

ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΠΕΡΓΑΝΤΗ ΙΩΑΝΝΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΠΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2.	ΠΡΟΛΟΓΟΣ	5
3.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	7
3.1	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	7
3.1.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	7
3.1.2	Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7
3.1.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	11
3.1.4	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	12
3.1.5	ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	14
3.1.5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	14
3.1.5.2	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	17
3.1.5.3	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	20
3.1.5.4	ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	21
3.1.5.5	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	22
3.1.5.6	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ)	24
3.1.5.6.i	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO ΚΑΙ HACCP	25
3.1.5.6.ii	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	26
3.1.5.6.iii	ISO 14001:2004	27
3.1.6	ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	29
3.1.7.	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	30
3.1.7.1	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ	30
3.1.7.2	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	31
3.1.7.3	ΟΡΙΣΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	31
3.1.7.4	ΚΑΘΕΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	32
3.1.7.5	ΟΡΙΖΟΝΤΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	33
3.2.1	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	34
3.2.2	Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	35
3.2.2.1	ΑΞΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	35
3.2.2.2	Η ΑΞΙΑ ΤΩΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	35
3.2.2.3	ΑΞΙΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	36
3.2.2.4	ΑΞΙΑ ΕΙΚΟΝΑΣ (IMAGE) ΚΑΙ ΦΗΜΗΣ	37
3.2.2.5	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	37
3.2.3.	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	37
3.2.4	ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SERVUCTION	40
3.2.6	Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	46
3.2.7	ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	47
3.3	MARKETING ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	48
3.3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	48
3.3.2	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	50
3.3.2.1	ΣΤΟΧΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	51

3.3.3	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	53
3.3.4	Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	59
3.3.5	ΤΟ ΕΛΒΕΤΙΚΟ ΣΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	63
3.3.5.1	ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	63
3.3.5.2	ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	64
3.3.5.3	ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	64
3.3.5.3.i	Το Σήμα Ποιότητας επιπέδου I	65
3.3.5.3.ii	Το Σήμα Ποιότητας επιπέδου II	66
3.3.5.3.iii	Σήμα ποιότητας επιπέδου III	67
3.3.6	ΟΙ ΕΞΙ ΑΡΧΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΦΙΛ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	67
3.3.6.2	ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	68
3.3.6.3	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ	68
3.3.6.4	ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	68
3.3.6.5	ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΤΑ ΟΜΑΔΕΣ	69
3.3.6.6	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	69
3.3.6.7	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	69
3.3.7	SWOT ANALYSIS	70
3.3.8	PEST ANALYSIS	74
3.3.9	ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: Η ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	77
3.3.9.1	ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	78
3.3.9.2	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ – ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ – ΠΟΙΟΤΗΤΑ	79
3.3.9.3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ EUROBANK	82
4.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	84
5.	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	85
6.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	98
7.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	100

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός θεωρείται μια σημαντική δραστηριότητα για τη ζωή των κρατών, λόγω των άμεσων επιπτώσεων του στους κοινωνικούς, πολιτιστικούς, μορφωτικούς και οικονομικούς τομείς των εθνικών κοινωνικών και διεθνών τους σχέσεων. Ο τουρισμός μπορεί να αποτελέσει τον υποκινητή της τουριστικής ανάπτυξης και της διεύρυνσης της οικονομίας και να οδηγήσει μια οικονομία σε υψηλότερα επίπεδα υλικής ευημερίας.

Συμβάλλει στην ανάπτυξη πολλών κλάδων της οικονομίας μέσα από τις πολλαπλασιαστικές του επιδράσεις στους άλλους κλάδους της οικονομίας.

Οι δαπάνες των τουριστών, διοχετεύονται μέσα από τις τουριστικές επιχειρήσεις σε άλλους τομείς για την αγορά ειδών εμπορίου, αγροτικών προϊόντων, κ.λ.π, γεγονός που τονώνει αποτελεσματικά τους τομείς αυτούς. Ακόμα αποτελεί παράγοντα δημιουργίας και ανακατανομής του εισοδήματος. Οι τουριστικές δραστηριότητες συμβάλλουν στην κοινωνικά δικαιότερη και οικονομικά ευρύτερη κατανομή του εθνικού εισοδήματος και στην ανάπτυξη της περιφέρειας.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι στην ανάπτυξη του τουρισμού, καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε η τεχνολογική εξέλιξη των μεταφορικών μέσων και κυρίως η λαϊκοποίηση τους και αυτό γιατί πέρα από τα στοιχεία της μαζικότητας και ομαδικότητας προστέθηκε σε αυτόν και το στοιχείο της υπερεθνικότητας καθώς και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση αυτών των ανθρώπων.

Ο τουρισμός κοινωνιολογικά αποτελεί μια σπουδαιότατη διεργασία και ο ρόλος του είναι πρωταρχικός για τον άνθρωπο της σημερινής ανεπτυγμένης κοινωνίας. Ο Πρόεδρος του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, Arthur Hanlot, είχε δηλώσει ότι πρέπει να οργανώσουμε τον τουρισμό έτσι, ώστε να μην είναι μόνο μια καλή επιχείρηση, άλλα και μια ευκαιρία να δημιουργήσουμε έναν κόσμο περισσότερο πολιτισμένο και ειρηνικό.

2. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός και στόχος της μελέτης αυτής είναι να παρουσιάσουμε να αναλύσουμε και να περιγράψουμε την αναγκαιότητα και την σπουδαιότητα της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων και παρεχόμενων υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό τομέα κυρίως μέσω του μαρκετινγκ.

Αυτό θα το καταφέρουμε αναλύοντας εξονυχιστικά τον ορισμό της έννοιας «ποιότητα» στον ξενοδοχειακό τομέα όχι μόνο για το σήμερα αλλά και για το χτές, γιατί το παρελθόν είναι αυτό που μας δίνει τα εφόδια για να βελτιώσουμε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία. Θα πρέπει λοιπόν να δούμε τι είναι ποιότητα, πως ορίζεται, πως διοικείται, τι περιλαμβάνει, την σημασία της στο παρελθόν και το πώς ορίζεται, προσαρμόζεται και επιβάλλεται στις σύγχρονες απαιτητικές ανάγκες των πελατών και εδώ θα αναλύσουμε την σπουδαιότητα, την αναγκαιότητα και την χρησιμότητα του μάρκετινγκ.

Μέσα από αυτές τις αναλύσεις που θα παρουσιαστούν θα προσπαθήσουμε να δώσουμε απαντήσεις για το ότι χωρίς ποιότητα δεν γίνεται να υπάρξει ικανοποίηση στον πελάτη μέσω αυτών που θα του προσφερθούν. Στις επόμενες παραγράφους θα περιγραφεί εν συντομία το τι να δούμε παρακάτω σε σχέση με την ποιότητα και τον ρόλο της στον ξενοδοχειακό τομέα που μας αφορά και είναι ο σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας.

Αρχικά θα κάνουμε μια εισαγωγή στον τουρισμό και θα προσπαθήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό για τον τουρισμό και το πώς έχει εξελιχθεί κυρίως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και στη συνέχεια θα γίνει εισαγωγή στο κυρίως θέμα της πτυχιακής, δηλαδή θα γίνει μια πρώτη προσέγγιση στο τι είναι ποιότητα και κυρίως σε σχέση με το τουριστικό κομμάτι που μας απασχολεί άμεσα. Θα γίνει εισαγωγή στην ολική ποιότητα θα δούμε τι είναι, πως ορίζεται και ποιά η σημασία της, ενώ θα δούμε επίσης τις στρατηγικές της, θετικές και αρνητικές, καθώς και τις διαστάσεις της στην παροχή υπηρεσιών.

Εν συνεχεία, θα γίνει αναφορά στην διοίκηση της ολικής ποιότητας, θα δούμε και θα αναλύσουμε τον ορισμό και θα αναφέρουμε και τις αρχές της διοίκησης της ολικής ποιότητας αφού πρώτα θα έχουμε αναφερθεί στο Ελβετικό σήμα ποιότητας και στο πρόγραμμα πιστοποίησης της ποιότητας στις τουριστικές

επιχειρήσεις αναλύοντας τα τρία επίπεδα του προγράμματος αυτού. Στη συνέχεια θα δούμε τις αλυσίδες εξυπηρέτησης, την δομή τους καθώς και την λήψη μέτρων και τον καθορισμό προτεραιοτήτων.

Θα αναλύσουμε το προφίλ της ποιότητας και τις έξι αρχές ενεργειών του προφίλ. Ακόμη θα δούμε την SWOT και PEST ANALYSIS και στη συνέχεια τις αρχές της διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επιπρόσθετα, θα γίνει ανάλυση της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αλλά τις διαστάσεις ποιότητας παροχής υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, θα δούμε την ποιότητα από την πλευρά της επιχείρησης, ενώ επίσης θα αναλύσουμε τον βασικότερο παράγοντα βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

3.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ

3.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η έννοια της ποιότητας είναι αναμφίβολα μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια, είτε μιλάμε για προϊόντα είτε για υπηρεσίες. Πλήθος εμπειρικών μελετών αλλά και συγγραμμάτων έχουν τονίσει και δείξει ότι η έννοια της ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, διατήρηση πελατολογίου, υψηλότερο μερίδιο αγοράς και με άλλες μορφές της απόδοσης μιας επιχείρησης, καθώς έχει γίνει πλέον αποδεκτό, ότι η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης του καταναλωτή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, γεγονός που με την σειρά του υποκινεί σε συμπεριφορές, όπως επαναλαμβανόμενες αγορές του ίδιου προϊόντος ή υπηρεσίας η διάδοση θετικών μηνυμάτων σε άλλους καταναλωτές για το προϊόν ή την υπηρεσία (Word-of mouth communication) κ.τ.λ.

Μάλιστα στα τέλη του περασμένου αιώνα, η έννοια της ποιότητας βρέθηκε, κυριολεκτικά στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων αλλά και των επιστημόνων του χώρου της διοίκησης των επιχειρήσεων γενικότερα, κυρίως μέσα από την ανάπτυξη της επιστημονικής σκέψης για ολική ποιότητα (total quality). Θα πρέπει να καταγραφεί ότι ο επιστημονικός αυτός χώρος έδωσε ώθηση στις πρακτικές των επιχειρήσεων γενικότερα και την ευκαιρία να προβληματιστούν αναφορικά με την έννοια της ποιότητας, την μέτρησή της και τα αποτελέσματα που έχει για τις επιχειρήσεις.

3.1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Προαναφέρθηκε ήδη η συνεισφορά της έννοιας της ολικής ποιότητας στον γενικό προβληματισμό των επιχειρήσεων πάνω στο θέμα της ποιότητας. Ωστόσο θα πρέπει να τονιστεί ότι όλη η προσπάθεια για την διάδοση και την έμπρακτη εφαρμογή της ολικής ποιότητας στο χώρο των επιχειρήσεων δεν στέφτηκε πάντοτε με απόλυτη επιτυχία αφού, πολλές φορές, τα στελέχη των

επιχειρήσεων που προσπάθησαν να αναπτύξουν την ολική ποιότητα στην πράξη έμειναν προσκολλημένα στις εσωτερικές διαδικασίες και διεργασίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και πως αυτές μπορούν να βελτιωθούν προκειμένου, εν κατακλείδι, η επιχείρηση να επωφεληθεί από μειώσεις του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος ή παροχής μιας υπηρεσίας.

Μέσα από την ολική ποιότητα μπορεί καταρχήν να αναδυθεί μια προσέγγιση της έννοιας και της σημασίας της ποιότητας, η οποία σχετίζεται με τις εσωτερικές διαδικασίες παραγωγής ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τα στελέχη και τους υπεύθυνους των αντιστοίχων τμημάτων μιας επιχείρησης. Ωστόσο, οι βελτιώσεις που θα προκύψουν από την λογική αυτή, προκειμένου να έχουν αξία θα πρέπει να μεταφράζονται σε συγκεκριμένη αξία. Η λογική της ολικής ποιότητας, αν παρερμηνευτεί και οδηγηθεί προς μια κατεύθυνση, ενδέχεται να επιβάλλει ποιοτικές βελτιώσεις που όμως δεν μεταφράζονται σε αξία για τον αγοραστή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Αντίθετα με αυτή την προσέγγιση, η ποιότητα προκειμένου να δημιουργήσει διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της επιχείρησης συγκεκριμένη αξία και μάλιστα περισσότερη από την αξία που της προσφέρουν οι ανταγωνιστές της. Στο πλαίσιο αυτό έχει αναπτυχθεί η άποψη ότι, τελικά οι πελάτες είναι εκείνοι που κρίνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, με κριτήρια που σχετίζονται με την αξία που ένα προϊόν δίνει.

Μετά απ' αυτό το γεγονός, οι επιχειρήσεις κατάλαβαν και συνειδητοποίησαν την αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς και προσπάθησαν να προσαρμοστούν στα νέα αυτά δεδομένα. Μιλάμε για μια εντελώς μεταστροφή της πολιτικής των επιχειρήσεων, αφού μέχρι τότε πίστευαν ότι οι πελάτες τους ενδιαφέρονταν μόνο για την καλή ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Έτσι οι επιχειρήσεις άρχισαν να προσανατολίζονται προς την εξυπηρέτηση των πελατών τους και σε άλλα επίπεδα και τμήματα καθώς και στην εμπλοκή δραστηριοτήτων και αποφάσεων με σκοπό την κάλυψη των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη και όχι μόνο στην παραγωγή απλά ενός καλού προϊόντος.

Η έντονη εμφάνιση της ποιότητας τα τελευταία χρόνια θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα θέματα ζωτικής σημασίας που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά και οπωσδήποτε υπόψη στις στρατηγικές, στα προγράμματα και στις φιλοσοφίες που ακολουθούν όλες οι επιχειρηματικές μονάδες. Ο μεγάλος ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις οδήγησε τις στρατηγικές τους βλέψεις, στην προσαρμογή τους στην προσφορά και βελτίωση καλύτερων ποιοτικά προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες. Το ποιος θα βγει νικητής από το παιχνίδι του ανταγωνισμού, είναι κάτι το οποίο καθορίζεται από έναν παράγοντα, που τώρα είναι πιο έντονος από ποτέ και δεν είναι άλλος από την ικανότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας να ανταποκρίνεται στις όποιες αλλαγές της ζήτησης λαμβάνουν χώρα στην αγορά. Κάθε επιχείρηση οφείλει στον εαυτό της, αν θέλει να πετύχει, να ακολουθεί και να συμβαδίζει με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο παρόν, κι αυτό διότι μια επιτυχημένη πολιτική μιας επιχείρησης στο παρελθόν μπορεί να εμποδίσει την μελλοντική της πρόοδο αν δεν ακολουθήσει και παρακολουθήσει από κοντά τις εξελίξεις.

Η σημασία της ποιότητας λοιπόν, βλέπουμε ότι διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Η ποιότητα πλέον αποτελεί και αναγνωρίζεται ως ο σημαντικότερος και δυναμικότερος παράγοντας και θα μπορούσαμε να την χαρακτηρίσουμε ως το «κλειδί» για την δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η δημιουργία και η διατήρηση της ποιότητας απαιτεί απερίσπαστη αφοσίωση, υπομονή και χρόνο. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αλλαγή της νοοτροπίας ενός οργανισμού με στόχο την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση είναι βάση για την επιβίωση όλων των επιχειρήσεων. Η ποιότητα έχει γίνει η διεθνής γλώσσα επικοινωνίας της παγκόσμιας επιχειρηματικότητας.

Όμως η ποιότητα του τουρισμού δεν εξαρτάται μόνο από τις προσφερόμενες τουριστικές υπηρεσίες, αλλά και από τη συνολική τουριστική συνείδηση της κοινωνίας και ιδιαίτερα των εμπλεκόμενων στις διάφορες τουριστικές δραστηριότητες ατόμων. Γι'αυτό το σκοπό άλλωστε, οι διεθνείς φορείς που ασχολούνται με τη βελτίωση της ποιότητας του τουρισμού επισημαίνουν την ανάγκη για ολιστική κοινωνική προσέγγιση και σχεδιασμό του τουριστικού προϊόντος από το σύνολο των επαγγελματιών μιας περιοχής (Towards

Quality Rural Tourism, Office for Official Publications of the European Communities, 1999). Με βάση τα προαναφερθέντα δεδομένα, το σωστό μαρκετινγκ αποτελεί τη σπουδαιότερη συνιστώσα της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος καθώς οι τουριστικές υπηρεσίες βασίζονται πρωτίστως στην διαφήμιση των υπηρεσιών και των προϊόντων τους.

Στις σημερινές προηγμένες βιομηχανικές χώρες ποιότητα σημαίνει εκπλήρωση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών με τον ορθολογικότερο τρόπο και μέσα σε ανεκτά όρια κόστους. Δεν υπάρχει νόημα ωστόσο για μια επιχειρηματική μονάδα να είναι ανταγωνιστική σε όρους κόστους αν δεν είναι ανταγωνιστική σε όρους ποιότητας. Αν και οι απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες είναι πολυάριθμες και βασίζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες και προσδοκίες τους, θα μπορούσε κανείς να αναφερθεί στις δύο σημαντικότερες: στην τελική χρήση για την οποία προορίζεται το προϊόν ή η υπηρεσία και στην τιμή πώλησης τους. Η σημαντικότερη διαφορά που θα μπορούσε να εντοπίσει κανείς ανάμεσα στην παροχή υπηρεσιών και στην παραγωγή προϊόντων είναι το γεγονός ότι οι υπηρεσίες προσφέρουν ένα άυλο προϊόν για το οποίο υπάρχει παράλληλη, σχεδόν ταυτόχρονη, παραγωγή και κατανάλωση. Οι απευθείας συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών κάτω από μεταβαλλόμενες συνθήκες κάνουν τη μέτρηση της ποιότητας τους ιδιαίτερα πολύπλοκη και δύσκολη.

Η ποιότητα είναι σύνθετη έννοια και θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως το «κλειδί» μέσω του οποίου οι πελάτες αξιολογούν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που λαμβάνουν. Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από ανομοιογένεια και η ανομοιογένεια αυτή έχει σαν αποτέλεσμα το ευρύ φάσμα τους. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι αρκετά δύσκολο να προσδιοριστεί και να εκτιμηθεί καθώς καθορίζεται από έννοιες υποκειμενικές και πολυδιάστατες, όπως είναι οι απαιτήσεις των διαφόρων πελατών, οι προσδοκίες και αντιλήψεις τους και οι εμπειρίες τους που πολύ συχνά διαφέρουν από τις αντίστοιχες των παραγωγών. Στις περισσότερες από τις βιομηχανικές χώρες τουλάχιστον το 65% του εργατικού τους δυναμικού απασχολείται στον τομέα των υπηρεσιών. Ο τομέας αυτός αναφέρεται στο τμήμα της οικονομίας που ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών προσφέροντας αγαθά τα οποία δεν έχουν απτά χαρακτηριστικά, άλλα άυλα. Όλοι, άλλοι

περισσότερο, άλλοι λιγότερο, κάνουν χρήση των υπηρεσιών σε καθημερινή βάση και η ποιότητα που τις χαρακτηρίζει επηρεάζει την ικανοποίηση τους ή μη και συνεπώς την ποιότητα της ζωής τους.

Για να καταστεί δυνατή η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, θα πρέπει προηγουμένως να έχει γίνει σαφής από την πλευρά της εκάστοτε επιχείρησης παροχής υπηρεσιών η ακριβής ανάγκη που καλείται να ικανοποιήσει. Το πρόβλημα της ποιότητας δεν είναι ότι δεν το γνωρίζουν. Για να υπάρξει ποιότητα υπηρεσιών, θα πρέπει να γίνει αποσαφήνιση του τί κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο. Η εστίαση είναι και θα παραμείνει ο πελάτης. Ο πελάτης έγινε ξανά «βασιλιάς». Είναι καλύτερα πληροφορημένος σχετικά με τις υπηρεσίες που υπάρχουν στην αγορά και περισσότερο επιλεκτικός και απαιτητικός. Όσο καλή και αν είναι μια υπηρεσία και ο τρόπος παροχής της, αν η αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα από την πραγματική ποιότητα, τότε αναπόφευκτα η αντίληψη αυτή παραμένει και είναι αυτή που προσδιορίζει την ικανοποίηση ή μη του πελάτη. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπου η επαφή με τους πελάτες υπάρχει σε πολύ μεγάλο βαθμό, όπως είναι τα ξενοδοχεία. (Towards Quality Rural Tourism, Office for Official Publications of the European Communities, 1999)

3.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα είναι πάρα πολύ σημαντική για τους πελάτες, για τα στελέχη της επιχείρησης καθώς και για την ίδια την επιχείρηση. Κοινός στόχος και σκοπός όλων είναι η σπουδαιότητα και η σημασία της ποιότητας και για τις τρεις πλευρές και φαίνεται από τους παρακάτω λόγους:

Οι πελάτες θέλουν ποιότητα γιατί:

- Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες
- Θέλουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους
- Θέλουν προσοχή και καλή συμπεριφορά
- Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους

Τα στελέχη της επιχείρησης θέλουν ποιότητα γιατί:

- Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους

- Επιθυμούν σεβασμό από τον πελάτη
- Θέλουν εργασιακή ασφάλεια
- Θέλουν να νιώθουν υπερηφάνεια για την εταιρία που εργάζονται
- Η ποιότητα δημιουργεί πιστούς πελάτες και πιο ανεκτικούς σε τυχόν λάθη.

Η επιχείρηση θέλει ποιότητα γιατί:

- Την θέλουν οι πελάτες
- Το μέλλον της εταιρίας εξαρτάται απ' αυτήν

3.1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα είναι αναμφισβήτητα το υψηλότερο στάνταρ της ανταγωνιστικότητας ενός ξενοδοχείου ή γενικά ενός οργανισμού, πράγμα που δεν εγκλωβίζει την ανταγωνιστικότητα στην τιμή των προϊόντων καθώς και στα ίδια τα προϊόντα. Οι επιπτώσεις τώρα της ποιότητας, που θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω, εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όσον αφορά την θετική πλευρά των επιπτώσεων της ποιότητας, και στις δύο περιπτώσεις το επιθυμητό και ακολούθως το τελικό αποτέλεσμα είναι η αύξηση των κερδών σε όλους τους τομείς της επιχείρησης.

Αποδεχόμενοι λοιπόν το ότι η ποιότητα αποτελεί δεδομένο στρατηγικό ζήτημα, πράγμα που σημαίνει ότι αποφέρει υψηλή φήμη και μακροχρόνια οικονομικά αποτελέσματα, μπορούμε να αποδεχτούμε ως αναπόσπαστο και πολύτιμο συστατικό στοιχείο της συνολικής θεώρησης και επιχειρηματικού πνεύματος τις αναφορές ομάδων ερευνητών, οι οποίοι αναφέρουν ότι «δεν απαιτούνται απλά μάντζερ αλλά και πραγματικοί ηγέτες», οι οποίοι πρέπει:

- να έχουν όραμα για την επιχείρηση,
- να μεταφέρουν το όραμα τους στην επιχείρηση /καθοδηγούν δίνοντας το παράδειγμα,
- να έχουν επιχειρηματικό πνεύμα,
- να έχουν μία έμμονη ιδέα για εξαιρετική ποιότητα.

Οι αντιλήψεις αυτές μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, αν σχεδιαστεί και πραγματοποιηθεί ως ξεχωριστή και απομονωμένη προσπάθεια, το πιο πιθανό είναι να οδηγηθεί σε αποτυχία. Πέρα απ'αυτό όμως, ενώ η ποιότητα μπορεί να θεωρείται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως ένα στρατηγικό ζήτημα, η ποιότητα δεν θα επιτευχθεί χωρίς την ανάλογη εταιρική κουλτούρα, ενώ 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 πάθος. 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,
- η υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τους απαραίτητους πόρους και κίνητρα,
- η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μανάτζμεντ και μαρκετινγκ.

(Απόσπασμα από την δημοσίευση των Βαρβαρέσου Στέλιου και Σωτηριάδη Μάριου, για την «Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις» στο JOURNAL: ΑΡΧΕΙΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ 2003, Τόμος XV, Νο 1).

3.1.5 ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

3.1.5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Τα τελευταία χρόνια ο όρος της «ποιότητας» έχει μπει για τα καλά στη ζωή μας και κυρίως όσον αφορά γενικότερα την καλύτερη διασφάλιση και παροχή αγαθών και υπηρεσιών στους ανθρώπους. Η έννοια της ποιότητας είναι πάρα πολύ παλιά γι'αυτό και δεν υπάρχει ένας γενικά παραδεκτός ορισμός για την ποιότητα μέχρι σήμερα, τουλάχιστον όμως το γενικό συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι η ποιότητα έχει να κάνει με την καλύτερη και ασφαλέστερη παροχή και προσφορά υπηρεσιών και αγαθών στον άνθρωπο. Εδώ θα ασχοληθούμε γενικά με την ποιότητα παροχής υπηρεσιών έτσι όπως διαδραματίζεται και υπάρχει στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Ο ανταγωνισμός και η κερδοφορία των επιχειρήσεων έχει άμεση συσχέτιση με την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών που προσφέρονται στους ανθρώπους. Γενικότερα κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας και πολύ περισσότερο στην τρέχουσα δεκαετία η ποιότητα παροχής υπηρεσιών και αγαθών, κυρίως στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με τις οποίες θα ασχοληθούμε, έχει αναρριχηθεί στην κορυφή της ιεραρχίας, της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με κεντρικό άξονα και σκοπό την μελλοντική διατήρηση ενός μεγάλου ποσοστού των παλιών πελατών και την διασφάλιση ενός ικανοποιητικού αριθμού νέων.

Πριν μιλήσουμε για ολική ποιότητα και για να αποκτηθεί μια κοινή αντίληψη των εννοιών, θα πρέπει να οριστεί η έννοια της ποιότητας. Ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός είναι ο ακόλουθος: «Ποιότητα είναι το να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη». Ένας άλλος ορισμός είναι: «Η φιλοσοφία της διοίκησης που κατευθύνεται από τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών». Επίσης: «ποιότητα είναι ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και διαδικασία. Και αυτό γιατί η ποιότητα είναι πραγματικά κερδοφόρα».

Τα τελευταία χρόνια, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών απαιτούν την προσαρμογή των επιχειρήσεων σε νέα δεδομένα που έχουν ένα κοινό συστατικό, αυτό της ποιότητας. Το πρόβλημα δεν είναι να αυξηθεί η ποιότητα. Η αύξηση της ποιότητας είναι η λύση του

προβλήματος. Η ποιότητα είναι ο καταλυτικός παράγοντας ικανοποίησης του πελάτη και άρα επιβίωσης της επιχείρησης.

Τι είναι, τελικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας; Και πάλι γι' αυτή την έννοια έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος».

Ένας άλλος αποδεκτός ορισμός είναι: «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύστημα διοίκησης στο, οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζόμενων».

Όποιον ορισμό και να αποδεχτούμε, αντιλαμβανόμαστε ότι η ποιότητα είναι το κλειδί για την ικανοποίηση του πελάτη. Έτσι λοιπόν το τρίπτυχο της Ολικής Ποιότητας είναι το εξής: Υψηλή ποιότητα- ικανοποίηση του πελάτη- επιβίωση της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Γι' αυτό και μια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται επιτυχημένη μόνο όταν γίνει αποδεκτή από όλα τα μέρη της επιχείρησης και εμπλέκονται όλοι, από τον ιεραρχικά κατώτερο εργαζόμενο ως το ανώτατο στέλεχος. Όλοι είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα.

Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειώσουμε ότι η Ολική Ποιότητα θα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις επιμέρους λειτουργίες μιας επιχείρησης, σε όλα τα στάδια, από την προετοιμασία, την παραγωγή ως και την παράδοση του προϊόντος ή την παροχή της υπηρεσίας. Δεν θα πρέπει να γίνεται έλεγχος - επιθεώρηση στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία αλλά σε όλα τα στάδια ενδιάμεσα. Αυτή είναι η πεμππουσία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει όχι μόνο να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών, αλλά πρέπει, επίσης, να παρέχονται με ένα συνεχώς βελτιούμενο, αποδοτικό, έγκαιρο, παραγωγικό και καινοτόμο τρόπο.

Έτσι λοιπόν, οι αντικειμενικοί σκοποί της Ολικής Ποιότητας είναι:

- ∅ Η συνεχής βελτίωση αγαθών και υπηρεσιών.
- ∅ Η καινοτομία.

Ενώ οι συνέπειες των αντικειμενικών αυτών σκοπών είναι:

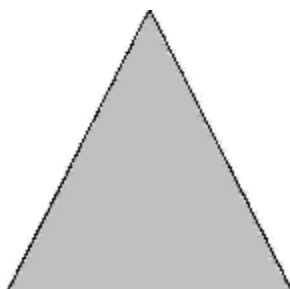
- ∅ Η αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- ∅ Η μείωση του κόστους.
- ∅ Η ελαχιστοποίηση των ελαττωμάτων στα παραγόμενα αγαθά και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Κεντρικός πυρήνας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η εστίαση στον πελάτη. Καθορίζει τι θέλει να πετύχει, πως θα το πετύχει και ποιος θα αναλάβει αυτό το ρόλο.

Μια αρχική ομάδα θα διαμορφώσει τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθεί ο σκοπός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καταρτίζοντας ένα σχέδιο δράσης με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, π.χ. πενταετές. Θα ακολουθήσει το μάνατζμεντ της επιχείρησης και καινούργιες ομάδες πλέον θα αξιολογήσουν την πρόοδο που έχει γίνει.

Είναι γεγονός πως η ποιότητα δημιουργείται από μια μακροπρόθεσμη και συνεχή διαδικασία και δεν αποκτάται από τη μια μέρα την άλλη. Η διοίκηση θα πρέπει να εκφράζει την εμμονή της στην Ολική Ποιότητα. Θα καθοδηγεί τα στελέχη αλλά και θα καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους. Είναι γεγονός, επίσης, πως αυτό το εγχείρημα χρειάζεται τη βοήθεια όλων των συνεργατών. Γι'αυτό και απαιτείται η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας αξιοκρατίας, συνεργασίας, πειθαρχίας και επαγγελματισμού.

Δέσμευση



Συμμετοχή Z _____ Ι Επιστημονική γνώση

Τα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στην κορυφή του τριγώνου βρίσκεται η Διοίκηση. Είναι αυτή που πρώτη θα πρέπει να αντιληφθεί την ανάγκη να γίνουν ριζικές αλλαγές στο συλλογικό μάνατζμεντ της επιχείρησης και να ακολουθήσει μια νέα κουλτούρα, αυτήν που προτείνει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Η διοίκηση ενός οργανισμού είναι δεσμευμένη να εφαρμόσει τις αρχές της Ολικής Ποιότητας και να τις εφαρμόσει με δημοκρατικό συλλογικό. Η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας απαιτεί την επαρκή μόρφωση και εκπαίδευση όχι μόνο του εργατικού δυναμικού αλλά και των ίδιων των μάνατζερ. Χρειάζεται, λοιπόν, η συμμετοχή όλων και είναι όλοι εξίσου υπεύθυνοι όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά - δεν είναι «αποδιοπομπαίος τράγος» ο υπεύθυνος του τμήματος της ποιότητας. Τα εργαλεία για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας μπορεί να υπάρχουν. Δεν αρκεί, όμως, μόνο η ύπαρξη τους. Χρειάζεται και η επιστημονική γνώση για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους. Και αυτή η επιστημονική γνώση επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση είτε κατά τη διάρκεια της εργασίας (on the job) είτε εκτός (off the job), είτε πρόκειται για ανώτατα, ανώτερα ή διοικητικά στελέχη.

Τίποτα από τα παραπάνω δεν επιτυγχάνεται αν δεν υπάρχει η συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα. Και η συμμετοχή αυτή εξαρτάται από τα κίνητρα που δίνει η διοίκηση, επιστρέφοντας έτσι στο πρώτο αξίωμα, την δέσμευση.

3.1.5.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Όπως αναφέρεται στην εισαγωγή του κεφαλαίου αυτού, δεν μπορούμε να δώσουμε έναν συγκεκριμένο ορισμό για το τι είναι ποιότητα, αλλά με βάση τις πλούσιες μελέτες που έχουν γίνει καθώς και την υπάρχουσα κατάσταση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μπορούμε να ορίσουμε ως ποιότητα ή ολική ποιότητα την όσο δυνατόν καλύτερη παροχή και προσφορά υπηρεσιών και αγαθών στους πελάτες. Η ποιότητα όμως δεν είναι ένα φαινόμενο όπου η αξία, η αναγκαιότητα και η χρησιμότητα της ανακαλύφθηκε και παρουσιάστηκε κατά τις τελευταίες δεκαετίες, αλλά είναι ένα φαινόμενο το οποίο παρουσιάστηκε στην πορεία της ανθρώπινης ιστορίας και έγινε κατανοητό 1.000.000 χρόνια πριν, κατά την οποία για την διασφάλιση της τροφής του ο άνθρωπος εξαρτιόταν από την ποιότητα των εργαλείων του για το κυνήγι και

την καλλιέργεια της γης. Στις πρώτες οργανωμένες κοινωνίες ανθρώπων η διασφάλιση από τους πελάτες της ποιότητας των προϊόντων γίνονταν από τους ίδιους και από την φήμη βέβαια που είχε ο παραγωγός. Παρόλα αυτά όμως αν και είναι πολύ παλιά η έννοια της ποιότητας, ένας παραδεκτός ορισμός για την ποιότητα δεν υπάρχει, αλλά μερικοί ορισμοί και φράσεις κλειδιά που έχουν δοθεί κατά καιρούς είναι: αξία, συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, συμμόρφωση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, την καταλληλότητα και την χρησιμότητα του προϊόντος καθώς και την ικανοποίηση ή και την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών. Ο καθένας από αυτούς τους ορισμούς ή έννοιες έχει θετικά και αρνητικά στοιχεία όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη.

Η φιλοσοφία της ποιότητας άρχισε να αναπτύσσεται αναλυτικότερα και με μεγαλύτερη σαφήνεια μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο στην Ιαπωνία, όπου μέσα από την «σύγκρουση» μελετών με την αντίληψη των Γιαπωνέζων, βοήθησαν την Ιαπωνία να ξεπεράσει την οικονομική κρίση που περιήλθε μετά την ήττα της στον πόλεμο και σταδιακά να γίνει και να καθιερωθεί ως ο ηγέτης στην Διοίκηση της Ποιότητας και επίσης να γίνει η πρώτη οικονομική δύναμη παγκοσμίως. Σαν φιλοσοφία λοιπόν η ολική ποιότητα ξεφεύγει από τα παραδοσιακά στάνταρ της επιχείρησης και αποσκοπεί στην πλήρη μετατροπή της και σχηματισμό της με σκοπό και στόχο την καλύτερη παροχή, προσφορά και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Σε σχέση με την ανάπτυξη της ολικής ποιότητας στην Ιαπωνία αλλά και στις ΗΠΑ, η ανάπτυξη της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας στη χώρα μας αλλά και γενικότερα στην Ευρώπη θα λέγαμε ότι έγινε με σχετικά μεγάλη καθυστέρηση, παρόλα αυτά όμως με τα σημερινά δεδομένα που επικρατούν στον επιχειρηματικό τομέα και σύμφωνα με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις, τα θέλω και τις επιθυμίες των πελατών, η ολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αγαθών και προϊόντων στον πελάτη αποτελεί τον σημαντικότερο και σπουδαιότερο παράγοντα για την επιτυχία των επιχειρήσεων καθώς και για την επιβίωση τους. Η ποιότητα εξυπηρέτησης καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν τον βασικό άξονα στον οποίο στηρίζονται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Το British Standards Institution ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και

χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στην δυνατότητα της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες» ενώ ένας πιο αναλυτικός ορισμός αναφέρει ότι «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». Συνοψίζοντας, από τους παραπάνω ορισμούς βγάζουμε το γενικό συμπέρασμα ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, προσαρμόζουν την διαδικασία και λειτουργία της παροχής ποιότητας ως προς τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους. Ο Stebbing πλησιάζει σ' αυτό το συμπέρασμα ορίζοντας την ποιότητα ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει την ικανότητα να ικανοποιεί τόσο τις δηλωμένες όσο και τις αδήλωτες ανάγκες των ατόμων. Σύμφωνα τώρα με την φιλοσοφία Kaizen, η οποία περιγράφει την προσέγγιση της βαθμιαίας βελτίωσης της ποιότητας με τη συμμετοχή όλων, δύο είναι τα σημεία στα οποία εστιάζεται με τη φιλοσοφία αυτή.

- Στην ανάγκη για συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης και βαθμιαίας αλλαγής προς το καλύτερο. Η στασιμότητα θεωρείται ανασταλτικός παράγοντας προόδου.
- Δίνεται έμφαση περισσότερο στην παραγωγική διαδικασία παρά στο παραγόμενο προϊόν-υπηρεσία. Ο έλεγχος του αποτελέσματος είναι μια δραστηριότητα που δεν προσθέτει αξία και είναι ανίκανη να βελτιώσει την ποιότητα. Η ποιότητα βελτιώνεται κατά τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος-υπηρεσίας.

Πέρα από τους ορισμούς που δίνονται και παρουσιάζονται παραπάνω και επίσης πέρα από αυτούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς για την έννοια της ποιότητας, παρακάτω θα παρουσιάσουμε αυτούς που είναι πιο χαρακτηριστικοί και έχουν την ευρύτερη δυνατή εφαρμογή. Ποιότητα λοιπόν ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θα μπορούσε κάποιος να ονομάσει:

- 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 μαρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν ή μία υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Το βαθμό στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

Ποιότητα επίσης είναι:

- Ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Καταλληλότητα για χρήση.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.
- Το να κάνει κανείς κάτι σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά.
- Το να πληρώνει κανείς γι' αυτό που πραγματικά παίρνει.

3.1.5.3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM), που αναπτύχθηκε στη Ιαπωνία τη δεκαετία του 1950, πέρασε αργότερα στην Αμερική και μόλις τη δεκαετία του 1980 έφτασε στην Ευρώπη, αποτελεί μια νέα ουσιαστικά φιλοσοφία του μάνατζμεντ που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία του μάνατζμεντ που κατευθύνεται από τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών.

Η αποτελεσματική της εφαρμογή στηρίζεται στην τήρηση και την αποδοχή ορισμένων αρχών, που αναφέρονται παρακάτω:

- «Υποστήριξη και ενεργή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της».
- «Εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και των εργαζομένων».

- «Η έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις».
- «Καθολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων».
- «Λήψη των αποφάσεων με βάση αντικειμενικά στοιχεία».

Η εφαρμογή των ανωτέρω αρχών θα συμβάλλουν καλύτερα στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, στη διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού αναφορικά με το κόστος λειτουργίας τους, στην ενίσχυση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού αντίστοιχα. Η νέα αυτή προσέγγιση στον τρόπο διοίκησης, απαιτεί συνολικό μετασχηματισμό της υπάρχουσας κουλτούρας στο μάνατζμεντ, επειδή καμία βελτίωση δεν μπορεί να συντελεστεί, χωρίς να επέλθει αλλαγή σε παλιές συνήθειες και συγκεκριμένα στην απομάκρυνση της νοοτροπίας του «μείνε σ' αυτά που ξέρεις». Η αποδοχή μιας αλλαγής προϋποθέτει την ύπαρξη μιας βιώσιμης και εναλλακτικής λύσης. Μια τέτοια λύση αποτελεί και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία διασφαλίζει ένα περιβάλλον όπου ο φόβος εξαλείφεται, οι εργαζόμενοι νιώθουν περήφανοι για τη δουλειά τους, αισθάνονται μέλη μιας ομάδας που αγωνίζονται όχι μόνο για τα δικά τους συμφέροντα αλλά και για τα συμφέροντα ολόκληρης της επιχείρησης ή του οργανισμού.

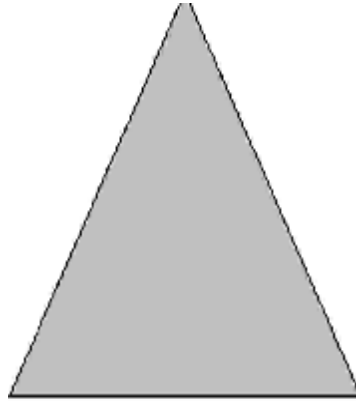
3.1.5.4 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο Philip Crosby προσπάθησε να διαδώσει την έννοια του «κόστους της χαμηλής ποιότητας», δείχνοντας πόσο τελικά κοστίζει η χαμηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Ήταν, επίσης, ο πρώτος που εισήγαγε τη θεωρία του «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά» και την αρχή των «μηδενικών λαθών». Οι τέσσερις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που διατύπωσε είναι οι ακόλουθες:

- i. Η ποιότητα ορίζεται με βάση την προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι με το πόσο «καλή» ή «υψηλή» είναι.
- ii. Το σύστημα που δημιουργεί την ποιότητα είναι η πρόληψη και όχι η αποτίμηση.

- iii. Οι προδιαγραφές λειτουργίας πρέπει να είναι «Μηδενικής Ατέλειας» και όχι «σχεδόν μηδενικής ατέλειας».
- iv. Η μέτρηση της ποιότητας είναι το βραβείο της μη προσαρμογής, όχι οι δείκτες της.

Σχεδιασμός της Ποιότητας



Βελτίωση της Ποιότητας

Έλεγχος της Ποιότητας

Οι τρεις κορυφές του τριγώνου (σχεδιασμός της ποιότητας, βελτίωση της ποιότητας και έλεγχος της ποιότητας) αποτελούν βασικά, αλληλένδετα και αμοιβαία ενισχυόμενα στοιχεία για τη διασφάλιση της ποιότητας. Ο **σχεδιασμός της ποιότητας** είναι μια διαδικασία που καθορίζει το έργο της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας τις υπηρεσίες και τους πελάτες. Κατανέμει τους πόρους και θέτει τις προδιαγραφές για τη παροχή υπηρεσιών. Ο **έλεγχος της ποιότητας** περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την επίβλεψη και την αξιολόγηση για να επιβεβαιώνεται διαρκώς ότι ο κάθε εργαζόμενος και η μονάδα εργασίας ακολουθεί με συνέπεια τις προδιαγραφές και παρέχει υπηρεσίες καλής ποιότητας.

Η **βελτίωση της ποιότητας** είναι μια διαδικασία αναβάθμισης των προδιαγραφών μέσα από τη συνεχή επίλυση προβλημάτων.

3.1.5.5 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η συνολική Διαχείριση της Ποιότητας είναι μια σφαιρική προσέγγιση της διαχείρισης που περιλαμβάνει όλους τους τομείς της επιχείρησης. Εδώ, η ποιότητα τοποθετείται στο κέντρο των αποφάσεων και μακροπρόθεσμος

στόχος είναι η επιτυχία της επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης των πελατών, των συνεργατών και της κοινωνίας.

Συνολική γιατί σημαίνει ότι λαμβάνονται υπόψη όλοι οι τομείς και οι συνεργάτες της επιχείρησης.

Διαχείριση γιατί σημαίνει την ευθύνη και την πρωτοβουλία των υψηλότερων βαθμίδων διεύθυνσης της επιχείρησης για μια συστηματική βελτίωση της ποιότητας.

Ποιότητας γιατί σημαίνει τον συνεπή προσανατολισμό όλων των δραστηριοτήτων προς τις απαιτήσεις ποιότητας των πελατών.

Η Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας συμπεριλαμβάνει τρία ζητήματα:

- i. Την απαίτηση της ποιότητας, δηλαδή το όλο και πιο υψηλό επίπεδο υπηρεσιών απ'ότι έχει οριστεί, προκειμένου να ικανοποιούνται οι συγκεκριμένες επιθυμίες των πελατών και των συνεργατών.
- ii. Την ανάπτυξη της ποιότητας, δηλαδή την ενεργή φροντίδα που δίνεται σε αυτό το επίπεδο των υπηρεσιών και τη συνεχή βελτίωση του.
- iii. Την εγγύηση της ποιότητας, δηλαδή τον έλεγχο του επιπέδου της ποιότητας, καθώς και τα μέτρα που λαμβάνονται σε περίπτωση παρεκκλίσεων.

Τα ακόλουθα σημεία και χαρακτηριστικά διακρίνουν την ΣΔΠ:

- i. **Έμφαση στον πελάτη:** η μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη είναι ο τελικός στόχος μιας Συνολικής Διαχείρισης της Ποιότητας.
- ii. **Ευθύνη της διεύθυνσης:** η διεύθυνση της επιχείρησης φέρει την κύρια ευθύνη για μια Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας που στρέφεται με επιτυχία. Θέτει στη διάθεση της επιχείρησης τις ικανότητες της και ταυτίζεται με τη φιλοσοφία της Συνολικής Διαχείρισης της Ποιότητας. Η συνείδηση της ποιότητας, γενικά, σημαδεύει τις στρατηγικές αποφάσεις. Η προσωπική πεποίθηση της διεύθυνσης είναι από την άποψη αυτή καθοριστική.
- iii. **Έμφαση στους συνεργάτες:** το ανθρώπινο δυναμικό είναι εντέλει εκείνο που θα προσφέρει υψηλού ή ποιοτικού επιπέδου υπηρεσίες. Γι'αυτό και η ικανοποίηση των συνεργατών καθώς και δημιουργία του κατάλληλου κλίματος είναι καθοριστικά στοιχεία. Η αλλαγή μιας

παραδοσιακής διαχείρισης σε διαχείριση εμπιστοσύνης βοηθά τις προσπάθειες μιας Συνολικής Διαχείρισης της Ποιότητας.

- iv. **Αλυσίδα διαδικασιών**: κάθε υπηρεσία είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, κατά της οποίας η εκτέλεση μιας εργασίας συνδέεται με την επόμενη. Η ποιότητα των ξεχωριστών διαδικασιών διαμορφώνει την ποιότητα του συνόλου. Γι'αυτό το λόγο, η εποπτεία των ξεχωριστών διαδικασιών έχει ιδιαίτερη σημασία.
- v. **Διαδικασίες βελτίωσης**: τα λάθη που παρουσιάζονται λαμβάνονται υπόψη και χρησιμοποιούνται ως ευκαιρίες για να γίνουν βελτιώσεις.
- vi. **Δομημένη διαδικασία**: η Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας πρέπει να τοποθετηθεί στο ίδιο επίπεδο με μια σχεδιασμένη και συστηματική διαχείριση επιχειρηματικού σχεδίου.

Τα διάφορα χαρακτηριστικά της Συνολικής Διαχείρισης της Ποιότητας δείχνουν κάτω από ποιες συνθήκες μπορεί τελικά να ευημερήσει η ποιότητα σε μια επιχείρηση. Η Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας θεωρεί την επιχείρηση ως έναν ενιαίο οργανισμό με πολλαπλούς παράγοντες επίδρασης και με σχέσεις που πρέπει να βελτιωθούν.

3.1.5.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ)

Έχει γίνει πια συνείδηση ότι για τη σύγχρονη ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα δεν αρκεί μόνο η προβολή της φυσικής ομορφιάς του τόπου και των μνημείων του πολιτισμού μας. Χρειάζεται να αντιμετωπιστεί η τουριστική βιομηχανία με όρους καθαρά επιστημονικούς. Το μάνατζμεντ των τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξη τους. Βάση του ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι η σύγκριση των τιμών που οδηγεί αναγκαστικά στη συμπίεση των μισθών των εργαζομένων, αλλά η σύγκριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτή η ποιότητα στηρίζεται πολύ λιγότερο στην πολυτέλεια των υποδομών και πολύ περισσότερο στο είδος της σχέσης που μπορεί να αναπτυχθεί ανάμεσα στον εργαζόμενο στην τουριστική μονάδα και στον πελάτη-φιλοξενούμενο.

Η παραδοσιακή ελληνική φιλοξενία χρειάζεται να ενταχθεί μέσα σε ένα σύγχρονο πλαίσιο διοίκησης και λειτουργίας των τουριστικών μονάδων, το οποίο να ανταποκρίνεται στις σημερινές προσδοκίες των διάφορων ομάδων πελατών-φιλοξενούμενων που για διαφορετικούς λόγους επιλέγουν (ή θα θέλαμε να επιλέξουν) τη χώρα μας ως τόπο προορισμού.

Στις παρακάτω σελίδες θα αναλύσουμε μερικούς από τους σημαντικότερους παράγοντες που συνθέτουν την έννοια της ποιότητας και τους τρόπους διασφάλισης της, όπως για παράδειγμα είναι το Ελβετικό Σήμα Ποιότητας, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO και HACCP κ.ά.

3.1.5.6.i ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO ΚΑΙ HACCP

Με δεδομένο ότι πλέον ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων γίνεται συνεχώς πιο έντονος, ανεξαρτήτως του χώρου μέσα στον οποίο αυτές δραστηριοποιούνται, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν μια φιλοσοφία διοίκησης επιχειρήσεων, γνωστή ως Διοίκηση Ποιότητας, η οποία έχει αποδείξει την αποτελεσματικότητα της ως προς την μείωση του κόστους παραγωγής με ταυτόχρονη δημιουργία και/ή ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών με συνεπαγόμενη ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών.

Η φιλοσοφία αυτή αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση στην διοίκηση επιχειρήσεων, περιλαμβάνει την οργανωτική δομή, τον καθορισμό αρμοδιοτήτων/υπευθυνοτήτων και πολιτικής, τις διεργασίες, τις διαδικασίες και τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης και βασίζεται στην συμμετοχή όλων των μελών της για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων ποιότητας μέσα από αποτελεσματικό σχεδιασμό, λειτουργία και αξιολόγηση. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω συνιστά ένα σύστημα γνωστό και ως Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.

Προκειμένου, να παρέχεται μια δομή σχεδιασμού τέτοιων συστημάτων εφαρμόσιμη από κάθε οργανισμό, ανεξαρτήτως κλάδου ή μεγέθους, αλλά και να υπάρχει ένα γενικό πλαίσιο για την αξιολόγηση των συστημάτων αυτών, έχουν συνταχθεί «λίστες» απαιτήσεων που ονομάζονται πρότυπα, οι οποίες είναι διεθνώς αποδεκτές και επαληθεύονται από ανεξάρτητους φορείς.

Το πρότυπο ISO 9001:2000 είναι το πιο διαδεδομένο από τα υπάρχοντα πρότυπα και προσφέρει την δυνατότητα εφαρμογής σε κάθε είδους οργανισμό, ανεξαρτήτως των προϊόντων ή υπηρεσιών που αυτός προσφέρει και δίνει έμφαση στην οργάνωση μέσα από τις επιχειρησιακές διεργασίες, στην μέτρηση των παραμέτρων ποιότητας και στον σχεδιασμό μηχανισμών για συνεχή βελτίωση. (www.faethon.gr)

3.1.5.6.ii ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Τα τελευταία χρόνια μία σειρά παραγόντων όπως η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου τροφίμων, η ευρεία περιβαλλοντική ρύπανση και η αστοχία στον περιορισμό της επιμόλυνσης των τροφίμων από εξωτερικούς ρυπαντές ή ακατάλληλες βιομηχανικές πρακτικές, έχουν οδηγήσει σε αύξηση της πολυπλοκότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας τροφίμων και την εμφάνιση κινδύνων για την ασφάλεια των τροφίμων και επομένως του τελικού καταναλωτή. Επιπλέον, η εμπειρία υποδεικνύει ότι οι κίνδυνοι στα τρόφιμα συνήθως εντοπίζονται μακριά από το σημείο εισαγωγής τους στην εφοδιαστική αλυσίδα, όταν πια είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστούν.

Έχοντας υπόψη τους τα παραπάνω, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων, έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη για αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων που αφορούν στην ασφάλεια των τροφίμων με την εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων.

Μέχρι πριν από λίγο καιρό στην χώρα μας η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος γινόταν με γνώμονα το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416. Ωστόσο, τον Σεπτέμβριο του 2005 εκδόθηκε το πρότυπο ISO 22000:2005, το πεδίο εφαρμογής του οποίου επεκτάθηκε ώστε να συμπεριλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις της αλυσίδας τροφίμων, από την πρωτογενή παραγωγή, την παραγωγή ζωοτροφών, τους προμηθευτές εξοπλισμών και αναλωσίμων της βιομηχανίας τροφίμων.

Η έκδοση του νέου προτύπου ουσιαστικά προσφέρει στις επιχειρήσεις τροφίμων ένα γενικό πρακτικό πλαίσιο και προϋποθέτει τρία βασικά στοιχεία:

- i. Εγκατάσταση προαπαιτούμενων προγραμμάτων συμπεριλαμβανομένων Ορθών Πρακτικών Υγιεινής κλπ.
- ii. Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (HACCP)

- iii. Εφαρμογή συστήματος διαχείρισης.

ΟΦΕΛΗ

Η ανάπτυξη, εφαρμογή και η τελική πιστοποίηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ή Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων βάσει των απαιτήσεων των αντίστοιχων προτύπων είναι δυνατό να αποφέρει πολλαπλά οφέλη σε μία επιχείρηση.

Μερικά από αυτά συμπεριλαμβάνουν:

- i. Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και συνεπαγόμενη αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσω της διεθνούς αναγνώρισης της πιστοποίησης κατά ISO.
- ii. Βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη και της εμπιστοσύνης αυτού προς την επιχείρηση μέσω της έγκαιρης προσφοράς ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων.
- iii. Επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της επιχείρησης.
- iv. Αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού
- v. Βελτίωση της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης με την εισαγωγή σαφών και τεκμηριωμένων διαδικασιών/διεργασιών και οδηγιών εργασίας.
- vi. Ελαχιστοποίηση απωλειών από προβληματικά προϊόντα και μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης.
- vii. Έγκαιρος εντοπισμός πηγών προβλημάτων και αντιμετώπιση αυτών
- viii. Συμμόρφωση με την νομοθεσία και δυνατότητα τεκμηρίωσης αυτής
- ix. Βέλτιστη χρήση των πόρων της επιχείρησης.

Βελτίωση και εγκατάσταση διαύλων επικοινωνίας, τόσο εντός της επιχείρησης, όσο και εξωτερικά αυτής. (www.faethon.gr)

3.1.5.6.iii ISO 14001:2004

Το ISO 14001:2004 είναι ένα εθελοντικό πρότυπο που βοηθά τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τα περιβαλλοντικά ζητήματα. Το πρότυπο αυτό υιοθετείται

σαν απόρροια των μέτρων για εκούσια συμμετοχή των επιχειρήσεων στο κοινοτικό σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου (EMAS).

Καταρτίζεται περιβαλλοντική πολιτική της επιχείρησης, που εξασφαλίζει ότι:

- i. Είναι κατάλληλη για τη φύση, το εύρος και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων, προϊόντων ή υπηρεσιών της,
- ii. Περιλαμβάνει δέσμευση για συνεχή βελτίωση και πρόληψη της ρύπανσης,
- iii. Περιλαμβάνει δέσμευση για συμμόρφωση προς τη σχετική περιβαλλοντική νομοθεσία και τους κανονισμούς και προς άλλες απαιτήσεις τις οποίες η επιχείρηση έχει αποδεχτεί,
- iv. Παρέχει το πλαίσιο για τον καθορισμό και την ανασκόπηση των περιβαλλοντικών αντικειμενικών σκοπών και στόχων,
- v. Είναι τεκμηριωμένη, εφαρμόζεται, τηρείται και γνωστοποιείται σε όλους τους εργαζομένους, και
- vi. Είναι διαθέσιμη στο κοινό.

Καθιερώνονται διαδικασίες για τον εντοπισμό των περιβαλλοντικών πλευρών των δραστηριοτήτων, προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης, τις οποίες μπορεί να ελέγξει και πάνω στις οποίες μπορεί να έχει δυνατότητα παρέμβασης, προκειμένου να προσδιορίσει εκείνες που έχουν ή μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στο περιβάλλον.

Καθορίζεται διαδικασία για τον εντοπισμό και την πρόσβαση στις νομικές και άλλες απαιτήσεις που έχει αποδεχτεί, και οι οποίες έχουν εφαρμογή στις περιβαλλοντικές πλευρές των δραστηριοτήτων, προϊόντων και υπηρεσιών της.

Τεκμηριώνονται οι περιβαλλοντικοί αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι σε κάθε σχετική λειτουργία και επίπεδο εντός των πλαισίων της επιχείρησης. Καταρτίζεται πρόγραμμα για την επίτευξη των αντικειμενικών της σκοπών και στόχων και τεκμηριώνεται διαδικασία για την περιοδική αξιολόγηση της συμμόρφωσης προς την σχετική περιβαλλοντική νομοθεσία και τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς.

Τέλος, καθορίζονται διαδικασίες για τον χειρισμό και διερεύνηση της μη συμμόρφωσης, την ανάληψη δράσης για τον περιορισμό τυχόν επιπτώσεων

που προκλήθηκαν, και για την έναρξη και ολοκλήρωση διορθωτικών και προληπτικών δράσεων.

Τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) έχουν ως στόχο :

- ∅ Τη Συμμόρφωση της Επιχείρησης με την Ισχύουσα για αυτή Νομοθεσία
- ∅ Την Ελαχιστοποίηση των Αρνητικών Επιπτώσεων στο Περιβάλλον, από τη Λειτουργία των Επιχειρήσεων
- ∅ Τη Διαρκή Βελτίωση των Τεχνικών που χρησιμοποιούνται
- ∅ Τη Μείωση της Κατανάλωσης Ενέργειας
- ∅ Τη Μείωση της Κατανάλωσης Φυσικών Πόρων

ΟΦΕΛΗ

Τα οφέλη, που προκύπτουν από την υιοθέτηση ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες :

(α) Στα οφέλη που απολαμβάνει η ίδια η επιχείρηση:

- Μείωση Κόστους
- Αύξηση Πωλήσεων – Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος
- Αναβάθμιση – Κινητοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Βελτίωση Οργάνωσης και Λειτουργίας της Επιχείρησης
- Εξοικονόμηση Ενέργειας
- Εξοικονόμηση Φυσικών Πόρων

(β) Στα οφέλη που απολαμβάνει η κοινωνία και το περιβάλλον.
(www.faethon.gr)

3.1.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ένα σπουδαίο βήμα στην αναζήτηση του άριστου προϊόντος είναι ο έλεγχος της ποιότητας του προϊόντος από τον κατασκευαστή. Από πλευράς καταναλωτών υπάρχει πολλές φορές διαφωνία ως προς το τι συνιστά την ποιότητα ενός προϊόντος και αυτό γιατί τα κριτήρια που χρησιμοποιούν είναι

συνήθως εντελώς υποκειμενικά. Έτσι η εκτίμηση της ποιότητας ενός προϊόντος από τους καταναλωτές είναι δύσκολη γιατί υπεισέρχονται σε αυτήν οι προσωπικές εκτιμήσεις και προτιμήσεις τους. Εν τούτοις ο κατασκευαστής θα πρέπει να επιμένει στον έλεγχο της ποιότητας του προϊόντος του. Δηλαδή, αυτός θα πρέπει να ελέγχει συνέχεια αν το προϊόν του πληροί τις καθορισμένες προδιαγραφές από την Διεύθυνση Μάρκετινγκ. Οι προδιαγραφές αυτές βασίζονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών του τμήματος εκείνου της αγοράς για το οποίο κατασκευάστηκε το προϊόν.

3.1.7. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Το θέμα της ικανοποίησης του πελάτη – αγοραστή μιας υπηρεσίας είναι θέμα που απασχολεί τόσο τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όσο και τους ερευνητές στο μάρκετινγκ.

Αν σταθούμε στην ετυμολογία της λέξης ικανοποίηση, βλέπουμε ότι η λέξη είναι σύνθετη και προκύπτει από άλλες δυο: την λέξη «ποιώ» και την λέξη «ικανό». Σε σύγχρονα ελληνικά αναλύοντας τη λέξη ικανοποίηση προκύπτει ένας πρώτος ορισμός: κάνω αυτό που είναι ικανό. Δηλαδή η ικανοποίηση είναι η κάλυψη μιας ανάγκης ή μιας επιθυμίας.

3.1.7.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

Εξετάζοντας την έννοια της ικανοποίησης, από την πλευρά του καταναλωτή, σε εμπορικούς όρους σχετίζεται με την επιδίωξη του καταναλωτή να επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο πληρωμής κάποιας ανάγκης μέσα από την αγορά και τη χρήση μιας υπηρεσίας. Αυτό συμβαίνει διότι:

- Η ικανοποίηση από μόνη της αποτελεί μια ευχάριστη κατάσταση-συναίσθημα για τον καταναλωτή,
- Η επίτευξη της ικανοποίησης από την αγορά – χρήση μιας υπηρεσίας επιτρέπει στον καταναλωτή να αποφύγει την ανάγκη να προβεί σε «διορθωτικές» ενέργειες ή να υποστεί τις συνέπειες μιας κακής επιλογής,

- Επιβεβαιώνει τον ίδιο στον καταναλωτή την ορθότητα της αγοραστικής του συμπεριφοράς και των κριτηρίων επιλογής του.

Κατά αυτή την έννοια, μια αγοραστική απόφαση που κατέληξε σε ικανοποίηση για τον καταναλωτή αποτελεί, στην ουσία, μια επίτευξη για τον καταναλωτή, αποδεικνύοντας στον ίδιο, αλλά και στους γύρω του ότι μπορεί να κάνει σωστές αγοραστικές επιλογές που τον δικαιώνουν. Το γεγονός αυτό εξηγεί άλλωστε για ποιους λόγους οι ικανοποιημένοι πελάτες αναπτύσσουν συγκεκριμένη επικοινωνιακή συμπεριφορά προς τους άλλους καταναλωτές.

3.1.7.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Αν εξετάσουμε την έννοια της ικανοποίησης από την πλευρά των επιχειρήσεων θα πρέπει να θυμόμαστε ότι οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται με σκοπό το κέρδος. Αν λοιπόν μια επιχείρηση μπορούσε να κερδίζει χρήματα και να δημιουργεί κερδοφορία χωρίς να είναι απαραίτητο οι πελάτες να αγοράζουν ξανά τα προϊόντα της, αν δεν ήταν δυνατόν οι καταναλωτές και οι αγοραστές μια οικονομίας να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και να ανταλλάξουν απόψεις, αν δεν υπήρχαν νομικοί περιορισμοί και κανονισμοί για την συμπεριφορά της επιχείρησης, τότε η έννοια της ικανοποίησης του πελάτη τους πραγματικά δεν θα είχε κανένα ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, μπορούμε να σκεφτούμε επιχειρήσεις ή και οργανισμούς που δραστηριοποιούνται με τέτοιες συνθήκες. Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των πελατών τους, καθώς τους διασφαλίζει επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, πιστούς πελάτες αλλά και φήμη μέσα από την επικοινωνιακή συμπεριφορά των ικανοποιημένων πελατών προς τους άλλους καταναλωτές.

3.1.7.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Έχοντας ξεκαθαρίσει τη σημασία της ικανοποίησης τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τις επιχειρήσεις, μπορούμε να δώσουμε έναν επίσημο ορισμό της έννοιας. Ωστόσο εξετάζοντας κανείς τη διεθνή βιβλιογραφία βλέπει ότι αυτό δεν είναι και τόσο απλό όσο θα πίστευε αρχικά.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένοι εναλλακτικοί ορισμοί της έννοιας ικανοποίησης, την οποία περιγράφουν ως:

- Το αποτέλεσμα διαδικασίας αξιολόγησης μιας αγοραστικής επιλογής, το οποίο επιβεβαιώνει ότι η επιλογή ήταν τόσο σωστή όσο αρχικά είχε εκτιμηθεί ότι θα είναι.
- Το αποτέλεσμα το οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού εξετάσει τη διαφορά μεταξύ προσδοκιών πριν από την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αφού αγοράστηκε και αξιολογήθηκε.
- Το συναισθηματικό αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής αφού συναρμολογήσει τα συναισθήματα ανεκπλήρωτων προσδοκιών μετά την αγορά με τα συναισθήματα που είχε πριν την αγοραστική απόφαση.

Και οι τρεις ορισμοί έχουν δυο κοινά χαρακτηριστικά. Πρώτον, επιδιώκουν να ορίσουν την ικανοποίηση περιγράφοντας την διαδικασία αξιολόγησης, όχι δίνοντας έναν ετυμολογικό ορισμό. Δεύτερον, και οι τρεις εναλλακτικοί ορισμοί περιγράφουν την διαδικασία αυτή σαν τη σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων.

Καταυτή την έννοια, η ικανοποίηση δεν σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά που έχει ένα προϊόν ή υπηρεσία. Αντίθετα φαίνεται ότι το αποτέλεσμα μιας ψυχολογικής διαδικασίας συγκρίσεων, η οποία εκπληρώνεται μετά από την ολοκλήρωση της καταναλωσης, η οποία μπορεί να αφορά περιπτώσεις που σχετίζονται με μια στιγμιαία αγοραστική απόφαση και κατανάλωση αλλά και με περιπτώσεις κατά τις οποίες η αγοραστική απόφαση και κατανάλωση εκτείνονται σε μια μεγαλύτερη χρονική διάρκεια.

3.1.7.4 ΚΑΘΕΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Λέγοντας κάθετο επίπεδο ικανοποίησης εννοούμε το συναισθηματικό αποτέλεσμα στο οποίο καταλήγει ένας καταναλωτής στο πλαίσιο μεμονωμένων συναλλαγών που έχει με μια επιχείρηση. Βεβαίως, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ενδιαφέρονται όχι μόνο για τα μεμονωμένα περιστατικά – επαφές των πελατών αλλά και για αθροιστική ικανοποίηση, η

οποια προκύπτει από επαναληπτικές συναλλαγές που πραγματοποιούν οι πελάτες μαζί τους.

3.1.7.5 ΟΡΙΖΟΝΤΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Αντίθετα, η ανάλυση της ικανοποίησης σε οριζόντιο επίπεδο αφορά την περιγραφή και διερεύνηση των παραμέτρων που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και των συνεπειών της ικανοποίησης του καταναλωτή από την υπηρεσία που του παρασχέθηκε. Μελετώντας την ικανοποίηση σε αυτό το επίπεδο, προκύπτει η ανάγκη να γίνει διάκριση μεταξύ της έννοιας της ικανοποίησης και της έννοιας της ποιότητας καθώς οι δυο αυτές έννοιες χρησιμοποιούνται αρκετά συχνά σχεδόν σαν συνώνυμες, αν και διαφέρουν σαφέστατα μεταξύ τους. Η δε χρήση τους ως συνώνυμες μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα για την επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει.

Για παράδειγμα δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που τα κίνητρα της ικανοποίησης συγχέονται με την έννοια της ποιότητας. Η σύγχυση αυτή μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στις επιχειρήσεις που επιθυμούν να μετρήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τις οποίες προσφέρουν και ενδέχεται η μέτρηση που κάνει η επιχείρηση να αφορά όχι την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τη χρήση των υπηρεσιών της. Το πρόβλημα θα είναι εντονότερο όταν η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που ενδιαφέρεται να μετρήσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της, αξιολογήσει όχι μόνο τις επιμέρους διαστάσεις που συνθέτουν την έννοια της ικανοποίησης των πελατών της αλλά επιπλέον να προχωρήσει και σε μια συνολική αξιολόγηση έχοντας όμως ουσιαστικά μετρήσει τη συνολική ικανοποίηση.

3.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

3.2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών αποτελεί το άυλο – μη χειροπιαστό στοιχείο. Ειδικότερα τα χαρακτηριστικά που κάνουν τις υπηρεσίες να διαφέρουν από τα υλικά αγαθά είναι το Απροσδιόριστο (intangibility), το Αδιαίρετο (insaperability), η Αδυναμία συντήρησης (perishability) και η Ετερογένεια (heterogeneity). (Parasuraman and Zeithame 1985, 'Problems and strategies in services marketing').

Σύμφωνα με τους Kotler και Armstrong 1991 οι υπηρεσίες είναι «οι δραστηριότητες ή τα πλεονεκτήματα που ο ένας αντιλαμβανόμενος μπορεί να προσφέρει στον άλλο και τα οποία είναι κατά βάση μη χειροπιαστά και δεν καταλήγουν στην ιδιοκτησία κάποιου αντικειμένου. Η δε παραγωγή τους μπορεί να είναι ή να μην είναι δεμένη με κάποιο φυσικό προϊόν». Μια άλλη ερμηνεία του τι είναι υπηρεσίες είναι ότι «οι υπηρεσίες είναι μη απτά προϊόντα που συνίστανται σε μια δραστηριότητα ή προσπάθεια που δεν μπορεί κάποιος να έχει στην κατοχή του» (Sasser, 1982, Management of Service Operations).

Ο Gronroos το 1985 ορίζει την υπηρεσία ως μια διαδικασία μέσα στην επιχείρηση και την συνδέει στενά με την διοίκηση των λειτουργιών της. Αυτή η διαδικασία έχει συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να είναι τμήμα των στόχων και του σκοπού ενός γενικότερου πλάνου. Σε αυτή τη διαδικασία πρέπει να δοθεί μια «παράσταση» στην οποία ο πελάτης θα γίνει αποδεκτής μια δράσης που συνήθως έχει στιγμιαία διάρκεια και μπορεί σε μεγάλο βαθμό να επηρεάσει την κρίση του για το προϊόν. Η ιδέα ότι οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητα παρά κάτι απτό οδηγεί τον Gronroos να δει την υπηρεσία ως μια διαδικασία, η οποία αποτελεί ένα από τα τεσσάρα πιο σημαντικά στοιχεία της επιχείρησης. Τα άλλα τρία είναι η παραγωγή, οι μεταφορές και η αλυσίδα των προμηθευτών. Παρόλα αυτά τα τελευταία δυο εμπλέκουν και αυτά υπηρεσίας και κατά συνέπεια οι υπηρεσίες βρίσκονται σε όλη τη φάση μιας επιχειρησιακής διαδικασίας. Μέσα στη διαδικασία της υπηρεσίας κάποιος μπορεί να βρει τον τρόπο που θα παραδοθεί η υπηρεσία, τις διαπροσωπικές επικοινωνίες, το φαινόμενο της δραματοουργίας- το οποίο μας λέει ότι η

υπηρεσία είναι μια θεατρική παράσταση με πρωταγωνιστές σκηνικά και γενικότερα θεατρικά στοιχεία (Grove και Fisk 1985).

Ωστόσο, πολλές υπηρεσίες έχουν πολλά απτά χαρακτηριστικά. Ιδιαίτερα ένα ξενοδοχείο παρέχει υπηρεσίες, πολλές εκ των οποίων περιλαμβάνουν και απτά στοιχεία. Ο Gummesson (1994) δίνει την εξής θέση: οι καταναλωτές δεν αγοράζουν αγαθά ή υπηρεσίες με την κλασική έννοια. Αγοράζουν μια προσφορά και η αξία της αποτελείται από πολλά τμήματα, κάποια από αυτά είναι οι υπηρεσίες και κάποια τα αγαθά. Οι υπηρεσίες είναι αυτές που μπορούν να κάνουν το προϊόν να ξεχωρίσει από τα υπόλοιπα.

3.2.2 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

3.2.2.1 ΑΞΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Ανεξάρτητα αν μία υπηρεσία περιέχει ή όχι απτά στοιχεία, ή αν πρόκειται για μία διαδικασία ή δραστηριότητα, το βασικότερο είναι η αξία της υπηρεσίας και η ικανοποίηση του πελάτη. Ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες που να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών, ώστε να μείνουν ικανοποιημένοι. Από το βαθμό ικανοποίησης θα εξαρτηθεί το εάν θα μείνουν πιστοί σ' αυτό (customer loyalty) ή θα αποφασίσουν να επιλέξουν κάποιο άλλο ξενοδοχείο.

Το σημείο εκκίνησης για την χάραξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής τιμολόγησης είναι να προσδιοριστεί η αξία στην οποία ο πελάτης της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών αντιλαμβάνεται ότι απολαμβάνει χρησιμοποιώντας τις υπηρεσίες της. Η έννοια της αντιλαμβανόμενης αξίας μπορεί να προσδιοριστεί ως μια συνάρτηση της αξίας που έχει για τον πελάτη η υπηρεσία που του παρέχεται και του κόστους που ο πελάτης θα πρέπει να επωμιστεί προκειμένου να του παρασχεθεί η υπηρεσία.

3.2.2.2 Η ΑΞΙΑ ΤΩΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στο πλαίσιο του έντονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, και προκειμένου μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό της, σπάνια προσφέρει την βασική της υπηρεσία χωρίς να συμπληρώσει ή να

ενσωματώσει κάποιες συμπληρωματικές υπηρεσίες. Οι συμπληρωματικές αυτές υπηρεσίες παρέχονται ώστε να δημιουργηθεί ένα περισσότερο ολοκληρωμένο προϊόν, το οποίο θα μεγεθύνει το συνολικό όφελος για τον πελάτη που αγοράζει την βασική υπηρεσία. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η απόφαση μιας επιχείρησης να εντάξει την μια ή την άλλη συμπληρωματική υπηρεσία για να διαμορφώσει το τελικό της προϊόν θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα προσεκτικής μελέτης της αγοράς και κατανόησης του τι όφελος αντιλαμβάνεται η αγορά – στόχος ότι έχει από κάθε εναλλακτική υπηρεσία που θα μπορούσε να συνδυαστεί με την βασική υπηρεσία, ώστε να μεγεθύνει τελικός η συνολική αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Ωστόσο, γεγονός παραμένει ότι συνδυάζοντας μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, ένα σύνολο συμπληρωματικών υπηρεσιών καταλήγει σε ένα μεγεθυμένο προϊόν , που αυξάνει την συνολική αξία την οποία η επιχείρηση προσφέρει στους πελάτες της, χάρη στην αύξηση που προκαλούν οι συμπληρωματικές υπηρεσίες που ενσωματώθηκαν στο τελικό προϊόν που βγήκε στην αγορά.

3.2.2.3 ΑΞΙΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Μια άλλη πηγή ωφέλειας για τον πελάτη είναι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Ειδικά στην περίπτωση των υπηρεσιών, που οι πελάτες έρχονται σε επαφή με τους εργαζόμενους προκειμένου να εξυπηρετηθούν, οι ικανότητες των εργαζομένων, η γνώση τους για τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, η δυνατότητα τους να λύσουν ένα πρόβλημα του πελάτη, είναι βασικές διαστάσεις της ποιότητας εξυπηρέτησης και κατά συνέπεια, πηγή δημιουργίας αξίας για τον πελάτη. Η αξία που προσφέρεται στον πελάτη από τους εργαζόμενους δεν προκύπτει μόνο από εξειδικευμένο προσωπικό που κατέχει ανάλογες εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες για παροχή υπηρεσιών μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Ακόμα και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης με ρόλο στην πρώτη γραμμή της εξυπηρέτησης του πελάτη συμβάλλουν και αυτοί στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες της επιχείρησης.

3.2.2.4 ΑΞΙΑ ΕΙΚΟΝΑΣ (IMAGE) ΚΑΙ ΦΗΜΗΣ

Μια ακόμα πηγή αξίας που προκύπτει από την εικόνα της επιχείρησης και τη φήμη που έχει στην αγορά. Όμως ο χώρος των υπηρεσιών, δεδομένης της άυλης φύσης τους και της δυσκολίας που αυτή συνεπάγεται για την αγοραστική επιλογή μεταξύ εναλλακτικών υπηρεσιών που προσφέρονται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, χαρακτηρίζεται από υψηλό ρίσκο σε κάθε σχεδόν αγοραστική απόφαση. Έτσι, η φήμη και η εικόνα που μπορεί να έχει μια επιχείρηση συμβάλλουν στη μείωση του αντιλαμβανόμενου κινδύνου που συνεπάγεται η αγοραστική επιλογή, καθώς δίνουν μηνύματα στον καταναλωτή αναφορικά με την ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει υπηρεσίες που τον ενδιαφέρουν με τρόπο τέτοιο ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του.

3.2.2.5 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

Από την άλλη πλευρά, η αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη μειώνεται από διάφορες πλευρές του κόστους στο οποίο πρέπει υποβληθεί ο πελάτης προκειμένου να λάβει την ωφέλεια που προσφέρεται από τις διαστάσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Μια πρώτη πλευρά είναι το χρηματοοικονομικό κόστος. Η διάσταση αυτή του κόστους σχετίζεται άμεσα με την τιμή που χρεώνει η επιχείρηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει και επίσης με τις δυνατότητες πληρωμής που προσφέρει στους πελάτες της.

3.2.3. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στην περίπτωση των υπηρεσιών, η υποκειμενική διάσταση της ουσίας του καθορισμού της έννοιας της ποιότητας έχει γίνει ήδη αποδεκτή από το 1987. Οι Buzzell και Gale, εξετάζοντας στοιχεία από τη βάση δεδομένων PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), καταλήγουν να υποστηρίζουν ότι «ποιότητα είναι ότι ορίζει ο πελάτης της υπηρεσίας και η ποιότητα μιας υπηρεσίας κρύβεται βάσει του πως ο πελάτης το αντιλαμβάνεται», συμφωνώντας με μια σειρά από εμπειρικές μελέτες οι οποίες προσέγγισαν το θέμα του ορισμού της έννοιας της υπηρεσίας μέσα από την υποκειμενική ερμηνεία που της δίνει ο χρήστης της και προτείνοντας συγκεκριμένα μοντέλα για την κατανόηση της.

Εκείνο που θα πρέπει προς το παρόν να κρατήσουμε υπόψη είναι ότι, αφού η ποιότητα μιας υπηρεσίας αποτελεί υποκειμενική έννοια, ο καθορισμός της οποίας εξαρτάται από τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις αντιλήψεις των πελατών μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, τότε το πρώτο βήμα για την ποιοτική αναβάθμιση μια υπηρεσίας είναι να προσδιορίζει η επιχείρηση τι αντιλαμβάνεται ο υποψήφιος ή υφιστάμενος αγοραστής ως στοιχεία ποιότητας. Αφού προσδιοριστούν οι ποιοτικές παράμετροι που ο αγοραστής έχει κατά νου όταν αξιολογεί δυο εναλλακτικούς προμηθευτές της ίδιας υπηρεσίας, τότε και μόνον τότε μπορεί η επιχείρηση να προχωρήσει στον επανασχεδιασμό των υπηρεσιών ή στον σχεδιασμό νέων υπηρεσιών προκειμένου να προσφέρει ποιοτικότερες λύσεις στα προβλήματα και στις ανάγκες των αγοραστών της.

Θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η προσέγγιση και ο ορισμός της ποιότητας της υπηρεσίας που δόθηκαν δεν θα πρέπει να εκλυθούν ως παράγοντες που αναχαιτίζουν την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναβαθμίζει την ποιότητα των υπηρεσιών της μέσα από την ανάπτυξη καινοτομιών, είτε σε επίπεδο υπηρεσίας είτε σε επίπεδο διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας. Αντίθετα με την άποψη που υποστηρίζουν πολλοί, τόσο στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων όσο και στον ευρύτερο ακαδημαϊκό χώρο, το μάρκετινγκ δεν αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη καινοτομιών ή ποιοτικών υπηρεσιών. Αντιθέτως, το μάρκετινγκ ευνοεί την ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών, μέσα από την αναζήτηση διεξόδων για την απόκτηση συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος φροντίζοντας ταυτόχρονα οι καινοτομίες που παίρνουν το δρόμο από τα εργαστήρια και τα τμήματα Ανάπτυξης Νέων Υπηρεσιών προς την αγορά, να έχουν προεξοφλημένη την επιτυχία, δίνοντας στους αγοραστές πλεόνασμα αξίας σε σχέση τις ανταγωνιστικές υπηρεσίες.

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 παρακάτω πίνακα.

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

(Πηγή: προσαρμοσμένο από Brogowicz, A. A, Delene, L. M. and Lyth, D.M (1990) «A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications», International Journal of Service Industries Management, Vol. 1 (1), σ.27-45).

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, έχουν εντοπιστεί πέντε πεδία-κλειδιά, στα οποία θα πρέπει να επικεντρώνεται το μάνατζμεντ της ποιότητας εξυπηρέτησης:

- ∅ **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 την 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.

3.2.4 ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SERVUCTION

Η σημαντικότερη διαφορά μεταξύ των αγαθών και των υπηρεσιών είναι η έλλειψη υλικής υπόστασης που χαρακτηρίζει τις υπηρεσίες. Η έλλειψη υλικής υπόστασης μας οδηγεί απόφευκτα να περιγράψουμε την παραγωγή των

υπηρεσιών ως δημιουργία εμπειριών από την επιχείρηση η οποία προσφέρει την υπηρεσία προς τον πελάτη αποδεκτή της υπηρεσίας.

Κατά συνέπεια ακόμα το πρώτο καίριο ερώτημα από το οποίο θα πρέπει να ξεκινήσει όποιος ασχολείται με το μάρκετινγκ των υπηρεσιών είναι πως ο πελάτης της επιχείρησης η οποία παρέχει υπηρεσίες αναπτύσσει μια συγκεκριμένη εμπειρία από την υπηρεσία που του παρασχέθηκε. Ποιες όμως είναι οι παράμετροι και οι συνθήκες παραγωγής μιας υπηρεσίας; Μια ομάδα αμερικανών καθηγητών (Langeard, Bateson, Lovelock και Eiglier, 1981) προσπάθησαν να αποτυπώσουν σε ένα μοντέλο τη διαδικασία και τις συνθήκες παραγωγής μιας υπηρεσίας. Το μοντέλο αυτό ονόμασαν SERVUCTION δημιουργώντας έναν αγγλισμό με την χρήση των λέξεων Service και Production. Το μοντέλο αυτό απεικονίζει το εργοστάσιο παροχής μας υπηρεσία. Το πρώτο σημείο που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι η παραγωγή – παροχή της υπηρεσίας είναι το αποτέλεσμα του συνολικού συστήματος, που παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

Αναλύοντας το μοντέλο, η επιχείρηση που παρέχει την υπηρεσία διακρίνεται από δυο βασικά μέρη: το ορατό και το μη ορατό στους πελάτες.

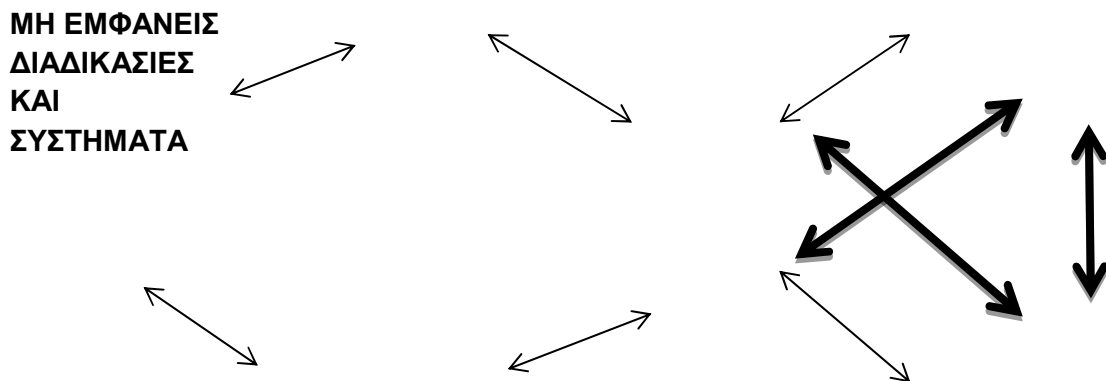
Στο ορατό μέρος εργάζεται το προσωπικό της επιχείρησης που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι στο ορατό μέρος της επιχείρησης αποκαλούνται γι'αυτό το λόγο και προσωπικό επαφής, ακριβώς επειδή έρχονται σε επαφή με τους πελάτες.

Η ικανότητα του προσωπικού επαφής, η γνώση του σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση και τις διαδικασίες που θα πρέπει να διεξαχθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρεχόμενη υπηρεσία αλλά και η διάθεση του να εξυπηρετήσει τον πελάτη επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα και την ποιότητα της υπηρεσίας που τελικά προσφέρεται στον πελάτη της επιχείρησης.

Παράλληλα, το ορατό μέρος της επιχείρησης περιλαμβάνει επίσης όλο τον εξοπλισμό που το προσωπικό επαφής χρησιμοποιεί προκειμένου να εξυπηρετήσει τους πελάτες με τους οποίους έρχεται σε επαφή (Η/Υ, καθίσματα, γραφεία κ.τ.λ.), καθώς και τον βοηθητικό εξοπλισμό και τα διακοσμητικά στοιχεία. Τα υλικά στοιχεία του ορατού μέρους, έκτος από τον

ρόλο που παίζουν όσο χρησιμοποιούνται από το προσωπικό επαφής για την εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης με τους οποίους έρχονται σε επαφή, έχουν επίσης και έντονη επικοινωνιακή αξία καθώς μεταφέρουν συγκεκριμένα μηνύματα στον καταναλωτή.

Σχετικά με το μη ορατό μέρος της επιχείρησης αυτό που τηρείται από το προσωπικό, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες που η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών διαθέτει προκειμένου να εξυπηρετήσει τα αιτήματα των πελατών και να υποστηρίζει πρακτικά τους εργαζόμενους στο ορατό μέρος. Με άλλα λόγια το μη ορατό μέρος αποτελεί «το παρασκήνιο» (back office) της παροχής της υπηρεσίας και καλείται έτσι διότι ο πελάτης δεν μπαίνει ποτέ σε αυτόν το χώρο. Βέβαια στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι πολλές φορές κάποιες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών επιλέγουν πολλές φορές να καταστήσουν το σύνολο ή ένα τμήμα του μη ορατού μέρους τους, ορατό στον πελάτη. Έτσι, αν και ο πελάτης εξακολουθεί να μην έχει πρόσβαση στο μη ορατό μέρος τις περισσότερες φορές αποκτά ωστόσο οπτική επαφή.



To Μοντέλο Servuction

Πηγή: Langeard E, Bateson J, Lovelock C, Eiglier P.

Μαρκετινγκ of Services: New Insight from Consumers, 1981, p. 81-104

3.2.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SERVQUAL

Το 1985, οι Αμερικανοί καθηγητές Parasuraman, Berry και Zeithaml πρότειναν ένα μοντέλο, το οποίο αποκάλεσαν SERVQUAL, με σκοπό να μετρήσουν και να ερευνήσουν την έννοια της ποιότητας μιας υπηρεσίας.

Το μοντέλο SERVQUAL στηρίζεται στην θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών. Σύμφωνα με το μοντέλο ο καταναλωτής βάσει των αναγκών του, της προηγούμενης εμπειρίας του με μια συγκεκριμένη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών ή με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, δημιουργεί συγκεκριμένες προσδοκίες αναφορικά με την υπηρεσία που μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι σε θέση να του προσφέρει. Στη διαμόρφωση αυτών των προσδοκιών συμβάλλει η ίδια η επιχείρηση με την επικοινωνιακή προσπάθεια που κάνει. Από εκεί και πέρα ο καταναλωτής πραγματοποιεί τη σύγκριση μεταξύ υπηρεσίας που περίμενε ότι θα του παρέχονταν, με την υπηρεσία που τελικά του παρασχέθηκε.

Το πρώτο σημείο που πρέπει να τονιστεί στο μοντέλο των PBZ είναι η έμφαση στην έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και όχι βάσει των προδιαγραφών που έχει θέση η επιχείρηση. Κατ'αυτή την έννοια είναι μια πελατοκεντρική προσέγγιση στον προσδιορισμό και στη μέτρηση ποιότητας της υπηρεσίας, γεγονός που σημαίνει ότι το συγκεκριμένο μοντέλο είναι χρήσιμο για οποιαδήποτε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών αφού θέτει την επιχείρηση απέναντι στους πελάτες της και την ευαισθητοποιεί να σκεφτεί και να λειτουργήσει σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της.

Για να γίνουν κατανοητές οι συνέπειες του μοντέλου θα πρέπει να αναλυθούν τα πέντε χάσματα (gaps), που απεικονίζονται στο μοντέλο και ουσιαστικά περιγράφουν γιατί οι επιχειρήσεις αδυνατούν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με την ποιότητα που οι πελάτες προσδοκούν:

Χάσμα 1: Πρόκειται για το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του καταναλωτή και της αντίληψης της διοίκησης. Η διοίκηση δεν καταλαβαίνει πάντα τι θέλουν οι καταναλωτές. Μπορεί να νομίζει η διοίκηση, ότι ο πελάτης θέλει να πάρει γρήγορα χρήματα με τη βοήθεια ενός

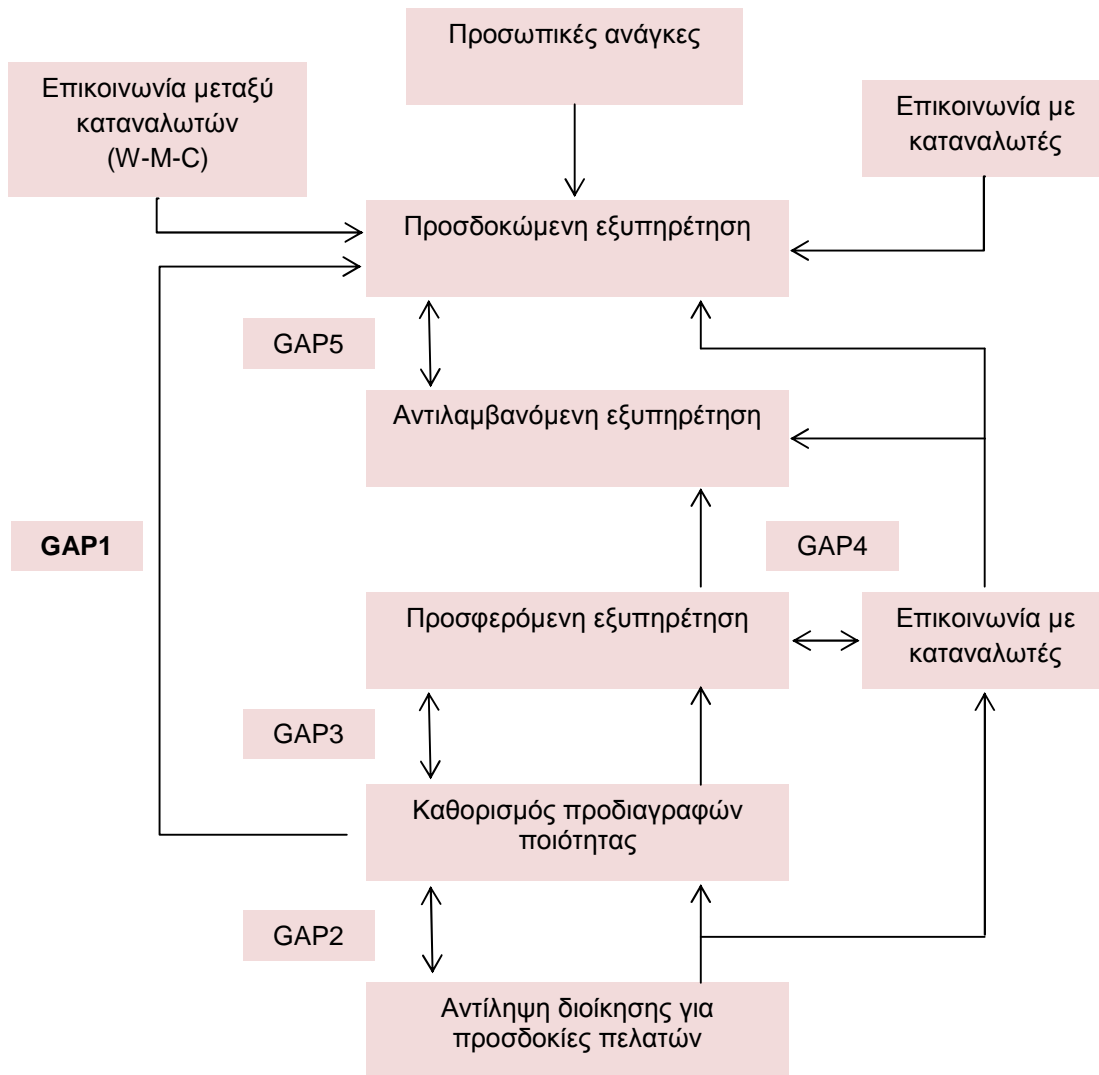
δανείου, με σκοπό να καλύψει τις άμεσες ανάγκες του, και στην πραγματικότητα ο πελάτης να θέλει μια πιο μακρόπνοη συνεργασία με την τράπεζα, και όχι ένα μεσοπρόθεσμο δάνειο.

Χάσμα 2 : Πρόκειται για το χάσμα μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης και των διευκρινίσεων για τις υπηρεσίες ποιότητας. Η διοίκηση μπορεί να κατανοήσει σωστά τις ανάγκες των καταναλωτών αλλά να μην διευκρινιστεί σωστά πως θα τις ικανοποιήσουν.

Χάσμα 3: Πρόκειται για το χάσμα μεταξύ της διευκρίνισης ποιότητας υπηρεσιών και της παράδοσης των υπηρεσιών. Το προσωπικό μπορεί να μην είναι σωστά εκπαιδευμένο ή μη ικανό να ανταποκριθεί.

Χάσμα 4 : Πρόκειται για το χάσμα μεταξύ παράδοσης των υπηρεσιών και των εξωτερικών επικοινωνιών. Οι προσδοκίες των καταναλωτών επηρεάζονται από αυτά που ακούν από τους αντιπρόσωπους της εταιρίας. Θα πρέπει να προσέχει η διοίκηση αυτά που προωθεί, ώστε να ανταποκρίνονται και στην πραγματική εικόνα.

Χάσμα 5 : Πρόκειται για το χάσμα μεταξύ των υπηρεσιών που παρασχέθηκαν στον καταναλωτή και αυτών που περίμενε ότι θα του παρασχεθούν . Αυτό συμβαίνει όταν ο καταναλωτής δεν δέχεται αυτά που περιμένει να δεχτεί. Στην ουσία το παρόν μοντέλο περιλαμβάνει τη συνολική εικόνων από όλα τα προηγούμενα χάσματα.



Το μοντέλο SERVQUAL

Πηγή: Parasuraman A., Zeithaml V.A and Berry L.L 1985, “A conceptual model of service quality and it’s implications for future research, Journal of Μαρκετινγκ, vol 49, no. 4, pp.: 41-50.

3.2.6 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ποιότητα είναι ίσως το σημαντικότερο στοιχείο που θα πρέπει να διαθέτει η σημερινή επιχείρηση. Κάτι που στο παρελθόν θεωρείτο πολυτέλεια, έγινε σε σύντομο χρονικό διάστημα ανάγκη επιβίωσης. Μια ποιοτική επιχείρηση διαθέτει ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι με τη σειρά τους δίνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον για την ίδια. Όλοι οι διοικούντες μιας επιχείρησης θέλουν να παράγουν υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαμηλά κόστη. Θέλουν η επιχείρηση τους στη χειρότερη περίπτωση να είναι τουλάχιστον ανταγωνιστική και στην καλύτερη η ηγετική του κλάδου. Σκοπός και στόχος των ανθρώπων του μάρκετινγκ όταν χαράσσουν την τιμολογιακή στρατηγική μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών είναι να φροντίζουν ώστε η επιχείρηση να δραστηριοποιείται με κερδοφορία. Βεβαίως, για να επιτευχτεί αυτός ο στόχος χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα στους πελάτες της επιχείρησης ή στην ανταγωνιστική της θέση, θα πρέπει τα στελέχη του μάρκετινγκ να κατανοήσουν πως οι πελάτες της επιχείρησης αντιλαμβάνονται την αξία των υπηρεσιών που τους προσφέρει η επιχείρηση. Αυτό με τη σειρά του προϋποθέτει ότι τα στελέχη του μάρκετινγκ αντιλαμβάνονται όλες τις διαστάσεις του κόστους στο οποίο υπόκειται ο πελάτης της επιχείρησής τους όταν αγοράζει την υπηρεσία. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι η έννοια της αξίας είναι ίδια για κάθε τμήμα της αγοράς και οι πελάτες που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα αξιολογούν την υπηρεσία που τους προσφέρει η επιχείρηση διαφορετικά. Για το λόγο αυτό άλλωστε η τιμολόγηση της αγοράς και κατ'επέκταση, ελέγχου της εκδήλωσης της ζήτησης.

Επειδή μια υπηρεσία συνήθως ενσωματώνει διάφορες επιμέρους υπηρεσίες, οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών μπορεί να αντλήσει εισόδημα από τους πελάτες της είναι πραγματικά τόση όση και η ικανότητα των στελεχών της επιχείρησης να δημιουργούν εναλλακτικές και δημιουργικές μεθόδους και προσεγγίσεις τιμολόγησης. Έτσι οι πελάτες μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών μπορούν να έχουν πραγματικά μια πληθώρα επιλογών αναφορικά με το τί υπηρεσίες θα αγοράσουν, σε τί τιμές και πόσο τελικά θα πληρώσουν ακόμα και με χρονικές διαφοροποιήσεις της τιμής. Βέβαια, τα στελέχη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών θα πρέπει

να είναι προσεκτικά ώστε να μην δημιουργούν ιδιαίτερα σύνθετα και δυσνόητα συστήματα τιμολόγησης. Τέτοιες προσεγγίσεις τελικά μπερδεύουν τον καταναλωτή και του δημιουργούν ένα αίσθημα ότι γνωρίζει πόσο πληρώνει για τις υπηρεσίες που του παρέχονται. Αποτέλεσμα είναι ότι τελικά, ο ίδιος ο καταναλωτής δε μπορεί να αξιολογήσει την υπηρεσία που έλαβε, γεγονός που τον κάνει περισσότερο ανοικτό και δεκτικό σε νέες προτάσεις ανταγωνισμού.

3.2.7 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Αναντίρρητα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως άλλωστε και όλες οι επιχειρηματικές μονάδες, στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών τους, στην απόκτηση πιστής πελατείας, στη μεγιστοποίηση των κερδών τους και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν. Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, επιβάλλεται να διαμορφωθεί μια στρατηγική η οποία θα στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών μέσω της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Meyer και Westerbarkey «η ικανοποίηση των πελατών στα ξενοδοχεία είναι ευθέως ανάλογη με το προσφερόμενο επίπεδο ποιότητας του ξενοδοχείου».

Με την αυξανόμενη προσφορά υπηρεσιών διαμονής από εκατοντάδες χιλιάδες ξενοδοχεία παγκοσμίως, οι πελάτες συνειδητοποιούν ότι μπορούν να ικανοποιήσουν τις βασικές ανάγκες του ύπνου και της διατροφής τους πολύ οικονομικά. Ωστόσο, οι εποχές που οι πελάτες αρκούσαν μόνο στην αγορά διαμονής και σε ένα απλό γεύμα έχουν παρέλθει οριστικά. Ο σημερινός πελάτης ενός ξενοδοχείου επιζητά, και ορθότερα απαιτεί -εκτός από την ικανοποίηση των βασικών του αναγκών (ύπνο και φαγητό)- τη λήψη επιπλέον μέτρων και την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών που θα αναβαθμίσουν την απλή διαμονή του σε μια ευχάριστη διαδικασία. Παραδείγματα για να κατανοηθούν αυτές οι πρόσθετες υπηρεσίες θα μπορούσαν να είναι οι αναφορές στη μεγαλύτερη ποσότητα αλλά και ποιότητα στη διατροφή, στις υπηρεσίες ψυχαγωγικού χαρακτήρα, στην άνεση και φιλικότητα του περιβάλλοντος του ξενοδοχείου, στην ασφάλεια που του παρέχεται. Αν και είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί η ικανοποίηση των πελατών ενός

ξενοδοχείου εξαιτίας κυρίως της ποικιλίας των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της ποιότητας, η επικράτηση της ποιότητας στις υπηρεσίες των ξενοδοχείων θεωρείται πλέον ως το σημείο διαφοροποίησης στην αγορά.

Καθώς η τουριστική αγορά αναπτύσσεται με έντονους ρυθμούς, τα ξενοδοχεία που παρέχουν διαφοροποιημένες υπηρεσίες και προϊόντα θα είναι περισσότερο ανταγωνιστικά από αυτά που ως μόνο επιχείρημα θα προβάλλουν τις χαμηλές τιμές. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση κάθε ξενοδοχείου θα πρέπει να έχει διαρκώς ως στόχο της όχι μόνο την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών του, αλλά και την υπέρβασή τους, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει πως η υπέρβαση αυτή δε γνωρίζει και κάποια όρια. Στο σημείο αυτό οι Meyer και Westerbarkey παρατηρούν ότι «η υπέρμετρη ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης απαιτεί αυξημένα κόστη, χωρίς ωστόσο να είναι πάντα κερδοφόρα» (Meyer και Westerbakey, 1996, σελ. 186).

3.3 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

3.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέχρι και αρκετά πρόσφατα, η έννοια του μάρκετινγκ των υπηρεσιών αποτελούσε μια έννοια χωρίς ιδιαίτερη αξία αφού πρακτικά ήταν ανύπαρκτη. Αυτό οφείλεται σε αρκετούς παράγοντες από τους οποίους ξεχωρίζουν οι δυο βασικότεροι:

Ο πρώτος βασικός λόγος της έλλειψης συστηματικού ενδιαφέροντος για το μάρκετινγκ των υπηρεσιών είναι η μεγάλη εστίαση σε θέματα που σχετίζονται με διαδικασίες παροχής υπηρεσιών και αναζήτησης μεθόδων αποτελεσματικότερης οργάνωσης και συντονισμού τους, για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργασιών. Στην περίπτωση του μάρκετινγκ αγαθών έχει χαρακτηριστεί ως *Προσανατολισμός στην Παραγωγή*: μια επιχειρηματική φιλοσοφία που αναζητά κερδοφορία μέσα από την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και την επίτευξη του συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υιοθετώντας στρατηγική ηγεσίας κόστους και πλεονεκτήματος τιμής έναντι των ανταγωνιστών.

Ο δεύτερος βασικός λόγος για την καθυστέρηση ανάπτυξης του μάρκετινγκ των υπηρεσιών, είναι το γεγονός ότι σε αρκετούς κλάδους των υπηρεσιών πρωταρχική σημασία δινόταν στο αυτό καθαυτό αντικείμενο της υπηρεσίας και όχι στον καταναλωτή της υπηρεσίας.

Όσον αφορά το μάρκετινγκ των προϊόντων η επικρατούσα άποψη, λίγο πολύ, ήταν όπως ακριβώς αναπτύσσεται και των μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Αυτή η αντίληψη σύντομα ξεπεράστηκε και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την αλλαγή αυτών των απόψεων ήταν η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στις αγορές των υπηρεσιών.

Η έννοια του προϊόντος είναι γνωστή και κατανοητή σε όλους. Από οικονομικής άποψης, προϊόν αποκαλείται το χειροπιαστό αποτέλεσμα μια παραγωγικής διαδικασίας, το οποίο περιέχει μια προστιθέμενη αξία. Η προστιθέμενη αυτή αξία είναι το αποτέλεσμα:

- Του κόστους των πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή του,
- Του κόστους εργασίας που χρειάστηκε σε όλα τα στάδια της κατασκευής του, από τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη μέχρι την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας,
- Του κόστους των πάγιων περιουσιακών στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν στα αντίστοιχα στάδια και
- Του κόστους των κεφαλαίων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την παραγωγή του προϊόντος

Από φυσιολογικής πλευράς, το προϊόν έχει συγκεκριμένη μορφή και χαρακτηριστικά, συγκεκριμένες τεχνικές προδιαγραφές και όρια λειτουργιάς και είναι συγκρίσιμο με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υποκατάστατα του. Επίσης, το προϊόν μπορεί να αποθηκευτεί για κάποιο διάστημα, μπορεί να μεταφερθεί και να χρησιμοποιηθεί οπουδήποτε και όταν ο αγοραστής του κρίνει ότι η χρήση του θα τον εξυπηρετήσει. (Σπύρος Γούναρης, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2003.)

3.3.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στο σημείο αυτό πρέπει πλέον να γίνει ξεκάθαρη η σημασία που έχει μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών η σωστή διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού της στο πλαίσιο της προσπάθειας σχεδιασμού σωστών προϊόντων – υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.

Η σημασία αυτή οδήγησε την ανάπτυξη του Εσωτερικού Μάρκετινγκ. Για να ορίσουμε το εσωτερικό μάρκετινγκ, θα πρέπει να πούμε ότι πρόκειται για μια στρατηγική διαδικασία της επιχείρησης, που αποβλέπει στο να προσανατολίσει τους εργαζόμενους της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών προς την παροχή υπηρεσιών και την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ θα πρέπει να λειτουργήσει ως μια συνθετική έννοια με απώτερο σκοπό την ολοκλήρωση επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης, στην προσπάθεια επίτευξης του παραπάνω στόχου. Η επιχείρηση που εφαρμόζει το εσωτερικό μάρκετινγκ αποσκοπεί πρώτον, στο να στρέψει την προσοχή όλων των εργαζομένων σε μια συνειδητή προσπάθεια εξυπηρέτησης των πελατών της. Δεύτερον, να διασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι επαρκώς προετοιμασμένοι για να λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο.

Για την επίτευξη αυτών των δυο σκοπών, ένα πλήθος λειτουργιών που σχετίζονται με τις παραδοσιακές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων άλλα και με τις παραδοσιακές λειτουργίες του μάρκετινγκ θα πρέπει να γίνουν μέσα από μια συστηματική διαδικασία ολοκλήρωσης και στο πλαίσιο μιας συνολικότερης στρατηγικής, να συντονιστούν, ώστε να φέρουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. (Σπύρος Γούναρης, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2003.)

3.3.2.1 ΣΤΟΧΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι στόχοι του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι:

- Όλοι οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν μια κουλτούρα προσανατολισμένοι προς τους πελάτες της επιχείρησης και η ανάδειξη της ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης να λειτουργεί ως μετρώ για την αξιολόγηση της απόδοσης τους,
- Να προσελκύει η επιχείρηση τους ικανότερους δυνατόν εργαζόμενους ώστε να επανδρώνουν τις θέσεις τους.

Με βάση τους συγκεκριμένους στόχους η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι απαραίτητη σε τρεις περιπτώσεις.

Η πρώτη περίπτωση είναι η προσπάθεια της επιχείρησης να διαμορφώσει μια επιχειρηματική κουλτούρα που να προάγει την εξυπηρέτηση του πελάτη ως κυρίαρχη αξία και κουλτούρα της επιχείρησης. Ωστόσο το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό εργαλείο καθώς:

- Βοηθά τους εργαζόμενους της επιχείρησης να κατανοήσουν και να εμπνεύσουν την στρατηγική της επιχείρησης, τους στόχους και τις τακτικές μάρκετινγκ,
- Συμβάλλει ώστε οι προϊστάμενοι και τα ανωτέρα στελέχη της επιχείρησης να αναπτύξουν ένα στυλ ηγεσίας και καθοδήγησης των εργαζομένων για να υποστηρίζονται οι ενέργειες που συμβάλλουν στην ανάδειξη της εξυπηρέτησης του πελάτη ως κυρίαρχης κουλτούρας της επιχείρησης,
- Επιτρέπει όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να πάρουν μηνύματα που προάγουν τη σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη και να αποκτήσουν ικανότητες χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες

Η δεύτερη περίπτωση εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι στο πλαίσιο της προσπάθειας διατήρησης της κουλτούρας εξυπηρέτησης του

πελάτη. Μια επιχείρηση που κατάφερε να αναπτύξει μια τέτοια κουλτούρα, στηριζόμενη στις αξίες που περιγράφηκαν, δεν σημαίνει ότι έχει λύσει το πρόβλημα της. Είναι πολλές οι περιπτώσεις που ενώ μια επιχείρηση ξεκίνησε προς την κατεύθυνση αυτή βρέθηκε αργότερα να έχει οπισθοδρομήσει εξαιτίας, για παράδειγμα μιας επιτυχημένης πορείας που ωστόσο είχε ως αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση της ζήτησης και τις υπηρεσίες της, πέρα από τα όρια αντοχής της παραγωγικής δραστηριότητας που η επιχείρηση διέθετε. Σε τέτοιες ή παρόμοιες συνθήκες, η επιχείρηση ενδέχεται να στραφεί και πάλι σε μια πολιτική εσωστρεφή, προσανατολισμένη προς την αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης των διαδικασιών και όχι της εξυπηρέτησης του πελάτη. Για τον λόγο αυτό η διατήρηση της εξυπηρέτησης του πελάτη ως κυρίαρχης κουλτούρας είναι ένας συνεχής στόχος και μια αδιάκοπη προσπάθεια. Το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει προς την κατεύθυνση αυτή αφού:

- Επιτρέπει να διασφαλιστεί ότι οι πρακτικές των στελεχών της επιχείρησης και η ηγεσία που ασκούν συμβάλλουν στη διατήρηση της εξυπηρέτησης του πελάτη ως κυρίαρχης κουλτούρας της επιχείρησης.
- Διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν απρόσκοπτα την πληροφόρηση που είναι αναγκαία, ώστε να συνεχίσουν να εξυπηρετούν αποτελεσματικά τους πελάτες της επιχείρησης, και
- Επιβάλλει, προτού η επιχείρηση αναπτύξει νέες υπηρεσίες και καμπάνιες μάρκετινγκ, να προωθήσει τις υπηρεσίες αυτές και τις τακτικές μάρκετινγκ που προτίθεται να ακολουθήσει πρώτα στους εργαζομένους της επιχείρησης, ώστε να εξασφαλίσει την υποστηριξή τους.

Η έμφαση εδώ θα πρέπει να δίνεται στον τρόπο με τον οποίο οι προϊστάμενοι ασκούν την διοίκηση και τον βαθμό στον οποίο συμβάλλουν βοηθώντας τους εργαζόμενους και το προσωπικό επαφής να λύσουν τα προβλήματα εξυπηρέτησης πελατών, αντί απλά να τονίζουν την σημασία των κανόνων λειτουργίας και των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών της επιχείρησης. Ακριβώς επειδή τα στελέχη και οι προϊστάμενοι δεν έχουν την δυνατότητα άμεσου ελέγχου αναφορικά με το επίπεδο της εξυπηρέτησης του πελάτη, θα

πρέπει να αποκτήσουν έμμεσα τον έλεγχο, δημιουργώντας το αναγκαίο κλίμα και τις εργασιακές πρακτικές που θα προάγουν την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Τέλος, η τρίτη περίπτωση εφαρμογής είναι όταν η επιχείρηση εισάγει νέες υπηρεσίες στην αγορά ή όταν αναπτύσσει νέες πρακτικές και τακτικές μάρκετινγκ για τις υφιστάμενες υπηρεσίες που προσφέρει. Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών που δεν είναι επαρκώς ενημερωμένοι για το τι συμβαίνει στην επιχείρηση, ποιές νέες υπηρεσίες πρόκειται να εισαχθούν στην αγορά και τι απαιτείται από τους ίδιους ώστε να προσφερθούν οι υπηρεσίες αυτές, δεν είναι πλήρως εξειδικευμένοι. Αυτό προϋποθέτει συστηματική εκπαίδευση και ενημέρωση των εργαζομένων αυτών, ώστε να φανούν αποτελεσματικότεροι στην παροχή της νέας υπηρεσίας. (Σπύρος Γούναρης, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2003.)

3.3.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής έχουν χαρακτηριστεί ως part-time marketers με την έννοια ότι χωρίς να ανήκουν οργανωτικά στο τμήμα μάρκετινγκ είναι εκείνοι που, σε τελική ανάλυση, έχουν την ευθύνη υλοποίησης και εφαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης, μέσα από τον τρόπο που εξυπηρετούν τον πελάτη και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Μην τους υποτιμάτε.

Όλες οι πρόσφατες επιστημονικές έρευνες που γίνονται στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό δείχνουν ότι, για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση που προσφέρουν στους πελάτες τους αποτελεί ένα αποφασιστικής σημασίας συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι ένας από τους βασικότερους χώρους στους οποίους επιχειρήσεις, όπως οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές αλλά και οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών, επενδύουν χρήματα για την εκπαίδευση του προσωπικού τους, είναι η εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Οι επενδύσεις αυτές δικαιολογούνται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι μια σημαντικότερη παράμετρος που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της

στρατηγικής μάρκετινγκ των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, και κατ'επέκταση την ικανότητά τους να ικανοποιούν τους πελάτες τους. Ειδικά δε οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής, αυτοί δηλαδή που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής έχουν χαρακτηριστεί ως *part-time marketers* με την έννοια ότι χωρίς να ανήκουν οργανωτικά στο τμήμα μάρκετινγκ είναι εκείνοι που, σε τελική ανάλυση, έχουν την ευθύνη υλοποίησης και εφαρμογής της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης, μέσα από τον τρόπο που εξυπηρετούν τον πελάτη και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Έτσι, ένα σημαντικότατο κομμάτι της εμπειρίας που αποκομίζει ο πελάτης από μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, ακόμα και των υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται ως εντάσεως τεχνολογίας, όπως για παράδειγμα οι τηλεπικοινωνίες, είναι συνάρτηση της επαφής που έχει με τους εργαζόμενους του *front-desk* και πώς τον αντιμετώπισαν στη φάση της εξυπηρέτησης ενός αιτήματός του ή της επίλυσης ενός ζητήματος που τον αφορούσε. Μάλιστα, έχει καταστεί πια σαφές ότι το ίδιο ισχύει και για τους εργαζόμενους στο *back-office* αφού αυτοί επηρεάζουν πώς αντιμετωπίζονται τα αιτήματα των πελατών που διαχειρίζονται και προωθούν οι συνάδελφοί τους της πρώτης γραμμής.

Το ερώτημα που θα πρέπει ωστόσο να προβληματίζει κάθε διοίκηση που θέλει να λειτουργεί τεχνοκρατικά είναι κατά πόσο τα χρήματα που διατίθενται για την ανάπτυξη δεξιοτήτων στην εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης αποδίδουν τα αναμενόμενα οφέλη, οδηγούν δηλαδή σε καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, σε περισσότερο ικανοποιημένους πελάτες και, τελικώς, σε καλύτερα μερίδια αγοράς και υψηλότερη κερδοφορία.

Η απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα έχει δοθεί στην Αμερική από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 και επιβεβαιώθηκε στην Ευρώπη ήδη από το 1980: η απάντηση είναι όχι, κάτι που άλλωστε δείχνουν πρόσφατες έρευνες και στην Ελλάδα. Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών (*customer service*) από μόνη της δεν αρκεί για να βελτιώσει την ποιότητα της εξυπηρέτησης της οποίας τυγχάνουν οι πελάτες της επιχείρησης. Το κοινό συμπέρασμα όλων των σχετικών ερευνών είναι ότι, εκτός από την εκπαίδευση, απαιτείται μια περισσότερο ολοκληρωμένη στρατηγική αναφορικά με τους εργαζομένους της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό αξίζει να

σημειωθεί ότι η σκανδιναβική σχολή του μάρκετινγκ έχει δείξει, εδώ και περισσότερο από είκοσι χρόνια, πως η ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης είναι συνάρτηση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, είτε εργάζονται στην πρώτη γραμμή είτε απασχολούνται στο back-office, είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Με τη θέση αυτή συμφωνεί πλέον η συντριπτική πλειονότητα της επιστημονικής κοινότητας του μάρκετινγκ. Έρευνες στις ΗΠΑ, στη Βρετανία, στη Γερμανία αλλά και στην Ελλάδα δείχνουν την μεγάλη δυσκολία που αντιμετωπίζει οποιαδήποτε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, που επιδιώκει να αποκομίσει συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την προσφορά εξαιρετικού επιπέδου εξυπηρέτησης, αν προηγουμένως δεν έχει διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι πραγματικά διατεθειμένοι να κάνουν κάτι τέτοιο. Η διάθεση του εργαζομένου να εξυπηρετήσει τον πελάτη εξαρτάται άμεσα, από το πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος με την εργασία του. Τα συμπεράσματα αυτά οδήγησαν, εδώ και πολλά χρόνια, στη συστηματοποίηση μιας άλλης εξειδίκευσης του μάρκετινγκ, το εσωτερικό μάρκετινγκ. Η σύγχρονη πλέον αντίληψη αναφορικά με τους πυλώνες μιας αποτελεσματικής στρατηγικής μάρκετινγκ που στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης είναι, εκτός της πελατο-κεντρικότητας και του προσανατολισμού στον πελάτη, η ταυτόχρονη εστίαση στους εργαζόμενους της επιχείρησης και η παράλληλη ανάπτυξη του προσανατολισμού προς την εσωτερική αγορά, δηλαδή τους εργαζόμενους. Η έννοια του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά αποτελείται από δέκα επιμέρους διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά στη συστηματική διεξαγωγή ερευνών της «εσωτερικής αγοράς», ακολουθώντας παρεμφερή λογική και μεθοδολογίες που θα ακολουθήσει και στην προσπάθειά της να αποκωδικοποιήσει την αξία που προσδοκούν οι πελάτες της από τις υπηρεσίες που αγοράζουν.

Πληθώρα μελετών στον ευρύτερο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων έχουν δείξει ότι οι κυριότερες αιτίες αρνητικής αξίας (δυσαρέσκειας) είναι, κατά σειρά σημαντικότητας οι πολιτικές και η διοίκηση της επιχείρησης, ο τρόπος εποπτείας, οι σχέσεις με τον «μεσο» προϊστάμενο, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η έλλειψη ασφάλειας της θέσης εργασίας και ο υποβιβασμός της προσωπικής ζωής εξαιτίας των απαιτήσεων

της εργασίας. Αντίθετα, οι παράμετροι δημιουργίας θετικής αξίας (ευαρέσκειας), είναι η επίτευξη των στόχων του εργαζόμενου, η αναγνώριση της συνεισφοράς του, το περιεχόμενο και η σημασία της εργασίας του, η ανάθεση/ανάληψη θέσεων ευθύνης, η προαγωγή, τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης και οι οικονομικές απολαβές του. Αλλά, για κάθε εργαζόμενο, οι προτεραιότητες αυτές μπορεί να αλλάζουν, ανάλογα με τη φάση που βρίσκεται στην προσωπική του ζωή. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η συστηματική προσπάθεια κατανόησης των προσδοκιών του κάθε εργαζομένου από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται.

Η δεύτερη, εξίσου σημαντική, διάσταση είναι η παρακολούθηση των δεδομένων της αγοράς εργασίας, τι προσφέρουν οι άμεσα αλλά και οι έμμεσα (εκείνες από τις οποίες θα μπορούσε η επιχείρηση να προσελκύσει εργαζόμενους ή προς τις οποίες θα μπορούσε να χάσει εργαζόμενους) ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στους δικούς τους υπαλλήλους καθώς οι συνθήκες στην αγορά εργασίας συμβάλλουν επίσης στη διαμόρφωση των επιπέδων των προσδοκιών της επιχείρησης.

Η προσπάθεια αποκωδικοποίησης της αξίας που προσδοκούν οι εργαζόμενοι συμπληρώνεται μέσα από διάλους εσωτερικής επικοινωνίας. Η επικοινωνία αυτή αφορά στους εργαζόμενους και στους «μεσα» προϊσταμένους τους αλλά και τους προϊστάμενους (middle-managers) μεταξύ τους. Οι συγκεκριμένοι αυτοί πυλώνες του προσανατολισμού προς την εσωτερική αγορά επιτρέπουν, καταρχάς, την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων με στόχο:

Πρώτον, ο προϊστάμενος να αποκτήσει μια ακόμα καλύτερη εικόνα των προσδοκιών του υφιστάμενού του από την επιχείρηση αλλά και των δυσκολιών που αντιμετωπίζει στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθηκόντων του καθώς διαχειρίζεται τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της.

Δεύτερον, ο υφιστάμενος έχει την ευκαιρία αποκτήσει καλύτερη εικόνα των προσδοκιών της επιχείρησης από τον ίδιο και τη θέση που έχει στο πλαίσιο της γενικότερης στρατηγικής μάρκετινγκ και της πολιτικής εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης. Τέλος, η επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων δίνει την ευκαιρία διάχυσης της γνώσης αυτής μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης ώστε, τελικά, να υπάρξει μια ενιαία επιχειρησιακή

εικόνα αναφορικά με το τι περιμένει η επιχείρηση από τους εργαζόμενούς της, τι περιμένουν οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση, τι δυσκολίες υπάρχουν στο πλαίσιο της προσπάθειας εξυπηρέτησης των πελατών και εφαρμογής στην πράξη των πολιτικών εξυπηρέτησης και, βεβαίως, τι λύσεις μπορούν να δοθούν στα θέματα αυτά. (www.managmenttips.gr)

Οι υπόλοιποι έξι πυλώνες του προσανατολισμού στην εσωτερική αγορά συνδέονται με τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται ώστε να σχεδιάζει και να υλοποιεί εργασιακές πολιτικές οι οποίες απευθύνονται σε συγκεκριμένα και στοχευμένα τμήματα εργαζομένων με κοινές προσδοκίες από την επιχείρηση και ανάγκες, τον βαθμό στον οποίον η επιχείρηση εκπαιδεύει τους εργαζόμενούς της σε σχέση με το προφίλ εργασίας που τους έχει αναθέσει, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας αναφορικά με την εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης. Όλες οι ενέργειες αυτές βεβαίως υλοποιούνται εντός του ευρύτερου πλαισίου των αναγκών εξυπηρέτησης των πελατών και της στρατηγικής εξυπηρέτησης που η κάθε επιχείρηση επιδιώκει να εφαρμόσει. Απώτερη επιδίωξη να ξεπεραστούν όλα τα «εσωτερικά» εμπόδια που δεν θα επιτρέπουν στην επιχείρηση να προσφέρει στον πελάτη το επίπεδο της εξυπηρέτησης που επιβάλλει η στρατηγική μάρκετινγκ.

Όπως εύκολα γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, η εφαρμογή του μάρκετινγκ στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή το εσωτερικό μάρκετινγκ, είναι πολύ περισσότερο από εσωτερική επικοινωνία. Είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης και ολοκληρωμένης στρατηγικής η οποία έχει μεν εφαρμογή στο εσωτερικό της επιχείρησης και τους εργαζόμενους αλλά με σαφή προσανατολισμό προς τους πελάτες της επιχείρησης.

Μέσα από τη συγκεκριμένη στρατηγική η επιχείρηση θα πρέπει:

- ∅ να επιδιώξει να ικανοποιήσει συγκεκριμένες προσδοκίες των εργαζομένων της προκειμένου να βελτιώσει το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία τους
- ∅ να υποστηρίξει τους εργαζόμενους στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν στην πράξη την στρατηγική εξυπηρέτησης που η επιχείρηση επιδιώκει να υλοποιήσει με τους πελάτες της.

Στην εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ, ο ρόλος του τμήματος μάρκετινγκ είναι διπτός. Καταρχήν θα πρέπει να έχει αποσαφηνιστεί η στρατηγική εξυπηρέτησης των πελατών καθώς και οι προϋποθέσεις υλοποίησης της αναφορικά με τους εργαζόμενους της επιχείρησης και το ρόλο που θα πρέπει να διαδραματίσουν. Επίσης, θα πρέπει να υποστηρίξει τις ενέργειες του τμήματος προσωπικού ή ανθρωπίνων πόρων προκειμένου να αναδειχθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων και να σχεδιαστούν στοχευμένες εργασιακές πολιτικές που να τις ικανοποιούν.

Πρόσφατη μελέτη της ερευνητικής μονάδας των υπηρεσιών που λειτουργεί στο πλαίσιο του εργαστηρίου μάρκετινγκ στο Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος έχει τεράστια σημασία στο πλαίσιο της τουριστικής βιομηχανίας της χώρας, έδειξε ότι, στη συντριπτική τους πλειονότητα, οι ξενοδοχειακές μας επιχειρήσεις αγνοούν τι είναι ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά. Κατ' επέκταση, όπως θα περίμενε κανείς, τα στελέχη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων έχουν σημαντικά διαφορετική αποψη από τους υφιστάμενούς της αναφορικά με τον βαθμό στον οποίον η επιχείρηση δίνει αξία στους εργαζόμενούς της και ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες τους.

Βάσει της εικόνας αυτής και πάλι δεν αποτέλεσε έκπληξη η διαπίστωση ότι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζόμενων στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα, γεγονός που, για τους λόγους που εξηγήθηκαν νωρίτερα, τελικά αντανακλάται στο επίπεδο της εμπειρίας που αποκομίζουν οι πελάτες των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Αν και η συγκεκριμένη μελέτη δεν επιτρέπει τη διεξαγωγή συμπερασμάτων για άλλους κλάδους του τομέα παροχής υπηρεσιών, κρίνοντας κανείς από το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο κινούνται οι εργασιακές σχέσεις και πρακτικές στην Ελλάδα δεν θα ήταν ιδιαίτερα παρακινδυνευμένη η γενίκευση των συγκεκριμένων συμπερασμάτων και σε άλλους κλάδους παροχής υπηρεσιών.

Δεδομένης της σημασίας του εσωτερικού μάρκετινγκ για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών που επιδιώκει να κτίσει μια εξαιρετική εμπειρία για τον πελάτη, φαίνεται να αποτελεί για τις ελληνικές

επιχειρήσεις μια κρίσιμη προτεραιότητα προς την οποία οφείλουν να εστιάσουν.

Το μήνυμα είναι απλό: ικανοποιημένος πελάτης προϋποθέτει εξαιρετική ποιότητα εξυπηρέτησης η οποία, με τη σειρά της, προϋποθέτει ικανοποιημένους εργαζόμενους και εφαρμογή των αρχών του εσωτερικού μάρκετινγκ. Πιθανότατα αυτό να αυξήσει το κόστος παροχής κάποιων υπηρεσιών αλλά οι διοικήσεις και τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να θυμούνται ότι η ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας και συγκριτικού πλεονεκτήματος έχει, εκτός από τη συρρίκνωση του κόστους παροχής της υπηρεσίας, και το δρόμο της διαφοροποίησης και της αναβάθμισης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις εκείνες που επιδιώκουν να ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη οδό πρακτικά δεν έχουν περιθώρια επιλογής αναφορικά με το αν θα αναπτύξουν και θα εφαρμόσουν μια στρατηγική εσωτερικού μάρκετινγκ. Ανεξάρτητα των επενδύσεων και της προσπάθειας που θα γίνει προκειμένου να κτιστούν και να εδραιωθούν σχέσεις με τους πελάτες της επιχείρησης, παραδείγματος χάριν μέσω της ανάπτυξης ενός προγράμματος διοίκησης των πελατειακών σχέσεων (C.R.M. Customer Relationship Management), για κάθε πελάτη η στιγμή της αλήθειας είναι η στιγμή που έρχεται σε επαφή με κάποιον εργαζόμενο της επιχείρησης και το σύστημα εξυπηρέτησης που υποστηρίζουν οι εργαζόμενοι στο back-office. Για το λόγο αυτό, οποιαδήποτε στρατηγική μάρκετινγκ προς τους πελάτες της επιχείρησης θα πρέπει να συνοδεύεται αναπόφευκτα από μια αντίστοιχη στρατηγική εσωτερικού μάρκετινγκ προκειμένου να «κλειδωθεί» η ανταγωνιστικότητα και η ανωτερότητα των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. (www.managmenttips.gr)

3.3.4 Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Υπάρχουν κάποιες βασικές προτεραιότητες για τα στελέχη μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, οι οποίες είναι και προϋποθέσεις αποτελεσματικού σχεδιασμού και εφαρμογής μιας στρατηγικής μάρκετινγκ.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Το πρώτο βήμα στην όλη προσπάθεια είναι η κατανόηση της δομής των κέντρων αποφάσεων ώστε το στέλεχος μάρκετινγκ να σχεδιάζει λύσεις και επιχειρήματα που θα γίνουν αποδεκτά. Δυο εργαλεία είναι απαραίτητα σε αυτήν την περίπτωση, η συστηματική έρευνα αγοράς και η αξιολόγηση-αξιοποίηση των δευτερογενών πληροφοριών του πληροφοριακού συστήματος της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα οι αναφορές των πωλητών της.

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΕΙΔΙΚΑ ΣΤΑ ΠΡΩΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Με δεδομένη την απαίτηση των πελατών για στενή συνεργασία με τους παροχείς των υπηρεσιών που αγοράζουν, αλλά και την αναπόφευκτη εμπλοκή του πελάτη στην παραγωγή του προϊόντος, είναι κρίσιμο για την επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να συμμετάσχει όσο γίνεται νωρίτερα στην αγοραστική διαδικασία, προκειμένου να συμβάλλει στην διαμόρφωση των προδιαγραφών της υπηρεσίας για την οποία ενδιαφέρεται ο πελάτης. Για τους υφιστάμενους πελάτες η προσπάθεια αυτή δεν είναι δύσκολη, αρκεί τα στελέχη της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών που διαχειρίζονται τον συγκεκριμένο πελάτη να είναι σε εγρήγορση και να αξιοποιούν κάθε ευκαιρία που παρουσιάζεται προκειμένου να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους. Τα πράγματα είναι δυσκολότερα με τους μη-πελάτες μια επιχείρησης. Εδώ, τον πρώτο λόγο έχει ο υφιστάμενος προμηθευτής. Το στέλεχος μάρκετινγκ θα πρέπει να καταβάλλει προσπάθεια να χτίσει μια μακροχρονια σχέση εμπιστοσύνης με τον πελάτη.

ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΝΤΑΣ ΠΑΚΕΤΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι σύγχρονες πρακτικές και για τους πελάτες και για τους παροχείς βιομηχανικών υπηρεσιών είναι η παροχή λύσεων που εντάσσονται στη λογική της παροχής πακέτων ολοκληρωμένων υπηρεσιών. Η επιχείρηση χρειάζεται χρόνο και τεχνογνωσία για να προχωρήσει σε τέτοιες πρακτικές. Η προοπτική αυτή θα αποτελέσει στρατηγική προτεραιότητα στο πελατολόγιο της.

ΑΠΟΦΥΓΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ

Η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό καθώς διατρέχει κίνδυνο να δημιουργήσει υπερπροσδοκίες στους πελάτες αναφορικά με τις υπηρεσίες που θα τους παρασχει, τις οποίες δεν θα είναι σε θέση να εκπληρώσει. Μια τέτοια κατάσταση μπορεί να οδηγήσει στην δυσαρέσκεια των πελατών της επιχείρησης και οι πελάτες να στραφούν σε άλλους προμηθευτές για την παροχή υπηρεσιών.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΜΕ ΠΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΤΡΟΠΟ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Η επιχείρηση θα μπορούσε να ζητήσει την βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην παροχή της υπηρεσίας μέσα από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων της. Επίσης θα μπορούσε να εξετάσει και το ενδεχόμενο να αναθέσει συγκεκριμένα στάδια που συνδέονται με την παροχή υπηρεσίας σε έναν εξωτερικό συνεργάτη, που θα είναι σε θέση να προσφέρει την υπηρεσία οικονομικότερα και με το ίδιο επίπεδο ποιότητας.

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΙΣΧΥΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Πολλοί βιομηχανικοί πελάτες είναι απρόθυμοι να υιοθετήσουν μια νέα υπηρεσία ή ένα νέο προμηθευτή αν δεν έχουν έμπρακτες αποδείξεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και την αξιοπιστία. Με την επικοινωνιακή αξιοποίηση του πελατολογίου της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, ειδικά αν περιλαμβάνει επιχειρήσεις τις οποίες οι υπόλοιπες μονάδες του κλάδου αντιλαμβάνονται ως διαμορφωτές τάσεων, είτε λόγω του μεγέθους τους είτε λόγω του βαθμού καινοτομικότητας που τις χαρακτηρίζει.

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΧΕΙΡΟΠΙΑΣΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΟΥ ΣΥΝΟΔΕΥΟΥΝ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Ένας αποτελεσματικός τρόπος μείωσης του βαθμού αντιλαμβανόμενου κινδύνου είναι η αξιοποίηση των χειροπιαστών στοιχείων που διευκολύνουν την παροχή της υπηρεσίας. Τέτοια στοιχεία είναι ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για την παραγωγή της υπηρεσίας ή οι

εγκαταστάσεις που θα πρέπει να αξιοποιούνται στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης επικοινωνιακής στρατηγικής.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών χρειάζεται να εκπαιδεύσει τα στελέχη προκειμένου να μάθουν να αξιοποιούν τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται αλλά και να συνεργάζονται με τους εργαζόμενους στον προμηθευτή τους.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΕΤΡΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που τα στελέχη του πελάτη δεν έχουν μια σωστή εικόνα του επιπέδου της ποιότητας ή της υπηρεσίας που θα μπορούσαν να έχουν. Σε τέτοιες περιπτώσεις το στέλεχος που έχει την ευθύνη θα πρέπει να φροντίσει να ενημερώσει αναφορικά με τις διαστάσεις εκείνες που είναι κρίσιμες για το χαρακτηρισμό μιας υπηρεσίας ως ποιοτική, θέτοντας πρακτικά ετσι συγκεκριμένα ορόσημα σχετικά με το τι χρειάζεται προκειμένου να χαρακτηριστεί μια υπηρεσία ποιοτική.

ΣΥΝΕΧΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Το στέλεχος μάρκετινγκ θα πρέπει να φροντίσει για την ανάπτυξη των δομών, των διαδικασιών και των υποδομών που θα επιτρέψουν την συστηματική παρακολούθηση των αναγκών των πελατών του και πως αυτές εξελίσσονται. (Σπύρος Γούναρης, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2003.)

3.3.5 ΤΟ ΕΛΒΕΤΙΚΟ ΣΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

3.3.5.1 ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Το 1997 οι δώδεκα σημαντικότεροι Ελβετοί τουριστικοί φορείς, με συντονιστή την Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού, οργάνωσαν την «Πιστοποίηση της Ποιότητας για τον Τουρισμό» με απονομή του Σήματος Ποιότητας Q.

Οι φορείς που συμμετείχαν ήταν οι ακόλουθοι: Fédération Suisse du Tourism (Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού -Συντονιστής του προγράμματος), Suisse Tourism (Ελβετικός Τουρισμός), GastroSuisse (Ελβετική Γαστρονομία), Société Suisses des Hôteliers (Ένωση Ελβετών Ξενοδόχων), Remontées Mécaniques Suisses (Ένωση Ιδιοκτητών Ελβετικών Αναβατήρων Σκι), Union des Transports Publics (Ένωση Ιδιωτικών Επιβατικών Μεταφορικών Μέσων), Conférence des Directeurs Régionaux (Ένωση Περιφερειακών Διευθυντών Ξενοδοχείων), Association Suisse des Directeurs du Tourism (Ένωση των Διευθυντών Τουρισμού), Association Suisses de Transports Routiers (Ελβετική Ένωση Οδικών Μεταφορών), Fédération Suisses des Agences de Voyages (Ομοσπονδία των Γραφείων Ταξιδιών), Association des Ecoles Suisses de Ski et de Snowboard (Ένωση των Σχολών Σκι), Hotel & Gastro Union (Ένωση Ξενοδοχείων και Εστιατορίων).

Το πρόγραμμα σχεδιάστηκε από το Ινστιτούτο Ερευνών για την Αναψυχή και τον Τουρισμό (Institut de Recherches sur les Loisirs et le Tourism -FIF) του Πανεπιστημίου της Βέρνης σε συνεργασία με την Ακαδημία Frey της Ζυρίχης και με την υποστήριξη του Υπουργείου Οικονομικών της Ελβετίας.

Σκοπός του προγράμματος είναι να αυξήσει τη συνείδηση της ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις, να προωθήσει τη συνεργασία ανάμεσα στους διάφορους παράγοντες παροχής υπηρεσιών και να αναπτύξει μακροπρόθεσμα την ποιότητα των παροχών. (www.touristikiekpaideysi.gr)

3.3.5.2 ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε κάθε τουριστική επιχείρηση που έχει πεισθεί ότι μόνο η συνεχής βελτίωση των παροχών της μπορεί να εγγυηθεί τη μελλοντική της επιτυχία και προσπαθεί με συνέπεια να προσφέρει στους πελάτες της παροχές υψηλής ποιότητας.

Ο τύπος και το μέγεθος της επιχείρησης δεν είναι καθοριστικά κριτήρια για να λάβει κάποιος μέρος στο πρόγραμμα, έστω και αν το επίπεδο II απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν πάνω από πέντε εργαζόμενους.

Βασική επιδίωξη του προγράμματος είναι να βοηθήσει τις τουριστικές επιχειρήσεις να σκεφτούν πως θα αναπτύξουν την ποιότητα παροχής των υπηρεσιών τους για να ακολουθήσουν τον δρόμο της ανάπτυξης και της προόδου. Η ποιότητα δεν αποκτάται από τη μια μέρα στην άλλη αλλά είναι μια συνεχής διαδικασία. (www.touristikiekpaideysi.gr)

3.3.5.3 ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

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

Το πρόγραμμα είναι ανοικτό και επεκτεινόμενο. Περιλαμβάνει 3 στάδια, αλλά κάθε επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει ως ποιο σημείο θα προσπαθήσει να προχωρήσει στο δρόμο της ανάπτυξης της ποιότητας. Για να επιδιώξει, όμως, ένα επόμενο στάδιο πρέπει να έχει κατακτήσει το προηγούμενο (μέσα σε τρία χρόνια από την έναρξη εφαρμογής του).

Επίπεδο I: Μεταδώστε έναν «ιό» ποιότητας στην επιχείρηση

Το επίπεδο I επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της ποιότητας και στοχεύει ιδιαίτερα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (ποιότητα εξυπηρέτησης).

Επίπεδο II: Ελέγξτε την ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης

Μετα την κατάκτηση του επιπέδου I, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στο επίπεδο II, που εστιάζεται στην ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.

Επίπεδο III: Εισάγετε την ολική ποιότητα διαχείρισης

Το επίπεδο III προσφέρει ένα σύστημα ολικής διαχείρισης της ποιότητας, για τη συνεχή ανάπτυξη της ποιότητας στην επιχείρηση.

3.3.5.3.i Το Σήμα Ποιότητας επιπέδου I

Με τα εργαλεία του επιπέδου I, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να εξασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών και των παροχών τους. Η διαδικασία που ακολουθείται προϋποθέτει, με την ευρεία έννοια του όρου, άτομα υπεύθυνα, παρέχει άμεσα και απτά αποτελέσματα εφαρμογής στον τομέα των μεθόδων απόκτησης γνώσεων και ανάληψης ευθυνών. Ο πελάτης-φιλοξενούμενος δεν πρέπει να αναγνωρίζει την ποιότητα μόνο από το διακριτικό σήμα, αλλά να την αισθάνεται άμεσα από τις βελτιωμένες παροχές.

- i. Η επιχείρηση ορίζει έναν υπεύθυνο για την ποιότητα, που να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάλογες απαιτήσεις. Αυτός θα εκπαιδευτεί ως Quality-Coach και θα αναλάβει να μεταδώσει στην επιχείρηση τον «ιό» της ποιότητας.
- ii. Ο υπεύθυνος της επιχείρησης εκπαιδεύεται σε ένα σεμινάριο (δύο ημερών) ως Quality-Coach. Στο σεμινάριο περιγράφονται και εξηγούνται τα τέσσερα όργανα (Αλυσίδες υπηρεσιών, Προφίλ ποιότητας, Διαχείριση των παραπόνων και Σχέδιο δράσης) για την εφαρμογή μεθόδων που θα αναπτύξουν την ποιότητα των παρεχόμενων από την επιχείρηση υπηρεσιών.
- iii. Με τη βοήθεια του Quality-Coach, η επιχείρηση σχεδιάζει την εφαρμογή των τεσσάρων οργάνων για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της.
- iv. Οι παραπάνω πληροφορίες υποβάλλονται στο Όργανο ελέγχου.
- v. Μετά από τον έλεγχο των στοιχείων γίνεται η απονομή του Σήματος Ποιότητας για το επίπεδο I. Το Σήμα παραχωρείται για τρία χρόνια. Αν δεν πληρούνται οι καθορισμένες απαιτήσεις, ζητείται η συμπλήρωση ή η διόρθωση των στοιχείων.

- vi. Κάθε χρόνο η επιχείρηση ελέγχει τους στόχους που η ίδια έχει θέσει και που περιλαμβάνονται στο Σχέδιο Δράσης και στη συνέχεια υποβάλλει ένα νέο Σχέδιο Δράσης.

3.3.5.3.ii Το Σήμα Ποιότητας επιπέδου II

Για να εξελιχθεί και να διασφαλιστεί η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ανάγκη να δοθεί σημασία και στην ποιότητα της διοίκησης. Στο επίπεδο II η έμφαση δίνεται στην ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης. Επιδιώκει να βοηθήσει τη διοίκηση να αποκτά και να αξιοποιεί πληροφορίες σχετικές με τις απόψεις των συνεργατών και των στελεχών της επιχείρησης, την κρίση των πελατών για την παροχή υπηρεσιών και τη γενική εικόνα που αποκτά ένας άγνωστος ελεγκτής (Mystery Person).

Η γενική έκθεση αξιολόγησης επιτρέπει να φανούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία και στη συνέχεια να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα βελτίωσης. Η έκθεση δίνει, επιπλέον, τη δυνατότητα άμεσων συγκρίσεων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

- i. Εγγραφή του Quality-Coach στο σεμινάριο των Quality-Trainers. Στη διάρκεια του σεμιναρίου (μιας ημέρας) το στέλεχος της επιχείρησης εξοικειώνεται με τα νέα εργαλεία.
- ii. Διατίθενται τέσσερα εργαλεία για να ξεκινήσει μια αναλυτική αξιολόγηση της κατάστασης:
 - Προφίλ διαχείρισης και προφίλ βάσης. Η διεύθυνση της επιχείρησης εξετάζει με τα στελέχη της (προφίλ διαχείρισης) και με τους συνεργάτες της (προφίλ βάσης) ποιες προϋποθέσεις υπάρχουν για μια καλή ποιότητα υπηρεσιών.
 - Οι απόψεις των συνεργατών. Προϋπόθεση της υψηλής ποιότητας είναι να υπάρχουν καταρτισμένοι συνεργάτες που να ωθούνται από κίνητρα. Όλοι οι συνεργάτες πρέπει να μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους.
 - Οι απόψεις των πελατών. Τελικός στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών. Η ποιότητα της διαχείρισης αποτιμάται με βάση ένα κατάλληλο ερωτηματολόγιο. «Mystery Person», ένας

ανώνυμος ελεγκτής κρίνει τις παροχές υπηρεσιών της επιχείρησης με βάση έναν κατάλογο ελέγχων.

- iii. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συνοψίζονται σε μια έκθεση αξιολόγησης. Η έκθεση αυτή δείχνει τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου τομέα.
- iv. Στη συνέχεια, η επιχείρηση καταρτίζει ένα Σχέδιο Δράσης 6 έως 10 βασικών μέτρων που το υποβάλλει στο Όργανο ελέγχου.
- v. Αν η επιχείρηση αξιολογηθεί θετικά (συγκεντρώσει ένα βασικό βαθμό επιτυχίας) στις απόψεις των συνεργατών, των πελατών και του ανώνυμου ελεγκτή και το Σχέδιο Δράσης είναι σύμφωνο με τις οδηγίες, απονέμεται στην επιχείρηση το Σήμα Ποιότητας επιπέδου II.
- vi. Κάθε χρόνο γίνεται από την επιχείρηση ο έλεγχος της πραγματοποίησης των στόχων του Σχεδίου Δράσης και υποβάλλεται ένα νέο σχέδιο στο Όργανο ελέγχου.

3.3.5.3.iii Σήμα ποιότητας επιπέδου III

Όταν μια επιχείρηση έχει ολοκληρώσει τα επίπεδα I και II, μπορεί να προχωρήσει (αν θέλει) σε ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Αυτό θα της επιτρέψει να αποκτήσει το Σήμα Ποιότητας επιπέδου III, το οποίο είναι κατάλληλο μόνο για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Μια μικρή ή μεσαίου μεγέθους επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει, για όσο χρονικό διάστημα θέλει, το Σήμα Ποιότητας επιπέδου III. (www.touristikiekpaideysi.gr)

3.3.6 ΟΙ ΕΞΙ ΑΡΧΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΦΙΛ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το προφίλ ποιότητας περιλαμβάνει έξι θέματα σχετικά με τη διαχείριση της επιχείρησης. Αναφέρονται στις αρμοδιότητες της διεύθυνσης της επιχείρησης που έχουν μεγάλη σημασία προκειμένου να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης. (www.touristikiekpaideysi.gr)

3.3.6.2 ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

«Οι συνεργάτες και η διεύθυνση της επιχείρησης αναζητούν πληροφορίες σχετικές με τις προσδοκίες των πελατών.»

Η γνώση των προσδοκιών των πελατών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί η υψηλή ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών. Έχοντας μια σαφή εικόνα των προσδοκιών που αφορούν την ποιότητα της εξυπηρέτησης, είναι πιο εύκολη η επίτευξη της μεγαλύτερης ικανοποίησης των πελατών. Αν ο μόνος οδηγός της διεύθυνσης είναι η προσωπική άποψη των συνεργατών σε ό,τι αφορά ένα καλό επίπεδο ποιότητας, υπάρχει ο κίνδυνος να μην προβλεφτούν ή να μην ερμηνευτούν σωστά οι προσδοκίες των πελατών.

3.3.6.3 ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ

«Οι συνεργάτες και η διεύθυνση της επιχείρησης φροντίζουν για τη διατήρηση της άψογης κατάστασης του εξοπλισμού (επίπλωση, συσκευές, διακόσμηση κλπ.) και των βοηθημάτων εργασίας (υπολογιστές, μηχανήματα κλπ.)».

Το σύνολο του εξοπλισμού, τα βοηθήματα εργασίας, τα μέσα πληροφορικής και τα άλλα μέσα, σε άψογη κατάσταση λειτουργίας, αποτελούν τη βάση για ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας. Δεν αρκεί να τα διαθέτει μια επιχείρηση, πρέπει επίσης να λειτουργούν αξιόπιστα και να βρίσκονται σε καλή κατάσταση. Είναι απαραίτητη, λοιπόν η συντήρηση τους από ειδικούς τεχνικούς.

3.3.6.4 ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

«Οι συνεργάτες και η διεύθυνση της επιχείρησης έχουν υποχρέωση να γνωρίζουν κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες».

Η γνώση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών αποτελεί μια ουσιώδη πληροφορία προκειμένου να προσαρμόζονται συνεχώς οι υπηρεσίες στις ανάγκες των πελατών. Δεν μπορεί να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας, αν οι υπηρεσίες δεν ανταποκρίνονται στις επιθυμίες των πελατών.

3.3.6.5 ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΤΑ ΟΜΑΔΕΣ

«Οι συνεργάτες της επιχείρησης βοηθούν αποτελεσματικά τους συναδέλφους τους, αναλαμβάνοντας μαζί τις ενέργειες προκειμένου να ικανοποιήσουν τους πελάτες».

Οι υπηρεσίες της επιχείρησης παρέχονται σύμφωνα με ένα σύστημα πλήρους κατανομής της εργασίας ανάμεσα στους διάφορους τομείς και τους συνεργάτες. Ο πελάτης αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως ένα ενιαίο σύνολο. Οι διάφοροι τομείς, πρέπει λοιπόν, να αποτελούν μια ενότητα ως προς τους τρίτους και να ενεργούν συντονισμένα. Στους κόλπους της επιχείρησης, οι κανόνες και οι συμφωνίες πρέπει οπωσδήποτε να γίνονται σεβαστές. Είναι καλό να αναζητηθεί ένα περιβάλλον εργασίας που να χαρακτηρίζεται από τον αμοιβαίο σεβασμό και την αλληλοβοήθεια. Κατά συνέπεια, κάθε συνεργάτης δεν έχει μόνο εξωτερικούς πελάτες, τους φιλοξενούμενους, αλλά και εσωτερικούς πελάτες, τους συναδέλφους τους.

3.3.6.6 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

«Η διεύθυνση της επιχείρησης φροντίζει ώστε η συνεργασία με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και τις άλλες τουριστικές επιχειρήσεις, που βρίσκονται κοντά στην επιχείρηση ή είναι πιο απομακρυσμένες, να λειτουργεί χωρίς προβλήματα».

Δεν αρκεί μόνο η δική σας επιχείρηση να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Η απόφαση του πελάτη να επισκεφθεί ξανά την επιχείρησή σας ή να προτείνει το μέρος σε άλλους εξαρτάται κατά πολύ από τη γενικότερη αξιολόγηση των υπηρεσιών όλων των τουριστικών επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, η τοπική και/ ή υπερτοπική συνεργασία με άλλες τουριστικές υπηρεσίες πρέπει να φροντιστεί ιδιαίτερα.

3.3.6.7 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

«Η διεύθυνση της επιχείρησης γνωρίζει τις προσδοκίες των συνεργατών. Φροντίζει το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, τη συνεχιζόμενη

εκπαίδευση και τη διεύθυνση των συνεργατών με τέτοιο τρόπο που να τους ενθαρρύνει και να τους προφέρει κίνητρα».

Η διεύθυνση της επιχείρησης είναι υπεύθυνη για την ποιότητα της εργασίας που εκτελείται από τους συνεργάτες. Φροντίζοντας να κρατά ικανοποιημένους και να προσφέρει κίνητρα στους συνεργάτες της, η διεύθυνση μπορεί να επηρεάσει θετικά τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και τους συνεργάτες. Οι συνεργάτες έχουν συχνά την ίδια συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες με αυτή της διεύθυνσης απέναντι τους. Τα θέματα αξιολογούνται με βάση μια κλίμακα τεσσάρων επιπέδων. Καταγράφονται όλες οι ιδέες και οι απόψεις που σχετίζονται με τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Προγραμματίζονται τα μέτρα που θα ληφθούν και οι συνέπειες για την επιχείρηση.

3.3.7 SWOT ANALYSIS

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη από τις οκτώ λειτουργίες του μάνατζμεντ, γι'αυτό και κάθε επιχείρηση που θέλει να ασκήσει με συνέπεια τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να ξεκινήσει με αυτόν. Και, όπως είπαν οι Hamel και Prahaland «στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ο οραματισμός και η δημιουργία του μέλλοντος ταχύτερα και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της» -έτσι είναι η απόλυτη ανάγκη για μια επιχείρηση να προγραμματίζει το μέλλον της. Ο προγραμματισμός αφορά το μέλλον, που θα πρέπει όμως να σχεδιαστεί στο παρόν. Προγραμματισμός είναι ο τρόπος με τον οποίο καθορίζουν τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης τις στρατηγικές τους αποφάσεις και τους μελλοντικούς στόχους. Οι στόχοι, βέβαια, πρέπει να είναι σύμφωνοι με το ακρωνύμιο SMART:

SPECIFIC (ΣΥΓΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΙ)

MEASURABLE (ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙ)

ACHIEVABLE (ΕΦΙΚΤΟΙ)

REALISTIC (ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟΙ)

TIME **S**PECIFIC (ΧΡΟΝΙΚΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΕΝΟΙ)

Οι στόχοι πρέπει, λοιπόν, να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και σχεδιασμένοι για την κατάλληλη χρονική στιγμή.

Η σημασία του προγραμματισμού φαίνεται και από τα λόγια του George Davis που είχε τονίσει ότι: «αν δεν επενδύσετε στο μέλλον, δεν θα υπάρχει ούτε παρόν».

Προγραμματισμός σημαίνει ότι πρέπει να απαντήσουμε σε τρία ερωτήματα: α) τι θέλουμε να πετύχουμε (στόχοι), β) πως θα το πετύχουμε (μέσα) και γ) πότε θα το πετύχουμε (ακριβές χρονοδιάγραμμα).

Ωστόσο μια τουριστική επιχείρηση δεν χρειάζεται μόνο τον στρατηγικό προγραμματισμό, όπως περιγράφεται παραπάνω. Χρειάζεται κάτι περισσότερο και αυτό είναι ο προγραμματισμός ποιότητας, γιατί η τουριστική επιχείρηση αξιολογείται κυρίως από την «αξία» των υπηρεσιών που προσφέρει. Η σημασία του είναι, λοιπόν, απόλυτα καθοριστική, αφού έχει ως στόχο την αποτελεσματική διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Ο προγραμματισμός ποιότητας κάνει ένα βήμα παραπέρα από τον στρατηγικό προγραμματισμό, απαιτώντας τη βελτίωση - και μάλιστα τη συνεχή βελτίωση. Αυτή τη βελτίωση εκφράζει και ο κύκλος του Deming.

Στον κύκλο αυτό ο προγραμματισμός είναι η πρώτη ενέργεια που πρέπει να κάνει κάθε επιχείρηση. Για να μπορέσει όμως μια επιχείρηση να προγραμματίσει το μέλλον της θα πρέπει πρώτα να αναλύσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι ο βαθμός και η ταχύτητα ανταπόκρισης των υπηρεσιών είναι ανάλογες με τις προσδοκίες των πελατών. Αυτό επιτυγχάνεται με μια ανάλυση SWOT, τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική.

Η ανάλυση SWOT είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος για να ανακαλύψει κάθε επιχείρηση τις δυνατότητες της (Strengths) και τις αδυναμίες της (Weaknesses) και να εξετάσει τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) που αντιμετωπίζει.

Τα δυο πρώτα αρχικά της ανάλυσης SWOT, δηλαδή οι Δυνατότητες (Strengths) και οι Αδυναμίες (Weaknesses) μιας επιχείρησης αναφέρονται στο εσωτερικό της περιβάλλον, ενώ τα δυο τελευταία, δηλαδή οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) αναφέρονται στις επιδράσεις του

εξωτερικού περιβάλλοντος. Πως, όμως, μια τουριστική επιχείρηση θα μπορέσει να φτιάξει τη δική της ανάλυση SWOT;

Η απάντηση είναι απλή. Μια τουριστική επιχείρηση, με τη συμμετοχή όχι μόνο των ανώτερων μάντζερ αλλά και των κατώτερων, θα πρέπει να θέσει η ίδια ερωτήματα, στα οποία θα πρέπει να απαντήσει, σύμφωνα με τις τέσσερις περιοχές που περιλαμβάνει η ανάλυση SWOT. Έτσι, στο πεδίο των Δυνατοτήτων της θα πρέπει να θέσει τα εξής ερωτήματα:

- Ø Ποια είναι τα προτερήματα σου;
- Ø Τι κάνεις καλά;
- Ø Ποιες δυνατότητες λένε οι άλλοι πως έχεις;
- Ø Έχεις καταφέρει να δημιουργήσεις ένα καλό όνομα ανάμεσα στους πελάτες σου;
- Ø Παρέχεις ποιοτικές και καινοτομικές υπηρεσίες;
- Ø Είναι σε καλή τοποθεσία η επιχείρηση σου;
- Ø Προβαίνεις σε «επιθετική» διαφήμιση;
- Ø Παρέχεις υπηρεσίες στους πελάτες του ακόμα και όταν αυτοί έχουν φύγει από την επιχείρηση σου (ενημερωτικά φυλλάδια για τις τιμές, τις υπηρεσίες που προσφέρεις κλπ.), με άλλα λόγια, έχεις αναπτύξει το after sales service;

Τα ερωτήματα που τέθηκαν είναι ενδεικτικά, αφού κάθε τουριστική επιχείρηση πρέπει να θέσει η ίδια τα ερωτήματα. Αν η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα που τέθηκαν είναι καταφατική, τότε αυτά θα της καταλογιστούν ως Δυνατότητες τις οποίες έχει. Αν, όμως, η απάντηση σε κάποια από τα παραπάνω ερωτήματα είναι αρνητική, τότε αυτά της καταλογίζονται ως Αδυναμίες στο πλαίσιο της ανάλυσης SWOT. Μεταξύ άλλων τα ερωτήματα που θα πρέπει να τεθούν στο πεδίο των Αδυναμιών ενδεικτικά είναι:

- Ø Τι δεν κάνουμε καλά;
- Ø Πόσα είναι τα παράπονα των πελατών μας;
- Ø Πόσοι πελάτες μας φεύγουν, κατά μέσο όρο τον χρόνο, ανικανοποίητοι;
- Ø Είναι οι τιμές μας υψηλές;

- Ø Είμαστε τρωτοί όταν ένας υπάλληλος αρρωστήσει ή φύγει; Μπορεί αυτός ο υπάλληλος να αντικατασταθεί ανά πάσα στιγμή;

Η ανάλυση της επιρροής του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να αποκαλύψει νέες Ευκαιρίες για κέρδη και ανάπτυξη. Αναμφισβήτητα, το εξωτερικό περιβάλλον (Ευκαιρίες, Απειλές) δεν μπορεί να επηρεαστεί, σε αντίθεση με το εσωτερικό περιβάλλον, αλλά θα πρέπει να το εκμεταλλευτούμε και να αποκτήσουμε πλεονεκτήματα από αυτό. Επομένως, ευκαιρίες θα μπορούσαν να θεωρηθούν:

- i. Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.
- ii. Η νομοθετική εφαρμογή κινήτρων για τις τουριστικές επιχειρήσεις.
- iii. Τοπικά ή παγκόσμια γεγονότα.

Μια χρήσιμη προσέγγιση, έτσι ώστε να αναγνωρίσει μια επιχείρηση τις ευκαιρίες της, είναι να αντιληφθεί τις δυνατότητες της, και να αναρωτηθεί πως αυτές μπορούν να προμηθύνουν νέες ευκαιρίες. Εναλλακτικά, μια επιχείρηση αν καταφέρει να αντιληφθεί τις αδυναμίες της, απαλείφοντας τις, μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρίες.

Τις αρνητικές εξωτερικές συνθήκες (Απειλές) μια επιχείρηση δεν μπορεί να τις ελέγξει, αλλά μπορεί να μειώσει την επίδραση τους. Απειλές μπορούν να θεωρηθούν οι εξής:

- i. Υψηλή φορολογία.
- ii. Πολεμικά γεγονότα και συγκρούσεις.
- iii. Παγκόσμια ύφεση.
- iv. Κάποια ταξιδιωτική οδηγία από άλλες χώρες.

Αναμφισβήτητα, μια ανάλυση SWOT βοηθάει την επιχείρηση στο να αναλύσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της, αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει. Η ανάλυση SWOT είναι μια από τις καλύτερες τεχνικές, η οποία βοηθάει την επιχείρηση να «χτίσει» μια δυνατή, ανταγωνιστική θέση στον τομέα της. Ελλοχεύει, όμως, και ένας κίνδυνος. Μπορεί να γίνει ιδιαίτερα υποκειμενική αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι βρίσκουν δυσκολία στο να διακρίνουν τις περιοχές στις οποίες υπάρχουν βασικές

αδυναμίες. Γι'αυτό και υπάρχουν ορισμένοι πρακτικοί κανόνες για την εκπόνηση μιας ανάλυσης SWOT:

- i. Να είσαι ρεαλιστικός για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες σου.
- ii. Να είσαι συγκεκριμένος.
- iii. Να ξεκινάς απλά με την καταγραφή λέξεων-κλειδιά που σε χαρακτηρίζουν.
- iv. Να κρατάς την ανάλυση SWOT σύντομη και απλή.
- v. Να αποφεύγεις την πολυπλοκότητα και την υπερβολική ανάλυση.

Όπως είναι φανερό από τα παραπάνω, μια ανάλυση SWOT δεν απαιτεί κανένα ιδιαίτερο χρηματικό κόστος και η χρησιμότητα της είναι τεράστια. Γι'αυτόν ακριβώς το λόγο η εκπόνηση της από κάθε τουριστική επιχείρηση είναι κάτι περισσότερο από αναγκαία. Δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις, ούτε υπέρογκα ποσά, αλλά αντίθετα, αυτό που χρειάζεται είναι ρεαλισμός και ένα στυλό και χαρτί! (Σιώμκος Γεώργιος, Στρατηγικό Μαρκετινγκ,2003)

3.3.8 PEST ANALYSIS

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε: α) μακρο-περιβάλλον και β) μικρο-περιβάλλον. Στο μακρο-περιβάλλον εξετάζονται οι δυνάμεις που επιδρούν στο σύνολο των επιχειρήσεων, ενώ στο μικρο-περιβάλλον εξετάζονται οι επιπτώσεις στον συγκεκριμένο κλάδο. Η ανάλυση PEST είναι μια ανάλυση του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος. Ο αγγλικός όρος PEST είναι το ακρωνύμιο των αρχικών:

P OLITICAL FACTORS (ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ)

E CONOMIC FACTORS (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ)

S OCIAL FACTORS (ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ)

T ECHNOLOGICAL FACTORS (ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ)

Αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες είναι πολλές φορές, δύσκολο να ελεγχθούν από την επιχείρηση και τις περισσότερες φορές παρουσιάζονται ως απειλές.

Μια τουριστική επιχείρηση, η οποία παρέχει αποκλειστικά υπηρεσίες, θα πρέπει να προβεί κυρίως σε μια ανάλυση PEST, και όχι σε μια δομική ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, γιατί η τελευταία αφορά κυρίως βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται μια ανάλυση PEST είναι παρόμοιος με αυτόν της ανάλυσης SWOT. Το παρακάτω σχήμα δείχνει πως κάθε επιχείρηση μπορεί να φτιάξει τη δική της ανάλυση PEST.

Πολιτικοί Παράγοντες	Οικονομικοί Παράγοντες
Κοινωνικο-πολιτιστικοί Παράγοντες	Τεχνολογικοί Παράγοντες

PEST Analysis

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται και εδώ για να βρει η κάθε επιχείρηση τους πολιτικούς/οικονομικούς/κοινωνικοπολιτιστικούς/τεχνολογικούς παράγοντες που την επηρεάζουν είναι η μέθοδος του brainstorming. (www.face.com.gr)

Πώς, όμως, μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να προβεί σε μια ανάλυση PEST; Κάθε τουριστική επιχείρηση θα πρέπει, όπως και στην ανάλυση SWOT, να θέσει η ίδια τα ερωτήματα και να απαντήσει. Έτσι, λοιπόν, ενδεικτικά μπορεί η τουριστική επιχείρηση να θέσει τα εξής ερωτήματα:

ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

- Πόσο σταθερό είναι το πολιτικό περιβάλλον;
- Με την πολιτική της, η κυβέρνηση θα επηρεάσει την τουριστική ανάπτυξη;
- Υπάρχει κάποια ευρωπαϊκή οδηγία που μπορεί να επηρεάσει τον τουρισμό;
- Υπάρχει κάποια ταξιδιωτική οδηγία για τη χώρα μας;

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

- Υπάρχει υψηλή φορολογία;
- Υπάρχει υψηλός πληθωρισμός;
- Υπάρχει υψηλή ανεργία;
- Υπάρχει παγκόσμια ύφεση;

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

- Έχουν σήμερα τα άτομα αρκετό καιρό για διακοπές;
- Έχουν οι μεγαλύτερες ηλικίες (οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να περάσουν περισσότερο χρονικό διάστημα σε διακοπές) χρήματα;
- Ποια μόδα επικρατεί στη χώρα μας σήμερα, αυτή του camping, ή της φιλοξενίας σε ξενοδοχείο;

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ:

- Μας επιτρέπει η υπάρχουσα τεχνολογία να παρέχουμε τις υπηρεσίες μας πιο φθηνά, πιο γρήγορα και χωρίς να χάνουν την ποιότητα τους;
- Προσφέρει η νέα τεχνολογία περισσότερες καινοτόμες υπηρεσίες;
- Πως επηρέασε η τεχνολογία την επαφή με τους πελάτες;
- Είμαστε γνώστες της νέας τεχνολογίας;
- Μήπως έχουμε κάποια χρηματοδότηση για την επιλογή συγκεκριμένης μεθόδου παροχής των υπηρεσιών μας μέσω της τεχνολογίας;
- Προτιμούν οι πελάτες μας την τεχνολογική ανάπτυξη ή τον πατροπαράδοτο τρόπο για την παροχή υπηρεσιών;
(www.face.com.gr)

3.3.9 ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: Η ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η μέτρηση της τουριστικής παραγωγής συνεπάγεται όχι μόνο από τον προσδιορισμό της συνολικής αξίας των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγει ο τουριστικός τομέας, αλλά και την προσέγγιση της διαφοράς μεταξύ της αξίας των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγει και της αξίας των αγαθών και των υπηρεσιών που αγοράζει από άλλους τομείς στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτή η διαφορά αντιπροσωπεύει το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν που παράγει ο τουριστικός τομέας ή την προστιθέμενη αξία που δημιουργεί ο τουρισμός. Η προστιθέμενη αξία μετρά τη συμβολή της οικονομικής μονάδας ή του οικονομικού κλάδου στην συνολική παραγωγή. Το άθροισμα των επιμέρους προστιθέμενων αξιών αντιπροσωπεύει εκείνο το τμήμα που εξέρχεται του παραγωγικού κυκλώματος, δηλαδή το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ).

Η προστιθέμενη αξία μπορεί επίσης να οριστεί ως το άθροισμα των παρακάτω μεταβλητών:

- Των μισθών των απασχολούμενων στον τουριστικό τομέα.
- Των φόρων κάθε είδους που αποδίδονται στο κράτος.
- Των χρηματοδοτικών εξόδων και δανεισθέντων από το εξωτερικό κεφάλαιο.
- Των αποσβέσεων.
- Των καθαρών εσόδων των επιχειρήσεων.

Στην οικονομική ανάλυση, ο τουριστικός τομέας ορίζεται ως το σημείο επαφής των παραγωγικών συντελεστών ή inputs. Η κύρια επιδίωξη του είναι η μέγιστη απόκλιση μεταξύ της τιμής απόκτησης των παραγωγικών συντελεστών και της τιμής πώλησης των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών ή outputs. Η αξία των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών ισοδυναμεί με τις δαπάνες της τουριστικής κατανάλωσης. Οι δαπάνες με την σειρά τους, δημιουργούν εισοδήματα σε ένα μεγάλο αριθμό ατόμων που ασχολούνται με τα τουριστικά καταλύματα, τα εστιατόρια, τα ταξιδιωτικά γραφεία, τα κέντρα αναψυχής κ.λπ., δηλαδή οπουδήποτε οι τουρίστες δαπανούν τα χρήματά τους.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ο τουριστικός τομέας εμπλέκει στην παραγωγική διαδικασία τους περισσότερους οικονομικούς κλάδους μιας εθνικής οικονομίας, ο προϋπολογισμός της προστιθέμενης αξίας συνεπάγεται με την προσέγγιση του τμήματος που αποδίδεται στον τουρισμό στην συνολική παραγωγή των εμπλεκόμενων οικονομικών κλάδων. Επομένως, η ανάλυση προσανατολίζεται αναπόφευκτα προς μια κλαδική ανάλυση. Η προστιθέμενη αξία του τουρισμού θα πρέπει να ισοδυναμεί με την προστιθέμενη αξία των διαφόρων κλάδων, προσδιορισμένη στατιστικά από τις αγορές που πραγματοποιεί ο τουριστικός τομέας από τους άλλους οικονομικούς κλάδους, για να παράγει εξειδικευμένα αγαθά και υπηρεσίες.

3.3.9.1 ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Στην πρόσφατη πανελλαδική έρευνα, που διενεργήθηκε την περίοδο Αυγούστου-Οκτωβρίου 2006 από την Eurobank, σε ερώτηση για το ποια θεωρούν ως την κυριότερη ανταγωνίστρια χώρα, το 56,1% των ερωτηθέντων ξενοδόχων απάντησε ότι θεωρεί την Τουρκία και το 22,9% την Ισπανία. Σε επόμενη ερώτηση για τις αιτίες που θεωρούν τις ξένες χώρες ως κύριο ανταγωνιστή, οι Έλληνες ξενοδόχοι πιστεύουν 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.

Πίνακας 1

Δείκτης Σημαντικότητας Παραγόντων Ανταγωνισμού (0 – 10)

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

Πηγή: Πανελλαδική Επισκόπηση της Eurobank σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 430 ξενοδοχείων, 2005.

3.3.9.2 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ – ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ – ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από έρευνα της Eurobank και με την εμπειρία του 2006 έναντι του 2005 δείχνει ότι οι Tour Operators πιέζουν τις τιμές. Ενώ η «τιμή πόρτας» και η μέση διανυκτέρευση αυξήθηκαν μόνον 4,6%, η πλήρης διατροφή – που συνήθως γίνεται μέσω Tour Operators - αυξήθηκε 2,9%, ενώ τα δωμάτια μέσω allotment 1,2% και Guarantee 1,4% . Χωρίς τη μεσολάβηση των Tour Operators, η αύξηση ήταν πολύ μεγαλύτερη:

7,8%. Παρόμοια αποτελέσματα εξάγονται από τη σύγκριση του επιπέδου των τιμών του 2006, όπου οι απευθείας κρατήσεις χρεώνονται πολύ ακριβότερα από τις κρατήσεις μέσω Tour Operators. Η διαφήμιση, για την οποία οι ξενοδόχοι παραπονιούνται τόσο για τους Tour Operators όσο και για τους κρατικούς φορείς, διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος και την ποιότητα του ξενοδοχείου.

Τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων ξοδεύουν παραπάνω ως ποσοστό των εσόδων τους, και αυτό είναι φυσιολογικό διότι στον τουρισμό ισχύει το κλασσικό «free-rider problem», όπου ο ξενοδόχος που διαφημίζει παίρνει το κόστος και ο διπλανός ανταγωνιστής του συμμετέχει στο όφελος χωρίς να πληρώνει. Το free-rider problem θα εξαφανιζόταν αν η διαφήμιση γινόταν από κοινού. Εκεί φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερο και ποιοτικότερο είναι το ξενοδοχείο, τόσο περισσότερο συμμετέχει στις από κοινού ενέργειες για διαφήμιση. Με άλλα λόγια, είναι ξεκάθαρο ότι τα μεγάλα ξενοδοχεία στην Ελλάδα έχουν αποφασίσει ότι χρειάζονται τη διαφήμιση και, γνωρίζοντας το free-rider problem, προσπαθούν να την κάνουν από κοινού.

Το κύριο ερώτημα για τον ελληνικό τουρισμό και τα ξενοδοχεία, ειδικότερα, είναι αν η καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών μεταφράζεται και σε υψηλότερη κερδοφορία. Τα στοιχεία αυτά, όπως και σε όλες τις έρευνες επισκόπησης, περιγράφουν την πραγματικότητα στο βαθμό που οι απαντήσεις των μανάτζερ υπήρξαν κατά μέσο όρο σωστές και ειλικρινείς. Στην περίπτωση 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 αστέρων 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.

Παρατηρείται ότι όσο υψηλότερη είναι η κατηγορία αστέρων, τόσο μεγαλύτερη είναι 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 αστέρων 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.

Ποσοστιαία μεταβολή μέσης τιμής διανυκτέρευσης	4,6 %
Τιμή πόρτας	4,6 %
Πλήρης Διατροφή (All inclusive)	2,9 %
Χωρίς μεσολάβηση Tour Operator	7,8 %
Κράτηση μέσω Πρακτορείου (Περιστασιακή)	3,9 %
Δωματίων μέσω συμβολαίου τύπου	1,2 %
Δωματίων μέσω συμβολαίου τύπου	1,4 %
<i>Πηγή: Πανελλαδική Επισκόπηση της Eurobank σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 430 ξενοδοχείων</i>	

Πίνακας 1: Τιμολόγηση 2006 έναντι 2005

	1*	2**	3***	4****	5*****
% Διαφημιστικών Δαπανών/Έσοδα 2005	0,6	1,1	1,1	1,1	1,5
% Συμμετοχής σε κοινές διαφημιστικές ενέργειες	11,3	28,4	31,7	53,5	67,9
Βαθμός Ικανοποίησης (0 – 10)	7,0	7,2	7,6	8,4	8,0
<i>Πηγή: Πανελλαδική Επισκόπηση της Eurobank σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 430 ξενοδοχείων</i>					

Πίνακας 2: Δαπάνες για διαφήμιση ανα αριθμό αστέρων

Αφού υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ποιότητας και κερδοφορίας, τότε οι ξενοδόχοι θα πρέπει να έχουν ήδη αναγνωρίσει τη θετική αυτή 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.

3.3.9.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ EUROBANK

Η πανελλαδική αυτή επισκόπηση της Eurobank έφερε στην επιφάνεια σημαντική νέα πληροφορία για τον ξενοδοχειακό κλάδο, μέρος της οποίας αναλύθηκε στο παρόν άρθρο. Επιλεκτικά, αναφέρω τα ακόλουθα:

- Ø Τα ξενοδοχεία με τα περισσότερα αστέρια είναι όχι μόνο τα μεγαλύτερα και νεότερα, αλλά υπερτερούν από άποψη ποιότητας των εγκαταστάσεων, εξοπλισμού των δωματίων και εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Ø Το 2006, οι αυξήσεις στις τιμές για Tour Operators ήταν κάτω του μέσου όρου αυξήσεων των υπολοίπων πελατών.
- Ø Η συμμετοχή σε κοινές διαφημιστικές ενέργειες αυξάνεται γραμμικά με τα αστέρια.
- Ø Η ποσοστιαία μεταβολή από το 2005 στο 2006 στα έσοδα και τα έξοδα δείχνει ότι η οικονομική δύναμη αυξάνεται με τα αστέρια.

Εν κατακλείδι, το κύριο συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι η ποιότητα είναι το ζητούμενο στην κερδοφορία. Τα μηνύματα για συνεχή βελτίωση της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών στην Ελλάδα είναι αισιόδοξα. Τα τελευταία χρόνια, με την προοπτική των Ολυμπιακών Αγώνων, αυξήθηκε ο αριθμός των ξενοδοχείων στην κατηγορία πέντε αστέρων, τα οποία αριθμούν 155, ενώ σύμφωνα με την Υπουργό Τουρισμού, ήδη δόθηκαν άδειες για άλλα 87. Το 45% των υπαρχόντων ξενοδοχείων σκοπεύουν να επενδύσουν στην ανανέωση του εξοπλισμού τους και ως αιτία θεωρούν τη δυνατότητα για αύξηση των προσφερόμενων τιμών ή τουλάχιστον τη διατήρηση των τιμών. Η υψηλότερη ποιότητα συνεπάγεται μεγαλύτερη κερδοφορία, που με τη σειρά της έχει πολλαπλασιαστικά θετικά αποτελέσματα όχι μόνο για τους

ξενοδόχους, αλλά και για τον κλάδο του τουρισμού και ολόκληρη την ελληνική οικονομία.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Επιλέχθηκε για την μελέτη περίπτωσης συνέντευξη με ερωτηματολόγιο απο τον κ. Παπάζογλου Γεώργιο, Γενικό Διευθυντή του ξενοδοχείου, σχετικά με το τμήμα του μπάρ, της κουζίνας, του εστιατορίου, των ορόφων, της υποδοχής και των κρατήσεων.

Πρόκειται για τυποποιημένη – ποσοτική συνέντευξη, καθώς στήριχθηκε σε ερωτηματολόγιο προκαθορισμένο, το οποίο είχε δοθεί στον υπεύθυνο και αφορούσε συγκεκριμένα θέματα, με ερωτήσεις ανοικτού τύπου και έγινε αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στο ξενοδοχείο.

Ιδιαιτερότητες συνέντευξης: δεν μπορούσε ο υπεύθυνος της συνέντευξης να διαθέσει τον απαιτούμενο χρόνο για να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή προσέγγιση των ερωτήσεων.

5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Για την μελέτη περίπτωσης πραγματοποιήθηκε έρευνα στο ξενοδοχείο METROPOLITAN ATHENS.

Το ξενοδοχείο METROPOLITAN ATHENS με το μοναδικό κοσμοπολίτικο περσικό του συνδυάζει την παραδοσιακή φιλοξενία με την πολυτέλεια. Το πλήρες ανακαινισμένο ξενοδοχείο METROPOLITAN βρίσκεται σε ιδανική τοποθεσία τόσο για ταξιδιώτες αναψυχής όσο και για επαγγελματίες, δέκα λεπτά από το κέντρο της Αθήνας και δέκα λεπτά από το λιμάνι του Πειραιά. Το ξενοδοχείο προσφέρει σύγχρονες ανέσεις σε μια χαλαρή και φιλική ατμόσφαιρα σε συνδυασμό με παραδοσιακή φιλοξενία και άψογη εξυπηρέτηση. Παρέχει πλήθος δραστηριοτήτων, όπως γηπεδο γκόλφ και τένις, θερμαινόμενη πισίνα, ινστιτούτο αισθητικής κ.α. Εκτός από τους επισκέπτες που θα το επισκευτούν για λόγους αναψυχής, διαθέτει και οκτώ συνεδριακές αίθουσες για επαγγελματικούς λόγους.

ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ποία η δυναμικότητα του ξενοδοχείου σε κλίνες;

Το ξενοδοχείο διαθέτει 689 κλίνες.

2.Απο ποία τμήματα απαρτίζεται τόσο κτιριακά, όσο και απο άποψη οργανωτικής δομης;

και συγκεκριμένα απο: το τμήμα υποδοχής, το τμήμα κρατήσεων, το τμήμα ορόφων, το τμήμα κουζίνας, το τμήμα μπάρ και το τμήμα πωλήσεων. Το τμήμα υποδοχής και το τμήμα κρατήσεων ελέγχονται απο τον Rooms Division & Q.A Manager, το τμήμα κουζίνας και το τμήμα μπάρ ελέγχονται απο Executive Assistant and F&B Manager, το τμήμα ορόφων ελέγχεται απο τον Executive Housekeeper και το τμήμα πωλήσεων ελέγχεται απο τον Director Of Sales.

3. Ποιός είναι ο αριθμός των ατόμων που απασχολει ως μόνιμο προσωπικό η επιχείρηση;

Η επιχείρηση, ως μόνιμο προσωπικό απασχολεί 196 άτομα.

4. Υπάρχει κώδικας ενδυμασίας που ακολουθεί το προσωπικό;

Υπάρχει κώδικας ενδυμασίας για το προσωπικό και είναι απαραίτητος, όπως σε όλα τα 5* ξενοδοχεία.

5. Ποιά είναι η κύρια πηγή τουριστών για την επιχείρηση;

Η κύρια πηγή τουριστών για το ξενοδοχείο είναι Έλληνες, Αμεικάνοι, Ευρωπαίοι αλλά και απο τον υπόλοιπο κόσμο.

6. Σε ποιό τμημα ή τμηματα της τουριστικής αγοράς επικεντρώνεται περισσότερο η επιχείρηση;

Η επιχείρηση επικεντρώνεται κυρίως στον επιχειρηματικό τουρισμό, όπως σχεδόν στα περισσότερα ξενοδοχεία και όχι στον τουρισμό αναψυχής.

ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

1. Πόσα άτομα απασχολούνται στην υποδοχή;

Στο τμήμα της υποδοχής απασχολούνται 28 άτομα.

2. Ποίες οι αρμοδιότητές τους;

Η διεύθυνση της υποδοχής έχει προδιαγράψει τα πρότυπα βασικών υπηρεσιών και αρμοδιοτήτων που παρέχονται από τους υπαλλήλους τα οποία είναι:

- Βασικές υπηρεσίες που παρέχονται από το τμήμα της διεύθυνσης της υποδοχής,
- Μέτρα για την παροχή πάσης φύσεως πληροφοριών προς τους πελάτες,
- Τρόποι συμπεριφοράς κατά την επαφή με τους πελάτες,
- Χειρισμός απαιτήσεων / παραπόνων των πελατών,
- Μέτρα για την ομαλή διακίνηση των πελατών σε ώρες αιχμής,
- Μέτρα για την ασφάλεια των πελατών (εσωτερικών – εξωτερικών).

3. Ποιό είναι το λογισμικό που εφαρμόζεται για την εξυπηρέτηση των πελατών;

Το λογισμικό που εφαρμόζεται στο τμήμα της υποδοχής για την εξυπηρέτηση των πελατών είναι το H.I.S και στο επισιτιστικό τμήμα είναι το Fidelio.

4. Αναλύστε τις παροχές του τμήματος υποδοχής..

Οι βασικές παρεχόμενες υπηρεσίες από τη διεύθυνση υποδοχής είναι:

- Η διαδικασία άφιξης πελατών, πρόκειται για τη διεκπεραίωση όλων των ενεργειών που απαιτούνται από τη στιγμή της άφιξης του πελάτη μέχρι και την συνοδεία του στο δωμάτιο με τρόπο φιλικό, γρήγορο και αποτελεσματικό.
- Η διαδικασία αναχώρησης πελατών, πρόκειται για τη διεκπεραίωση όλων των ενεργειών που απαιτούνται από την στιγμή της αναχώρησης του πελάτη μέχρι και τη συνοδεία του στην έξοδο και τυχόν πρόσθετε διευκολύνσεις.
- Παρακολούθηση και εξυπηρέτηση κατά τη παραμονή του πελάτη, όπου παρέχονται μέσω της διεύθυνσης της υποδοχής:

- Διανομή επιλεκτικά τύπου ελληνικού και ξένου,
- Παροχή χρηματοθυρίδων για φύλαξη τιμαλφών και χρημάτων για όλο το 24ώρο,
- Παροχή μετασχηματιστών ρεύματος για συσκευές που χρησιμοποιούνται στα δωμάτια,
- Υπηρεσία αφύπνισης όλα το 24ώρο,
- Μεταφορά αποσκευών απο και προς το δωμάτιο κατόπιν αίτησης του πελάτη,
- Φύλαξη αποσκευών κατόπιν αίτησης του πελάτη,
- Στάθμευση αυτοκινήτων των πελατών κατόπιν αίτησης του πελάτη.

5. Υπάρχει τμήμα κατήσεων; Και αν ναι, πόσα άτομα απασχολεί;

Υπάρχει τμήμα κρατήσεων και απασχολεί 3 άτομα.

6. Αναλύστε συνοπτικά τα προσόντα των υπαλλήλων του τμήματος..

- Αναπληρωτής Δ/τού υποδοχής
 - Σπουδές σχετικές με το αντικείμενο ή τουλάχιστον 10ετής εμπειρία στην υποδοχή, εκ της οποίας τα 5 έτη ως Shift Leader.
 - Γνώση αγγλικής. Η γνώση περισσότερων γλωσσών αποτελεί λόγο προτίμησης.
 - Βασική εμπειρία χειρισμού Η/Υ και πρόγραμμα γνώσης χειρισμού διαχείρισης δωματίων.
 - Ικανότητα διαχείρισης προσωπικού.
 - Ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας με πελάτες με ευγένεια και φιλικότητα.
 - Δημιουργική επίλυση προβλημάτων και ικανότητα χειρισμού παραπόνων.
 - Διατήρηση ψυχραιμίας κάτω απο συνθήκες πίεσης.
 - Διακριτικότητα και και καλή μνήμη.

- Επικεφαλής βαρδίας υποδοχής (Shift Leader)
 - Σπουδές σχετικές με το αντικείμενο ή τουλάχιστον 5ετής προυπηρεσία σε υποδοχή.
 - Καλή γνώση προγράμματος διαχείρισης δωματίων.
 - Ικανότητες επίβλεψης και καθοδήγησης προσωπικού.
 - Ευγένεια κα ιφιλικότητα κατά την επαφή με τους πελάτες.
 - Διακριτικότητα.
 - Ικανότητα αποτελεσματικού χειρισμού παραπόνων.
 - Ικανότητα να λειτουργεί κάτω απο συνθήκες πίεσης.
- Υπάλληλος υποδοχής
 - Σπουδές σχετικές με το αντικείμενο ή τουλάχιστον 3ετής προυπηρεσία σε υποδοχή.
 - Ευχαριστη και κοινωνική προσωπικότητα.
 - Γνώση αγγλικής. Δεύτερη γλώσσα αποτελεί επιπλέον προσόν.
 - Επιθυμητή η γνώση προγράμματος διαχείρισης δωματίων.
 - Ευγένεια, φιλικότητα και διακριτικότητα κατά την εξυπηρέτηση των πελατών.
 - Ικανότητα αποτελεσματικού χειρισμού παραπόνων.
 - Ικανότητα να λειτουργει κάτω απο συνθήκες πίεσης.

ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΟΡΟΦΩΝ

1. Πόσα άτομα απασχολούνται στο τμήμα των ορόφων;

Στο τμήμα ορόφων απασχολούνται 34 άτομα.

2. Ποιές οι αρμοδιότητές τους;

- Προισταμένη ορόφων
 - Έλεγχος πληρότητας και καθαριότητας δωματίων,
 - Έλεγχος εμφάνισης υπαλλήλων ορόφων,

- Έλεγχος καροτσιών, καμαριέρας και λινών,
 - Έλεγχος καθαριότητας σκαλιών,
 - Έλεγχος καθαριότητας και εμφάνησης διαδρόμων,
 - Έλεγχος επάρκειας υγρών και υλικών καθαρισμού,
 - Καθορισμός προτεραιοτήτων καθαρισμού δωματίων σύμφωνα με τις τρέχουσες ανάγκες,
 - Επίλυση τρεχουσών προβλημάτων πελατών,,
 - Επίλυση προβλημάτων πλυντηρίου και στεγνωτηρίου σε συνεργασία με την προισταμένη λινοθήκης,
 - Έλεγχος στις λινοθήκες ορόφων,
 - Φύλαξη εγκαταληφθέντων αντικειμένων πελατών και τήρηση αρχείου.
- Απογευματινή προισταμένη
 - Ενημερώνεται για τις εκκρεμότητες απο την πρωινή υπηρεσία,
 - Έλεγχος κατάστασης δωματίων,
 - Συμπλήρωση ημερολογίου γραφείου,
 - Έλεγχος καθαριότητας, πληρότητας και λειτουργίας δωματίων και κοινόχρηστων χώρων,
 - Ενημέρωση βιβλίου κατάστασης και μηχανογραφημένων στοιχείων δωματίων,
 - Παραλαβή καθαρού ρουχισμού απο το στεγνοκαθαριστήριο,
 - Έλεγχος τήρησης ωραρίου υπαλλήλων.
 - Καμαριέρες πρωινής βάρδιας
 - Προετοιμασία καροτσιού καθαρισμού,
 - Καθαρισμός δωματίων,
 - Καθαρισμός κοινόχρηστων χώρων,
 - Παραλαβή laundry πελατών και παράδοση στη λινοθήκη,

- Παραλαβή καθαρού ιματισμού,
- Τοποθέτηση ακάθαρτου ιματισμού στα καρότσια λινών.
 - Καμαριέρες απογευματινής βάρδιας
- Έλεγχος εκκρεμοτήτων δωματίων,
- Έλεγχος καροτσιών άπλυτων λινών,
- Έλεγχος καροτσιών καμαριέρας και τοποθέτηση στα οφίς,
- Καθαρισμός σκάλας προσωπικού και πελατών,
- Καθαρισμός οφίς, διαδρόμων και δωματίων,
- Έλεγχος και διανομή laundry στα δωμάτια,
- Διανομή εφημερίδων και ανακοινώσεων στα δωμάτια,
- Εξυπηρέτηση πελατών εφ'όσον ζητηθεί.
 - Καθαρίστριες
 - Καθαρισμός κοινόχρηστων χώρων, WC, ανελκυστήρων και γραφείων.

3. Υπάρχει τμήμα πλυντηρίου; Αν ναι, πόσα άτομα απασχολεί;

Υπάρχει τμήμα πλυντηρίου και απασχολεί 4 άτομα.

4. Το τμήμα ορόφων πόσες ώρες το 24ωρο είναι σε λειτουργία για τους πελάτες;

Το τμήμα ορόφων εξυπηρετεί τους πελάτες 16 ώρες το 24ωρο.

5. Τι συμβαίνει κατά τις νυκτερινές βάρδιες;

Ό,τι προκύπτει τις νυκτερινές ώρες το αντιμετωπίζει ο νυκτερινός διευθυντής.

6. Υπάρχει πιστοποιημένο σύστημα για τον έλεγχο της καθαριότητας και των υλικών που χρησιμοποιούνται (αναλώσιμα ή μη);

Υπάρχει πιστοποιημένο σύστημα που διασφαλίζει τόσο την ποιότητα των υλικών όσο και την καθαριότητα και εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 : 2008. Όλες αυτές οι διεργασίες τεκμηριώνονται γραπτώς.

ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΠΑΡ

1. Υπάρχουν πάνω από ένα μπάρ στο ξενοδοχείο και ποιούς πελάτες εξυπηρετούν;

Το ξενοδοχείο διαθέτει δύο μπάρ, ένα στο ισόγειο το Regata Bar και ένα θερινό στο Roof Garden το Pool Side Bar και εξυπηρετεί όλους τους πελάτες.

2. Πόσα άτομα απασχολούνται στο τμήμα του μπάρ;

Στο τμήμα του μπάρ απασχολούνται 4 άτομα, δύο σε κάθε μπάρ.

3. Ποιές οι αρμοδιότητές τους;

- έλεγχος παραγγελιών ποτών,
- έλεγχος λήξεων,
- welcoming πελατών,
- παραγγελίες πελατών και εκτέλεση παραγγελιών,
- σερβίρισμα και λογαριασμοί
- κλείσιμο εισπράξεων μετά το πέρας της λειτουργίας και απόδοση στο κεντρικό ταμείο
- έλεγχος καθαριότητας στους χώρους ευθύνης
- έλεγχος τιμοκαταλόγων και αντικατάσταση αυτών όπου απαιτείται
- προετοιμασία τραπεζιών μετά το πέρας της λειτουργίας για την επόμενη μέρα.

4. Ποιά είδη περιέχει ο κατάλογος του μπάρ;

Ο κατάλογος περιέχει:

- Οινοπνευματώδη ποτά
- Μη αλκοολούχα
- Σνάκ
- Καφέδες

5. Ποιό είναι το πιστοποιημένο σύστημα για τον έλεγχο των παρεχόμενων προϊόντων στα τμήματα του μπάρ;

Το πιστοποιημένο σύστημα που χρησιμοποιείται είναι το ISO 2004.

6. Πώς ελέγχονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες από το προσωπικό του τμήματος για λογαριασμό της επιχείρησης;

Ελέγχονται από τους Maitre και Sous Maitre του μπάρ και τους υπεύθυνους βάρδιας και οι λογαριασμοί ελέγχονται από το λογιστήριο.

ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

1. Υπάρχει παραπάνω από ένα εστιατόριο στο ξενοδοχείο;

Στο ξενοδοχείο υπάρχουν τρία τμήματα εστιατορίου: Le Trocadero, Atrium Caffé, La Verada Restaurant, τα δύο πρώτα βρίσκονται στο ισόγειο και το τελευταίο στο Roof Garden.

2. Πόσα άτομα απασχολούνται στο τμήμα του εστιατορίου;

Το τμήμα του εστιατορίου απασχολεί 22 άτομα.

3. Ποιές οι αρμοδιότητές τους;

- Από τους Maitre των εστιατορίων;
- Συντονισμός και επίβλεψη των παρεχόμενων υπηρεσιών στους χώρους ευθύνης,
- Επίβλεψη κατάστασης και συνθηκών που επικρατούν στους χώρους αρμοδιότητας,
- Επισήμανση και αναφορά τυχόν προβλημάτων κατά την παροχή υπηρεσιών και εισηγήσεις για βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών,
- Χειρισμός τυχόν παραπόνων από τους πελάτες και ενέργειες για την πρόληψη αυτών,
- Επίβλεψη απόδοσης και εμφάνισης προσωπικού και αξιολόγηση αυτού,
- Οργάνωση συναντήσεων με το προσωπικό και εκπαίδευση κατά την εργασία,
- Έκδοση μηνιαίου προγράμματος εργασίας για όλο το υφιστάμενο προσωπικό,

- Συνεργασία με τους Banquet Maitre, Executive Chef και Chef Steward, για τη διεκπεραίωση των υπηρεσιών.
- Από τους σερβιτόρους των εστιατόριων:
 - Προετοιμασία των τραπεζιών που τους ανατίθεται, σύμφωνα με τις προδιαγραφές της επιχείρησης,
 - Μέριμνα για την έγκαιρη και σωστή παραγγελιών στα τραπέζια που τους ανατίθενται
 - Τήρηση προτεραιότητας στην εξυπηρέτηση ανάλογα με την προσέλευση των πελατών
 - Προώθηση παραγγελιών στην κουζίνα – μπουφέ για παρασκευή,
 - Σερβίρισμα των παραγγελιών,
 - Παρουσίαση και διεκπεραίωση λογαριασμών στους πελάτες,
 - Αποκομιδή συσκευών και υπολλειμάτων τροφών,
 - Αποκομιδή, καταμέτρηση και φύλαξη λινών,
 - Εκτέλεση παρεμφερών καθηκόντων που τους ανατίθενται.

4. Πώς γίνεται ο έλεγχος των παρεχόμενων υπηρεσιών από το προσωπικό των τμημάτων;

Ο έλεγχος γίνεται από ιεραρχικά από τον: Restaurant Manager- Sous Maitre- Captains- Waiters- Commis Waiters και από τους υπεύθυνους κάθε βάρδιας.

5. Ποιά είδη υπάρχουν στον κατάλογο ή στους καταλόγους του εστιατορίου;

Στους καταλόγους του εστιατορίου τα προϊόντα που σερβίρονται είναι σύμφωνα με τον τύπο κουζίνας που παρέχει η επιχείρηση, την παραδοσιακή Ελληνική κουζίνα, την μεσογειακή κουζίνα και την Γαλλική.

6. Ποιοί τρόποι σερβιρίσματος χρησιμοποιούνται από το προσωπικό;

Στο σερβίρισμα χρησιμοποιούνται ο Γαλλικός, ο Αγγλικός και ο Οικογενειακός τρόπος σερβιρίσματος.

7. Ποιό πιστοποιημένο σύστημα χρησιμοποιείται από την επιχείρηση για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων που παρέχει;

Υπάρχει πιστοποιημένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας που τηρείται και διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 2004.

8. αναλύστε τις υπηρεσίες που παρέχει το τμήμα του εστιατορίου της επιχείρησης;

Τα τμήματα του εστιατορίου μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως εστιατόρια Buffet και Ala Carte. Επίσης χρησιμοποιούνται και ως αίθουσες εκδηλώσεων για πολλαπλές διοργανώσεις, όπως δεξιώσεις γάμων, βαπτίσεων, επιδείξεων μόδας αλλά και ως συνεδριακοί χώροι, ξεχωριστά από το συνεδριακό τμήμα που διαθέτει η επιχείρηση.

ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΚΟΥΖΙΝΑΣ

1. Ποιό τύπο κουζίνας και εδεσμάτων έχει επιλέξει η επιχείρηση να παρέχει;

Η επιχείρηση παρέχει την Γαλλική, την Μεσογειακή και την Ελληνική παραδοσιακή κουζίνα.

2. Τα υλικά και οι πρώτες ύλες που προμηθεύεται η επιχείρηση περνάνε από κάποιον συγκεκριμένο έλεγχο κατά την παραλαβή τους;

Όλα τα υλικά που προμηθεύεται το τμήμα της κουζίνας, περνάνε από έλεγχο παραλαβής σε όλα τα στάδια μέχρι την τελική παραλαβή.

3. Ποιό είναι το προσωπικό της κουζίνας και πώς ασκείται ο έλεγχος πάνω τους ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων του;

Στο τμήμα της κουζίνας ιεραρχικά είναι οι:

- Executive Chef
- Sous Chef
- Chef De Partie
- Cooks A'
- Cooks B'
- Cooks C'
- Pastry Cooks

- Buffet Steward
- Kitchen Stewards

οι οποίοι ελέγχονται μέσω της ιεραρχίας του τμήματος κουζίνας με συγκεκριμένα καθήκοντα.

4. Πως σερβίρεται το πρωινό στο ξενοδοχείο;

Το πρωινό είναι τύπου μπουφέ στο εστιατόριο του ξενοδοχείου Atrium Caffè, όπου οι πελάτες σερβίρονται μόνοι τους.

5. Υπάρχει δυνατότητα ανάληψης Banquet ή οργανομένων εκδηλώσεων;

Υπάρχει δυνατότητα ανάληψης και Banquet και οργανομένων εκδηλώσεων με outside catering, όπου οι πελάτες σερβίρονται μόνοι τους.

6. Πόσες ώρες ημερισίως εξυπηρετεί το τμήμα της κουζίνας;

Το τμήμα της κουζίνας εξυπηρετεί 18 ώρες ημερισίως.

7. Ακολουθούνται κάποια πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας των προϊόντων που παρέχονται;

Ακολουθείται πιστοποιημένο σύστημα που διασφαλίζει την ποιότητα των τροφίμων από εγκεκριμένους προμηθευτές, που προδιαγράφει τις πρώτες ύλες και τηρεί τις διαδικασίες για την ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 2004.

ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

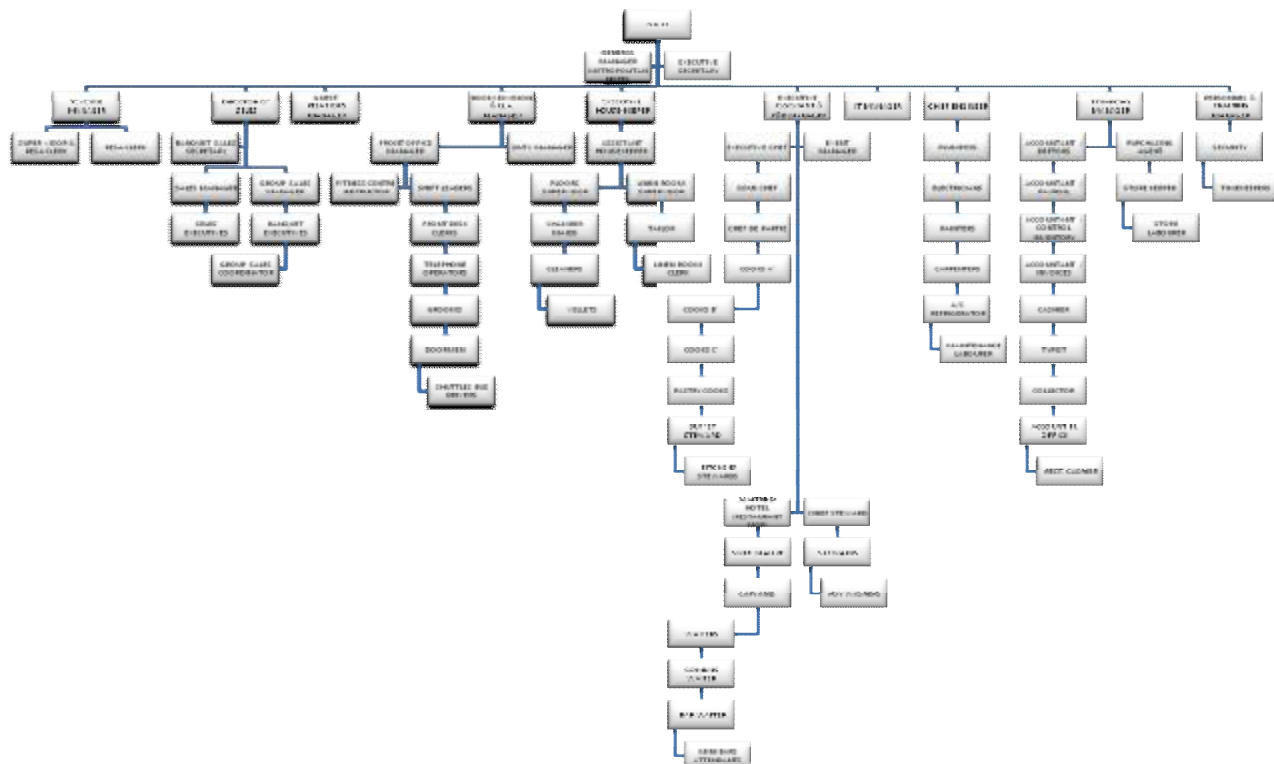
1. Πως ασκεί η διεύθυνση έλεγχο πάνω στην τήρηση των κανόνων της πελατειακής πολιτικής από το προσωπικό;

Ο έλεγχος που ασκεί η επιχείρηση γίνεται μέσω των υπεύθυνων managers κάθε τμήματος, που ενημερώνονται από τους υφιστάμενους της ιεραρχίας κάθε τμήματος προς τα ανώτερα στελέχη.

2. Πως αντλεί η διεύθυνση τις πληροφορίες για τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών της;

Οι πληροφορίες αντλούνται με ερωτηματολόγια απευθείας από τους πελάτες, μέσα internet με ειδικές φόρμες, από τη Διεύθυνση εξυπηρέτησης πελατών και από το Feedback.

3. Ποιό είναι το οργανόγραμμα συνολικά της επιχείρησης;



4. Ποιό ή ποιά θεωρείται πως είναι το ατού ή τα ατού της επιχείρησης, πάνω στα θέματα της εξυπηρέτησης των πελατών;

Το σημαντικότερο ατού της επιχείρησης θεωρείται ότι είναι το Personalized Service.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είδαμε σε αυτή την πτυχιακή το πόσο σημαντική είναι η ποιότητα στην επιτυχή παροχή υπηρεσιών στο πελάτη. Η ποιότητα μπορεί να ερμηνευτεί με πολλούς τρόπους όμως αυτό που έχει σημασία είναι το αν ο πελάτης μείνει ικανοποιημένος ή όχι.

Το γενικό συμπέρασμα που βγαίνει, είναι ότι πλέον το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών έχει αλλάξει, τα νέα δεδομένα της εποχής του σκληρού ανταγωνισμού που ζούμε απαιτούν την συνεχή βελτίωση κυρίως μέσω των προσφερόμενων υπηρεσιών και την όλο και καλύτερη ποιότητα. Επίσης σημαντικός παράγοντας είναι και η ποιότητα του ξενοδοχείου γενικότερα και ειδικότερα όχι μόνο στο φαγητό, αλλά και στα δωμάτια του ξενοδοχείου και στους κοινόχρηστους χώρους. Ακόμα πολύ σημαντικό είναι και το προσωπικό του ξενοδοχείου το οποίο πολλές φορές έχει χαρακτηριστεί σαν «ο καθρέπτης» του ξενοδοχείου.

Στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλους τους τομείς και σε όλα τα πόστα της. Αν καταφέρουμε να έχουμε πλήρη και αποτελεσματική απόδοση τότε αυτό θα είναι ένα πολύ ισχυρό κίνητρο για να μας προτιμήσουν ξανά οι πελάτες για τις διακοπές τους.

Το να ξαναγυρνά ένας πελάτης στην ίδια ξενοδοχειακή μονάδα παραπάνω από μια φορές, δείχνει σαφέστατα πως μένει απόλυτα ικανοποιημένος από την ποιότητα των παροχών που του προσφέρονται και δεν διστάζει να παροτρύνει και άλλους υποψήφιους πελάτες να προτιμήσου και αυτοί το ίδιο ξενοδοχείο. Πολλές φορές οι εντυπώσεις και τα λόγια των ίδιων των πελατών αποτελούν την καλύτερη διαφήμιση για μια μονάδα και σίγουρα επηρεάζει θετικότερα και τους άλλους.

Ένα επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο που πρέπει να μελετηθεί είναι και το πώς θα καταφέρει μια μονάδα να αντιστρέψει την μέτρια ή πολλές φορές αρνητική γνώμη που μπορεί να έχουν κάποιοι πελάτες. Η συνεχής προσπάθεια μιας μονάδας για την βελτίωση της ποιότητας των παροχών της θα καταφέρει να μειώσει στο ελάχιστο τις αρνητικές γνώμες που μπορεί να υπάρχουν από μια μερίδα πελατών.

Κάνοντας εισαγωγή στην διοίκηση της Ολικής Ποιότητας , βλέποντας τις αρχές της και προσδιορίζοντας τα στάνταρ της μεταφερθήκαμε στους δύο σπουδαιότερους παράγοντες για την επίτευξη της, από τη μία πλευρά δηλαδή έχουμε την ποιότητα από τη πλευρά της επιχείρησης και από την άλλη το μαρκετινγκ.

Η ποιότητα δεν είναι σαν μια συνταγή φαγητού που απλά την μαθαίνεις και για να μη ξεφύγεις από την ουσία απλά βάζεις μικρές πινελιές. Τα δεδομένα συνέχεια αλλάζουν πράγμα που επιφέρει φυσιολογικά και τις αλλαγές στα χαρακτηριστικά της ποιότητας η οποία θα πρέπει συνεχώς να βρίσκεται σε εγρήγορση και να ακολουθεί τις όποιες αλλαγές και μετατροπές ορίζουν τα εκάστοτε γεγονότα και εποχές.

Δεν πρέπει να υπάρχει χαλάρωση γιατί τα δεδομένα και οι απαιτήσεις της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθημερινά αυξάνονται και αλλάζουν με ραγδαίους ρυθμούς.

Σε ένα χρόνο από τώρα πολλά από τα στοιχεία αυτής της πτυχιακής θα έχουν αλλάξει ανάλογα με τις απαιτήσεις της εποχής. Ένα είναι μόνο σίγουρο η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της εποχής και της αγοράς.

Η ποιότητα είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι από τη ζωή μας, γι'αυτό ας φροντίσουμε καθημερινά είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο να την βελτιώνουμε και να την κάνουμε καλύτερη...

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. PAGE J.STEPHEN, 'Εισαγωγή στον Τουρισμό. Το Τουριστικό Μάνατζμεντ στον 21ο Αιώνα', Παπαζήσης ΑΕΒΕ, Αθήνα, 2006.
2. Βελίσσαριου Ε., Καραχοτζίτης Δ., Κομνηνάκης Μ., 'Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του τουρισμού και των τουριστικών υπηρεσιών', ΕΑΠ, Πάτρα, 1999.
3. Λογοθέτης Ν., 'Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας', Interbooks, Αθήνα, 2005.
4. Χυτήρης Λ., 'Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων' Interbooks, Αθήνα, 1996.
5. Σιώμκος Γ, 'Στρατηγικό Μάρκετινγκ' Σταμουλής ΑΕ, Αθήνα, 2003.
6. Φραγκιαδάκης Ε., 'Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ' Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε., Ρέθυμνο, 2004.
7. Γούναρης Σ., 'Μάρκετινγκ Υπηρεσιών', Rosili, Αθήνα 2003.
8. Τσιότρας Γ., 'Βελτίωση Ποιότητας', Μπένου Ε., Αθήνα, 2002.
9. Μπινιώρης Σ., 'Διοίκηση Ολικής Ποιότητας', Πασχαλίδης, Αθήνα, 2009.
10. Δερβιτσιώτης Κ. 'Διοίκηση Ολικής Ποιότητας', Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2005.
11. Τζωρτζάκης Κ., 'Αρχές διοίκησης μάρκετινγκ' Rosili, Αθήνα 1988.
12. Βαρβαρέσος Σ, 'Τουρισμός: Οικονομικές Προσεγγίσεις' Προπομπός, Αθήνα, 2000.
13. Φίλιας Β., 'Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Επιστημών', Gutenberg, 2000.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Kotler, P., "Marketing Management", Prentice – Hall, 2003.
2. Towards Quality Rural Tourism, Office for Official Publications of the European Communities, 1999.
3. Buzzell D. Robert - Gale T. Bradley, 'The PIMS Principle: Linking Strategy to Performance', The Free Press, 1987.

4. Meyer - Westerbakey, 'Measuring and Managing Hotel Guest Satisfaction', AVI, 1996.
5. Βαρβαρέσος Σ. - Σωτηριάδης Μ., 'Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις', Journal: Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας, Τόμος XV, No 1, 2003.
6. Brogowicz A., Delene A, and Lyth, D. M, 'A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications', International Journal of Service Industries Management, 1990.
7. Grove J. Stephen, Fisk P. Raymond, 'The Service Experience as Theater' Association for Consumer Research, 1985.
8. Gummesson, E., 'Service management: an evaluation and the future, International', Journal of Service Industry Management, 1994.
9. Parasuraman A.- Zeithame A., Problems and strategies in services marketing, Journal of Marketing 49, 1985.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. www.jstor.org/pss/1251430
2. www.managmenttips.gr
3. www.touristikiekpaideysi.gr
4. www.face.com.gr
5. www.faethon.gr
6. www.elot.gr
7. www.metropolitan.gr
8. www.efet.gr