

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

<<ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ>>

ΟΝΟΜΑ και ΕΠΩΝΥΜΟ: Κωνσταντίνος Παναγιωτάκης

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : κ. Χρίστος Σακελλάριος

ΠΑΤΡΑ : Μάιος 2010

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω καταρχάς τους γονείς μου, για την οικονομική και ψυχολογικά υποστήριξη που μου παρείχαν που με βοήθησαν να καταλήξω σε αυτό που είμαι τώρα.*

*Έπειτα θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους καθηγητές μου για την πνευματική αφύπνιση που μου παρείχαν.*

*Συγκριμένα ευχαριστώ τον κ. Θοδωρή Μπενετάτο και τον κ. Δημήτρη Στεργίου για την ικανότητα τους να μου υποδείξουν τον σωστό τρόπο σκέψης που λειτουργεί μια ξενοδοχειακή μονάδα, τον κ. Γεώργιο Σωτηρόπουλο για την απaráμιλλη ικανότητα του την μεταδοτικότητα του που είχε στον τομέα του και τέλος ευχαριστώ τον κ. Χρίστο Σακελλάριο για την ανάπτυξη της κριτικής μου σκέψης αλλά και για την προσομοίωση της επαγγελματικής πραγματικότητας που θα αντιμετωπίζαμε στην συνέχεια μέσω των παρουσιάσεων των εργασιών του.*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	5
Εισαγωγή.....	6

### 1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟ ΠΟΙΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΥΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΤΑΙ

1.1	Τι είναι ποιότητα.....	8
1.2	Ορισμοί της ποιότητας και στρατηγικές εξασφάλισης ποιότητας.....	9
1.3	Ο έλεγχος της Ποιότητας (έννοια και μέθοδοι).....	17
1.4	Κερδοφορία και ποιότητα.....	20
1.5	Διαστάσεις της ποιότητας.....	22
1.6	Η διασφάλιση της ποιότητας (Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και Μοντέλα Ολικής Ποιότητας).....	23
1.7	Η ποιότητα ως στρατηγικό ζήτημα.....	28
1.8	Στρατηγικές επιπτώσεις της ποιότητας εξυπηρέτησης.....	30
1.9	Σχεδιασμός στρατηγικής ποιότητας.....	31
1.10	Επιθεώρηση Ποιότητας.....	33
1.11	Έλεγχος Ποιότητας.....	34
1.12	Ανάλυση ερωτηματολογίου πελατών.....	34
1.13	Ασφάλεια Ποιότητας.....	35
1.14	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).....	36
1.15	Η Γενική θεώρηση της ποιότητας.....	41
1.16	Η σημασία της ποιότητας (για την επιχείρηση και για τον πελάτη).....	43
1.17	Προβλήματα ελέγχου ποιότητας – Θεωρία ελλείμματος.....	44
1.18	Κόστος της ποιότητας και κόστος ελέγχου αλλά και αποτυχίας ελέγχου ποιότητας.....	46

## 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΥΡΟ ΑΠΟ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

- 2.1 Ανάλυση του ξενοδοχειακού προϊόντος.....49  
2.2 Πληροφορίες σχετικά με τον κύκλο ζωής προϊόντος.....54

## 3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- 2.1 Ανάλυση πάνω στην θεσμική κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων58  
3.2 Επένδυση στην ποιότητα.....61  
3.3 Γενικές πληροφορίες για το ξενοδοχείο Athenaeum  
InterContinental Athens.....62  
3.4 Φόρμα αξιολόγησης υπηρεσιών.....64  
3.5 Προσωπικές εμπειρίες κατά την διάρκεια της Πρακτικής μου  
άσκησης στο ξενοδοχείο.....70  
3.6 Αίθουσες Συνεδρίων και Εκδηλώσεων.....79  
3.7 Υπηρεσίες και Παροχές .....80

### Τελικά συμπεράσματα της πτυχιακής μου έρευνας

- 4 Συμπεράσματα.....81

- Βιβλιογραφία.....83

## Περίληψη

Οι οικονομικές συνθήκες και τάσεις της παγκόσμιας οικονομίας, έχουν διαμορφώσει ένα ευμενές πλαίσιο για τη συνέχιση της αύξησης της τουριστικής δραστηριότητας, σύμφωνα με τις τελευταίες αναλυτικές μετρήσεις που έχουν γίνει σε παγκόσμιο επίπεδο. Η Ελλάδα αναμένεται να επωφεληθεί άμεσα από αυτή τη διαμόρφωση που θα επικρατήσει στο προσκήνιο. Η ουσία είναι πια θα είναι η θέση που θα καταλάβουμε και πάνω σε πια κατάταξη θα τοποθετηθούμε. Είναι φανερό, ότι, τα τελευταία χρόνια γίνεται μία ελπιδοφόρα προσπάθεια να αλλάξει η εικόνα που έχει δημιουργηθεί για την χώρα μας σαν τουριστικός προορισμός.

Στην σημερινή εποχή δεν επιζητούμε την ποσότητα και ούτε ενισχύουμε τον μαζικό τουρισμό διότι ανακαλύψαμε πως κερδοφορία με ακατάπαυστη εισροή τουριστών με χαμηλές τιμές ,όπου έχει σαν αποτέλεσμα και τις μειωμένες τουριστικές υπηρεσίες, δεν είναι αρκετό. Κατόπιν αυτού την τελευταία δεκαετία και ειδικά μετά τους ολυμπιακούς αγώνες υπάρχει μία έντονη στροφή προς τον ποιοτικό τουρισμό, στον τουρισμό δηλαδή που θα λαμβάνονται σοβαρά υπόψη το επίπεδο κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η επέκταση των τουριστικών υπηρεσιών καθώς και ο εμπλουτισμός των ήδη υπαρχόντων με τις ανάγκες της σύγχρονης αγοράς. Ο τουρίστας πλέον έχει πάψει να αποζητά τα απολύτως βασικά σε έναν προορισμό( μία άποψη που επικρατούσε παλαιότερα ότι τα τρία s αρκούσαν sea, sun, sand) και ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι επειδή το βιοτικό επίπεδο έχει αυξηθεί πολύ σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια και ένας άνθρωπος έχει τη δυνατότητα να επισκεφτεί αρκετούς προορισμούς και με αυτόν τον τρόπο έχει αναπτύξει το επίπεδο της κριτικής του ικανότητας γεννώντας αυτόματα ένα πιο απαιτητικό στυλ στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία ανέλυσα κάποιες βασικές έννοιες της ποιότητας με σκοπό να κατανοήσουμε το αντικείμενο που μελετάμε στην συνέχεια παραθέτω κάποιες παραμέτρους, με ποιόν τρόπο είναι δυνατόν να διασφαλίσουμε και έπειτα να ελέγξουμε την ποιότητα, πια θα είναι τα προβλήματα που θα προκύψουν και ποιες θα είναι οι διαστάσεις της. Ακόμα ανέφερα και με ποιους τρόπους μπορεί μία επιχείρηση να διασφαλίσει την ποιότητα της μέσω κάποιων συστημάτων όπως είναι το ISO ή HACCP, στην συνέχεια αναλύω την θεσμική κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων, έπειτα παραθέτω λόγους που θα έπρεπε να επενδύσουμε στην ποιότητα καθώς και τις προσωπικές μου εμπειρίες

κατά τη διάρκεια της πρακτικής μου στο ξενοδοχείο. Τέλος αναλύω τα τελικά συμπεράσματα που αποκόμισα απ την συγκεκριμένη έρευνα συμφωνώντας απόλυτα στην άποψη πως η βελτίωση της ποιότητας συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών με φυσικό επακόλουθο και την αύξηση της τουριστικής ζήτησης για την Ελλάδα. Διότι δεν είμαστε η μόνη χώρα που έχει τόσο όμορφο φυσικό κάλλος αλλά είμαστε από τις πρώτες χώρες όσο αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσο αφορά το ξενοδοχειακό κομμάτι.

## Εισαγωγή

Η πορεία του κλάδου του τουρισμού εμφανίζεται ιδιαίτερα δυναμική την τελευταία δεκαετία στη Ελλάδα, λόγω του ρυθμός αύξησης της τουριστικής δραστηριότητας ήταν υπερδιπλάσιος από τον ρυθμό αύξησης της υπόλοιπης οικονομικής δραστηριότητας Ελλάδας, ενώ οι κάτοικοι εξωτερικού ξοδεύουν στην Ελλάδα υπέρ-τετραπλάσια ποσά από αυτά που ξοδεύουν οι κάτοικοι της Ελλάδας στο εξωτερικό (σύμφωνα με κάποιες μετρήσεις που έγιναν). Επίσης μην ξεχνάμε τον υψηλό βαθμό σημασίας που έχει για την χώρα μας η εισροή ξένου κεφαλαίου. Είναι, αν τον θεωρήσουμε βιομηχανία, ο τουρισμός η μόνη μορφή βιομηχανίας που έχουμε. Εάν μόνο μπορούμε να αναλογιστούμε το πόσο σημαντική είναι ή διαδικασία της εισροής ξένου εισοδήματος, το ότι κάποιος δουλεύει σε μία χώρα όπου αμείβεται για την εργασία που παρέχει και εν συνεχεία εκείνος επιτελέσει ένα τουριστικό ταξίδι σε ένα προορισμό και εάν υποθέσουμε ότι ο συγκεκριμένος προορισμός είναι η Ελλάδα μπορούμε να αναλογιστούμε το επίπεδο του κέρδους που έχει η χώρα μας, δηλαδή δεν παράγουμε κάποιο προϊόν το έχουμε έτοιμο επειδή το έχουμε κληρονομήσει έτσι το ποσοστό κέρδους φτάνει το 100%. Όπως είναι ευκόλως εννοούμενο υπάρχει καθαρό κέρδος για την επιλογή της τοποθεσίας που θα επισκεφτεί κάποιος αλλά παρόλα αυτά υπάρχει το κόστος του ποιοτικού και ανταγωνιστικού τουρισμού όπου θα έχει σαν αποτέλεσμα την παραμονή μίας τοποθεσίας ανάμεσα στις πιο δημοφιλές όπως είναι η Ελλάδα.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια θετική τάση της Ελλάδας για την ποιότητα του τουρισμού της με συνεχή σεμινάρια, παγκόσμια διαφήμισης αλλά και επένδυσης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με στόχο να εξέλθουν πιο καλά εκπαιδευμένοι αλλά και καταξιωμένοι υπάλληλοι της τουριστικής βιομηχανίας. Η Ελλάδα σήμερα διακρίνεται για την δυναμική της αυτή πορεία όπου αναμένεται να συνεχιστεί και στο μέλλον, τουλάχιστον από την πλευρά της ζήτησης τουριστικών υπηρεσιών, διότι ο τουρισμός είναι αγαθό πολυτελείας, που σημαίνει ότι

όσο το παγκόσμιο βιοτικό επίπεδο αυξάνεται, οι τουριστικές δαπάνες των ξένων και των Ελλήνων θα αυξάνονται με ακόμα μεγαλύτερους ρυθμούς.

Η αναμενόμενη αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης για τουριστικές υπηρεσίες δεν αρκεί για να μεγαλώσει η τουριστική δραστηριότητα στην Ελλάδα. Απαιτείται και η ανάλογη βελτίωση των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών εκ μέρους μας, ώστε η Ελλάδα να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός προορισμός και να προσελκύει ένα σταθερό μερίδιο της διαρκώς διογκούμενης παγκόσμιας τουριστικής δραστηριότητας. Το τουριστικό προϊόν διαφέρει από τα υπόλοιπα προϊόντα, διότι στην περίπτωση του μεταφέρεται ο πελάτης στο προϊόν και όχι αντιστρόφως, το προϊόν στον πελάτη.

Συνεπώς, πολλαπλοί παράγοντες έχουν συμβολή στην απαιτούμενη ικανοποίηση και ευχάριστη εμπειρία των τουριστών στην Ελλάδα, από την εικόνα στις πύλες εισόδου για τους ξένους, την ευκολία στις μεταφορές, το κόστος ζωής, την προθυμία εξυπηρέτησης των τουριστών από τους ποικίλους επαγγελματίες και τις τοπικές κοινωνίες, έως τα ωράρια των αρχαιολογικών χώρων ή την καθαριότητα στις παραλίες. Στη συγκεκριμένη μου έρευνα επικεντρώνομαι στην ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, ένα σημαντικό μέρος της συνολικής εμπειρίας του τουρίστα ή εκδρομέα.

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό γίνεσθαι και ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα της τρέχουσας δεκαετίας. Πρόκειται για ένα θέμα που δεν απασχολεί μόνο την ακαδημαϊκή κοινότητα, έχει πλέον εισέλθει στην επιχειρηματική πρακτική και αντιπροσωπεύει την «έννοια-κλειδί» σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η κεντρική ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριος άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης - διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μίας ποιοτικής εξυπηρέτησης, ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη.

Η «ποιότητα υπηρεσιών» έχει έναν σύνθετο χαρακτήρα καθώς η αντίληψη και η αξιολόγηση της ποιότητας διαμορφώνονται τόσο από αντικειμενικούς όσο και από υποκειμενικούς παράγοντες. Είναι σύνθετος αυτός ο όρος διότι εξαρτάται από πολλές παραμέτρους όπως είναι το βιοτικό επίπεδο του εκάστοτε τουρίστα δηλαδή πόσες και ποιες θεωρεί βασικές υπηρεσίες στην χώρα του ώστε όταν επισκεφτεί έναν προορισμό να είναι σε θέση να του προσφέρει υπηρεσίες τουλάχιστον ίδιας κλίμακας αλλά θα ήταν πιο ελπιδοφόρο να ξανά πραγματοποιήσει το ίδιο ταξίδι αναψυχής εάν οι υπηρεσίες που θα του παρέχονταν θα υπερέβαιναν των προσδοκιών αλλά και ότι μέχρι τώρα είχε συνηθίσει να θεωρέ ως δεδομένο. Για αυτό λοιπόν τα τελευταία χρόνια παρατηρείται και από την ακαδημαϊκή κοινότητα αλλά και από τους ειδικούς του κλάδου ένα ενδιαφέρον για την γνώση των αναγκών κάθε ατόμου

ξεχωριστά ώστε να δημιουργηθεί το πρότυπο του τουρισμού που επιθυμούμε στην χώρα μας εάν δηλαδή θεωρήσουμε τον τουρίστα σαν ένα άνθρωπο που δεν έχει καμία άλλη απαίτηση από τα τρία s ( sea, sun , sand), μία αντίληψη που επικρατούσε πριν από κάποια χρόνια και είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση του μαζικού τουρισμού κάτι που μακροπρόθεσμα δεν είχε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στην συνέχεια παρατηρήσαμε πως είχε μεγαλύτερο ποσοστό κέρδους η αύξηση του ποιοτικού τουρισμού και η έλευση τουριστών με μεγαλύτερη ζήτηση υπηρεσιών αυτόματα είχε σαν αποτέλεσμα την εξέλιξη του τουριστικού προϊόντος στην χώρα μας με άμεσο αποτέλεσμα καλύτερες τουριστικές υπηρεσίες άρα και καλύτερη προβολή για την χώρα μας.

## **1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα καθιερώνεται ως βασικό κριτήριο καταναλωτικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

- Οι καταναλωτές όλο και περισσότερο ευαισθητοποιούνται στην ποιότητα και τη θεωρούν ένα από τα πιο σημαντικά κριτήριά στις επιλογές τους.
- Οι επιχειρήσεις σπεύδουν να προσαρμοστούν με τις τελευταίες ανάγκες της αγοράς.
- Η ποιότητα αναγνωρίζεται πλέον ως ο δυναμικότερος παράγοντας και αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η ανάπτυξη της ΔΟΠ (Total Quality Management) ήρθε να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της ποιότητας (δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα)
- Στην σημερινή εποχή η αλλαγή της νοοτροπίας των οργανισμών με στόχο την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση αυτής είναι η βάση για την επιβίωση όλων των επιχειρήσεων.

Η ποιότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ένα ακανθώδες ζήτημα. Εντάσσεται στο γενικότερο πρόβλημα της μέτρησης/ απόδοσης της ποιότητας σε όλες σχεδόν τις υπηρεσίες που οφείλεται στον 'άυλο' χαρακτήρα τους, στην ετερογένεια και στο γεγονός ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν μπορεί να διακριθεί η παραγωγή από την κατανάλωση.



Αποτελέσματα ερευνών της συμπεριφοράς του πελάτη – καταναλωτή:  
Μικρός αριθμός αυτών θα ξαναγόραζε κάτι που δεν τους ικανοποίησε πλήρως την πρώτη φορά (προϊόν ή υπηρεσία).

- Κανείς σήμερα δεν είναι διατεθειμένος να κάνει την ίδια λάθος επιλογή για δεύτερη φορά.
- Οι επιχειρήσεις στρέφονται στην καλύτερη καταγραφή και κατανόηση των απαιτήσεων και αναγκών των πελατών τους.
- Οι επιχειρήσεις στρέφονται ολοκληρωτικά στην ποιότητα (η κακή ποιότητα δεν συγχωρείται)
- Όπου δεν υπάρχει ποιότητα δεν υπάρχουν πωλήσεις
- Ο δρόμος της ποιότητας απαιτεί: να κατανοήσει τι είναι πραγματικά η ποιότητα για τον ίδιο και την επιχείρησή του (που για πολλά προϊόντα σήμερα σημαίνει ότι θα πρέπει να εστιάσει στον πελάτη).

## **1.2 Ορισμοί της ποιότητας και στρατηγικές εξασφάλισης της**

### **Ορισμός ποιότητας σύμφωνα με το British Standards Institution**

Υφίστανται αρκετοί ορισμοί της ποιότητας. Το British Standards Institution ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητά της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες» (BSI, 1983). Ωστόσο, οι εν λόγω ανάγκες χρήζουν επακριβή ορισμού από την κάθε επιχείρηση, ανάγκες που εξαρτώνται άμεσα από τους στόχους που θέτει (Juran, 1984 και Garvin, 1990). Ο Garvin συμπεραίνει ότι «ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες, και όχι απλά να τους προστατεύουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις». Συνεπώς, οποιοδήποτε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το κατά πόσον εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της.

Ένας πιο αναλυτικός ορισμός αναφέρει: «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν

οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες». Συνεπώς, η ποιότητα δεν μπορεί να αποτιμηθεί σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει να ανταποκρίνεται / αντιστοιχεί στις προσδοκίες της πελατείας.

### **Ορισμός της ποιότητας σύμφωνα με τον Wycckoff:**

«Ποιότητα είναι ο βαθμός υπεροχής / εξαιρετικής επίδοσης που επιδιώκεται και ο έλεγχος της μεταβλητότητας στην επίτευξη αυτής της υπεροχής στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της πελατείας» (Wycckoff, 1984).

### **Ορισμός ποιότητας σύμφωνα με τον David Garvin**

David Garvin προσδιόρισε "οκτώ διαστάσεις του, την ποιότητα", η οποία διατηρούσε κάλυψε την έννοια της ποιότητας για τους διαχειριστές, πράκτορες και τους καταναλωτές. . Με την αποδοχή ότι οι πελάτες έχουν μια διαφορετική αντίληψη της ποιότητας από εκείνη του διαχειριστή, προσπάθεια η ποιότητα μπορεί να είναι επικεντρωμένη.

#### **Οι οκτώ διαστάσεις,**

- 1    Επιδόσεις: Κύρια χαρακτηριστικά λειτουργίας, όπως εξουσία, ήχο, ταχύτητα .**
- 2    Χαρακτηριστικά: Τα πρόσθετα στοιχεία που συμπληρώνουν τα κύρια χαρακτηριστικά, όπως η επένδυσή της.**
- 3    Αξιοπιστία: Πόσο συχνά διασπάει .**
- 4    Συμμόρφωση: Πόσο κοντά είναι των προδιαγραφών σχεδιασμού ή της υπηρεσίας με την εμπειρία των πελατών.**
- 5    Ανθεκτικότητα: Μήκος της ζωής, ανθεκτικότητα στην χρήση, τη συχνότητα παροχής υπηρεσιών .**
- 6    Συντήρηση: ευκολία, το κόστος και τη φιλικότητα των υπηρεσιών.**
- 7 Εμφάνιση και 8 εντύπωση.**

## **Σύμφωνα με τον Garvin, η έννοια της ποιότητας μπορεί να ειπωθεί ως εξής:**

**Απόλυτη έννοια ποιότητας** (στην περίπτωση αυτή, η έννοια της ποιότητας σχετίζεται με το «καλύτερο», το «μοναδικό» στην αγορά).

**Έννοια της ποιότητας σε συνάρτηση με το προϊόν** (εξετάζονται τα διάφορα χαρακτηριστικά – ιδιότητες του προϊόντος από τα οποία – χαρακτηριστικά και ιδιότητες – εξαρτώνται οι διαφορές στην ποιότητα μεταξύ των προϊόντων).

**Έννοια της ποιότητας σε συνάρτηση με τους πελάτες** (η ποιότητα είναι αποτέλεσμα της υποκειμενικής αντίληψης και αξιολόγησης του πελάτη – καταναλωτή).

**Έννοια της ποιότητας σε σχέση με την παραγωγή** (η ποιότητα μετράται από το βαθμό τήρησης των προδιαγραφών που προβλέπονται για την παραγωγή).

**Έννοια της ποιότητας σε σχέση με την αξία** (στη συγκεκριμένη περίπτωση, εξετάζεται η εκτίμηση των πελατών όσον αφορά τη σχέση τιμής – παροχών του προϊόντος ή της υπηρεσίας).

Η έλλειψη ποιότητας ή η προσφορά χαμηλής ποιότητας στις τουριστικές υπηρεσίες συνεπάγεται τη δημιουργία από διάφορα «κόστη» για την επιχείρηση:

**Εξωτερικό κόστος** (δυσανεστημένοι πελάτες και αρνητικά σχόλια για την τουριστική επιχείρηση, δημιουργία κακής φήμης γι' αυτήν – γεγονός που οδηγεί σε μακροπρόθεσμη ζημία κλπ.).

**Εσωτερικό κόστος** (αποχωρήσεις εργαζομένων, παρά να υπαλλήλων, μειωμένα έσοδα, αντिलειτουργικές διαδικασίες κλπ.).

**Κόστος εξασφάλισης της ποιότητας** (αφορά τα προγράμματα βελτίωσης, εξασφάλισης της ποιότητας, τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού κλπ.).

Για ορισμένες θεωρίες μάρκετινγκ, η ποιότητα ταυτίζεται με την ικανοποίηση των πελατών. Έτσι, ο ορισμός της ποιότητας που αρμόζει στις υπηρεσίες θα πρέπει να θέτει το άτομο (καταναλωτή) στο επίκεντρο. Ωστόσο η αξιολόγηση της ποιότητας απορρέει από μια σύνθετη διαδικασία σύγκρισης της αναμενόμενης ποιότητας και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Σύμφωνα με τη νέα προσέγγιση στο μάνατζμεντ, επίκεντρο είναι ο πελάτης ο οποίος αποτελεί τελικά τον αποφασιστικό παράγοντα για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης.

Η νέα αυτή προσέγγιση του μάνατζμεντ ονομάζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και στόχος της είναι η πλήρης ικανοποίηση του πελάτη με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης, και κυρίως, όλου ανθρώπινου δυναμικού, η επιτυχία ακόμη και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα(Σωτηριάδης, 2000).

### **Ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μπορούμε να ονομάσουμε:**

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

### **Ποιότητα είναι επίσης:**

- Ο πιο σύγχρονος και ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μίας επιχείρησης
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη
- Το να το κάνεις σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά
- Το να πληρώνεις γι' αυτό που πραγματικά παίρνεις

### **Ορισμός της ποιότητας με βάση ΕΛΟΤ-ISO (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης-International Organization for Standarism.**

«Το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που αποδίδουν

την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες»  
Όλοι οι ορισμοί ποιότητας έχουν ένα κοινό σημείο:  
την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Απ' τη μία υπάρχουν οι προσδοκίες (expectations) του πελάτη για την υπηρεσία που θα του παρέχετε και από την άλλη η αντίληψη του για το τι τελικά του παρείχε η εκάστοτε επιχείρηση (perceptions). Όσο η τελική αντίληψη πλησιάζει ή και ξεπερνά τις προσδοκίες, τόσο υψηλότερη είναι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Ικανοποιημένος πελάτης ίσον πελάτης που θα επιστρέψει.

Οι περισσότερες μέθοδοι που έχουν προταθεί για την μέτρηση της ποιότητας θέτουν ως δείκτη αυτή τη διαφορά (αντίληψη πελάτη πριν και μετά), μεταξύ των οποίων η πιο διαδεδομένη και ευρύτερα αποδεκτή είναι η SERVQUAL. Συνηθέστερα, οι μετρήσεις δείχνουν ότι υπάρχει ένα κενό μεταξύ αυτού που ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι πρέπει να πάρει και αυτού που αντιλαμβάνεται ότι παίρνει. Τι μετράει τελικά για τον πελάτη και πώς μπορεί να μειωθεί αυτό το κενό ποιότητας (quality gap);

Το κενό ποιότητας μπορεί να μειωθεί αν πάρουμε περισσότερα αστέρια  
Η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων με βάση το σύστημα αυτό έχει αποτελέσει αντικείμενο αντιπαραθέσεων και αμφισβητήσεων στη σχετική βιβλιογραφία, για το αν και κατά πόσο αποτελεί αξιόπιστο κριτήριο για την ποιότητα ενός ξενοδοχείου.

Δεν μπορεί κανείς να αμφισβητήσει την αντικειμενικότητα των κριτηρίων που τίθενται για την κατάταξη με βάση το σύστημα αυτό (τεχνικές προδιαγραφές εγκαταστάσεων, λειτουργικές προδιαγραφές). Όμως, το ερώτημα αν τα κριτήρια αυτά είναι κριτήρια ποιότητας ή μόνο τεχνικά κριτήρια είναι βάσιμο. Άραγε ο πελάτης του X ξενοδοχείου θα αντιληφθεί ότι του προσφέρεται υψηλότερη ποιότητα αν το μπαρ έχει 60 αντί για 40 καθίσματα; Φυσικά, μεταξύ των τεχνικών κριτηρίων υπάρχουν πολλά που μπορεί να αντιληφθεί ο πελάτης άμεσα, όπως για παράδειγμα η παροχή Internet.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Fernadez και Bedia σε ξενοδοχεία της Cantabria της Ισπανίας αξίζουν αναφορά. Οι ερευνητές μέτρησαν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα μέσω ερωτηματολογίων πελατών βασισμένων στη μέθοδο SERVQUAL (Service Quality) για τις διάφορες κατηγορίες ξενοδοχείων. Στη συνέχεια, συνέκριναν την κατάταξη με βάση την αντιλαμβανόμενη ποιότητα κατά SERVQUAL με την κατάταξη στο σύστημα των αστερών.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα που ακολουθεί, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι μέγιστη για τα ξενοδοχεία 1 αστέρος και ελάχιστη για τα ξενοδοχεία 2 αστερών, ενώ στην προτελευταία θέση βρίσκονται αυτά των 4 και 5 αστερών. Μόνο για τα ξενοδοχεία 3 αστερών η κατάταξη παραμένει ίδια. Το αβίαστο συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι τα

ξενοδοχεία 2, 4 και 5 αστερών, σε αντίθεση με τα hostels (τα οποία δεν έχουμε στην Ελλάδα είναι φθηνά ξενοδοχεία χωρίς ιδιαίτερες πολυτέλειες όσο αφορά την ποιότητα υπηρεσιών) και τα ξενοδοχεία 1 αστέρος, αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις, συγκριτικά υψηλότερες, προσδοκίες των πελατών τους.

Κατάταξη με βάση το σύστημα Αστερών	Κατάταξη με βάση την ποιότητα κατά SERVQUAL
Ξενοδοχεία 4* & 5*	4ο
Ξενοδοχεία 3*	3ο
Ξενοδοχεία 2*	5ο
Ξενοδοχεία 1*	1ο
Hostels	2ο

Πηγή : Fernandez και Bedia έρευνα που είχε διεξαχθεί σε ξενοδοχεία της Ισπανίας.

Στη στρατηγική αυτή θα αναλύσουμε σε βάθος το γνωστό μοντέλο **'SERVQUAL'**, που αποτελεί μεθοδολογία και ταυτόχρονα εργαλείο ανάλυσης, ανάπτυξης και μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, που μπορεί να προσφέρει σήμερα ένας οργανισμός προς τους πελάτες του προκειμένου αυτοί να είναι ευχαριστημένοι και πιστοί τόσο στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διέπουν αυτά πριν και μετά την πώληση τους όσο και στις καθαρές μορφές υπηρεσιών χωρίς την πώληση απτών αγαθών.

Η ονομασία “SERVQUAL” σημαίνει SERvice QUALity, δηλ ποιότητα υπηρεσιών. Η Ποιότητα υπηρεσιών είναι μια γενική μέθοδος για την μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών ως διαφορά μεταξύ της απόδοσης που αναμένεται από τους πελάτες και της απόδοσης που δίνεται πραγματικά. Από αυτήν την διαφορά μετράται η ικανοποίηση των πελατών. Το μοντέλο SERVQUAL αναπτύχθηκε από τους Zeithaml, Parasuraman και Berry.

Η μεθοδολογία SERVQUAL είναι ένα ανεκτίμητο εργαλείο των οργανισμών για να κατανοήσουν καλύτερα τι εκτιμούν οι πελάτες και πόσο καλά οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Η SERVQUAL παρέχει ένα σχέδιο που βασίζεται στις απόψεις των πελατών για μια επιχείρηση(αξιόλογη επιχείρηση, για την ακρίβεια),στην

σπουδαιότητα της αξιολόγησης των βασικών πόρων, και στην σύγκριση μεταξύ του τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι και τι νιώθουν οι πελάτες.

**Παρέχει επίσης αναλυτικές πληροφορίες σχετικά :**

- Με τις προοπτικές για υπηρεσία που έχουν οι πελάτες
- Με τα επίπεδα απόδοσης της επιχείρησης όπως τα αντιλαμβάνονται οι πελάτες
- Με τα σχόλια και τις προτάσεις πελατών
- Με τις εντυπώσεις υπαλλήλων με σεβασμό στις προσδοκίες των πελατών και την ικανοποίησή τους.

Η Ποιότητα Υπηρεσιών έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα απλό αλλά αποτελεσματικό εργαλείο για πολλούς οργανισμούς.

Το εργαλείο επιτρέπει στους οργανισμούς :

- Να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν που υπάρχουν κενά υπηρεσιών μέσα στον οργανισμό και μεταξύ του οργανισμού και των πελατών του
- Να θέσουν προτεραιότητες στα κενά αυτά σε σχέση με την επίπτωση τους στην ποιότητα των υπηρεσιών
- Να αναγνωρίσουν τους λόγους για την ύπαρξη των κενών
- Να συμπληρώσουν μια σειρά από διαδικασίες για την συνεχόμενη επιθεώρηση και καθορισμό της ποιότητας υπηρεσιών των πελατών.

Γενικά η μεθοδολογία SERVQUAL βοηθά στην αναγνώριση των προοπτικών της ποιότητας υπηρεσιών των πελατών.

Οι 5 πιο αντιπροσωπευτικές από τις παραπάνω διαστάσεις για το εργαλείο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών SERVQUAL είναι κατά σειρά σημαντικότητας :

- **Η Αξιοπιστία (Reliability)** - το να κάνουν αυτό που λένε ότι, θα κάνουν, στην ώρα τους και συγκεκριμένα.
- **Η Ανταπόκριση (Responsiveness)** - η θέληση για παροχή βοήθειας και η ανταπόκριση σε συγκεκριμένες απαιτήσεις
- **Η Εγγύηση (Assurance)** - η κατοχή των απαιτούμενων ικανοτήτων για την παροχή της υπηρεσίας καθώς και μετάδοση της εμπιστοσύνης.
- **Κατανόηση (Empathy)**-δείχνει την κατανόηση των αναγκών των πελατών και την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας
- **Απτή διάσταση (Tangibility)**-περιλαμβάνει φυσική εμφάνιση των ατόμων και των εγκαταστάσεων

Μία άλλη έρευνα που έγινε σε ξενοδοχεία της Σκωτίας δείχνει ότι το μέγεθος του ξενοδοχείου είναι αντιστρόφως ανάλογο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας: οι πελάτες των μικρών ξενοδοχείων δηλώνουν ικανοποιημένοι ή/ και πολύ ικανοποιημένοι σε ποσοστό 70-80% από την απόδοση των ξενοδοχείων σε μια σειρά κριτηρίων (φιλικό/ζεστό περιβάλλον, υποδομές, standards, προσωπικό service, value for money), ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τα μεσαία ξενοδοχεία είναι 70% και για τα μεγάλα 35-58% . Η ίδια μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το σκωτσέζικο σύστημα κατάταξης με αστέρια είναι περισσότερο ‘υλικο-κεντρικό’ και όχι ‘υπηρεσιο-κεντρικό’. Δηλαδή, θα σκεφτεί κανείς, το συμπέρασμα είναι ότι τα μεγάλα, πολλών αστέρων ξενοδοχεία είναι χειρότερα από τα μικρά, λίγων αστέρων ξενοδοχεία; Φυσικά και όχι. Αυτό που διαφαίνεται είναι πως το σύστημα των αστέρων, που θέτει τα τεχνικά κριτήρια (εγκαταστάσεις, υποδομή, μέγεθος) ως κέντρο της αξιολόγησής του, δεν μπορεί να μας βοηθήσει να καταλάβουμε πού οφείλεται το κενό μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται και της αντίληψης των πελατών για αυτές. Επιπλέον, η άνοδος σε μία ανώτερη κατηγορία αστέρων δεν μειώνει αυτόματα το κενό ποιότητας. Μάλιστα, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι ένα τέτοιο σύστημα συνεισφέρει στην αύξηση αυτού του κενού για τα ξενοδοχεία πολλών αστέρων, αφού συντελεί αναπόφευκτα στην αύξηση των προσδοκιών των (μελλοντικών) πελατών τους.

Οι managers πρέπει να έχουν σαφή και ακριβή αντίληψη για το τι περιμένουν οι πελάτες από το ξενοδοχείο, ώστε να σχεδιάσουν σωστά τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών. Αυτή η μετατροπή των απαιτήσεων των πελατών σε χαρακτηριστικά της υπηρεσίας είναι κύρια ευθύνη των managers ή/ και εξειδικευμένων συνεργατών. Αν είναι διαθέσιμα τα κατάλληλα δεδομένα, συνήθως το κενό αυτό είναι μικρό ή αμελητέο. Στην συνέχεια ο σχεδιασμός πρέπει να εφαρμοστεί σωστά, να γίνεται δηλαδή ό,τι έχει καθοριστεί στο σχέδιο. Τέλος, θα πρέπει αυτά τα χαρακτηριστικά που έχουν καθοριστεί (όχι λιγότερα, όχι περισσότερα) να περνάνε στον πελάτη μέσω του marketing.

Προαπαίτηση της διαχείρισης της ποιότητας  
ανίχνευση πιθανών αναγκών υποψηφίων πελατών

Στόχος μιας επιτυχημένης διοίκησης ποιότητας και τελικά μιας επιχείρησης

Η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε από μία απλή προσέγγιση ελέγχου, με άμεση αναφορά στο προϊόν και στις υπηρεσίες, σε μία έννοια πολύ ευρύτερη που ξεκινά από την ποιότητα του σχεδιασμού και του



μηχανισμού παραγωγής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών για να καταλήξει στην αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρήσεων καλύπτοντας όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Η ποιότητα αποτελεί σήμερα μία νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η επένδυση στην ποιότητα αποτελεί την πιο αποδοτική επένδυση της ξενοδοχειακής επιχείρησης, με θεαματικά αποτελέσματα στα πεδία της αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας (HCIMA, 1994).

### **1.3 Ο έλεγχος της Ποιότητας**

Προκειμένου για τον έλεγχο ποιότητας αυτός περιλαμβάνει μια συστηματική αποτίμηση της διαδικασίας εξυπηρέτησης και σύμφωνα με τον Σωτηριάδη (Ε.Α.Π., 2000) αυτός – ο έλεγχος ποιότητας – γίνεται είτε κατά τμήμα είτε με ελέγχους αντίληψης πελάτη (η επεξεργασία ενός φύλλου ελέγχου το οποίο διανέμετε στον πελάτη αντικατοπτρίζει την άποψη του πελάτη για την εμπειρία εξυπηρέτησης του ξενοδοχείου που είναι το πιο βασικό στοιχείο διότι μας βοηθάει στην μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη).

Κατά τους Βελισσάριο, Καραχοντζίτη, Κομνηνάκη (Ε.Α.Π., 2000), η έρευνα του περιεχομένου της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να χωριστεί σε δύο μεγάλες ομάδες:

#### **1. Έρευνα ανακάλυψης προβλημάτων και αδύνατων σημείων:**

(α) **Έρευνα παραπόνων** – εξέταση των παραπόνων των πελατών που μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση π.χ. η απομάκρυνση πελατών, η αρνητική προφορική προπαγάνδα των δυσαρεστημένων πελατών σε προσωπικό κύκλο, κλπ. Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι τις περισσότερες φορές ελάχιστοι είναι οι πελάτες που κοινοποιούν τα παράπονά τους και αυτό οφείλεται, κυρίως σε θέματα χαρακτήρα, προσωπικότητας, χρόνου και συμπεριφοράς.

(β) **Έρευνα FRAP** (Frequent – Relevant – Analyse) – κατά τη μέθοδο αυτή ο πελάτης ερωτάται (μέσω ενός ερωτηματολογίου) για κάποιο πολύ πρόσφατο αρνητικό γεγονός. Πρέπει δηλαδή οι μάνατζερ των τμημάτων να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα τυχόν παράπονα των πελατών γιατί αν παραληφθεί κάτι τέτοιο μπορεί να σημαίνει και την απομάκρυνση του

πελάτη απ το ξενοδοχείο αλλά και την δυσφήμιση που θα έχει η εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα.

## 2. Έρευνα δυνατών και αδυνάτων σημείων

Εκτός από τη διαπίστωση αδυνάτων σημείων, γίνεται παράλληλα και ο εντοπισμός των δυνατών σημείων της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο του ελέγχου της ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν διάφορες μέθοδοι (παρατήρηση – ερωτηματολόγια – πειραματισμοί) ανάλογα με τους σκοπούς και στόχους του ελέγχου.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο ελέγχου της ποιότητας είναι επίσης μία πολύ σημαντική διαδικασία που δεν πρέπει να παραβλέπεται διότι συμβάλλει στην καλυτέρευση της ποιότητας του ξενοδοχείου με αποτέλεσμα και του προϊόντος που προσφέρει το εκάστοτε ξενοδοχείο όπου είναι η παροχή τουριστικών υπηρεσιών .

Ακόμα μια άλλη πηγή ελέγχου της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών αποτελούν τα παράπονα των πελατών τα οποία ποικίλουν ανάλογα με το είδος των επιχειρήσεων, των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Π.χ. τα ξενοδοχεία Marriott. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των ξενοδοχείων Marriott, όπου αναζητείται από τη διευθυντικά στελέχη να επενδύουν χρόνο για την ενημέρωσή τους για τα παράπονα των πελατών. Παράλληλα, με την παραπάνω δραστηριότητα των ιθυνόντων στελεχών των ξενοδοχείων Marriott, τα τελευταία διεξάγουν ετήσιες έρευνες αγορών αποστέλλοντας χιλιάδες ερωτηματολόγια σε πελάτες, αποσκοπώντας να διερευνήσουν τη γνώμη τους, τις επιθυμίες τους.

Δεν είναι ο μόνος τρόπος όμως ελέγχου της ποιότητας. Υπάρχουν και τα εγχειρίδια λειτουργίας τμημάτων (operating manual I operating standards). Ο έλεγχος της τήρησης τους γίνεται με τα φύλλα ελέγχου (check-lists). Για κάθε τμήμα που έχουν γραφεί operating standards θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα φύλλο ελέγχου με την βοήθεια του οποίου σε τακτά χρονικά διαστήματα θα ελέγχεται το κατά πόσο τηρούνται τα προδιαγραφόμενα αυτά standards. Έτσι έχουμε φύλλο ελέγχου για όλα τα τμήματα όπως για το τμήμα προμηθειών, φύλλο ελέγχου για το τμήμα προσωπικού, κοκ.

Το σπουδαιότερο από όλα τα φύλλα ελέγχου είναι αυτό στο οποίο περιλαμβάνονται τα τμήματα που έρχεται σε άμεση επαφή ο πελάτης (Front of the house). Με τον όρο “Front of the house” εννοούμε τους χώρους τα τμήματα και τις υπηρεσίες που έρχονται σε άμεση επαφή οι

πελάτες. Αντίστοιχα τα υπόλοιπα τμήματα αναφέρονται ως τα τμήματα “Back of the house”. Είναι μία φόρμα συμπλήρωσης ελέγχου του υπνοδωματίου, λουτρού δωματίου, εστιατορίου για πρωινό, εστιατορίου για δείπνο, μπαρ κτλ επισιτιστικών τμημάτων, πισίνας ακτής χώρων ψυχαγωγίας, άθλησης, συνεδρίων. Για το εκάστοτε τμήμα βγαίνει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα με κάποιους δείκτες μέτρησης όπου ποικίλουν (excellent, good, etc) αναλόγως με τις επί μέρους βελτιώσεις που παρατηρούνται στο κάθε τμήμα. Παρά την επικρατούσα άποψη στον κλάδο ότι η ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών δεν αποτελεί πρόβλημα για την ανταγωνιστικότητά τους, στην Ελλάδα η ποιότητα αυτή έχει μεγάλη διακύμανση ανάλογα με την κατάταξη σε αστέρια, ενώ στα περισσότερα ξενοδοχεία δεν είναι η ιδανική. Αυτό διαπιστώνεται με τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης, όπως η ποιότητα εξοπλισμού των δωματίων, η ποιότητα των εγκαταστάσεων ή το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού.

Σε μια έρευνα που είχε γίνει παρουσιάζονται κάποια στοιχεία με κάποιους δείκτες ποιότητας όπως του εξοπλισμού των δωματίων με βάση την ύπαρξη ή όχι, έστω και σε ορισμένα δωμάτια του ξενοδοχείου, καθενός από τα παρακάτω οκτώ χαρακτηριστικά: Room Service, Minibar, Πρόσβαση στο Διαδίκτυο (Internet), Ψυγείο, Τηλεόραση, Ραδιόφωνο, Κλιματισμός, Κατάλληλο για Α.Μ.Ε.Α. Ο δείκτης δείχνει σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις πέντε κατηγορίες ξενοδοχείων. Τα ξενοδοχεία 5 αστέρων συγκέντρωσαν το 10. α μεγαλύτερα ποσοστά από αυτές τις υπηρεσίες ενώ τα ξενοδοχεία ενός αστέρου διαθέτουν λιγότερα από τα μισά στοιχεία ποιότητας, έστω και σε ορισμένα δωμάτια. Στην Ελλάδα, τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων είναι ολιγάριθμα (το 2005, αριθμούσαν 155 ή το 1,7% των συνολικών ξενοδοχείων όπου ήταν μία περίοδος ανάκαμψης της Ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας) και η ποιότητά τους δεν είναι αντιπροσωπευτική του πληθυσμού των ξενοδοχείων. Τα μισά περίπου ξενοδοχεία είναι δύο αστέρων και έτσι, η ποιότητά τους έχει μεγάλο ειδικό βάρος στη συνολική ποιότητα του πληθυσμού των ξενοδοχείων, η οποία βαθμολογείται στο 6,2 με άριστα το 10.

Μια λεπτομερέστερη ματιά σε δύο από τα οκτώ χαρακτηριστικά με τα οποία κατασκευάστηκε ο δείκτης ποιότητας εξοπλισμού των δωματίων, συγκεκριμένα στην πρόσβαση στο διαδίκτυο από το δωμάτιο καθώς και στην καταλληλότητα των δωματίων για άτομα με ειδικές ανάγκες, φανερώνει το επίπεδο τεχνολογίας, αλλά και κοινωνικής ευαισθησίας των ελληνικών ξενοδοχείων όπως παρατηρήθηκε από την έρευνα. Παρατηρήθηκε ότι οι διαφορές ανάμεσα στα ξενοδοχεία ενός ή δύο και πέντε αστέρων είναι πολύ μεγάλες. Σε τουλάχιστον 9 από τα 10 ξενοδοχεία πέντε αστέρων υπάρχουν οι εξοπλισμοί αυτοί, ενώ στα

ξενοδοχεία ενός αστέρος, η εικόνα είναι απογοητευτική. Για παράδειγμα, περίπου το 93,4% (= 100% - 6,6%) των ξενοδοχείων ενός αστέρος δεν διαθέτουν ούτε ένα δωμάτιο με πρόσβαση στο διαδίκτυο, ενώ το 89,8% (= 100% - 10,2%) δεν διαθέτει ούτε ένα δωμάτιο κατάλληλο για άτομα με ειδικές ανάγκες.

Η εξυπηρέτηση που παρέχει στον επισκέπτη το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι, επίσης, μια σημαντική παράμετρος της εμπειρίας του τουρίστα. Η εξυπηρέτηση αυτή είναι δύσκολο να μετρηθεί αντικειμενικά στην επισκόπηση της Eurobank που έγινε το 2005, η οποία έγινε στους επικεφαλής των ξενοδοχείων και όχι στους πελάτες τους. Η εκπαίδευση του προσωπικού, όμως, είναι μια μεταβλητή που σχετίζεται με την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών και δίνει τουλάχιστον την εικόνα του κατά πόσο διατίθενται οι ξενοδόχοι να ξοδέψουν χρήματα και να προσλάβουν ένα καλύτερα εκπαιδευμένο προσωπικό. Σε μία άλλη έρευνα παρατηρήθηκε το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού των ξενοδοχείων, με δείκτη από το μηδέν, που ισοδυναμεί με την υποχρεωτική εκπαίδευση μέχρι και το Γυμνάσιο, έως το 10, που ισοδυναμεί με μεταπτυχιακό πτυχίο. Παρατηρήσατε ότι τα ξενοδοχεία 2, 3 και 4 αστέρων έχουν προσωπικό με το ίδιο περίπου επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ τα ξενοδοχεία ενός και πέντε αστέρων διαφέρουν πολύ περισσότερο. Οι δείκτες αυτοί, όταν ανάγονται σε επίπεδο πληθυσμού ξενοδοχείων δίνουν ένα μέσο όρο 3,3, που είναι ελαφρώς υψηλότερος του πανελλαδικού μέσου όρου του 3,2 για όλους τους εργαζόμενους.

#### **1.4 Κερδοφορία και ποιότητα**

Το κύριο ερώτημα για τον ελληνικό τουρισμό και τις επιχειρήσεις όπου στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι τα ξενοδοχεία, ειδικότερα, είναι αν η καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών μεταφράζεται και σε υψηλότερη κερδοφορία είναι αυτό που απασχολεί την οποιαδήποτε επιχείρηση το να έχει δηλαδή όσο μεγαλύτερο ποσοστό κέρδους. Τα αποτελέσματα της επισκόπησης της Eurobank δίνουν καταφατική απάντηση. Στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται η μεταβολή στα έσοδα και τα έξοδα των ξενοδοχείων σε μία έρευνα που είχε γίνει, σύμφωνα με τις απαντήσεις των υπευθύνων των τμημάτων των ξενοδοχείων. Τα στοιχεία αυτά, όπως και σε όλες τις έρευνες επισκόπησης, περιγράφουν ακριβώς την πραγματικότητα στο βαθμό που οι απαντήσεις των μάνατζερ υπήρξαν κατά μέσο όρο σωστές και ειλικρινείς. Στην περίπτωσή μας, πιθανόν τα

έσοδα να υποεκτιμούνται και τα έξοδα να υπερεκτιμούνται, όπως φαίνεται από τη σύγκριση της ποσοστιαίας μεταβολής στα έσοδα με την αντίστοιχη ποσοστιαία μεταβολή στα έξοδα. Στα ξενοδοχεία από ένα έως τέσσερα αστέρια, τα έσοδα αυξάνονται λιγότερο από τα έξοδα, που μάλλον δεν ισχύει στην πράξη. Όμως, τα οποιαδήποτε «λάθη» στη μέτρηση της μεταβολής των εσόδων - εξόδων, εφόσον είναι του ίδιου μεγέθους από κατηγορία σε κατηγορία, δεν επηρεάζουν τη σύγκριση μεταξύ των κατηγοριών αστερών και την απάντηση στο αρχικό μας ερώτημα για την ποιότητα και την κερδοφορία. Η σύγκριση αυτή συνεχίζει να δίνει σημαντική πληροφορία, ασχέτως της πλήρους ειλικρίνειας των ερωτηθέντων.

Μεταβολή Εσόδων - Εξόδων Σύγκριση 2006 με 2005	1*	2**	3***	4****	5*****
Μέση % μεταβολή στην τιμή διανυκτέρευσης	4,3	4,7	4,2	5,3	6,5
Μέση % μεταβολή στα συνολικά έσοδα	4,4	6,8	7,5	7,9	11,3
Μέση % μεταβολή στα συνολικά έξοδα	7,9	6,3	8,1	7,9	6,0
Λειτουργικά έξοδα ως ποσοστό εσόδων -- 2006	49,6	51,1	54,1	53,4	51,1

Πηγή : Έρευνα της Eurobank σχετικά με την μεταβολή των εσόδων και εξόδων των ξενοδοχείων σύμφωνα με τις απαντήσεις των υπεύθυνων τμημάτων των ξενοδοχείων (2005).

Παρατηρούμε ότι όσο υψηλότερη η κατηγορία αστερών, τόσο μεγαλύτερη η αύξηση της τιμής διανυκτέρευσης και των συνολικών εσόδων. Μάλιστα, τα συνολικά έσοδα αυξάνονται με γρηγορότερους ρυθμούς, ίσως επειδή τα καλύτερα ξενοδοχεία έχουν αυξημένη ικανότητα να τιμολογούν και άλλες υπηρεσίες. Ειδικότερα, στα ξενοδοχεία πέντε αστερών η αύξηση στη μέση τιμή διανυκτέρευσης είναι 6,5%, ενώ η αύξηση στα συνολικά έσοδα είναι σχεδόν διπλάσια, 11,3%. Η εικόνα αυτή είναι πολύ θετική για τη σχέση ποιότητας – κερδοφορίας. Όσον αφορά την ποσοστιαία μεταβολή στα συνολικά έξοδα, παρατηρείται μια κύρια διαφοροποίηση των ξενοδοχείων 5 αστερών από τα υπόλοιπα. Τα ξενοδοχεία αυτά είναι και τα μεγαλύτερα σε μέγεθος και προφανώς έχουν την ικανότητα να εκμεταλλεύονται τις οικονομίες

κλίμακας και να περιορίζουν την αύξηση των εξόδων τους καλύτερα, ενισχύοντας τη θετική σχέση ποιότητας- κερδοφορίας.

## **1.5 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Για να μπορέσεις να βελτιώσεις κάτι, πρέπει να είσαι σε θέση να το μετρήσεις.

- Σημαίνει ότι: θα πρέπει να σχεδιαστεί, να γίνουν προσπάθειες αλλαγών και να υπάρχει η δυνατότητα μέτρησης της υπάρχουσας ποιοτικής στάθμης
  - Η μέτρηση της ποιότητας είναι το πρώτο σημαντικό βήμα για τη βελτίωσή της
  - Η μέτρηση απαιτεί πρώτα: τον ορισμό των διαστάσεων της και την έρευνα για το ποιες είναι οι ενδεδειγμένες μέθοδοι ποσοτικοποίησής τους
  - Οι ανάγκες των πελατών καθοδηγούν τους κατασκευαστές στον προσδιορισμό της βαρύτητας σε κάθε συγκεκριμένη ποιοτική διάσταση
  - Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά: χωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα και στοχεύουν στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών των πελατών (είναι μετρήσιμα και αντικειμενικά)
  - Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα: σχετίζονται με πιθανές βλάβες και καταστροφές του προϊόντος υπό κανονικές συνθήκες (μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά)
  - Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές: σχετίζεται με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας. Αναφέρονται πάντα στα κρίσιμα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την ποιοτική στάθμη ενός προϊόντος και το κόστος παραγωγής. (μετρήσιμοι, π.χ. αριθμός ελαττωματικών, χρόνος καθυστερήσεων, αριθμός παραπόνων κλπ)
  - Η διάρκεια ζωής και η επισκευασιμότητα: σχετίζονται με την αξιόπιστη λειτουργία του προϊόντος και την επισκευαστική πολιτική (είναι αντικειμενικές και μετρήσιμες)
- Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση: αναφέρεται στην συμπεριφορά του προσωπικού διαφόρων τμημάτων πριν και μετά την πώληση του προϊόντος.
- Η αισθητική και η εμφάνιση: είναι η πρώτη από τις υποκειμενικές διαστάσεις της ποιότητας
  - Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας: προέρχεται από την ανεπαρκή πληροφόρηση του καταναλωτή για συγκεκριμένα προϊόντα με αποτέλεσμα να μη βασίζει την επιλογή του σε αντικειμενικά χαρακτηριστικά ποιότητας

## **1.6 Η διασφάλιση της ποιότητας**

(Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και Μοντέλα Ολικής Ποιότητας)

Προκειμένου για την περιγραφή της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας θα χρησιμοποιηθούν τόσο τα Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας όσο και τα Μοντέλα Ολικής Ποιότητας· οι δύο αυτές προσεγγίσεις στην ποιότητα έχουν συμπληρωματικό χαρακτήρα.

Ο Σπανός (1997) ορίζει το Πρότυπο Διασφάλισης Ποιότητας ως το σύνολο των οργανωτικών δομών, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών, μέσων που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να διασφαλίσει σταθερό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Τα πρότυπα αυτά αποτελούν διασφάλιση για τον πελάτη ότι θα λάβει το υποσχόμενο επίπεδο υπηρεσιών.

**Ανάλογα με τον φορέα δημιουργίας των προτύπων, αυτά κατατάσσονται ως εξής:**

Διεθνή {από διεθνείς οργανισμούς πιστοποίησης – ISO (International Standards Organisation), IEC (International Electrotechnical Committee)}.

Ευρωπαϊκά {CEN (Comite Europeen de Normalisation), CENELEC (Comite Europeen de Normalisation Electrotechnique), ETSI (European Telecommunications Standards Institute)}.

Εθνικά {από εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης· η πιστοποίηση των προτύπων ποιότητας στην Ελλάδα διενεργείται από τον ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης)· αποτελεί μη κερδοσκοπικό οργανισμό και εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης}. Σκοπός του η διασφάλιση της ποιότητας των Ελληνικών προϊόντων και η τεχνική υποστήριξη παράλληλα διασφαλίζεται η προστασία του περιβάλλοντος, της υγείας, της ασφάλειας των καταναλωτών.

Τα πιο γνωστά Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας της σειράς ISO (και η αντίστοιχη χρήση τους ανάλογα με το αντικείμενο του οργανισμού), είναι τα: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004 (ISO 9004-1, ISO 9004-2).

Ωστόσο, το πρότυπο της σειράς που προτιμάται συχνότερα είναι το ISO 9002 (Παραγωγή, Εγκατάσταση και Διακίνηση Προϊόντων και Υπηρεσιών..

Για παράδειγμα, μια ξενοδοχειακή μονάδα που παράγει και διανέμει ένα σύνθετο προϊόν (κρατήσεις δωματίων, επισιτιστικό τμήμα, συμβάσεις κλπ.) μπορεί να πιστοποιηθεί με ISO 9002. (Ήδη έχουν πιστοποιηθεί το Creta Marris το οποίο είναι στην Κρήτη, το Chandris το οποίο βρίσκεται στην Χίο, κ.ά.).

Κάθε οργανισμός παροχής υπηρεσιών μπορεί να πιστοποιηθεί κατά ISO 9000. Ήδη οι πρώτες επιχειρήσεις στην Ελλάδα άρχισαν να πιστοποιούνται κατά ISO την χρονολογία 1995 – 1996.

Τα Μοντέλα Ολικής Ποιότητας στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών του οργανισμού· τα πιο γνωστά μοντέλα ολικής ποιότητας είναι το ιαπωνικό μοντέλο Deming, το αμερικάνικο Malcolm Baldrige και το ευρωπαϊκό EQA (European Quality Award).

Τα κριτήρια του Malcolm Baldrige (Σπανός 1997, σελ. 139-140) στηρίζονται στην Ηγεσία, στην Πληροφόρηση και Ανάλυση, στον Στρατηγικό σχεδιασμό για την ποιότητα, στην Αξιολόγηση των Ανθρώπινων Πόρων, στη Διασφάλιση Ποιότητας Προϊόντων και Υπηρεσιών, στα Αποτελέσματα της Ποιότητας, στην Ικανοποίηση των πελατών.

Το E.Q.A. (European Quality Award) αποτελεί το επίσημο μοντέλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και ως εκ τούτου πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες που έχουν αναδειχθεί κορυφαίες στην Ευρώπη, έχουν χρησιμοποιήσει το κριτήριο του μοντέλου.

Το ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας είναι ένα αυστηρό μοντέλο, με βάση τον ανταγωνισμό και την επιβράβευση ενώ, επίσης, είναι προσανατολισμένο προς τον άνθρωπο δίνοντας έμφαση στην συμμετοχή και στη συνεχή βελτίωση.

Το βραβείο Deming θεσπίστηκε το 1951 στην Ιαπωνία· στηρίζεται στη συνεχή βελτίωση και εκτός των δεκατεσσάρων (14) αρχών του, ο Deming αναφέρεται και σε θανατηφόρα αμαρτήματα που αναστέλλουν την ποιότητα, τα κυριότερα από τα οποία είναι η Έλλειψη εμμονής στην επίτευξη στόχων, η Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη, οι Συνεχείς αλλαγές διοίκησης κλπ.).

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



## Το σύστημα HACCP.

Το σύστημα HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου) είναι ένα σύστημα με το οποίο εξασφαλίζεται η υγιεινή και ποιότητα στις (επισιτιστικές) επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με παράλληλο κείμενο σχετικά με το πρόγραμμα HACCP ,αυτό το πρόγραμμα αναπτύχθηκε στις ΗΠΑ στα μέσα της δεκαετίας του '70, και είναι μια διαδικασία η οποία εξετάζει το κάθε στάδιο ξεχωριστά που μπορεί να φανεί πρώτο από άποψη εισαγωγής κάποιου κινδύνου /μικροβίου στο φαγητό/ τρόφιμο.

Τα τέσσερα (4) είδη μόλυνσης του φαγητού {η μικροβιολογική, η βιοχημική (που προκαλείται από φυσικά ένζυμα φαγητού), η φυσιολογική φθορά (ύστερα από τις υπερβολικές μεταβολές θερμοκρασίας, την ξηρασία, την υγρασία), η χημική μόλυνση (η οποία μπορεί να προέλθει από την μόλυνση των φαγητών και ποτών λόγω αλληλεπίδρασης με τον αέρα, το φως και άλλους παράγοντες)}, μπορούν να αποφευχθούν.

Χρειάζεται να σχεδιαστεί ένας χάρτης σχεδιαγράμματος που θα δείχνει την όλη διαδικασία παρασκευής του φαγητού/πιάτου στην κουζίνα.

Θα πρέπει να αναγνωριστούν όλες οι λεπτομέρειες παραγωγής έτσι ώστε να είναι δυνατό να σημειωθούν ειδικά χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να αποτελέσουν αιτία ιδιαίτερου προβληματισμού και ανησυχίας.

Κάθε στάδιο παραγωγής/παρασκευής θα πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά έτσι ώστε να αντιληφθούμε εάν υπάρχει κάποια πιθανότητα για μόλυνση του φαγητού. Εάν, όντως, υπάρχει τέτοια πιθανότητα, τότε οι κίνδυνοι καταγράφονται και μάλιστα αξιολογούνται ως υψηλοί, μέτριοι και χαμηλοί. Κατόπιν τίθενται σε εφαρμογή διάφορες μορφές ελέγχου ποιότητας.

Σύμφωνα με το ίδιο παράλληλο κείμενο, αναγνωρίζονται τρόποι προκειμένου για την διατήρηση / συντήρηση του προγράμματος HACCP-πιο συγκεκριμένα:

Παρακολουθείστε και αξιολογείτε τις πληροφορίες (πχ. τα διαγράμματα καθορισμού των κατάλληλων επιπέδων θερμοκρασίας) και ενεργείτε κατάλληλα όπου και όταν χρειάζεται.

Αν υπάρχει κάποιο ύποπτο συστατικό, κάποια διαδικασία αλλαγής του περιβάλλοντος, διαφοροποιείτε το σύστημα HACCP σύμφωνα με τις ανάγκες.

Κάνετε περιοδικούς ελέγχους έτσι ώστε να είστε σίγουροι ότι υπάρχουν – και σε καλή κατάσταση – όλα τα χρειαζόμενα εργαλεία.

Θα πρέπει να γίνονται οι απαραίτητοι εργαστηριακοί έλεγχοι των μικροβιολογικών συνθηκών των νωπών υλικών, επίσης, της ύπαρξης και λειτουργίας των απαιτούμενων συσκευών έτσι ώστε η παραγωγή / κατασκευή να μπορεί να αρχίσει άμεσα.

Τέλος, διαβεβαιωθείτε για την εκπαίδευση και επανεκπαίδευση του προσωπικού.

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που θα πρέπει να προσεχθούν όταν το πρόγραμμα HACCP χρησιμοποιείται στο catering είναι οι εξής:

Η διαφύλαξη των «σωστών» προδιαγραφών / διαδικασιών από τη στιγμή της μεταφοράς έως και τη στιγμή παροχής υπηρεσιών service για το με Η διατήρηση των αντικειμένων και των κατάλληλων θερμοκρασιών.

Η γνωστοποίηση των ωρών προς τα αντικείμενα / υλικά χρειάζονται πάγωμα / συντήρηση.

Η συγκεκριμένη στρατηγική-σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση-συναντάται και σε αλυσίδες εστίασης.

Το διαφημιστικό έντυπο της Mac Donald's.

Σύμφωνα με διαφημιστικό έντυπο της εταιρείας Mc Donald's (παράλληλο κείμενο, Νο 15, ΔΤΕ60), δίνεται έμφαση στην ασφάλεια της ποιότητας, στις πρώτες ύλες, στους προμηθευτές και στην μεταφορά υλικών, στην προέλευση και αποθήκευση προϊόντων, στην καθαριότητα των εγκαταστάσεων του προσωπικού, στη συντήρηση μηχανημάτων. Εξάλλου, η απόλυτη προσήλωση στην ποιότητα αποτελεί μέρος του «πιστεύω» της McDonald's και εκφράζεται με τις λέξεις: ποιότητα, εξυπηρέτηση, καθαριότητα και αξία.

Σύμφωνα με αποσπάσματα από συνέντευξη του πρώτου Έλληνα Επιχειρηματία της McDonald's (εφημερίδα "ΤΑ ΝΕΑ", Σωτηριάδης 2000), η διατήρηση σε υψηλό επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών της οφείλεται τόσο στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού (άνθρωποι εμπιστοσύνης) και στην εκπαίδευσή του όσο και στην επιλογή της κατάλληλης θέσης εγκατάστασης του καταστήματος (αυτό γίνεται από την εταιρεία, μετά από μελέτες σε συνεργασία με ομάδες τοπικών συμβούλων).

## Το σύστημα Q-Plan

Δημιουργήθηκε από τα στελέχη της εταιρίας Q.A. E.Π.Ε., η οποία λειτούργησε από το 1988 έως και το 1995 με αντικείμενο την Οργάνωση Συστημάτων Ποιότητας Εργοστασίων, Εργαστηρίων και Εταιριών Παροχής Υπηρεσιών. Από την ίδρυσή της η Q-PLAN περιέλαβε στο πεδίο των δραστηριοτήτων της τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, τα Συστήματα Ανάλυσης Κινδύνων & Κρίσιμων Σημείων Έλεγχου (HACCP), καθώς και τις Μελέτες σε θέματα Ποιότητας και Περιβάλλοντος για λογαριασμό Δημόσιων και Ιδιωτικών Φορέων, ενώ το πεδίο των προσφερομένων υπηρεσιών της συνεχώς εμπλουτίζεται με νέα αντικείμενα. Στο ευρύ πελατολόγιό της περιλαμβάνονται Οργανισμοί / Επιχειρήσεις τόσο του Ιδιωτικού, όσο και του Δημοσίου τομέα, προερχόμενοι από όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η εμπειρία της σε θέματα αδειοδότησης και διασφάλισης ποιότητας στον τουρισμό από τη συνεργασία της με την ομάδα της MHI Turismo (Management of the Hospitality Industry, consultores asociados, SL) στα ακόλουθα έργα:

'Τεχνική βοήθεια περί αδειών και κατηγοριοποίησης' για την Ανώτατη Επιτροπή Τουρισμού [Σαουδική Αραβία (2005 – σήμερα)]

'Μελέτη κινήτρων για την αναβάθμιση και απόσυρση τουριστικών κλινών χαμηλών κατηγοριών' για τον Κυπριακό Οργανισμό Τουρισμού (ΚΟΤ) [Κύπρος (2004 - 2005)]

'Εγκεκριμένοι ελεγκτές ξενοδοχείων και διαμερισμάτων – 31 έλεγχοι' για το Ινστιτούτο Ποιότητας στον Ισπανικό Τουρισμό (ICTE) [Ισπανία (2000-σήμερα)]

'9 λειτουργικοί έλεγχοι ξενοδοχείων στην Ισπανία, το Μαρόκο, τις ΗΠΑ και την Ανδόρα' για διάφορους Ιδιώτες Πελάτες [Ισπανία και εξωτερικό (1995 - σήμερα)]

'Έλεγχοι Ποιότητας με σκοπό την μελέτη της ανταγωνιστικότητας του Νησιού προκειμένου να μειωθεί η εποχικότητα' για την Ομοσπονδία κυριότερων ξενοδοχειακών αλυσίδων Κούβας [Κούβα (2001 - 2002)]

Επίσης, η Q-Plan έχει υλοποιήσει κατά το παρελθόν σημαντικά έργα με επικεφαλής εμπειρογνώμων τον κ. Christophe de Bruyn, ειδικό εμπειρογνώμων του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού σε θέματα Ποιότητας, καθώς και Ανάπτυξης Προϊόντος και Συνεργασιών Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα, όπως:

Σχεδιασμός διαδικασιών αδειοδότησης και ανακατηγοριοποίησης τουριστικών καταλυμάτων (450 μονάδες) για το Υπουργείο Τουρισμού της Κροατίας [Κροατία (2001)]

Σχεδιασμός διαδικασιών αδειοδότησης και ανακατηγοριοποίησης τουριστικών καταλυμάτων (250 μονάδες) για την Αρχή Τουρισμού Μάλτας [Μάλτα (2000 -2002)]

Σχεδιασμός διαδικασιών αδειοδότησης και ανακατηγοριοποίησης τουριστικών καταλυμάτων (250 μονάδες) για το Υπουργείο Τουρισμού του Μαρόκο [Μαρόκο (2002 -2003)]

Σχεδιασμός διαδικασιών αδειοδότησης και ανακατηγοριοποίησης τουριστικών καταλυμάτων (150 μονάδες) για το Υπουργείο Τουρισμού της Ανδόρας [Ανδόρα (1996-2001)]

'Associate consultant στη Διεύθυνση Ποιότητας – συντονιστής σεμιναρίων και ομιλητής' για τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού – ΠΟΤ [(1999-σήμερα)]

## **1.7 Η ποιότητα ως στρατηγικό ζήτημα**

### **Η βελτίωση συνεπάγεται πάντα καλύτερη ποιότητα**

Οι Jones & Lockwood υποστηρίζουν ότι η ποιότητα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα βασικό πεδίο αποτελεσμάτων των ξενοδοχειακών λειτουργιών και όχι ως ένα συνακόλουθο / συνεπαγόμενο αποτέλεσμα διαφόρων άλλων διαδικασιών. Με άλλα λόγια, συνιστούν την υιοθέτηση μίας προ-ενεργητικής προσέγγισης για την ποιότητα και αυτό θεωρείται ως ένα είδος ακρογωνιαίου λίθου που υποστηρίζει τα άλλα συστατικά στοιχεία του συστήματος παραγωγής και εξυπηρέτησης (Jones and Lockwood, 1989: 149-168).

Οι ίδιοι συγγραφείς υιοθετούν τον ορισμό της ποιότητας του British Standards Institution (BSI), σύμφωνα με τον οποίο, η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που υποστηρίζουν την ικανότητα της να ικανοποιήσει μία δεδομένη ανάγκη».

Αυτός ο ορισμός αναδεικνύει το πρόβλημα. Φαίνεται να είναι πλήρης, πλην όμως στην πραγματικότητα είναι ασαφής. Η ποιότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος καθορίζεται εν πολλοίς από το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες της πελατείας έχουν εντοπιστεί και ενσωματωθεί στην υπηρεσία και από την έκταση στην οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι ανάγκες αυτές έχουν ικανοποιηθεί (Murdick, 1990). Οι ίδιοι οι πελάτες αποτελούν μέρος της εμπειρίας εξυπηρέτησης και μεταφέρουν στο προϊόν ένα σύνολο προσδοκιών και αντιλήψεων οι οποίες δεν είναι

ελεγχόμενες από την επιχείρηση (Baker and Crompton, 2000). Εντούτοις, αυτές οι προσδοκίες θα πρέπει να εντοπιστούν.

Ο ορισμός του Wyckoff προσδίδει μία πιο θετική διάσταση και είναι χρήσιμος διότι εμπεριέχει δύο σημαντικές ιδέες: Η πρώτη ιδέα αναφέρεται στην έννοια του σχεδιασμού της ποιότητας στα προϊόντα. Ο σχεδιασμός ποιότητας αναφέρεται στο πρότυπο με βάση το οποίο το μάρκαζμεντ ενισχύει και παρακολουθεί ένα προϊόν. Πρόκειται πιθανότατα για το πιο κρίσιμο στοιχείο σε μία στρατηγική ποιότητας (Randall and Senior, 1992). Ως εκ τούτου, ο σχεδιασμός ποιότητας είναι το σημείο αφετηρίας για το κατάλληλο μάρκαζμεντ ποιότητας. Η δεύτερη ιδέα αναφέρεται στην καταλληλότητα / ικανότητα ή την έκταση στην οποία το προϊόν ικανοποιεί τις συνολικές ανάγκες του πελάτη. Στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, η αυθύπαρκτη / πραγματική ανάγκη για ξεκούραση, διαμονή ή εστίαση είναι συχνά δευτερεύουσα προς τις περιφερειακές ανάγκες, οι οποίες αποτελούν κατά κανόνα τη βάση της ικανοποίησης του πελάτη (Haywood, 1983). Πιθανότατα οι τουρίστες να έχουν ορισμένες βασικές προσδοκίες σχετικά με τα πρότυπα άνεσης και καθαριότητας σε ένα ξενοδοχείο. Δεν εκπλήσσονται ούτε ικανοποιούνται ιδιαίτερα όταν διαπιστώνουν την εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών. Απλά δεν μένουν δυσαρεστημένοι. Για να δημιουργηθεί ουσιαστική ικανοποίηση, η εξυπηρέτηση θα πρέπει να πάει ακόμη πιο πέρα για την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών. Αυτό συνεπάγεται ότι το προϊόν θα πρέπει να συγκλίνει προς την έννοια της ολικής ποιότητας (Teare, 1996).

Η αντίληψη για την ποιότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι κάτι το οποίο θα μας βοηθήσει να αυξήσουμε τις παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά και να τις καλύτερεύσουμε. Οι Έλληνες ξενοδόχοι πιστεύουν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών τους αποτελεί συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι αντίστοιχων επιχειρήσεων σε χώρες του εξωτερικού. Σε ερώτηση που τους έγινε σε πανελλαδική έρευνα, που διενεργήθηκε την περίοδο Αυγούστου-Οκτωβρίου 2006 από την Eurobank, απάντησαν ότι η ποιότητα υπηρεσιών στις ξένες χώρες δεν είναι το κύριο ανταγωνιστικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν (Πίνακας 1). Μεγαλύτερα προβλήματα θεωρούν τις χαμηλότερες τιμές στα ξενοδοχεία του εξωτερικού, το χαμηλότερο κόστος ζωής εκεί, την καλύτερη διαφήμιση που παρέχουν στις ξένες χώρες τα διεθνή πρακτορεία τουρισμού, αλλά και την ελλιπή εγχώρια διαφήμιση από ελληνικούς κρατικούς φορείς.

### Δείκτης Σημαντικότητας Παραγόντων Ανταγωνισμού

(0 – 10) Ερώτηση: «Για τις επιχειρήσεις άλλων χωρών που θεωρείτε κύριους ανταγωνιστές σας, αξιολογήστε τις αιτίες για τις οποίες τους θεωρείτε ως κύριο ανταγωνιστή σας»	Δείκτης Σημαντικότητας 0: Καθόλου 10: Πολύ
Τιμές διανυκτέρευσης και υπηρεσιών αντίστοιχων ξενοδοχειακών μονάδων	8,5
Διαφήμιση / προώθηση των χωρών του εξωτερικού από τους Tour Operators	8,0
Κόστος περιοχής ξενοδοχείου στην ξένη χώρα	7,9
Διαφήμιση / προώθηση από κρατικούς φορείς (Υπουργείο, ΕΟΤ κ.ο.κ.)	7,9
Ποιότητα υπηρεσιών αντίστοιχου ξενοδοχείου στο εξωτερικό	6,6
Κλίμα / φυσικός πλούτος / μορφολογία περιοχής (π.χ. καλύτερες παραλίες, χιονοδρομικά κέντρα) στο εξωτερικό	5,9

Πηγή: Πανελλαδική Επισκόπηση της Eurobank σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 430 ξενοδοχείων

### **1.8 Στρατηγικές επιπτώσεις της ποιότητας εξυπηρέτησης**

Αποδεχόμενοι το συλλογισμό ότι η ποιότητα είναι ένα στρατηγικό ζήτημα - ήτοι αποφέρει φήμη υπεροχής και μακροχρόνια οικονομικά αποτελέσματα – μπορούμε να αποποιηθούμε την αντίληψη ότι η ποιότητα είναι περισσότερο ένα συστατικό στοιχείο της συνολικής θεώρησης και επιχειρηματικού πνεύματος. Για την επίτευξη αυτής της θεώρησης, όπως αναφέρει ο Berry , «απαιτούνται ηγέτες και όχι απλά μάνατζερ, και οι πραγματικοί ηγέτες έχουν ένα όραμα για την επιχείρηση, μεταφέρουν το όραμά τους στην επιχείρηση / καθοδηγούν δίνοντας το παράδειγμα, έχουν επιχειρηματικό πνεύμα, έχουν μία έμμονη ιδέα για εξαιρετική ποιότητα» ( Berry, 1989). Η επίπτωση αυτής της αντίληψης είναι ότι οποιαδήποτε διαδικασία σχεδιαστεί για τη βελτίωση της ποιότητας ως ξεχωριστή / απομονωμένη προσπάθεια, προφανώς είναι καταδικασμένη στην αποτυχία. Ως εκ τούτου, ενώ η ποιότητα μπορεί να

θεωρείται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως ένα στρατηγικό ζήτημα, η ποιότητα δεν θα επιτευχθεί χωρίς την ανάλογη εταιρική κουλτούρα. Με την παραδοχή ότι η ποιότητα είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ένας ζωτικός παράγοντας που θα επηρεάσει την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν και να πετύχουν είναι, με βάση το σκεπτικό του Peters, το «πάθος» (Peters, 1987). Αυτός υποστηρίζει ότι «τα περισσότερα συστήματα ποιότητας αποτυγχάνουν για ένα ή δύο λόγους: έχουν ένα σύστημα χωρίς πάθος ή πάθος χωρίς σύστημα».

Η ποιότητα ως ένα στρατηγικό ζήτημα δεν αναφέρεται απλά στην ανάπτυξη προγραμμάτων ασφάλειας ποιότητας ή στην εφαρμογή τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Πρόκειται για την ανάπτυξη και επικοινωνία ενός οράματος για ολική ποιότητα της εξυπηρέτησης και της αναγνώρισης ότι η επίτευξη της κατάλληλης ποιότητας αποτελεί ευθύνη όλων.

Συμπερασματικά, οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι οι απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξης εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι:

η ύπαρξη κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και επιχειρηματικού πνεύματος, το κατάλληλο είδος μανάτζμεντ (συμμετοχικό και επίπεδο), η δέσμευση και το πάθος για υπεροχή στην εξυπηρέτηση (Simmons and Teare, 1993), η ενεργός εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού με εξουσιοδότηση για άμεση και επιτόπια αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας, η υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τους απαραίτητους πόρους και κίνητρα, η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μανάτζμεντ.

## **1.9 Σχεδιασμός στρατηγικής ποιότητας**

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:

Βασική απόφαση	Εναλλακτικές στρατηγικές
Εξασφάλιση / Επίτευξη ποιότητας	Επιθεώρηση Ποιότητας Έλεγχος Ποιότητας Ασφάλεια Ποιότητας Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στην συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι τρεις πρώτες στρατηγικές:

- 1) Επιθεώρηση ποιότητας (Quality Inspection),
- 2) Έλεγχος ποιότητας (Quality Control),
- 3) Ασφάλεια ποιότητας (Quality Assurance).

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 και Δερβιτσιώτης, 2002).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, ο σχεδιασμός Στρατηγικής Ποιότητας ακολουθεί τέσσερα (4) βήματα, (α) Επιθεώρηση ποιότητας, β) Έργο ποιότητας, γ) Ασφάλεια Ποιότητας, δ) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Η Επιθεώρηση Ποιότητας έχει το βασικό μειονέκτημα ότι πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος με αποτέλεσμα να μην είναι ενδεδειγμένη μέθοδος εφαρμογής στη σύγχρονη εστίαση αφού συνεπάγεται υπερβολικά έξοδα για την αντικατάσταση του μη σωστά παρασκευασμένου προϊόντος.

Σε αντίθεση, ο έλεγχος ποιότητας δίνει έμφαση στην ποιότητα προμηθευτών, στις σχέσεις με τον προμηθευτή και στον έλεγχο των αγορών.

Σε αυτή τη δεύτερη περίπτωση, η ποιότητα του τελικού προϊόντος βελτιώνεται κατά τη διάρκεια παραγωγής. Βέβαια, δίνεται η απαιτούμενη προσοχή και έμφαση στην αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών.

Το Μάνατζμεντ των Επισιτιστικών Οργανισμών.

Η άποψη των Jones P. και Merricks P. (1977)όσον αφορά το Μάνατζμεντ των Επισιτιστικών Οργανισμών, στηρίζεται και αυτή, σχεδόν εξ' ολοκλήρου, στις τεχνικές ποιότητας των ομάδων διοίκησης του οργανισμού.

Για έναν υποθετικό επισιτιστικό οργανισμό, αναγνωρίζουν τρία (3) είδη τεχνικής: α) την αναγνώριση του προβλήματος, β) την προτεραιότητα καθορισμού του προβλήματος, γ) την εγκατάσταση του προβλήματος.

Οι τεχνικές αναγνώρισης του προβλήματος σχετίζονται με την ευθύνη των εργαζομένων προκειμένου να φέρουν σε πέρας μία συγκεκριμένη εργασία.



Ωστόσο, σε επισιτιστικές επιχειρήσεις, δεν είναι σπάνιο το γεγονός όπου το προσωπικό παραγωγής κατηγορεί το προσωπικό παροχής υπηρεσιών service και το αντίστροφο για εργασίες που δεν έγιναν – κλασικό παράδειγμα φτώχης ποιότητας- σύμφωνα με έρευνα του Whyte το 1948. Στην προκειμένη περίπτωση, πολύ χρήσιμη είναι η καταγραφή ιδεών σε συγκεκριμένο χάρτη παραγωγής / παρασκευής ή ακόμη και σε πλάνο του μυαλού ή της σκέψης.

Οι τεχνικές της προτεραιότητας καθορισμού του προβλήματος σχετίζονται με την αναγνώριση και την κοινή συναίνεση της ομάδας ενός αριθμού προβλημάτων ποιότητας που τυγχάνουν ίσης αξίας.

Τα προβλήματα ποιότητας, πρωτίστως, ομαδοποιούνται σε λίστες και, κατόπιν, φωτοτυπίες αυτής της λίστας μοιράζονται σε όλα τα μέλη της ομάδας έτσι ώστε το κάθε μέλος μεμονωμένα, να είναι ικανό για την σύγκριση του καθενός στοιχείου, στη λίστα, με όλα τα υπόλοιπα στοιχεία ( βέβαια, σε ζευγάρια, κάθε φορά) και έτσι να μπορεί να αποφασίσει, πιο εύκολα, για την σπουδαιότητα του καθενός.

Η ανάλυση του Pareto στοχεύει σε αυτό, έτσι ώστε να αναγνωριστούν, πιο εύκολα, οι σημαντικότερες αιτίες των προβλημάτων ποιότητας.

Οι τεχνικές εγκατάστασης του προβλήματος έπονται σαν στάδιο και σχετίζονται με τον καθορισμό μιας σειράς ενεργειών προκειμένου να διεκπεραιωθεί η διαδικασία.

Στην παρούσα περίπτωση, πολύ συχνά, τα προβλήματα ποιότητας απεικονίζονται σ' ένα σχετικό σχεδιάγραμμα έτσι ώστε να είναι δυνατή και η προληπτική διαδικασία.

Το σχεδιάγραμμα περιλαμβάνει τον καθορισμό και την λίστα των ενεργειών-βημάτων της διαδικασίας.

## **1.10 Επιθεώρηση Ποιότητας**

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.

### **1.11 Έλεγχος Ποιότητας**

Είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών (επιθεώρηση του προϊόντος μετά την παραγωγή, λήψη διορθωτικών ενεργειών, Αδυναμία: εντοπισμός ελαττωμάτων μετά την κατασκευή του προϊόντος). 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». Στα πλαίσια 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 (Juran, 1984).

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 άϋλων 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 (Σωτηριάδης, ό.π.). Λογική απόρροια των παραπάνω είναι να δίνεται έμφαση στην αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών.

### **1.12 Ανάλυση ερωτηματολογίου πελατών**

Τα ερωτηματολόγια έχουν σαν κύριο σκοπό το κατά πόσο έμεινε ευχαριστημένος ο πελάτης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του

ξενοδοχείου. Είναι η φόρμα η οποία συμπληρώνεται από τους πελάτες και αυτό συμβαίνει συνήθως κατά την διάρκεια της αναχώρησης τους. Αποτελούν ένα από τα χρησιμότερα εργαλεία της διεύθυνσης για την αξιολόγηση των υπηρεσιών. Θα πρέπει να μελετώνται σε καθημερινή βάση και τα αποτελέσματα τους να μελετώνται αναλυτικά κάθε τέλος του μήνα, όπου τα δε αποτελέσματα να συγκρίνονται με του προηγούμενου μήνα και μετά να τα συγκρίνουμε με του προηγούμενου χρόνου του αντίστοιχου μήνα ώστε να γίνει αντιληπτή η εξέλιξη των υπηρεσιών κάθε τμήματος αλλά και του ξενοδοχείου γενικότερα. Παράλληλα με μία σειρά βασικών ερωτήσεων όπως είναι η επωνυμία, το επάγγελμα, την ηλικία, τον τόπο προέλευσης του πελάτη τα ερωτηματολόγια μπορούν να αποτελέσουν ένα πρώτης τάξεως εργαλείο του μάρκετινγκ.

### **1.13 Ασφάλεια Ποιότητας**

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 και Δερβιτσιώτης, ό.π.). 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 and Merricks, 1997).

Σύμφωνα με την Ασφάλεια Ποιότητας (Α.Π) θα πρέπει να «κάνουμε τα σωστά πράγματα από την πρώτη φορά, ευθύς εξ αρχής». (Garvin, Σωτηριάδης 2000)

Στόχος της Ασφάλειας Ποιότητας είναι η εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης κατά τρόπο απόλυτης αρμονίας με τις προδιαγραφές.

Επιπρόσθετα, οι πελάτες και οι προμηθευτές γίνονται μέρος της αλυσίδας ποιότητας, με κύρια επιδίωξη την καλύτερη κατανόηση και συνεργασία.

## **1.14 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)**

Οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. εκτός από τον προσανατολισμό στους πελάτες, είναι:

- 1) Η προληπτική στη διαδικασία.
- 2) Η συνεχής βελτίωση.

Παράλληλα, με την παραπάνω δραστηριότητα των ιθυνόντων στελεχών των ξενοδοχείων Η θεωρία των «μηδέν λαθών».

Ο Crosby Ph. (Βελισσαρίου, Καραχοντζίτης, Κομνηνάκης, Ε.Α.Π., 2000) με τη φιλοσοφία των «μηδέν λαθών» δίνει μία άλλη διάσταση στην ποιότητα. Διέκρινε τέσσερα (4) βασικά αξιώματα του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας (α) η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις προδιαγραφές· κάτι που είναι «καλό»ή «κομψό» δεν είναι πάντοτε ποιοτικό, β) η ποιότητα επιτυγχάνεται με πρόληψη, όχι με διαπίστωση της αστοχίας, γ) επιθυμητός στόχος είναι τα «μηδέν λάθη» όχι «περίπου μηδέν», δ) η ποιότητα δε μετριέται με δείκτη, αλλά με το κόστος της μη ποιότητας).

Οι διαπιστώσεις του ήταν μάλλον αυστηρές και δεν μπορούσαν να βρουν εφαρμογή σε μη ελεγχόμενες μεταβλητές όπως οι δύσκολα υπολογίσιμες αντιδράσεις στην προσωπικότητα ενός ατόμου ή η μη δυνατότητα επηρεασμού των καιρικών συνθηκών κατά τη διάρκεια μιας αεροπορικής πτήσης και άρα ο αρνητικός βαθμός επηρεασμού της προσφερόμενης ποιότητας υπηρεσιών αυτής.

Η μετρησιμότητα της ποιότητας και τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια.

Στην παροχή υπηρεσιών, όπως προείπα, το βασικό πρόβλημα είναι ο προσδιορισμός μετρήσιμων προτύπων που θα διασφαλίζουν την ποιότητα.

Ορισμένα από τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια είναι αντικειμενικά (πρόσβαση, ευγένεια, επικοινωνία, ευαισθησία, ασφάλεια, το να γνωρίζουν και να καταλαβαίνουν τον πελάτη κλπ.) ορισμένα άλλα, όμως, είναι υποκειμενικά.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι εκτός από τη διάκριση των κριτηρίων ποιότητας, μελέτες σε ιδιαίτερα επιτυχημένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έδειξαν ότι αυτές παρουσιάζουν κάποια κοινά επιχειρησιακά στοιχεία αναφορικά με την ποιότητα. Αυτά αφορούν: α) Τη στρατηγική αντίληψη (αντίληψη των επιχειρήσεων για τις ισχύουσες συνθήκες στην αγορά – στόχο και τις ανάγκες των πελατών, β) Την Μακροπρόθεσμη δέσμευση της επιχείρησης για την ποιότητα (η μακροπρόθεσμη δέσμευση των επιχειρήσεων για μεγιστοποίηση των κερδών τους αλλά και για ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών), γ) Τις υψηλές απαιτήσεις απόδοσης (οι υψηλοί στόχοι απόδοσης των επιχειρήσεων), δ) Τα Συστήματα Ελέγχου Απόδοσης (ο διαρκής έλεγχος της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών μέσα από συγκριτικές αγορές ερωτηματολόγια πελατών, συλλογή παραπόνων κ.ο.κ.), ε) Τα Συστηματικά Πακέτα Παροχών προς ικανοποίηση των παραπονούμενων πελατών (άμεση ενέργεια των επιχειρήσεων στα παράπονα των πελατών), στ) Τους ευχαριστημένους υπαλλήλους και πελάτες (επικρατεί η άποψη ότι οι σχέσεις με τους υπαλλήλους επιδρά και στις σχέσεις με τους πελάτες).

-Ταχύτητα, Ποιότητα, Υψηλή Προστιθέμενη Αξία των Παρεχόμενων Υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον Σπανό (1997), η ολική εξυπηρέτηση του πελάτη παρέχεται από έναν οργανισμό όταν όλοι οι μηχανισμοί και το προσωπικό του είναι προσανατολισμένοι στο να λειτουργούν με τρόπο που κατά προτεραιότητα διασφαλίζει την ταχύτητα, ποιότητα και υψηλή προστιθέμενη αξία των παρεχομένων υπηρεσιών.

Στελέχη μεγάλων ξενοδοχείων αναφέρουν ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα στην εξυπηρέτηση πελατών τους είναι η ευκαιριακή, μη επαγγελματική

μεταχείριση των πελατών τους, πχ. από απρόσεκτους οδηγούς ταξί, ευκαιριακούς σερβιτόρους, προσωρινούς καταστηματαρχες κ.ο.κ.

Για την παραπάνω περίπτωση και παίρνοντας ως δεδομένο ένα ανεπτυγμένο τουριστικό ελληνικό νησί, εύλογο είναι το ερώτημα: «Πώς μπορείς να δεσμεύσεις στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση έναν αλλοδαπό παράνομο μετανάστη, μια που είναι και το μόνο είδος προσωπικού που είναι διαθέσιμο.

Οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι η στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι εξ ολοκλήρου προσανατολισμένη προς τον πελάτη. Σύμφωνα με τον Oakland, η ΔΟΠ ορίζεται ως «ένας τρόπος οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της επιχείρησης, κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, κάθε μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο» (Oakland, 1989). Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στη συνεχή ανταλλαγή πληροφορήσης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να εμπλακεί στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και παροχής υπηρεσίας. Μία πολύ γνωστή πτυχή αυτής της ιδέας είναι οι κύκλοι ποιότητας. Θα πρέπει να προετοιμάζονται για προσαρμογή στην έννοια της εξουσιοδότησης, ομάδες εργασίας που συναντώνται, συζητάνε και επιλύουν ορισμένα προβλήματα παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Το κύριο πρόβλημα εφαρμογής του ελέγχου ποιότητας είναι το είδος μάνατζμεντ που επικρατεί στα ξενοδοχεία.

Παροχή υπηρεσιών στα ξενοδοχεία σημαίνει ότι η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης από τον τραπεζοκόμο ή τον υπάλληλο υποδοχής, το μη προσεγμένο φαγητό, η μη αξιόπιστη λειτουργία των κρατήσεων και ο κρύος καφές δεν είναι καταστάσεις που μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν και ακόμη περισσότερο να ελεγχθούν. Τα ξενοδοχεία δίνουν εξετάσεις κάθε στιγμή, μέσα από αδιάκοπες και πολυποίκιλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού τους με τους πελάτες τους (Teare, 1996). Η καλή εντύπωση εξαρτάται τελικά από τη δέσμευση του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, που αναλαμβάνει πλήρως - μετά από κατάλληλη κατάρτιση σε μεθόδους και τεχνικές - την ικανοποίηση των πελατών. Η «στιγμή της αλήθειας» (moment of truth) για την επιχείρηση ταυτίζεται με την χρονική στιγμή που ο υπάλληλός της θα βρεθεί αντιμέτωπος με τον πελάτη που παραπονείται για το θόρυβο, τη χαλασμένη κλειδαριά ή το σκληρό κρεβάτι. Ο σωστός χειρισμός του προβλήματος και ακόμα περισσότερο η πρόληψή του, δημιουργούν αρχικά αποδοχή και σε μεταγενέστερο χρόνο, ένα πελάτη ενεργό διαφημιστή του ξενοδοχείου (Σπανός, ό.π. ). Από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της έρευνας στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Κρήτη και στην Κύπρο προκύπτει ότι οι Κρητικές μονάδες κρίνονται πιο αποδοτικές από τις Κυπριακές. Η «Περιβάλλουσα Ανάλυση Δεδομένων» χρησιμοποιώντας δύο διαφορετικά μοντέλα τα οποία αναπτύχθηκαν για

τους σκοπούς της έρευνας κατέδειξε ότι στο μεν πρώτο οι ελληνικές μονάδες έχουν κατά μέσο όρο βαθμολογία 91,73% ενώ οι κυπριακές 75,75%. Στο δεύτερο μοντέλο οι ελληνικές μονάδες επιτυγχάνουν 93,19% και οι κυπριακές 91,11%. Επιπλέον το 42% των ελληνικών μονάδων κρίνονται 100% παραγωγικές ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των κυπριακών μονάδων είναι 25%.

Οι κυπριακές μονάδες δεν καταφέρνουν να χρησιμοποιήσουν με παραγωγικό τρόπο τις εισροές τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι μονάδες δεν μεγιστοποιούν τις δυνατότητες που παρέχονται με την αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού μέσω κατάρτισης και εκπαίδευσης για να επιτύχουν κερδοφορία και ικανοποίηση πελατών. Οι μονάδες έχουν τη δυνατότητα διαμόρφωσης της ζητούμενης πολιτικής μέσω βελτίωσης μεθόδων που χρησιμοποιούν στο προσωπικό τους. Οι ίδιες παρατηρήσεις ισχύουν και για τις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες αν και οι αλλαγές που χρειάζονται είναι μικρότερες από τις αντίστοιχες κυπριακές

Οι λειτουργίες και η οργάνωση της επιχείρησης προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της πελατείας. Η ποιότητα επιτυγχάνεται σε δύο βασικά πεδία:

στο σύστημα, δηλαδή, στην εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών που μειώνουν και πρακτικά περιορίζουν στο ελάχιστο τα λάθη.

στο πάθος και τη δέσμευση, δηλαδή στην συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από όλο το ανθρώπινο δυναμικό (στελέχη και υπάλληλοι).

Επικρατεί η άποψη ότι το σύνολο των καθημερινών προβλημάτων πρέπει να επιλύονται αποτελεσματικά στο πρώτο επίπεδο του προσωπικού, δηλαδή από τους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με την πελατεία. Η προσέγγιση αυτή, όμως πρέπει να είναι συστηματική (Jones and Lockwood, ό.π.). Μια από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους της ολικής ποιότητας για την ενίσχυση της αποτελεσματικής συμμετοχής του προσωπικού είναι η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Η μέθοδος αυτή, εφαρμοσμένη από επιτυχημένες διεθνείς αλυσίδες, παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό τα κίνητρα και τα εργαλεία, το σύστημα δηλαδή και το πάθος ώστε να επιλύουν προβλήματα με πρακτικό τρόπο. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ομάδων ή κύκλων ποιότητας. Η συνεισφορά της τεχνικής των κύκλων ποιότητας στη ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα σημαντική. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι μία από τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας. Αποτελεί ένα εργαλείο της ΔΟΠ, με το οποίο ενθαρρύνεται το ανθρώπινο δυναμικό να αναλάβει την επιτυχή εκτέλεση

της εργασίας του και να εξασφαλίσει τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης προς την πελατεία.

Η έννοια πελάτης επεκτείνεται και στο λεγόμενο «εσωτερικό πελάτη», τον συνάδελφο που είναι αποδέκτης των υπηρεσιών των υπαλλήλων μέσα στην ίδια την επιχείρηση, όπου «πελάτης» της κουζίνας είναι ο τραπεζοκόμος και πελάτης του τραπεζοκόμου ο «εξωτερικός» πελάτης της επιχείρησης. Η ορθή ανταπόκριση κάθε κρίκου της αλυσίδας αυτής, από τον προμηθευτή τροφίμων μέχρι τον ταμιά, στις απαιτήσεις του πελάτη, εξασφαλίζει ότι η τελική εξυπηρέτηση θα υπερβεί τις προσδοκίες της πελατείας (James, ό.π.). Το μυστικό της ολικής ποιότητας είναι τα κίνητρα, που δεν είναι πάντα υλικά, όπως για παράδειγμα κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό για αλλαγή νοοτροπίας και κίνητρα στον πελάτη για επιλογή του ξενοδοχείου.

Η βελτίωση της ποιότητας δεν διακρίνεται από περιορισμούς, είναι αέναη. Η επιτυχία εξαρτάται από τη συνέπεια στην εφαρμογή του προγράμματος ολικής ποιότητας, που μετά την παρέλευση ενός χρονικού διαστήματος γίνεται τρόπος ζωής (Teare, 1993). Ως εκ τούτου, απαιτείται συνεισφορά όλου του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, όπως καταδεικνύει και η επιτυχημένη εμπειρία της βρετανικής αλυσίδας Scott's Hotels.

Σύμφωνα με την προσέγγιση της εν λόγω αλυσίδας, οι τρεις όροι που συνθέτουν τη στρατηγική ΔΟΠ σημαίνουν τα ακόλουθα (Teare, 1994):

**Διοίκηση:** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλο το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη λειτουργία της επιχείρησης, αγκαλιάζει μία φιλοσοφία οργάνωσης και όχι επίβλεψης επικεντρωμένη στην πελατεία και στοχεύει στο να καταστήσει τις διαμορφούμενες καταστάσεις εφικτές παρά να δημιουργήσει προσκόμματα, εμπόδια και αντιστάσεις στην αλλαγή. Σημαίνει επίσης ότι τα στελέχη πρέπει να μάθουν να αφήσουν τα πράγματα που παραδοσιακά έλεγχαν και να παραχωρήσουν εξουσία και ευθύνη στους υπαλλήλους που είναι πλησιέστερα στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν καθώς είναι εκείνοι που μπορούν να κατανοήσουν τις ανάγκες ενός τμήματος μιας επιχείρησης.

**Ολική:** σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μία επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά, μέσω της ομαδικής εργασίας, στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).



**Ποιότητα:** είναι συνώνυμη με το «γοητεύω τον πελάτη». Αυτό σημαίνει, ως ελάχιστο, εξασφάλιση ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν επακριβώς αυτό που προσδοκούν και ακόμη καλύτερα, ότι η εξυπηρέτηση της πελατείας υπερβαίνει τις προσδοκίες της (Baker and Crompton, ό.π.).

Ο στρατηγικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων και η βελτίωση των κερδών με αυξημένη αποτελεσματικότητα και περιορισμό των εξόδων που δεν αντιπροσωπεύουν άμεσα ή έμμεσα οφέλη για την πελατεία. Η προσπάθεια αυτή, συνδυασμένη με την ολική ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης, αποτελεί την καλύτερη στρατηγική απάντηση του μάνατζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.

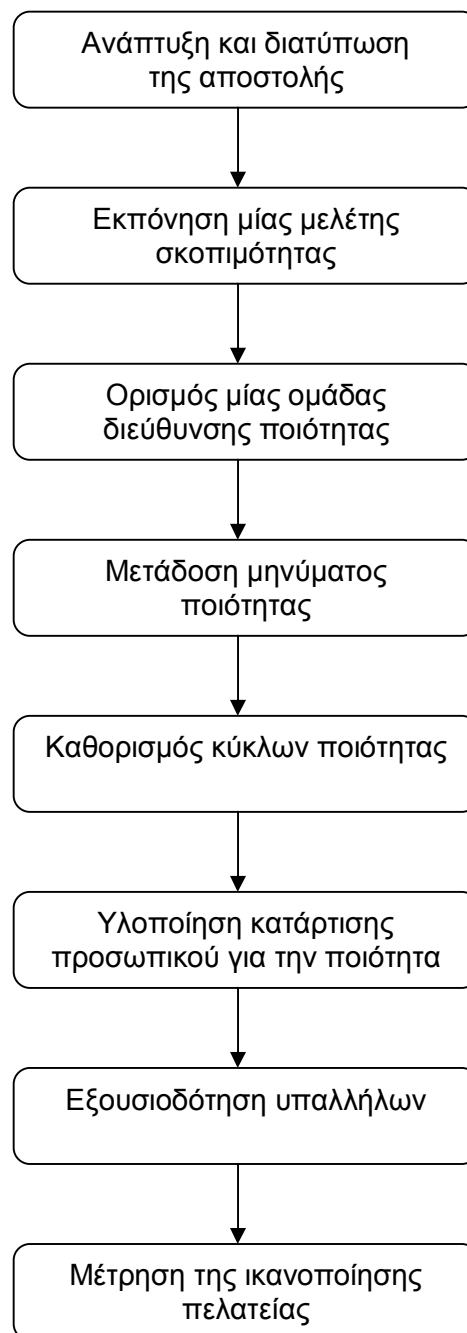
### **1.15 Γενική θεώρηση της ποιότητας**

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 (Βελισσαρίου, ό.π.). Ονομάζεται ΔΟΠ και στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυρίως, του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού (James, 1998 και Δερβιτσιώτης, ό.π.). 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 (Σπανός, 1998). Ο Jones έχει προτείνει ότι η στρατηγική ΔΟΠ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεπάγεται ένα αριθμό βημάτων-κλειδιών, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα / σχεδιάγραμμα (Jones and Merricks, 1997: 131-133

Με βάση τα παρακάτω, εκτιμούμε ότι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τη ΔΟΠ από τις άλλες στρατηγικές ποιότητας είναι:

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.

Πίνακας 2: Ένα μοντέλο Δ.Ο.Π για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις



Με σκοπό την επίτευξη εγγυημένης ποιότητας σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου ο καθένας είναι πελάτης, η συνεχής βελτίωση ποιότητας είναι κεντρικό σημείο στην αποτελεσματική ΔΟΠ (Witt and Muhlemann, 1994: 416-424 και Pun, 2002). Άρα, η ΔΟΠ είναι κάτι το συνεχές, το αέναο. Οι τεχνικές ομάδες εργασίας, όπως οι κύκλοι ποιότητας είναι σημαντικά εργαλεία όταν εφαρμόζεται η ΔΟΠ (Σπανός).

Υπογραμμίζεται ότι η υιοθέτηση του ζητήματος ποιότητας εξυπηρέτησης της πελατείας δεν σχετίζεται ούτε με την κατηγορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης ούτε με την εξωτερική πιστοποίηση, όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO (Σωτηριάδης, ό.π.).

## **1.16 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Για την επιχείρηση:

- Καθαρό κέρδος και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Απουσία περιττών ελέγχων, επανακετεργασιών, καθυστερήσεων, παρεξηγήσεων και ανθυγιεινό εργασιακό περιβάλλον

Όταν υπάρχει κακή ποιότητα:

Αρνητική Φήμη

Μειωμένο μερίδιο αγοράς

Υπευθυνότητα για το προϊόν (προστασία του καταναλωτή)

Για τον πελάτη:

- Η ποιότητα είναι σημαντικός παράγοντας, ενώ έχει τη διάθεση να πληρώσει περισσότερο γι' αυτήν.
- Ο δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει πολλούς άλλους
- Οι απαιτήσεις του πελάτη, ο χρόνος παράδοσης και η τιμή πώλησης αποτελούν το μαγικό τρίγωνο
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες οδηγούν σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον

## 1.17 Προβλήματα ελέγχου ποιότητας – Θεωρία ελλείμματος

Τα χάσματα ανάμεσα στο προφανές και το υφιστάμενο σύστημα εξυπηρέτησης είναι στο επίκεντρο ενδιαφέροντος των τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Τα τελευταία χρόνια οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ ανέπτυξαν ορισμένα μοντέλα για να περιγράψουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν σε ένα απλό μοντέλο που καθορίζει τα πέντε βασικά πεδία, στα οποία μπορούν να προκύψουν προβλήματα ποιότητας, όπως παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 1: Το «Μοντέλο των Πέντε Ελλειμμάτων» Παροχής Εξυπηρέτησης

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

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, έχουν εντοπιστεί πέντε πεδία-κλειδιά, στα οποία θα πρέπει να επικεντρώνεται το μάνατζμεντ της ποιότητας εξυπηρέτησης (Parasuraman et al., 1985: 44-46):

**Τοποθέτηση** (Προσδοκίες πελατείας - Αντιλήψεις μάνατζμεντ): η φύση της υπηρεσίας την οποία προσδοκά ο πελάτης μπορεί να μην είναι απόλυτα κατανοητή από το μάνατζμεντ.

**Εξειδίκευση** (Αντιλήψεις μάνατζμεντ - Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης): σε μερικές περιπτώσεις το επίπεδο εξυπηρέτησης που καθορίζεται από το μάνατζμεντ είναι πολύ χαμηλό σε σχέση με τις ανάγκες της πελατείας. Έτσι, για παράδειγμα, το μάνατζμεντ μπορεί να αποφασίσει ότι μία καθυστέρηση πέντε λεπτών στην υποδοχή για τη διαδικασία καταγραφής στην άφιξη είναι λογική. Στην πράξη, οι κουρασμένοι από μία καθυστερημένη πτήση πελάτες θα την θεωρήσουν υπερβολική.

**Παροχής εξυπηρέτησης** (Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης - Παροχή εξυπηρέτησης): το μάνατζμεντ μπορεί να έχει κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες της πελατείας, πλην όμως έχει αποτύχει στο σχεδιασμό και στην υποστήριξη της οργανωτικής δομής για την καταλληλότερη ανταπόκριση.

**Επικοινωνίας** (Παροχή εξυπηρέτησης - Εξωτερική επικοινωνία): τα διαφημιστικά μηνύματα μπορούν μερικές φορές να επηρεάσουν τις προσδοκίες της πελατείας. Συνεπώς, πρέπει να αποφεύγεται η χρήση διαφημιστικών σλόγκαν και μηνυμάτων επικοινωνίας – αφού πρόκειται για μία δέσμευση ή υπόσχεση - στα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε όρους επιπέδου εξυπηρέτησης.

**Αντίληψης** (Προσδοκώμενη εξυπηρέτηση - Παρασχεθείσα εξυπηρέτηση): εάν οι προσδοκίες της πελατείας συνάδουν με την εμπειρία εξυπηρέτησης, προφανώς το επίπεδο εξυπηρέτησης θα γίνει ευνοϊκά αντιληπτό. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους τα ξενοδοχεία διατηρούν συστήματα αρχείων για τους πελάτες. Ένας πελάτης επιστρέφοντας σε ένα ξενοδοχείο μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, θα μείνει ευχάριστα έκπληκτος εάν διαπιστώσει ότι θυμούνται τις προτιμήσεις του. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση ξεπερνά τις προσδοκίες του.

Τα συστήματα ελέγχου ποιότητας κανονικά σχεδιάζονται με επίκεντρο ενδιαφέροντος τα δυνητικά ελλείμματα μεταξύ σχεδιασμένης και πραγματικής εξυπηρέτησης. Ένα πραγματικό πνεύμα εξυπηρέτησης εξαρτάται από την κατάλληλη κατάρτιση του συνόλου του προσωπικού για την πλήρη κατανόηση του επιπέδου εξυπηρέτησης που θα πρέπει να υποστηρίξουν. Επιπρόσθετα, η μέτρηση του ελέγχου ποιότητας συνεπάγεται μία συστηματική συλλογή αξιόπιστων στοιχείων και την εφαρμογή της κατάλληλης τεχνικής, έτσι ώστε τα όποια συμπεράσματα προκύψουν να είναι τεκμηριωμένα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν την τάση να συγκεντρώνουν στοιχεία με μεθόδους οι οποίες είναι αναξιόπιστες στατιστικά και γενικά ατεκμηρίωτες. Ένα παράδειγμα

κακής πρακτικής είναι η πανταχού παρούσα κάρτα σχολίων για τον πελάτη που τοποθετείται στα υπνοδωμάτια (Barsky, 1992 και Σωτηριάδης, 2000).

Τα πέντε ελλείμματα / χάσματα υποδεικνύουν σε ποια πεδία θα πρέπει να κατευθυνθεί η προσπάθεια της διοίκησης για την εξασφάλιση ποιότητας εξυπηρέτησης (Parasuraman et al., 1994). Κατά κανόνα, δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση μίας αντιστοιχίας ανάμεσα στις ανάγκες των πελατών και στα συστήματα παροχής υπηρεσίας που αναπτύσσονται για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Το τελευταίο έλλειμμα είναι το μόνο από τα πέντε στο οποίο η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει περιορισμένο ή ελάχιστο άμεσο έλεγχο. Μπορεί να γίνει αντικείμενο παρακολούθησης με ερωτηματολόγια ικανοποίησης πελατών ή με έρευνες αγοράς.

Λογική συνέχεια των παραπάνω αποτελεί η εξέταση του τρόπου με τον οποίο η ποιότητα μπορεί να σχεδιαστεί μέσα σε μία ξενοδοχειακή μονάδα.

### **1.18 Κόστος της ποιότητας**

- Το υψηλό επίπεδο ποιότητας (που ενδέχεται να κοστίζει πολύ) έχει σαν άμεσο αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος
- Η παραγωγή του προϊόντος πρέπει να γίνεται μέσα σε ορισμένα ανταγωνιστικά όρια κόστους. Παλαιότερα επικρατούσε η άποψη ότι η επίτευξη καλύτερης ποιότητας απαιτούσε υψηλότερο κόστος παραγωγής.
- Η αντίληψη αυτή άλλαξε με την ολοκλήρωση και εγκαθίδρυση αποδοτικών προγραμμάτων ποιότητας.
- Η ποιότητα είναι μετρήσιμο μέγεθος .
- Το κόστος της ποιότητας παρέχει έναν απλό δείκτη μέσω του οποίου η διοίκηση και τα στελέχη που σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα μπορούν να συνεννοηθούν απλά και αποτελεσματικά.
- Η μέτρηση του κόστους αποτελεί τη βάση αξιολόγησης των προγραμμάτων που αφορούν την ποιότητα.

### **Η έννοια του κόστους περιλαμβάνει**

- Το κόστος ελέγχου ποιότητας
- Το κόστος αποτυχίας του ελέγχου
- το κόστος ελέγχου περιλαμβάνει το κόστος πρόληψης και το κόστος εκτίμησης
- το κόστος αποτυχίας του ελέγχου το κόστος εσωτερικών αστοχιών και το κόστος εξωτερικών αστοχιών

### **1.18.2 Κόστος ελέγχου ποιότητας**

Το κόστος πρόληψης: είναι το κόστος των ενεργειών που απαιτούνται για την αποφυγή της παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων.

#### **Περιλαμβάνει:**

- Τον πλήρη σχεδιασμό του συστήματος ποιότητας
- Τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας
- Το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του πληροφοριακού εξοπλισμού σχετικά με την ποιότητα
- Την εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας και την ανάπτυξη – εξέλιξη του εργατικού δυναμικού
- Την επιβεβαίωση του σχεδίου του προϊόντος
- Τη διαχείριση και ανάπτυξη του συστήματος ποιότητας
- Άλλα προληπτικά κόστη

Το κόστος εκτίμησης: είναι το κόστος των ενεργειών που απαιτούνται για διατήρηση του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας. Περιλαμβάνει:

- Τον έλεγχο και επιθεώρηση όλων των αγοραζόμενων στοιχείων και υλικών
- Τον εργαστηριακό έλεγχο αποδοχής
- Όλες τις διαδικασίες μέτρησης και τις εργαστηριακές δοκιμές
- Την επιθεώρηση
- Τον έλεγχο και τις δοκιμές
- Το προσωπικό ελέγχων και δοκιμών

### **1.18.3 Κόστος αποτυχίας ελέγχου**

Είναι το κόστος που προκαλείται από τη χρήση και την παραγωγή προϊόντων που δεν συμμορφώνονται με τις ποιοτικές προδιαγραφές

Το κόστος εσωτερικών αστοχιών: είναι το κόστος που προκαλείται από τη μη ικανοποιητική ποιότητα στο εσωτερικό της επιχείρησης (δηλ. ελαττωματικά προϊόντα και υλικά, καθυστερήσεις παραγωγής, κλπ).

Περιλαμβάνει:

- Τα ελαττωματικά προϊόντα
- Τις προμήθειες υλικών
- Το χρόνο καθυστερήσεων για διορθωτικές ενέργειες σε προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα

Το κόστος εξωτερικών αστοχιών: είναι το κόστος που προκύπτει από τη μη ικανοποιητική ποιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (δηλ. χαμηλή απόδοση προϊόντος, χαμηλής αξιοπιστία, επιστροφές, παράπονα κλπ).

Περιλαμβάνει:

- Τα παράπονα εντός των πλαισίων εγγύησης
- Τα παράπονα εκτός των πλαισίων εγγύησης
- Τη συντήρηση, επισκευή και υποστήριξη του προϊόντος
- Την ευθύνη του προϊόντος
- Την ανάκληση του προϊόντος



## 2. Ανάλυση του ξενοδοχειακού προϊόντος

### 2.1 Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι

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

Οι υπηρεσίες είναι άυλες και δεν μπορούν να έρθουν στην ιδιοκτησία του πελάτη. Η ποιότητα των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από την υποκειμενικότητα, διότι ο κάθε πελάτης παίρνει διαφορετικό όφελος από την κατανάλωση τους.

Η ποιότητα πολλών ξενοδοχειακών υπηρεσιών εξαρτάται απόλυτα από την συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικά στις περιπτώσεις που η υπηρεσία ως προϊόν καταναλώνεται την στιγμή που παράγεται. Το σερβίρισμα του φαγητού για παράδειγμα είναι μια υπηρεσία που ο πελάτης καταναλώνει ακριβώς την στιγμή που ο σερβιτόρος την προσφέρει. Ενώ ο καθαρισμός του δωματίου είναι μια υπηρεσία στην οποία ο χρόνος παράγωγης διαφέρει από τον χρόνο κατανάλωσης, αφού η καμαριέρα πρώτα καθαρίζει το δωμάτιο και στη συνέχεια ο πελάτης κάνει χρήση. Η ποσότητα του διαθέσιμου ξενοδοχειακού προϊόντος ορίζεται από το μέγεθος του ξενοδοχείου και η ποιότητα ορίζει την οικονομική του επιτυχία και εξέλιξη.

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι αποτέλεσμα σύνθεσης ενός πλέγματος αγαθών και υπηρεσιών όπως:

1. Φυσικό και τεχνητό περιβάλλον
2. Φήμη της περιοχής εγκατάστασης του ξενοδοχείου
3. Αρχιτεκτονική διακόσμηση και διαρρύθμιση του ξενοδοχείου
4. Άνεση, θεά, καθαριότητα και ευκολίες των υπνοδωματίων
5. Φαγητά, ποτά και λοιπά προσφερόμενα υλικά αγαθά
6. Εξυπηρέτηση, προθυμία, θετικότητα των εργαζομένων
7. Μουσική, διασκέδαση και γενικά κάθε προσφερόμενη ευκολία

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το ξενοδοχειακό προϊόν προσφέρετε σε δεδομένο τόπο ο οποίος δεν επιδέχεται μεταβολή διότι το ξενοδοχείο δεν κινείται και δεν μεταφέρεται. Επίσης η κατανάλωση των υπηρεσιών απαιτεί ο πελάτης να είναι φυσικά παρών στον χώρο του ξενοδοχείου.

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

- Είναι πολύμορφο και πολυσύνθετο. Είναι δηλαδή ένα προϊόν το οποίο αποτελείται από πολλά προϊόντα τα οποία είναι διαφορετικά μεταξύ τους. Τα προϊόντα αυτά προσφέρονται σε διαφορετικές στιγμές σε διαφορετικούς χώρους και από διαφορετικούς ανθρώπους.
- Καταναλώνεται επί ημέρες και η γνώμη του πελάτη για την συνολική ποιότητα, ολοκληρώνεται μετά την αποχώρηση.
- Δεν αποθηκεύεται. Το δωμάτιο του ξενοδοχείου που δεν νοικιάστηκε την μια ημέρα, δεν μπορεί να νοικιαστεί την επόμενη, καλύπτοντας έτσι την απώλεια εσόδου της προηγούμενης ημέρας.
- Δεν μεταφέρεται και δεν διανέμεται στις διάφορες αγορές, αλλά υποχρεώνει τον καταναλωτή να μεταφερθεί αυτός στον χώρο που προσφέρεται
- Εξαρτάται από πολλούς έξω-ξενοδοχειακούς παράγοντες. Άσχημες κλιματολογικές συνθήκες, σεισμοί, φωτιές, τρομοκρατικές ενέργειες ή άλλες καταστροφές δημιουργούν πρόβλημα στην ποιότητα του.

Το ξενοδοχειακό προϊόν μπορεί να αναλυθεί σε πέντε επίπεδα. Στο κεντρικό, στο επίσημο, στο προσδοκώμενο, το επαυξημένο και το συμπληρωματικό προϊόν.

Το ξενοδοχειακό προϊόν, με μια πρώτη ματιά, προσφέρει στους πελάτες του δωματίου, διατροφή, διάφορες υπηρεσίες, τους χώρους, την αισθητική του παρουσία, αλλά και το δικαίωμα να ζήσουν στην περιοχή όπου βρίσκεται το ξενοδοχείο.

Στην ουσία όμως ο πελάτης ανάλογα με την περίπτωση περιμένει κάτι περισσότερο σημαντικό από το ξενοδοχείο. Ο τουρίστας για παράδειγμα με τις διακοπές, ξεφεύγει από την καθημερινότητα, εισπράττει ένα ευχάριστο και διαφορετικό τρόπο ζωής σωματικά και ψυχικά, ξεκούραση, ξενοιασιά, γνωριμίες, παρέα και διασκέδαση θέλει να δει κάτι το διαφορετικό από αυτό που είχε συνηθίσει στον τόπο διαμονής του. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν το κέντρο βάρους, την ουσία του προϊόντος και ονομάζονται κεντρικό προϊόν.

Βέβαια ο πελάτης δεν δέχεται πάντα ότι με την αγορά της ξενοδοχειακής διαμονής επιζητά αλλαγή του τρόπου ζωής του, εμπειρίες και συναισθήματα. Αλλά αν δεν τα εισπράξει όλα αυτά, τότε ενοχλείται.

Για το λόγο αυτό, η επιστήμη του marketing, υποστηρίζει ότι πρέπει οι ανάγκες του πελάτη να ερευνώνται σε βάθος, διότι στο βαθμό που καλύπτονται, ο πελάτης είναι ευχαριστημένος, αυξάνει και επαναλαμβάνει τις καταναλώσεις του.

Το προσδοκώμενο προϊόν συνδέεται με την εικόνα που διαμορφώνει για αυτό στο μυαλό του ένας πελάτης. Ένας Φιλανδός τουρίστας που αγοράζει ένα τουριστικό ταξίδι στα Χανιά, φαντάζεται με κάποιο τρόπο το ξενοδοχείο που αγόρασε. Οι εικόνες που φέρνει στο μυαλό του έχουν αφετηρία τις φωτογραφίες του ξενοδοχείου που είδε στον κατάλογο του ταξιδιωτικού πράκτορα, οι οποίες όμως είναι ασαφείς, διότι ο ίδιος δεν έχει εμπειρία του ξενοδοχείου και της περιοχής. Κατά συνέπεια δεν μπορεί να ορίσει με ακρίβεια τις πραγματικές εικόνες που συνδέονται με το άρωμα των λουλουδιών του κήπου, την θερμοκρασία και την ένταση της θαλάσσιας αύρας, τα άτομα που κυκλοφορούν κάνουν ηλιοθεραπεία ή κολυμπούν στην πισίνα. Φαντάζεται λοιπόν αόριστα αυτό που αγόρασε στην Φιλανδία και πρόκειται μετά από μήνες να απολαύσει στην Ελλάδα.

Το προσδοκώμενο όφελος που θα προκύψει από την επιλογή αυτή μπορεί να ονομαστεί «προσδοκώμενη αποδοτικότητα ή προσδοκώμενη ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος». Η προσδοκώμενη ποιότητα εξαρτάται από την προσωπικότητα του κάθε πελάτη, την προκατάληψη και προδιάθεση του σχετικά με την επιλεγείσα κατανάλωση αλλά και από τον λόγο για τον οποίο ταξιδεύει. Σε ένα ζευγάρι τουριστών για παράδειγμα, η σύζυγος επιθυμούσε διακοπές στην Κέννα και ο σύζυγος στην Ρόδο. Επικράτησε η επιθυμία του συζύγου, ο οποίος στη Ρόδο βρίσκει τα πάντα υπέροχα, ενώ η σύζυγος είναι αρνητικά προκατειλημμένη, ανακαλύπτει συνεχώς προβλήματα (στην θερμοκρασία σερβιρίσματος του κρασιού, χνούδι κάτω από το κρεβάτι κ.λ.π.). Βέβαια, στην περίπτωση αυτή, τα υποκειμενικά αίτια αρνητικής προκατάληψης έχουν αφετηρία στο τουριστικό προϊόν, το οποίο όμως επηρεάζει το ξενοδοχειακό, δεδομένου ότι το δεύτερο είναι υποσύνολο του πρώτου.

Είναι συχνότατο το φαινόμενο, αντικειμενικά ή υποκειμενικά προβλήματα του τουριστικά προϊόντος, να εκτονώνονται στο χώρο του ξενοδοχείου και να δημιουργούν την εικόνα μη ποιοτικού ξενοδοχειακού προϊόντος.

Η προσδοκώμενη ποιότητα έχει άμεση σχέση με το κόστος του ξενοδοχειακού προϊόντος. Όταν ο Φιλανδός πληρώσει ένα ποσό X για δύο εβδομάδες με ημιδιατροφή στα Χανιά φαντάζεται ότι θα απολαύσει ένα προϊόν Π.

Όταν όμως πληρώσει δύο φορές X, τότε οι απαιτήσεις του από το προϊόν αυξάνονται. Κατά συνέπεια, η τιμή του προϊόντος επεμβαίνει άμεσα στην προσδοκώμενη ποιότητα του.

Το ξενοδοχείο, εξαιτίας της υποκειμενικής εκτίμησης του προϊόντος, μπορεί να αυξήσει τις προσφορές του με σκοπό να υπερκαλύψει την προσδοκώμενη ποιότητα, προσφέροντας επαυξημένο προϊόν. Για το λόγο αυτό η διοίκηση του ξενοδοχείου μπορεί να χρησιμοποιήσει την παροχή επιπλέον, μη αναμενόμενων υπηρεσιών και προσφορών, οι οποίες αναβαθμίζουν το ξενοδοχειακό προϊόν. Τα επιπλέον μέτρα που λαμβάνει το ξενοδοχείο, μπορούν να αφορούν στην μη αναμενόμενη προσφορά ποτών και φρούτων στα δωμάτια, στην οργάνωση εκδρομών και περιπάτων χωρίς επιβάρυνση της πελατείας, στην διοργάνωση ειδικών εορταστικών βραδιών, στην προσφορά εδεσμάτων υψηλού κοστολογίου (φασιανός, αστακός κ.λ.π.) στο πλαίσιο των συμφωνηθέντων της διατροφής.

Όταν φύγουν οι πελάτες, το ξενοδοχείο δεν τους διαγράφει, αλλά συνεχίζει τις σχέσεις του μαζί τους, με την αποστολή ευχητηρίων καρτών στις γιορτές ή στα γενέθλια τους, με προσφορές διαμονής με έκπτωση και εκδηλώνει μια διάθεση επιπλέον εξυπηρέτησης των παλαιών πελατών. Το τμήμα αυτό του προϊόντος καλείται συμπληρωματικό προϊόν.

Ποιότητα, είναι η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του με βάση τα πρότυπα του και την τιμή που πληρώνει (3). Το ξενοδοχειακό προϊόν δηλαδή μπορεί να θεωρηθεί τόσο ποιοτικό, όσο ο πελάτης ικανοποιείται από την κατανάλωση του. Ο παραπάνω ορισμός, εστιάζει στην υποχρέωση του ξενοδοχείου να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της πελατείας και να δραστηριοποιείται προς την ικανοποίησή τους. Αναφορικά με το ξενοδοχείο, ποιότητα είναι το ελάχιστο επίπεδο υπηρεσιών που μια επιχείρηση επιλέγει να παρέχει για να ικανοποιήσει τη πελατεία στόχο της. Παράλληλα είναι ο βαθμός της σταθερότητας που το ξενοδοχείο μπορεί να διατηρήσει, ενώ προσφέρει το προκαθορισμένο επίπεδο υπηρεσιών. Ο ορισμός αυτός εστιάζει στη σταθερότητα και συνέπεια που πρέπει να διατηρεί το ξενοδοχείο, σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων του. Οι απαιτήσεις του κάθε πελάτη σχετικά με το ξενοδοχειακό προϊόν δεν είναι ίδιες. Ορισμένοι πελάτες ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιότητα του φαγητού, άλλοι για την καθαριότητα του δωματίου κ.λ.π. Στον πίνακα, βαθμολογείται η σημασία που δίνουν οι πελάτες σε ένα σύνολο στοιχείων του ξενοδοχειακού προϊόντος, όπου ο βαθμός 1 σημαίνει ότι το στοιχείο αυτό θεωρείται σημαντικό, ο βαθμός 2 σημαίνει ότι θεωρείται μέτριας σημασίας και ο 3 ότι θεωρείται ασήμαντο (4):

Η βελτίωση της ποιότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος μπορεί να γίνει με δύο τρόπους. Με τη σύμμετρη αναβάθμιση, οπότε δίνεται έμφαση βελτίωσης της ποιότητας όλων των στοιχείων του προϊόντος και με την ασύμμετρη, οπότε δίνεται έμφαση βελτίωσης της ποιότητας όλων των

στοιχείων του προϊόντος και με την ασύμμετρη, οπότε δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε ένα ειδικά στοιχείο του ξενοδοχειακού προϊόντος (5).

Πίνακας. Ιεράρχηση των προτιμήσεων των πελατών ξενοδοχείου σ' επιλεγμένα θέματα.

Ευχαρίστηση του Πελάτη	Ευχαρίστηση	Δυσαρέσκεια
Ευγενική συμπεριφορά υπαλλήλου που έκανε την κράτηση δωματίου	3	2
Καθαρό δωμάτιο	2	1
Χαμογελαστοί εργαζόμενοι	1	2
Επαρκείς πετσέτες στα δωμάτια		
Έγκαιρη αφύπνιση	2	1
Άριστο φαγητό	1	2
Πολλοί εργαζόμενοι θυμούνται το όνομα του πελάτη	1	2
Συνεχής παροχή ζεστού νερού	3	1
Επαφή του διευθυντή με τους πελάτες	1	3
Καλή διακόσμηση	2	3
Μεγάλος αριθμός πελατών στα τμήματα του ξενοδοχείου	2	3

Η σύμμετρη αναβάθμιση της ποιότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος, αφορά στην ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων υπνοδωματίων, εστιατορίων, μπαρ, τηλεφωνικού κέντρου κ.λ.π. Στο τμήμα των δωματίων γίνεται προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας της επίπλωσης, του κλιματισμού, των υπηρεσιών κ.λ.π. Στα εστιατόρια δίνεται σημασία σε όλα τα στοιχεία των προϊόντων τους, όπως η ποιότητα των φαγητών και ποτών, η επίπλωση, η μουσική, η ποικιλία εδεσμάτων και ποτών, οι υπηρεσίες κ.λ.π. Σε σχέση με τις υπηρεσίες σερβιρίσματος δίνεται σημασία στην ταχύτητα στην ταχύτητα, ευγένεια, προθυμία, τεχνική κ.λ.π. Δηλαδή το ξενοδοχειακό προϊόν αναλύεται συστηματικά και γίνεται προσπάθεια αναβάθμισης σε όλα τα σημεία.

Η ασύμμετρη αναβάθμιση εστιάζει σε ένα στρατηγικό στοιχείο, το οποίο θεωρείται ότι μπορεί να αποτελέσει σημείο διαφοροποίησης από την αγορά και σημαντική αιτία προσέλκυσης πελατείας και ικανοποίηση των αναγκών της. Αυτό φαίνεται στις διαφημιστικές καμπάνιες ορισμένων ξενοδοχείων, τα οποία προτείνουν ως κύριο συστατικό του προϊόντος της όμορφη θέα τους, ή τον φημισμένο chef και το ποιοτικό γαστρονομικό προϊόν τους, ή την προθυμία και ευγένεια του προσωπικού τους, ή το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης εξαιτίας του μεγάλου αριθμού

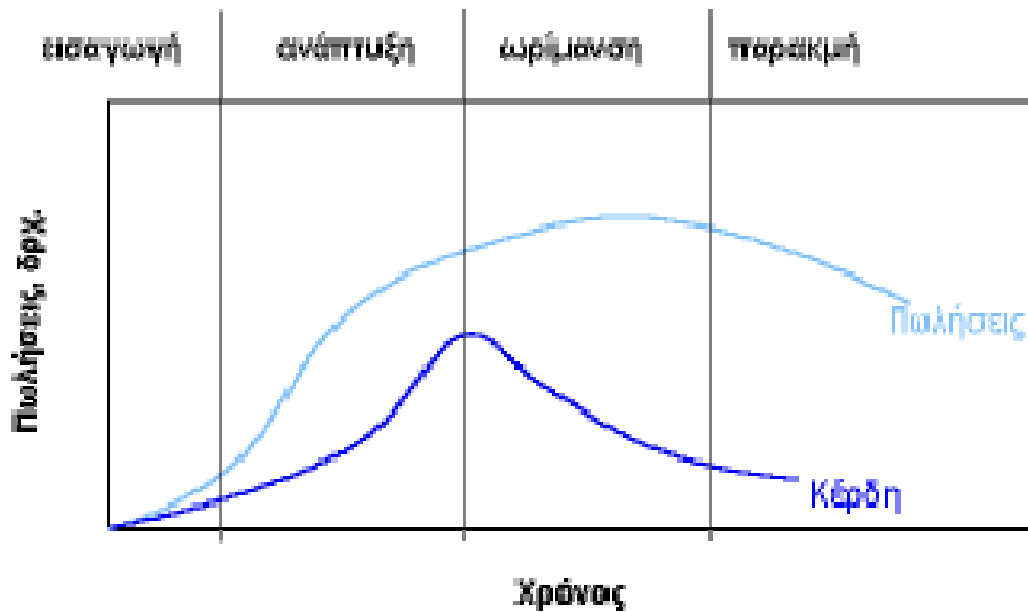
απασχολούμενων υπαλλήλων υποστηρίζοντας ότι διαθέτουν ένα εργαζόμενο για κάθε πελάτη, κ.λ.π.

Η ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος εξαρτάται και από την ποιότητα της εικόνας του, δηλαδή του κύρους του ως κοινωνικό σύμβολο. Έτσι ο καταναλωτής που κάνει διακοπές σε κάποιο «Hilton», τοποθετείται κοινωνικά σε υψηλότερο επίπεδο από αυτόν που κάνει διακοπές σε κάποιο μη επώνυμο ξενοδοχείο. Τα προϊόντα που είναι ακριβά εντάσσουν τους καταναλωτές τους στους οικονομικά ισχυρούς, ενώ τα προϊόντα που είναι της μόδας, εντάσσουν τους καταναλωτές τους στους «in», δηλαδή στους επίκαιρους και καλά πληροφορημένους. Η ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, συνδέεται επίσης με στοιχεία της ευρύτερης περιοχής στην οποία βρίσκεται το ξενοδοχείο. Για παράδειγμα, η θέα από τα δωμάτια του ξενοδοχείου στη θάλασσα ή σε ένα ιστορικό μνημείο, αποτελεί θετικό στοιχείο του ξενοδοχειακού προϊόντος, αν και η θάλασσα ή το μνημείο δεν αποτελούν περιουσία του ξενοδοχείου. Βέβαια το ξενοδοχείο μπορεί να αυξήσει το όφελος που παίρνουν οι ξενοδοχειακοί πελάτες από τη θέα, δηλαδή να βελτιώσει την ποιότητα ενός στοιχείου του ξενοδοχειακού προϊόντος, τοποθετώντας αναπαυτικές καρέκλες στα μπαλκόνια, τοποθετώντας καρέκλες τέντες για να τα προστατεύουν από τον ήλιο, παρέχοντας υπηρεσίες σερβιρίσματος στα δωμάτια για να τα προστατεύουν από τον ήλιο, παρέχοντας υπηρεσίες σερβιρίσματος στα δωμάτια για να μπορούν οι πελάτες να πίνουν το ποτό τους κοιτώντας τη θέα, φωτίζοντας τα αξιοθέατα το βράδυ ώστε να είναι ορατά κ.τ.λ.

Η ποιότητα τόσο του επίσημου, όσο και του κεντρικού ξενοδοχειακού προϊόντος, παίζει τεράστιο ρόλο στην αποδοτικότητα και επιβίωση του ξενοδοχείου, διότι το ποιοτικό προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες της πελατείας και ο ικανοποιημένος πελάτης είναι ένας πιστός πελάτης. Όχι μόνο θα έλθει ξανά στο ξενοδοχείο, αλλά θα το διαφημίσει και στον κύκλο του. Ενώ ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα πράξει τα αντίθετα. Σύμφωνα με τον Ph. Kotler, ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει ένδεκα υποψήφιους πελάτες, ενώ ένας ευχαριστημένος φέρνει τρεις.

## **2.2 Πληροφορίες σχετικά με τον κύκλο ζωής προϊόντος**

Ο κύκλος ζωής προϊόντων (product life cycle) είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα και χρήσιμα εργαλεία στη στρατηγική μάρκετινγκ της σύγχρονης επιχείρησης όπου το χρησιμοποιούνται πλέον σε όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε προϊόν περνάει στη διάρκεια της ζωής του από διάφορα στάδια με ξεχωριστά χαρακτηριστικά το καθένα. Στην συνέχεια αναλύω τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος.



Πηγή : Bluewave Product Life Circle

**Στάδιο εισαγωγής:** είναι το στάδιο στο οποίο η επιχείρηση λανσάρει το προϊόν με συγκεκριμένες επιλογές τιμής, προβολής και διάθεσης, που μπορούν όμως να αλλάξουν στο μέλλον καθώς αρχίζει να παρατηρεί τις αντιδράσεις πελατών και καταναλωτών. Στο στάδιο αυτό συνήθως δεν υπάρχουν κέρδη γιατί απαιτούνται σημαντικά έξοδα για την εκτέλεση στρατηγικών εισόδου στην αγορά. Για τις επιχειρήσεις που λανσάρουν καινοτομικά προϊόντα είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ενημερώνουν το χρήστη για τα πλεονεκτήματα της καινούργιας κατηγορίας προϊόντων παρά για τη συγκεκριμένη μάρκα τους. Σκοπός είναι η αύξηση της ζήτησης της νέας κατηγορίας προϊόντων. Στο στάδιο αυτό παρατηρούνται και οι περισσότερες αποτυχίες προϊόντων.

**Στάδιο ανάπτυξης:** τα προϊόντα που επιβιώνουν του σταδίου εισαγωγής αρχίζουν να έχουν πλέον επιταχυνόμενους ρυθμούς πωλήσεων και κερδών. Το επιτυχημένο προϊόν προσελκύει μιμητές και ένα μέτρο της επιτυχίας είναι ο αριθμός των νέων ανταγωνιστών. Η παρουσία νέων ανταγωνιστών είναι ενδεικτική της έναρξης του σταδίου αυτού. Στο στάδιο αυτό αρχίζει πλέον κάποιος ανταγωνισμός τιμών ενώ η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει όσο γίνεται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος της. Η επιχείρηση αρχίζει να διαφημίζει πλέον το δικό της προϊόν της ειδικά και να χτίζει το brand της προσπαθώντας να αυξήσει τη ζήτηση του δικού της προϊόντος (σε αντίθεση με την αύξηση της ζήτησης της κατηγορίας στο προηγούμενο στάδιο). Ας σημειωθεί ότι στο στάδιο αυτό οι πωλήσεις των κατασκευαστριών επιχειρήσεων προς τους μεσάζοντες (διανομείς, χονδρική, λιανική πώληση) είναι μεγαλύτερη απ'

ότι οι πωλήσεις στον τελικό χρήστη καθώς οι μεσάζοντες προσπαθούν να έχουν μεγάλα αποθέματα του επιτυχημένου προϊόντος.

**Στάδιο ωρίμανσης:** στο στάδιο αυτό το προϊόν είναι πλέον καθιερωμένο στην αγορά. Οι πωλήσεις αυξάνονται με μειούμενο ρυθμό καθώς ο αριθμός νέων χρηστών αρχίζει να μειώνεται. Τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται. Στο στάδιο αυτό η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης εστιάζεται στη διατήρηση των πιστών χρηστών του προϊόντος και η προβολή εστιάζεται στη συντήρηση του brand. Διάφορες αλλαγές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι δυνατές στη φάση αυτή και συχνά μπορεί να είναι δευτερεύουσας σημασίας ή και απλώς διακοσμητικές για να δημιουργούν την εντύπωση ανανέωσης. Στη φάση αυτή οι κατασκευάστριες επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον να επαφίενται στους μεσάζοντες για αύξηση των πωλήσεων και πρέπει να δημιουργούν ζήτηση από τους χρήστες οι ίδιες. Οι μεσάζοντες συνήθως διαχειρίζονται πολλά προϊόντα και έτσι δεν έχουν λόγο να δείξουν προτίμηση σε κάποιο συγκεκριμένο. Έτσι οι κατασκευάστριες επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν τους μεσάζοντες με διάφορες εκπτώσεις και προνομιακή μεταχείριση. Οι πόλεμοι τιμών είναι πολύ συνηθισμένοι στο στάδιο αυτό και έχουν ως σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς εις βάρος ανταγωνιστών και τις συνακόλουθες οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και διάθεση.

στάδιο παρακμής: στο στάδιο αυτό για διάφορους λόγους οι πωλήσεις μπορεί να αρχίσουν να μειώνονται οπότε και επιβάλλουν την έξοδο των ασθενέστερων ανταγωνιστών από τον κλάδο, καθώς η κερδοφορία μπορεί να είναι πλέον αμφίβολη. Συνήθως οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν έχουν ήδη προβλέψει την εξέλιξη αυτή και έχουν προσπαθήσει με την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ να έχουν τα μερίδια αγοράς που επιτρέπουν κερδοφορία.

Ο κύκλος ζωής προϊόντων είναι πολύ χρήσιμος στο σύγχρονο μάνατζμεντ του μάρκετινγκ γιατί επιτρέπει σε όποιον καταστρώνει τη στρατηγική μάρκετινγκ να προβλέπει τις αλλαγές μεταξύ σταδίων και να προβαίνει στις κατάλληλες αλλαγές της στρατηγικής με αναπροσαρμογές στο μίγμα μάρκετινγκ, δηλ. στο προϊόν, στην τιμή του, στην προβολή του. Ας σημειωθεί ότι η παρακολούθηση των συνολικών πωλήσεων του κλάδου κάνει το εργαλείο αυτό πολύ αποτελεσματικό (συχνά η βασική πληροφορία που έχει άμεσα μια επιχείρηση είναι οι δικές της πωλήσεις). Οι συνολικές πωλήσεις του κλάδου παρέχουν σαφείς ενδείξεις ως προς την έναρξη και το τέλος κάθε σταδίου. Όταν πχ οι πωλήσεις αυτές δείχνουν ότι το προϊόν είναι πλέον καθιερωμένο στην ευρύτερη αγορά το στάδιο της ωρίμανσης είναι πλέον γεγονός. Ο αριθμός των ανταγωνιστών επίσης παρέχει ενδείξεις ως προς την έναρξη του σταδίου ωρίμανσης.



Η έκταση του κύκλου και κάθε σταδίου ξεχωριστά εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Εάν πχ το προϊόν δεν είναι πολύπλοκο στην παραγωγή του, είναι φτηνό και εύκολο στη χρήση του και ικανοποιεί κάποια ανάγκη μπορεί να έχει μεγάλη επιτάχυνση στις πωλήσεις του στα αρχικά στάδια και μπορεί να έχει ένα σύντομο κύκλο ζωής συνολικά. Γενικά προϊόντα που είναι εύκολο να αντιγραφούν και η παραγωγή τους δεν είναι δύσκολη προσελκύουν ανταγωνιστές στον κλάδο και έχουν σύντομους κύκλους ζωής.

Ας σημειωθεί ότι ο κύκλος ζωής ως εργαλείο μάρκετινγκ δεν μπορεί να προβλέψει την έκταση του κύκλου ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Βασικό καθήκον κάθε μάνατζερ είναι να κάνει συνεχώς εκτίμηση του προϊόντος του και της θέσης του στο ανταγωνιστικό περιβάλλον ώστε να προβλέπει τις απαιτούμενες αλλαγές στη στρατηγική του που θα του επιτρέψουν να διαχειρίζεται το προϊόν επικερδώς.

η παράταση του κύκλου

Πολλά προϊόντα βρίσκονται στα δύο τελευταία στάδια και εφ' όσον οι κατασκευάστριες επιχειρήσεις παραμένουν στην αγορά έχουν στη διάθεση τους διάφορες στρατηγικές για την παράταση του κύκλου, την αύξηση δηλ. των πωλήσεων σε επίπεδα που τους επιτρέπει κερδοφορία (το θέμα αυτό το έχουμε δει παλιότερα από άποψη γενικής στρατηγικής σε ώριμες αγορές). Βασικές στρατηγικές στην περίπτωση αυτή είναι: ανεύρεση νέων χρηστών: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναζητεί νέους χρήστες σε τμήματα της αγοράς έξω από αυτά της αρχικής τμηματοποίησης της αγοράς της (νέες δημογραφικές, κοινωνικές κλπ ομάδες) και προσπαθεί να δημιουργήσει τη σχετική ζήτηση. Ένα κλασικό παράδειγμα είναι η Johnson & Johnson που πριν πολλά χρόνια άρχισε να επιτυχημένα να πλασάρει το σαμπουάν της για μωρά σε όλες τις ηλικίες καταναλωτών.

ανάπτυξη νέων χρήσεων του προϊόντος: πολλές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ή και αναπτύσσουν νέες χρήσεις για το προϊόν τους και τις προβάλλουν ανάλογα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στην περίπτωση αυτή είναι η κατασκευάστρια ανθρακικής σόδας Arm & Hammer στις ΗΠΑ που εδώ και χρόνια έχει επιδιώξει επιτυχημένα την παρουσία του προϊόντος της ως συστατικού σε απορρυπαντικά, οδοντόπαστες, αποσμητικά κλπ.

Συχνότερη χρήση του προϊόντος: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να προκαλέσει συχνότερη χρήση του προϊόντος από τους υπάρχοντες χρήστες, χρησιμοποιώντας την κατάλληλη προβολή.

Συνήθως η επιχείρηση έχει υψηλότερα έσοδα αν κατορθώσει να πείσει αυτούς που ήδη χρησιμοποιούν το προϊόν της να αυξήσουν την χρήση και κατανάλωση του. Πριν από χρόνια οι παραγωγοί συσκευασμένου χυμού πορτοκαλάδας της Φλόριδας των ΗΠΑ έκανα μια μεγάλη

διαφημιστική εκστρατεία με το σλόγκαν "η πορτοκαλάδα δεν είναι πια μόνο για το πρωινό". Ένα άλλο κλασικό παράδειγμα είναι η οδηγία χρήσης σε κάθε μπουκάλι σαμπουάν "Lather. Rinse. Repeat". Η εκτέλεση των στρατηγικών αυτών απαιτεί μεγάλη προσοχή και κατάλληλη προετοιμασία. Η επιχείρηση πρέπει να προβλέψει πότε οι πωλήσεις θα αρχίσουν να μειώνονται ώστε να τις έχει έτοιμες για εκτέλεση τον κατάλληλο χρόνο, κάτι βέβαια που δεν είναι πάντα εύκολο. Εννοείται ότι για πολλά προϊόντα δεν υπάρχει καμία ελπίδα παράτασης ζωής που είτε λόγω καταναλωτικών συνηθειών είτε λόγω τεχνολογικής εξέλιξης περνάνε στην αφάνεια.

### **3. Ανάλυση πάνω στην θεσμική κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων**

Νέα εποχή στην κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων και συνεπώς στην εικόνα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος εγκαινιάζει το υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης και ο ΕΟΤ με την προκήρυξη διαγωνισμού για την ανάδειξη αναδόχου του έργου Πρόσληψη Συμβούλου για την διατύπωση προτάσεων σχετικά με τη δημιουργία ελληνικού προτύπου για την ταξινόμηση των κύριων και συμπληρωματικών τουριστικών καταλυμάτων της χώρας με το σύστημα των "αστεριών" και "κλειδιών". Η προθεσμία κατάθεσης προσφορών για τον συγκεκριμένο διαγωνισμό έληξε τη Δευτέρα 15 Ιανουαρίου 2007, με 4 εταιρίες να διεκδικούν τη θέση του Συμβούλου και τις ελπίδες όλων για τη θέσπιση ενός αποτελεσματικού και λειτουργικού πλαισίου κατηγοριοποίησης των ξενοδοχείων, που θα δίνει σαφή εικόνα των προσφερόμενων υπηρεσιών στους επισκέπτες της χώρας μας.

Το Travel Daily News επικοινωνήσε με τους διαγωνιζόμενους και ζήτησε να μάθει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της κάθε εταιρίας έναντι της άλλης, που θα της εξασφαλίσουν τη θέση του Συμβούλου, τουλάχιστον σε ότι αφορά στην εμπειρία ανάλογων δράσεων κατά το παρελθόν.

Ειδικότερα, στο διαγωνισμό μετέχουν οι ακόλουθες εταιρίες:

Bureau Veritas Certification Hellas SA, θυγατρική του ομίλου Bureau Veritas, ο οποίος δραστηριοποιείται στις τεχνικές επιθεωρήσεις από το 1928. Στην Ελλάδα, η Bureau Veritas Certification δραστηριοποιείται

απο το 1990 προσφέροντας στον τομέα των πιστοποιήσεων συστημάτων ποιότητας (ISO 9001:2000), περιβάλλοντος (ISO 14001:2004, EMAS), ασφάλειας τροφίμων (ELOT 1416, ISO 22000:2005), υγιεινής και ασφάλειας (OHSAS 18001:1999), κοινωνικής ευθύνης (SA 8000) καθώς και την πιστοποίηση άλλων ειδικευμένων συστημάτων. Διαθέτει πελατολόγιο με περισσότερους από 1.000 πελάτες και είχε συμμετάσχει και στον προηγούμενο διαγωνισμό για την αστεροποίηση των ξενοδοχείων, αποτελώντας μέλος της κοινοπραξίας, στην οποία κατοχυρώθηκε ο τελευταίος. Διαθέτει μεγάλη εμπειρία στον ξενοδοχειακό χώρο, έχοντας πιστοποιήσει περισσότερα από 100 ξενοδοχεία στην Ελλάδα και την Κύπρο με τα πρότυπα ποιότητας, περιβάλλοντος και υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων.

TUV Rheinland, η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από τον Αύγουστο του 2002, διαθέτοντας περισσότερους από 1.000 πελάτες. Η εταιρία διατηρεί σύστημα διασφάλισης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και επιτηρείται τόσο από τον ΕΣΥΔ όσο και από τον γερμανικό φορέα διαπίστευσης DAR για τα αντικείμενα στα οποία δραστηριοποιείται. Όσον αφορά στα τουριστικά καταλύματα η TUV Rheinland έχει εξειδικευμένη εμπειρία στους ακόλουθους τομείς:

- αξιολόγηση και πιστοποίηση συστημάτων διοίκησης σε τουριστικά καταλύματα, αλλά κυρίως σε ξενοδοχεία,
- επιθεωρήσεις ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού τουριστικών καταλυμάτων,
- επιθεώρηση & πιστοποίηση ανελκυστήρων που λειτουργούν σε τουριστικά καταλύματα,
- επιθεωρήσεις εγκαταστάσεων φυσικού αερίου και εγκαταστάσεων υγραερίου σε τουριστικά καταλύματα,
- πιστοποιήσεις και επιθεωρήσεις υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων (HACCP) σε Ξενοδοχεία και άλλες εγκαταστάσεις συναφείς με τα τουριστικά καταλύματα,
- επιθεώρηση κολυμβητικών δεξαμενών Ξενοδοχείων.

Σε διεθνές επίπεδο η TUV Rheinland δραστηριοποιείται στην Ευρώπη, την Ασία, την Βόρεια και Νότια Αμερική, όπως επίσης και στην Αφρική. Συστηματικά υλοποιεί υπηρεσίες κατάταξης και ταξινόμησης τουριστικών καταλυμάτων κατά αστέρια ή κλειδιά σε 2 τουλάχιστον ευρωπαϊκές χώρες, αλλά και στην Ασία. Συγκεκριμένα, στην Ισπανία είναι εγκεκριμένος Φορέας κατάταξης – ταξινόμησης τουριστικών καταλυμάτων σύμφωνα με το πρότυπο Q Mark και στην Γερμανία εξουσιοδοτημένος Φορέας για την ταξινόμηση – κατάταξη τουριστικών

καταλυμάτων – ενοικιαζόμενων διαμερισμάτων, σύμφωνα με κλειδιά. Ακόμη, η TUV Rheinland είναι εξουσιοδοτημένος Φορέας από την επίσημη Γερμανική Ιατρική Εταιρία Φυσικής Αποκατάστασης να διεξάγει κατηγοριοποιήσεις και αστεροποιήσεις υποδομών Ιατρικών Κλινικών Φυσικής Αποκατάστασης, αναφορικά με το επίπεδο Ξενοδοχειακής υποδομής που αυτές παρέχουν στους χρήστες τους.

#### **Δ. Κούτουλας: Η «αστεροποίηση» οφείλει να λειτουργήσει αναπτυξιακά**

Όποια και να είναι όμως η ανάδοχη εταιρία του έργου, οφείλει κατά τον Δρ. Δημήτρη Κούτουλα, σύμβουλο σε θέματα τουριστικής ανάπτυξης και Μάρκετινγκ - και με μεγάλη εμπειρία σε έργα αστεριοποίησης και ποιοτικής αξιολόγησης ξενοδοχείων στην Ελλάδα και σε χώρες της Ευρώπης και της Ασίας - να προσεγγίσει το θέμα με μια αυστηρά αναπτυξιακή λογική, δίνοντας λύσεις στο ερώτημα "πώς θα συμβάλλει το νέο πρότυπο κατάταξης ξενοδοχείων στην ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού;"

"Οι προδιαγραφές των ξενοδοχείων πρέπει να αντανakλούν τις απαιτήσεις της πελατείας που θέλουμε να φέρουμε στην Ελλάδα. Πρέπει αφενός να αναπτύξουμε την αγορά των ανεξάρτητων Ευρωπαϊών τουριστών, στην οποία η Ελλάδα έχει πολύ μικρό μερίδιο, και αφετέρου να στοχεύσουμε σε εκείνους τους πελάτες των tour operators που επιζητούν όχι τη χαμηλότερη τιμή αλλά την καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής. Θα πρέπει λοιπόν να πείσουμε και τους μεν και τους δε ότι η χώρα διαθέτει ποιοτικά ξενοδοχεία σε όλες τις κατηγορίες, ότι η πιστοποίηση των αστεριών αντανakλά την πραγματική κατάσταση που θα συναντήσουν στα ελληνικά καταλύματα και ότι με τα χρήματά τους θα εξασφαλίσουν μια ευχάριστη παραμονή και ένα ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Το νέο πρότυπο θα πρέπει να αποτελέσει επίσης παράγοντα προόδου, να θέτει δηλ. συγκεκριμένους στόχους στους ξενοδόχους ως προς τη συνεχή αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και να ενταχθεί σε μια συνολική πολιτική ποιότητας για τον ελληνικό τουρισμό. Κατ' αυτόν τον τρόπο το νέο σύστημα κατάταξης ξενοδοχείων θα συμβάλλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών ξενοδοχείων καθώς και στην αναβάθμιση της διεθνούς εικόνας της Ελλάδας ως ποιοτικού προορισμού.

Τέλος, το νέο πρότυπο θα πρέπει να είναι δυναμικό, θα πρέπει δηλ. να προβλεφθεί η συνεχής προσαρμογή των ξενοδοχειακών προδιαγραφών στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των τουριστών.

Μορφέας: Τα «αστέρια» στην υπηρεσία του πελάτη και όχι του ξενοδόχου

Ο Μορφέας είναι συντάκτης της Travel daily news που σα σκοπό έχει την κριτική των ξενοδοχειακών υπηρεσιών με τους μόνουξενοοούμενους τους πελάτες, ο οποίος όντας πολύπειρος και απαιτητικός ξενοδοχειακός πελάτης, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην κατηγορία των πεντάστερων ξενοδοχείων, επισημαίνοντας πως η κατάταξη στην ανώτερη αυτή κατηγορία καταλυμάτων δεν θα πρέπει να γίνεται άκοπα, αλλά να είναι αποτέλεσμα μόχθου, από πλευράς του ξενοδόχου.

Επιτυχημένο θα είναι, κατά τον Μορφέα, το νέο πρότυπο εάν θα παρακινεί τους ξενοδόχους να βελτιώνονται διαρκώς και θα επιβραβεύει όσους πραγματικά θα προσφέρουν μια ξεχωριστή εμπειρία στους πελάτες τους. "Εάν θέσουμε ψηλά τον πήχη για την κατηγορία των πέντε αστέρων, θα συμπαρασύρουμε προς τα πάνω και τις άλλες κατηγορίες".

Το σημαντικότερο πάντως είναι να διασφαλίζεται ο πελάτης. "Η χορήγηση των αστεριών οφείλει να εγγυάται στον πελάτη ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας αντίστοιχο κάθε κατηγορίας, πράγμα που αποτελεί και το βασικότερο κριτήριο επιτυχίας ενός συστήματος κατάταξης ξενοδοχείων" καταλήγει ο Μορφέας.

### **3.2 Επένδυση στην ποιότητα**

Εφόσον το συμπέρασμά που έχουμε αποκομίσει από τα έως τώρα στοιχεία της έρευνας μας για τη θετική σχέση ποιότητας-κερδοφορίας είναι σωστά, τότε και οι ξενοδόχοι θα πρέπει να έχουν ήδη αναγνωρίσει τη θετική σχέση και να επιδιώκουν τη βελτίωση της ποιότητας, ιδιαίτερα στα παλαιά ξενοδοχεία που υστερούν. Πράγματι, οι ξενοδόχοι φαίνεται να επιδιώκουν τη βελτίωση της ποιότητας. Όσο πιο παλαιά τα ξενοδοχεία, τόσο μεγαλύτερο ποσοστό από αυτά επενδύουν σε ανακαίνιση και ανανέωση του εξοπλισμού τους με σκοπό να προσελκύσουν περισσότερο κόσμο με την ενδεχόμενη τους αύξησης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συνολικά, το 67% των ξενοδοχείων, σύμφωνα

πάντα με την έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί, έκαμαν επενδύσεις ανανέωσης και εκσυγχρονισμού την τελευταία δεκαετία, ενώ ένα 45% σκοπεύει να επενδύσει σε ανανέωση τα επόμενα χρόνια. Τα μηνύματα για συνεχή βελτίωση της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών στην Ελλάδα είναι αισιόδοξα. Τα τελευταία χρόνια και μετά την προοπτική των Ολυμπιακών Αγώνων αυξήθηκε ο αριθμός των ξενοδοχείων στην κατηγορία πέντε αστέρων, τα οποία αριθμούν 155, ενώ ήδη δόθηκαν άδειες για άλλα 87( όλα αυτά σύμφωνα με την έρευνα). Το 45% των υπαρχόντων ξενοδοχείων σκοπεύουν να επενδύσουν στην ανανέωση του εξοπλισμού τους και ως αιτία είναι η δυνατότητα για αύξηση των προσφερόμενων τιμών ή τουλάχιστον η διατήρησή τους με σκοπό την προσέλκυση ποιο απαιτητικής ομάδας τουριστών οι οποίοι έχουν πάψει πλέον να αποζητούν έναν απλό προορισμό αλλά να απαιτούν πλέον και εξειδικευμένες υπηρεσίες. Υψηλότερη ποιότητα σημαίνει μεγαλύτερη κερδοφορία, γεγονός που έχει πολλαπλασιαστικά θετικά αποτελέσματα όχι μόνο για τους ξενοδόχους, αλλά και για τον κλάδο του τουρισμού και ολόκληρη την ελληνική οικονομία διότι μας συμφέρει να έχουμε καλής ποιότητας τουρισμό, έχουν περάσει οι εποχές που μας ενδιέφερε μόνο οι ποσότητα και όχι η ποιότητα. Τέτοιες εποχές δεν είχαμε εξειδικεύσει και αναλύσει τόσο καλά όσο σήμερα βασικά στοιχεία της οικονομίας μας όπως είναι ο τουρισμός. Ένας ποιοτικός τουρισμός είναι απευθείας μια πολύ καλή διαφήμιση για την χώρα μας.

### **3.3 Γενικές πληροφορίες για το ξενοδοχείο Athenaeum InterContinental Athens**

Το Ξενοδοχείο αποτελείται από 543 πολυτελή δωμάτια στα οποία περιλαμβάνονται 59 Σουίτες, Δύο όροφοι Club InterContinental και μία Προεδρική Σουίτα 315 τετραγωνικών μέτρων. Επαγγελματικά Δωμάτια και για άτομα με ειδικές ανάγκες. Όλα τα δωμάτια διαθέτουν Τηλεφωνικές Συσκευές διπλών γραμμών, Ηλεκτρονικό Σύστημα μηνυμάτων (voice mail), δυνατότητα σύνδεσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), ηλεκτρονικού υπολογιστή, modem και fax, σύστημα τηλεόρασης με video on command και pay-TV, 24ωρη υπηρεσία Room Service κλπ.

Πέρα από τις συνηθισμένες παροχές, κάθε δωμάτιο είναι εξοπλισμένο με δωμάτια για μη καπνίζοντες, κλιματισμός, μπουρνούζια, ταινίες, γραφείο, στεγνωτήρας μαλλιών, σύνδεση internet (ασύρματη), σύνδεση internet. Άλλες υπηρεσίες, οι οποίες περιλαμβάνουν: καταστήματα, executive όροφος , καφετέρια, μπαρ/μπαρ/μπυραρία, πλυντήριο ρούχων/στεγνωκαθαριστήριο. Οι ένοικοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν

εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας και χαλάρωσης του ξενοδοχείου, όπου υπάρχουν μασάζ, υδρομασάζ, γυμναστήριο, σάουνα, χαμάμ.

Επίσης διαθέτει Parking που αποτελείται από 125 θέσεις σταθμεύσεις στο υπόγειο του Ξενοδοχείου.

Επίσης διαθέτει γυμναστήριο όπου είναι ανοιχτό 24ωρου βάσεως καλύπτοντας έτσι τις ποικίλες ανάγκες των πελατών του που μπορεί λόγω των αυξημένων αναγκών τους να μην μπορούν να παρευρεθούν πρωί η το απόγευμα. Επίσης η Intercontinental έχει θεσπίσει ελεγκτικούς φορείς και τους ονομάζει Mr.Guest ο οποίος έχει σκοπό να ταξιδεύει ανά τον κόσμο διαμένοντας σε ξενοδοχεία της αλυσίδας όπως είναι τα Holiday Inn, Starwood Hotels και πολλά άλλα που ανήκουν στην συγκεκριμένη αλυσίδα με σκοπό την επιτήρηση των κανόνων που έχουν θεσπιστεί σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Αυτό το σύστημα λειτουργεί ως εξής: μία φορά τον χρόνο σε κάθε ξενοδοχείο της αλυσίδας το επισκέπτεται ο Mr.Guest ο οποίος χωρίς καμία προειδοποίηση καταφθάνει στο ξενοδοχείο σε ανύποπτο χρόνο κάνει check-in με διαφορετικό όνομα όχι σε deluxe δωμάτιο προσφάτως ανακαινισμένου ορόφου αλλά σε standard δωμάτιο χαμηλού ορόφου ώστε να συγκρίνει τις θεμελιώδεις παροχές του εκάστοτε ξενοδοχείου και να τις συγκρίνει με τις βασικές παροχές που έχει θεσπίσει η Intercontinental. Το πρώτο στάδιο είναι να ελέγξει τον χρόνο του check-in σε αναλογία με τον κόσμο που περιμένει ο οποίος δεν πρέπει να ξεπερνάει τα τρία λεπτά (συμπλήρωση της αίτησης, φωτοτυπία της ταυτότητας ή διαβατηρίου του, καταγραφή της πιστωτικής του κάρτας) μέχρι την στιγμή που θα του δοθεί το κλειδί. Εν συνεχεία ο συγκεκριμένος άνθρωπος ελέγχει όλα τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου όπως είναι ή καφετέρια το caféé Vienna, το caféé Zoe όπου εκεί σερβίρεται το πρωινό, το μεσημεριανό και κάθε Δευτέρα και Κυριακή που είναι κλειστό το εστιατόριο Premiere λειτουργεί και για βραδινό, επίσης ελέγχεται και το τμήμα του Room service όπου εκεί διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο ο χρόνος διανομής της παραγγελίας αλλά και η ποιότητα, και μετά από έναν έλεγχο δύο περίπου ημερών παρουσιάζεται στους assistant manager της υποδοχής και τους ενημερώνει για τον έλεγχο του. Αν έχει παρατηρηθεί κάποια παρατυπία σχετικά με τους κανόνες που θα έπρεπε να είχαν τηρηθεί ο ελεγκτής δίνει μία παρατήρηση και σε διάστημα έξι μηνών θα ξανακάνει τον έλεγχο και αν και πάλι παρατηρηθεί ή ίδια παρατυπία το πρόστιμο κυμαίνεται αναλόγως την παρατυπία και τις φορές που έχει ειπωθεί, από ένα απλό πρόστιμο μέχρι και την αφαίρεση της ονομασίας της Intercontinental. Τέτοιες φυσικά κυρώσεις δεν έχουν γίνει στην πράξη και ο λόγος είναι ότι τα πρότυπα λειτουργίας που έχουν θεσπιστεί παραμένουν ενεργά. Ένας άλλος λόγος που τα ξενοδοχεία που ανήκουν στον συγκεκριμένο όμιλο είναι τόσο δημοφιλή είναι λόγω του πολύ καλού επικοινωνιακού παιχνιδιού που παίζουν. Δηλαδή κάποιος μεμονωμένος πελάτης που θα

διαμείνει στο ξενοδοχείο μπορεί να γίνει αυτόματα και χωρίς έξοδα μέλος του Intercontinental Priority Club με πολλά οφέλη όπως είναι late check out στις 14:00 έναντι στις 12:00 όπου είναι και η καθιερωμένη ώρα αναχώρησης, δυνατότητα αναλόγως την πληρότητα αναβάθμισης δωματίου σε μεγαλύτερο όροφο, και αναλόγως τις διαμονές στα ξενοδοχεία του ομίλου λαμβάνεις κάποιους πόντους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ταξιδιωτικά μίλια ή ως δωρεάν διαμονές. Όλα αυτά παρέχονται στον πελάτη δωρεάν χωρίς καμία επιπρόσθετη επιβάρυνση εκτός της διαμονής. Επίσης υπάρχει και κάτι παραπάνω για όσους ενδιαφέρονται Ambassador Club που είναι διπλάσια τα οφέλη αλλά υπάρχει χρηματική επιβάρυνση της τάξης των 100 ευρώ που ισχύει για ένα χρόνο από την στιγμή της ενεργοποίησης της. Με αυτήν την κάρτα μπορείς να κάνεις check out πιο αργά κατά την διάρκεια της ημέρας στις 16:00, αυτόματη αναβάθμιση δωματίου κατά μία κατηγορία π.χ. από standard σε deluxe όροφο κάποιες δωρεάν διαμονές και συλλογή πόντων. Επίσης άλλη μία ένδειξη της υψηλής ποιότητας της συγκεκριμένης αλυσίδας είναι η αντιμετώπιση που έχει απέναντι στους εργαζόμενους της. Έχει δημιουργήσει προγράμματα τα οποία έχουν σαν κύριο στόχο την εξυπηρέτηση των εργαζομένων όπως είναι το πρόγραμμα friends and family το οποίο αναφέρεται στις οικογένειες αλλά και φίλους των εργαζομένων με πολύ καλές τιμές, συγκεκριμένα είναι 30% πιο φθηνές από τις λεγόμενες τιμές πόρτας σε πολλούς προορισμούς. Ακόμα υπάρχει το πρόγραμμα employee rate το οποίο αφορά τους εργαζόμενους που δουλεύουν στο ξενοδοχείο αποκλειστικά δίνοντας τους την δυνατότητα να επιλέξουν έναν προορισμό της αρεσκείας τους με ποσοστό έκπτωσης 70%. Είναι ένα πολύ καλό προνόμιο το οποίο παρέχεται σε όλους τους εργαζόμενους της συγκεκριμένης αλυσίδας δυναμώνοντας έτσι το δέσιμο της επιχείρησης με τους εργαζόμενους διότι ένας ευχαριστημένος και χαμογελαστός υπάλληλος θα δημιουργήσει την ανάλογη εικόνα και στον πελάτη που θα επισκεφτεί το ξενοδοχείο.

### **3.4 Παρακάτω παραθέτω μία φόρμα αξιολόγησης πελατών που μας βοηθά να κατανοήσουμε την μέτρηση της ποιότητας.**

#### **1. Παρακαλούμε αξιολογήστε την γενική σας ικανοποίηση από αυτό το ξενοδοχείο**

Πολύ ικανοποιημένο/η

↔

Καθόλου ικανοποιημένος/η



**Πόσο πιθανό είναι να:** Πολύ πιθανό ↔ Καθόλου πιθανό

2<sup>α</sup> Θα επιστρέψετε σε αυτό το  
ξενοδοχείο εάν βρεθείτε στην  
ίδια περιοχή για παρόμοιο σκοπό

2β Θα συστήσετε αυτό  
το ξενοδοχείο σε άλλους

2γ Με βάση της εμπειρίας σας  
κατά την διάρκεια αυτής της  
διαμονής σας θα μείνετε σε  
άλλα ξενοδοχεία Intercontinental  
στο μέλλον;

**3Πως κάνατε την κράτηση σας:**

- Τηλεφωνικό κέντρο
- Ταξιδιωτική υπηρεσία της εταιρίας
- Ταξιδιωτικός πράκτορας
- Απευθείας με το ξενοδοχείο
- Στο διαδίκτυο
- Χωρίς προηγούμενη κράτηση/  
Μπαίνοντας στο ξενοδοχείο

**4Παρακαλούμε αξιολογήστε το ξενοδοχείο σε σχέση με τα κατωτέρω:**

**Κράτηση**

Ευκολία στην κράτηση Εξαιρετη ↔ Απαράδεκτη  
της διαμονής σε αυτό το  
ξενοδοχείο

**Συνολικά**

Σε σύγκριση με άλλα  
ξενοδοχεία Intercontinental  
πως θα βαθμολογούσατε την  
ποιότητα της εμπειρίας σας  
σε αυτό το ξενοδοχείο

Συνολική εμπειρία  
εξυπηρέτησης σε αυτό το  
ξενοδοχείο

Συνολική φυσική κατάσταση  
αυτού του ξενοδοχείου

### **Άφιξη**

Ταχύτητα και  
αποτελεσματικότητα κατά  
την άφιξη

Συνολική εμπειρία κατά  
άφιξη

### **Προσωπικό**

Ετοιμότητα του προσωπικού  
στην εκπλήρωση των  
αιτημάτων σας

Συμπεριφορά που δείχνει  
ειλικρίνεια και φροντίδα

Το προσωπικό φροντίζει  
να καλύπτει τις ανάγκες σας

Επίπεδο γνώσεων του  
προσωπικού       
Το προσωπικό προσπαθεί να  
σας προσφέρει μία ξεχωριστή  
και ευχάριστη διαμονή

Γνώση της περιοχής  
από την ομάδα του  
θυρωρείου

Συμπεριφορά της ομάδας  
του θυρωρείου

Σε σύγκριση με άλλα  
ξενοδοχεία με παρόμοιες τιμές  
πως θα βαθμολογούσατε  
την εμπειρία της εξυπηρέτησης  
του θυρωρείου σε αυτό  
το ξενοδοχείο

### **Δωμάτιο**

Καθαριότητα δωματίου

Άνεση κρεβατιού και  
μαξιλαριού

Ταχύτητα σύνδεσης στο  
διαδίκτυο

Ευκολία εργασίας στο  
δωμάτιο

Ελκυστικότητα δωματίου

Κατάσταση επίπλωσης,  
μοκέτας κλπ

Ποιότητα ειδών υγιεινής

Ποιότητα ειδών υγιεινής

### **Ξενοδοχείο**

Καθαριότητα των κοινόχρηστων  
χώρων του ξενοδοχείου

Ελκυστικότητα χώρου  
αναμονής

Αίσθημα ασφάλειας εντός  
του ξενοδοχείου

Spa- συνολική εμπειρία

Γυμναστήριο

Αίθουσα  
club Intercontinental

### **Εστιατόρια/Μπαρ**

Πρωινό-ποιότητα φαγητού

Πρωινό-εξυπηρέτηση

Υπηρεσία δωματίου-ποιότητα φαγητού

Υπηρεσία δωματίου-ταχύτητα εξυπηρέτησης

Λοιπές εμπειρίες με φαγητά και ποτά

### **Αξία**

Αξία σε σχέση με τα χρήματα  
που πληρώσατε

**5 Σε σύγκριση με άλλα ξενοδοχεία με παρόμοιες τιμές παρακαλούμε βαθμολογήστε την ποιότητα του ύπνου σας στην διάρκεια αυτής της διαμονής σε αυτό το ξενοδοχείο**

Πολύ καλύτερη	↔	Πολύ χειρότερη
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6 Παρακαλούμε υποδείξτε το κατά πόσο συμφωνείται με κάθε μία από τις ακόλουθες δηλώσεις σχετικά με αυτό το ξενοδοχείο**

	Συμφωνώ απόλυτα	↔	Διαφωνώ απόλυτα
<u>Με έκανε να νιώσω πολύτιμος πελάτης</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Προέβλεψε αυτά που είχαν μεγαλύτερη αξία για μένα στην διάρκεια της διαμονής μου</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Ικανοποίησε πλήρως τις προσδοκίες μου</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Το προσωπικό νοιαζόταν πραγματικά για την ποιότητα της διαμονής μου</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Μου προσέφερε μία εμπειρία που με ικανοποίησε σε προσωπικό επίπεδο</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Με βοήθησε να ανακαλύψω και να βιώσω τα αυθεντικά και πλούσια στοιχεία του τόπου</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Με ευχαρίστησε προσφέροντας μου τις πολυτέλειες που μου αρέσει πραγματικά να απολαμβάνω</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Προσπάθησε να κατανοήσει τις ανάγκες μου και μου πρόσφερε εξυπηρέτηση με τους δικούς μου όρους</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Θα έλεγα υπερήφανα σε κάποιον ότι έμενα στο Intercontinental</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7 Αυτή ήταν η πρώτη σας διαμονή στο ξενοδοχείο**

NAI                       OXI

**8<sup>α</sup> Παρακαλούμε υποδείξτε οποιαδήποτε προβλήματα αντιμετώπισατε κατά την παραμονή σας.**

- Καταχώρηση κατά την άφιξη
- Ακρίβεια κράτησης
- Εξυπηρέτηση/Στάση προσωπικού
- Συντήρηση ξενοδοχείου/δωματίου
- Τιμολόγηση και αναχώρηση
- Θόρυβος
- Ποιότητα φαγητού
- Εξυπηρέτηση στο εστιατόριο
- Θέρμανση/κλιματισμός
- Τηλεόραση/τηλεχειριστήριο
- Υπηρεσία διαδικτύου
- Πίεση/θερμοκρασία νερού
- Κλειδί πόρτας δωματίου
- Καθαριότητα δωματίου
- Ποικιλία τηλεοπτικών καναλιών

**8βΕνημερώσατε κάποιον από το προσωπικό του ξενοδοχείου σχετικά με το πρόβλημα που αντιμετώπισατε.**

ΝΑΙ  ΟΧΙ  (εάν όχι προχωρήστε στην ερώτηση 9<sup>α</sup>)

**8γΤο πρόβλημα(προβλήματα) που αντιμετώπισατε επιλύθηκαν με τρόπο που σας ικανοποίησε;**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**9αΠοιος ήταν ο κύριος σκοπός της επίσκεψης σας;**

- Αναψυχή
- Επιχειρηματικές δραστηριότητες
- Συνάντηση/Συνέδριο
- Πλήρωμα αεροσκάφους

**9βΕάν επισκεφθήκατε το ξενοδοχείο για λόγους αναψυχής, ήσασταν μέλος ομάδας ή γκρουπ.**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**10<sup>α</sup> Σε πιο από τα παρακάτω προγράμματα πελατειακής πίστης Intercontinental είστε μέλος;**

- Priority Club rewards
- Ambassador
- Άλλο
- Κανένα

**10β Αν είστε μέλος σε ένα πρόγραμμα πελατειακής πίστης Intercontinental, το ξενοδοχείο σας αναγνώρισε ως μέλος του προγράμματος και σας έκανε να αισθανθείτε ξεχωριστά;**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**10γ Αν δεν είστε μέλος, σας προτάθηκε να εγγραφείτε σε ένα πρόγραμμα πελατειακής πίστης intercontinental.**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

Αυτό ήταν το ερωτηματολόγιο του ξενοδοχείου Intercontinental όπου δίνεται στους πελάτες να το συμπληρώσουν και σαν δέλεαρ τους προσφέρουν κάποια δώρα. Αυτές οι αιτήσεις λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των στόχων των εκάστοτε τμημάτων, δηλαδή μέσα από τις συγκεκριμένες φόρμες μπορούν και βλέπουν τις αδυναμίες του εκάστοτε τμήματος και δημιουργώντας κάποιων στόχων (target) να επιτεύξουν την επίλυση τους μέσα σε μία χρονική περίοδο.

**3.5 Προσωπικές εμπειρίες κατά την διάρκεια της Πρακτικής άσκησης στο ξενοδοχείο.**

**Τμήμα Housekeeping (Οροφοκομίας)**

Το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για την καθαριότητα 543 δωματίων καθώς την συντήρηση τους αλλά και για την επίβλεψη τους. Το τμήμα του Housekeeping επίσης είναι υπεύθυνο για την συντήρηση των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου όπως είναι οι διάδρομοι των ορόφων , τα ασανσέρ , οι χώροι του προσωπικού, τα γραφεία κτλ. Είναι όλοι οι χώροι του ξενοδοχείου συμπεριλαμβανομένων και των εξωτερικών ενοικιαζόμενων χώρων όπως είναι το συνεδριακό κέντρο της Εθνικής τράπεζας, εκτός από τους χώρους των μαγειρειών. Με λίγα

λόγια είναι αν όχι το πιο σημαντικό το αμέσως επόμενο. Ένα δωμάτιο για να καθαριστεί με μία έμπειρη καμαριέρα θέλει περίπου τριάντα λεπτά αν έχει φύγει ο πελάτης και δεκαπέντε λεπτά αν ο πελάτης συνεχίζει να διαμένει στο ξενοδοχείο. Κάθε καμαριέρα ετοιμάζει δεκατρία δωμάτια όπου η σουίτα μετράει για 2 δωμάτια. Η πολιτική ποιότητας που έχει θεσπίσει η InterContinental είναι απaráμιλλη και εδώ παρακάτω παραθέτω ένα δείγμα της συγκεκριμένης πολιτικής. Είναι είκοσι απαραίτητα βήματα που πρέπει να τηρούνται για την ομαλή λειτουργία του τμήματος. Είναι το σύστημα I Clean. Το συγκεκριμένο σύστημα πρέπει να ακολουθείται κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες ανεξαιρέτως πληρότητας και είναι κάτι το οποίο απεικονίζει τον ορισμό ποιότητα στην προετοιμασία ενός δωματίου.

### 1.Ελέγχει το καρότσι η καμαριέρα και την ηλεκτρική σκούπα

- Ένα σωστό καρότσι είναι βασικό εφόδιο για την ομαλή διεξαγωγή του προγράμματος I-Clean.
- Το καρότσι θα πρέπει να περιέχει αρκετά καθαριστικά υλικά, λινά καθώς και guestroom amenities προς αναπλήρωση, ώστε να αποφεύγονται τα άσκοπα δρομολόγια στα office.
- Η ηλεκτρική σκούπα θα πρέπει να ελέγχεται (καλώδιο, πέλμα, φίλτρο, σακούλα, πρίζα, κτλ.) πριν τη χρήση, τόσο για λόγους ασφαλείας όσο και για την απόδοση της.
- Τα ξεσκονόπανα και λοιπά υλικά καθαρισμού θα πρέπει να μην έρχονται σε επαφή με τα καθαρά λινά.

### 2.Μπαίνει στο δωμάτιο και ανοίγει τις κουρτίνες και τα παράθυρα.

- Πριν την είσοδο στο δωμάτιο ακολουθούμε την σωστή διαδικασία... Χτυπάμε 3 φορές, λέμε Housekeeping, ξαναχτυπάμε 3 φορές και λέμε εκ νέου Housekeeping κατά την είσοδο μας.
- Βάζουμε το STOP στην πόρτα, και εισερχόμαστε στο δωμάτιο κρατώντας το καλαθάκι με τα καθαριστικά και τα πανάκια/σφουγγάρια τα οποία και αφήνουμε στο μπάνιο.
- Ανάβουμε τα φώτα, ανοίγουμε τις κουρτίνες και παράθυρα.
- Σε αυτό το σημείο ελέγχουμε τις κουρτίνες αν χρειάζονται αλλαγή και αν οι συρμοί λειτουργούν κανονικά.

### 3. Μαζεύει τα απορρίμματα και ότι προσωπικά αντικείμενα έχει ξεχάσει ο πελάτης (σε αναχωρήσεις)

- Ένας βασικός δείκτης καθαριότητας για τους πελάτες είναι η απουσία ίχνους από τον προηγούμενο.
- Έτσι μαζεύουμε όλα τα απορρίμματα (καλαθάκια αχρήστων, σταχτοδοχεία, ξεχασμένα προσωπικά αντικείμενα σε αναχωρήσεις, κτλ.)
- Μαζεύουμε όλα τα καλαθάκια αχρήστων στο μπάνιο και ποτέ δεν τα αδειάζουμε βάζοντας μέσα τα χέρια μας.
- Ελέγχουμε όλα τα συρτάρια, ντουλάπια, κάτω από το κρεβάτι και τα υπόλοιπα έπιπλα, μέσα στην πρέσα παντελονιών , στο χρηματοκιβώτιο , και πίσω από τις πόρτες για απορρίμματα και ξεχασμένα αντικείμενα.
- Ακολουθούμε τη συνήθη διαδικασία για Lost&Found και δεν πετάμε προσωπικά αντικείμενα των πελατών. Ειδοποιούμε αμέσως προϊσταμένη σε περίπτωση αντικειμένων αξίας.

### 4.Ελέγχει και αναφέρει ηλεκτρικές και υδραυλικές βλάβες και ότι έρχεται σε αντίθεση με τα standards της Intercontinental.

- Σε αυτή τη φάση γίνεται ένας οπτικός έλεγχος του δωματίου – Χρησιμοποιούμε το τηλεχειριστήριο από το κρεβάτι για να ελέγξουμε τις μπαταρίες και το σήμα της τηλεόρασης ελέγχουμε αν ανάβουν όλες οι λάμπες, τη λειτουργία των τηλεφώνων , το καλώδιο τους να είναι μαζεμένο, και πατημένη η γραμμή 1. Τέλος ελέγχουμε την πρέσα παντελονιών και το κλιματιστικό. Αναφέρω τυχόν βλάβες στην προϊσταμένη γραφείου.

### 5.Μαζεύει ποτήρια , φλιτζάνια, σταχτοδοχεία και αφήνει να μουλιάσουν σε απολυμαντικό υγρό καθαρισμού.

- Αδειάζουμε τα σταχτοδοχεία στον ειδικό μεταλλικό κάδο στο καρότσι.
- Βράζω ξύδι για απομάκρυνση αλάτων από το βραστήρα.

### 6.Ασχολείται με τον καθαρισμό του μπάνιου

- Επειδή το καθαριστικό χρειάζεται υγρή επιφάνεια για να ενεργήσει , είναι βασικό να τραβάμε το καζανάκι και μετά να ρίχνουμε το R1 μέσα στην λεκάνη και κάτω από το χείλος. Αφήνουμε να δράσει και καθαρίζουμε αργότερα



- Σε αυτό το σημείο ελέγχουμε για υδραυλικές βλάβες.
- Μαζεύουμε τα βρώμικα λινά και τα αφήνουμε έξω από την πόρτα του μπάνιου.

#### 7.Ξεστρώνει το κρεβάτι και απομακρύνει από το δωμάτιο όλα τα βρώμικα λινά.

- Μαζεύουμε τα βρώμικα λινά του κρεβατιού.
- Τοποθετούμε τα μαξιλάρια, το πάπλωμα ή κουβέρτα και το κάλυμμα σε μία καρέκλα και ποτέ στο πάτωμα.
- Ελέγχουμε την κουρτίνα του μπάνιου αν λείπουν γαντζάκια και σε τι κατάσταση βρίσκεται.
- Απομακρύνουμε τα βρώμικα λινά από το δωμάτιο εκτός από το χαλάκι του μπάνιου.
- Επιστρέφοντας στο δωμάτιο φέρνουμε όσα καθαρά λινά χρειάζονται και τα τοποθετούμε σε μία καρέκλα.

#### 8.Στρώνει η καμαριέρα το κρεβάτι

- Κατά το στρώσιμο του κρεβατιού προσέχουμε τα λινά να είναι καθαρά, χωρίς τρύπες, τρίχες ή λεκέδες και όσο το δυνατόν λιγότερο τσαλακωμένα.

#### 9.Καθαρίζει τα παράθυρα

- Φροντίζουμε τα τζάμια να είναι καθαρά χωρίς δαχτυλιές, λεκέδες ή βρωμιά έως εκεί που φτάνουμε.
- Καθαρίζουμε τα παράθυρα (ράγες, λάστιχα, μαρμάρινο περβάζι)

#### 10.Καθαρίζει τους καθρέπτες και τα έργα τέχνης

- Φροντίζουμε όλες οι επιφάνειες να λάμπουν χωρίς σκόνη, δαχτυλιές, λεκέδες, ραγίσματα.

#### 11.Ξεσκονίζει όλες τις επιφάνειες(ψηλά και χαμηλά, μέσα και έξω)

- Δουλεύουμε κυκλικά με αποτέλεσμα την πιο ομαλή λειτουργία των διεργασιών.

#### 12.Αναπληρώνει τα amenities του δωματίου

13.Καθαρίζει ποτήρια, φλιτζάνια, τασάκια, βραστήρα, καλαθάκια αχρήστων και τα επιστρέφει στην κανονική τους θέση.

- Ακολουθούμε πάντα τους κανόνες υγιεινής κατά τον καθαρισμό των ποτηριών (κίτρινο σφουγγάρι, υγρό πιάτων, στέγνωμα με ειδικό πανί, κτλ)
- Αντικαθιστούμε τα coaster κάτω από τα ποτήρια.
- Αφαιρούμε τα άλατα και καθαρίζουμε τον βραστήρα.
- Καθαρίζουμε τα σταχτοδοχεία χωριστά από τα ποτήρια για λόγους υγιεινής.
- Πλένουμε τα καλαθάκια αχρήστων στη μπανιέρα με απολυμαντικό καθαριστικό R2 και διασφαλίζουμε ότι έχουν εξαλειφθεί οι μυρωδιές.
- Επιστρέφουμε τα αντικείμενα στην αρχική τους θέση.

14.Καθαρίζει νιπτήρα, μαρμάρινες επιφάνειες, πλακάκια, τοίχους και πόρτες.

- Σε δωμάτια πελατών μετακινούμε προσεκτικά τα προσωπικά τους αντικείμενα ώστε να καθαρίσουμε καλά όλες τις επιφάνειες και μετά τα επιστρέφουμε στην αρχική τους θέση.
- Χρησιμοποιώντας το R2 και το ροζ σφουγγάρι καθαρίζουμε όλες τις επιφάνειες και μετά τις στεγνώνουμε με ειδικό πανί. Ποτέ δε χρησιμοποιούμε το ίδιο πανί σε δωμάτιο και μπάνιο για λόγους υγιεινής.

15.Καθαρίζει πλακάκια, μπανιέρα, απλίκες και καθρέφτες

- Τα είδη υγιεινής και τα πλακάκια πρέπει να είναι χωρίς τρίχες, λεκέδες, διχρωμίες, μούχλα ή υπολείμματα σαπουνιού, νερολεκέδες, γρατζουνιές ή ραγίσματα.
- Η κεφαλή του ντους καθαρίζεται σε καθημερινή βάση με R2, ενώ όταν έχει άλατα με Via cal.

#### 16.Κθαρίζει τα μέρη του μπάνιου

- Χρησιμοποιούμε το κίτρινο Scotch Bride για τον καθαρισμό της μπανιέρας και της τουαλέτας.
- Καθαρίζουμε το εσωτερικό της λεκάνης με R1 το οποίο έχει ήδη προλάβει να δράσει και δίνουμε ιδιαίτερη προσοχή κάτω από το χείλος.

#### 17.Αναπληρώνει πετσέτες και amenities στο μπάνιο

- Ελέγχουμε τα amenities να μην έχουν χρησιμοποιηθεί και τα λινά του μπάνιου να μην έχουν τρύπες, τρίχες ή λεκέδες.
- Αναπληρώνουμε τα είδη υγιεινής του μπάνιου (χαρτί υγείας , χαρτομάντιλα).

#### 18.Καθαρίζει το πάτωμα του μπάνιου

- Χρησιμοποιώ σφουγγαράκι για τα σοβατεπί και τις γωνίες.
- Σφουγγαρίζω από μέσα προς τα έξω και τελειώνοντας τοποθετούμε τα υπόλοιπα σκεύη στην θέση τους(καλαθάκι μπάνιου και ζυγαριά).

#### 19.Σκουπίζει η καμαριέρα με την ηλεκτρική σκούπα

- Ξεκινάμε από το παράθυρο και σκουπίζουμε προς την πόρτα. Δεν παραβλέπουμε τις γωνίες , κάτω από το κρεβάτι και ανάμεσα στα έπιπλα.

#### 20.Δίνει το δωμάτιο ως καθαρό, σβήνει τα φώτα και κλείνει την πόρτα

- Σε αυτό το βήμα είναι η τελευταία ευκαιρία να ελέγξουμε ότι όλα είναι στην εντέλεια για τον πελάτη.
- Δίνουμε το δωμάτιο ως καθαρό.
- Σβήνουμε τα φώτα και κλείνουμε την πόρτα.

Αυτά ήταν τα είκοσι βασικά και θεμελιώδη βήματα που έχουν θεσπιστεί από την Intercontinental παγκοσμίως για την ομαλή λειτουργία του τμήματος. Η όποια παράλειψη τους έχει αρνητικό αποτέλεσμα για τον

πελάτη και έμμεσα και για το ξενοδοχείο. Επίσης δεν βλάπτει μόνο έμμεσα αλλά και άμεσα το ξενοδοχείο διότι η Intercontinental έχει θεσπίσει τους κανόνες και τα πρότυπα τα οποία πρέπει να ακολουθούνται από όλες τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο και γι' αυτό έχει ελεγκτικούς φορείς.

### **Εστιατόριο Première**

Το εστιατόριο Première, όπου βρίσκεται στον τελευταίο όροφο του Athenaeum InterContinental Athens τον 10ο όροφο (μέχρι τον 9ο με ασανσέρ και μετά με τις σκάλες), υπό την καθοδήγηση του Executive Chef Σωτήρη Ευαγγέλου κατέκτησε για μία ακόμη χρονιά, η τέταρτη συνεχόμενη στον χώρο της υψηλής γαστρονομίας, ένα πολύ σημαντικό βραβείο του καλύτερου εστιατορίου με την ποιό εξειδικευμένη γαλλική κουζίνα. Έχει κατακτήσει 4 φορές το βραβείο χρυσός σκούφος αλλά επίσης και άλλα όπως το βραβείο Mischellen.

Την 31η Μαρτίου, το Première διακρίθηκε με ακόμα έναν Χρυσό Σκούφο κατά τη 16η απονομή του διαγωνισμού, όπως είχε συμβεί και τα τρία προηγούμενα έτη όπως είχα αναφέρει πιο πάνω. Στους Χρυσούς Σκούφους 2009, έλαβαν μέρος εστιατόρια από όλη την Ελλάδα, ενώ, από τους 124 υποψήφιους μόνο 21, ανάμεσα τους το Première, κατάφεραν να ξεχωρίσουν και να αναδεχθούν για την μοναδικότητα τους αλλά και την πολύ καλή ποιότητα που διαθέτουν.

Στις 7 Απριλίου, λίγες ημέρες αργότερα, μία ακόμη σημαντική διάκριση προστέθηκε στο ενεργητικό του Première, κατά τη διάρκεια της 4ης απονομής των βραβείων Gourmet που φιλοξενήθηκαν στο Ballroom, μία από τις μεγαλύτερες αίθουσες εκδηλώσεων, του Athenaeum InterContinental Athens. Στη συγκεκριμένη διοργάνωση, το Première διακρίθηκε στην κατηγορία της Γαλλικής Κουζίνας επιβεβαιώνοντας την ιδιαίτερη φιλοσοφία του να δημιουργεί αυθεντικές Μεσογειακές γεύσεις με γαλλικές αναφορές αυτή η αρμονική ισορροπία κατάφερε να του δώσει το βραβείο του καλύτερου εστιατορίου με γαλλική κουζίνα στην Ελλάδα.

### **Cafe Vienna**

Είναι η καφετέρια που υπάρχει στο lobby του ξενοδοχείου όπου είναι ένα όμορφο στέκι όσων αναζητούν να ξεφύγουν η να κάνουν ένα διάλειμμα

από την ρουτίνα της πόλης. Ακόμα η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει συμπερίλαβε και την ομάδα ανθρώπων που αρέσκονται να ακούν κλασική μουσική δίνοντας καθημερινά μία πολύ καλή παράσταση κλασικών κομματιών σε πιάνο. Επίσης λόγω της τοποθεσίας του ξενοδοχείου μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν ένα ευχάριστο διάλλειμα από την καθημερινότητα και το stress της δουλειάς πληρώνοντας όλες τις προδιαγραφές ποιότητας που έχει θεσπίσει το ξενοδοχείο καθώς δεν επιτρέπεται η χρήση χαρτοπετσέτας παρά μόνο η χρήση ειδικών λινών που αποσκοπούν στην κάλυψη των αναγκών του πελάτη προσδίδοντας με αυτόν τον τρόπο το απαραίτητο κύρος. Μια άλλη μικρή λεπτομέρεια αλλά εξίσου σημαντική είναι ο χρόνος παρασκευής των ροφημάτων αλλά και των ροφημάτων που δεν ξεπερνάει ,ανεξαιρέτως πολυκοσμίας, τα τρία λεπτά για τα ροφήματα και τα πέντε λεπτά για τα σνακ δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο το πλεονέκτημα κατανομής και εξοικονόμησης του χρόνου σου όπου κάποιες φορές σε μερικά επαγγέλματα αυτός ο παράγοντας είναι καταλυτικός, πχ κάποιος που έχει συγκεκριμένο περιθώριο χρόνου. Βάση αυτού του παράγοντα το café Vienna αποτελεί πόλο έλξης πολλούς ανθρώπους από τον επαγγελματικό τομέα των επιχειρήσεων.

### Café Zoe

Είναι το εστιατόριο όπου έχει έδρα στο lobby του ξενοδοχείου προσφέροντας πρωινό στους πελάτες του με πολλές και ποικίλες γεύσεις που θα καλύψουν και τους πιο απαιτητικούς. Επίσης το Zoe έχει ανακαινιστεί το 2004 που είναι αρκετά πρόσφατα σύμφωνα με τους πιο σύγχρονους ρυθμούς που έχει θεσπίσει η σημερινή μοντέρνα διακόσμηση. Επίσης είναι ένα πολύ ωραίο εστιατόριο με πολλές και ποικίλες γεύσεις όπου τις Κυριακές αλλάζει το μενού προσφέροντας εξαιρετικά πιάτα στους επισκέπτες του ξενοδοχείου αφήνοντας τους ενθουσιασμένους. Στις περιόδους των γιορτών τα εδέσματα που παρέχονται είναι ανάλογα των περιστάσεων όπως είναι η γιορτή των Χριστουγέννων, Πάσχα, ξένες γιορτές όπως είναι το Halloween ή η γιορτή Thanks giving Day όπου για τους τουρίστες είναι εξίσου σημαντικές με τις υπόλοιπες. Επίσης το café Zoe είναι υπεύθυνο και για την σωστή λειτουργία της εξωτερικής πισίνας που είναι προσβάσιμη μόνο για τους πελάτες του ξενοδοχείου προσφέροντας τους μια όαση δροσιάς στο κέντρο της πόλης.

## **Club Intercontinental Continental Rooms and Suites**

Είναι ο executive όροφος του ξενοδοχείου που βρίσκεται στον 8<sup>ο</sup> και 9<sup>ο</sup> όροφο, όπου έχει 61 δωμάτια και 18 σουίτες. Κάποια από τα πλεονεκτήματα του Club floor είναι οι αναβαθμισμένες εγκαταστάσεις, προσωπική υποδοχή διαφορετική από την κάτω, χρήση του καθιστικού του όπου έχει καταπληκτική θέα από την Ακρόπολη ,καθημερινό buffet πρωινού, ανοικτό μπαρ όπου παρέχονται αναψυκτικά και καναπεδάκια με πολλές και ποικίλες γεύσεις, χρήση του προσωπικού δωματίου συναντήσεων(meeting), καθημερινή διανομή εφημερίδων και περιοδικών, δωρεάν χρήση του internet μέσα στην περιοχή του club floor, πρόσβαση στην συλλογή βιβλίων του ξενοδοχείου, οπτικών δίσκων(CDs and DVDs) καθώς και δωρεάν πρόσβαση στο κέντρο spa του ξενοδοχείου το I-SPA.

### **Front Desk – Reception**

Κατά την διάρκεια της πρακτικής μου άσκησης στο ξενοδοχείο Intercontinental τους δύο μήνες μου τους πέρασα στο συγκεκριμένο τμήμα αποκομίζοντας πολλές και ποικίλες πληροφορίες. Είναι αν όχι το πρώτο τότε το δεύτερο πιο σημαντικό τμήμα του ξενοδοχείου διότι οι υπάλληλοι της υποδοχής είναι οι πρώτοι και οι τελευταίοι άνθρωποι που έρχονται σε επαφή οι πελάτες που σημαίνει πως οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί και ανεκτικοί σε ότι πιθανές συμπεριφορές αντιμετωπίσουν. Για παράδειγμα ένα περιστατικό που θυμάμαι ήταν κατά την άφιξη μίας οικογένειας πελατών στην πλατεία του συντάγματος με την προοπτική πως θα έρθει το προγραμματισμένο δρομολόγιο του λεωφορείου του ξενοδοχείου αλλά ειδικά εκείνη την ημέρα την συγκεκριμένη ώρα πραγματοποιήθηκε μη προγραμματισμένη διαδήλωση με αποτέλεσμα τον αποκλεισμό του κέντρου της Αθήνας. Οι συγκεκριμένη οικογένεια ταλαιπωρήθηκε και καθυστέρησε να φτάσει στο ξενοδοχείο και όταν έφτασαν εξουθενωμένοι όπως ήταν χρησιμοποίησαν λοιδορίες και σε έντονο ύφος ζητούσαν να μιλήσουν με τον υπεύθυνο που βρισκόταν εκείνη την στιγμή στο ξενοδοχείο. Αυτό που έγινε ήταν να τους ηρεμήσει με διάφορους τρόπους και παρόλο τις όποιες άσχημες χειρονομίες του δεικνύονταν εκείνος με απaráμιλλη ηρεμία τους άκουγε με προσοχή, δεν προσπάθησε να δικαιολογηθεί καθόλου παρά μόνο άκουγε με μεγάλη προσοχή. Ανάφερα το συγκεκριμένο παράδειγμα διότι αναδεικνύεται μέσα από μια δοκιμασία η ποιότητα ενός ξενοδοχείου. Εν τέλει η συγκεκριμένη οικογένεια έμεινε απολύτως ευχαριστημένη από το ξενοδοχείο και τις

υπηρεσίες του αλλά και την γενικότερη αντιμετώπιση από την διεύθυνση του ξενοδοχείου. Για την μέτρηση των εμπειριών του πελάτη που αποκόμισε από το ξενοδοχείο υπάρχουν φόρμες αξιολόγησης όπως αυτήν που παραθέτω παρακάτω που σαν σκοπό έχουν την αξιολόγηση των εκάστοτε υπηρεσιών.

### **3.6 Αίθουσες Συνεδρίων και Εκδηλώσεων**

**Athenaeum Ballroom:**Ένα από τους μεγαλύτερους συνεδριακούς χώρους στην Ελλάδα, το **Athenaeum Ballroom** μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι 1.430 άτομα σε καθιστικό δείπνο και μέχρι 2.200 άτομα σε συνέδρια. Δυνατότητα διαχωρισμού του χώρου σε τρεις ξεχωριστές αίθουσες οι οποίες διατίθενται και μεμονωμένα. Διαθέτει τον πλέον σύγχρονο οπτικό-ακουστικό εξοπλισμό και θεατρική σκηνή διαστάσεων 12.4 μ x 5.5 μ x 3.0 μ. Το **Athenaeum Ballroom** καθώς και όλοι οι χώροι και οι αίθουσες που το περιβάλλουν στο επίπεδο -2 του ξενοδοχείου, ανακαινίστηκαν πλήρως το Σεπτέμβριο 2000.

**Athenaeum Conference Centre:**Ξεχωρίζει για τον πρωτοποριακό του χαρακτήρα, που φέρει την υπογραφή του γνωστού Γάλλου σχεδιαστή Pierre Yves Rochon. Ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο 1996. Βρίσκεται στο **Lobby** του Ξενοδοχείου και αποτελείται από μια αίθουσα υποδοχής με ειδικό χώρο γραμματείας - Rotunda - την κυρίως αίθουσα που μπορεί να χωριστεί σε τρεις αυτόνομους χώρους και την αίθουσα "Διοικητικού Συμβουλίου" για μικρότερου μεγέθους συναντήσεις. Το **Athenaeum Conferecne Center** διακρίνεται για την φωτεινότητα των χώρων του και τις πλέον σύγχρονες οπτικό-ακουστικές εγκαταστάσεις που διαθέτει. Μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι 150 άτομα για συνέδρια και δεξιώσεις.

**Aphrodite:**Στο επίπεδο του Lobby, η αίθουσα **Aphrodite** ανακαινίστηκε πλήρως τον Σεπτέμβριο 2003 και διακρίνεται για τη φωτεινότητα της και είναι ιδανική για επαγγελματικές συναντήσεις όπως είναι κάποια cocktail parties και για κοινωνικές εκδηλώσεις όπως είναι οι γάμοι.

**Daylight Conference Rooms:**Στον πρώτο όροφο του Ξενοδοχείου, οι αίθουσες Πλάτων και Σωκράτης διακρίνονται για την φωτεινότητα τους. Ιδανικές για επαγγελματικές συναντήσεις μέχρι 50 ατόμων.

**Υpsilon and Omikron:** Είναι ιδανικές αυτές οι αίθουσες για εκδηλώσεις όπου αποτελούνται από μικρότερο αριθμό ατόμων, βρίσκονται στο -1 όροφο του ξενοδοχείου και αποτελεί την ιδανική λύση για την διεξαγωγή εκδηλώσεων χαμηλού κόστους με συνέπεια την έλλειψη χώρου.

### **3.7 Υπηρεσίες & Παροχές**

#### **Πλυντήριο/ Στεγνοκαθαριστήριο:**

Γρήγορη, αξιόπιστη εξυπηρέτηση.

Ανοικτό Δευτέρα - Κυριακή

#### **BusinessCenter:**

ΑνοικτόΚαθημερινά. Προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, δυνατότητα πρόσβασης στο Internet και ενοικίασης ηλεκτρονικών υπολογιστών, Fax και κινητών τηλεφώνων.

Ανοικτό Καθημερινά από 08:00 έως 22:30

Σάββατο και Κυριακή από 10:00 έως 18:00

#### **Parking**

Το Parking αποτελείται από 125 θέσεις στάθμευσης στο υπόγειο του Ξενοδοχείου.

#### **Γυμναστήριο**

Το Ambassador Health Club διαθέτει Γυμναστήριο, Σάουνα, Χαμάμ, Jacuzzi, Μασάζ και Solarium. Ειδικά τμήματα γυμναστικής και περιποιήσεις προσώπου.

Ανοικτό καθημερινά - 24ωρο Γυμναστήριο

Ανοικτό καθημερινά από 06:30 έως 23:00 όλες οι υπηρεσίες.

#### **Πισίνα**

Ανοικτή πισίνα 120 τμ. Το ωράριο της πισίνας κυμαίνεται αναλόγως την χειμερινή ή την καλοκαιρινή περίοδο.



## **Καταστήματα**

Στο Lobby του Ξενοδοχείου λειτουργούν καταστήματα μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται κοσμήματα μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται κοσμηματοπωλεία, ανθοπωλείο, ταξιδιωτικό γραφείο, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, Newstand-Ελευθερουδάκης, κλπ.

## **4. Συμπεράσματα**

Το ζήτημα του σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης ποιότητας στα ξενοδοχεία είναι πιθανότατα το πιο κρίσιμο πεδίο επιχειρηματικής επιτυχίας. Αναλύθηκε συνοπτικά το ζήτημα της ποιότητας στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, εξετάζοντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας και επισημαίνοντας τις επιπτώσεις που συνεπάγεται στην όλη επιχειρηματική λειτουργία.

Το χάσμα μεταξύ της «ιδανικής» εμπειρίας εξυπηρέτησης και της «πραγματικής» εξυπηρέτησης που λαμβάνει ο πελάτης αναλύθηκε ως ένα στρατηγικό θέμα και παρουσιάστηκαν η ενδεδειγμένη στρατηγική και οι αναγκαίες δράσεις για συνεχή βελτίωση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι τρεις στρατηγικές ποιότητας που προϋπήρχαν της ΔΟΠ έχουν μειονεκτήματα όταν εφαρμόζονται στις υπηρεσίες, διότι δεν αποτελούν μία σφαιρική προσέγγιση. Αυτή η σοβαρή αδυναμία αντιμετωπίζεται κατάλληλα από τη φιλοσοφία / στρατηγική της ΔΟΠ, ιδιαίτερα επιβεβλημένη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι στόχοι εισαγωγής ποιότητας σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζονται πρώτα και μετά να προσδιορίζεται το κατάλληλο σύστημα επίτευξης της ποιοτικής εξυπηρέτησης.

Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη το κόστος εισαγωγής ενός συστήματος ποιότητας. Γενικά αποφέρει σημαντικές εξοικονομήσεις σε χρόνο, ανθρώπινο δυναμικό και σπατάλες, οι οποίες πρέπει να συσχετιστούν με το κόστος λειτουργίας του συστήματος.

Οφείλουμε να αποτιμήσουμε τις μη εμφανείς επιβαρύνσεις ποιότητας. Πρόκειται για επιβαρύνσεις και ζημιές ποιότητας που απορρέουν από την πρόληψη, την αξιολόγηση και την αποτυχία.

Πάνω από όλα όμως απαιτείται η ανάλογη επιχειρηματική κουλτούρα και πνεύμα λειτουργίας. Η κατάλληλη κουλτούρα συνεπάγεται πρωτίστως μία δέσμευση της εταιρείας στη φιλοσοφία, τις δομές, τις διαδικασίες και την πρακτική της ΔΟΠ. Σημαίνει επίσης δέσμευση στις αρχές

ικανοποίησης της πελατείας, προσαρμογής, βελτίωσης, καινοτομίας και εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης. Η πρόσφατη εμπειρία μου από την πρακτική μου άσκηση στο ξενοδοχείο Intercontinental με βοήθησε να κατανοήσω πλήρως την συγκεκριμένη άποψη η συγκεκριμένη εταιρεία είναι πλήρως δεσμευμένη από την κουλτούρα και την φιλοσοφία και τις δομές που έχουν θεσπιστεί από την κεντρική εταιρεία. Κατά την διάρκεια της πρακτικής μου συνειδητοποίησα όπως προανέφερα παραπάνω πως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της συνολικής εικόνας που προσφέρει μία ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό της που την απαρτίζει. Μία επιχείρηση για να έχει καλύτερες και πιο ποιοτικές υπηρεσίες πρέπει να έχει ανάλογες αξίες και στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Τέλος, υπογραμμίζεται ότι το ζήτημα που ενέχει βαρύνουσα σημασία δεν είναι τόσο η εξωτερική αναγνώριση μέσω ενός από τα υφιστάμενα συστήματα πιστοποίησης – όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO -, αλλά ένα πνεύμα, μία επιχειρηματική κουλτούρα που συνεπάγεται πάθος, δέσμευση και εμμονή για εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση. Οι οικονομικές συνθήκες και τάσεις της παγκόσμιας οικονομίας, έχουν διαμορφώσει ένα ευμενές πλαίσιο για τη συνέχιση της αύξησης της τουριστικής δραστηριότητας. Επίσης, το 2006 ο τουρισμός εκτιμάται ότι προκάλεσε το 14,3% των συνολικών επενδύσεων πραγματοποιώντας επενδύσεις 6,4 δισ. ευρώ. Για την επόμενη 10ετία μέχρι το 2016 η συμβολή του τουρισμού στις επενδύσεις αναμένεται να αυξηθεί κατά μέσο όρο 4,5%. Σε σύγκριση με τις γειτονικές και ανταγωνιστικές χώρες η κατάταξη της Ελλάδας είναι ευνοϊκή και κατατάσσεται στην 56η θέση, πίσω από την Τουρκία, μεταξύ 174 χωρών. Μόνιμο «αγκάθι» για την ανάπτυξη του τουρισμού, όπως αναφέρεται στην έκθεση του WTTC είναι η εποχικότητα του τουρισμού, σαν συνέπεια της έλλειψης συνεργασίας των υπουργείων, της περιορισμένης γκάμας προσφερόμενων ανταγωνιστικών τουριστικών προϊόντων, αλλά και των υψηλών τιμών των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των μεταφορών, σε συνδυασμό με την προσφερόμενη ποιότητα των υπηρεσιών. Η Ελλάδα αναμένεται να επωφεληθεί άμεσα. Αν η Ελλάδα, διορθώσει τις βασικές της αδυναμίες, το 2016 η οικονομική δραστηριότητα που θα προκαλούν οι τουριστικές υπηρεσίες εκτιμάται ότι θα ανέρχεται στο ποσό των 70,3 δισ. ευρώ από 37,2 δισ. ευρώ που εκτιμάται η οικονομική δραστηριότητα του τουρισμού. Το συνολικό συμπέρασμα είναι ότι ο τουρισμός είναι ένας κλάδος ο οποίος απαιτεί αλλαγές προς το καλύτερο ώστε να δημιουργηθεί ένα πιο ανταγωνιστικό προϊόν όπου στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι τουριστικές υπηρεσίες που η ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας είναι επιτακτική.

## Βιβλιογραφία

### **Έλληνες συγγραφείς**

- Βελισσάριο, Καραχοντζίτη, Κομνηνάκη (Ε.Α.Π., 2000), για το δημοσίευμα τους: Συστήματα διασφάλισης της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις.
- Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου (1999): Εργασιακές Σχέσεις, εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΔΗΣ.
- Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, Κώστας Ν. Κραβαρίτης, Περικλής Ν. Λύτρας (1999): Εισαγωγή στον τουρισμό εκδόσεις Interbooks.
- Γεράσιμος Λούτας (2005) : Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας-εφαρμοσμένες στην ελληνική πραγματικότητα, Γ΄ έκδοση, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Γεώργιος Ι. Σιωμικός (2003): Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Β΄ Έκδοση, εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΔΗΣ.
- Βλάσης Σταθακόπουλος (2005) : Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΔΗΣ
- Ευγένιος Φραγκιαδάκης (2004) : Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Δ έκδοση,

### **Ξένοι συγγραφείς**

- William C. Gartner (2001): Τουριστική ανάπτυξη-αρχές διαδικασίες και πολιτικές, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- J Christopher Holloway & Chris Robinson (2003): Τουριστικό Μάρκετινγκ, Τρίτη Έκδοση, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, Vol.49, 1985, pp.41–50. Σχετικά με την κατάταξη ποιότητας SERVQUAL2.

## **Πηγές μέσω διαδικτύου**

- Ορισμοί της ποιότητας από το BRITISH STANDARDS INSTITUTION.
- Ορισμοί της ποιότητας από τον DAVID GARVIN(2007):Οι οχτώ διαστάσεις.
- Πληροφορίες από το Ξενοδοχειακό επιμελητήριο της Ελλάδος.
- Πληροφορίες από την ιστοσελίδα του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (EOT.gr).
- Εύρεση πληροφοριών για τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας (ISO & HACCP) μέσω διαδικτύου.
- Πληροφορίες σχετικές με την ποιότητα αλλά και την κερδοφορία των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα από τον Γκίκα Α. Χαρδούβελη.
- Πληροφορίες και σχετικές φόρμες συμπλήρωσης ερωτηματολογίου από το ξενοδοχείο ATHENAEUM INTERCONTINENTAL ATHENS