμό, απαιτούν τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων, την προσθήκη στην λειτουργία τους καινούριων δεδομένων που έχουν ως κοινό παρανομαστή την ποιότητα. Η ποιότητα είναι ένα από τα πιο καίρια και κρίσιμα ζητήματα που εστιάζει ο επιχειρηματικός κόσμος και αφορά όλους τους τομείς των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αν λάβουμε μάλιστα υπόψη τις εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα είναι ο πυλώνας και η πιο αποτελεσματική προϋπόθεση επιτυχίας (Λιαρμακόπουλος, 2003).

Η έννοια της ποιότητας γίνεται με μια πολυπλευρη προσεγγιση σε οτι αφορα τον ορισμο και την μετρηση της .Ανάλογα με την οπτική γωνία από την οποία προσεγγίζεται, η έννοια της ποιότητας μπορεί να ορισθεί με επαρκή σαφήνεια για την αποτελεσματική διοίκηση των δραστηριοτήτων που τη διαμορφώνουν. Σύμφωνα με το Feigenbaum, η ποιότητα δεν καθορίζεται από λειτουργίες της επιχείρησης όπως το μάρκετινγκ, η έρευνα και ανάπτυξη, η παραγωγή και οι πωλήσεις, αλλά αποκλειστικά και μόνο από τον πελάτη. Με βάση αυτή την αρχή ο Feigenbaum ορίζει ως ποιότητα: “το σύνολο των χαρακτηριστικών που ενσωματώνονται στο προϊόν ή την υπηρεσία από τις λειτουργίες του σχεδιασμού, του μάρκετινγκ, της παραγωγής και της εξυπηρέτησης και έχουν ως στόχο την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη”. Ο Garvin στο βιβλίο του “Managing Quality”(1988) παρουσιάζει πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις στο θέμα της ποιότητας (Λιαρμακόπουλος, 2003):

- **Υπερβατική προσέγγιση (trancedent approach):** πρόκειται για προσέγγιση που χρησιμοποιείται από τους μη ειδικούς και θεωρεί ως ποιότητα την ανωτερότητα και την έμφυτη τελειότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Η αξία, η ομορφιά και η λειτουργικότητα κρίνονται σε κάθε περίπτωση, ίσως και

υποκειμενικά, από τον πελάτη. Υπάρχουν βέβαια, προϊόντα όπως το σύνολο σχεδόν των έργων των κατασκευαστικών εταιρειών όπου η ποιότητα κρίνεται αποκλειστικά με βάση τις προδιαγραφές που καθορίζουν τις διαστάσεις, τις μηχανικές αντοχές κλπ. Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει αντικειμενικότητα και είναι δυνατές οι συγκρίσεις. Η έννοια που δίνεται στην ποιότητα με βάση αυτή τη προσέγγιση είναι συνώνυμη με τον όρο “σχετική ποιότητα” που χρησιμοποιείται στο πρότυπο του Αμερικανικού Εθνικού Ιδρύματος Προτύπων και της Αμερικανικής Εταιρείας Ποιότητας ANSI/ASQC A3.

- **Προσέγγιση βασισμένη στο προϊόν (product-based approach):** σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η ποιότητα εκτιμάται με βάση συγκεκριμένες μετρήσιμες ιδιότητες όπως η αντοχή, οι διαστάσεις και το βάρος. Πολλές φορές κατά τη χρήση της δημιουργούνται παρανοήσεις που συσχετίζουν την καλή ποιότητα με το υψηλότερο κόστος ή την τιμή του προϊόντος γεγονός που συνήθως δεν έχει καμία λογική βάση.
- **Προσέγγιση βασισμένη στην παραγωγική διαδικασία (manufacturing-based approach):** σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας που έχει ως στόχο τη συμμόρφωση με συγκεκριμένα πρότυπα και προδιαγραφές. Οι προδιαγραφές είναι ένας αρμονικός συνδυασμός στόχων (targets) και ανοχών (tolerances) που καθορίζεται από τους σχεδιαστές των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Οι στόχοι είναι οι ιδανικές τιμές των χαρακτηριστικών ποιότητας ενώ οι ανοχές είναι τα όρια μέσα στα οποία μπορούν να κινούνται οι τιμές των χαρακτηριστικών ποιότητας για να είναι αποδεκτό το επίπεδο ποιότητας. Σύμφωνα με τους ειδικούς αυτά τα όρια καθορίζονται γιατί οι σχεδιαστές των προϊόντων αναγνωρίζουν ότι είναι σχεδόν αδύνατο η παραγωγική διαδικασία να πετυχαίνει συνεχώς τους στόχους της.
- **Προσέγγιση βασισμένη στο χρήστη (user-based approach):** αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην υπόθεση ότι η ποιότητα καθορίζεται με βάση τι ο πελάτης θέλει αλλά και τι είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Τα άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις θέτοντας έτσι διαφορετικά πρότυπα. Η

προσέγγιση αυτή βρίσκεται πολύ κοντά σε αυτά που αναφέρει ο περισσότερο δημοφιλής σήμερα ορισμός της ποιότητας, ο οποίος περιλαμβάνεται στο πρότυπο ISO 8402 και έχει κατεύθυνση προς τον πελάτη. Η ποιότητα θεωρείται μετρήσιμη αλλά καθορίζεται από τον πελάτη. Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και ο ορισμός του Juran που θεωρεί την ποιότητα ως “καταλληλότητα για χρήση”. Η συγκεκριμένη προσέγγιση μπορεί να έρχεται σε πολλές περιπτώσεις σε αντίθεση με αυτές που βασίζονται στο προϊόν ή την παραγωγική διαδικασία γιατί ο πελάτης ενδέχεται να επιθυμεί σε ορισμένες περιπτώσεις προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας.

- **Προσέγγιση βασισμένη στην προσφερόμενη ωφέλεια/αξία (value-based approach):** η προσέγγιση αυτή θεωρεί ότι η ποιότητα ορίζεται με βάση τα κόστη και τις τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών. Έτσι ποιοτικό θεωρείται ένα προϊόν που παρέχει την επιθυμητή απόδοση σε μία αποδεκτή τιμή ή που συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των πελατών ή των προδιαγραφών σε αποδεκτό κόστος. Ουσιαστικά, με βάση αυτή τη προσέγγιση ποιότητα σημαίνει η προσφορά στον εκάστοτε πελάτη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με την καλύτερη δυνατή σχέση κόστους προς ωφέλεια. Η ωφέλεια για τον πελάτη (V) ορίζεται ως συνάρτηση της ποιότητας (Q) και της τιμής (P) δηλαδή: $V=F(Q,P)$.

1.1.1 Έννοια ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας έχει διαφορετικό περιεχόμενο για τον καταναλωτή και τον παραγωγό. Για τον καταναλωτή ο όρος ποιότητα σημαίνει ότι το προϊόν/υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες του από άποψη λειτουργική, οικονομική και αισθητική. Για τον παραγωγό ο όρος ποιότητα σημαίνει εκείνο το επίπεδο τεχνικών προδιαγραφών οι οποίες με βάση τις δυνατότητες της αγοράς, τις δυνατότητες του συστήματος παραγωγής και το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας επιτρέπουν την παραγωγή του προϊόντος με το ελάχιστο κόστος παραγωγής-διανομής και εξασφαλίζουν το μέγιστο δυνατόν έσοδο/κέρδος (Waver, 1996).

Συμπερασματικά η έννοια της ποιότητας έχει διαφορετικό περιεχόμενο ανάλογα από τη σκοπιά που εξετάζεται. Από την άποψη του καταναλωτή, ως ποιότητα, ορίζεται ο βαθμός κατά τον οποίο ένα προϊόν/υπηρεσία ικανοποιεί αποτελεσματικά τις ανάγκες και προσδοκίες του με τη μικρότερη τιμή αγοράς. Από την άποψη του παραγωγού, ως ποιότητα, εννοείται η δυνατότητα της διαδικασίας παραγωγής να ανταποκριθεί/συμμορφωθεί με τις προδιαγραφές του προϊόντος/υπηρεσίας με δεδομένη την αναμενόμενη ζήτηση και το κόστος παραγωγής (Λιαρμακόπουλος, 2003).

1.1.2 Χαρακτηριστικά της ποιότητας

Ποιότητα είναι το χαρακτηριστικό ή το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός αντικείμενου τα οποία και το διακρίνουν από άλλα αντικείμενα, ή των προϊόντων ενός κατασκευαστή που τα διακρίνουν από τα προϊόντα των ανταγωνιστών του (Radford). Υπάρχουν δύο απόψεις της ποιότητας: η αντικειμενική άποψη που είναι η πραγματικότητα, ανεξάρτητη από την ανθρώπινη γνώμη και η υποκειμενική άποψη η οποία σχετίζεται με το τι σκεφτόμαστε, τι αισθανόμαστε και το τι νοιώθουμε σαν αποτέλεσμα της αντικειμενικής πραγματικότητας. Αυτή η υποκειμενική άποψη της ποιότητας είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της αξίας (Λιαρμακόπουλος, 2003).

1.2 Οι γκουρού της ποιότητας

Πολλοί από τους αναγνωρισμένους γκουρού δεν έχουν χρησιμοποιήσει ακριβώς τον όρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρόλο που η εργασία τους αναγνωρίστηκαν μεταγενέστερα ως σχετικές με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αυτό αποτελεί κομμάτι της εξέλιξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, περιγράφεται από τον Dale et al. (1994) και έχει επηρεαστεί από την μετάφραση πολλών Ιαπωνικών εργασιών κατά τη δεκαετία του 1960. Ο όρος «διοίκηση ποιότητας» χρησιμοποιείται ευρέως και χωρίς τη λέξη «ολική». Αυτοί που θεωρούνται ως οι μεγαλύτεροι γκουρού της διοίκησης ποιότητας είναι ο Deming, ο Juran και ο Crosby. Παρόλα αυτά η Δ.Ο.Π. έχει οριστεί και δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι ρίζες της και η ανάπτυξή της οφείλεται στις εργασίες αυτών των μελετητών (Τσιότρας, 1995). Πιο αναλυτικά (Τσιότρας, 1995):

- ο Edwards Deming υπήρξε ένας Αμερικάνος σύμβουλος Διοίκησης, γνωστός και ως ο πατέρας του κινήματος της Διοίκησης της Ποιότητας. Οι διδασκαλίες του θεωρούνται ότι επηρέασαν την αναβίωση της Ιαπωνικής οικονομίας μετά την ήττα της Ιαπωνίας στον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο. Κατά τη δεκαετία του 1980 μεγάλες επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές του σχετικά με την άσκηση διοίκησης. Ο Deming ανέπτυξε μία θεωρία Διοίκησης της Ποιότητας η οποία έδινε έμφαση στην «χαρά στην εργασία». Είχε πει ότι η ποιότητα θα πρέπει να τονίζεται σε κάθε βήμα της διαδικασίας και όχι να περιορίζεται στην επιθεώρηση του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας όταν έχει ολοκληρωθεί. Επιπροσθέτως, ο Deming υποστήριξε ότι τα περισσότερα προβλήματα που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία προέρχονται κυρίως από λάθη της διοίκησης παρά από λάθη των εργαζομένων. Το 1980 ο Deming παρουσίασε τα δεκατέσσερα σημεία για την Διοίκηση. Στο σύνολο τους παρέχουν μία κατεύθυνση για τους ηγέτες που θέλουν να μετασχηματίσουν τις επιχειρήσεις τους. Τα σημεία είναι:

1. Δημιούργησε μια σταθερότητα του σκοπού για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθέτησε την νέα φιλοσοφία
3. Απεγκλωβισμός από τον τελικό έλεγχο για την επίτευξη της ποιότητας
4. Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους με την επιλογή ενός μόνου προμηθευτή
5. Βελτίωση συνεχώς και για πάντα κάθε διαδικασία
6. Εγκαθίδρυσε εκπαίδευση για κάθε εργασία
7. Υιοθέτησε και θέσπισε ηγεσία
8. Διώξτε τον φόβο
9. Γκρεμίστε τα εμπόδια ανάμεσα σε επιτελικά τμήματα
10. Εγκαταλείψτε τα σλόγκαν, τις αφίσες και τους στόχους για τους εργαζομένους
11. Εγκαταλείψτε τους ποσοτικούς στόχους

12. Απομακρύνετε τα εμπόδια τα οποία εμποδίζουν τους εργαζόμενους να είναι υπερήφανοι για την δουλειά τους
13. Εγκαθιδρύστε ένα ενεργό πρόγραμμα εκπαίδευσης και αυτο-ανάπτυξης για όλους
14. Βάλε όλους στην επιχείρηση να δουλεύουν για την επίτευξη αυτής της μεταμόρφωσης.

- ο Ο Joseph Juran προσκλήθηκε στην Ιαπωνία το 1954 και έδωσε μία σειρά από διαλέξεις πάνω στην ποιότητα οι οποίες άσκησαν ιδιαίτερη επιρροή. Η μεταγενέστερη εργασία του έχει εκτιμηθεί ιδιαίτερα, και πολλοί τον θεωρούν περισσότερο σημαίνων από τον Deming, ιδιαίτερα λόγω της έμφασης που έδωσε στο ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη στη βελτίωση της ποιότητας. Συμπεριέλαβε της διαστάσεις της διοίκησης όπως το σχεδιασμό, την οργάνωση και του έλεγχου και εστίασε στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα ορίστηκε ως καταλληλότητα για χρήση σε όρους σχεδιασμού, συμμόρφωσης, διαθεσιμότητας, ασφάλειας στο τομέα χρήσης του προϊόντος (Juran, 1974 οπ. αναφ. στο Λιαρμακόπουλος, 2003). Η εστίαση επικεντρώθηκε στην από πάνω προς τα κάτω διοίκηση (top – downmanagement) και σε τεχνικές μεθόδους με ιδιαίτερη προσοχή στις μετρήσεις σε αντίθεση με τον Deming που εστίασε στην ικανοποίηση και υπερηφάνεια των εργαζομένων. Ο Juran όρισε δέκα βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας:

1. Ενημέρωση για τις ευκαιρίες που υπάρχουν προς βελτίωση.
2. Στοχοθέτηση για βελτίωση
3. Οργάνωση των κοντινών στόχων
4. Παροχή εκπαίδευσης
5. Εκτέλεση των έργων για την επίλυση προβλημάτων
6. Αναφορά απόδοσης
7. Αναγνώριση
8. Επικοινωνία αποτελεσμάτων
9. Βαθμολογία

10. Διατήρηση της διαδικασίας αυτής με το να κάνει η επιχείρηση την ετήσια βελτίωση μέρος των μόνιμων διαδικασιών και συστημάτων της

- Ο Armand Feigenbaum υπήρξε επικεφαλής του τμήματος παραγωγής της General Electric παγκοσμίως μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1960. Θεωρούσε την ποιότητα ως ένα τρόπο διοίκησης του οργανισμού και υποστήριξε ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί από τη συμμετοχή όλου του εργατικού δυναμικού, το οποίο πρέπει να κατανοήσει την προσπάθεια της διοίκησης προς αυτή τη κατεύθυνση. Για το σκοπό αυτό απαιτείται μία ξεκάθαρη, πελατοκεντρική διαδικασία διοίκησης της ποιότητας. Το σύστημα Δ.Ο.Π. του Feigenbaum απαιτεί την κατανόηση των θεμάτων της βελτίωσης της ποιότητας από την ανώτερη διοίκηση και την ενσωμάτωση των θεμάτων αυτών στις πρακτικές διοίκησης. Η βελτίωση της ποιότητας γίνεται αντιληπτή μέσω μιας καλής απόδοσης των επενδύσεων, του κόστους της ποιότητας το οποίο συμπεριλαμβάνει το κόστος της εσωτερικής αξιολόγησης, το κόστος της πρόληψης και το κόστος των αποτυχιών. Παρόλο που δεν έκανε συγκεκριμένες προτάσεις, η προσέγγισή του συνοψίζεται σε τρία κριτήρια στα οποία πρέπει να δεσμευτούν τα στελέχη της επιχείρησης: i) ενδυνάμωση της διαδικασίας της διοίκησης της ποιότητας, ii) διαβεβαίωση ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας γίνεται συνήθεια και iii) διοίκηση του κόστους και της ποιότητας ως συμπληρωματικούς στόχους. Σε αυτόν οφείλεται η ανάπτυξη του όρου έλεγχος ποιότητας εύρους επιχείρησης (Boaden, 1997).
- Ο Crosby πέτυχε σημαντική εμπορική επιτυχία μέσω της προώθησης των ιδεών του, οι οποίες βασίστηκαν κυρίως στην θεωρία ότι η φτωχή ποιότητα κοστίζει χρήματα (Crosby, 1979 οπ. αναφ. Miller, 1993). Εξέφρασε τέσσερις αδιαμφισβήτητες αρχές για την ποιότητα:
 - ✓ Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις
 - ✓ Το σύστημα για την επίτευξη της ποιότητας βασίζεται στην πρόληψη και όχι στην αξιολόγηση
 - ✓ Το πρότυπο της απόδοσης είναι μηδενικά ελαττωματικά
 - ✓ Η μέτρηση της ποιότητας είναι η τιμή της μη – συμμόρφωσης
- Ο Crosby έχει επίσης 14 σημεία για τη διοίκηση ποιότητας (Miller, 1993):

1. Δέσμευση της Διοίκησης. Η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να πειστεί για την ανάγκη της ποιότητας και θα πρέπει να επικοινωνήσει την ιδέα αυτή σε όλο τον οργανισμό με γραπτή πολιτική που θα συντάξει, δηλώνοντας ότι κάθε άτομο εντός της επιχείρησης θα πρέπει να αποδίδει σύμφωνα με τις απαιτήσεις ή λόγω των απαιτήσεων και να αλλάξει σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης και του πελάτη.
2. Ομάδα βελτίωσης ποιότητας. Σχηματισμός ομάδας της οποίας η σύνθεση θα συμπεριελάμβανε τους επικεφαλής των τμημάτων για την παρακολούθηση των βελτιωτικών κινήσεων των τμημάτων τους και του οργανισμού ως σύνολο.
3. Μέτρηση της ποιότητας. Θέσπιση μετρήσεων κατάλληλων για κάθε δραστηριότητα με σκοπό τον εντοπισμό των περιοχών που επιδέχονται βελτίωση.
4. Κόστος της ποιότητας. Εκτίμηση του σχετιζόμενου με τη ποιότητα κόστους με σκοπό τον εντοπισμό των βελτιώσεων που μπορούν να πραγματοποιηθούν και να είναι επικερδείς.
5. Επίγνωση της ποιότητας. Αύξηση της ενημέρωσης σχετικά με την ποιότητα μεταξύ των εργαζομένων. Θα πρέπει να κατανοήσουν τη σπουδαιότητα της συμμόρφωσης του προϊόντος και τα κόστη της μη συμμόρφωσης.
6. Διορθωτικές δραστηριότητες.
7. Εφαρμογή διορθωτικών δραστηριοτήτων ως αποτέλεσμα των βημάτων 3 και 4.
8. Σχεδιασμός μηδενικών ελαττωματικών. Συγκρότηση επιτροπής για το σχεδιασμό ενός προγράμματος κατάλληλο για την εταιρεία και τη κουλτούρα της.
9. Εκπαίδευση των επιβλεπόντων. Όλα τα επίπεδα διοίκησης θα πρέπει να εκπαιδεύονται για να εφαρμόσουν το κομμάτι που τους αφορά στο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας.

10. Ημέρα μηδενικών ελαττωματικών. Προγραμματισμός μιας ημέρας ώστε να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι για το νέο πρότυπο της επιχείρησης.
11. Θέσπιση στόχων. Τα στελέχη θα πρέπει να καθορίζουν στόχους τόσο για τους ίδιους όσο και για τις ομάδες τους.
12. Απομάκρυνση της αιτίας του λάθους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να ενημερώνουν τη διοίκηση για οποιαδήποτε προβλήματα τα οποία τους εμποδίζουν στο να κάνουν εργασίες χωρίς λάθη.
13. Αναγνώριση. Να δίδεται δημόσια, μη οικονομική δήλωση εκτίμησης σε αυτούς που πραγματοποιούν τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους ποιότητας ή σε αυτούς που παρουσιάζουν εξαιρετική απόδοση.
14. Συμβούλια ποιότητας. Τα συμβούλια ποιότητας αποτελούνται από επαγγελματίες της ποιότητας και τους επικεφαλής των ομάδων και ο σκοπός τους είναι η ανταλλαγή εμπειριών, ιδεών και τυχόν προβλημάτων.
15. Επανάληψη των βημάτων από το 1 έως το 13.

Ο Crosby ανέφερε ότι η Δ.Ο.Π. έκανε ασήμαντη τη διοίκηση ποιότητας (Miller, 1993) όταν σχολίασε μια αναφορά η οποία προκαλούσε την έννοια των παγκόσμιων πρακτικών βελτίωσης της ποιότητας (Ernst & Young, 1992). Ως εκ τούτου, ο Deming έγινε γνωστός για το στατιστικό έλεγχο της διαδικασίας, ο Juran για τη διοίκηση έργου, ο Feigenbaum για τη διοίκηση των συστημάτων και ο Crosby για την παρακίνηση του οργανισμού ως σύνολο (Dale et al., 1994).

1.3 Μύθοι της Ποιότητας

Οι σημαντικές δυσκολίες που υπάρχουν συνήθως στη διάδοση της διοίκησης ολικής ποιότητας συνδέονται συχνά με την επιρροή που ασκούν ορισμένες βαθιά ριζωμένες ιδέες μέσα κι έξω από την επιχείρηση σε ότι αφορά την πολιτική της για την ποιότητα. Οι

ιδέες αυτές εκφράζουν μια σειρά μύθων που χαρακτηρίζουν τη συμβατική αντίληψη για θέματα ποιότητας τις τελευταίες δεκαετίες. Πιο συγκεκριμένα (Δερβιτσιώτης, 2005):

- **Μύθος 1ος:** Η έννοια της ποιότητας δεν επιδέχεται σαφή προσδιορισμό, διότι έχει να κάνει με κάτι υποκειμενικό κι αστάθμητο που δεν επιδέχεται μέτρηση. Στη πραγματικότητα, η έννοια της ποιότητας προσφέρεται για μια πολύπλευρη προσέγγιση σε ότι αφορά τον ορισμό και τη μέτρησή της. Επιπλέον, υπάρχουν κατάλληλοι τρόποι για τη μέτρησή της, είτε με το κριτήριο για το κόστος που δημιουργείται όταν δεν έχουμε την ποιότητα που αρμόζει στην κάθε περίπτωση, είτε με τη σύγκριση επιδόσεων με ανταγωνιστές.
- **Μύθος 2ος:** Η έννοια της ποιότητας, είναι συνυφασμένη με την ιδέα της πολυτέλειας και του μη αναγκαίου σε προϊόντα και υπηρεσίες. Από μία εύστοχη αντιμετώπιση του ορισμού και της μέτρησης της ποιότητας προκύπτει μία εντελώς διαφορετική αντίληψη. Ένα είδος (προϊόν ή υπηρεσία, ή πιο συχνά ένα πακέτο που περιέχει και τα δύο) θεωρούμε ότι έχει ή όχι ποιότητα μόνο σε σχέση με την ικανότητα του να καλύψει τις απαιτήσεις του αγοραστή.
- **Μύθος 3ος:** Η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας συνεπάγεται αυτομάτως την αύξηση του κόστους δημιουργίας των στην επιχείρηση. Η συμβατική αυτή αντίληψη στηρίζεται στη παραδοχή ότι η δημιουργία ποιότητας σε αγαθά συνδέεται με την περιεκτικότητα κάποιου συστατικού που, από ένα σημείο και πέρα, έχει φθίνουσα απόδοση . Αυτό σημαίνει ότι από ένα επίπεδο ποιότητας και πάνω το κόστος για τη βελτίωση της ποιότητας γίνεται απαγορευτικό και η διοίκηση θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα σε άλλα κριτήρια. Η σωστή σχέση μεταξύ ποιότητας και κόστους εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά που αξιολογούμε. Το κόστος ποιότητας αυξάνεται όταν ένα προϊόν ή υπηρεσία προσφέρει περισσότερα ή καλύτερα λειτουργικά ή αισθητικά χαρακτηριστικά για την ικανοποίηση του πελάτη. Για παράδειγμα η διαμονή σε ένα ξενοδοχείο το οποίο διαθέτει δορυφορική τηλεόραση, πισίνα, σάουνα κ.λπ. στοιχίζει περισσότερο από ένα συγκρίσιμο σε καθαριότητα, σέρβις και άλλα βασικά χαρακτηριστικά που δεν

τα προσφέρει τα παραπάνω. Το κόστος ποιότητας δεν αυξάνεται, όταν για δεδομένα χαρακτηριστικά του προϊόντος η παραγωγική διαδικασία είναι σχεδιασμένη και λειτουργεί με τρόπο που περιορίζει στο ελάχιστο το ποσοστό των ελαττωματικών.

- ο **Μύθος 4ος:** Τα περισσότερα αίτια κακής ποιότητας συνδέονται με τους εργαζόμενους. Η αδιαφορία και οι υπερβολικές απαιτήσεις τους συμβάλλουν συχνά στη διατήρηση ενός αρνητικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας για τη βελτίωση της ποιότητας. Η εσφαλμένη αυτή αντίληψη τοποθετεί την ευθύνη για την ποιότητα στα χέρια αυτών που έχουν και τις μικρότερες δυνατότητες να την επηρεάσουν προς το καλύτερο. Ο μύθος αυτός απαλλάσσει τη διοίκηση από τις μεγάλες ευθύνες της και καλλιεργεί μία νοοτροπία που δίνει (Δερβιτσιώτης, 2005):

- ✓ Μεγαλύτερη έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη αντί στο μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό που θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα.
- ✓ Μεγαλύτερη έμφαση στην τεχνολογία αντί στη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, ως του πιο πολύτιμου συντελεστή για καλύτερη ποιότητα, παραγωγικότητα και συμβολή στην ανάπτυξη καινοτομιών. Η κύρια ευθύνη και η πρωτοβουλία για τη βελτίωση της ποιότητας εξαρχής ανήκει και παραμένει στα χέρια της διοίκησης. Οι προοπτικές για την ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας δεν μπορεί να είναι καλές, αν προηγουμένως η διοίκηση δεν δώσει απαντήσεις στα βασικά εξής σημαντικά ερωτήματα:
 - Γιατί πρέπει να αλλάξει η ίδια για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης;
 - Σε τι πρέπει να αλλάξει;
 - Με ποιους τρόπους μπορεί να επιτύχει;
 - Είναι μάταιο να περιμένουμε την ανάληψη αυτής της πρωτοβουλίας από τους εργαζομένους.

- ο **Μύθος 5ος:** Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει στο ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας και, συνεπώς, είναι αρμοδιότητα των ειδικών σε θέματα ποιότητας.

Η αντίληψη αυτή που συναντούμε σε πολλές επιχειρήσεις υπονοεί ότι το πρόβλημα της ποιότητας ισοδυναμεί μόνο με την ανάγκη για πιο αποτελεσματικό έλεγχο. Με αυτήν όμως την νοοτροπία χάνεται η δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων και της πολύτιμης πείρας όλων στην επιχείρηση για τον καλύτερο σχεδιασμό, τη σωστή παραγωγή και τη βελτίωση της ποιότητας. Η πείρα με τις μέχρι τώρα πρωτοβουλίες μας δίνει σαφείς απαντήσεις. Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει κυρίως στη διοίκηση και μετά στους εργαζόμενους που έχουν τη δυνατότητα για τον αποτελεσματικό έλεγχο και τη βελτίωσή της. Είναι φυσικό αυτή η αντίληψη να δίνει στους ειδικούς του τμήματος διασφάλισης της ποιότητας έναν διαφορετικό, κυρίως συμβουλευτικό ρόλο. Η ανάθεση της κοινής ευθύνης για την ποιότητα στους άμεσα ενδιαφερόμενους για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλίματος καλύτερης επικοινωνίας και συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό οι προσπάθειες εστιάζονται στην ανάπτυξη κοινών στόχων, αντί στην επίλυση των διαφορών με συγκρούσεις και αλληλοϋπονόμευση. Μία συστηματική προσπάθεια για την κατανόηση και βελτίωση της ποιότητας απαιτεί αρχικά την αποσαφήνιση και τον προσεκτικό ορισμό της έννοιας της ποιότητας. Στη συνέχεια, είναι αναγκαίο να προσδιορισθούν οι διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας που, ανάλογα με την εμφάνιση που δίνει η διοίκηση, επηρεάζουν το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο όρος 'ποιότητα' προκαλεί συχνά σύγχυση, διότι ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία αντιμετωπίζεται

1.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Πολλές διοικητικές τάσεις υπάρχουν σήμερα ταυτόχρονα το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Μια δημοφιλής προσέγγιση, που ονομάζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), επικεντρώνεται στην ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων μέσω της πλήρους οργανωτικής αφοσίωσης, της συμμετοχής των εργαζομένων και της αυστηρής προσοχής στις εισόδους, τις εξόδους και τις διαδικασίες των έργων και των ενεργειών.

Σύμφωνα με τους Dean & Bowen (1994), η ολική ποιότητα είναι ένα φαινόμενο που βρίσκεται παντού, αλλά δεν έχει λάβει την απαραίτητη ερευνητική προσοχή, ενώ θεωρείται από άλλους σαν επέκταση της επιστημονικής διοίκησης (μηχανικού μοντέλου) ή κατά άλλους είναι ένα καινούριο υπόδειγμα διοίκησης. Στην ίδια εργασία οι Dean και Bowen καταλήγουν στην άποψη ότι η ΔΟΠ κατευθύνει την θεωρία της διοίκησης σε νέες κατευθύνσεις, όπου χρειάζεται ανάπτυξη των σχετικών θεωριών. Αυτές οι κατευθύνσεις είναι η επεξεργασία των πληροφοριών, η εφαρμογή στρατηγικών, η βελτίωση των διαδικασιών και η συγκέντρωση στους πελάτες και η ικανοποίησή τους.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία από το 1950 και που εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα στην Αμερική και μόλις την δεκαετία του 1980 στην Ευρώπη, αποτελεί μια νέα, ουσιαστικά φιλοσοφία μάνατζμεντ που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων γενικότερα. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Ένας άλλος κοινά αποδεκτός ορισμός είναι ότι ΔΟΠ είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στην συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Η ΔΟΠ στην εφαρμογή της περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες και μεθόδους που αποσκοπούν στην δημιουργία μιας οργανωτικής "κουλτούρας" όπου όλοι οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται την νέα νοοτροπία και αναζητούν και επιτυγχάνουν την συνεχή αύξηση της αξίας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ΔΟΠ είναι δυνατή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή απ' όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Σ' αυτό το σημείο έγκειται η δύναμη αλλά και η αδυναμία της. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται στη ιεραρχία, είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Η κοινή αυτή υπευθυνότητα με το συναρτημένο αίσθημα δημιουργίας και ευθύνης είναι που εμπνυχώνουν τον κοινό άνθρωπο να γίνει ένα ενεργό μέλος αυτής της προσπάθειας. Η εκπαίδευση στην φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι όμοια για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας στα βασικά θέματα και δεξιότητες (Dean & Bowen, 1994).

Η ΔΟΠ βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνέχεια ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια. Η προσπάθεια είναι ομαδική. Οι πελάτες αποτελούν μια προέκταση της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους και γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνονται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Η δύναμη και η συγκέντρωση γνώσης δεν είναι μονοπώλιο ενός στρώματος της διοίκησης πλέον, αλλά όλων των επιπέδων διοίκησης και των εργαζομένων στα επίπεδα παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Η πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης του πελάτη ενδυναμώνεται με την απαραίτητη εξουσία ώστε να μπορεί να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την ικανοποίηση του πελάτη (Δερβιτσιώτης, 2005).

Η εξέλιξη και η επιτυχία ενός συστήματος ΔΟΠ εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, όπως η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού, η συνεργασία και ο συντονισμός των διαφόρων υποσυστημάτων της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητη η οργάνωση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης που να είναι ανοικτό και ολοκληρωμένο. Ανοικτό είναι ένα σύστημα όταν μπορεί να προσαρμόζεται με ευκολία στις εξωτερικές αλλαγές, ενώ η ολοκλήρωση αναφέρεται στη δυνατότητα συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η συνεργασία γίνεται σε πιο χαλαρή βάση επειδή το σύστημα είναι αποκεντρωμένο σε ομάδες μεγαλύτερης αυτονομίας που μπορούν να εξασκήσουν δημιουργικότητα και πρωτοβουλία, και να είναι περισσότερο ευέλικτες και γρήγορες στις αποφάσεις τους (Δερβιτσιώτης, 2005).

Προκειμένου να είναι δυνατή η ανάπτυξη της ΔΟΠ σ' έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο να υπάρχουν κοινές κατευθύνσεις ή αρχές που να ακολουθούνται με συνέπεια.

1.4.2 Σκοπός της ΔΟΠ

Η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας (TotalQuality) στηρίζεται σε τρεις δομικές αρχές:

1. Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και όλων των ενδιαφερόμενων μελών-stakeholders (στελέχη, εργατικό προσωπικό, προμηθευτές).
2. Συμμετοχή όλων των εργαζόμενων και έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας.
3. Εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση.

Στην Ολική Ποιότητα ο οργανισμός ενεργά επιδιώκει να ταυτοποιήσει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, να ενσωματώσει την ποιότητα στις παραγωγικές διαδικασίες αξιοποιώντας στο μέγιστο την εμπειρία και τη γνώση του προσωπικού, επιδιώκοντας παράλληλα τη συνεχή βελτίωση στο σύνολο των λειτουργιών ενός οργανισμού (Δερβιτσιώτης, 2005):

- Εστίαση στον πελάτη και στα ενδιαφερόμενα μέρη: Προκειμένου να προσφερθούν στον πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες, που όχι μόνο θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις αλλά θα υπερβαίνουν τις προσδοκίες του, οι οργανισμοί πρέπει να εντοπίζουν τα χαρακτηριστικά εκείνα των προϊόντων που προσδίδουν αξία στον πελάτη και οδηγούν στην ικανοποίησή και αφοσίωσή του.
- Συμμετοχή και Ομαδική εργασία: Επιδιώκεται η συμμετοχή των εργαζομένων ανεξαρτήτου βαθμίδας στη λήψη αποφάσεων, στην επίλυση των προβλημάτων, στη μείωση των αστοχιών με κύριο μοχλό την ενδοϋποκίνηση των εργαζόμενων και τον αυτοέλεγχο σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία. Συγκροτούνται ομάδες εργασίας και στόχος αποτελεί η άριστη συνεργασία και συντονισμός των τμημάτων σε όλες τις βαθμίδες. Η συνεργασία αυτή περιλαμβάνει τόσο στην κάθετη όσο και στην οριζόντια δομή του οργανισμού.
- Εστίαση στις διαδικασίες: Διαδικασία είναι μια αλληλουχία από δραστηριότητες με σκοπό να επιτευχθεί ένας στόχος. Στόχος κάθε διαδικασίας σε ένα οργανισμό πρέπει να είναι το πώς θα δημιουργήσει

αξία για τον πελάτη. Έμφαση απαιτείται να δίδεται στο σύνολο των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα και όχι μόνο στην παραγωγή.

- Συνεχής βελτίωση και Μάθηση: Η Ολική Ποιότητα επιδιώκει μια ακατάπαυστη προσπάθεια βελτίωσης, η οποία περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τον εξοπλισμό, τους προμηθευτές, τα υλικά και τις διαδικασίες. Η βασική θεώρηση είναι ότι οποιαδήποτε λειτουργία ενός οργανισμού μπορεί να βελτιωθεί. Τελικός στόχος είναι η αριστεία, η οποία δεν επιτυγχάνεται ποτέ αλλά πάντα επιδιώκεται.

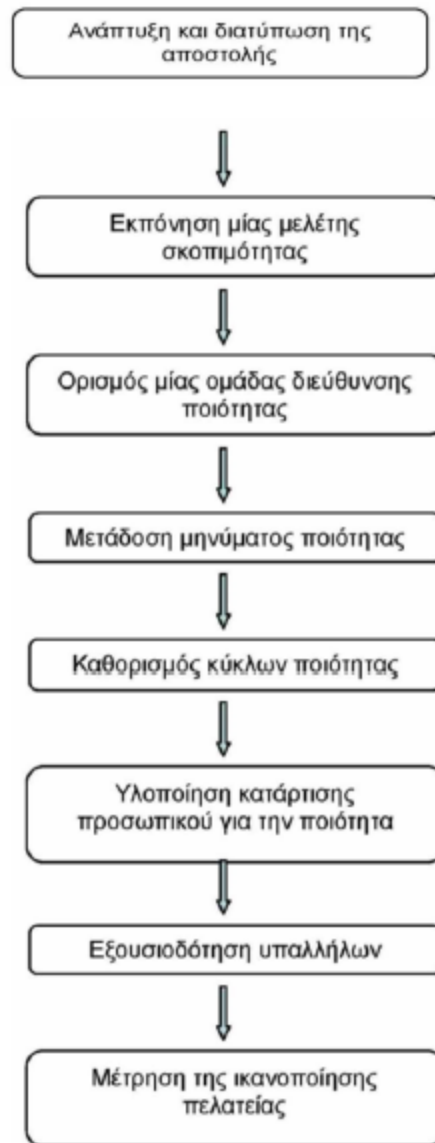
Κεφάλαιο 2ο: Διοίκηση ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες

2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα Ξενοδοχεία

Η ΔΟΠ στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυρίως, του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού. Η νέα προσέγγιση ή φιλοσοφία, αλλά και στρατηγική στο μάνατζμεντ έχει ως επίκεντρο τον πελάτη, που είναι τελικά ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης (Jones & Merricks, 1997).

Η ενσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο Jones έχει προτείνει ότι η στρατηγική ΔΟΠ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεπάγεται ένα αριθμό βημάτων - κλειδιών, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα /σχεδιάγραμμα (Jones & Merricks, 1997). Με βάση τα παραπάνω, εκτιμούμε ότι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τη ΔΟΠ από τις άλλες στρατηγικές ποιότητας είναι (Jones & Merricks, 1997) :

- ✓ η ολιστική προσέγγιση και η εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης,
- ✓ τα ανώτατα στελέχη παίζουν ένα ρόλο-κλειδί στην καθοδήγηση της ποιότητας και στην επικοινωνία του μηνύματος ποιότητας,
- ✓ η ποιότητα είναι η ηγεσία επίδοσης στην ικανοποίηση των απαιτήσεων πελατείας,
- ✓ η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων με ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: συμμετοχή στη λήψη και παρακολούθηση εφαρμογής αποφάσεων.



Εικόνα 1: Μοντέλο ΔΟΠ για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Πηγή: Jones & Merricks, 1997

2.1.1 Το όραμα και η αποστολή μιας επιχείρησης

Το όραμα μιας επιχείρησης είναι αυτό που αιτιολογεί το λόγο ύπαρξης μιας επιχείρησης. Το όραμα αναφέρεται στον προσανατολισμό της επιχείρησης προς το μέλλον και ενσωματώνει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες του επιχειρηματία για την πορεία της επιχείρησης. Το όραμα εκφράζεται με το πώς θα ήθελε ο επιχειρηματίας να δει την επιχείρησή του μετά από πολλά χρόνια. Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει το δικό της όραμα. Κάθε επιχείρηση πρέπει να πορεύεται με βάση το

όραμά της. Χωρίς όραμα, η επιχείρηση δεν μπορεί να πάει μακριά. Σύμφωνα με τον Παπαδόπουλο, (2009) το όραμα μιας επιχείρησης πρέπει:

- ✓ να αντανακλά τις πεποιθήσεις και τις πραγματικές επιθυμίες του επιχειρηματία και να ταυτίζεται με τις αρχές και τις αξίες του επιχειρηματία. Θέτοντάς το διαφορετικά, ο επιχειρηματίας είναι αυτός που θα ενσωματώσει τις αρχές και τις αξίες της επιχείρησής του (κουλτούρα) στο όραμα.
- ✓ να κοινοποιείται στους εργαζόμενους της. Υπάρχουν πολλαπλά παραδείγματα εργαζομένων οι οποίοι ρωτήθηκαν να προσδιορίσουν το όραμα της επιχείρησης όπου απασχολούνται και σχεδόν κανείς από αυτούς δεν ήξερε να απαντήσει. Η κοινοποίηση του οράματος της επιχείρησης στους εργαζόμενους συνδέεται άμεσα με την μεταβίβαση της κουλτούρας (αρχές, αξίες, πεποιθήσεις) της επιχείρησης στους εργαζόμενους. Αμφισβητείται έντονα η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων που δεν ‘μεταλαμπαδεύουν’ στους εργαζόμενους τα στοιχεία της κουλτούρας και του οράματος τους. Αξίζει, όμως, να σημειωθεί ότι εξαιτίας του γεγονότος ότι το όραμα απορρέει, συνήθως, από το επιχειρηματικό πνεύμα του επιχειρηματία, είναι, πολλές φορές, δύσκολο να εκφρασθεί και να αποτυπωθεί γραπτά.
- ✓ να είναι σύντομο, χωρίς περιττές προεκτάσεις, απλό και περιεκτικό, σαφές, μοναδικό, συνεπές και σταθερό. Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το όραμα πρέπει να είναι ευμετάβλητο και προσαρμόσιμο, ανάλογα με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση. Αυτό είναι λάθος. Το όραμα πρέπει να είναι συνεπές και σταθερό. Ευμετάβλητες και προσαρμόσιμες μπορεί να είναι οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση όταν επέλθουν κάποιες σημαντικές μεταβολές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι στρατηγικές αυτές μπορούν να διαφοροποιηθούν με μοναδικό σκοπό να επιτευχθεί το μακροπρόθεσμο όραμα της επιχείρησης. Οι ίδιοι συγγραφείς συγγέουν λανθασμένα το ‘όραμα’ με την ‘αποστολή’ της επιχείρησης. Οι δύο αυτές έννοιες είναι τελείως διαφορετικές, έχοντας η κάθε μια το δικό της περιεχόμενο και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί η μια να αντικαταστήσει το περιεχόμενο της άλλης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι για μια επιχείρηση είναι εξίσου σημαντικό η αποστολή ή σκοπός, της επιχείρησης να έχει μια ακριβή περιγραφή του τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση. Η αποστολή πρέπει περιγράφει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ότι αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τις αγορές και την τεχνολογία, έτσι ώστε να υπάρχει τρόπος τινά επίσημη δέσμευση του επιχειρηματία σχετικά με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης.

Οι στόχοι πρέπει να εντάσσονται στο πλαίσιο του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Οι στόχοι, με άλλα λόγια, 'γεννιούνται' από το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης και είναι αυτοί που θα οδηγήσουν στην επίτευξη της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης. Οι στόχοι πρέπει να αντανακλούν την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης και να αναφέρονται σε μετρήσιμα αποτελέσματα. Οι στόχοι πρέπει να είναι εύλογοι και να κινούνται στο πλαίσιο των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης. Θα ήταν άτοπο π.χ. να τεθεί ως στόχος από μια επιχείρηση μια επένδυση που θα προϋπέθετε υψηλό κόστος, ενώ το κεφάλαιο και η περιουσιακή κατάσταση της επιχείρησης να είναι χαμηλά. Ενώ το όραμα προσβλέπει στο απώτερο μέλλον και η αποστολή εκφράζει την τωρινή κατάσταση και το άμεσο μέλλον, οι στόχοι πρέπει να περιλαμβάνουν μια συγκεκριμένη χρονική προθεσμία για την ολοκλήρωσή τους. Οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί και να αποτελούν πρόκληση για την επιχείρηση και τους εργαζομένους της να τους επιτύχουν (Παπαδόπουλος 2009).

Συμπερασματικά, το όραμα μιας επιχείρησης, αν και απορρέει από το πνεύμα του επιχειρηματία, δεν πρέπει να εκφράζει αόριστες επιχειρηματικές σκέψεις και δεν πρέπει να αποτελεί αποτέλεσμα πίεσης που μπορεί να προέρχεται από τις συνθήκες ή το γενικότερο περιβάλλον της επιχείρησης. Το όραμα γεννά πρωτοβουλίες, δραστηριότητες και κατευθύνσεις στον επιχειρηματία και όσο μεγαλεπήβολο θεωρείται τόσο περισσότερα κίνητρα παρέχει στον επιχειρηματία και τους εργαζόμενους της επιχείρησης για την επίτευξη του

2.1.2 Επίλυση παραπόνων

Ένας ιδιαίτερος παράγοντας για την διατήρηση των πελατών είναι η επίλυση των παραπόνων. Σύμφωνα με έρευνες, το 91% των δυσαρεστημένων πελατών που δεν παραπονιούνται, δεν θα χρησιμοποιήσουν ξανά την ίδια υπηρεσία, ενώ το 82% εκείνων

που θα παραπονεθούν και το παράπονο τους λυθεί σύντομα θα προτιμήσουν ξανά την ίδια εταιρία ή επιχείρηση (Ρεγκούκος, 1992).

Το παράπονο δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να κάνει ευτυχισμένο τον πελάτη μετατρέποντας τα αρνητικά του συναισθήματα σε θετικά, αλλά και αλλάζοντας την αρνητική κριτική και διαφήμιση σε τρίτους, και έτσι δημιουργεί έναν πελάτη ο οποίος θα είναι πιο πιστός στην εταιρία από ότι πριν. Επίσης βοηθάει στον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων ή δυσλειτουργιών μέσα στην επιχείρηση. Τα παράπονα των πελατών πρέπει να χειρίζονται σωστά. Είναι ανώφελο το παράπονο να λύνεται μετά από μερικούς μήνες προς όφελος του πελάτη, θα είναι πολύ αργά αφού ο πελάτης θα έχει απογοητευτεί και θα στρέψει το ενδιαφέρον του σε κάποια άλλη επιχείρηση. Επιπλέον οι κάρτες παραπόνων, οι τηλεφωνικές γραμμές χωρίς χρέωση, η εκπαίδευση του προσωπικού, οι παροχές εγγυήσεων ώστε οι πελάτες να αναγκαστούν να παραπονεθούν, για παράδειγμα κάποιο ξενοδοχείο προσφέρει δωρεάν διαμονή για μία διανυκτέρευση στους πελάτες που έμειναν δυσαρεστημένοι από τη διαμονή τους, είναι μέθοδοι ώστε να ενθαρρύνουν τους πελάτες να εκφράσουν το/α παράπονο/α τους (Πρωτοπαπαδάκης, 2003).

Έχει μετρηθεί πως το κόστος απόκτησης ενός νέου πελάτη είναι έξι φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης του. Αν υπολόγιζαν οι επιχειρήσεις τα εκατομμύρια που ξοδεύονται για τη δημιουργία εικόνας τους στην αγορά και ταυτόχρονα γνώριζαν την αξία της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης στη δημιουργία της έννοιας αυτής, τότε θα έδιναν μεγαλύτερη προσοχή στον έλεγχο των “στιγμών επαφής” με τους πελάτες τους. Είναι παράλογο από τη μία μεριά να ξοδεύονται τεράστια ποσά για να αγοράσει ο πελάτης και από την άλλη μεριά να διώχνεται ο πελάτης αυτός γιατί η εξυπηρέτησή ήταν κακή. Έχει υπολογιστεί πως μία εταιρία με κακή εξυπηρέτηση χάνει 2% μερίδιο της αγοράς κάθε χρόνο, ενώ αν έχει καλή εξυπηρέτηση κερδίζει 6% μερίδιο αγοράς κάθε χρόνο, χωρίς να χρειαστεί να ξοδέψει ούτε μια δραχμή παραπάνω από αυτά που συνήθως ξοδεύει για την προβολή της. Οι πελάτες που αισθάνονται καλά στις σχέσεις τους με κάποια εταιρία με ποιοτική εξυπηρέτηση θα μείνουν σ' αυτήν, παρόλο που μπορεί να είναι λίγο ακριβότερη ή τα προϊόντα της / υπηρεσίες της να μην είναι τόσο ποιοτικά όσο του ανταγωνισμού. Είναι λοιπόν προφανές πως η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι ένα προϊόν που, ενώ δεν χρειάζεται να το αγοράσουμε είναι το καταλληλότερο για να προωθήσει τις πωλήσεις και των άλλων προϊόντων που στοιχίζουν την εταιρία (Ρεγκούκος, 1992).

2.1.3 Το ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος του

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ως προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις- επαφές με τον πελάτη. Το πρόβλημα για τα στελέχη είναι να καταφέρουν να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες στο προσωπικό. Η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών προϋποθέτει (Γούναρης, 2003):

- ✓ Κατανόηση των αναγκών των πελατών. Η πιο βασική αρχή ποιοτικής εξυπηρέτησης είναι η αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
- ✓ Τοποθέτηση των αναγκών του πελάτη σε πρώτη θέση. Αφού έχουν αναγνωριστεί οι ανάγκες ενός πελάτη βασικό θέμα πρέπει να γίνει η ικανοποίησή τους.
- ✓ Θετική στάση σε στιγμές αλήθειας. Ένας υπάλληλος ο οποίος έρχεται σε επαφή με πελάτες είναι πιο αποτελεσματικός όταν ο πελάτης έχει έρθει ήδη σε επαφή με την εταιρεία και έχει σχηματίσει καλή εντύπωση για την εξυπηρέτησή της.
- ✓ Επίδειξη φροντίδας και ενδιαφέροντος απέναντι στους πελάτες.

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

1. Θα τοποθετούν ικανούς εργαζόμενους σε κάθε εργασία με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης
2. Θα εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί αξιοποιούν τις ικανότητες αποτελεσματικά

Η ύπαρξη ενός και μόνο τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού σε ένα ξενοδοχείο είναι σίγουρα αναγκαία αλλά δεν είναι και αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση και απασχόληση των εργαζομένων. Χρειάζεται όμως και όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων ενός ξενοδοχείου να μπορούν να επιλέγουν, διευθύνουν, εκπαιδεύουν και αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν πως η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μόνο ένα κόστος και έτσι η

εκπαίδευση περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο. Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο και αποτελεσματικό μέσο σε μια επιχείρηση, οδηγεί στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως επένδυση. Συνεπώς η διοίκηση που υιοθετεί τη Δ.Ο.Π. θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση όλων, ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που καλύπτει την ποικιλία των ανθρώπινων αναγκών δημιουργεί για κάθε επιχείρηση το πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν και κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης καθώς και την αποδοχή των στόχων της επιχειρηματικής στρατηγικής (Romano, 2002).

2.2 Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας σε ένα ξενοδοχείο

Η πιο σημαντική ίσως προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζομένους. Η διαμόρφωση της στρατηγικής κινήτρων είναι ένα πολύ δύσκολο πρόβλημα. Αρχικά έχουμε τη φάση προσδιορισμού των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν και ακολουθεί η διαμόρφωση των κινήτρων εκείνων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, με σκοπό την ικανοποίηση των νέων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 2005).

Η υιοθέτηση ενός νέου τρόπου μάνατζμεντ με βάση τις αρχές της ΔΟΠ είναι φυσικό να οδηγήσει σε μια νέα στρατηγική για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για την ικανοποίηση των στόχων που συνδέονται με τη νέα αυτή στρατηγική απαιτείται επεξεργασία ενός συνόλου προγραμμάτων δράσης που θα υλοποιηθούν από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη σε συνεργασία με τους εργαζόμενους.

Το κάθε διοικητικό στέλεχος, όπως και κάθε εργαζόμενος στην παραγωγή ή σε υπηρεσίες υποστήριξης (προμήθειες, λογιστήριο κλπ), έχει ένα σύνολο αναγκών που διαφέρουν σε ποικιλία και σε προτεραιότητες. Το σχήμα ιεράρχησης αναγκών του Maslow, αποτελεί ένα πρώτο σημαντικό βήμα στην πιο συστηματική αντιμετώπιση του προβλήματος. Το κρίσιμο ζήτημα στο σχεδιασμό και στην οργάνωση-διοίκηση

ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία μπορεί να παρουσιαστεί συνοπτικά ως ακολούθως (Δερβιτσιώτης, 2005):

Βασική απόφαση Εναλλακτικές στρατηγικές

Εξασφάλιση / Επίτευξη ποιότητας

- Επιθεώρηση Ποιότητας
- Έλεγχος Ποιότητας
- Ασφάλεια Ποιότητας
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Αυτή ήταν και η ιστορική εξέλιξη της προσέγγισης του ζητήματος ποιότητας. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '80 και '90 αναπτύχθηκε η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Βελισσαρίου, 2000· Δερβιτσιώτης, 2002), η οποία εξετάζεται στην επόμενη ενότητα.

Ο πιο απλός τρόπος διοίκησης της ποιότητας είναι η επιθεώρηση του προϊόντος προτού πωληθεί στον πελάτη. Συνεπώς είναι απαραίτητες οι προδιαγραφές προϊόντος. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος, για παράδειγμα μετά την παρασκευή του τελικού πιάτου προς σερβίρισμα. Ως εκ τούτου, δεν είναι ενδεδειγμένη προς εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις διότι συνεπάγεται υπερβολικά έξοδα αντικατάστασης του μη σωστά παρασκευασμένου πιάτου. Είναι ένα απλό σύστημα που εφαρμόζεται στις μικρές επιχειρήσεις, αλλά δεν μας επιτρέπει να εξασφαλίσουμε υψηλή ποιότητα. Επιπλέον, η εν λόγω στρατηγική δεν είναι συμβατή με τις μη απτές πτυχές του συνολικού πακέτου εξυπηρέτησης (Βελισσαρίου, 2000).

Ο έλεγχος ποιότητας, ως στρατηγική, είναι πιο προχωρημένη από την επιθεώρηση ποιότητας, διότι η ποιότητα σχεδιάζεται μέσα σε προδιαγραφές προϊόντος και ελέγχεται στο εσωτερικό του συστήματος παραγωγής. Άρα στοχεύει στον εντοπισμό των ατελειών και στον περιορισμό του κόστους προϊόντος. Πλην όμως, το ενδιαφέρον της στρατηγικής εστιάζεται περισσότερο στο προϊόν παρά στη συνολική «εμπειρία διαμονής και εστίασης». Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, δίνεται περισσότερη έμφαση στην ποιότητα προμηθειών, στις σχέσεις με τον προμηθευτή και στον έλεγχο των αγορών, στο σχεδιασμό και τη λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής και, τέλος, στα σαφώς

καθορισμένα στάδια και στις χρονικές στιγμές πραγματοποίησης του ελέγχου της ποιότητας (Βελισσαρίου, 2000).

Το πλεονέκτημα είναι ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος βελτιώνεται και τα λάθη στη διαδικασία παραγωγής εντοπίζονται και διορθώνονται πριν την εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τη βοήθεια των εγχειριδίων προδιαγραφών μπορούμε να πετύχουμε πιο ενεργό εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, το στοιχείο του ελέγχου λειτουργεί αρνητικά, δημιουργώντας ένα κλίμα δυσπιστίας. Το όλο σύστημα απαιτεί πολύ χρόνο για να εφαρμοστεί, δεν προσφέρεται για την αντιμετώπιση των άυλων πτυχών της εξυπηρέτησης του πελάτη. Το τελευταίο στοιχείο είναι και το βασικό μειονέκτημά του. Ο πελάτης γίνεται ακόμη αντιληπτός ως ένα εξωγενές στοιχείο προς την επιχείρηση και όχι ως μία εισροή του συστήματος (Χυτήρης, 1996.). Λογική απόρροια των παραπάνω είναι να δίνεται έμφαση στην αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών.

Η στρατηγική της Ασφάλειας Ποιότητας (Α.Π.) βασίζεται στην προσέγγιση του ελέγχου ποιότητας, πλην όμως εισαγάγει από την πρώτη στιγμή την ιδέα «να ενεργήσουμε με ορθό τρόπο από την πρώτη φορά, ευθύς εξαρχής» (Garvin, ό.π.). Ο στόχος της Α.Π. είναι η οργάνωση στο εσωτερικό της επιχείρησης διαδικασιών που να συνάδουν και να είναι σε απόλυτη αρμονία με τις προδιαγραφές και ταυτόχρονα μία εντατική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με το λεπτομερή σχεδιασμό (blueprinting) των επιχειρηματικών λειτουργιών, έχοντας ως στοιχείο-κλειδί την ποιότητα.

Η στρατηγική Α.Π. εστιάζει το ενδιαφέρον στην πελατεία και η ποιότητα είναι πλέον προσανατολισμένη προς την εκροή και όχι στη διαδικασία ή στην εισροή του συστήματος. Η προσέγγιση πλέον της ποιότητας κινείται πέραν των διαστάσεων της ποιότητας του προϊόντος. Η έννοια «να ενεργήσουμε σωστά από τη πρώτη φορά» σημαίνει ουσιαστικά ότι το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται πλέον ο ακρογωνιαίος λίθος στην αναζήτηση και επίτευξη της ποιότητας (Johns, 1993). Οι πελάτες και οι προμηθευτές καθίστανται αναπόσπαστο μέρος της αλυσίδας ποιότητας με απώτερη επιδίωξη την καλύτερη κατανόηση και συνεργασία. Το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται πλέον ένα ζωτικό μέρος του συστήματος ποιότητας. Απαιτούμε λοιπόν να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τα προβλήματα. Ένα επιπρόσθετο χαρακτηριστικό της Α.Π.

είναι η ιδέα της ομαδικής εργασίας στην επίλυση προβλημάτων που εκτελείται από ομάδες προόδου, που είναι γνωστές ως «κύκλοι ποιότητας» (Munro-Faure, 1992; Δερβιτσιώτης, 2006). Πρόκειται για ομάδες που περιλαμβάνουν μικρό αριθμό ατόμων - ο ιδανικός είναι εννέα - μέσα σε ένα τμήμα και οι οποίες εκτελούν παρόμοια εργασία. Η ομάδα συναντάται σε τακτική βάση - σε ώρα εργασίας - για τον προσδιορισμό, εκτέλεση και παρακολούθηση της προόδου των ενεργειών που ανέλαβαν για την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν μέσα στο χώρο εργασίας και στον τομέα ευθύνης τους. Το πιο σημαντικό είναι ότι η ομάδα περιλαμβάνει υπαλλήλους που διαθέτουν συγκεκριμένη τεχνογνωσία - δεξιότητες και δεν έχουν επιλεγεί με κριτήριο την ιεραρχία. Η στρατηγική Α.Π. συναντάται συνήθως σε αλυσίδες εστίασης - όπως τα fast food McDonald's και BurgerKing - λόγω τυποποίησης του προϊόντος και της ικανότητάς τους να αναπτύσσουν ιδιαίτερα λεπτομερείς και τυποποιημένες προδιαγραφές και λειτουργικές διαδικασίες (Jones & Merricks, 1997)

2.3 Τα σπουδαιότερα βραβεία

Τη δεκαετία του 1980 οι επιχειρήσεις άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι ο μόνος τρόπος να επιβιώσουν σε ένα διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι να δώσουν ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα (Λαλούμης, 2002).

Η ανάπτυξη προγραμμάτων ολικής ποιότητας δεν είναι απλή υπόθεση, γι' αυτό οι επιχειρήσεις αναζητούν το αναγκαίο καθοδηγητικό πλαίσιο που θα τους επιτρέψει να τα εφαρμόσουν αποτελεσματικότερα.

Τον ρόλο αυτό ως ένα σημείο διαδραματίζουν τα διάφορα εθνικά και διεθνή βραβεία ποιότητας, τα οποία καθιερώθηκαν για να προωθήσουν την ιδέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μεταξύ αυτών των βραβείων είναι τα βραβεία (Λαλούμης, 2002):

- ✓ Deming Application Prize
- ✓ Malcolm Baldrige National Quality Award
- ✓ European Quality Award
- ✓ Βραβείο Deming

Το συγκεκριμένο βραβείο **Deming** καθιερώθηκε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία το 1951 προς τιμή του μεγάλου Αμερικανού φυσικού, μαθηματικού και στατιστικολόγου

W. Edwards Deming, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers).

Απευθύνεται σε τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων:

- 1) Στις μικρές ιαπωνικές
- 2) Στις διευθύνσεις και στα τμήματα μεγάλων εταιριών
- 3) Στις εταιρίες του εξωτερικού

Το βραβείο **Baldrige** καθιερώθηκε το 1987 με σκοπό την προώθηση της ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης για θέματα ποιότητας.

Το βραβείο αυτό θεσμοθετήθηκε από το αμερικανικό υπουργείο εμπορίου (U.S. Department of Commerce) σε συνεργασία με την Αμερικανική Εταιρεία Ελέγχου Ποιότητας (American Society for Quality Control) και το Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology).

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες στις οποίες απονέμεται το συγκεκριμένο βραβείο:

Οι βιομηχανικές.

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών και

Οι μικρές επιχειρήσεις.

Το Ευρωπαϊκό βραβείο Ποιότητας (**European Quality Award**) καθιερώθηκε με την ίδρυση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM)

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας απονέμεται στην καλύτερη υποψήφια για εφαρμογή ποιοτικών διαδικασιών επιχείρηση (Λαλούμης, 2002).

2.4 Πρότυπο διασφάλισης ποιότητας

Ο διεθνής οργανισμός ISO (International Organization for Standardization) είναι ένας μη κυβερνητικός οργανισμός με παραρτήματα σε 157 διαφορετικές χώρες καλύπτοντας όλη την παγκόσμια αγορά. Ο οργανισμός είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο, το οποίο προσδιορίζει ποια διεθνή πρότυπα (International Standards) απαιτούνται από τις επιχειρήσεις, τις κυβερνήσεις και την κοινωνία. Τα πρότυπα εξελίσσονται σε συνεργασία με τα τμήματα που αναλαμβάνουν την εφαρμογή τους και υιοθετούνται κάτω από ένα πλαίσιο διαφανών διαδικασιών (ISO Organization, 2008). Έως τα 2007 είχαν δοθεί

600.000 πιστοποιήσεις ISO σε 158 κράτη και περίπου 50.000 επιχειρήσεις στις Η.Π.Α ήταν πιστοποιημένες κατά ISO (Heizer & Render, 2008).

Το σύστημα τυποποίησης ISO αποτελείται από περισσότερα από 17.000 πρότυπα, τα οποία παρέχουν πρακτικές λύσεις και οφέλη για σχεδόν όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τη βιομηχανία και την τεχνολογία καλύπτοντας και τις τρεις βασικές κατευθύνσεις των επιχειρήσεων, δηλαδή την οικονομία, το περιβάλλον και την κοινωνία (ISO Organization, 2008).

Τα πιο δημοφιλή συστήματα τυποποίησης της σειράς ISO 9000:2000 είναι το σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ISO 9001 - Quality Management System και το σύστημα Περιβαλλοντικής Διοίκησης ISO 14001- Environmental Management System. Τα παραπάνω συστήματα εφαρμόζονται με επιτυχία τόσο σε μεγάλους οργανισμούς, όσο και σε επιχειρήσεις μικρής κλίμακας (ISO Organization, 2008).

Κεφάλαιο 3ο: Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελάτη

3.1 Εννοιολογική απόδοση του πελάτη και τα είδη του πελάτη

Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, παρά το γεγονός ότι αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που απασχολούν επιχειρήσεις και οργανισμούς, δεν προσεγγίζεται επαρκώς σήμερα από προηγμένες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα μέτρησης της ικανοποίησης. Τόσο ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας των σύγχρονων επιχειρήσεων, όσο και η εφαρμογή των βασικών αρχών συνεχούς βελτίωσης δικαιολογούν την ύπαρξη αυτής της προβληματικής. Αξιοσημείωτο είναι ότι αρκετές σύγχρονες μέθοδοι και τεχνικές του marketing-management προϋποθέτουν την ύπαρξη ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών. Στο σημείο αυτό έρχεται να συνεισφέρει μια πρωτότυπη μεθοδολογία μέτρησης της ικανοποίησης, βασισμένη στον χαρακτήρα της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς και το ολοκληρωμένο σύστημα MUSA, το οποίο κατασκευάζει βαρόμετρα ικανοποίησης και υποστηρίζει τους μάνατζερς στο σχεδιασμό εκείνων των προϊόντων, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη. Η πρωτότυπη αυτή μεθοδολογία βασίζεται στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, υιοθετώντας τις βασικές αρχές της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας. Οι κύριες παραδοχές που αφορούν την ανάπτυξη της μεθόδου MUSA εστιάζονται στα εξής σημεία (Σίσκος & Γρηγορούδης, 2005):

1. Ορθολογικός καταναλωτής: Η συγκεκριμένη υπόθεση σχετίζεται με την ύπαρξη ορθολογικών (rational) πελατών και συναντάται στο σύνολο του χώρου της επιστήμης των Αποφάσεων.
2. Κριτήρια ικανοποίησης: Η μέθοδος MUSA υποθέτει την ύπαρξη ενός συνόλου χαρακτηριστικών του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, σύμφωνα με τα οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ικανοποίησή τους. Το σύνολο αυτό των χαρακτηριστικών αποτελεί τα κριτήρια ικανοποίησης των πελατών και οφείλει να πληροί συγκεκριμένες ιδιότητες.

3. Προσθετικό μοντέλο σύνθεσης: Τέλος, γίνεται η παραδοχή ύπαρξης ενός προσθετικού μοντέλου σύνθεσης του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης και ειδικότερα μια προσθετική συνάρτηση αξιών (additive value function). Στα πλαίσια της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων, οι συναρτήσεις αυτές πληρούν την ιδιότητα της μονοτονίας.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών μιας εταιρίας και για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η ενσωμάτωσή της σε μια γενικότερη μεθοδολογία εφαρμογής προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης. Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας υλοποίησης ερευνών ικανοποίησης, στα πλαίσια της οποίας εφαρμόζεται και το μοντέλο MUSA, περιλαμβάνουν (Σίσκος & Γρηγορούδης, 2005):

- Προκαταρκτική έρευνα: Το αρχικό αυτό στάδιο αφορά στο σαφή καθορισμό των στόχων της έρευνας, οι οποίοι αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης. Ταυτόχρονα, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τόσο την προκαταρκτική ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, όσο και την έρευνα του περιβάλλοντος αγοράς, με στόχο τη συλλογή της απαιτούμενης πληροφορίας για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών (καθορισμός διαστάσεων και κλιμάκων ικανοποίησης).
- Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης: Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, την ταυτόχρονη οργάνωση του δικτύου δημοσκοπήσης (κατανομή δείγματος, τρόπος διάδοσης ερωτηματολογίων) και την πραγματοποίηση της έρευνας σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών της εταιρίας.
- Αναλύσεις: Το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας συμπεριλαμβάνονται στο στάδιο αυτό. Οι αναλύσεις αφορούν στην εφαρμογή τόσο μεθόδων περιγραφικής στατιστικής, όσο και της πολυκριτήριας μεθόδου μέτρησης της ικανοποίησης MUSA.
- Αποτελέσματα: Στο τελικό αυτό στάδιο εκτιμάται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας και μορφοποιούνται οι τελικές προτάσεις για τη

βελτίωση ή/και διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, συνοψίζοντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα των προηγούμενων αναλύσεων.

Όσον αφορά τον πελάτη, ορίζεται ως μια οντότητα, ένα πρόσωπο, μια ομάδα ατόμων ή ένας οργανισμός, ο οποίος δρα συνεργατικά με την επιχείρηση, ώστε να επωφεληθούν και οι δύο πλευρές οι οποίες συναλλάσσονται.

Πιο συγκεκριμένα, πελάτης θεωρείται εκείνος ο οποίος συναλλάσσεται με την επιχείρηση, όχι μια φορά αλλά σε μόνιμη βάση και αποτελεί, ειδικά στην σημερινή εποχή την κύρια πηγή πόρων της επιχείρησης, η οποία στην ουσία είναι άμεσα εξαρτημένη από εκείνον, έτσι ώστε να μπορέσει να συντηρηθεί, να έχει κέρδη και επομένως να παράγει ποιοτικά προϊόντα και να έχει επαρκές εργατικό δυναμικό. Προκειμένου όμως και η επιχείρηση να έχει την προ απαιτούμενη οικονομική ροή, θα πρέπει και η ίδια να προωθεί και να πουλάει τα προϊόντα της με επιτυχία. Παρακάτω αναλύονται οι τύποι των πελατών που μπορεί να συνδιαλλαγεί μια επιχείρηση. Αυτοί είναι (Gronroos, 1985; Βαγιονής et al., 2010):

- Οι υπάρχοντες πελάτες.: Οι υπάρχοντες πελάτες είναι, όσοι έχουν ήδη συνδιαλλαγεί με την επιχείρηση παραπάνω από μια φορές, αγοράζοντας τα προσφερόμενα από εκείνη προϊόντα ή υπηρεσίες, ενώ συνεχίζει και αγοράζει από αυτή. Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο ορίζεται από κάθε επιχείρηση ότι ένα άτομο είναι πελάτης, μπορεί να είναι διαφορετικό για κάθε μια από αυτές, δηλαδή, για άλλες μπορεί να είναι ιδιαίτερα μικρό (μήνες) και για άλλες ιδιαίτερα μεγάλο (έτη). Θεωρείται, ότι οι υπάρχοντες πελάτες είναι η δύναμη της εταιρίας, ο σημαντικότερος τύπος πελατών. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις πολλές φορές υπολογίζουν την γνώμη τους και τους δίνουν το περιθώριο σε αρκετές περιπτώσεις και να συμμετάσχουν στην λήψη αποφάσεων. Επίσης, πιστεύεται από την επιχείρηση ότι αν εξασφαλίσει σε μεγάλο διάστημα περισσότερες πωλήσεις στη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών, αυτό συνεπάγεται ότι είναι επιτυχημένη. Φέρνει όχι μόνο θετικά αποτελέσματα στην οικονομική ροή προς την επιχείρηση, αλλά και το γεγονός ότι διατηρεί τους πελάτες της ώστε να κάνουν συνεχείς αγορές από αυτούς, αποδεικνύει ευελιξία στην επιχείρηση αλλά και παροχή τέτοιων προϊόντων και υπηρεσιών που ο πελάτης δεν μπορεί να αρνηθεί. Τέλος, η

προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτόν το τύπο πελατών απαιτεί και από την επιχείρηση σαφώς λιγότερα χρήματα αλλά και χρόνο.

- ο Οι πιθανοί – μελλοντικοί πελάτες: Σε αυτό τον τύπο πελατών ανήκουν, όλοι όσοι υπάρχει περίπτωση κάποια στιγμή να αποτελέσουν πελάτες της επιχείρησης, ακόμη κι αν δεν έχουν συνδιαλλαγή με την επιχείρηση, δηλαδή δεν έχουν αγοράσει κάποιο από τα προσφερόμενα από εκείνη, προϊόντα ή υπηρεσίες. Η επιχείρηση για αυτό τον τύπο «πελατών», είναι βέβαιη ότι διαθέτουν ο, τι απαιτείται για να αποτελέσουν σύντομα πελάτες της. Τα ζητήματα τα οποία απαιτούνται να προϋπάρχουν στους δυνητικούς πελάτες για να αποτελέσουν τελικά πελάτες της επιχείρησης είναι: η ύπαρξη της ανάγκης ώστε να προβούν σε αγορά κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας, να δύνανται (κυρίως οικονομικά) να αγοράσουν οτιδήποτε προσφέρεται από την επιχείρηση και να είναι «στο χέρι» τους να αγοράσουν κάτι. Ας αναφερθεί εδώ, ότι και αυτή η περίπτωση «πελατών», θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική από την επιχείρηση, καθώς με τους κατάλληλους χειρισμούς και από εκείνη, πιθανόν να προσελκυσθούν στην επιχείρηση και να αποτελέσουν ουσιαστικό τμήμα της ομάδας των μόνιμων πελατών της. Άλλωστε, κάθε επιχείρηση που σέβεται την ύπαρξη της, με τις προσπάθειες marketing που πραγματοποιεί, στοχεύει στην διαρκή προσέλκυση νέων πελατών και την ανάπτυξη από αυτούς δεσμών εμπιστοσύνης.
- ο Οι «άλλοτε» πελάτες: Σε αυτή την κατηγορία, ανήκουν παλαιοί πελάτες, δηλαδή άτομα που είχαν συνδιαλλαγή με την επιχείρηση έστω και μια φορά, αλλά έκτοτε δεν ξαναήλθαν σε επαφή με αυτή. Αυτή η κατηγορία πελατών, θα λέγαμε ότι αποτελεί κάτι «δύσκολο» και ίσως μια πρόκληση για την επιχείρηση για να τους ανακτήσει, καθώς η συγκεκριμένη κατηγορία ατόμων, είτε έχει αρκετό διάστημα να αγοράσει κάτι από την επιχείρηση, είτε έχει διαπιστωθεί από την ίδια επιχείρηση ότι έχουν συνδιαλλαγή και αγοράσει προσφερόμενα από ανταγωνίστρια επιχείρηση, προϊόντα ή υπηρεσίες. Το κατά πόσο θεωρείται σημαντική αυτή η κατηγορία ή όχι για την επιχείρηση, εξαρτάται από την πρότερη σχέση και αλληλεπίδραση σε σχέση με τις δύο πλευρές. Δηλαδή, αν πελάτης και επιχείρηση είχαν συνδιαλλαγή σε μια

επιχείρηση και είχε σε αυτή τη περίπτωση αγοραστεί από τον πρώτο, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και είχαν μείνει ικανοποιημένες και οι δύο πλευρές, τότε η αξία των συγκεκριμένων πελατών θεωρείται αρκετά μεγάλη, καθώς θα μπορούσε πιθανόν η επιχείρηση να τους διεκδικήσει και πάλι με ελκυστικές προσφορές ή λοιπές προωθητικές ενέργειες και επιτυχημένο marketing. Διαφορετικά, σε περίπτωση μη ικανοποίησης είτε της μιας πλευράς είτε της άλλης, ή στην χειρότερη περίπτωση και των δύο μαζί, η αξία της συγκεκριμένης περίπτωσης «πελατών», δεν θεωρείται αξία λόγου ή αξία για να ασχοληθεί η επιχείρηση με εκείνους.

3.2 Οι ανάγκες του πελάτη

Οι ανάγκες των πελατών μεταβάλλονται διαρκώς. Η μεταβολή αυτή οφείλεται σε ισχυρούς παράγοντες όπως είναι η νέα τεχνολογία, ο ανταγωνισμός, οι κοινωνικές και οι διεθνείς συνθήκες. Οι μεταβαλλόμενες αυτές δυνάμεις μπορεί να δημιουργήσουν νέες ανάγκες ή να ανακαταναείμουν την προτεραιότητα που δίδεται σε συγκεκριμένες ανάγκες.

Θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε τις ανάγκες των πελατών με κινούμενο στόχο. Το να υποθέσουμε ότι γνωρίζουμε όλες τις τελικές επιθυμίες των πελατών είναι άτοπο. Στην ενότητα αυτή θα προσπαθήσουμε να σκιαγραφήσουμε τις τεχνικές εκείνες με τις οποίες μπορούμε να ανακαλύψουμε τις ανάγκες των πελατών μας. Οι βασικές μέθοδοι προσέγγισης είναι οι παρακάτω (Βαγιονής και συν., 2010):

- Γίνε πελάτης
- Μελέτησε τη συμπεριφορά του πελάτη
- Επικοινωνήσε με τον πελάτη
- Προσομοίωσε τη χρήση του προϊόντος από τους πελάτες.

Ο καλύτερος τρόπος για να ανακαλύψουμε τις ανάγκες των πελατών είναι να γίνουμε εμείς οι ίδιοι πελάτες. Για να γίνει περισσότερο αντιληπτή η έννοια αυτή, ας πάρουμε το παράδειγμα ενός επιπλοποιού. Ξεκινάει από ένα κομμάτι ξύλου και καταλήγει στη δημιουργία μίας καρέκλας σαν τελικό προϊόν. Μέχρι να φτάσει όμως στο τελικό προϊόν μεσολαβούν κάποια άλλα στάδια όπως ο σχεδιασμός της καρέκλας, σχεδιασμός της διαδικασίας κατασκευής, επιλογή των υλικών, επιλογή των εργαλείων και η συντήρησή τους, επιθεώρηση και δοκιμή της καρέκλας και διάφορα άλλα στάδια. Καθώς λοιπόν η

διαδικασία προχωράει, ο επιπλοποιός γίνεται πελάτης του εαυτού του ξανά και ξανά, μαθαίνοντας από πρώτο χέρι τι είναι αυτό που ζητάει ο πελάτης του και ανακαλύπτοντας ο ίδιος τις διάφορες ατέλειες της καρέκλας. Η μέθοδος αυτή απλοποιεί τη διαδικασία εύρεσης της σχέσης αιτίου-αποτελέσματος και το κλίμα για την ανάληψη διορθωτικής δράσης είναι ευνοϊκό αφού το όφελος είναι άμεσο για το πρόσωπο που αναλαμβάνει την ενέργεια αυτή (Βαγιονής και συν., 2010).

Η μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή είναι πολύ καλύτερο προγνωστικό της μελλοντικής του συμπεριφοράς. Συνεπώς, είναι σημαντικός ο διαχωρισμός μεταξύ της συμπεριφοράς και της γνώμης του καταναλωτή. Η συμπεριφορά καταναλωτή αποτελείται από πράξεις που γίνονται σε πραγματικό χρόνο στον πραγματικό κόσμο των διαπραγματεύσεων. Η γνώμη του καταναλωτή είναι καθοδηγητική ένδειξη στην οποία καταφεύγουμε όταν αντιμετωπίζουμε τα γεγονότα.

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα άμεσης μελέτης συμπεριφοράς καταναλωτή είναι αυτή που εφαρμόζουν οι κατασκευάστριες εταιρίες παιχνιδιών για να δοκιμάσουν τα νέα προϊόντα τους. Τα παιδιά μπαίνουν σε ένα κατάλληλα διαμορφωμένο δωμάτιο με παιχνίδια και οι υπεύθυνοι της εταιρίας τα παρακολουθούν πίσω από καθρέφτη και καταγράφουν διάφορες παραμέτρους. Με βάση τα αποτελέσματα των μετρήσεων, η επιχείρηση είναι σε θέση να βγάλει συμπεράσματα για παράγοντες όπως τους κινδύνους τραυματισμού, την ευκολία ή δυσκολία χρήσεως του προϊόντος, και τη ζημία κατά τη χρήση του (Βαγιονής και συν., 2010).

Η επικοινωνία, τώρα, με τον πελάτη είναι πολύτιμη διότι βοηθάει στο διαχωρισμό των πελατών σε κατηγορίες (π.χ διαχωρισμός σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες).

Η προσομοίωση είναι ένας άλλος τρόπος για τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών. Πολυάριθμες ποιοτικές δοκιμές διεξάγονται από εξειδικευμένο προσωπικό κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες εργαστηρίου. Παραδείγματα της μεθόδου αυτής αποτελούν τα τεστ σύγκρουσης των αυτοκινήτων όπου ο οδηγός έχει αντικατασταθεί με ανδρείκελο. Ακόμα η προσομοίωση είναι διαδεδομένη ευρέως και στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την εκπαίδευση σε προσομοιωτή αεροπλάνου των υποψήφιων πιλότων πολιτικών και μαχητικών αεροσκαφών. Μέσο της προσομοίωσης μπορούμε να αποκλείσουμε ανεπιθύμητες μεταβλητές. Η απόκλιση αυτή μας επιτρέπει να καθορίσουμε με περισσότερη ακρίβεια την επιρροή συγκεκριμένων

ποιοτικών χαρακτηριστικών σε συνολική καταλληλότητα για χρήση. Ακόμα, η προσομοίωση είναι φθηνότερη από την έρευνα αγοράς κάτω από κανονικές συνθήκες. Από την άλλη πλευρά όμως, η προσομοίωση υφίσταται περιορισμούς αφού οι εργαστηριακές συνθήκες δεν αντιπροσωπεύουν πλήρως τις συνθήκες λειτουργίας, απλά είναι μία απομίμηση της πραγματικότητας (Βαγιονής και συν., 2010).

3.2.1 Καταναλωτική συμπεριφορά

Η συμπεριφορά των καταναλωτών αποτελείται από τις ενέργειες που λαμβάνουν οι καταναλωτές σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αγορά διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών. Μια μελέτη αυτού του φαινομένου επικεντρώνεται συχνά στους ψυχολογικούς και άλλους παράγοντες που παρακινούν τους ανθρώπους είτε να αγοράσουν ένα προϊόν είτε να το απορρίψουν υπέρ κάποιας άλλης επιλογής. Για να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη εκστρατεία μάρκετινγκ, είναι απαραίτητο να κατανοηθούν αυτοί οι παράγοντες και να αξιοποιηθούν αυτές οι συμπεριφορές με τρόπο τέτοιο ώστε να παρακινούν τους καταναλωτές να κάνουν αγορές (Λυμπερόπουλος & Παντουβάκης, 2000).

Ένα από τα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών είναι η αυτό- εικόνα του καταναλωτή. Οι άνθρωποι που ποθούν θαυμασμό, ώστε να αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους συχνά θα φτάσουν σε εξαιρετικά σημεία, ώστε να λάβουν την αναγνώριση από τους άλλους. Αυτό θα τους οδηγήσει συχνά να αγοράσουν τα νεότερα και τα τελευταία τεχνολογίας προϊόντα. Αντίθετα, οι άνθρωποι που ασχολούνται λιγότερο με το τι σκέφτονται οι άλλοι είναι πιθανό να εστιάζουν στο να πραγματοποιούν τις αγορές που θεωρούν ως πρακτικές και ικανές να τους παρέχουν άνεση και ακριβώς τις υπηρεσίες που χρειάζονται. Οι πολιτιστικοί παράγοντες μπορούν επίσης να παίξουν ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των καταναλωτών. «Για παράδειγμα, οι διαπραγματεύσεις με έναν ιδιοκτήτη καταστήματος επί της τιμής ενός στοιχείου είναι μια κοινή πρακτική σε πολλά μέρη σε όλο τον κόσμο. Σε μερικούς πολιτισμούς, τα παζάρια για τις τιμές πριν από την αγορά θεωρούνται ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας. Σε άλλα μέρη, η ιδέα του να επιχειρήσουν να διαπραγματευτούν με έναν ιδιοκτήτη καταστήματος μπορεί να θεωρείται ακατάλληλη, ακόμα και αγενής». Οι άνθρωποι που ταξιδεύουν συχνά προσαρμόζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών,

ώστε να συμμορφωθούν με το τοπικό επίπεδο, και ως εκ τούτου να θεωρηθούν ως μέρος της κοινωνικής νόρμας (Λυμπερόπουλος & Παντουβάκης, 2000).

Η κοινωνική πίεση είναι ένας παράγοντας που σχετίζεται και έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι καταναλωτές μπορεί να έχουν κίνητρα να αγοράζουν συγκεκριμένες μάρκες, επειδή οι άνθρωποι που θαυμάζουν έχουν αγοράσει τα ίδια προϊόντα. Η επιθυμία να εισέλθουν σε έναν κοινωνικό κύκλο μπορεί επηρεάζει την επιλογή των ειδών ένδυσης, των τροφίμων, τον τύπο του σπιτιού, και το ίδιο ακριβώς ισχύει για οποιαδήποτε άλλη απόφαση αγοράς. Η εκπαίδευση διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Αυτό αφορά τόσο την τυπική εκπαίδευση όσο και την μάθηση γενικότερα. Καθώς οι άνθρωποι γίνονται πιο ενημερωμένοι σχετικά με τις επιλογές αγορών τους, τα προϊόντα που κάποτε ήταν επιθυμητά μπορεί να παραμεριστούν προς όφελος άλλων προϊόντων που ο καταναλωτής θεωρεί ότι είναι πιο ελκυστικά κατά τον οποιονδήποτε τρόπο. Η συμπεριφορά των καταναλωτών έχει μελετηθεί τόσο από την άποψη των τομέων του πληθυσμού, καθώς και από ιδιώτες. Με την κατανόηση του τι μπορεί να επηρεάσει τις αγοραστικές συνήθειες, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να δημιουργήσουν προϊόντα που είναι πιθανό να προσελκύσουν ένα μεγάλο αριθμό καταναλωτών, και να τα διαφημίσουν με τρόπους που καταλαμβάνουν την προσοχή της αγοράς- στόχου. Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης της συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι συνεχής, δεδομένου ότι τα γούστα και οι ανάγκες των καταναλωτών αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες πάντα αξιολογούν την επιτυχία των τρεχουσών προσπαθειών τους, καθώς και την εφαρμογή των αλλαγών, όταν είναι απαραίτητο, προκειμένου να διατηρηθεί αυτή η επιτυχία (Λυμπερόπουλος & Παντουβάκης, 2000).

Πολλοί ειδικοί του μάρκετινγκ αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει μια σαφής σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Ο πολιτισμός έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το πώς οι καταναλωτές επιλέγουν να δαπανήσουν χρήματα και ακόμη ποια προϊόντα μεταξύ άλλων επιλογών τελικά επιλέγουν να αγοράσουν. Συνυφασμένη με άλλες παραμέτρους, όπως η ηλικία, το φύλο, και τη θέση, η επίδραση του πολιτισμού στη συμπεριφορά των καταναλωτών είναι κάτι που οι εταιρείες πρέπει να καταλάβουν ώστε να αυξήσουν την εμπιστοσύνη και να συνεχίσουν να οδηγούνται σε πωλήσεις. Όταν πρόκειται για τον πολιτισμό και τη

συμπεριφορά των καταναλωτών, μια σειρά από επιμέρους παράγοντες που σχετίζονται με τον πολιτισμό θα επηρεάσει το πώς και πότε οι καταναλωτές επιλέγουν να αγοράσουν τα προϊόντα. Η ισχυρή σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της συμπεριφοράς των καταναλωτών μπορεί να έχει επιπτώσεις για την αγορά όλων των ειδών των προϊόντων και υπηρεσιών, που κυμαίνονται από τις οικιακές συσκευές ως και μεγάλες αγορές, όπως τα αυτοκίνητα. Με το να είναι σε θέση να εκτιμήσουν σωστά τη σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της συμπεριφοράς των καταναλωτών, οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν τις εκστρατείες μάρκετινγκ για να κάνουν τα προϊόντα που σχετίζονται με αυτές να απευθύνονται στους καταναλωτές και να αυξήσουν τις πιθανότητες να φέρουν κέρδος στην επιχείρησή.

Είναι δεδομένο πως η καταναλωτική συμπεριφορά επηρεάζεται άμεσα από το εξωγενές και ενδογενές περιβάλλον του κάθε ατόμου. Κυρίως οι εξωγενείς παράγοντες διαδραματίζουν έναν τεράστιο ρόλο στον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλονται οι απόψεις του ανθρώπου για μια συγκεκριμένη αγορά, ή στρέφεται από μια αγορά σε μια άλλη. Το στοιχείο αυτό υποστήριξαν και οι Howard και Sheth στην θεωρία τους περί συμπεριφοράς του αγοραστή. Το ενδιαφέρον των συγγραφέων στράφηκε στον σχηματισμό ενός καθολικού μοντέλου που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να αναλύσει ένα ευρύ φάσμα σεναρίων αγοράς, και ως εκ τούτου ο όρος «αγοραστής» προτιμήθηκε από τον όρο «καταναλωτής», έτσι ώστε να μην αποκλείει την εμπορική αγορά. Οι μεταβλητές εισόδου είναι τα περιβαλλοντικά ερεθίσματα στα οποία υποβάλλεται ο καταναλωτής, και τα οποία κοινοποιούνται από μία ποικιλία πηγών. Τα δηλωτικά ερεθίσματα είναι πραγματικά στοιχεία των προϊόντων και των εμπορικών σημάτων που ο αγοραστής αντιμετωπίζει, ενώ τα συμβολικά ερεθίσματα αναφέρονται στις αναπαραστάσεις των προϊόντων και τα εμπορικά σήματα όπως κατασκευάστηκαν από τους εμπόρους μέσω της διαφήμισης και ενεργούν στον καταναλωτή έμμεσα. Τα κοινωνικά ερεθίσματα περιλαμβάνουν την επίδραση της οικογένειας και άλλων ομότιμων ομάδων αναφοράς. Η επίδραση αυτών των ερεθισμάτων εσωτερικεύεται από τον καταναλωτή πριν επηρεάσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Doswell, 2002). Από την άλλη οι πέντε μεταβλητές εξόδου του μοντέλου αποτελούν την ανταπόκριση των αγοραστών, και τα διαδοχικά βήματα προς την αγορά (Γούναρης & Σταθακόπουλος, 2006):

- Προσοχή - το μέγεθος της πρόσληψης πληροφοριών του αγοραστή.
- Κατανόηση - η επεξεργασία και οι κατανοητές πληροφορίες που χρησιμοποιούνται.
- Στάσεις - αξιολόγηση του αγοραστή των δυνατοτήτων μιας συγκεκριμένης μάρκας να ικανοποιήσει τα κίνητρα της αγοράς.
- Πρόθεση - πρόβλεψη του αγοραστή σχετικά με το ποια προϊόντα θα αγοράσει
- Αγοραστική Συμπεριφορά - η πραγματική αγοραστική συμπεριφορά, η οποία αντικατοπτρίζει την προδιάθεση του αγοραστή να αγοράσει, όπως πιθανόν τροποποιήθηκε από τυχόν παρεμποδιστές.

3.3 Ικανοποίηση πελάτη

Σύμφωνα με έναν ορισμό που έδωσε ο Richard L. Oliver “ικανοποίηση είναι η εκπλήρωση του πελάτη/καταναλωτή. Είναι η άποψη για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ή του προϊόντος, ή για την ίδια αυτή, καθαυτή την υπηρεσία, η οποία παρέχει μια ευχαρίστηση σε επίπεδο κατανάλωσης που σχετίζεται με την εκπλήρωση”. Σε λιγότερο τεχνικούς όρους, ικανοποίηση είναι η αξιολόγηση του πελάτη για την υπηρεσία ή το προϊόν που του παρασχέθηκε αν δηλαδή η υπηρεσία ή το προϊόν έχουν εκπληρώσει επαρκώς τις ανάγκες και τις προσδοκίες του. Στην περίπτωση που αδυνατεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στις προσδοκίες του, εκδηλώνεται έντονα η δυσαρέσκεια του (Hamel,1996).

Η ικανοποίηση μπορεί επίσης να σχετίζεται και με άλλα είδη συναισθημάτων, ανάλογα με συγκεκριμένο πλαίσιο ή είδος της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση μπορεί να εκφράζεται σαν μια έντονη ευχαρίστηση, μια παθητική αντίδραση που οι καταναλωτές συνδέονται περισσότερο με υπηρεσίες για τις οποίες δε σκέφτονται ή για υπηρεσίες που λαμβάνουν τακτικά μέσα στην πάροδο του χρόνου. Μπορεί επίσης να συνδέεται με συναισθήματα χαράς ή και με συναισθήματα ευτυχίας. Για αυτές τις υπηρεσίες που εκπλήσσουν τον καταναλωτή με θετικό τρόπο, η ικανοποίηση του μπορεί να σημαίνει και απόλαυση. Ακόμα η ικανοποίηση του καταναλωτή, ίσως να σχετίζεται με συναισθήματα αμφιθυμίας, ένα μείγμα από θετικές

και αρνητικές εμπειρίες οι οποίες σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία (Wilson et al., 2012).

Παγκοσμίως, πολλοί είναι εκείνοι οι ερευνητές, οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με το να ορίσουν εύστοχα την έννοια της “ικανοποίησης του πελάτη”. Μερικοί από αυτούς τους ορισμούς παρατίθενται αναλυτικά παρακάτω. Σύμφωνα με τους Howard & Sheth (1969 οπ. αναφ. στο Wilson et al., 2012) “ικανοποίηση είναι μια γνωσιακή κατάσταση του καταναλωτή η οποία σχετίζεται με την επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις προσπάθειες που έχει καταβάλει”. Η έννοια της ικανοποίησης σχετίζεται με κάποια στοιχεία τα οποία επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους Jones & Sasser (1995) αυτά τα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης είναι τα εξής:

- ο α. τα κύρια χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας,
- ο β. οι περιφερειακές υπηρεσίες υποστήριξης που τα πλαισιώνουν αντίστοιχα,
- ο γ. η προσπάθεια της επιχείρησης να ξανακερδίσει την χαμένη εμπιστοσύνη του πελάτη, ο οποίος δεν έμεινε ευχαριστημένος από τις παροχές της σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και,
- ο δ. η παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της.

Οι Kotler & Keller (2012), αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι «η ικανοποίηση είναι το αίσθημα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης ενός προσώπου από τη σύγκριση της εκλαμβανόμενης απόδοσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε σχέση με τις προσδοκίες του». Αν η έκβαση υστερεί σε σχέση με τις προσδοκίες του, τότε νιώθει δυσαρεστημένος. Αν η απόδοση είναι αντάξια των επιθυμιών του τότε νιώθει ευχαριστημένος, ενθουσιασμένος. «Η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του, οι οποίες σχετίζονται είτε με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, είτε με τις διαδικασίες της αγοράς, είτε με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του».

Οι σύγχρονες εταιρείες λόγω του έντονου ανταγωνισμού, για να μπορέσουν να κερδίσουν πελάτες, στρέφονται σε μια φιλοσοφία μάρκετινγκ, ισχυρή βάση της οποίας είναι ο προσανατολισμός σε αυτούς με το χτίσιμο ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες τους. Στόχος τους είναι με όλα τα θεμιτά μέσα που διαθέτουν να κατορθώσουν να τους ικανοποιήσουν. Οι επιτυχημένοι και διεθνούς φήμης μανάτζερ είναι εκείνοι που

ικανοποιούν πλήρως τους πελάτες τους. Ο John Chambers, γενικός διευθυντής της Cisco Systems είπε εύστοχα "κάντε τον πελάτη κέντρο της κουλτούρας της εταιρείας".

Εύκολα κατανοούμε ότι για να θεωρείται μία επιχείρηση επιτυχημένη πρέπει να υιοθετεί το "σύγχρονο οργανόγραμμα" το οποίο θέτει στην κορυφή τον πελάτη. Όλα τα στελέχη (πρώτης, μεσαίας και ανώτερης γραμμής) πρέπει να λειτουργούν έτσι ώστε να προασπίζουν και να ικανοποιούν στον μέγιστο βαθμό τον πελάτη. Πρέπει να είναι σε θέση να ακούν προσεκτικά τις επιθυμίες και απαιτήσεις των πελατών, να προσαρμόζονται και να δημιουργούν υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σ' αυτές και τέλος να δημιουργούν τέτοιες συνθήκες μέσα στις οποίες ελεύθερα ο πελάτης θα εκφράζει την γνώμη του και στην ουσία θα παίρνει αυτός πρωτοβουλίες για τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης (Kotler & Keller 2012).

Όλα τα στελέχη, πρέπει να λειτουργούν έτσι ώστε να υπερασπίζονται και να ικανοποιούν στο μέγιστο βαθμό τον πελάτη. Πρέπει να είναι σε θέση να ακούν προσεκτικά τις απαιτήσεις και επιθυμίες των πελατών, να προσαρμόζονται και να δημιουργούν υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε αυτές και τέλος να δημιουργούν τέτοιες συνθήκες μέσα στις οποίες ελεύθερα ο πελάτης θα εκφράζει την γνώμη του και θα παίρνει αυτός πρωτοβουλίες για τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης (Kotler & Keller, 2012).

Οι επιτηρήσεις για να ξεχωρίσουν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να δημιουργήσουν μια "μοναδική εμπειρία" στον πελάτη. Θα πρέπει να τον κάνουν να αισθανθεί ικανοποίηση, ευχαρίστηση, δηλαδή αυτό που θα του δώσουν να πληροί πλήρως τις προσδοκίες του. Ο πελάτης συνεχώς πρέπει να βρίσκεται στο κέντρο και όλα να εστιάζονται και να καθορίζονται γύρω απ' αυτόν. Η εταιρεία είναι απαραίτητο λοιπόν να έχει άριστη και ξεκάθαρη γνώση των επιθυμιών και των αναγκών των πελατών ώστε να δημιουργεί τις αντίστοιχες υπηρεσίες και προϊόντα. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να διαμορφώνουν υπηρεσίες και προϊόντα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Hamel, 1996):

- ο βασικές ιδιότητες του προϊόντος και της υπηρεσίας: αυτές οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά αναφέρονται στη λειτουργία τους και είναι δεδομένο ότι υπάρχουν. Αν ο καταναλωτής καταλάβει την έλλειψη τους, τότε άμεσα προκαλούνται αρνητικά συναισθήματα για το προϊόν ή την υπηρεσία.

- ο τα χαρακτηριστικά που υπερβαίνουν τις προσδοκίες-επιθυμίες των καταναλωτών: αυτά δεν είναι δεδομένα και όταν προσφέρονται στον καταναλωτή τον κάνουν να νιώθει ικανοποίηση και ευχαρίστηση.
- ο ιδιότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρουν απόλαυση στον καταναλωτή και τον ικανοποιούν: ιδιότητες που δίνονται επιπλέον στον καταναλωτή και μπορούν να τον ενθουσιάσουν και να του προσφέρουν τέρψη (Wilson et al., 2012).

Οι προσδοκίες των καταναλωτών είναι αποτέλεσμα πολλών και διαφορετικών παραγόντων, συνεπώς διαμορφώνονται από προηγούμενες αγοραστικές εμπειρίες, από συμβουλές φίλων, από υποσχέσεις και πληροφορίες ανταγωνιστών και από τις διάφορες προωθητικές ενέργειες που εφαρμόζει η εταιρεία. Στη σημερινή εποχή, οι προσδοκίες ολοένα και αυξάνονται. Είναι πολύ δύσκολο λοιπόν για μία εταιρεία να κερδίσει το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και άρα να κερδίσει πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες.

Οι πελάτες αποφασίζουν να αγοράσουν από εκείνη την πηγή η οποία θα τους δώσει τη μεγαλύτερη εκλαμβανόμενη αξία. Η διαδικασία της αξιολόγησης που θα κάνει ο καταναλωτής ανάμεσα στα “οφέλη και το κόστος της υπηρεσίας” και στις “εναλλακτικές επιλογές” που αντιλαμβάνεται ότι έχει στη διάθεση του, θα τον οδηγήσουν στην επιλογή της ιδανικότερης λύσης για την κάλυψη των επιθυμιών του. Το επίπεδο της τιμής επηρεάζει άμεσα την εκλαμβανόμενη αξία συνεπώς θα είναι μεγαλύτερο το κίνητρο αγοράς, σε υπηρεσίες ή προϊόντα με χαμηλότερη τιμή. Η προσφορά υψηλής αξίας στον πελάτη αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για το χτίσιμο της πίστης του πελάτη. Η πίστη πελατών είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση των εταιρειών. Οι πιστοί πελάτες είναι η αποδοτικότερη διαφήμιση για την προσέλκυση νέων και έτσι το κόστος της απόκτησης τους μειώνεται. Οι πιστοί πελάτες κοστίζουν λιγότερο, γνωρίζουν το προϊόν ή την υπηρεσία συνεπώς επιθυμούν λιγότερες πληροφορίες (Μακρυμανωλάκης, 2003).

Για τις εταιρείες, που η ικανοποίηση των πελατών τους αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στόχους αλλά είναι και ένα από τα σπουδαιότερα εργαλεία μάρκετινγκ. Οι εταιρείες που έχουν υψηλά ποσοστά ικανοποίησης φροντίζουν να το κάνουν γνωστό

στους ανταγωνιστές τους. Άρα αυτές οι εταιρείες έχουν δημιουργήσει υψηλότερη αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Ο Michael Porter (1980) παρότρυνε τις εταιρείες να δημιουργήσουν όχι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ένα “διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα”. Ένας αφοσιωμένος πελάτης οδηγείται σε επαναλαμβανόμενες αγορές, υψηλή κερδοφορία για την εταιρεία, σχολιάζει σε άλλους θετικά το προϊόν ή την υπηρεσία και αδιαφορεί για τα ανταγωνιστικά προϊόντα (Wellington, 1995).

Σύμφωνα, με την εκλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας από τον πελάτη, όπου έχουμε άμεση σύγκριση των εμπειριών τους με τις προσδοκίες τους, δημιουργείται αυτό που αποκαλείται εύρος αντοχής. Οι προσδοκίες των καταναλωτών, συνυπάρχουν σε δύο επίπεδα, στο επιθυμητό επίπεδο και στο επαρκές-ικανοποιητικό επίπεδο. Το πρώτο επίπεδο αναφέρει το πώς η υπηρεσία θα έπρεπε να είναι, ενώ το δεύτερο αναφέρει το πώς η υπηρεσία θα μπορούσε να είναι. Αυτά τα δύο επίπεδα αποτελούν αυτό που καλούμε «εύρος αντοχής».

Η ποιότητα της υπηρεσίας κρίνεται καλή, όταν οι πραγματικές εμπειρίες του καταναλωτή, βρίσκονται ανάμεσα σ’ αυτά τα δύο επίπεδα. Το εύρος αντοχής διαφέρει από καταναλωτή σε καταναλωτή, από χρονική περίοδο σε χρονική περίοδο ακόμα και από υπηρεσία σε υπηρεσία. Από τα προλεγόμενα, εύκολα κατανοούμε ότι μετρώντας το εύρος αντοχής και συγκρίνοντας τις προσδοκίες του πελάτη με τις εμπειρίες που τελικώς είχε, μπορούμε να λάβουμε χρήσιμες πληροφορίες για οτιδήποτε προκύπτει γύρω από την ποιότητα των υπηρεσιών (Wilson et al., 2012).

3.4 Τα συστήματα CRM

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων ή αλλιώς CRM (Customer Relationship Management), αφορά την φιλοσοφία της επιχείρησης ως προς τους πελάτες της και δεν αποτελεί απλώς ένα πρόγραμμα, αλλά ένα σύστημα. Έχει ως στόχο της φυσικά την ανάπτυξη αισθήματος ικανοποίησης στους πελάτες που προέρχεται από την επιχείρηση, αλλά και τη συνεπαγόμενη από αυτή αύξηση των εσόδων της. Αν θέλαμε να εξηγήσουμε τι αφορούν τα συστήματα CRM, θα λέγαμε ότι συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εξωτερικές και εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης.

Η ανάγκη αυτή των επιχειρήσεων να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες τους ώστε να μπορέσουν να τους εξυπηρετήσουν και να τους καταλάβουν καλύτερα δεν είναι κάτι καινούργιο. Ούτε οι επιχειρήσεις που υιοθετούν ένα σύστημα συλλογής πελατειακών δεδομένων θα αποκτήσουν σίγουρα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος η γνώση αυτή να παραμείνει σε μεμονωμένους ανθρώπους και να μην διαμοιραστεί μέσα στην επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό ο Mackay επέμενε ότι οι πληροφορίες θα έπρεπε να γράφονται, να καταχωρούνται και να διασπείρονται μέσα στην επιχείρηση.

Τα πρώτα συστήματα CRM, θεώρησαν πως η εύρεση τρόπων από την επιχείρηση, ώστε ο κάθε υπάλληλος να μπορεί να προσφέρει ξεχωριστές υπηρεσίες στους πελάτες της. Για να το επιτύχει αυτό, μια βασική υποχρέωση είναι να καταγράψει συγκεντρωτικά δεδομένα, αν είναι δυνατόν, για όλους τους πελάτες και ακόμη περισσότερο για τους πιο σημαντικούς, ενώ παράλληλα μπορεί να καταγράψει βασικές ανάγκες και προτάσεις για να μπορεί να εξυπηρετεί καλύτερα.

Τα τέσσερα βασικά στοιχεία από τα οποία χαρακτηρίζονται τα συστήματα CRM είναι η γνώση, ο στόχος, οι πωλήσεις και η υπηρεσία. Αναλύοντας την πορεία των προαναφερθέντων, όταν μια επιχείρηση επιλέγει να χρησιμοποιήσει συστήματα CRM, θα πρέπει να γνωρίσει τους πελάτες και να κατανοήσει τις ανάγκες τους σε οποιονδήποτε τομέα την αφορά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί συλλέγοντας πληροφορίες και προτάσεις από τους πελάτες, ιδίως αυτούς που φέρνουν περισσότερο κέρδος στην επιχείρηση. Έπειτα, μέσω των συστημάτων CRM πρέπει να τίθενται επιτυχώς οι στόχοι της επιχείρησης έχοντας αξιολογήσει τη γνώση, σχετικά με το ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα πρέπει να προωθούνται. Στον τομέα των πωλήσεων και έχοντας ήδη ακολουθήσει τα προηγούμενα βήματα οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν καμπάνιες μάρκετινγκ για να είναι περισσότερο αποτελεσματικές και να γνωστοποιούν τα προϊόντα. Τέλος, η διατήρηση των πελατών από μια επιχείρηση, εξαρτάται απόλυτα και από τις προσφερόμενες από αυτή υπηρεσίες, όπως η υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών, προσωπικών ή μέσω τηλεφωνικών κέντρων (Μακρυμανωλάκης, 2003).

Έτσι λοιπόν θα λέγαμε ότι τα συστήματα CRM στηρίζονται σε δύο φιλοσοφίες, εκ των οποίων η πρώτη αφορά την στροφή της νοοτροπίας της επιχείρησης και του τρόπου λειτουργίας της με κέντρο τον πελάτη, μια λογική που απαιτεί δηλαδή η επιχείρηση να

δρα δεχόμενη το αντίστοιχο feedback από τους πελάτες, ενώ η δεύτερη αναφέρεται στην ανάπτυξη της επιχείρησης με φορά προς τον πελάτη, έχοντας σαν υποστήριξη τα συστήματα CRM καθ' όλη την πορεία της αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε αυτή και τους πελάτες. Αν ορίσουμε τι σημασία των συστημάτων πελατειακών σχέσεων, θα λέγαμε ότι σε γενικές γραμμές πρόκειται για μια σαφή συνύπαρξη και παράλληλη επιτυχή λειτουργία της τεχνολογίας σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες, τις πωλήσεις και το marketing, με σκοπό τελικά το κέρδος της επιχείρησης. Η επιχείρηση βέβαια δεν αποστασιοποιείται από τον λόγο συνέχειας της λειτουργίας της, στον πελάτη, αλλά τον θέτει ως κέντρο της για να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες ή προϊόντα και θέτοντας τον εαυτό της στην κορυφή ίσως των ανταγωνιστικών και υγιών επιχειρήσεων, που έχουν την γνώση για την ορθή εξυπηρέτηση και την συγκέντρωση των απολαβών που προκύπτει από αυτή (Μακρυμανωλάκης, 2003).

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι ένα σύστημα CRM στηρίζετε στην κατανόηση του πελάτη και στην διαχείριση των σχέσεων με αυτούς. Κάτι τέτοιο θεωρείται σχεδόν δεδομένο για μια μικρή επιχείρηση, που όπως είναι ευνόητο, μπορεί πολύ εύκολα να αναπτύξει ακόμη και προσωπικά, σχέσεις με το σύνολο ίσως των πελατών της. Σε αντίθεση με αυτό, οι μεγάλες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν έναν τεράστιο αριθμό πελατών, θα ήταν ίσως ουτοπικό να μπορούσαν να θέσουν τον εαυτό τους σε άμεση επικοινωνία με τον πελάτη και να συλλέγουν απόψεις και προτάσεις από αυτούς, καθώς κάτι τέτοιο είναι αδύνατο. Έπρεπε λοιπόν, αυτό το κενό να καλυφθεί με κάποια συστήματα που έμελλε να είναι τα συστήματα CRM. Θέτοντας λοιπόν σε δράση τα συστήματα αυτά, βελτιώνεται κατά μεγάλο βαθμό η δυνατότητα κατανόησης του πελάτη αλλά και διαχείρισης των αναμεταξύ τους σχέσεων, γεγονός που συμβάλει στην μεγαλύτερη ανταπόκριση του πελάτη ως προς τα παρεχόμενα από την επιχείρηση, προϊόντα ή υπηρεσίες (Μακρυμανωλάκης, 2003).

Πρέπει λοιπόν η πληθώρα των δεδομένων που προέρχονται από τους πελάτες να οργανώνονται μέσω τεχνικών ανάλυσης δεδομένων για να μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να μην αποτελέσουν απλώς μια πληροφορία η οποία συσσωρεύεται χωρίς κανένα απολύτως αποτέλεσμα. Επίσης, η πληροφορία που συλλέγεται από τους πελάτες θα πρέπει να είναι δομημένη και ολοκληρωμένη για να μπορεί να καλύψει όλα τα στάδια του κύκλου και να δίνει μια συνολική και εμπεριστατωμένη εικόνα σχετικά με τον κάθε

πελάτη και τις ανάγκες του ή τις ιδιαιτερότητες του. Οι πληροφορίες λοιπόν που θα συλλέγονται θα πρέπει να περιλαμβάνουν ποικίλες λεπτομέρειες, από δημογραφικά στοιχεία, μέχρι και στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ψυχολογία του πελάτη, τις πελατειακές του συναλλαγές καθώς και τις οποιεσδήποτε αλληλεπιδράσεις που σχετίζονται με οτιδήποτε προσφέρει η επιχείρηση. Μπορούμε τέλος να πούμε ότι μια επιχείρηση, προκειμένου να υιοθετήσει με επιτυχία τα συστήματα CRM και να τα θέσει ως σημαντικότερο τμήμα της λειτουργίας της θα πρέπει να μεταβάλει την φιλοσοφία της λειτουργίας της αλλά και του marketing της, σκεπτόμενη πάντα τι είναι αυτό που αναζητά και έχει ανάγκη ο πελάτης και να μην επικεντρώνεται σε μια λογική «από έξω προς τα μέσα» που πρακτικά ορίζεται στο ερώτημα σε ποιόν θα πρέπει να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Θα λέγαμε λοιπόν ότι η φιλοσοφία που απαιτούν τα συστήματα CRM θα πρέπει να εστιάζει στον πελάτη πιο πολύ από το προϊόν, να αλλάξει και η φιλοσοφία της επιχείρησης παράλληλα με την παραγωγική δραστηριότητα, να συνδυάζεται άψογα με τις διαδικασίες του marketing και των πωλήσεων και να συμβαδίζει με την τεχνολογία. (Καλφιώτης, 1978 οπ. αναφ. Μακρυμανωλάκης, 2003).

Κεφάλαιο 4ο: Μεθοδολογίας έρευνας

4.1 Σκοπός και στόχος

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος διαχείρισης της ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες στο νομό Αττικής. Πιο συγκεκριμένα οι στόχοι της εργασίας είναι:

- Να μελετηθούν οι τρόποι που οι υπεύθυνοι των ξενοδοχειακών μονάδων διαχειρίζονται την ποιότητα.
- Να μελετηθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας των ξενοδοχειακών μονάδων.
- Να διερευνηθεί ο τρόπος που οι ξενοδοχειακές μονάδες εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη.

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Από το σκοπό και τους στόχους της παρούσας εργασίας, προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Με ποιούς τρόπους οι υπεύθυνοι των ξενοδοχειακών μονάδων διαχειρίζονται την ποιότητα;
- Πώς γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας των ξενοδοχειακών μονάδων;
- Με ποιούς τρόπους οι ξενοδοχειακές μονάδες εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη;

4.3 Τρόπος συλλογής δεδομένων - ερευνητικό εργαλείο

Πρόκειται για μια ποσοτική έρευνα. Ως κατάλληλο εργαλείο συλλογής των δεδομένων επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο καθώς οι γνώσεις (τι γνωρίζει ο ερωτώμενος) αποτελούν το ένα από τα τρία βασικά είδη πληροφοριών που επιδιώκει να εξάγει (Παπαναστασίου, 1996). *«Το ερωτηματολόγιο είναι μια σειρά από ερωτήσεις σχετικές με ένα θέμα στις οποίες τα υποκείμενα της έρευνας καλούνται να απαντήσουν γραπτά με*

σκοπό τη συλλογή των αναγκαίων ερευνητικών πληροφοριών» (Παπαναστασίου, 1996, σ. 61). «Η δυνατότητα συλλογής στοιχείων από μεγάλο αριθμό ατόμων για τα ίδια θέματα και, συνεπώς, η συγκρισιμότητα, η δυνατότητα ποσοτικοποίησης και στατιστικής ανάλυσης των στοιχείων που συλλέγονται καθιστούν το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο το κύριο εργαλείο της ποσοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες» (Κυριαζή, 1999, σ.119).

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος οι ερωτώμενοι απάντησαν σε γενικά στοιχεία που αφορούν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια στο δεύτερο μέρος οι ερωτώμενοι απαντούν στο πώς οι υπεύθυνοι των ξενοδοχειακών μονάδων διαχειρίζονται την ποιότητα, στο τρίτο μέρος ακολουθούν ερωτήσεις που αφορούν στον τρόπο που γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας των ξενοδοχειακών μονάδων και στο τέταρτο και τελευταίο μέρος υπάρχουν ερωτήσεις που αφορούν τους τρόπους που οι ξενοδοχειακές μονάδες εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν μια 7βάθμια κλίμακα ως εξής : 1 = καθόλου, 2 = πολύ λίγο, 3 = λίγο, 4 = μέτρια, 5 = πολύ, 6 = πάρα πολύ, 7 = απόλυτα.

4.4 Δείγμα

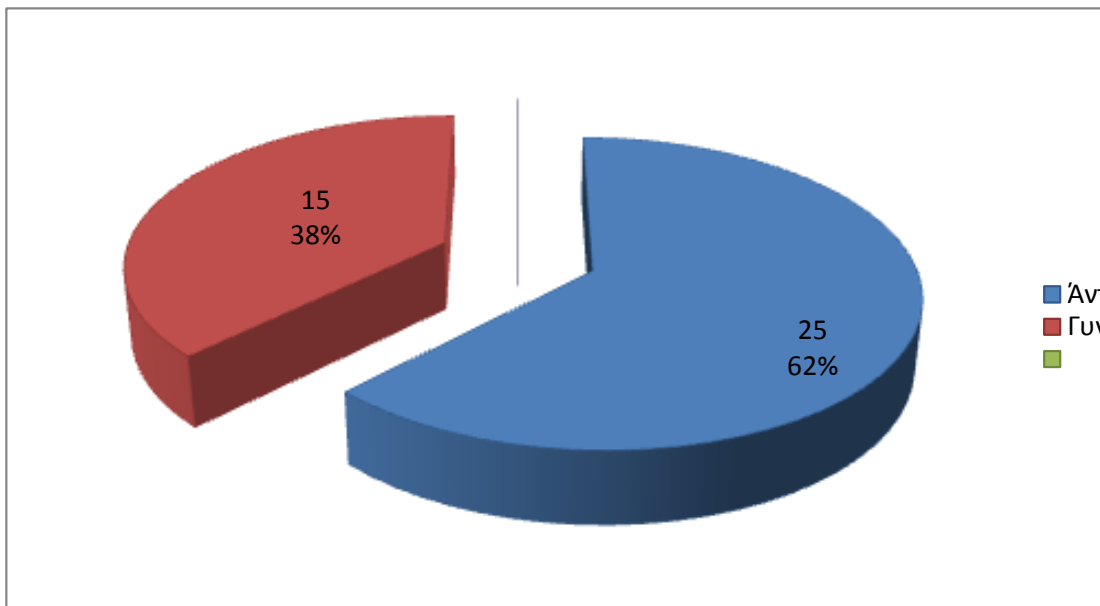
Στην έρευνά μας πήραν μέρος 40 ξενοδοχειακές μονάδες από την Αττική. Από αυτές οι 15 είναι πεντάστερα και οι 25 είναι τετράστερα ξενοδοχεία. Στα ερωτηματολόγια απάντησαν οι υπεύθυνοι της διαχείρισης ποιότητας των ξενοδοχειακών αυτών επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα

5.1 Δημογραφικά Στοιχεία

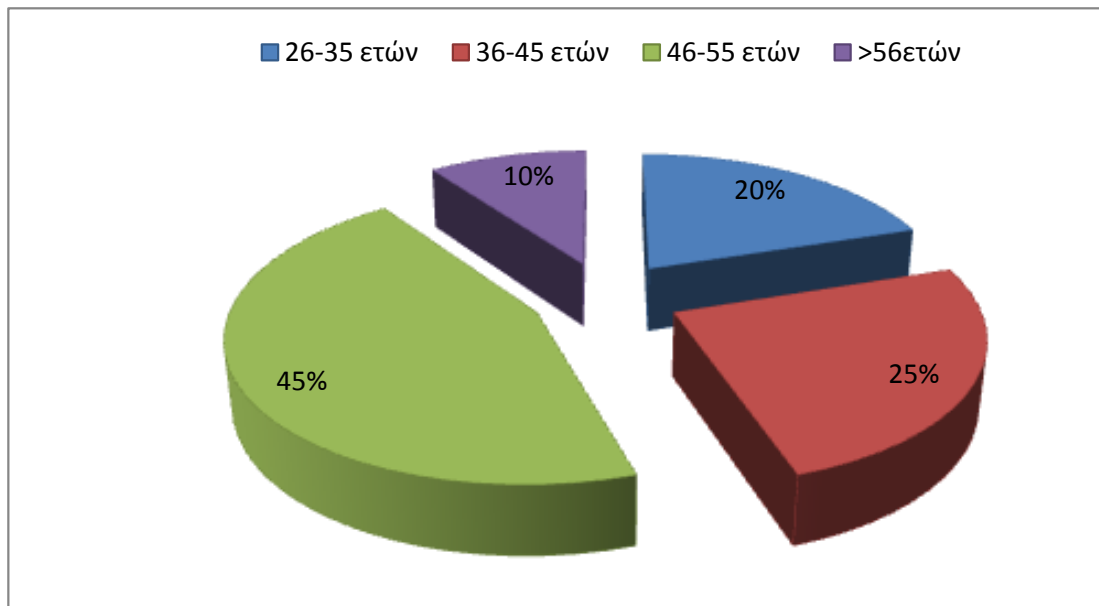
Στην παρούσα έρευνα πήραν μέρος οι υπεύθυνοι της διαχείρισης ποιότητας 40 ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Το 38% ήταν γυναίκες και το 2% ήταν άντρες (πιν. 1).

Πίνακας 1: Φύλο



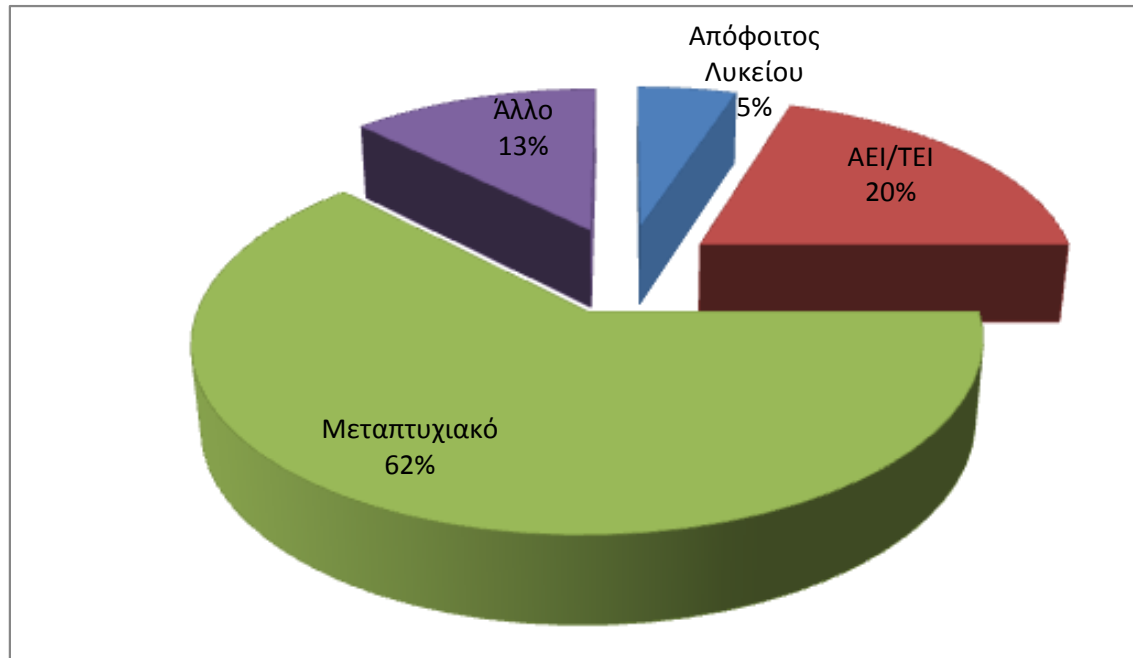
Από τους συμμετέχοντες το 45% είναι μεταξύ 46-55 ετών, το 25% μεταξύ 36-45 ετών, το 20% μεταξύ 26-35 ετών και το 10% είναι ≥ 56 ετών (πίν. 2).

Πίνακας 2: Ηλικία



Το 62% των συμμετεχόντων στην έρευνα διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 20% άλλο (διδακτορικό), το 13% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και μόλις το 5% απόφοιτοι λυκείου (πιν. 3).

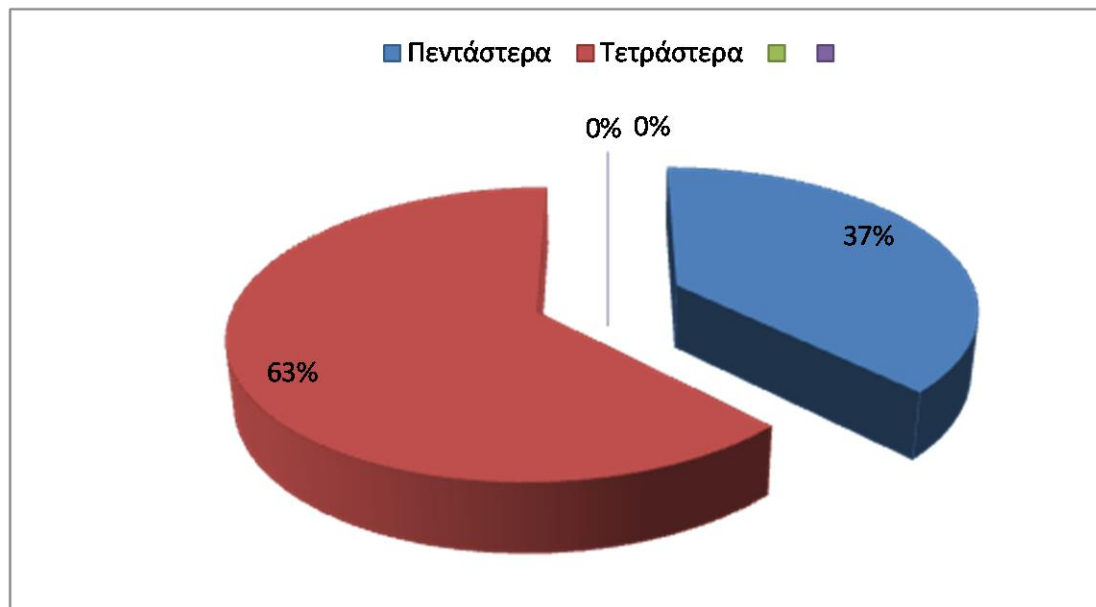
Πίνακας 3: Εκπαιδευτικό επίπεδο



5.2 Ερωτήσεις σχετικά με την ξενοδοχειακή επιχείρηση

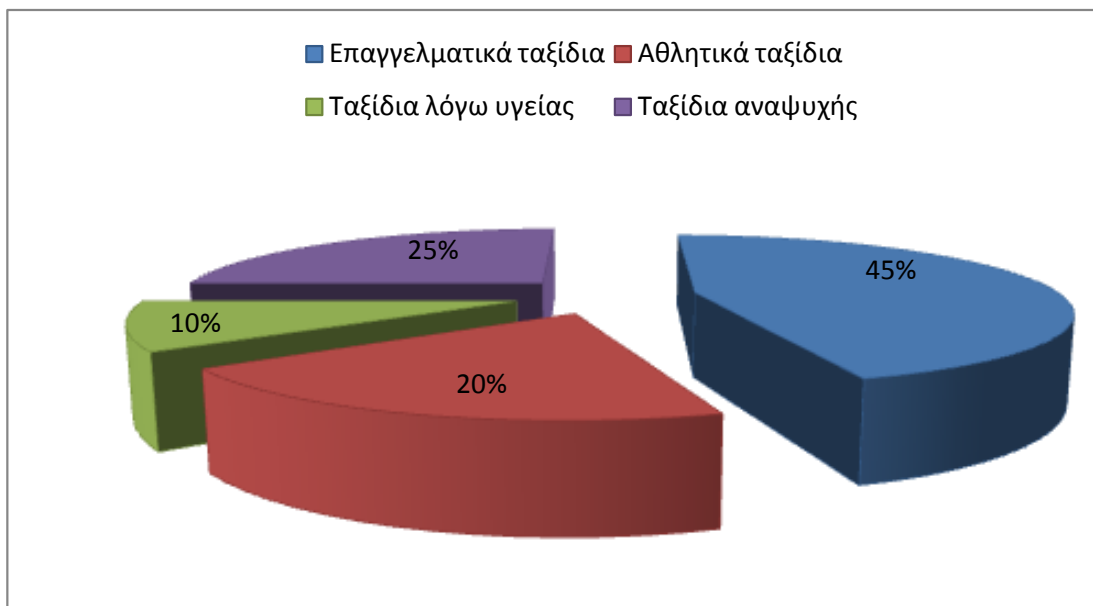
Το 63% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα είναι τετράστερα ξενοδοχεία και το 37% πεντάστερα (πιν. 4).

Πίνακας 4: Κατηγορία που ανήκει η ξενοδοχειακή επιχείρηση



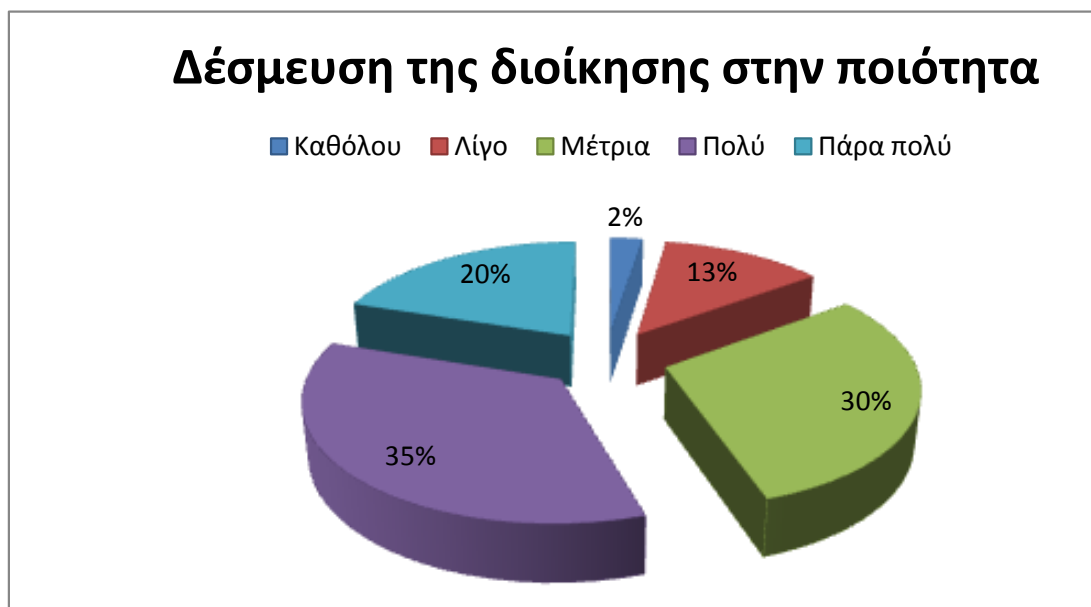
Από την έρευνα προέκυψε ότι το 45% των επισκέψεων στο ξενοδοχείο αφορούν σε επαγγελματικά ταξίδια, το 25% αφορά σε ταξίδια αναψυχής, το 20% των επισκεπτών έρχονται στις συγκεκριμένες ξενοδοχειακές μονάδες για αθλητικά ταξίδια και το 10% αφορά σε ταξίδια λόγω υγείας (πιν. 5).

Πίνακας 5: Λόγοι επίσκεψης πελατών



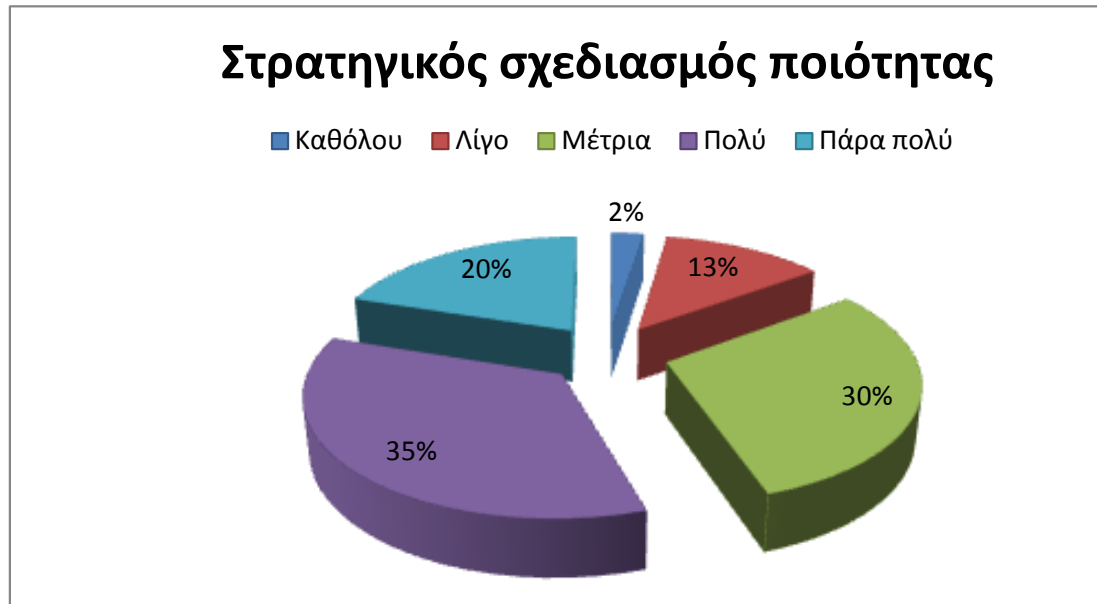
Όταν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα ρωτήθηκαν σε ποιο βαθμό υπάρχει δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα το 35% απάντησε πολύ, το 30% μέτρια, το 20% πάρα πολύ, το 13% λίγο και το 2% καθόλου (πιν. 6).

Πίνακας 6: Δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα



Στην ερώτηση σχετικά με τον βαθμό του στρατηγικού σχεδιασμού ποιότητας το 35% απάντησε πολύ, το 30% μέτρια, το 20% πάρα πολύ, το 13% λίγο και το 2% καθόλου (πιν. 7).

Πίνακας 7: Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας

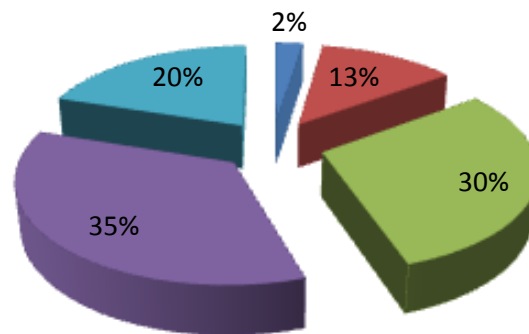


Στην ερώτηση σχετικά με τον βαθμό του στρατηγικού σχεδιασμού ποιότητας το 35% απάντησε πολύ, το 30% μέτρια, το 20% πάρα πολύ, το 13% λίγο και το 2% καθόλου (πιν. 8).

Πίνακας 8: Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στο σύστημα διοίκησης

Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στο σύστημα διοίκησης

■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ

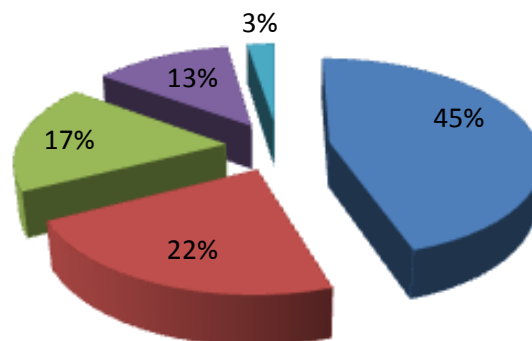


Στην ερώτηση σχετικά με τον βαθμό συμμετοχής των προμηθευτών στο σύστημα διοίκησης το 45% απάντησε καθόλου, το 22% λίγο, το 17% μέτρια, το 13% πολύ και το 3% πάρα πολύ (πιν. 9).

Πίνακας 9: Συμμετοχή των προμηθευτών στο σύστημα διοίκησης

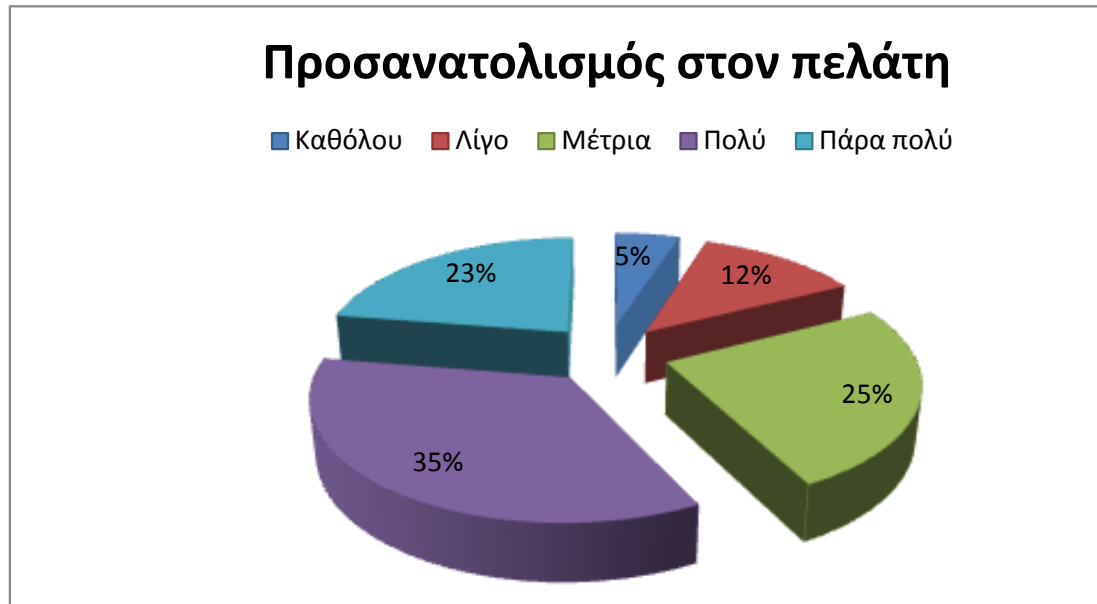
Συμμετοχή των προμηθευτών στο σύστημα διοίκησης

■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ



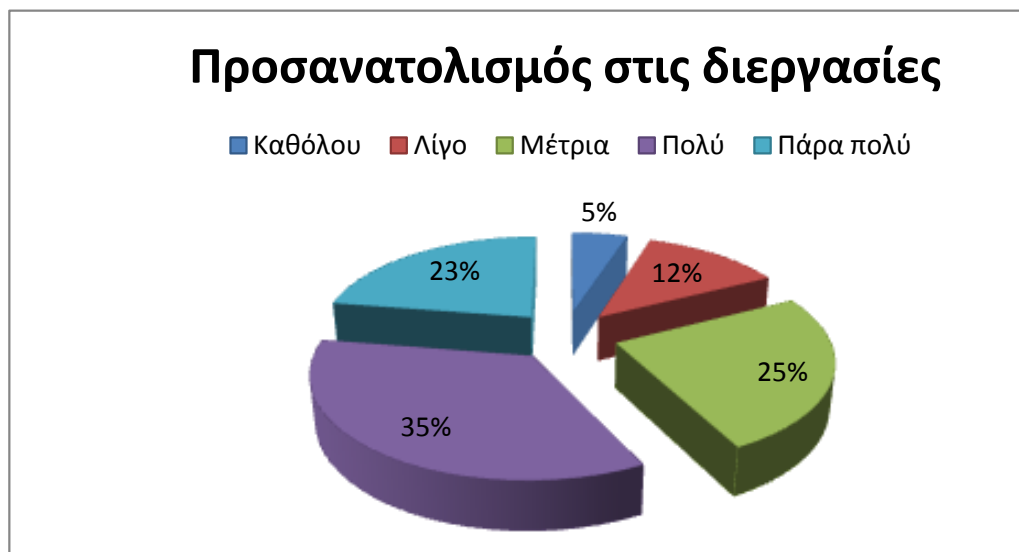
Στην ερώτηση σχετικά με τον βαθμό προσανατολισμού στον πελάτη το 35% απάντησε πολύ, το 25 % μέτρια, το 23% απάντησε πάρα πολύ, το 12% λίγο και το 5% καθόλου (πιν. 10).

Πίνακας 10: Προσανατολισμός στον πελάτη



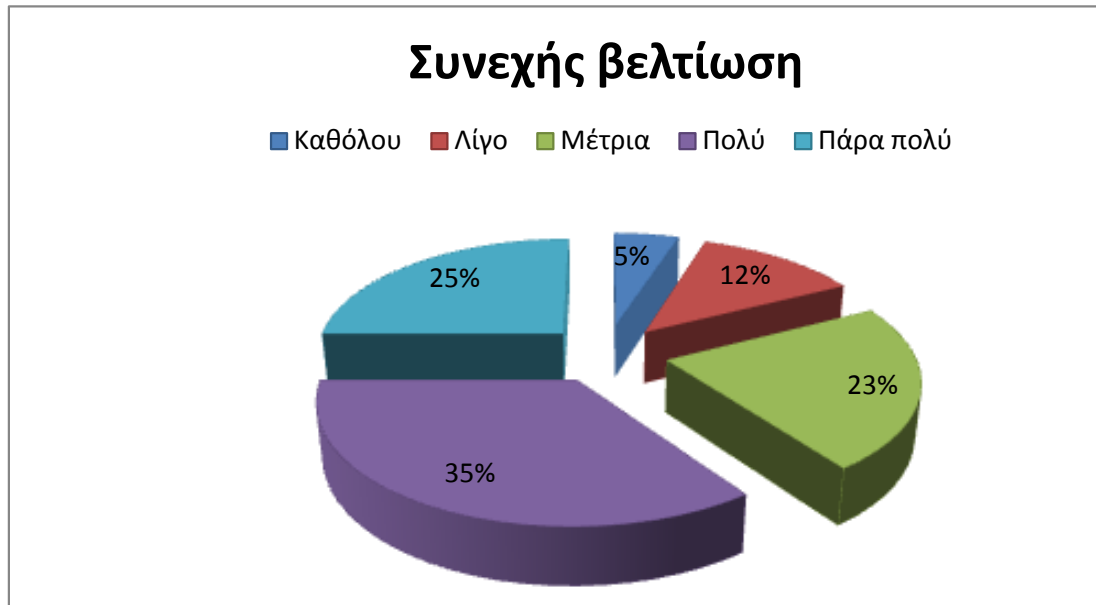
Στην ερώτηση σχετικά με τον βαθμό προσανατολισμού στις διεργασίες το 35% απάντησε πολύ, το 25 % μέτρια, το 23% απάντησε πάρα πολύ, το 12% λίγο και το 5% καθόλου (πιν. 11).

Πίνακας 11: Προσανατολισμός στις διεργασίες



Στην ερώτηση σχετικά με τον βαθμό συνεχούς βελτίωσης το 35% απάντησε πολύ, το 25 % πάρα πολύ, το 23% απάντησε μέτρια, το 12% λίγο και το 5% καθόλου (πιν. 12).

Πίνακας 12: Συνεχής βελτίωση



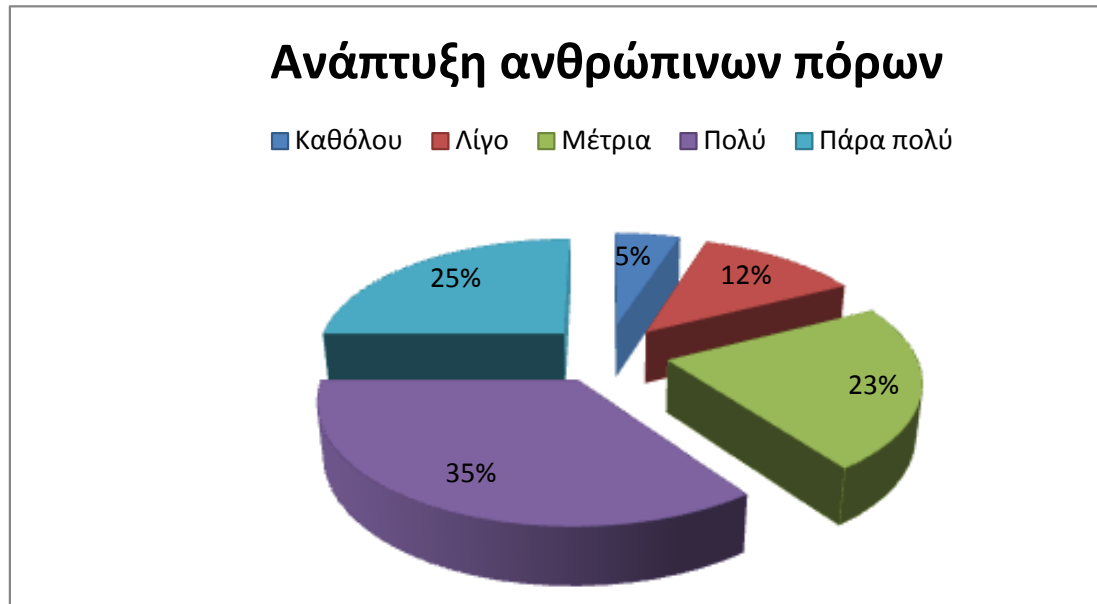
Στην ερώτηση σχετικά με τον βαθμό διοίκησης με βάση πραγματικά γεγονότα το 35% απάντησε πολύ, το 25 % πάρα πολύ, το 23% απάντησε μέτρια, το 12% λίγο και το 5% καθόλου (πιν. 13).

Πίνακας 13: Διοίκηση με βάση πραγματικά γεγονότα



Στην ερώτηση σχετικά με τον βαθμό ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων το 35% απάντησε πολύ, το 25 % πάρα πολύ, το 23% απάντησε μέτρια, το 12% λίγο και το 5% καθόλου (πιν. 13).

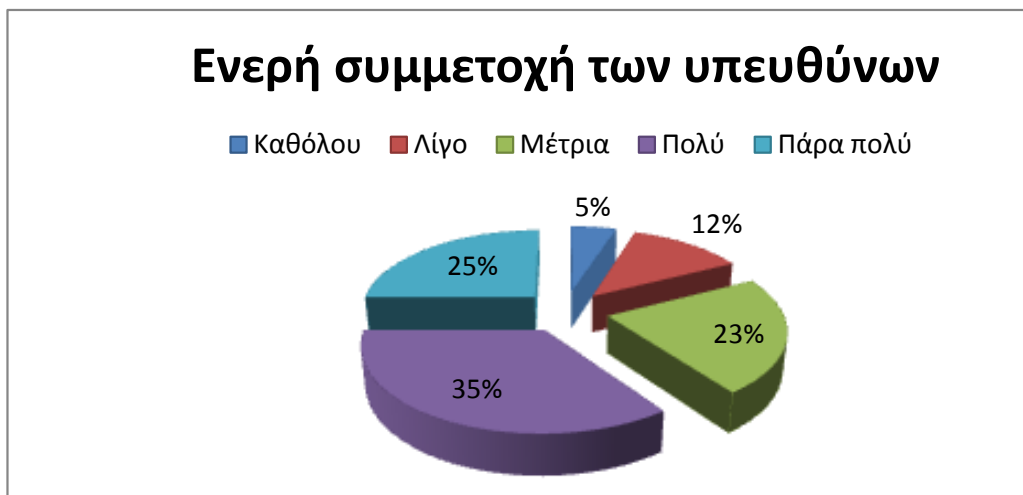
Πίνακας 14: Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων



5.3 Διαχείριση Ποιότητας

Όταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ρωτήθηκαν αν οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου συμμετέχουν ενεργά σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας και μεταδίδουν τη δέσμευσή στην ποιότητα, το 35% απάντησε πολύ, το 25% πάρα πολύ, το 23% απάντησε μέτριο, το 12% λίγο και το 5% απάντησε καθόλου (πιν. 15).

Πίνακας 15: Ενεργή συμμετοχή των υπεύθυνων



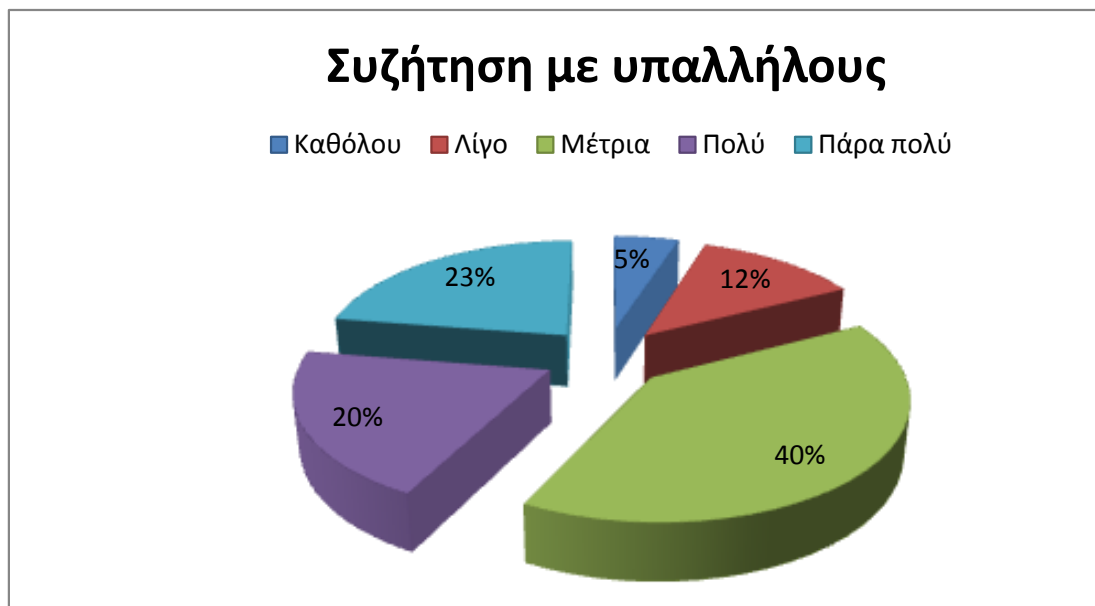
Όταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ρωτήθηκαν αν του ξενοδοχείου παρέχουν τους κατάλληλους πόρους για τη βελτίωση της ποιότητας, το 35% απάντησε πολύ, το 25% πάρα πολύ, το 23% απάντησε μέτριο, το 12% λίγο και το 5% απάντησε καθόλου (πιν. 16).

Πίνακας 16: Παροχή κατάλληλων πόρων για τη βελτίωση της ποιότητας



Στην ερώτηση αν οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου συζητούν θέματα σχετικά με την ποιότητα στις συναντήσεις των στελεχών, το 40% απάντησε μέτρια, το 23% πάρα πολύ, το 20% απάντησε πολύ, το 12% λίγο και το 5% απάντησε καθόλου (πιν. 17).

Πίνακας 17: Συζήτηση με υπαλλήλους



Στην ερώτηση αν υπεύθυνοι του ξενοδοχείου δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ποιότητα των διεργασιών και των προϊόντων-υπηρεσιών, παρά στον όγκο αυτών, το 40% απάντησε μέτρια, το 23% πάρα πολύ, το 20% απάντησε πολύ, το 12% λίγο και το 5% απάντησε καθόλου (πιν. 18).

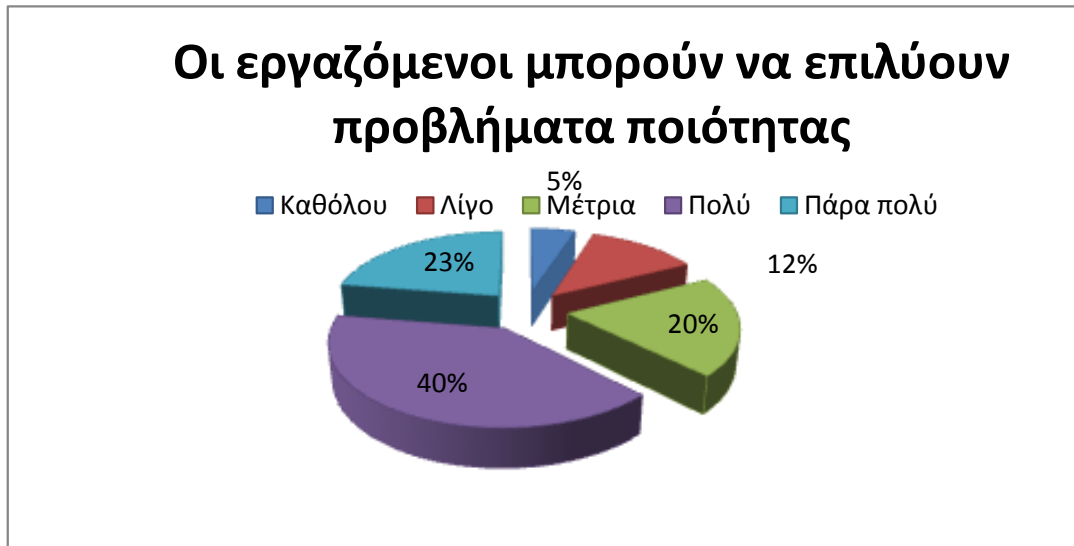
Πίνακας 18: Μεγαλύτερη βαρύτητα στην ποιότητα των διεργασιών και των υπηρεσιών



Όταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ρωτήθηκαν αν οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου δίνουν τη δυνατότητα και τη δικαιοδοσία στους εργαζόμενους και τους παρακινεί να

επιλύουν προβλήματα ποιότητας, το 40% απάντησε πολύ, το 23% πάρα πολύ, το 20% απάντησε μέτρια, το 12% λίγο και το 5% απάντησε καθόλου (πιν. 19).

Πίνακας 19: Οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλύουν προβλήματα ποιότητας

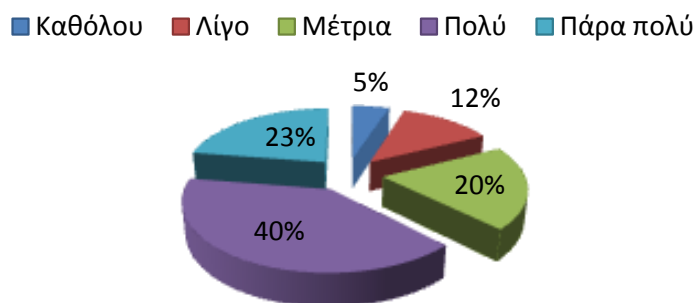


5.4 Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας

Όταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ρωτήθηκαν αν στο σχεδιασμό των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις/προσδοκίες των πελατών, το 40% απάντησε πολύ, το 20% μέτρια, το 23% απάντησε πάρα πολύ, το 12% λίγο και το 5% απάντησε καθόλου (πιν. 20).

Πίνακας 20: Στο σχεδιασμό των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις/προσδοκίες των πελατών

Στο σχεδιασμό των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις/προσδοκίες των πελατών

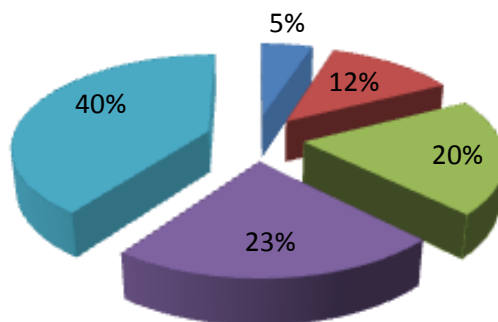


Όταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ρωτήθηκαν αν στο στρατηγικό σχεδιασμό των λαμβάνεται υπόψη η πολιτική ποιότητας της επιχείρησης, το 40% απάντησε πάρα πολύ, το 20% μέτρια, το 23% απάντησε πολύ, το 12% λίγο και το 5% απάντησε καθόλου (πιν. 20).

Πίνακας 21: Στο στρατηγικό σχεδιασμό λαμβάνεται υπόψη η πολιτική ποιότητας της επιχείρησης

Στο στρατηγικό σχεδιασμό λαμβάνεται υπόψη η πολιτική ποιότητας της επιχείρησης

■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ

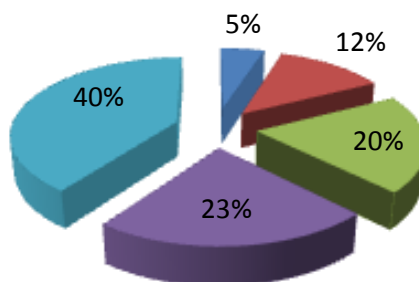


Όταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ρωτήθηκαν αν θεσπίζονται αντικειμενικοί στόχοι για διευθυντές και εργαζόμενους με γνώμονα την ποιότητα, το 40% απάντησε πάρα πολύ, το 23% πολύ, το 20% απάντησε μέτρια, το 12% λίγο και το 5% απάντησε καθόλου (πιν. 22).

Πίνακας 22: Θεσπίζονται αντικειμενικοί στόχοι για διευθυντές και εργαζομένους με γνώμονα την ποιότητα

Θεσπίζονται αντικειμενικοί στόχοι για διευθυντές και εργαζομένους με γνώμονα την ποιότητα

■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ



Όταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ρωτήθηκαν αν η θέσπιση των στόχων ποιότητας γίνεται με βάση τις ανάγκες/ απαιτήσεις των πελατών, το 40% απάντησε πάρα πολύ, το 23% πολύ, το 20% απάντησε μέτρια, το 12% λίγο και το 5% απάντησε καθόλου (πιν. 23).

Πίνακας 23: Η θέσπιση των στόχων ποιότητας γίνεται με βάση τις ανάγκες/απαιτήσεις των πελατών



Στην ερώτηση αν η πολιτική και οι στόχοι ποιότητας κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό, το 34% απάντησε πολύ, το 34% πάρα πολύ, το 17% απάντησε μέτρια, το 11% λίγο και το 4% απάντησε καθόλου (πιν. 24).

Πίνακας 24: Η πολιτική και οι στόχοι ποιότητας κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό.

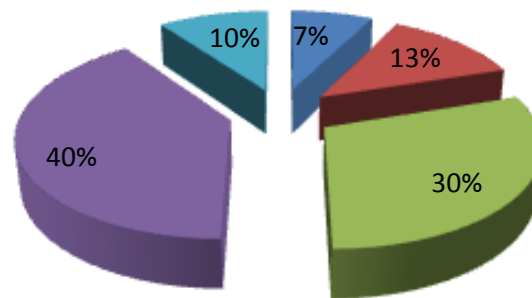


Στην ερώτηση αν τα αποτελέσματα διεργασιών συγκρίνονται με αρχικά σχέδια-στόχους, το 40% απάντησε πολύ, το 30% μέτρια, το 13% απάντησε μέτρια, το 13% λίγο, το 10% απάντησε πάρα πολύ και το 7 απάντησε καθόλου (πιν. 25).

Πίνακας 25: Τα αποτελέσματα διεργασιών συγκρίνονται με αρχικά σχέδια-στόχους

Τα αποτελέσματα διεργασιών συγκρίνονται με αρχικά σχέδια-στόχους

■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ



5.5 Οι τρόποι που οι ξενοδοχειακές μονάδες εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη

Στην ερώτηση αν οι στόχοι της επιχείρησης ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών, το 40% απάντησε λίγο, το 30% μέτρια, το 13% απάντησε πολύ, το 10% πάρα πολύ και το 7% απάντησε καθόλου (πιν. 25).

Πίνακας 26: Οι στόχοι της επιχείρησης ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών

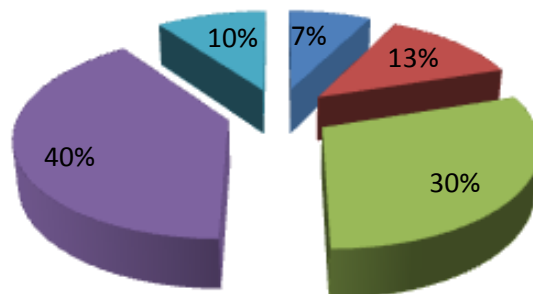


Στην ερώτηση αν τα στελέχη της επιχείρησης διατηρούν στενές επαφές με τους πελάτες, το 40% απάντησε πολύ, το 30% μέτρια, το 13% απάντησε λίγο, το 10% πάρα πολύ και το 7% απάντησε καθόλου (πιν. 27).

Πίνακας 27: Τα στελέχη της επιχείρησης διατηρούν στενές επαφές με τους πελάτες.

Τα στελέχη της επιχείρησης διατηρούν στενές επαφές με τους πελάτες

■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ

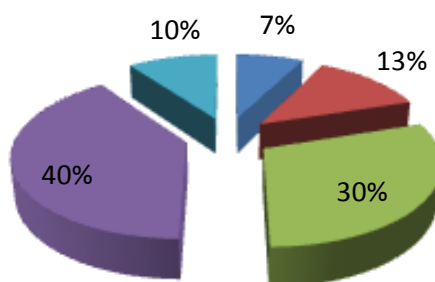


Στην ερώτηση αν καταγράφονται και αναλύονται οι ανάγκες, οι απαιτήσεις, οι επιθυμίες και οι προτεραιότητες των πελατών, το 40% απάντησε πολύ, το 30% μέτρια, το 13% απάντησε λίγο, το 10% πάρα πολύ και το 7% απάντησε καθόλου (πιν. 28).

Πίνακας 28: Καταγράφονται και αναλύονται οι ανάγκες, οι απαιτήσεις, οι επιθυμίες και οι προτεραιότητες των πελατών

Καταγράφονται και αναλύονται οι ανάγκες, οι απαιτήσεις, οι επιθυμίες και οι προτεραιότητες των πελατών

■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Μέτρια ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ

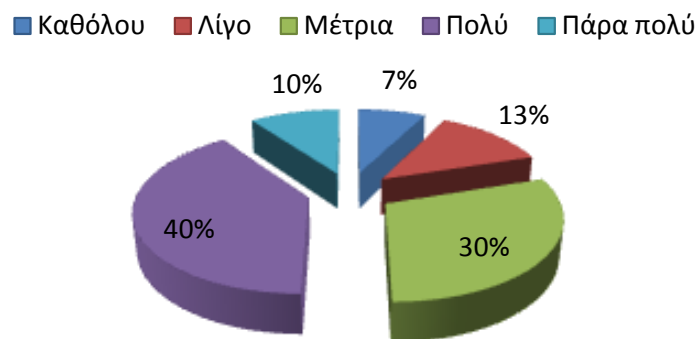


Όταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ρωτήθηκαν αν συλλέγονται τα παράπονα, οι προτάσεις για βελτίωση και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, το 40% απάντησε

πολύ, το 30% μέτρια, το 13% απάντησε λίγο, το 10% πάρα πολύ και το 7% απάντησε καθόλου (πιν. 29).

Πίνακας 29: Συλλέγονται τα παράπονα, οι προτάσεις για βελτίωση και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών.

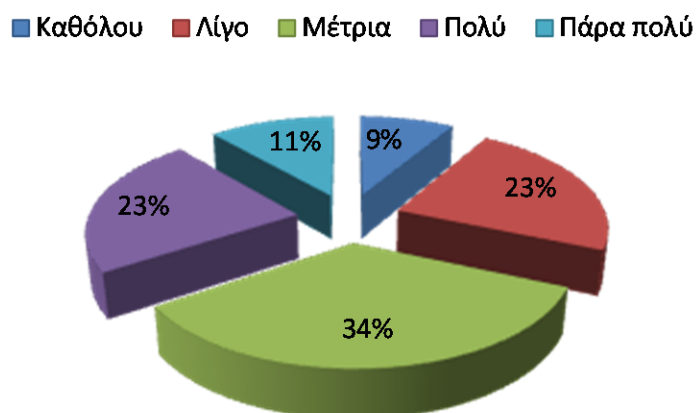
Συλλέγονται τα παράπονα, οι προτάσεις για βελτίωση και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών



Όταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ρωτήθηκαν αν ενθαρρύνονται οι πελάτες να υποβάλουν προτάσεις και παράπονα, το 34% απάντησε μέτρια, το 23% πολύ, άλλο ένα 23 απάντησε λίγο, το 11% απάντησε πάρα πολύ και το 9% απάντησε καθόλου (πιν. 30).

Πίνακας 30: Ενθαρρύνονται οι πελάτες να υποβάλουν προτάσεις και παραπόνα.

Ενθαρρύνονται οι πελάτες να υποβάλουν προτάσεις και παραπόνα



Κεφάλαιο 6ο: Συζήτηση - Συμπεράσματα

6.1 Συζήτηση

Σύμφωνα με το **πρώτο ερευνητικό ερώτημα**, με ποιούς τρόπους δηλαδή οι υπεύθυνοι των ξενοδοχειακών μονάδων διαχειρίζονται την ποιότητα, προέκυψε ότι οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου συμμετέχουν ενεργά σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας και μεταδίδουν τη δέσμευσή στην ποιότητα. Επίσης ο παρέχουν τους κατάλληλους πόρους για τη βελτίωση της ποιότητας. Σε λιγότερο βαθμό οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου συζητούν θέματα σχετικά με την ποιότητα στις συναντήσεις των στελεχών καθώς δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ποιότητα των διεργασιών και των προϊόντων-υπηρεσιών. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου δίνουν τη δυνατότητα και τη δικαιοδοσία στους εργαζόμενους και τους παρακινεί να επιλύουν προβλήματα ποιότητας. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τον Δερβιτσιώτη (2005), ο οποίος αναφέρει ότι η διαχείριση της ποιότητας εξαρτάται από μια σειρά ενεργειών, όπως η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού, η συνεργασία και ο συντονισμός των διαφόρων υποσυστημάτων της επιχείρησης με σκοπό την εξασφάλιση της ποιότητας του προσφερόμενου αγαθού ή υπηρεσίας (Δερβιτσιώτης, 2005).

Σύμφωνα με το **δεύτερο ερευνητικό ερώτημα**, πώς δηλαδή γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας των ξενοδοχειακών μονάδων, προέκυψε ότι στο σχεδιασμό των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις/προσδοκίες των πελατών, η πολιτική ποιότητας της επιχείρησης ενώ παράλληλα θεσπίζονται αντικειμενικοί στόχοι για διευθυντές και εργαζόμενους με γνώμονα την ποιότητα. Η θέσπιση των στόχων ποιότητας γίνεται με βάση τις ανάγκες/απαιτήσεις των πελατών και κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό και τα αποτελέσματα των διεργασιών συγκρίνονται με αρχικά σχέδια-στόχους. Το εύρημά μας αυτό συμφωνεί με τον Κοϊβόγ, (2000), ο οποίος αναφέρει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας των ξενοδοχειακών μονάδων στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυρίως, του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού κι αυτό ουσιαστικά αποτελεί το κλειδί για την επιβίωση και

κερδοφορία της επιχείρησης. Δεν πρέπει να λησμονηθεί ότι οι Jones & Merricks, (1997) αναφέρουν ότι η στρατηγική ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεπάγεται ένα αριθμό βημάτων - κλειδιών, όπως είναι η ολιστική προσέγγιση και η εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης, η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων με ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά και ότι η ποιότητα είναι η ηγεσία επίδοσης στην ικανοποίηση των απαιτήσεων.

Σύμφωνα με το **τρίτο ερευνητικό ερώτημα**, με ποιούς δηλαδή τρόπους οι ξενοδοχειακές μονάδες εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη, προέκυψε ότι τα στελέχη της επιχείρησης διατηρούν στενές επαφές με τους πελάτες, καταγράφοντας και αναλύοντας τις ανάγκες τους, τις απαιτήσεις, τις επιθυμίες και τις προτεραιότητες τους, συλλέγονται τα παράπονα, οι προτάσεις για βελτίωση και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τον Γούναρη (2003), ο οποίος αναφέρει ότι η προσωπική επαφή με τον πελάτη και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μπορούν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες και να κερδίσουν τον πελάτη αλλά και με τον Ρεγκούκο (1992), ο οποίος αναφέρει ότι για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών η επίλυση των παραπόνων είναι πολύ σημαντικός παράγοντας.

6.2 Συμπεράσματα

Έχοντας ολοκληρώσει την παρούσα εργασία γίνεται κατανοητό ότι η διαχείριση ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι μια σημαντική διεργασία που συμβάλει σημαντικά στην βιωσιμότητα των ξενοδοχείων. Ο τρόπος διαχείρισης της ποιότητας στα ξενοδοχεία αφορά περισσότερο στην ενεργό συμμετοχή και δράση του ανθρώπινου δυναμικού όλων των βαθμίδων σε ενέργειες και πρωτοβουλίες που σκοπό έχουν τη βελτίωση της ποιότητας, στην εξεύρεση πόρων με σκοπό τη διαφύλαξη της ποιότητας. Επίσης είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η διαχείριση της ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες εξαρτάται από την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού, τη συνεργασία και τον συντονισμό των διαφόρων υποσυστημάτων των μονάδων.

Στην πορεία προς τη διαχείριση ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες σημαντικό ρόλο παίζει και ο στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας, ο οποίος στηρίζεται στις

απαιτήσεις/προσδοκίες των πελατών, στην πολιτική ποιότητας της επιχείρησης ενώ παράλληλα θεσπίζονται αντικειμενικοί στόχοι για διευθυντές και εργαζόμενους με γνώμονα την ποιότητα. Η θέσπιση των στόχων ποιότητας γίνεται με βάση τις ανάγκες/απαιτήσεις των πελατών και κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό και τα αποτελέσματα των διεργασιών συγκρίνονται με αρχικά σχέδια-στόχους. Είναι σημαντικό να καταστεί σαφές ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας των ξενοδοχειακών μονάδων αποβλέπει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με την συμβολή όλου του ανθρώπινου δυναμικού κι αυτό ουσιαστικά αποτελεί το κλειδί για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης.

Είναι εξίσου σημαντικό για τη διαχείριση της ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες, τα στελέχη τους να διατηρούν στενές επαφές με τους πελάτες, καταγράφοντας και αναλύοντας τις ανάγκες τους, τις απαιτήσεις, τις επιθυμίες και τις προτεραιότητες τους. Είναι επίσης σημαντικό να καταγράφονται και να συλλέγονται τα παράπονα των πελατών προκειμένου να επιλυθούν άμεσα και να τους ζητούν προτάσεις για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και να βαθμολογήσουν την ικανοποίησή τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η προσωπική επαφή με τον πελάτη και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μπορούν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες και να κερδίσουν τον πελάτη.

Βιβλιογραφία

- Βελησσαρίου Ε., Καρατζοχίτης Δ., Κομνηνάκης Μ., (2000) , ‘Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών.’ Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Υπηρεσιών, Τόμος Δ : ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
- Γούναρης, Σ. (2003), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili σελ.88-91.
- Γούναρης, Σ & Σταθακόπουλος, Β.,(2006). Διοίκηση Στρατηγικών Σχέσεων, Μάρκετινγκ και πωλήσεις για πελάτες στρατηγικής σημασίας. Σταμούλης, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα: εκδ. *Οικονομική Βιβλιοθήκη*.
- Doswell R. (2002), ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Εκδόσεις: Κριτική
- Gronroos C., (1985), “*Strategic Management and Marketing in the service Sector*”, Chartwell-Bratt, London.
- Hamel, G. (1996), Strategy as Revolution, Harvard Business Review, July-August 1996: 69-82.
- Heizer, J. H., & Render, B. (2008). *Operations management* (Vol. 1). Pearson Education India.
- Jones, P. & Lockwood, A,(1989), *The Management of Hotel Operations*, London: Cassell, pp149-167
- Jones P. & Merricks P. (1997) *The management of food service operations, London*.
- ISO Organization, 2008. Διαθέσιμο στο <https://www.iso.org/standard/46486.html> (16/07/2019).
- Kotler Ph. & Keller K. L. (2012), MARKETING MANAGEMENT, Prentice Hall
- Λαλούμης, Δ. (2002). Hotel Management-Διοίκηση Ξενοδοχείων.
- Λιαρμακόπουλος Λ. (2003) ‘*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*’ εκδ. Λύχνος Αθήνα-Πάτρα
- Λυμπερόπουλος Κ. & Α. Παντουβάκης (2000), ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΙΙ, Πάτρα, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο
- Μακρυμανωλάκης, Ν. (2003). Τι εστί (άραγε) CRM. *Περιοδικό Ne. ο/How*, Οκτώβριος.
- Munro-Faure, L., & Munro-Faure, M. (1992). *Implementing total quality management*. Pitman Publishing.

- Πρωτοπαπαδάκης Ι. (2003), ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Εκδόσεις: Σταμούλη
- Ρεγκούκος Π. (1992), ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ, Εκδόσεις: Παναγιώτης
Γ. Ρεγκούκος
- Romano P., (2002), Impact of supply chain sensitivity to quality certification on quality management practices and performances, Routledge VOL. 13, NO. 7, 2002
- Σίσκος, Γ. & Γρηγορούδης, Β. (2005) «Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη»
- Τσιότρας Γ. Δ. (1995), ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, Εκδόσεις: Μπένος
- Wilson, Al., & Zeithaml, V.A., & Bitner. M., & Gremler, D., (2012), Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm, second European edition, The McGraw-Hill Companies.
- Wellington, P., (1995), *Kaizen Strategy For Customer Care*, Εκδόσεις: Pitman Publishing
- Χυτήρης Λ. (1996) ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Εκδόσεις: Inderbooks

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΑΤΤΙΚΗΣ

Η συγκεκριμένη έρευνα εντάσσεται στο πλαίσιο της εκπόνησης πτυχιακής εργασίας για τη διαχείριση της ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες. Η συμμετοχή σας στην έρευνα θα συμβάλει σημαντικά στην υλοποίηση του παραπάνω στόχου. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Α. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Σε ποια κατηγορία ανήκει η ξενοδοχειακή σας επιχείρηση;

5* 4*

2. Για ποιους λόγους σας επισκέπτονται οι πελάτες σας;

Επαγγελματικά ταξίδια

Αθλητικά ταξίδια

Ταξίδια λόγω υγείας

Ταξίδια αναψυχής

Άλλο.....

Όλα τα παραπάνω

3. Σε ποιο βαθμό η επιχείρησή σας χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω:

α. Δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

β. Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

γ. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στο σύστημα διοίκησης

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

δ. Συμμετοχή των προμηθευτών στο σύστημα διοίκησης.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

ε. Προσανατολισμός στον πελάτη.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

στ. Προσανατολισμός στις διεργασίες.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

ζ. Συνεχής βελτίωση.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

η. Διοίκηση με βάση πραγματικά γεγονότα.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

θ. Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

B. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

α. Οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου συμμετέχουν ενεργά σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας και μεταδίδουν τη δέσμευσή στην ποιότητα.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

β. Οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου παρέχουν τους κατάλληλους πόρους για τη βελτίωση της ποιότητας.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

γ. Οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου συζητούν θέματα σχετικά με την ποιότητα στις συναντήσεις των στελεχών

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

δ. Οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ποιότητα των διεργασιών και των προϊόντων-υπηρεσιών, παρά στον όγκο αυτών.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

ε. Οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου δίνουν τη δυνατότητα και τη δικαιοδοσία στους εργαζόμενους και τους παρακινεί να επιλύουν προβλήματα ποιότητας.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

Γ. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

α. Στο σχεδιασμό των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις/προσδοκίες των πελατών.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

β. Στο στρατηγικό σχεδιασμό λαμβάνεται υπόψη η πολιτική ποιότητας της επιχείρησης.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

γ. Θεσπίζονται αντικειμενικοί στόχοι για διευθυντές και εργαζομένους με γνώμονα την ποιότητα.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

δ. Η θέσπιση των στόχων ποιότητας γίνεται με βάση τις ανάγκες/απαιτήσεις των πελατών.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

ε. Η πολιτική και οι στόχοι ποιότητας κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

ζ. Τα αποτελέσματα διεργασιών συγκρίνονται με αρχικά σχέδια-στόχους.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

Δ. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΟΥ ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΕΣΤΙΑΖΟΥΝ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

α. Οι στόχοι της επιχείρησης ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

β. Τα στελέχη της επιχείρησης διατηρούν στενές επαφές με τους πελάτες.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

γ. Καταγράφονται και αναλύονται οι ανάγκες, οι απαιτήσεις, οι επιθυμίες και οι προτεραιότητες των πελατών.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

δ. Συλλέγονται τα παράπονα, οι προτάσεις για βελτίωση και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

ε. Ενθαρρύνονται οι πελάτες να υποβάλουν προτάσεις και παραπόνια.

1 , 2 , 3 , 4 , 5 , 6 , 7 .

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας