

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΑΡΧΙΑΣ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ»

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΑ ΠΕΡΡΑ
ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΤΕΡΓΙΟΥ

ΠΑΤΡΑ, 2013



ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ: Δηλώνω ότι είμαι η συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας. Βεβαιώνω, επίσης, ότι κάθε βοήθεια που χρησιμοποίησα για την προετοιμασία της είναι αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην παρούσα πτυχιακή εργασία. Αναφέρονται, επίσης, οι πηγές από τις οποίες έγινε χρήση λέξεων, δεδομένων ακόμα και ιδεών, οι οποίες ή αναφέρονται αυτούσιες ή παραφρασμένες. Τέλος, βεβαιώνω ότι η παρούσα πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα την ίδια, σύμφωνα με τους κανονισμούς του προγράμματος σπουδών του τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι Πατρών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, θέμα έχει την χρήση των συστημάτων ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες της επαρχίας της Ελλάδος και συγκεκριμένα, σε ξενοδοχεία των νομών Ηλείας και Μεσσηνίας. Δίνεται η έννοια του ξενοδοχειακού κλάδου γενικά αλλά και οι σύγχρονες μορφές που υπάρχουν τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στο τι είναι ποιότητα, τι σημαίνει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και παρουσιάζονται θεωρίες σχετικά με την ποιότητα.

Η εργασία συνεχίζεται με τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας, τον Διεθνή Οργανισμό ISO, διάφορα πρότυπα ISO και με τα εγχειρίδια και τα βραβεία ποιότητας. Αναλύονται οι σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως επίσης, το κατά πόσο είναι κατάλληλη η ΔΟΠ στην διοίκηση των ξενοδοχείων. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε και παρουσιάζεται, μας δίνει απαντήσεις σχετικά με το αν χρησιμοποιούνται πιστοποιημένα συστήματα ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των δύο νομών και πόσο μεγάλης σημασίας είναι η ποιότητα για αυτές.

Λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν: ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θεωρητικές προσεγγίσεις, πρότυπα διασφάλισης ποιότητας, εγχειρίδια και βραβεία, HACCP, κρατήσεις ξενοδοχείων και ποιότητα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

Υπεύθυνη δήλωση	1
Περίληψη	2
Πίνακας Περιεχομένων	3
Ευχαριστίες	7
Κεφάλαιο πρώτο	8
Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο δεύτερο	9
2.1 Ο ξενοδοχειακός κλάδος	9
2.2 Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα	9
2.3 Διάκριση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	10
2.4 Τύποι ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	12
2.5 Κατηγορίες ξενοδοχείων	15
2.6 Οι σύγχρονες τάσεις των ξενοδοχείων στην Ελλάδα	16
Κεφάλαιο τρίτο	18
3.1 Εισαγωγή στην ποιότητα	18
3.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	19
3.3 Βασικές αρχές	20
3.4 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη	21
3.5 Οι “GURUS” της ποιότητας	22
3.5.1 Dr. EDWARDS W. DEMING	22
3.5.2 Dr. JOSEPH M. JURAN	25
3.5.3 PHILLIP CROSBY	26
3.5.4 ARMAND V. FEIGENBAUM	27
3.5.5 Dr. KAORUISHIKAWA	27
3.5.6 Dr. GENICHTAGUHI	28

3.6 Τα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	28
3.7 Η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης στις αρχές της Ποιότητας	29
3.8 Η εφαρμογή του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	31
3.9 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	32
3.10 Ομάδα βελτίωσης ποιότητας	33
Κεφάλαιο τέταρτο	34
4.1 Διασφάλιση ποιότητας	34
4.2 Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)	34
4.3 Η έννοια της διαπίστευσης και της πιστοποίησης	35
4.4 Η εξέλιξη της σειράς προτύπων ISO 9000	35
4.5.1 Τα πρότυπα της σειράς 9000:2004	36
4.5.2 Ορισμοί ISO 9000:2000	37
4.5.3 Πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000	38
4.5.4 Πρότυπα της σειράς ISO 14000	39
4.5.5 Διεθνές πρότυπο ISO 14001	40
4.5.6 ISO 28000	40
4.5.7 ISO 3166	41
4.5.8 ISO 26000	43
4.5.9 ISO 50001	43
4.5.10 ISO 31000	44
4.5.11 ISO 22000	44
4.5.12 ISO 4217	45
4.5.13 ISO 639	45
4.6 Η πολιτική Ε.Ε. στις μεταφορές	46
4.7 Διασφάλιση ποιότητας (QUALITY ASSURANCE)	47
4.8 Επιλογή μοντέλου διασφάλισης ποιότητας	48

4.9 Εγχειρίδιο ποιότητας	48
4.10 Τα βραβεία ποιότητας	49
4.11 Σύγκριση βραβείων ποιότητας	50
Κεφάλαιο πέμπτο	52
5.1 Σύστημα HACCP (HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT)	52
5.2 Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	54
5.3 Τα συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	55
5.4 Προβλήματα στην εισαγωγή της ΔΟΠ στα ξενοδοχεία	56
5.5 Η καταλληλότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη διοίκηση ξενοδοχείων	59
5.6 Η εφαρμογή της ΔΟΠ στα ξενοδοχεία	60
5.7 Προβλήματα ελέγχου ποιότητας – θεωρίας ελλείμματος	61
5.8 Η σημασία του τμήματος κρατήσεων για την ξενοδοχειακή επιχείρηση	63
5.9 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις κρατήσεις	65
Κεφάλαιο έκτο	67
Μεθοδολογία της έρευνας	67
6.1 Εισαγωγή	67
6.2 Ο πληθυσμός της έρευνας	67
6.3 Η επιλογή του δείγματος	67
6.4 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου	68
6.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία έρευνας	69
6.6 Συλλογή δεδομένων	71
Κεφάλαιο έβδομο	72
7.1 Στατιστική ανάλυση	72

Κεφάλαιο όγδοο	80
8.1 Συμπεράσματα - Προτάσεις	80
Βιβλιογραφία	82

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 3.4.1 Ο κύκλος του DEMING	25
Σχήμα 3.4.2 Η τριλογία του JURAN	25

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 5.1 Το μοντέλο των πέντε ελλειμμάτων παροχής εξυπηρέτησης	62
---	----

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ:

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά, κα Ιωάννα Γιαννούκου για την επίβλεψη της πτυχιακής μου εργασίας, καθώς και για την όλη υποστήριξη και βοήθεια που μου παρείχε όποτε την χρειάστηκα. Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω και τον καθηγητή κο Δημήτρη Στεργίου, που ανέλαβε την επίβλεψη της εργασίας μου, στο τελικό στάδιο. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την μητέρα μου και τα μέλη της οικογενείας μου, για την συμπαράσταση και την ενθάρρυνση που απλόχερα μου προσέφεραν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πτυχιακή εργασία ασχολήθηκε με την χρήση των συστημάτων ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες της επαρχίας της Ελλάδος και συγκεκριμένα, σε ξενοδοχεία των νομών Ηλείας και Μεσσηνίας. Το πρώτο κεφάλαιο, αποτελείται από το εισαγωγικό σημείωμα. Το δεύτερο κεφάλαιο, αφορά στον ξενοδοχειακό κλάδο, τις διακρίσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καθώς και στις σύγχρονες τάσεις των ξενοδοχείων της χώρας μας.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αποτελεί εισαγωγή στην ποιότητα. Αναλύονται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η φιλοσοφία των ανθρώπων που ασχολήθηκαν με την ποιότητα, όπως επίσης, και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το τέταρτο κεφάλαιο, αφορά στα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας, στον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO, καθώς και τα εγχειρίδια και τα βραβεία ποιότητας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, ασχολούμαστε με το σύστημα HACCP, τους αντικειμενικούς σκοπούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την καταλληλότητά της στην διοίκηση των ξενοδοχείων. Το έκτο κεφάλαιο, αφορά την μεθοδολογία της έρευνας. Αναλύεται η επιλογή του δείγματος, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και η συλλογή των δεδομένων. Στο έβδομο κεφάλαιο, γίνεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Τέλος, στον επίλογο αναφέρθηκαν τα συμπεράσματά μας, σε σχέση με την θεωρία και την έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

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

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

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

2.2ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Ελλάδα αποτελεί κορυφαίο τουριστικό προορισμό παγκοσμίως. Η Ελλάδα κατατάσσεται ανάμεσα στους Top10 τουριστικούς προορισμούς για το 2010, σύμφωνα με τη LonelyPlanet και επίσης βρίσκεται στη δεύτερη θέση, σύμφωνα με τα TelegraphTravelAwards 2008 της Αγγλίας στην κατηγορία της Καλύτερης Ευρωπαϊκής Χώρας.

Την τελευταία δεκαετία, ο αριθμός των τουριστών αυξάνεται σταθερά. Το 2004, 14,2 εκατομμύρια άτομα επισκέφθηκαν την Ελλάδα, αριθμός που αυξήθηκε σε 17 εκατομμύρια τα επόμενα χρόνια, σχεδόν το διπλάσιο του πληθυσμού της χώρας.

Η Ελλάδα διαθέτει περισσότερα από 15.000 χιλιόμετρα παραλίας, 190.000 ακτές και 6.000 μεγάλα και μικρότερα νησιά. Οι επισκέπτες ανακαλύπτουν ποικίλες επιλογές σε τομείς όπως η ιστιοπλοΐα και οι κρουαζιέρες, τα ταξίδια κινήτρων και τις αποδράσεις σαββατοκύριακου, που παρουσιάζουν νέες ευκαιρίες σε εξειδικευμένες (nichemarkets) και ελκυστικές αγορές.

Παρθένες παραλίες, επιβλητικά βουνά, πλούσια ιστορία και παραδόσεις, θεαματικά τοπία και φημισμένη φιλοξενία είναι τα στοιχεία που προσελκύουν επισκέπτες από όλο τον κόσμο στον τόπο που γεννήθηκε η δημοκρατία. Το μεσογειακό κλίμα της Ελλάδας είναι ιδανικό για τουρισμό καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Σήμερα μία από τις βασικές προτεραιότητες της Ελληνικής Πολιτείας είναι να δημιουργήσει μία δυναμική και βιώσιμη τουριστική υποδομή για όλες τις εποχές του χρόνου που θα ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα.

Σύμφωνα με το Travel&TourismCompetitivenessReport 2009, που δημοσιεύτηκε από το WorldEconomicForum, η Ελλάδα κατέχει συνολικά την 24^η θέση μεταξύ 133 χωρών και παράλληλα, βρίσκεται στο Top 10 σε μια σειρά από σημαντικούς επιμέρους δείκτες (3^η Θέση: PrioritizationofTravel&Tourismsubindex, 9^η Θέση: WorldHeritageCulturalSites, 5^η Θέση: TourismInfrastructure, 1^η Θέση: PhysicianDensitysubindex.).

Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα είναι μικρά σε μέγεθος. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το μέσο μέγεθος του Ελληνικού ξενοδοχείου είναι 76 κλίνες. Τα περισσότερα ξενοδοχεία στην Ελλάδα εντάσσονται στην κατηγορία των καταλυμάτων 1 και 2 αστέρων, που σημαίνει ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια για τους επενδυτές να δημιουργήσουν ξενοδοχειακές μονάδες 4 και 5 αστέρων. Σύμφωνα με το GreekHotelBrandingReport, τα επώνυμα ξενοδοχεία στην Ελλάδα αποτελούν το 4% στο σύνολο των ξενοδοχείων και το 19% στη συνολική διαθεσιμότητα κλινών, ενώ σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 25 και 40%. Ξενοδοχειακές αλυσίδες που λειτουργούν ως δικαιοπάροχοι (franchisors) θα ανακαλύψουν ότι υπάρχουν πραγματικά ελκυστικές ευκαιρίες στην ίδρυση ξενοδοχείων 2, 3 και 4 αστέρων.

2.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται: (Φραγκιαδάκης Ε., 2004)

1. Αναλόγως του μεγέθους.

α. (έως 50 δωμάτια): σε μικρά ξενοδοχεία, τα οποία διευθύνονται και λειτουργούν, κατά κανόνα, από τον ιδιοκτήτη, την οικογένειά του και ίσως μονοψήφιο αριθμό, ξένων προς την οικογένεια, υπαλλήλων.

β. (51- 100 δωμάτια): σε μικρά ξενοδοχεία που ξεφεύγουν από τα στενά οικογενειακά πλαίσια και λειτουργούν κατά κανόνα με επαγγελματία διευθυντή.

γ. (101- 250 δωμάτια): σε μεσαία ξενοδοχεία με αρκετές προσφερόμενες υπηρεσίες, εστιατόριο, μπαρ και ίσως μερικά ακόμη τμήματα.

δ. (251- 500 δωμάτια): σε μεγάλα ξενοδοχεία με περισσότερα τμήματα και υπηρεσίες.

ε. (500- 800 δωμάτια): σε πολύ μεγάλα ξενοδοχεία με περισσότερα τμήματα, υπηρεσίες, αθλητικές εγκαταστάσεις, αίθουσα- ες συνεδρίων και δεξιώσεων.

στ. (800 και πλέον δωμάτια): σε πάρα πολύ μεγάλα ξενοδοχεία με πολλά τμήματα και υπηρεσίες, πολλά καταστήματα, συνεδριακό ή ακόμη εκθεσιακό κέντρο, ανοικτές και κλειστές αθλητικές εγκαταστάσεις κλπ.

2. Αναλόγως των προσφερόμενων υπηρεσιών.

α. σε απλά, που διαθέτουν μόνο δωμάτια προς ενοικίαση.

β. σε σύνθετα, τα οποία εκτός των δωματίων διαθέτουν εστιατόριο, μπαρ και πιθανόν ένα- δύο ακόμη τμήματα.

γ. σε πολυσύνθετα, τα οποία διαθέτουν περισσότερα τμήματα και υπηρεσίες.

3. Αναλόγως του χρόνου λειτουργίας.

α. σε εποχιακά (θερινά ή χειμερινά).

β. σε συνεχούς λειτουργίας.

4. Αναλόγως της οικονομικής μορφής.

α. σε ανεξάρτητα (independent): αυτά που διατηρούν τη νομική, διαχειριστική, διοικητική και λειτουργική αυτοτέλειά τους.

β. σε μέλη αλυσίδων (chainhotels): αυτά που ανήκουν ή διοικούνται από εθνικές ή πολυεθνικές αλυσίδες (Hilton, Sheraton, HolidayInn, Marriot, Intercontinental, Grecotel κλπ.).

5. Αναλόγως του τόπου εγκατάστασης και της πελατείας προς την οποία απευθύνονται.

α. σε αστικά: λειτουργούν εντός πόλεων και απευθύνονται κατά πρώτο λόγο σε διακινούμενους εμπόρους, επιχειρηματίες ή και άλλους που ταξιδεύουν για κάποια δουλειά τους ή σε συνεδριακό τουρισμό και κατά δεύτερο λόγο σε πελάτες διακοπών.

β. σε διακοπών (holidayresorts): εκτός πόλεων, κοντά σε θάλασσα, βουνό, ή οτιδήποτε άλλο προσφέρεται για ξεκούραση. Απευθύνονται κατά κύριο λόγο σε πελάτες διακοπών.

γ. σε συγκοινωνιακών κέντρων: είναι εγκατεστημένα πλησίον μεγάλων αεροδρομίων, λιμανιών, σιδηροδρομικών σταθμών. Απευθύνονται στους μετεπιβιβαζόμενους ταξιδιώτες για μία συνήθως διανυκτέρευση ή και για dayuse.

δ. σε ξενοδοχεία-θεραπευτήρια: είναι εγκατεστημένα κοντά σε ιαματικές πηγές ή σε περιοχές με ιδιαίτερα καλές κλιματολογικές συνθήκες. Απευθύνονται σε πελάτες πάσχοντες από ασθένειες για τις οποίες η παραμονή τους εκεί αποτελεί μέρος της θεραπείας τους.

2.4 ΤΥΠΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον ΕΟΤ καθορίζονται οι παρακάτω τύποι ξενοδοχειακών επιχειρήσεων:

- ✚ Ξενοδοχεία
- ✚ Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (camping)
- ✚ Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα (self-catering)
- ✚ Τουριστικές εγκαταστάσεις διημέρευσης
- ✚ Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια
- ✚ Τουριστικές εγκαταστάσεις με ειδικές χρήσεις

A. Ξενοδοχεία (διακρίνονται στους παρακάτω επιμέρους τύπους):

1. **Ξενοδοχεία κλασικού τύπου:** Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείου που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους, υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Μπορεί να διατάσσεται σε ένα κτήριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα που θα αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου κατατάσσονται σε έξη τάξεις: Πολυτελείας (AA), A, B, Γ, Δ και E. Οι τάξεις Δ και E αφορούν μόνο σε μετατροπές χωρίς επέκταση. (αυτό σημαίνει ότι δεν επιτρέπεται πλέον η ανέγερση ξενοδοχείων Δ και E τάξης).
2. **Ξενοδοχεία τύπου μοτέλ:** Πρόκειται για ξενοδοχεία που βρίσκονται εκτός σχεδίου, εκτός οικισμών και εκτός κατοικημένων περιοχών ή στις παρυφές τους, επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν μεγάλη κίνηση αυτοκινήτων. Μπορούν να αποτελούνται από ένα κτήριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο και αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο. Μπορούν να διαθέτουν πρατήριο βενζίνης υποχρεωτικά δε θα διαθέτουν εκτεταμένο χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων. Κατατάσσονται σε δύο τάξεις: A και B.

- 3. Ξενοδοχεία τύπου ξενώνα:** Είναι ξενοδοχεία μικρής δυναμικότητας μέχρι εκατό(100) κλινών που διαθέτουν χώρους υποδοχής, παραμονής και εστίασης πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον 10) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία τύπου ξενώνα έχουν μειωμένες απαιτήσεις εξυπηρέτησεων σε σχέση με την αντίστοιχη τάξη των τυπικών ξενοδοχείων. Μπορεί να διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Κατατάσσονται σε τέσσερις τάξεις Πολυτελείας, Α, Β και ξενώνες Νεότητας.
- 4. Ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων:** Πρόκειται για ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός, δύο, ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Μπορούν και διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Κατατάσσονται σε πέντε τάξεις: Πολυτελείας, Α, Β, Γ και Δ. Η Δ αφορά μόνο σε μετατροπές χωρίς επέκταση.
- 5. Μικτή εγκατάσταση: Ξενοδοχεία κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων:** Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείου που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, βοηθητικούς χώρους και χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια με λουτρό και μικρό μαγειρείο. Κύριο χαρακτηριστικό της μονάδας είναι το μέγεθος που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 300 κλινών. Η μικτή εγκατάσταση μπορεί να βρίσκεται μόνο εκτός σχεδίου και διατάσσεται υποχρεωτικά σε πολλά κτίρια ή συγκροτήματα κτιρίων που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο γήπεδο. Κατατάσσονται στην Α τάξη.

Β. Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (Camping): Είναι τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν ρεσεψιόν- διοίκηση και πρόκειται για υπαίθριους χώρους όπου παρέχεται η δυνατότητα διαμονής, σίτισης και αναψυχής τουριστών που διαθέτουν ή όχι δικά τους μέσα μεταφοράς και διανυκτέρευσης (δηλαδή σκηνές και τροχόσπιτα). Διακρίνονται στις παρακάτω υποκατηγορίες:

- Ü Κατασκηνώσεις απλές (Α, Β, Γ, Δ)
- Ü Κατασκηνώσεις με οικισμούς (Α, Β,Γ).

Γ. Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα (self- catering): Πρόκειται για τουριστικές εγκαταστάσεις που δεν διαθέτουν ρεσεψιόν και κοινόχρηστους χώρους πελατών παρά μόνο αυτοτελείς ανεξάρτητους χώρους διανυκτέρευσης και παραμονής πελατών χωρίς υποχρεωτικές εξυπηρέτησεις. Διακρίνονται στις παρακάτω υποκατηγορίες:

- ο Τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις
- ο Τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες.

Δ. Τουριστικές εγκαταστάσεις διημέρευσης: Περιλαμβάνονται εγκαταστάσεις που δεν διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης πελατών παρά μόνο χώρους εστίασης, αναψυχής και άλλες ειδικές κατά περίπτωση. Διακρίνονται στις παρακάτω υποκατηγορίες:

- ο Τουριστικά κέντρα εστίασης και αναψυχής
- ο Ολοκληρωμένα τουριστικά κέντρα παραδοσιακής βιοτεχνίας, ψυχαγωγίας και εστίασης.
- ο **Ε. Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια:** Αποτελούν μέρος της μόνιμης κατοικίας του ιδιοκτήτη ή του μισθωτή και παραχωρούνται με τα έπιπλα και το λοιπό εξοπλισμό καθώς και με δικαίωμα χρήσης των χώρων υγιεινής σε τουρίστες με μίσθωμα για προσωρινή διαμονή. Ο ιδιοκτήτης ή μισθωτής του οικήματος αναλαμβάνει επίσης την καθαριότητα και τακτοποίηση του δωματίου, προαιρετικά δε και την παροχή πρωινού. Μέγιστο όριο δυναμικότητας είναι τα 10 δωμάτια, κατατάσσονται σε 3 τάξεις Α, Β, Γ με κριτήρια ποιοτικά (εξυπηρέτησης και εξοπλισμού).

ΣΤ. Τουριστικές εγκαταστάσεις με ειδικές χρήσεις:

- Û Κέντρα παραθερισμού γυμνιστών
- Û Υδροθεραπευτήρια
- Û Χιονοδρομικά κέντρα
- Û Τουριστικές εγκαταστάσεις με άλλες ειδικές χρήσεις

Μεταγενέστερα και συγκεκριμένα το 1993, συμπληρωματικά και εν μέρει διορθωτικά προς τα παραπάνω ο νόμος 2160/93 στο άρθρο 2 αναφέρει:

Τα τουριστικά καταλύματα διακρίνονται σε:

A. Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα:

- ✓ Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου
- ✓ Ξενοδοχεία τύπου μοτέλ
- ✓ Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων
- ✓ Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων

B. Μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα:

- § Χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης με ή χωρίς οικίσκους
- § Τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις ή κατοικίες
- § Ενοικιαζόμενα δωμάτια σε συγκροτήματα μέχρι 10 δωματίων
- § Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα.

2.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τα ξενοδοχεία κατατάσσονται, ανάλογα με τη λειτουργική τους δομή σε κατηγορίες αστερών, βάσει συστήματος υποχρεωτικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων. Προκειμένου ένα κατάλυμα να καταταγεί σε συγκεκριμένη λειτουργική μορφή και κατηγορία αστερών θα πρέπει:

1. Να πληρεί τις τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές της αντίστοιχης λειτουργικής μορφής και κατηγορίας αστερών και
2. Να συγκεντρώνει από τα βαθμολογούμενα κριτήρια τουλάχιστον την «βάση» της αντίστοιχης κατηγορίας αστερών προκειμένου για τη συγκεκριμένη λειτουργική μορφή.

Αναλυτικά οι κατηγορίες ξενοδοχείων:

1. ★☆☆☆☆ (Economy): Σε γενικές γραμμές είναι μικρά ξενοδοχεία, τα οποία διευθύνονται από τους ιδιοκτήτες τους. Είναι συνήθως 2- 4 ορόφων, βρίσκονται σε κομβικά σημεία και σε κοντινή απόσταση από τα μέσα μαζικής μεταφοράς.
2. ★★☆☆☆ (Μέτρια): Πρόκειται συνήθως για ανεξάρτητα ξενοδοχεία και αλυσίδες ξενοδοχείων με καλή και μακρόχρονη φήμη για ειδικές υπηρεσίες. Είναι συνήθως μικρά ή μεσαία και ορισμένα προσφέρουν περιορισμένες υπηρεσίες ξενοδοχείου.
3. ★★★☆☆ (Πρώτης κατηγορίας): Τα ξενοδοχεία διαθέτουν μεγάλους χώρους με ευρύχωρα δωμάτια και καλαίσθητο χώρο υποδοχής. Βρίσκονται συνήθως σε εμπορικές περιοχές και σε κοντινή απόσταση από αξιοθέατα.
4. ★★★★☆ (Superior): Πρόκειται συνήθως για μεγάλα ξενοδοχεία με προσεγμένο χώρο υποδοχής, βρίσκονται κοντά σε άλλα ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας και κοντά σε περιοχές όπου μπορεί κανείς να ψωνίσει ή κοντά σε αξιοθέατα. Το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχουν είναι πάνω από τον μέσο όρο. Διαθέτουν υπηρεσία δωματίου, υπηρεσία παρκαδόρου ή γκαράζ, κέντρα άθλησης και μία ή περισσότερες πισίνες.
5. ★★★★★ (Deluxe): Είναι τα ξενοδοχεία που προσφέρουν μόνο καταλύματα πρώτης κατηγορίας με ανάλογες υπηρεσίες. Παρέχεται εξαιρετικό προσωπικό σέρβις. Στα ξενοδοχεία πέντε αστερών συγκαταλέγονται μεγάλα οικήματα με εκατοντάδες δωμάτια, καθώς και μικρά, «ιδιωτικά ξενοδοχεία μπουτίκ». Βρίσκονται σε τελείως απομακρυσμένη περιοχή ή στην καρδιά της εκάστοτε πόλης. Διαθέτουν πολυτελή εξοπλισμό καλύπτοντας κάθε ανάγκη.

Μερικοί εκδότες ξενοδοχειακών οδηγών αλλά και μεγάλοι TourOperators, όπως π.χ. η TUI, καθιέρωσαν το έκτο αστέρι ως ανώτερη κατηγορία.

Τα δύο σημαντικότερα συστήματα αξιολόγησης ξενοδοχείων των ΗΠΑ, εμμένουν στην ανώτερη κατηγορία των πέντε αστέρων, εφαρμόζοντας όμως πολύ αυστηρά κριτήρια. Ενώ στην Ευρώπη κατατάσσονται πολλά ξενοδοχεία στην κατηγορία των αστέρων, στις ΗΠΑ δίδεται η ανώτερη διάκριση μόνο σε εξέχοντα ξενοδοχεία. Έτσι, τα περισσότερα ξενοδοχεία πέντε αστέρων της Ευρώπης αντιστοιχούν σε μονάδες τεσσάρων αστέρων στις ΗΠΑ.

2.6ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μία από τις πιο δυνατές τάσεις τόσο παγκόσμια όσο και στην χώρα μας, είναι τα ξενοδοχεία Boutique. Τα ξενοδοχεία Boutique είναι ένας όρος που διαδόθηκε στην Βόρεια Αμερική και το Ηνωμένο Βασίλειο, για να περιγράψει τα ξενοδοχεία τα οποία περιέχουν συχνά πολυτελείς εγκαταστάσεις διαφόρων μεγεθών με πλήρη κάλυψη υπηρεσιών.

Τα Boutique ξενοδοχεία άρχισαν να εμφανίζονται στη δεκαετία του 1980 σε μεγάλες πόλεις όπως το Λονδίνο, τη Νέα Υόρκη και το Σαν Φρανσίσκο. Χαρακτηριστικό τους είναι ο μικρός αριθμός δωματίων (με λιγότερα από 50 δωμάτια, τα περισσότερα έχουν μεταξύ 20 και 30 δωματίων) και η θεματική διαφοροποίηση ως προς τη διακόσμηση του καθενός. Διαθέτουν προηγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό (cd, dvdplayers, internet, lcd και plasma τηλεοράσεις, ραδιόφωνο κλπ.), ο οποίος καλύπτει πλήρως την εξάρτηση του σημερινού ανθρώπου από την τεχνολογία.

Πρόκειται για έναν μικρό χώρο που εξοικειώνει τον επισκέπτη με το περιβάλλον του και δημιουργεί την αίσθηση ενός ζεστού και φιλικού ξενώνα. Για αυτόν τον λόγο τα ξενοδοχεία αυτά προτιμώνται από πολυταξιδεμένους νέους επιχειρηματίες που χρειάζονται ένα οικείο και ζεστό χώρο για τη διαμονή τους. Βέβαια κάποιες υπηρεσίες που έχουν στις εγκαταστάσεις τους μπορούν να είναι διαθέσιμες και για το ευρύ κοινό όπως είναι το μπαρ ή το εστιατόριο.

Η έννοια του σχεδιασμού και της λειτουργίας Boutique ξενοδοχείων, έχει εξαπλωθεί σε όλο τον κόσμο, τόσο στην Ευρώπη (Ισπανία, Ελλάδα, Ισλανδία, Τουρκία), όσο και στην Ανατολική Ασία (Ταϊλάνδη), και στην Άπω Ανατολή (Μπανγκόκ, Σιγκαπούρη, Μαλαισία, Ινδονησία).

Υπάρχουν δύο κλάδοι των Boutique ξενοδοχείων. Αυτά που βρίσκονται σε προορισμούς πόλης και εκείνα που βρίσκονται σε προορισμούς θέρετρο. Τα Boutique ξενοδοχεία που βρίσκονται στην πόλη προτιμώνται από τους πελάτες όχι μόνο για την ευκολία τους αλλά και λόγω της μόδας. Στον αντίποδα βρίσκονται τα Boutique ξενοδοχεία σε προορισμούς θέρετρο, που βρίσκονται σε απόκρυφα σημεία, όπως νησιά ή βουνά και προτιμώνται για λόγους αναψυχής.

Η κατηγορία αυτή των Boutique ξενοδοχείων είναι εύκολο να αναπτυχθεί σε όλες τις περιοχές της Ελλάδας. Η ποικιλομορφία και ο νησιωτικός χώρος της Ελλάδας προσφέρονται ιδανικά για την ανάπτυξή τους. Για να λειτουργήσει

σωστά μια τέτοια επιχείρηση απαραίτητο συστατικό της είναι η αίσθηση «σπιτικής ζεστασιάς» και η «προσωπική φροντίδα» που δίνεται στον πελάτη από τον ιδιοκτήτη ή εργαζόμενο στην επιχείρηση. Τα ξενοδοχεία αυτά δεν υπόκεινται απαραίτητα σε κλασικά ξενοδοχειακά πρότυπα, αλλά εστιάζουν στη διαφοροποίηση της εμπειρίας, όπου το φαγητό και η ποιότητα των υπηρεσιών ανταποκρίνονται στον χαρακτήρα του ξενοδοχείου.

Γνωστά Boutique ξενοδοχεία που λειτουργούν στην χώρα μας είναι:

- ✓ Acropolis Museum Boutique Hotel, Αθήνα
- ✓ Lato Boutique Hotel, Ηράκλειο Κρήτης
- ✓ City Loft Boutique Hotel, Πάτρα
- ✓ Andromeda Boutique Hotel, Θεσσαλονίκη
- ✓ Domes Of Elounda Boutique Beach Resort, Ελούντα
- ✓ De.Light Boutique Hotel, Μύκονος
- ✓ Aqua Blue Boutique Hotel & Spa, Κώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η Ποιότητα είναι διεθνώς αντιληπτή και συνώνυμη με τις υψηλού επιπέδου προσδοκίες σχετικά με την λειτουργικότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Με αυτή την έννοια, η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια (Garvin, 1988). Ορίζεται, επίσης, ως η πληρότητα των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει τη δυνατότητα να ικανοποιεί τις δεδομένες ανάγκες (ANSI/ ASQC, 1978).

Το 1979 ο Philip B. Crosby έδωσε την δική του ερμηνεία για την ποιότητα, η οποία περιλαμβάνει τις παρακάτω αρχές. Η Ποιότητα έχει να κάνει με την προσαρμογή στις απαιτήσεις. Επίσης, τα προβλήματα θα πρέπει να προσδιορίζονται από αυτούς που τα προκαλούν και επομένως η ποιότητα είναι ανέξοδη. Αυτό που προκαλεί το έξοδο είναι όταν δεν γίνεται μία εργασία σωστά από την αρχή. Ο τελικός στόχος της ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά.

Πρώτος, προσδιόρισε την έννοια της ποιότητας ο Walter Shewhart (1931), λέγοντας ότι «ποιότητα είναι το πόσο καλό είναι ένα προϊόν». Με αυτή την έννοια «η ποιότητα είναι απόλυτα και παγκόσμια αναγνωρίσιμη, πρόκειται για ένα σημείο το οποίο αποτελείται από μη διαπραγματεύσιμα όρια και υψηλή απόδοση. Έτσι, ενώ δεν μπορεί να οριστεί ακριβώς, παρόλα αυτά, γίνεται αντιληπτή όπου υπάρχει» (Garvin, 1988). Σύμφωνα με τον Bühner, «... η κρίση του πελάτη αποφασίζει για την ποιότητα του προϊόντος».

Η απαίτηση για Ποιότητα Προέκυψε ως ο μοναδικός κρίσιμος παράγοντας για την επιβίωση των επιχειρήσεων, ενώ, η εφαρμογή της αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο. Αν και οι στόχοι εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους οργανισμούς είναι κοινοί, οι τρόποι εφαρμογής της διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση (Brian, 2001).

Η υπεροχή στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, καθώς και, η ικανοποίηση του πελάτη είναι το ζητούμενο και η πρόκληση στον τομέα των υπηρεσιών. Η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών προσδιορίζει την ποιότητα στην διεκπεραίωση μίας υπηρεσίας. (Hung, 2003).

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαχείρισης Ποιότητας οριοθετεί την έννοια της Ποιότητας στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Είναι, λοιπόν, σκόπιμο να αναφέρουμε τις αρχές του. Αρχικά, διατυπώνει, ότι, στο σύγχρονο και εξαιρετικά ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι ανάγκες των πελατών, των μετόχων και των εργαζομένων συνεχώς αλλάζουν, ενώ, η ύπαρξη ευέλικτων επιχειρήσεων είναι πλέον επιτακτική. Έτσι, οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις στην Διοίκηση της Ποιότητας γνωρίζουν τις υπάρχουσες και τις προσδοκώμενες ανάγκες τόσο των πελατών τους αλλά και των ανταγωνιστών τους. Οι στόχοι, οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι βραχυχρόνιοι ή

μακροχρόνιοι σχεδιασμοί που εφαρμόζουν έχουν σκοπό την επιβίωση και την ανάπτυξή τους. Η θεμελιώδης, λοιπόν, έννοια για την υπεροχή των επιχειρήσεων είναι ότι η Ποιότητα επιτυγχάνει αποτελέσματα που ικανοποιούν όλους τους ενδιαφερόμενους.

Ακόμη, η ικανότητα αυτών των επιχειρήσεων να εστιάζουν στις ανάγκες και στις προσδοκίες των ήδη υπαρχόντων, αλλά και, των ενδεχόμενων μελλοντικών πελατών τους, δημιουργεί την προϋπόθεση για πιστούς πελάτες και κατά συνέπεια, για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Οι πελάτες, ως τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών τους απολαμβάνουν γρήγορη και άμεση εξυπηρέτηση. Δημιουργούνται, έτσι, μεταξύ τους σχέσεις ποιότητας και εμπιστοσύνης. Επίσης, οι επιχειρήσεις σταθμίζουν την δραστηριότητα των ανταγωνιστών τους και κατανοούν σε βάθος τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Για να υλοποιηθούν όλα τα παραπάνω απαιτείται εμπνευσμένη καθοδήγηση από χαρισματικούς ανθρώπους.

Οι διοικήσεις αυτών των εταιριών είναι σε θέση να θέτουν σαφείς στόχους και ξεκάθαρες κατευθύνσεις. Αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη κάθε αποστολής και οράματος. Εμπνέουν τους εργαζόμενους, δημιουργούν αξίες, και προάγουν την ηθική και την εργασιακή κουλτούρα. Επιπλέον, σε δύσκολες επιχειρησιακές περιόδους συνεχίζουν να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σταθερότητα στους εργαζομένους, ενώ, δεν διστάζουν να τους καθοδηγήσουν αποτελεσματικά στις νέες διαμορφωμένες συνθήκες. Είναι, δηλαδή, εξ' ολοκλήρου δεσμευμένοι απέναντι στην συνεχή ανάπτυξη, εφαρμογή και συνεχή βελτίωση του διοικητικού συστήματος.

3.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TotalQualityManagement, TQM), είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματική επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Για την επίτευξη της εφαρμογής της ΔΟΠ υπάρχουν 3 βασικές συνιστώσες: (συμπεριλαμβανομένου πάντα της επικοινωνίας και της κουλτούρας):

- 1) Ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας
- 2) Τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας

3) Ομαδική εργασία και άτομα.

3.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Ως μια φιλοσοφία διοίκησης η ΔΟΠ περιλαμβάνει 8 βασικές αρχές οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

§ Συγκριτική αξιολόγηση(brenchmarking)

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν την συγκριτική αξιολόγηση για να καταλάβουν τον τρόπο λειτουργίας των ανταγωνιστικών εταιρειών με σκοπό να βελτιώσουν τις δικές τους λειτουργίες.

§ Σχεδιασμός προϊόντων

Αλλαγές στο σχέδιο ενός προϊόντος συνεπάγονται αλλαγές που ενδέχεται να αυξήσουν το ποσοστό παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων ενώ η διατήρηση ενός σχεδίου μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική.

§ Σχεδιασμός διαδικασιών

Η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή ενός προϊόντος επηρεάζει την ποιότητά του.

§ Διαδικασίες προμηθειών

Η ποιότητα των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών που παρέχουν οι προμηθευτές είναι σε θέση να επηρεάσει την συνολική ποιότητα των τελικών παραγόμενων προϊόντων.

§ Υπολογιστικά μέσα επίλυσης προβλημάτων

Το κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που εμφανίζονται επηρεάζουν την συνολική προσπάθεια για επίτευξη ποιότητας.

§ Ικανοποίηση των πελατών

Εφόσον οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους καταναλωτές οφείλουν να αντιλαμβάνονται τις τωρινές αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες του και να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους. Μια επιχείρηση που κατορθώνει να προσεγγίσει πελατοκεντρικά τις διαδικασίες της επιτυγχάνει και την ποιότητα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

§ Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων

Η συνειδητοποίηση της σπουδαιότητας της παραγωγής ποιοτικών προϊόντων από όλους τους εργαζομένους και η ενεργή συμμετοχή του καθενός σε αυτήν την διαδικασία είναι η ουσία της διοίκησης ολικής ποιότητας.

§ Συνεχής προσπάθεια στην κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων

Βασίζεται σε μια ιαπωνική φιλοσοφία επονομαζόμενη kaizen, η οποία έχει ως στόχο τη συνεχιζόμενη αναζήτηση μεθόδων προκειμένου μια εταιρεία να είναι πιο αποτελεσματική.

3.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Θεωρητικοί της ποιότητας οι οποίοι χάραξαν δρόμους και επηρέασαν την σκέψη της διοίκησης της ποιότητας είναι οι Grosby, Juran, Ishiwaka και Deming. Οι Juran και Deming θεωρούνται οι πρωτεργάτες της επανάστασης της ποιότητας στην Ιαπωνία. Ο Philip Grosby είναι ευρύτερα γνωστός για την φιλοσοφία του για τα «μηδέν λάθη», δηλαδή κανένα ελαττωματικό προϊόν.

Ο Ishiwaka θεωρείται ο πατέρας των κύκλων ποιότητας και είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο Ποιοτικός Έλεγχος σε ολόκληρη την επιχείρηση. Θεωρεί τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο σαν μια επανάσταση στην διοικητική σκέψη και προτείνει μια συγκεκριμένη διαδικασία για την διασφάλιση της ποιότητας.

Ο Deming είναι ο άνθρωπος ο οποίος σύνδεσε το όνομά του με την βιομηχανική και ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνίας. Ορίζει την ποιότητα ως το αναμενόμενο βαθμό της ομοιομορφίας και αξιοπιστία με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο τις ανάγκες της αγοράς.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το τρίτο στάδιο στην εξέλιξη της ποιότητας. Στο πρώτο στάδιο των προσπαθειών των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την ποιότητα χρησιμοποίησαν την επιθεώρηση (inspection) και τον ποιοτικό έλεγχο (quality control), για να μετρήσουν, εξετάσουν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ώστε να διαπιστώσουν ή να προλάβουν την παραγωγή ελαττωματικών. Ο ποιοτικός έλεγχος συνδέθηκε, ειδικότερα, με την ανάπτυξη του Αμερικανικού συστήματος Βιομηχανικής ανάπτυξης μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 κάνει την εμφάνιση του ο όρος Ολικός Έλεγχος Ποιότητας από τον Feigenbaum σύμφωνα με τον οποίο η ποιότητα είναι ευθύνη όλων. Την ίδια περίοδο ο Deming και Juran άρχισαν να διδάσκουν τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία.

Το επόμενο στάδιο στην εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας είναι η Διασφάλιση της Ποιότητας. Δηλαδή, το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία να πληρεί ορισμένες προδιαγραφές. Για να υπάρξει μια κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization I.S.O) ειδικές σειρές προτύπων.

Το τελευταίο στάδιο είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η οποία είναι μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Διάφορα θεωρητικά μοντέλα αναπτύχθηκαν για την αποτελεσματική εφαρμογή της φιλοσοφίας. Τα πιο διαδεδομένα μοντέλα είναι το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του European Foundation for Quality Management, το μοντέλο του Oakland, το μοντέλο ποιότητας του Deming και του Crosby.

3.5ΟΙ «GURUS» ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η φιλοσοφία των σημαντικότερων από τους ανθρώπους που με τον τρόπο σκέψης τους δημιούργησαν τη νέα εποχή της ποιότητας. Η ποιότητα είναι κάτι πολύ σημαντικό για κάθε είδους δραστηριότητα αλλά το ίδιο σημαντικοί και οι άνθρωποι που την πρεσβεύουν. Το κοινό σημείο της φιλοσοφίας αυτών των ανθρώπων είναι η ποιότητα με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού και με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Οι δάσκαλοι, συγγραφείς και σύμβουλοι αυτοί εργάστηκαν κατά κύριο λόγο στη βιομηχανία και την οδήγησαν σε εντυπωσιακή ανάπτυξη με την εφαρμογή των προγραμμάτων τους για τη βελτίωση της ποιότητας. Τα σημαντικότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας των κυριότερων «gurus» της ποιότητας παρουσιάζονται παρακάτω:

3.5.1 Dr. Edwards W. Deming

Είναι ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Γεννήθηκε τη χαραυγή του προηγούμενου αιώνα, το 1900, στις ΗΠΑ και πέθανε το 1993 έχοντας κλεισμένα και τα δύο επόμενα χρόνια με συνεντεύξεις, σεμινάρια, διαλέξεις κλπ. Το επιστημονικό του υπόβαθρο αποτελείται από γνώσεις Ψυχολογίας και Στατιστικής. Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης, κλήθηκε το 1950 στην Ιαπωνία μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά από πρόσκληση της Ιαπωνικής κυβέρνησης για να βοηθήσει την ανασυγκρότηση της παραπαίουσας Ιαπωνικής βιομηχανίας. Από τότε μέχρι και σήμερα η φιλοσοφία του επέδρασε καταλυτικά στον τρόπο λειτουργίας της βιομηχανίας με αποτέλεσμα να κατακλυστεί η υφήλιος από ποιοτικά και αξιόπιστα Ιαπωνικά προϊόντα. Οι Ιάπωνες εκτίμησαν την προσφορά του θεσπίζοντας από το 1950 ετήσιο βραβείο με το όνομά του, το οποίο και απονέμεται σε άτομα ή

επιχειρήσεις που έκαναν τις αποτελεσματικότερες προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας. Το βραβείο είναι πολύ σημαντικό και απονέμεται από τον ίδιο τον Αυτοκράτορα σε ειδική μεγαλοπρεπή τελετή, η οποία μάλιστα μεταδίδεται από την τηλεόραση σε ώρες μεγάλης ακροαματικότητας.

Το συμπέρασμα από την επιτυχία αυτή του Deming και ταυτόχρονα η μεγάλη ειρωνεία είναι ότι ένας Αμερικάνος οδήγησε τους ηττημένους του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου, Ιάπωνες να κυριαρχήσουν επί των κορυφαίων της εποχής Αμερικάνων. Στην Αμερική ο Deming έγινε γνωστός μόλις το 1980 μετά από μια τηλεοπτική εκπομπή του NBC με τίτλο «Αφού η Ιαπωνία μπορεί εμείς γιατί δεν μπορούμε;». Από την ημέρα εκείνη άρχισε ένας αμείλικτος αγώνας μεταξύ των Αμερικανών αλλά και των Ευρωπαϊκών στη συνέχεια επιχειρήσεων για την εισαγωγή και εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 η Αμερική καθιέρωσε το “βραβείο Baldrige” και η Ευρώπη λίγο αργότερα το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, που είναι ανάλογο με το Ιαπωνικό “βραβείο Deming”.

Ο Deming στο βιβλίο του “OutofCrisis” το 1982 τονίζει ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Χαρακτηριστικές για το θέμα αυτό είναι οι παρακάτω φράσεις του: «Η αποτυχία της διοίκησης να προγραμματίσει το μέλλον, προβλέποντας τα πιθανά προβλήματα, προκαλεί σπατάλη ανθρώπινου δυναμικού, πρώτων υλών και χρόνων μηχανών, τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής άρα και της τελικής τιμής του προϊόντος. Λίγες είναι οι φορές που ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να επιδοτήσει τη σπατάλη. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα για την επιχείρηση, θα είναι η απώλεια τμήματος από το κεκτημένο μερίδιο της αγοράς».

Ο Deming πίστευε ότι τη βάση για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί η υιοθέτηση τόσο από τη διοίκηση όσο και από το προσωπικό των παρακάτω 14 αρχών:

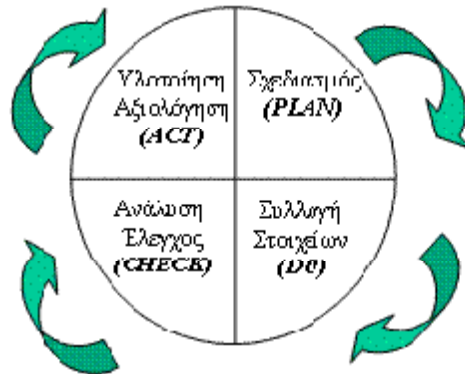
1. Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.
3. Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
4. Μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Αγορές με βάση την στατιστική απόδειξη και όχι την τιμή.
5. Συνεχής έρευνα όσον αφορά τα προβλήματα του συστήματος παραγωγής και μελέτη των τρόπων και μεθόδων εξάλειψής τους.
6. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση νέων μεθόδων εκπαίδευσης με βάση τις αρχές της στατιστικής.
7. Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζομένους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατόν

- αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
8. Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας.
 9. Κατάργηση των διατμηματικών στεγανών και ενθάρρυνση της λύσης όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας.
 10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων, των σλόγκανς και των διαφόρων πόστερς για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
 11. Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και ελαχιστοποίηση όλων των προτύπων που χρησιμοποιούν αριθμητικές ποσότητες.
 12. Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζομένους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και την μετατρέπουν σε υποχρέωση.
 13. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού έτσι ώστε να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων του.
 14. Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτων των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Για να γίνει δυνατή η εισαγωγή των ποιοτικών βελτιώσεων στην επιχείρηση ο Deming προτείνει το παρακάτω σχέδιο των 7 σημείων:

- Ø Αυστηρή εφαρμογή των 14 αρχών
- Ø Θετική αλλαγή της ψυχολογίας της Ανώτατης Διοίκησης και προσπάθειες μετάδοσης της αισιοδοξίας και της αυτοπεποίθησης σε όλο το προσωπικό του οργανισμού.
- Ø Αποσαφήνιση και πλήρης παρουσίαση από τη διοίκηση στους εργαζομένους των λόγων για τους οποίους η αλλαγή στη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού είναι απαραίτητη.
- Ø Διαχωρισμός όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε φάσεις και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών και προμηθευτών. Ορθολογική οργάνωση και λειτουργική σύνδεση των επιμέρους φάσεων για τη διασφάλιση της επίτευξης του κοινού επιδιωκόμενου σκοπού.
- Ø Εφαρμογή του κύκλου του Deming (Σχήμα 1.)
- Ø Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα.
- Ø Πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα οργανωτική δομή.

Ο Κύκλος του Deming



3.5.2 Dr. Joseph M. Juran

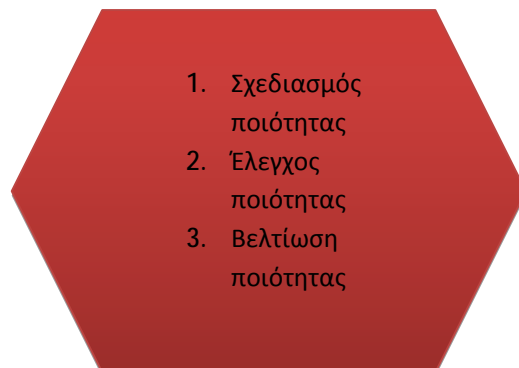
Αμερικάνος καθηγητής πανεπιστημίου, μηχανικός και ειδικός εργατολόγος που γεννήθηκε στα Βαλκάνια. Όπως και ο Dr. Deming, ανακαλύφθηκε από τις Αμερικανικές επιχειρήσεις πολύ αργά. Έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στη διδασκαλία των Ιαπώνων όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εισαγάγουν συστήματα βελτίωσης της ποιότητας στις επιχειρήσεις τους. Έχει ως σήμερα συγγράψει 18 βιβλία και πολλά άρθρα σχετικά με την ποιότητα. Υποστηρίζει ότι η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία και βλέπει το σχεδιασμό της σαν μέρος της παρακάτω τριλογίας του σχήματος 1.4.2

Προτείνει συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης που αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

- § Καθορισμός των πελατών στους οποίους στοχεύει να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της η επιχείρηση.

Πλήρης καταγραφή και αποσαφήνιση των αναγκών των πελατών.

Η ΤΡΙΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ JURAN



- Μετάφραση αυτών των συγκεκριμένων αναγκών στη γλώσσα της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης.
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και παραγωγή ενός προϊόντος που να μπορεί να παραχθεί σε ανταγωνιστικά όρια κόστους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση και να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες των πελατών.
- Εισαγωγή και εγκαθίδρυση της συγκεκριμένης διαδικασίας παραγωγής η οποία θα παράγει το ζητούμενο προϊόν.
- Προσθήκες και βελτιώσεις της παραγωγικής διαδικασίας.
- Πιλοτική λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής.
- Πραγματική εφαρμογή της διαδικασίας παραγωγής.

Ο Dr. Juran έγραψε το βιβλίο με τίτλο «Εγχειρίδιο Ελέγχου της Ποιότητας» στο οποίο τονίζεται πόσο σημαντική είναι η δέσμευση και πλήρης συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης για το σχεδιασμό και τη βελτίωση της ποιότητας, την εφαρμογή των μεθόδων και αρχών της Στατιστικής για την αναγνώριση και επίλυση των προβλημάτων και για τη γενικότερη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού.

3.5.3 Phillip B. Crosby

Έγραψε το 1979 το βιβλίο με τίτλο «Quality is Free» δημιουργώντας με αυτό ένα νέο τρόπο σκέψης σχετικά με τα αποδεκτά όρια ελαττωματικών. Στο βιβλίο αυτό, τονίζει ότι οποιοδήποτε επίπεδο ελαττωματικών είναι υψηλό και ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εισάγουν στις παραγωγικές τους διαδικασίες προγράμματα με στόχο την επίτευξη των «μηδέν λαθών (zerodeflects)». Ο Crosby ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τη θεωρία του «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά» και φυσικά την αρχή των «μηδέν λαθών». Προτείνει συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης που βασίζεται στα παρακάτω στάδια:

- I. Ενεργή συμμετοχή και δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος βελτίωσης.
- II. Συγκρότηση, εκπαίδευση και λειτουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας από εθελοντικά συμμετέχοντες εργαζομένους.
- III. Συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση της Διοίκησης, των στελεχών και των εργαζομένων της επιχείρησης.
- IV. Μέτρηση του κόστους παραγωγής.
- V. Προσδιορισμός και καθιέρωση όλων των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών.
- VI. Κατάρτιση δεικτών απόδοσης για κάθε λειτουργική διεργασία.
- VII. Μέτρα παρακίνησης και ευαισθητοποίησης του προσωπικού.
- VIII. Καθορισμός ρεαλιστικών στόχων.
- IX. Προώθηση, προβολή και καθιέρωση της «ημέρας των μηδέν λαθών»

- X. Συγκρότηση συντονιστικής και επιβλέπουσας του προγράμματος των «μηδέν λαθών» επιτροπής και εγκαθίδρυση συστήματος ορθολογικής επίλυσης προβλημάτων, με ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων που η εργασία τους επηρεάζεται από αυτά.
- XI. Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων.
- XII. Συνεχής παρακολούθηση της προόδου.
- XIII. Επανάληψη των παραπάνω για περαιτέρω βελτίωση.

3.5.4 Armand V. Feigenbaum

Ανέπτυξε την έννοια του «Ελέγχου της Ολικής Ποιότητας» στο ομώνυμο βιβλίο του που κυκλοφόρησε το 1983. Υποστηρίζει ότι η υπευθυνότητα για την ποιότητα πρέπει να δίνεται σε αυτούς που εκτελούν τις διάφορες εργασίες στα πλαίσια της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης. Αυτό το ονόμασε «Ποιότητα από την πηγή» και εννοούσε ότι όλοι οι εργαζόμενοι από τους απλούς εργάτες και τους χειριστές μέχρι τις γραμματείς και τα στελέχη πρέπει να εφαρμόζουν τα καθήκοντα τους ποιοτικά. Στον «Έλεγχο της Ολικής Ποιότητας» όπου η ποιότητα του προϊόντος είναι κατά πολύ σημαντικότερη του ρυθμού παραγωγής, κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα αλλά ταυτόχρονα και την υποχρέωση να σταματήσει τη γραμμή παραγωγής οποτεδήποτε διαπιστωθεί κάποιο πρόβλημα που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με την ποιότητα.

3.5.5 Dr. Kaoru Ishikawa

Γεννήθηκε το 1915 και είναι καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο. Το σύνολο της εργασίας του στη βιομηχανία ως σύμβουλος αλλά και το βιβλίο του με τίτλο «Οδηγός για τον Έλεγχο της Ποιότητας» όχι μόνο είναι μεγάλης αξίας συνεισφορά στη βελτίωση της ποιότητας αλλά έχει έντονα επηρεάσει μεταγενέστερους «gurus» της ποιότητας. Είναι ο πρώτος που εργάστηκε πάνω στον τρόπο εφαρμογής και προώθησης των κύκλων ποιότητας για τους οποίους όπως άλλωστε λέει και ο ίδιος δε διεκδικεί την πατρότητα από τον Dr. Deming αλλά μόνο την ανάπτυξη της μεθοδολογίας εφαρμογής και υιοθέτησης τους. Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του: «Σκέφτηκα πρώτα ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να κάνει κανείς τους απλούς εργάτες να καταλάβουν και να εφαρμόσουν Ποιοτικό Έλεγχο. Το ιδεώδες θα ήταν να εκπαιδεύσει κανείς όλους τους εργαζομένους αλλά αυτό δεν είναι εφαρμόσιμο. Για αυτό σκέφτηκα να εκπαιδεύσω πρώτα τους εργοδότες και τους άμεσους προϊσταμένους και εκείνοι με τη σειρά τους, τους άλλους». Πρότεινε τα διαγράμματα «ψαροκόκαλο» ή «διαγράμματα αιτίου αποτελέσματος» τα οποία χρησιμοποίησε ως βοηθητικά εργαλεία για την επίλυση των παρουσιαζόμενων προβλημάτων σε συνδιασμό με τα διαγράμματα Pareto.

3.5.6 Dr. Genichi Taguchi

Έχει εργασθεί ως σύμβουλος πρωτοπόρων στους τομείς των επιχειρήσεων όπως η Ford και η I.B.M. βοηθώντας στην ανάπτυξη συστημάτων βελτιωμένου στατιστικού ελέγχου των παραγωγικών τους διαδικασιών. Θεωρεί την ποιότητα ενός προϊόντος ως «την πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση». Ως απώλειες θεωρούνται οι καθυστερήσεις της παραγωγής, τα λάθη, οι επιδιορθώσεις, οι επανεκατεργασίες, οι επικαλύψεις καθηκόντων, η κακή επικοινωνία και το αντίστοιχο κόστος για τον πελάτη λόγω κακής απόδοσης του προϊόντος και χαμηλής αξιοπιστίας. Χρησιμοποιεί μια εξίσωση δεύτερου βαθμού για τη σύνδεση των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές με τη μείωση απωλειών και τη βελτίωση της ποιότητας:

$$L = C (X-T)^S + K, \text{ όπου}$$

L = απώλειες της επιχείρησης σε χρήματα,

C = μεταβλητή κόστους,

X = το υπό εξέταση χαρακτηριστικό / προδιαγραφή του προϊόντος,

T = η επιθυμητή τιμή ενός χαρακτηριστικού,

S = η απόκλιση από την επιθυμητή τιμή και

K = η ανεκτή απώλεια της επιχείρησης σε κόστος ($K \geq 0$).

Σύμφωνα με αυτήν την εξίσωση υπάρχει κόστος ($K + \alpha$) για την επιχείρηση ακόμη και όταν το παραγόμενο προϊόν βρίσκεται εντός των αποδεκτών ορίων ($T - S, T + S$) αλλά το κόστος αυξημένων προδιαγραφών (T). Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι ο Taguchi θεωρεί σημαντικό τον έλεγχο που λαμβάνει χώρα εκτός γραμμής παραγωγής, τον οποίο και αναλύει σε τρεις φάσεις:

- I. Σχεδιασμός συστήματος
- II. Σχηματισμός παραμέτρων
- III. Προσδιορισμός ανοσών

3.6 ΤΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η δέσμευση της διοίκησης για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας αποτελεί μια αναγκαιότητα, η οποία όμως σημαίνει μια ολόκληρη μεταστροφή του μάνατζμεντ ένα συνολικό δηλαδή μετασχηματισμό για το φορέα ο οποίος ενισχύθηκε με τα δεδομένα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα ανώτερα στελέχη είναι αυτά τα οποία θα απαιτήσουν από τη μία τη προσθήκη των μεταβλητών της ποιότητας και θα προσπαθήσουν στη συνέχεια, να τα

διατηρήσουν ενεργά σε μόνιμη πια βάση. Αυτό απαιτεί καλή εκπαίδευση του συνόλου της επιχείρησης, από τους εργαζομένους μέχρι και τα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι αυτά που θα πρέπει να δώσουν το καλό παράδειγμα στο σύνολο της επιχείρησης.

Η παραδειγματική συμπεριφορά είναι η καλύτερη μέθοδος για να καταφέρει κάποια στιγμή η επιχείρηση να δεσμευτεί στα ποιοτικά δεδομένα τα οποία ζητά η αγορά στην εποχή μας. Η δέσμευση ενισχύεται και μέσα από επιτροπές ποιότητας, οι οποίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα ορίζουν τα δεδομένα πάνω στα οποία θέλει να δουλέψει η επιχείρηση. Είναι καθήκον των υψηλόβαθμων στελεχών να δημιουργούν συνθήκες μέσα στις οποίες θα μπορέσει να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί η ποιότητα στο σύνολο της επιχείρησης. Η πλειονότητα των επιστημονικών μεθόδων είναι εφαρμόσιμη στη βιομηχανία καθώς και στις υπηρεσίες. Μπορεί να γίνει χρήση της τόσο από ένα μάνατζερ, όσο και από ένα μηχανικό παραγωγής. Οι μέθοδοι αυτοί, εκτός του ότι παρέχουν μια κοινή γλώσσα, για ολόκληρη την επιχείρηση, βοηθούν και στον καταμερισμό των ευθυνών. (LentellR.2001)

3.7 Η ΕΝΕΡΓΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Έχοντας αναφερθεί στα αξιώματα τα οποία καθορίζουν τη λειτουργία της Διοίκησης Ολικής ποιότητας σ' έναν οργανισμό, θα συνεχίσουν με την ανάπτυξη της φιλοσοφίας που πρέπει να έχει η διοίκηση για να εφαρμόσει καλύτερα τις αρχές της ποιότητας στο εσωτερικό της. Η βάση της εφαρμογής είναι η δέσμευση. Η διοίκηση πρέπει να είναι πιστή στις ποιοτικές δεσμεύσεις της, προκειμένου να τις εφαρμόσει με επιτυχία. Η δέσμευση της διοίκησης στα ανώτατα επίπεδα πρέπει να είναι ειλικρινής και ορατή κυρίως κατά τα αρχικά στάδια. Όπως αναφέρει ο (Oakland, J.S 2005: 135-148) «για να είναι επιτυχημένη στην προώθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει ν' αναφέρεται στο σύνολό της ξεκινώντας από την κορυφή, από το Γενικό Διευθυντή, ή τον ισοδύναμό του, στη συνέχεια να εμπλέκει τους διευθυντές και όλους τους μάνατζερ και να καταλήγει στα ανώτερα κλιμάκια της». Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα. Τα παραπάνω δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού εκπληρώσουν τις προσδοκίες του πελάτη.

Για να έχει όμως, η επιχείρηση αυτό το πλεονέκτημα είναι αναγκαίο να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της, τι περιμένουν από αυτή και πόσο καλά εκπληρώνει τις προσδοκίες τους (Oakland, J.S 2005: 135-148). Στην επιχείρηση διακρίνουμε δύο ειδών πελάτες. Τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς πελάτες. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι αυτοί που αγοράζουν τα προϊόντα της επιχείρησης, ενώ οι εσωτερικοί πελάτες είναι οι υπάλληλοι που πρέπει και αυτοί να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία που κάνουν. Αν οι εσωτερικοί πελάτες

δεν είναι ευχαριστημένοι από την επιχείρηση τότε αυτό θα έχει αρνητική επίδραση στους εξωτερικούς πελάτες. Η διαδικασία ικανοποίησης των αναγκών των πελατών αποτελείται από διάφορες στιγμές αλήθειας. Με τον όρο στιγμές αλήθειας (momentsoftruth) εννοούμε το χρόνο και τον τόπο όπου ο παραγωγός της υπηρεσίας έχει την ευκαιρία να επιδείξει στον πελάτη την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Στεφανάτος, Σ.,2000: 60-68,110).

Πρόκειται για μια αληθινή στιγμή. Στο επόμενο λεπτό η ευκαιρία έχει χαθεί. Αν τη δεδομένη στιγμή συμβεί ένα λάθος, είναι πολύ αργά να το διορθώσουμε. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να δημιουργηθεί μια καινούργια «στιγμή αλήθειας» κατά την οποία θα γίνει προσπάθεια να διορθωθεί το λάθος ή τουλάχιστον να δοθούν εξηγήσεις για τις αιτίες που το προκάλεσαν. Αυτό, φυσικά, είναι πολύ πιο ενοχλητικό και πιθανόν λιγότερο αποτελεσματικό σε σύγκριση με μια επιτυχημένη στιγμή αλήθειας. Στην πραγματικότητα ο πελάτης αποκτά την εμπειρία της υπηρεσίας από μια ολόκληρη σειρά στιγμών αλήθειας, όταν συναλλάσσεται με μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.

Η διοίκηση θα πρέπει να εστιάζει συνεχώς στη βελτίωση μέσα από την εφαρμογή των αρχών ποιότητας. Η εφαρμογή είναι απόρροια από τη μια της ομαδικής δουλειάς, ο οργανισμός πρέπει ως ομάδα να συγκεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση και από την άλλη των ατομικών ενεργειών του κάθε εργαζόμενου. Ένας εργαζόμενος που έχει δεσμευτεί στην κουλτούρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να ψάχνει συνεχώς για τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων της εργασίας του. Στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας πιστεύεται ότι ποτέ η επιχείρηση δε φτάνει στο τέλειο και γι' αυτό πρέπει να προσπαθεί συνεχώς για το καλύτερο. Οι απαιτήσεις των πελατών μεταβάλλονται συνεχώς γι' αυτό και η επιχείρηση πρέπει να δίνει προτεραιότητα στη πρόβλεψη και τη βελτίωση της ποιότητας παρά στην επίβλεψη και τη διόρθωση. Η βελτίωση είναι μια δραστηριότητα που σκοπεύει στο να αυξήσει το επίπεδο της ικανοποίησης των απαιτήσεων και των προσδοκιών. Η μέτρηση είναι το βασικό εργαλείο μεταξύ της πράξης και της βελτίωσης. Με βάση τη θεωρία η μέτρηση και ο προγραμματισμός είναι το κλειδί. Αν δεν προγραμματίζει ο οργανισμός δεν μπορεί και να ελέγχει. Αν δεν ελέγχει δεν μπορεί να διαχειρίζεται. Αν δεν διαχειρίζεται δεν μπορεί και να βελτιώνεται (Δημοσθένης Κ. Αγγελίδης 2001:45).

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι όλα τα άτομα που εργάζονται σε μία επιχείρηση πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας εκπληρώνοντας τους στόχους και τη δέσμευση της επιχείρησης. Η ενδυνάμωση και η εξουσιοδότηση των εργαζομένων μέσω ενός ομαδικού μηχανισμού για την πραγματοποίηση βελτιώσεων και αλλαγών είναι θεμελιώδης αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους περιορίζει σημαντικά τη διόρθωση και τον έλεγχο. Βασική προϋπόθεση για την πλήρη συμμετοχή είναι οι υπάλληλοι να γνωρίζουν τις αξίες, την πολιτική και

τους σκοπούς του οργανισμού έτσι ώστε να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις αποφάσεις κλειδιά (NationalInstituteofStandardsandTechnology,2002).

3.8 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να είναι σωστά δομημένο και τεκμηριωμένο προκειμένου να μπορούν όλα τα μέλη του οργανισμού να το ακολουθούν σταθερά και ομοιόμορφα. Αρχικά πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός λειτουργικού Μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στη συνέχεια να αναπτύξει ένα Εγχειρίδιο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο οποίο να περιγράφει όλες τις λειτουργικές διαδικασίες σε αντιστοιχία με το μοντέλο. Τα βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθούνται είναι τα ακόλουθα (DepartmentofTradeandIndustry, 2006):

ΒΗΜΑ 1^ο : Διοίκηση

Στο βήμα πρώτο γίνεται αναφορά στη διοίκηση. Η τελευταία θα πρέπει να ακολουθεί ένα μοντέλο ποιότητας το οποίο συντάσσεται με το περιεχόμενο την Αποστολή της επιχείρησης, με το προσδιορισμό του Οράματος της επιχείρησης, με το προσδιορισμό της δέσμευσης της Διοίκησης και της μακροπρόθεσμης προοπτικής με την εμπλοκή των εργαζομένων στη Διαδικασία Ποιότητας μέσω της επιτροπής τη βελτίωση της ποιότητας και των Ομάδων Βελτίωσης της Ποιότητας, με το προσδιορισμό της διαδικασίας μέσω της οποίας αντιλαμβάνονται, κατανοούνται και εκπληρώνονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών, με τη προδιαγραφή των εμπλεκόμενων υποστηρικτικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται για το Σύστημα Ποιότητας, με το προσδιορισμό των ορθών και δομημένων μεθόδων, διαδικασιών και μεθοδολογιών που θα χρησιμοποιηθούν για τη Βελτίωση της Ποιότητας. Τέλος με το προσδιορισμό της αντιμετώπισης των αναγκών εκπαίδευσης.

ΒΗΜΑ 2^ο : Αποστολή

Η αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει να συνδέεται με το προσδιορισμό των αναγκών και των απαιτήσεων των Πελατών, με το προσδιορισμό της Αποστολής της επιχείρησης σε σχέση με τους πελάτες, με το προσδιορισμό και εφαρμογή των αναγκαίων δομών, ευθυνών και απαιτήσεων της επιχείρησης που απαιτούνται για τη διασύνδεση με τους προμηθευτές και την ικανοποίηση των Πελατών.

ΒΗΜΑ 3^ο : Διαδικασίες

Οι διαδικασίες θα πρέπει να είναι απόρροια προσδιορισμού όλων των διαδικασιών που επιδρούν στην ποιότητα της περιγραφής όλων των απαιτήσεων των διαδικασιών και τέλος της εφαρμογής στόχων βελτίωσης και προτεραιοτήτων.

ΒΗΜΑ 4^ο : Προγράμματα

Τέλος, θα πρέπει να υπάρχουν προγράμματα βελτίωσης και ανάπτυξης συστημάτων μέτρησης της απόδοσης των ευρύτερων τμημάτων της επιχείρησης (Mani T., Murugan M & Rajendral C., 2003).

3.90 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις – επαφές με τον πελάτη. Το πρόβλημα για τα στελέχη είναι να καταφέρουν να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες στο προσωπικό. Η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών προϋποθέτει (Γούναρης Σ., 2003:88-91) τη κατανόηση των αναγκών των πελατών. Η πιο βασική αρχή ποιοτικής εξυπηρέτησης είναι η αναγνώριση και η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Τη τοποθέτηση των αναγκών του πελάτη σε πρώτη θέση. Αφού έχουν αναγνωρισθεί οι ανάγκες ενός πελάτη βασικό θέμα πρέπει να γίνει η ικανοποίησή τους. Ένας υπάλληλος, ο οποίος, έρχεται σε επαφή με πελάτες είναι πιο αποτελεσματικός όταν ο πελάτης έχει έρθει ήδη σ' επαφή με την εταιρεία και έχει σχηματίσει καλή εντύπωση για την εξυπηρέτησή της.

Στις επιχειρήσεις η κατάλληλη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και για την ίδια την επιβίωσή τους. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε επιχείρηση, συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης (Jones and Lockwood, 1989: 149-168). Η ύπαρξη απλά και μόνο ενός τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού, σε μια επιχείρηση, είναι αναγκαία, δεν είναι όμως αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων. Χρειάζεται παράλληλα όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων της επιχείρησης να είναι σε θέση να επιλέγουν, να εκπαιδεύουν, να διευθύνουν και να αξιολογούν τους υφιστάμενους τους. Οι πιο πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση των εργαζομένων ως κόστος. Είναι φυσικό, επομένως, η εκπαίδευση να περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που καλύπτει την ποικιλία των ανθρώπινων αναγκών δημιουργεί για κάθε επιχείρηση το πιο σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν και κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και την αποδοχή των στόχων της επιχειρηματικής στρατηγικής (McDonough, A.M., 2003).

Η σημαντικότερη, ίσως, προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στους

εργαζομένους και τα διοικητικά στελέχη. Για την ουσιαστική υποκίνηση των εργαζομένων απαιτείται ο προσδιορισμός και η κατανόηση των αναγκών τους και ο συνδυασμός με τα κατάλληλα κίνητρα. Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση ανήκουν σε τρεις κατηγορίες (SekaranU.,1989: 347-359).

Όσον αφορά τα οικονομικά ή τα υλικά κίνητρα, αυτά περιλαμβάνουν τις αυξήσεις στις αποδοχές, τα bonus καθώς και τις διάφορες παροχές που έχουν οικονομικά οφέλη, όπως, τη διάθεση αυτοκινήτου από την πλευρά της επιχείρησης ή την παροχή διαμονής κ.α. Στα κοινωνικά κριτήρια, ανήκουν εκείνα που έχουν σχέση με την αναγνώριση του ατόμου από τους συναδέλφους, τους πελάτες ή τον κοινωνικό περίγυρο. Ενώ τέλος, τα κίνητρα για μορφές δραστηριοποίησης, συνδέονται περισσότερο με άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη ανάπτυξης της προσωπικότητάς τους και συνδέεται με τη δυνατότητα συμμετοχής σε δραστηριότητες που αντιμετωπίζουν επαγγελματικές προκλήσεις όπως η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας. Για να είναι, όμως, αποτελεσματική η παροχή κινήτρων πρέπει να γίνεται σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών κάθε στελέχους, να προσφέρει αξιολογη ποικιλία κινήτρων, να διαμορφώνει ένα κατάλληλο συνδυασμό κινήτρων, που να ταιριάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες του ατόμου, να σχετίζει τα κίνητρα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, αλλά και να διατηρεί την απαραίτητη ευελιξία για την προσαρμογή των κινήτρων ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Δερβιτσιώτης Ν., Κ.,2001:114-118).

3.10ΟΜΑΔΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ομάδα βελτίωσης, αποτελείται από άτομα τα οποία διαθέτουν τις απαιτούμενες κάθε φορά γνώσεις και ικανότητες με στόχο να συμμετέχουν εκπρόσωποι όλων των τμημάτων που έχουν πρόβλημα ποιότητας και θα αποτελείται η συγκεκριμένη ομάδα από τη Διοίκηση. Στο εσωτερικό περιβάλλον οι εργαζόμενοι μπορούν να εντοπίζουν προβλήματα ποιότητας και να προτείνουν τρόπους για την αντιμετώπισή τους ενώ στο εξωτερικό περιβάλλον οι πελάτες της επιχείρησης είναι σε θέση να συγκρίνουν την ποιότητα του προϊόντος και της παρεχόμενης εξυπηρέτησης με αυτή των ανταγωνιστών και να κάνουν προτάσεις για τη βελτίωση. Ένα σημαντικό μέρος της δράσης της ποιότητας σε συνδυασμό με το ανθρώπινο δυναμικό είναι η εφαρμογή των κύκλων ποιότητας. Ο πρωταρχικός σκοπός των κύκλων ποιότητας είναι να παρέχουν την ισχυρή παρακίνηση που επιτρέπει στους ανθρώπους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για τις δικές τους ενέργειες και για το δικό του μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο όρος Διασφάλισης Ποιότητας αποτέλεσε αντικείμενο αμφισβήτησης και αυστηρής κριτικής και έχει κατά καιρούς παρερμηνευτεί από πολλούς. Μερικοί θεωρητικοί πιστεύουν ότι η διασφάλιση αποτελεί την ουσία του Ποιοτικού Ελέγχου, ενώ για άλλους είναι μια φιλοσοφία ολοκληρωμένη ώστε η επιχείρηση να επιτύχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Κατά το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης διασφάλιση ποιότητας είναι «όλες εκείνες οι προσχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες απαραίτητες για να δώσουν τη σιγουριά ότι το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις για ποιότητα» (ISO 8402, 1986).

Η εμφάνιση του όρου Διασφάλιση Ποιότητας οριοθετεί την στροφή των επιχειρήσεων από τον έλεγχο ποιότητας στην πρόληψη της ποιότητας. Η φιλοσοφία της διασφάλισης ποιότητας είναι ότι η παρέμβαση στην ποιότητα πρέπει να γίνει στα αρχικά στάδια σχεδίασης του προϊόντος και απαιτεί την αποτελεσματική τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών στην παραγωγική διαδικασία καθώς και στη συστηματική αναπληροφόρηση με τους προμηθευτές και τους εργαζομένους.

Για την αποτελεσματική διασφάλιση της ποιότητας είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Ο Διεθνής Οργανισμός Ποιότητας έχει αναπτύξει αναγνωρισμένα συστήματα ποιότητας, όπως το ISO 9000, τα οποία θα αναλύσουμε παρακάτω.

4.2Ο ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ (ISO)

Η Διεθνής Τυποποίηση ξεκίνησε το 1906 ασχολούμενη με ηλεκτροτεχνικά θέματα. Παρότι έγιναν κάποιες προσπάθειες στην δεκαετία του '30 ν' ασχοληθεί και με άλλα τεχνικά πεδία, δεν είχαν αποτέλεσμα έως ότου δημιουργήθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization, διακριτική ονομασία: ISO).

Κατά την διάρκεια μίας συνεδρίασης στο έγινε στο Λονδίνο τον Οκτώβριο του 1946, αντιπρόσωποι από 25 χώρες αποφάσισαν να δημιουργήσουν ένα νέο Διεθνή Οργανισμό, στόχος του οποίου θα ήταν να διευκολύνει τον διεθνή συντονισμό και την ενοποίηση των βιομηχανικών Προτύπων. Ο νέος Οργανισμός ISO, άρχισε να λειτουργεί επισήμως στις 23 Φεβρουαρίου 1947.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης είναι γνωστός ως ISO και αυτή η ονομασία του ισχύει διεθνώς. Η αμερικάνικη προφορά είναι άϊσο, η ευρωπαϊκή προφορά είναι ίζο, ενώ οι προφορές άιζο και άι-εσ-όου είναι λανθασμένες. Στα ελληνικά απόλυτα ορθή είναι η προφορά ίσο.

Το ISO δεν είναι αρκτικόλεξο ούτε ακρώνυμο, αλλά είναι ανεξάρτητη συντομογραφία που προέρχεται από την ελληνική λέξη, ίσως, η οποία έχει δώσει το πρόθεμα iso (Wikipedia). Αυτήν ακριβώς την «δέσμευση ισότητας» που ενυπάρχει στην Τυποποίηση ήθελαν να δείξουν οι 25 ιδρυτικές χώρες του ISO επιλέγοντας το σύντομο συμβολικό όνομα (Wikipedia).

4.3Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Πιστοποίηση είναι η διεργασία κατά την οποία επιβεβαιώνεται ότι ένα προϊόν έχει παραχθεί σύμφωνα με ένα πρότυπο και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ή ένα σύστημα διαχείρισης πληροί τις απαιτήσεις ενός προτύπου. Η διαδικασία της επιβεβαίωσης διενεργείται με επιθεωρήσεις που πραγματοποιούνται από ανεξάρτητο οργανισμό επιθεώρησης.

Διαπίστευση είναι η διαδικασία της επίσημης αναγνώρισης ενός Φορέα Πιστοποίησης ότι είναι ικανός να πραγματοποιεί δραστηριότητες πιστοποίησης, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και προδιαγραφές του εκάστοτε προτύπου για συγκεκριμένους επιχειρηματικούς ή και βιομηχανικούς τομείς, με αμεροληψία και τεκμηριωμένη επάρκεια. Η Διαπίστευση, μέσω συστηματικής αξιολόγησης και επιτήρησης, αποδεικνύει ότι οι Φορείς Πιστοποίησης είναι ικανοί, ανεξάρτητοι και εν κατακλείδι, παρέχουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, μειώνοντας τον κίνδυνο για τα όποια ενδιαφερόμενα μέρη (κυβέρνηση, επιχειρήσεις, πελάτες κ.λπ.).

Άρα η διαπίστευση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένας Οργανισμός Ελέγχου κρίνεται από μια αρμόδια αρχή ότι, διαθέτει την ικανότητα, ώστε να παρέχει την υπηρεσία της πιστοποίησης σε κάθε ενδιαφερόμενο, για το αντικείμενο για το οποίο έχει διαπιστευτεί.

4.4Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000

Το πρώτο πρότυπο Ποιότητας αναπτύχθηκε το 1920 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το συγκεκριμένο πρότυπο ονομαζόταν πρότυπο πυρομαχικών και το ανέπτυξαν οι Βρετανοί, με σκοπό να έχουν υψηλής ποιότητας οπικά συστήματα, τα οποία θα δημιουργούσαν προβλήματα στον εχθρό, χωρίς να βάζουν σε κίνδυνο τους στρατιώτες του Βρετανικού στρατού. Το 1950 ο Αμερικάνος ναύαρχος Rickover ανέπτυξε μια λίστα με 18 αιτίες στις οποίες οφειλόταν τα περισσότερα ελαττώματα στην κατασκευή των υποβρυχίων, στοχεύοντας στο να μην επαναληφθούν.

Το 1946 στη Γενεύη της Ελβετίας ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO, InternationalStandardOrganization). Βασικός σκοπός του ήταν η δημιουργία κοινών διεθνών προτύπων για την παραγωγή και το εμπόριο (Αγγελίδης Κ.Δ, 2001).

Η πρώτη σειρά διεθνών προτύπων από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standard Organization) για τη διασφάλιση της ποιότητας κυκλοφόρησε το 1987 με την γενική ονομασία ISO 9000 και εξειδικευμένα πρότυπα ανάλογα με το είδος εφαρμογής. Η ευρύτητα στη χρήση τους αλλά κυρίως η καθολική αποδοχή τους οδήγησε στην πρώτη γενική αναθεώρησή τους το 2004. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι χρήσιμα σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων από βιομηχανίες έως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως ιατρική, τουρισμός, ασφαλιστικές εταιρείες κ.λπ.

Η επιβίωση ενός οργανισμού στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά και η πιθανή επιτυχία του ανεξάρτητα από τις συνεχείς πιέσεις που δέχεται από τις έξωθεν δυνάμεις π.χ. οικονομικές πιέσεις, τεχνολογικές εξελίξεις, πολιτικές ανακατατάξεις, κοινωνικές μεταβολές κ.λπ. βασίζεται πια σε μεγάλο βαθμό στη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Σύμφωνα με τον Αρβανιτογιάννη Σ.Ι, 2002:103, η ποιότητα ορίζεται ως το «σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που στηρίζεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί δηλωμένες ή επιβαλλόμενες ανάγκες».

Η ποιότητα ορίζεται μέσω δύο διαφορετικών διεργασιών: του Ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος Ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της ποιότητας και ασκείται σε όλα τα επίπεδα στα οποία εστιάζει η Διασφάλιση Ποιότητας δίνοντας συγκεκριμένες ενδείξεις ότι οι απαιτήσεις ποιότητας πρόκειται να εκπληρωθούν.

4.5.1 ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000:2004

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 κατατάσσονται σε 3 βασικές κατηγορίες (Αρβανιτογιάννης Σ.Ι, 2002):

- ✚ Πρώτον, στον ορισμό. Το πρότυπο της κατηγορίας αυτής ISO 8402 περιέχει του αστικού όρους και ορισμούς εννοιών αναφορικά με τη διαχείριση και διασφάλιση ποιότητας.
- ✚ Δεύτερον, στις οδηγίες για επιλογή και χρήση. Τα πρότυπα ISO 9000-1, ISO 9000-2, ISO 9000-3 και ISO 9000-4, παρέχουν οδηγίες ως προς την επιλογή, χρήση και εφαρμογή των προτύπων μιας σειράς ISO 9000.
- ✚ Τρίτον, στα στοιχεία συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Τα πρότυπα που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή παρέχουν τα βασικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Είναι κατευθυντήριες οδηγίες υπό τη μορφή συμβουλών και παρέχουν βοήθεια σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις για την ανάπτυξη και υλοποίηση ενός αποτελεσματικού ενδο- επιχειρησιακού

προγράμματος για τη διασφάλιση της ποιότητας. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα πρότυπα ISO 9004-1, ISO 9004-2, ISO 9004-3 και ISO 9004-4.

Για τη διαπίστωση της συμμόρφωσης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης προς ένα από τα τρία μοντέλα διασφάλισης ποιότητας χρησιμοποιείται ο μηχανισμός της πιστοποίησης. Η πιστοποίηση είναι ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη διαπίστωση από έναν αρμόδιο φορέα, τον Οργανισμό Πιστοποίησης, ότι ο ενδιαφερόμενος οργανισμός ή επιχείρηση λειτουργεί με βάση ένα αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας το οποίο εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000.

4.5.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ISO 9000:2000

Ποιότητα (Quality), είναι ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών που ικανοποιεί απαιτήσεις.

Τα έμφυτα χαρακτηριστικά, σε αντιδιαστολή με τα προδιαγραφόμενα, ενυπάρχουν σαν μόνιμα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Οι απαιτήσεις, αφορούν ανάγκες ή προσδοκίες που είναι προσδιορισμένες (δηλωμένες ξεκάθαρα π.χ. γραπτώς), συνεπαγόμενες, ή υποχρεωτικές από τη νομοθεσία.

Κατηγορία, είναι ο βαθμός που αποδίδεται σε διαφορετικές απαιτήσεις ποιότητας για προϊόντα που έχουν την ίδια χρήση, π.χ. κατηγορία ξενοδοχείου «τεσσάρων αστέρων», κατηγορία αυτοκινήτων «πολυτελείας».

Διαχείριση Ποιότητας, είναι συντονισμένες δραστηριότητες για τη διοίκηση και έλεγχο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αναφορικά με την ποιότητα.

Διασφάλιση Ποιότητας, είναι μέρος της διαχείρισης της ποιότητας που εστιάζεται στην παροχή εμπιστοσύνης ότι οι απαιτήσεις ποιότητας θα ικανοποιηθούν. Η διασφάλιση της ποιότητας πραγματοποιείται με το σχεδιασμό και την εφαρμογή δράσεων για την επίτευξη της ποιότητας.

Ποιοτικός Έλεγχος, είναι μέρος της διαχείρισης της ποιότητας που εστιάζεται στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της ποιότητας. Ο ποιοτικός έλεγχος πραγματοποιείται με το σχεδιασμό και τη διενέργεια επιθεωρήσεων και δοκιμών στα ενδιάμεσα και το τελικό προϊόν.

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, είναι ένα σύστημα διαχείρισης για τη διοίκηση και τον έλεγχο ενός οργανισμού αναφορικά με την ποιότητα.

Οργανισμός, είναι ένα σύνολο ανθρώπων και κτιριακών εγκαταστάσεων με καθορισμένες ευθύνες, εξουσίες και σχέσεις μεταξύ τους. Ένας Οργανισμός είναι δυνατό να περιλαμβάνει διαφορετικά συστήματα διαχείρισης, που θα

αναφέρονται π.χ. στην ποιότητα, το κόστος, στο χρόνο, την ασφάλεια στην εργασία, το περιβάλλον, κλπ.

Πολιτική Ποιότητας, είναι οι γενικές προθέσεις και κατευθύνσεις ενός οργανισμού που σχετίζονται με την ποιότητα, όπως επίσημα καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση.

Ικανοποίηση του Πελάτη, είναι η άποψη του πελάτη για τον βαθμό στον οποίο έχουν εκπληρωθεί οι απαιτήσεις του.

Εγχειρίδιο ποιότητας, είναι ένα έγγραφο που καθορίζει λεπτομερώς το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας ενός οργανισμού.

Πρόγραμμα Ποιότητας, είναι ένα έγγραφο που καθορίζει λεπτομερώς ποιες διαδικασίες και σχετιζόμενοι με αυτές πόροι θα εφαρμοστούν από ποιόν και πότε σε ένα συγκεκριμένο έργο, προϊόν, διεργασία ή σύμβαση.

Διεργασία, ονομάζεται ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων και αλληλοεπιδρώμενων δραστηριοτήτων που μετασχηματίζουν εισερχόμενα στοιχεία σε εξερχόμενα στοιχεία.

Διαδικασία, είναι ένας λεπτομερώς καθορισμένος τρόπος για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας ή διεργασίας.

Οι διαδικασίες μπορεί να παραπέμπουν σε Οδηγίες Εργασίας, οι οποίες είναι πρακτικές υποδείξεις για τον τρόπο εκτέλεσης μίας συγκεκριμένης εργασίας.

4.5.3 ΠΡΟΤΥΠΙΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000: 2000

Βασισμένη στην παγκόσμια εμπειρία εφαρμογής των προτύπων της σειράς ISO 9000(2004), η τεχνική επιτροπή του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ISO τα προηγούμενα χρόνια ξεκίνησε μια μεγάλη συζήτηση για την αναμόρφωση και προσαρμογή τους στις σημερινές απαιτήσεις της αγοράς. Κατέληξε στις τελικές προτάσεις της το καλοκαίρι του 2000, και παρέπεμψε το τελικό κείμενο προς έγκριση. Το Νοέμβριο του 2000, εκδόθηκε από το ISO η αναθεωρημένη σειρά προτύπων ISO 9000: 2000.

Οι αλλαγές στη σειρά των προτύπων περιλαμβάνουν την σύμπτυξη των ISO 9001: 2004, το ISO 9001: 2000 (Τσιότρας, 2003), όπως επίσης και την σύμπτυξη του ISO 8402 και μέρος του ISO 9000-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9000: 2000.

Την αναθεώρηση του ISO 9004-1, σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9004:2000 (οδηγίες για βελτίωση στην απόδοση της επιχείρησης), όπως και την σύμπτυξη του ISO 10011 με τα ISO 14010, ISO 14011 ΚΑΙ ISO 14012 σε ένα καινούργιο πρότυπο (οδηγίες) για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας και περιβαλλοντικών συστημάτων.

Οι κυριότερες αλλαγές που έχουν ενσωματωθεί στο νέο πρότυπο ISO 9001: 2000 και ISO 9004: 2000, αναφέρονται στη νέα δομή προσανατολισμένη στις διαδικασίες, που υποστηρίζεται από μια πιο λογική σειρά των περιεχομένων του προτύπου, η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, ως ένα σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη του συστήματος ποιότητας. Επιπλέον υπάρχει, μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο της ανώτατης διοίκησης ο οποίος περιλαμβάνει τη δέσμευσή της στην ανάπτυξη και βελτίωση του συστήματος ποιότητας, συνυπολογισμό κανονισμών και νομικών απαιτήσεων, καθώς και καθορισμό μετρήσιμων στόχων σε κάθε σχετική λειτουργία και επίπεδο του οργανισμού (Τσιότρας, 2003).

Έχει γίνει συγκεκριμένη αναφορά στις αρχές της διαχείρισης ποιότητας και λαμβάνονται υπόψη τα οφέλη και οι ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών (επιχείρησης, πελατών, εργαζομένων κ.λπ.). Επίσης, δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στη διαθεσιμότητα των πόρων και καθορίζεται η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, καθώς και οι μετρήσεις επεκτείνονται στο σύστημα, στις διαδικασίες και στο προϊόν. Μια σημαντική αλλαγή στο νέο πρότυπο ISO 9000 είναι ότι περιέχει μόνο 4 παραγράφους αντί των 20 του ISO 9001: 2004 (Mullins, L.J., 1996).

4.5.4 ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 14.000

Η προστασία και η αποκατάσταση του περιβάλλοντος στις μέρες μας συσσωρεύει το ενδιαφέρον και την ανησυχία, συνεχώς, μεγαλύτερων τμημάτων του κοινού και είναι σαφής η τάση για θέσπιση αυστηρότερων κανονισμών και μεγαλύτερων ποινών για όσους φορείς προκαλούν ρύπανση και περιβαλλοντικούς κινδύνους. Για βιομηχανικούς οργανισμούς είναι σαφές ότι η πρόκληση ρύπανσης και περιβαλλοντικής κρίσης γενικότερα, έχει άμεσες συνέπειες με σαφές οικονομικό κόστος οπότε για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων και την πρόληψη των περιβαλλοντικών κρίσεων έχουν αναπτυχθεί και διεθνή πρότυπα αλλά και ρυθμίσεις που αφορούν την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Environmental Management Systems- EMS), σε οργανισμούς κάθε τύπου.

Το βασικό διεθνές πρότυπο που καθορίζει τις προδιαγραφές για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι: το πρότυπο ISO 14001: 2004 που αναπτύχθηκε από τον οργανισμό ISO (International Organization of Standardization). Το πρότυπο αυτό ανήκει στην σειρά διεθνών προτύπων ISO 14000.

Παράλληλα με το πρότυπο ISO 14001: 2006, έχει θεσπισθεί και ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός EMAS.

Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εισαγωγή και εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, είναι κυρίως τα εξής:

1. Ταυτόχρονη συστηματική προσέγγιση και επίτευξη των περιβαλλοντικών και επιχειρηματικών στόχων.
2. Κέρδη από την εξοικονόμηση φυσικών πόρων.
3. Μείωση του κόστους επεξεργασίας και απόρριψης λυμάτων.
4. Βελτίωση της γενικής εικόνας της επιχείρησης προς το ευρύ κοινό.
5. Ελαχιστοποίηση των προστίμων από παραβάσεις της νομοθεσίας. (Βασιλόπουλος Μ., 2008)

4.5.5 ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 14001

Ο (International Organization for Standardization) είναι ένας διεθνής οργανισμός εξειδικευμένος στη δημοσίευση προτύπων με 180 Τεχνικές Επιτροπές, που αναπτύσσουν διεθνή πρότυπα, στοχεύοντας στη διευκόλυνση της συνεργασίας, στη σφαίρα των Πνευματικών, επιστημονικών, τεχνολογικών και οικονομικών δραστηριοτήτων. Το 2006 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), διαβλέποντας τις ανάγκες της αγοράς και με την εμπειρία των προηγούμενων προτύπων ISO 9000 για τη διασφάλιση της ποιότητας προϊόντων και των διαδικασιών τους, υιοθέτησε τα Διεθνή Πρότυπα ISO 14000, για θέματα διασφάλισης της Ποιότητας του περιβάλλοντος. (McDonough, A.M., 2003)

Το ISO 14001 αποτελεί μοντέλο για ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που επιδέχεται αξιολόγηση από φορείς πιστοποίησης. Σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, ο σχεδιασμός ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης στηρίζεται στον εντοπισμό εκείνων των εργασιών μίας εταιρείας που επιβαρύνουν το Περιβάλλον. Καθορίζονται οι στόχοι που οδηγούν σε μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Ποσοτικοποιούνται και ορίζονται οι απαραίτητες οι απαραίτητες διαδικασίες, των οποίων η διαρκής εφαρμογή εξασφαλίζει την επίτευξή τους. Ελέγχονται ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποιητική εφαρμογή τους και αν χρειαστεί, γίνονται οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Παράλληλα, καταγράφονται οι υπευθυνότητες του προσωπικού που εκτελεί αυτές τις διαδικασίες, το οποίο και εκπαιδεύεται κατάλληλα. (Καράμπελα Α., 2001)

4.5.6 ISO 28000

Το πρότυπο ISO/PAS 28000: 2005, έχει στόχο τα εξής:

- ✓ Βελτίωση της διαχείρισης της ροής των φορτίων.
- ✓ Καταπολέμηση των υφαρπαγών.
- ✓ Καθορισμός των απαιτήσεων που πρέπει να ικανοποιήσει η επιχείρηση για να καθιερώσει, να εφαρμόσει, να διατηρήσει και να βελτιώσει το Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας.
- ✓ Αντιμετώπιση της πειρατείας και των τρομοκρατικών επιθέσεων.

- ✓ Να ενσωματώνει την προσέγγιση της διεργασίας, που εμπεριέχεται και στα άλλα πρότυπα Διαχείρισης Συστημάτων όπως τα ISO 9001: 2000 ΚΑΙ ISO 14001: 2004.
- ✓ Συμπεριλαμβάνει τον κύκλο Σχεδιάζω- Υλοποιώ- Ελέγχω- Ενεργώ, την απαίτηση για συνεχή βελτίωση και τα στοιχεία ανάλυσης της επικινδυνότητας του ISO 14001: 2004.

4.5.7 ISO 3166

Το ISO3166 είναι ένα διεθνές πρότυπο για τους κωδικούς χωρών και τους κωδικούς για τις υποδιαιρέσεις τους. Ο σκοπός του είναι να καθιερώσει διεθνώς αναγνωρισμένους κώδικες, για την αναπαράσταση των ονομάτων των χωρών, εδαφών ή περιοχές γεωγραφικού ενδιαφέροντος και τις υποδιαιρέσεις τους. Ωστόσο, το ISO3166 δεν θεσπίζει τα ονόματα των χωρών, παρά μόνο τους κωδικούς που τις εκπροσωπούν.

Τα ονόματα των χωρών προέρχονται από πηγές των Ηνωμένων Εθνών. Τα νέα ονόματα ή κωδικοί προσθέτονται αυτόματα όταν τα Ηνωμένα Έθνη δημοσιεύουν νέα ονόματα είτε στα ονόματα Χώρας Δελτίων Ορολογίας ή στη Χώρα και Κωδικοί Περιοχών, για στατιστική χρήση συντηρείται από τις Διευθύνσεις Στατιστικής των Ηνωμένων Εθνών. Τα ονόματα για τις υποδιαιρέσεις που λαμβάνονται από τις αρμόδιες επίσημες εθνικές πηγές πληροφόρησης.

Το ISO 3166 εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1974 ως ένα ενιαίο πρότυπο για τον καθορισμό των κωδικών χωρών. Επεκτάθηκε σε τρία μέρη το 1997, που περιλαμβάνουν τους κωδικούς για τις υποδιαιρέσεις και τους κωδικούς για τα ονόματα των χωρών, δεν είναι πλέον σε χρήση. Από τα τρία μέρη, το μέρος 1, ISO 3166-1 χρησιμοποιείται πιο συχνά.

Το πρότυπο ISO 3166-1 είναι ένα από τα πιο γνωστά και ευρέως χρησιμοποιούμενα πρότυπα στον κόσμο για την κωδικοποίηση ονομάτων χωρών. Χρησιμοποιώντας έναν κώδικα γραμμάτων ή και αριθμών που αντιπροσωπεύουν το όνομα της χώρας, βοηθούν στην εξοικονόμηση χρόνου και ενέργειας και επιπλέον, μειώνουν το ποσοστό σφάλματος. Οι κωδικοί των χωρών κατά ISO 3166-1, χρησιμοποιούνται από πολλές οργανώσεις, επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις.

Ο Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης (ISO) καθορίζει τρεις διαφορετικούς κώδικες για κάθε περιοχή:

- ISO 3166-1 alpha-2, ένα σύστημα δύο γραμμάτων με πολλές εφαρμογές και κυριότερη τα topleveldomains για όλες τις χώρες.
- ISO 3166-1 alpha-3, ένα σύστημα τριών γραμμάτων.
- ISO 3166-1 αριθμητικό, ένα τριψήφιο αριθμητικό σύστημα, είναι ίδιο με αυτό που καθορίζεται από το Στατιστικό Τμήμα των Ηνωμένων Εθνών.

Ο ISO 3166-1 δεν είναι το μόνο πρότυπο για κώδικες χωρών. Η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή και η FIFA έχουν τους δικούς τους καταλόγους κωδικών τριών γραμμάτων, που αντιστοιχούν συνήθως στους alpha-3 κώδικες του ISO 3166-1.

▼ ISO 3166-2:2007

Το ISO 3166-2:2007, ορίζει τους κωδικούς για τα ονόματα των κυριότερων υποδιαιρέσεων (πχ. Επαρχίες ή πολιτείες) από όλες τις χώρες που κωδικοποιούνται στο ISO 3166-1. Ο κώδικας βασίζεται στον κώδικα των δύο γραμμάτων του ISO 3166-1, οποίος ακολουθείται από μια παύλα και μέχρι τρεις αλφαβητικούς χαρακτήρες. Οι χαρακτήρες μετά την παύλα, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μόνοι τους, αλλά θα πρέπει να προηγείται αυτών ο κωδικός της χώρας alpha-2, ώστε να υποδηλώνεται μια υποδιαίρεση. Οι κωδικοί που υποδηλώνουν την υποδιαίρεση προέρχονται, συνήθως, από Εθνικές πηγές και από συστήματα κωδικοποίησης της χώρας.

▼ ISO 3166-3:1999

Ορίζει τους κωδικούς για τα ονόματα χωρών που έχουν διαγραφεί από το πρότυπο ISO 3166-1, από την πρώτη δημοσίευσή του το 1974. Το επίσημο όνομα του προτύπου είναι **Κώδικες για την αντιπροσώπευση των ονομάτων των χωρών και των υποδιαιρέσεών τους- Μέρος 3: Κωδικός που χρησιμοποιούνταν παλαιότερα για ονόματα των χωρών**. Εκδόθηκε πρώτη φορά το 1999. Τα στοιχεία για τον κωδικό που χρησιμοποιούνταν παλαιότερα για τα ονόματα των χωρών, είχαν μήκος τέσσερις αλφαβητικούς χαρακτήρες και η δομή τους εξαρτάται από τον λόγο για τον οποίο το όνομα της χώρας έχει αφαιρεθεί από το πρότυπο ISO 3166-1.

Μια χώρα μπορεί να αλλάξει ένα σημαντικό μέρος του ονόματός της, για παράδειγμα, η Βιρμανία (BU) μετονομάστηκε σε Μιανμάρ (MM) ΤΟ 1989. Ο κωδικός για το πρώην χρησιμοποιούμενο όνομα χώρας είναι, πλέον, BUMM.

Μία χώρα μπορεί να χωριστεί σε δύο ή περισσότερα καινούργια τμήματα, για παράδειγμα, η Τσεχοσλοβακία χωρίστηκε σε Τσεχία και Σλοβακία το 1993. Ο κωδικός για τη χώρα που χρησιμοποιούσε παλαιότερα το όνομα Τσεχοσλοβακία είναι CSHH, HH σημαίνει ότι δεν υπάρχει καμιά χώρα διάδοχος.

Δύο ή περισσότερες χώρες μπορεί να συγχωνευτούν, για παράδειγμα, η Δημοκρατική Υεμένη (YD) και η Αραβική Δημοκρατία της Υεμένης (YE), συγχωνεύθηκε με τη Δημοκρατία της Υεμένης (YE) το 1990. Ο κωδικός που χρησιμοποιείται, για την χώρα που χρησιμοποιούνταν παλαιότερα είναι Δημοκρατική Υεμένη YDYE.

4.5.8 ISO 26000

Το διεθνές πρότυπο ISO 26000 δεν αποτελεί ένα πρότυπο διοίκησης και δε θέτει απαιτήσεις αλλά προσφέρει τη δυνατότητα να επιλέγει κάθε οργανισμός ότι είναι καταλληλότερο για αυτόν. Το πρότυπο είναι ένας οδηγός που βοηθά τους οργανισμούς να ενσωματώνουν την κοινωνική ευθύνη στις αξίες και στις πρακτικές τους ή ένα έγγραφο αναφοράς που παρέχει καθοδήγηση για την κοινωνική ευθύνη. Απευθύνεται σε όλους τους τύπους οργανισμών, ιδιωτικούς και δημόσιους.

Βασικό δομικό στοιχείο του προτύπου αυτού είναι οι επτά θεμελιώδεις αρχές της κοινωνικής ευθύνης που αναφέρονται σε θέματα λογοδοσίας, διαύγειας και ηθικής, σεβασμού συμφερόντων, δικαιωμάτων, νόμων και κανόνων.

- ISO 26000:2010

Το πρότυπο αυτό παρέχει οδηγίες και όχι απαιτήσεις. Βοηθά να διευκρινίσει ποια είναι η κοινωνική ευθύνη, βοηθά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να μετατρέψουν τις αρχές σε αποτελεσματικές δράσεις και μετοχές βέλτιστων πρακτικών σχετικά με την κοινωνική ευθύνη, σε παγκόσμιο επίπεδο. Το πρότυπο αυτό, ξεκίνησε το 2010, μετά από πέντε χρόνια διαπραγματεύσεων μεταξύ πολλών διαφορετικών φορέων σε όλο τον κόσμο.

4.5.9 ISO 50001

Είναι μια προδιαγραφή που δημιουργήθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) για ένα σύστημα διαχείρισης της ενέργειας. Το πρότυπο αυτό καθορίζει τις απαιτήσεις για τη θέσπιση, εφαρμογή, διατήρηση και βελτίωση ενός συστήματος διαχείρισης της ενέργειας, των οποίων ο σκοπός είναι να καταστεί δυνατή η οργάνωση για να ακολουθήσει μια συστηματική προσέγγιση για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της ενεργειακής απόδοσης, συμπεριλαμβανομένης της ενεργειακής απόδοσης, της ενεργειακής ασφάλειας, την χρήση και την κατανάλωση ενέργειας.

Το πρότυπο έχει ως στόχο να βοηθήσει τους οργανισμούς να μειώσουν την ενεργειακή τους χρήση και ως εκ τούτου, το κόστος της ενέργειας και τις εκπομπές αερίων θερμοκηπίου. Το ISO 50001 εκδόθηκε τον Ιούνιο του 2011 και είναι κατάλληλο για κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθός του, τον τομέα ή την γεωγραφική περιοχή.

- ISO 50001:2011

Η δομή του έχει σχεδιαστεί σύμφωνα με άλλα πρότυπα συστήματα διαχείρισης και συγκεκριμένα το ISO 9001 (Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας) και το ISO 14001 (Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης). Παρέχει ένα πλαίσιο απαιτήσεων που βοηθούν τους οργανισμούς να:

- Αναπτύξουν πολιτική για την πιο αποδοτική χρήση της ενέργειας

- Û Καθορίσουν τους στόχους και τους στόχους για την επίτευξη της πολιτικής
- Û Χρησιμοποιούν τα δεδομένα για να κατανοήσουν καλύτερα και να λάβουν αποφάσεις σχετικά με τη χρήση και την κατανάλωση ενέργειας
- Û Μετρήσουν τα αποτελέσματα
- Û Επανεξετάσουν την αποτελεσματικότητα της πολιτικής
- Û Βελτιώνουν συνεχώς την διαχείριση της ενέργειας.

4.5.10 ISO 31000

Το πρότυπο αυτό επιδιώκει να παρέχει ένα παγκοσμίως αναγνωρισμένο πρότυπο για τους επαγγελματίες και τις επιχειρήσεις που απασχολούν τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων. Το γενικό πεδίο εφαρμογής του ISO 31000, ως μια οικογένεια προτύπων διαχείρισης κινδύνων, δεν έχει αναπτυχθεί για μια συγκεκριμένη βιομηχανική ομάδα, ένα σύστημα διαχείρισης αλλά για να παρέχει την καλύτερη δομή και πρακτική καθοδήγηση για όλες τις πράξεις που ασχολούνται με την διαχείριση του κινδύνου.

ISO 31000:2009


Παρέχει γενικές κατευθυντήριες γραμμές για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη συντήρηση των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων σε όλη την οργάνωση. Εκδόθηκε στις 13 Νοεμβρίου 2009.

Μια σειρά από άλλα πρότυπα, σχετίζονται με τη διαχείριση του κινδύνου:

- Ø ISO Guide 73:2009, Διαχείριση κινδύνου- Λεξιλόγιο. Συμπληρώνει το ISO 31000, παρέχοντας μια συλλογή των όρων και των ορισμών που σχετίζονται με τη διαχείριση του κινδύνου.
- Ø ISO / IEC 31010:2009, Διαχείριση κινδύνων- Τεχνικές αξιολόγησης του κινδύνου.

4.5.11 ISO 22000

Είναι ένα πρότυπο που αναπτύχθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης που αφορά την ασφάλεια των τροφίμων. Η ασφάλεια των τροφίμων συνδέεται με την παρουσία των τροφιμογενών κινδύνων στα τρόφιμα. Κίνδυνοι για την ασφάλεια των τροφίμων μπορούν να παρουσιαστούν σε οποιοδήποτε στάδιο της τροφικής αλυσίδας, έτσι λοιπόν, είναι απαραίτητο να γίνεται επαρκής έλεγχος. Τα ISO 22000 μπορεί να εφαρμοστεί ανεξάρτητα από άλλα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης. Ενσωματώνει τις αρχές του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP). Περιλαμβάνει μια σειρά από πρότυπα κάθε ένα από τα οποία εστιάζει σε διάφορες πτυχές της διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων.

- ISO 22000:2005, περιλαμβάνει τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων
- ISO / TS 22004:2005, παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή του ISO 22000
- ISO 22005:2007, επικεντρώνεται στην ιχνηλασιμότητα στην αλυσίδα τροφίμων και ζωοτροφών
- ISO / TS 22002-1:2009, περιλαμβάνει ειδικές προϋποθέσεις για την Παρασκευή των τροφίμων
- ISO / TS 22002-3:2011, περιλαμβάνει ειδικές προϋποθέσεις για τη γεωργία
- ISO / TS 22003:2007, παρέχει οδηγίες για τον έλεγχο και την πιστοποίηση φορέων
-  ISO 22000:2005

Καθορίζει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων και μπορεί να πιστοποιηθεί. Υποδεικνύει τι μια οργάνωση πρέπει να κάνει για να αποδείξει την ικανότητά της να ελέγχει κινδύνους για την ασφάλεια των τροφίμων, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι τα τρόφιμα είναι ασφαλή. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε οργανισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθος του ή την θέση την θέση του στην τροφική αλυσίδα.

4.5.12 ISO 4217

Είναι ένα διεθνές πρότυπο που καθιερώθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης που χρησιμοποιεί κωδικούς τριών γραμμάτων του λατινικού αλφάβητου ή εναλλακτικά έναν τριψήφιο αριθμητικό κωδικό για να περιγράψει τα ονόματα των νομισμάτων. Ο κατάλογος κωδικών του ISO 4217 είναι ο καθιερωμένος κανόνας στις τραπεζικές εργασίες και τις επιχειρήσεις σε όλον τον κόσμο για τον καθορισμό των διαφορετικών νομισμάτων.

Η πιο πρόσφατη έκδοση είναι το ISO 4217:2008. Σκοπός του είναι να καθιερώσει διεθνώς αναγνωρισμένους κώδικες για την αναπαράσταση των νομισμάτων.

4.5.13 ISO 639

Το ISO 639 είναι ένα από τα πολλά διεθνή στερεότυπα προτυποποίησης που καταλογογραφεί κωδικούς για ονόματα γλωσσών. Συντίθεται από διαφορετικά μέρη, δύο από τα οποία έχουν εκδοθεί. Τα υπόλοιπα βρίσκονται στη διαδικασία ανάπτυξης.

Το ISO 639 αποτελείται από:

- ✚ ISO 639-1:2002, Κωδικοί αναπαράστασης ονομάτων γλωσσών-- Μέρος 1: Alpha-2 κωδικοί
- ✚ ISO 639-2:1998, Κωδικοί αναπαράστασης ονομάτων γλωσσών-- Μέρος 2: Alpha-3 κωδικοί
Υπό ανάπτυξη:
- ✚ ISO 693-3:2006, Κωδικοί αναπαράστασης ονομάτων γλωσσών-- Μέρος 3: Alpha-3 κωδικοί πλήρους κάλυψης γλωσσών
- ✚ ISO 639-4:2007, Κωδικοί αναπαράστασης ονομάτων γλωσσών-- Μέρος 4: Οδηγίες και γενικές αρχές κωδικοποίησης γλωσσών
- ✚ ISO 693- 5:2006, Κωδικοί αναπαράστασης ονομάτων γλωσσών-- Μέρος 5: Alpha- 3 κωδικοί γλωσσικών οικογενειών και ομάδων γλωσσών
- ✚ ISO 639-6:2007, Κωδικοί αναπαράστασης ονομάτων γλωσσών-- Μέρος 6: Alpha-4 κωδικοί πλήρους κάλυψης γλωσσικής πολυμορφίας.

4.6Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ Ε.Ε. ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Το σύστημα HACCP (HazardAnalysisandCriticalControlPoints- Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου), χρησιμοποιείται για τους παρακάτω σκοπούς:

- § Ανάλυση των πιθανών κινδύνων στη λειτουργία μιας επιχείρησης παραγωγής τροφίμων.
- § Αναγνώριση και έλεγχο των σημείων σε εκείνες τις λειτουργίες από τις οποίες μπορεί να προκύψουν κίνδυνοι για τα τρόφιμα.
- § Αναγνώριση και εφαρμογή αποτελεσματικού ελέγχου και παρακολούθησης.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει στην κατοχή της ένα έγγραφο το οποίο να περιγράφει λεπτομερώς το Σχέδιο Ελέγχου Κινδύνων της επιχείρησης. Η Τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι μία από τις σημαντικότερες απαιτήσεις της ΔΟΠ.

Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένο με τα ακόλουθα στοιχεία:

- Û Ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας.
- Û Καταγεγραμμένες δηλώσεις πολιτικής και στόχων για την ποιότητα.
- Û Τεκμηριωμένες Διαδικασίες.
- Û Έγγραφα απαραίτητα για την αποτελεσματική σχεδίαση, υλοποίηση, έλεγχο των διεργασιών.
- Û Αρχεία που τηρούνται και αποδεικνύουν την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Η τεκμηρίωση εξασφαλίζει τα εξής στοιχεία, τα οποία είναι σημαντικά για την Διοίκηση Ποιότητας:

- Καταγραφή των Στόχων Ποιότητας.
- Τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Δυνατότητα ελέγχου του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες.
- Καταγραφή αντικειμενικών στοιχείων για σκοπούς αξιολόγησης της απόδοσης και για σκοπούς σχεδιασμού και υλοποίησης δράσεων συνεχούς βελτίωσης.
- Δημιουργία αντικειμενικών στοιχείων που αποδεικνύουν ότι το σύστημα εφαρμόζεται.

Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- § Το Εγχειρίδιο Ποιότητας (QualityManual) το οποίο είναι το ανώτερο έγγραφο του Συστήματος και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την Πολιτική Ποιότητας (QualityPolicy), την περιγραφή του Συστήματος και την αποτύπωση των Διεργασιών.
- § Τις Διαδικασίες (Procedures), δηλαδή, γραπτές προδιαγραφές λειτουργίας σε διατμηματικό επίπεδο.
- § Τις Οδηγίες Εργασίας (WorkInstructions), δηλαδή, οδηγίες για τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες.
- § Τα τυποποιημένα Έντυπα Επικοινωνίας ή Έντυπα Συστήματος (Forms).
- § Τα αρχεία (Files).
- § Τα Εξωτερικά Έντυπα.

4.7 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QUALITY ASSURANCE)

Από την εμφάνιση των προτύπων ΔΠ κατά ISO 9000 άρχισε μια διαρκής και έντονη συζήτηση σχετικά με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των δύο προσεγγίσεων (Brown και Wiele, 2006 και Johannsen, 2004).

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

- 1) Στον γραφειοκρατικό χαρακτήρα του.
- 2) Στην έλλειψη ευελιξίας λόγω της ανάγκης συμμόρφωσης.
- 3) Στις διαδικασίες και προδιαγραφές

- 4) Στο ότι εντέλει η διασφάλιση ενός επιπέδου ποιότητας βάση καθορισμένων προδιαγραφών δεν σημαίνει ότι διασφαλίζεται ή ακόμα περισσότερο επιτυγχάνεται και ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας τις υπηρεσίες- προϊόντα προς τους πελάτες.

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

4.8 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας και η απόκτηση του ανάλογου πιστοποιητικού, προσδίδει στον οργανισμό μια σειρά από πλεονεκτήματα, τα οποία, σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης είναι: η ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε όλες τις αγορές του εσωτερικού και του εξωτερικού, η αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη αλλά και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Επίσης, η βελτίωση της οργάνωσης του οργανισμού και του συστήματος ποιότητας που διαθέτει και της αποδοτικότητας της επιχείρησης, μέσω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής, όπως και η απόδειξη ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις συγκεκριμένων προδιαγραφών. Τέλος, πλεονέκτημα αποτελεί το διαβατήριο για προϊόντα ή υπηρεσίες που διέπονται από υποχρεωτικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (Τσιότρας, 2003)

4.9 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

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

Οι διαδικασίες αναθεωρούνται από τον Υπεύθυνο Διοίκησης Ποιότητας σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος. Επίσης, η τεκμηρίωση του συστήματος περιλαμβάνει προδιαγραφές προϊόντων ή υπηρεσιών, μεθόδους δειγματοληψίας, ελέγχους και αξιολογήσεις αποτελεσμάτων εισροών, εκροών

στις διεργασίες όπου και όταν απαιτείται, καθώς και προδιαγραφές συνθηκών υπό τις οποίες υλοποιούνται συγκεκριμένες διεργασίες, όπου και όταν απαιτείται.

Επίσης, περιλαμβάνει μεθόδους δειγματοληψίας, ελέγχου συγκεκριμένων παραμέτρων ποσοτικά εκτιμώμενων (πρώτων υλών, παραγωγής φαγητών και εδεσμάτων). Ακόμα περιλαμβάνει, τεκμηρίωση αποτελεσμάτων ή καταγραφή συλλεγόμενων δεδομένων (όπου και όταν απαιτείται), αλλά και αποτελεσμάτων επεξεργασίας δεδομένων (όπου και όταν απαιτείται), οδηγίες εργασίας (όπου και όταν απαιτείται) και εξωτερικά έγγραφα που εντάσσονται στο Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας, όπως η εν ισχύ έκδοση σχετικής νομοθεσίας που διέπει τη λειτουργία της επιχείρησης.

4.10ΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

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

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

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

1. Ηγεσία
2. Στρατηγικός Σχεδιασμός
3. Εστίαση στον πελάτη και στην αγορά
4. Πληροφόρηση και ανάλυση
5. Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους
6. Διοίκηση Διαδικασιών
7. Επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. (Στεφανάτος Σ., 2000)

Τέλος, θα κλείσουμε τη συγκεκριμένη ενότητα με την αναφορά στο Deming. Το συγκεκριμένο θεσμοθετήθηκε το 1950 και απονέμεται σε ετήσια βάση προς τιμήν του μεγάλου θεωρητικού της ποιότητας. Τα κριτήρια αξιολόγησης του συγκεκριμένου βραβείου είναι δέκα. Πιο συγκεκριμένα:

- I. Πολιτική και στόχοι
- II. Οργανισμός και διεργασίες
- III. Εκπαίδευση
- IV. Διοίκηση Πληροφοριών
- V. Ανάλυση
- VI. Προτυποποίηση
- VII. Έλεγχος
- VIII. Διασφάλιση ποιότητας
- IX. Αποτελέσματα
- X. Μελλοντικά σχέδια.

4.11 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα 3 βραβεία που παρουσιάστηκαν παραπάνω ήταν τα βραβεία Deming, Baldrige και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Θεσπίστηκαν από τους Ιάπωνες, τους Αμερικανούς και τους Ευρωπαίους, αντίστοιχα. Το Ιαπωνικό βραβείο Deming θεσπίστηκε σε μια εποχή όπου οι Ιαπωνικές εταιρίες είχαν προβλήματα που αφορούσαν τα διαθέσιμα κεφάλαιά τους και τη γνώμη των υπολοίπων κρατών όσον αφορούσε την ποιότητα των προϊόντων τους.

Μέσα από το βραβείο Deming δόθηκε προσοχή στους διαθέσιμους χρηματικούς πόρους και στην αύξηση εξαγωγών. Ακολούθησε το Βραβείο Baldrige, μετά την επιτυχία που σημείωσαν τα Ιαπωνικά προϊόντα στα επόμενα χρόνια όσον αφορά το επίπεδο της ποιότητάς τους, γεγονός που παραγκώνισε τα Αμερικανικά προϊόντα. Στην Ευρώπη η επίδραση από τους Ιάπωνες ανταγωνιστές ήταν μικρότερη από ότι στην Αμερική, επειδή τέθηκαν εξ' αρχής περιορισμοί που εμπόδιζαν την εξάπλωσή τους.

Κοινό χαρακτηριστικό σε κάθε περίπτωση ήταν ότι χρησιμοποιούνται κάποια κριτήρια προκειμένου να αξιολογηθούν οι επιδόσεις της υπό εξέταση εταιρίας. Τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια σε κάθε μέθοδο έχουν κάποια συγκεκριμένη βαρύτητα που χρησιμοποιείται για την εξαγωγή του τελικού αποτελέσματος αξιολόγησης. Βασική διαφορά είναι τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια σε κάθε περίπτωση, το τι περιλαμβάνουν τα κριτήρια αυτά σε κάθε περίπτωση και οι επιμέρους βαρύτητές τους στην εξαγωγή του τελικού αποτελέσματος.

Για παράδειγμα, στο Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας αξιολογείται η επίδραση πάνω στην ευρύτερη κοινωνία και δίνεται σημασία στις απόψεις και ενέργειες της εταιρίας πάνω σε θέματα ευρύτερου ενδιαφέροντος, πάνω στην ποιότητα

της ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος και την ορθή εκμετάλλευση ή εξοικονόμηση των φυσικών πόρων, σε αντίθεση με το βραβείο Baldrige, στο οποίο δεν προβλέπεται κάτι τέτοιο.

Το Ιαπωνικό βραβείο Deming προσφέρθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του '50 από την Ιαπωνική ένωση επιστημόνων και μηχανικών. Το Αμερικάνικο βραβείο Baldrige, θεσμοθετήθηκε για πρώτη φορά το 1987 από το Αμερικάνικο κογκρέσο. Η δημιουργία του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας χρηματοδοτήθηκε από μη κρατικούς πόρους και θεσπίστηκε το 1981.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1 ΣΥΣΤΗΜΑ HACCP

(HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT)

Το HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) ή αλλιώς Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου, είναι μια προληπτική μέθοδος που σκοπό έχει την εξασφάλιση της ασφάλειας και υγιεινής των τροφίμων και ποτών που παράγει μια επιχείρηση σε όλα τα στάδια της διαδικασίας παραγωγής και διάθεσης.

Η εφαρμογή του HACCP είναι υποχρεωτική στη χώρα μας, βάσει της Ευρωπαϊκής Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ και της Κ.Υ.Α. 487/ΦΕΚ 1219 Β΄/4.10.2000 και υποχρεώνει όλες τις επιχειρήσεις που παρασκευάζουν, μεταποιούν, παράγουν, συσκευάζουν, αποθηκεύουν, μεταφέρουν, διανέμουν, διακινούν ή διαθέτουν τρόφιμα και ποτά να εφαρμόζουν τεκμηριωμένο (γραπτό) HACCP.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την σωστή εφαρμογή του HACCP είναι η δέσμευση της Διοίκησης της επιχείρησης για την εγκατάσταση του συστήματος αλλά και τη συνεχή υποστήριξή του. Η Διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει τους απαραίτητους διαθέσιμους πόρους, όπως κατάλληλες εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και εκπαιδευμένο προσωπικό.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει το απαιτούμενο επίπεδο υγιεινής με την εφαρμογή των κανόνων ορθής βιομηχανικής πρακτικής (GMP) και ορθής υγιεινής πρακτικής (GHP).

Το HACCP είναι ένα σύστημα το οποίο προσδιορίζει τους υγειονομικούς κινδύνους που επηρεάζουν δυσμενώς την ασφάλεια των προϊόντων και προσδιορίζει με λεπτομέρεια τα μεγέθη για τον έλεγχό τους. Οι κίνδυνοι αυτοί όπως και για τα άλλα τρόφιμα έτσι και για τον οίνο ανήκουν σε τρεις κατηγορίες:

- 1) Βιολογικοί (μυκητοξίνες Ωχρατοξίνη Α από τους μύκητες, παθογόνοι μικροοργανισμοί, κ.α.)
- 2) Χημικοί (υπολείμματα φυτοφαρμάκων, υλικών συσκευασίας, καθαριστικών και απολυμαντικών, τοξικές ουσίες, βαρέα μέταλλα, θειώδες, μεθανόλη, αιθυλοκαρβαμίδιο, σιδηροκυανιούχο κάλιο, κυάνιο κ.α.)
- 3) Φυσικοί (υλικά ξένα ως προς τα τρόφιμα: μέταλλα, πέτρες, ξύλλα, πλαστικά, έντομα, κ.α.)

Το σύστημα βασίζεται σε επτά βασικές αρχές:

Αρχή 1^η: Αναγνώριση των πιθανών κινδύνων που συνδέονται με την παραγωγή των τροφίμων σε όλα τα στάδια (από την ανάπτυξη και τη συγκομιδή των

πρώτων υλών, την παραγωγική διαδικασία, την επεξεργασία και τη διανομή των προϊόντων, μέχρι την τελική προετοιμασία και την κατανάλωσή τους)- Αξιολόγηση της πιθανότητας εμφάνισης των κινδύνων και προσδιορισμός των προληπτικών μέτρων για τον έλεγχο αυτών.

Αρχή 2^η: Προσδιορισμός των σημείων / διεργασιών / φάσεων παραγωγής που μπορεί να ελεγχθούν για να εξαφανίσουν τον κίνδυνο ή να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα εμφάνισης του (Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου (CCP)).

‘ΦΑΣΗ’ είναι κάθε στάδιο στην παραγωγή του τροφίμου ή την κατασκευή συμπεριλαμβανόμενης της αγροτικής πρακτικής, την παραλαβή των πρώτων υλών, την τυποποίηση, την παραγωγική διαδικασία, την αποθήκευση, την μεταφορά και λιανική πώληση και τον χειρισμό από τον καταναλωτή.

Αρχή 3^η: Καθορισμός διαδικασιών παρακολούθησης των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου, με σκοπό τη ρύθμισή τους εντός των Κρίσιμων Ορίων.

Αρχή 4^η: Καθορισμός των Κρίσιμων Ορίων, τα οποία πρέπει να ικανοποιούνται, ώστε να εξασφαλίζεται ότι κάθε Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου βρίσκεται υπό έλεγχο.

Αρχή 5^η: Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών που πρέπει να λαμβάνονται, όταν η παρακολούθηση δείχνει απόκλιση από τα Καθορισμένα Κρίσιμα Όρια.

Αρχή 6^η: Τήρηση διαδικασιών τεκμηρίωσης του Συστήματος.

Αρχή 7^η: Τήρηση διαδικασιών επαλήθευσης της σωστής λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας του Συστήματος.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή του HACCP υλοποιείται με τη βοήθεια εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού, το οποίο θα πρέπει να έχει πολύ καλή γνώση και απαιτεί αρκετούς μήνες εργασίας. Ο έλεγχος εφαρμογής του HACCP σύμφωνα με τη νομοθεσία γίνεται υποχρεωτικά και απροειδοποίητα από τον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ), ο οποίος σύμφωνα με το Νόμο 2741/99 σε περίπτωση διαπίστωσης παράβασης προτείνει την επιβολή προστίμων, την αναστολή λειτουργίας και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμα και την ανάκληση της άδειας λειτουργίας της επιχείρησης.

Τα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση από την εφαρμογή και την πιστοποίηση του HACCP είναι:

- ✓ Κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών
- ✓ Ένδειξη αξιοπιστίας της εταιρίας
- ✓ Ένδειξη σεβασμού στον καταναλωτή
- ✓ Εργαλείο ανίχνευσης προβλημάτων και βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων
- ✓ Εργαλείο μείωσης του κόστους ποιότητας

- ✓ Μείωση των απορρίψεων παρτίδων έτοιμων προϊόντων, λόγω εφαρμογής σωστών προληπτικών μέτρων
- ✓ Επικέντρωση της προσοχής του προσωπικού στα κρίσιμα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας.
- ✓ Προετοιμασία για πιθανά προβλήματα, πριν ακόμα παρουσιαστούν
- ✓ Συμμόρφωση με την νομοθεσία τροφίμων (απαιτήσεις ποιότητας, υγιεινής και ασφάλειας)
- ✓ Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, ισχυρό όπλο μάρκετινγκ

Το HACCP είναι μια συστηματική προσέγγιση στην αναγνώριση, εκτίμηση και έλεγχο των υγειονομικών κινδύνων που συνδέονται με την αλυσίδα παραγωγής τροφίμων και ποτών. Το HACCP εισάγει μια νέα φιλοσοφία αντιμετώπισης των προϊόντων και των προβλημάτων που ενδέχεται να παρουσιάζουν, η οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και για την προληπτική αντιμετώπιση προβλημάτων ποιότητας, στα πλαίσια ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

5.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι βασικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

I. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης ή του οργανισμού

Εδώ θα πρέπει να ξεχωρίσουμε ότι αναφερόμαστε τον τελικό χρήστη των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών ή στον εξωτερικό πελάτη όπως αλλιώς αναφέρεται. Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι μια σύνθετη έννοια και πολλές φορές υποκειμενική. Οι πελάτες έχουν διαφορετική νοοτροπία και συνεπώς επίπεδο ικανοποίησης σε διαφορετικές κοινωνίες ακόμη και μέσα στην ίδια χώρα.

Για παράδειγμα, οι πολλές ευγένειες και οι υποκλίσεις των αεροσυνοδών σε μερικές ανατολικές εταιρείες είναι φυσιολογικό φαινόμενο των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες των χωρών τους, αλλά φαίνονται υπερβολικές στο δυτικό, που δίνει ίσως μεγαλύτερη σημασία στον τύπο του φαγητού ή την καλή κατάσταση των δομικών ή και διακοσμητικών στοιχείων του αεροπλάνου. Πολλές φορές, το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών εκτιμάται με τελείως διαφορετικό τρόπο ανάλογα με παραμέτρους όπως η ψυχοσύνθεση του πελάτη ή ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία ή πωλείται το προϊόν. Έτσι εκτός από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών, λαμβάνεται μέριμνα βελτιστοποίησης των υποκειμενικών χαρακτηριστικών όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη. Η διάσταση του χρόνου εισέρχεται επειδή οι ανάγκες των πελατών διαφοροποιούνται με το χρόνο λόγω μιας σειράς παραγόντων όπως η καλύτερη ενημέρωση, μεγαλύτερη προσφορά

ανταγωνιστικών προϊόντων, ή ακόμη και διαφοροποίηση ή μετατροπή μεριδίου της αγοράς της επιχείρησης.

II. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων στη προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν υποσύνολο των πελατών της επιχείρησης ή του οργανισμού με την έννοια ότι το προϊόν στα διάφορα ενδιάμεσα στάδια δημιουργίας του παραλαμβάνεται και προωθείται από κάποιο προηγούμενο στάδιο στο επόμενο. Έτσι, οι παραλήπτες εργαζόμενοι του κάθε σταδίου αποτελούν πελάτες του προηγούμενου σταδίου και οι προμηθευτές του επόμενου σταδίου. Με αυτή την φιλοσοφία, οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, και η τελειοποίηση του προϊόντος συνεπάγεται τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης αυτών των πελατών στα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Αν το ενδιάμεσο προϊόν δεν είναι της πλήρους ικανοποίησης του εργαζόμενου εσωτερικού πελάτη, με τη σειρά του και αυτός δεν θα έχει τη δυνατότητα να προμηθεύσει τον επόμενο στη σειρά με ικανοποιητικό, υψηλής ποιότητας, προϊόν.

III. Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους της επιχείρησης, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής «κουλτούρας» της επιχείρησης.

Η επίτευξη των δύο πρώτων στόχων είναι παροδικό φαινόμενο αν αυτή η νοοτροπία δεν γίνει φιλοσοφία που θα την υιοθετήσουν όλοι οι εργαζόμενοι σε τέτοιο βαθμό που η παραγωγή ενός προϊόντος να γίνεται σύμφωνα με τις αρχές της Ολικής Ποιότητας αβίαστα σαν κάτι που δεν θεωρείται ασυνήθιστο ή υπερβολικό. Κάτι που πλέον, θα αποτελεί τη νέα οργανωτική κουλτούρα «τρόπος ζωής» εργασίας στην επιχείρηση. Η μονιμότητα αυτής της νοοτροπίας είναι και ο σημαντικότερος στόχος ή σκοπός της ΔΟΠ, επειδή κάθε άλλος στόχος είναι τότε φυσιολογικό αποτέλεσμα της λειτουργίας της επιχείρησης. Ο στόχος αυτός, έχει ήδη επιτευχθεί σε μια σειρά ιαπωνικών επιχειρήσεων, όπου έχει παρατηρηθεί ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ φαίνεται να διαπνέει στους εργαζομένους αυτών των επιχειρήσεων όχι μόνο στην εργασία τους αλλά και στην υπόλοιπη κοινωνική τους ζωή. Αυτό είναι και ο δείκτης της μονιμότητας αλλαγής νοοτροπίας και δημιουργίας νέας οργανωτικής και κοινωνικής κουλτούρας.

5.3ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο ξενοδοχειακός οργανισμός δεν είναι μόνο ένα εργασιακό περιβάλλον, αλλά ένα πολυσύνθετο κοινωνικό σύστημα και το άθροισμα πολλών αλληλένδετων μεταβλητών. Προκρινόμενου να επιτύχουμε βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τη φύση της

αποτελεσματικότητας της επιχείρησης και τον παραγόντων εκείνων που επιδρούν στην επιτυχημένη διοίκηση.

Ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της επιχειρησιακής λειτουργίας και αποτελεσματικότητας είναι η προσήλωση στην ποιότητα. Ιδιαίτερα σημαντική στην βιομηχανία παραγωγής υπηρεσιών και τους ξενοδοχειακούς οργανισμούς. Ένας επιτυχημένος ξενοδοχειακός οργανισμός θα πρέπει να έχει σαν αρχή του τη συνεχή αναζήτηση ευκαιριών για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών. Θα πρέπει επίσης, να συνδυάζει ποιότητα και ένα απαιτούμενο επίπεδο παραγωγικότητας. Αυτή η φιλοσοφία εντάσσεται ολοένα και περισσότερο στη φιλοσοφία τη ΔΟΠ.

Παροχή υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, σημαίνει ότι η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης από τον τραπεζοκόμο ή τον υπάλληλο υποδοχής, το μη προσεγμένο φαγητό, η μη αξιόπιστη λειτουργία των κρατήσεων και ο κρύος καφές δεν είναι καταστάσεις που μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν και ακόμα περισσότερο, να ελεγχθούν. Τα ξενοδοχεία δίνουν εξετάσεις κάθε στιγμή, μέσα από αδιάκοπες και πολυποίκιλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού μας με τους πελάτες μας. Η ποιότητα επιτυγχάνεται σε δύο βασικούς τομείς:

- Στο σύστημα, δηλαδή στην εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών που μειώνουν και πρακτικά περιορίζουν στο ελάχιστο τα λάθη.
- Στο πάθος και τη δέσμευση, δηλαδή στη συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από τα στελέχη και το προσωπικό.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η έννοια πελάτης επεκτείνεται και στο λεγόμενο «εσωτερικό πελάτη», τον συνάδελφο, που είναι αποδέκτης των υπηρεσιών των υπαλλήλων μέσα στην ίδια την επιχείρηση, όπου πελάτης της κουζίνας είναι ο τραπεζοκόμος και πελάτης του τραπεζοκόμου ο «εξωτερικός πελάτης» της επιχείρησης. Όπως είναι λοιπόν φυσικό, όταν οι εργαζόμενοι δημιουργούν μεταξύ τους «πελατειακές σχέσεις», η προσφορά του ξενοδοχειακού προϊόντος από πλευράς εργαζομένου χαρακτηρίζεται από επαγγελματική ευσυνειδησία, ειδίκευση και αξιοπρεπή επικοινωνία με αποδέκτη όλων αυτών των πελατών.

5.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Το ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση και όπως σε κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, έτσι και στα ξενοδοχεία μπορούμε να εφαρμόσουμε τις αρχές της Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο εμφανίζονται κάποια προβλήματα σχετικά με την εφαρμογή της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ξενοδοχεία λόγω των ιδιαιτεροτήτων που υπάρχουν στη λειτουργία τους. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά από αυτά τα προβλήματα.

1. Προσδοκίες πελατών – αντιλήψεις μανάτζμεντ. Η φύση της υπηρεσίας την οποία προσδοκά ο πελάτης – καταναλωτής μπορεί να μην είναι απόλυτα κατανοητή.
2. Αντιλήψεις μανάτζμεντ - προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης. Μερικές φορές το επίπεδο εξυπηρέτησης που καθορίζεται από το μανάτζμεντ είναι πολύ χαμηλό σε σχέση με τις ανάγκες του πελάτη.
3. Οι προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης – παροχή εξυπηρέτησης. Το μανάτζμεντ μπορεί να έχει κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες του πελάτη, πλην όμως έχει αποτύχει στο σχεδιασμό, στην υποστήριξη της οργανωτικής δομής και στον καταμερισμό των εργασιών για την πιο κατάλληλη ανταπόκριση. Έτσι είναι αναμενόμενο να παρουσιαστούν επικαλύψεις, μη σαφής προσδιορισμός δραστηριοτήτων τμημάτων, δημιουργία πνεύματος ανευθυνότητας σε κάποιους εργαζομένους και αδυναμία καταλογισμού ευθυνών.
4. Παροχή εξυπηρέτησης – εξωτερική επικοινωνία. Τα διαφημιστικά μηνύματα μπορούν μερικές φορές να επηρεάσουν τις προσδοκίες του πελάτη. Μια εταιρεία που χρησιμοποιεί σαν διαφημιστικό σλόγκαν το χαμόγελο και το ευδιάθετο παρουσιαστικό του προσωπικού, χωρίς να είναι σε θέση να παράσχει φιλική εξυπηρέτηση είναι δυνατό να διακόψει την εκστρατεία και να την αποσύρει.
5. Προσδοκώμενη εξυπηρέτηση – παραχθείσα εξυπηρέτηση. Εάν οι προσδοκίες του πελάτη συνάδουν με την εμπειρία της εξυπηρέτησης, προφανώς το επίπεδο εξυπηρέτησης θα γίνει ευνοϊκά αντιληπτό. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους τα ξενοδοχεία τηρούν συστήματα αρχείων για τους πελάτες. Ένας πελάτης, επιστρέφοντας σε ένα ξενοδοχείο μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θα μείνει ευχάριστα έκπληκτος αν ανακαλύψει ότι θυμούνται τις προτιμήσεις του. Για παράδειγμα, ένα δωμάτιο κοντά στο ασανσέρ με ένα μεγάλο γραφείο. Αυτό στη πράξη σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση ξεπερνά τις προσδοκίες του.
6. Έλλειψη προτύπων. Δεν υπάρχει σαφής και ξεκάθαρη εικόνα για το τι ακριβώς έργο πρέπει να γίνει, πότε και πως. Αυτό σε συνδυασμό με την σχετικά χαμηλή ποιότητα εργατικού δυναμικού έχει σαν αποτέλεσμα ο κάθε εργαζόμενος να ορίζει τα δικά του πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης και κατ' επέκταση μειωμένη συμβολή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
7. Ουσιαστική έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Ελάχιστοι ελέγχονται ως προς την ποιοτική και ποσοτική τους απόδοση στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και ελάχιστοι ανταμείβονται με βάση αυτήν. Έτσι η ανταμοιβή της πλειοψηφίας των εργαζομένων γίνεται με βάση το χρόνο παραμονής τους εργασιακό χώρο και την ειδικότητάς τους και όχι με βάση το τι πραγματικά αποδίδουν.

Αυτό επιφέρει μειωμένη ή ανύπαρκτη διάθεση για αυξημένη και βελτιωμένη ποιοτικά απόδοση από τους εργαζομένους.

8. Με σωστή τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε αρκετές περιπτώσεις η τιμή που καλείται να πληρώσει ο πελάτης δεν καθορίζεται από το κόστος υπηρεσίας συν το ποσοστό κέρδους, αλλά αποτελεί μια «αυθαίρετη» συνάρτηση της τιμής που ισχύει στην αγορά, δηλαδή του πόσο πωλούν οι ανταγωνιστές στην περιοχή, ή πόσο καθορίζει ο ΕΟΤ ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο. Υφίστανται λοιπόν μια δυσανάλογη σχέση ποιότητας υπηρεσιών και ζητούμενης τιμής. Έτσι λοιπόν συχνά ο πελάτης χαρακτηρίζει χαμηλή ή υψηλή την ποιότητα των υπηρεσιών, όχι ένεκα αυτής καθεαυτής της ποιότητας, αλλά ένεκα της τιμής που πληρώνει. Στις περισσότερες το αποτέλεσμα της σύγκρισης που κάνει ο πελάτης είναι αρνητικό.
9. Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές. Αυτές αφορούν στη συνεργασία προϊσταμένων – υφισταμένων. Συμβαίνει κάποια στελέχη να αδυνατούν να ηγηθούν, να καθοδηγήσουν αλλά και να εκπαιδεύσουν τους υφισταμένους τους, επειδή δεν έχουν ανάλογες εμπειρίες, αλλά και κυρίως επειδή δεν έχουν τις απαιτούμενες γι' αυτό γνώσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, φτωχές ανθρώπινες σχέσεις και τέλος ανεκπαιδευτοι υφιστάμενοι.
10. Μη αναγνώριση της καλής απόδοσης. Όταν η μόνη φορά που ένας ξενοδοχοϋπάλληλος ακούει για την δουλειά του είναι όταν η διοίκηση δεν είναι ευχαριστημένη από αυτόν ή ένα διευθυντικό στέλεχος σπάνια χαίρει ουσιαστικής αναγνώρισης των υψηλών αποτελεσμάτων του, τότε το επακόλουθο είναι η απογοήτευση του εργαζομένου και στη συνέχεια αδιαφορία για την εργασία του.
11. Μη επαρκής αριθμός εργαζομένων. Η έλλειψη προσωπικού σε τμήματα όπως οι όροφοι ή το εστιατόριο συνεπάγεται υπερβολικό φορτίο εργασίας σε κάποιες χρονικές περιόδους. Έτσι οι υπηρεσίες προς τον πελάτη δεν είναι προσεγμένες (λόγω της βιασύνης του υπαλλήλου) και ακόμα σε ελάχιστες περιπτώσεις παρατηρείται παντελής έλλειψη αυτών.
12. Πλήρης έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων. Με εξαίρεση ορισμένες πολυεθνικές ξενοδοχειακές μονάδες, το προσωπικό δεν έχει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες συμπεριφοράς, ανάλογες του τμήματος και της κατηγορίας του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεται.
13. Ουσιαστική έλλειψη εφαρμογής τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αποτέλεσμα αυτής της έλλειψης είναι να μη γνωρίζουν ούτε τα στελέχη ούτε το υπόλοιπο προσωπικό που απασχολούνται στα ξενοδοχεία, αν η ποιότητα που προσφέρουν ικανοποιεί τον πελάτη ή είναι ανάλογη της κατηγορίας του ξενοδοχείου.

14. Μη εφαρμογή τεχνικών διαπίστωσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών και του βαθμού ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αυτή έχει σαν αποτέλεσμα οι παρεχόμενες υπηρεσίες να μην ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη. Επιπλέον, το ξενοδοχείο πάσχει από έλλειψη πληροφοριών για το τι πραγματικά ευχαριστεί ή δυσανασχετεί τον πελάτη σε αυτό.
15. Η σύγχρονη έκφραση της εργασιακής ηθικής. Αρκετοί εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία ως «δεινό» και επιδιώκουν να την αποφεύγουν. Έτσι, παρατηρείται περιορισμένη προσπάθεια και ελάχιστο ενδιαφέρον για αυτή καθεαυτή τη δουλειά τους.
16. Η αμφισβήτηση της παραδοσιακής σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου. Οι εργαζόμενοι, ένεκα πλέγματος αξιών, επιδιώκουν πρώτα την προσωπική ικανοποίηση και τη μεγιστοποίηση των ωφελειών, σε βάρος της επιδίωξης των στόχων της επιχείρησης, όπως αυτοί επιδιώκονται μέσω των συστημάτων τυπικής δομής και εξουσίας. Αυτό επιφέρει ελάχιστη σύμπτωση στόχων, καθορισμό ειδικών προτύπων και αδυναμία εξασφάλισης ομοιότυπης πολιτικής, δράσης και συμπεριφοράς.

5.5Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Στον τομέα των υπηρεσιών η Δ.Ο.Π. παρουσιάζεται ως ιδανική για τον απλούστατο λόγο ότι προσδοκά να καλύψει τις ανάγκες όλων όσων συμμετέχουν στην παροχή τους. Ένα σύστημα που χρησιμοποιείται είναι η ανάλυση των καλύτερων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σε σχέση με τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν.

Ο στατικός έλεγχος ποιότητας να γίνει με τη δειγματοληπτική παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων από την πρότυπη ποιότητα και τη διόρθωση των σφαλμάτων. Οι μελέτες κόστους ποιότητας έχουν ως αντικείμενο τον εντοπισμό του σημείου, όπου επιτυγχάνεται το μικρότερο κόστος με την υψηλότερη ποιότητα.

Οι κύκλοι ποιότητας αφορούν σε ομάδες εργαζομένων που συναντώνται μια περίπου ώρα εβδομαδιαία, συζητούν και υποβάλλουν προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας στον τομέα τους, στο κλίμα εργασίας, στα προϊόντα, στις πρώτες ύλες και γενικότερα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης για τις οποίες μπορούν να έχουν άποψη. Ακόμα και όταν οι προτάσεις της ομάδας δεν είναι αξιόλογες, επηρεάζεται ο προσανατολισμός της κουλτούρας της επιχείρησης προς τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Η ικανοποίηση ορισμένων προδιαγραφών ποιότητας δίνει στα ξενοδοχεία τη δυνατότητα λήψης συμβόλων ποιότητας (πιστοποίηση ποιότητας), όπως ISO 9001 για την ποιότητα του προϊόντος τους, ISO14000 για την προστασία του περιβάλλοντος και HACCP για την υγιεινή των τροφίμων τους. Η πιστοποίηση ποιότητας αποτελεί σημαντικό εργαλείο των πωλήσεων, διότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις επιλογές της πελατείας τους. Βέβαια η διαδικασία κατάταξης των ξενοδοχείων σε κατηγορίες αστέρων αποτελεί ταυτόχρονη κατάταξη σε επίπεδα ποιότητας, ώστε ένας καταναλωτής μπορεί να γνωρίζει εκ των προτέρων ότι ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων είναι ποιοτικότερο από ένα τεσσάρων. (Λαλούμης, 2002)

5.6Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η επαφή και η συνδιαλλαγή με τους πελάτες απαιτεί πολλές κατευθυντήριες αρχές, μεθόδους και ικανότητες. Η πρόσωπο με πρόσωπο σχέση πελάτη-ξενοδοχοϋπαλλήλου, κατά τη διαδικασία παροχής και κατανάλωσης της υπηρεσίας, επηρεάζει αυτή καθαυτή τη διαδικασία. Στη σχέση αυτή ο πελάτης δεν λειτουργεί μόνο ως αγοραστής – λήπτης της υπηρεσίας αλλά και ως αξιολογητής της δραστηριότητας και συμπεριφοράς του ξενοδοχοϋπαλλήλου. Η εκδήλωση ή όχι του αποτελέσματος της αξιολόγησης, αλλά και ο τρόπος εκδήλωσης, επηρεάζει σημαντικά τον υπάλληλο άμεσης εξυπηρέτησης για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. (Καταραχιάς, Λ. 2002)

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. είναι απαραίτητο η οργανωτική δομή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης να συμβάλλει στην προσήλωση στις βασικές της αρχές και να διευκολύνει τους επιδιωκόμενους στόχους. Με την υιοθέτηση των διαδικασιών ως πρώτου πλάνου αναφοράς, χωρίς να καταργείται η σημασία των βασικών λειτουργιών, η διοίκηση επιτυγχάνει τα ακόλουθα σημαντικά πλεονεκτήματα:

- ▼ Υπάρχει σαφής εικόνα για το ποιος σε κάθε περίπτωση είναι ο πελάτης.
Ο εξωτερικός πελάτης ή καταναλωτής είναι αυτός τον οποίο εξυπηρετούν οι βασικές διαδικασίες, ενώ οι υποστηρικτικές διαδικασίες καλύπτουν τις ανάγκες για ποιότητα, παραγωγικότητα και καλές συνθήκες απασχόλησης για τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.
- ▼ Προσδιορίζονται τα κριτήρια απόδοσης της κάθε διαδικασίας για την ικανοποίηση πελατών και για την επιτυχία της επιχειρηματικής στρατηγικής την οποία στηρίζουν.

Ένα από τα πιο σοβαρά προβλήματα σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι η ασάφεια της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, όπως αυτή προσδιορίζεται από μετρήσιμους στρατηγικούς στόχους σε προκαθορισμένους χρόνους. Αυτά

τα χαρακτηριστικά περιγράφουν τον τρόπο που η διοίκηση προσπαθεί να πλησιάσει ή να κάνει πραγματικότητα όλα αυτά που με γενικό τρόπο προσδιορίζουν το «όραμα» που κινητοποιεί και κατευθύνει τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Η επιτυχής εφαρμογή μιας στρατηγικής εξαρτάται καθοριστικά από τον τρόπο που κάθε διαδικασία που τη στηρίζει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων. Αυτό με τη σειρά του, επιβάλλει η κάθε διαδικασία να αξιολογείται με κριτήρια απόδοσης, ώστε οι επιδόσεις της για κάθε κριτήριο να ισοδυναμούν με διακριτή συμβολή στον κάθε στρατηγικό στόχο. Για παράδειγμα, αν ο στρατηγικός στόχος είναι να αυξήσει η επιχείρηση το μερίδιο της αγοράς, θα πρέπει να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε υψηλή ποιότητα και καλή τιμή. Η ικανότητα για καλή ποιότητα εξαρτάται από την ποιότητα των διαδικασιών της επιχείρησης και η δυνατότητα για ανταγωνιστικές τιμές από το κόστος, που επηρεάζεται από την παραγωγικότητα των διαδικασιών και των εργαζομένων.

Με άλλα λόγια, η κάθε στρατηγική για να επιτύχει απαιτεί την ικανότητα της κάθε διαδικασίας για ανάλογες επιδόσεις σε επιλεγμένα κριτήρια απόδοσης. Για να επιτύχει τις επιδόσεις αυτές, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζει τις απαιτούμενες επιδόσεις από τους εργαζόμενους σε κάθε θέση εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν εκπαιδευμένα άτομα με τα κατάλληλα μέσα και εξοπλισμό και ισχυρά κίνητρα, ώστε να επιδιώξουν τις επιθυμητές επιδόσεις.

- ✓ Παρέχεται μια πλήρης και κατανοητή περιγραφή του τρόπου με τον οποίο εκτελείται η κάθε διαδικασία.

Αυτή η περιγραφή προσδιορίζεται με τα διαδοχικά στάδια και για κάθε ένα από αυτά με τις απαραίτητες επεξεργασίες ή εργασίες από ομάδες εργαζομένων ή άτομα.

- ✓ Προσδιορίζεται με σαφήνεια ο τρόπος που η κάθε βασική λειτουργία συμβάλλει στη εκτέλεση κάθε διαδικασίας.

Αυτό γίνεται κατανοητό με την κατάλληλη απεικόνιση της διαδικασίας, στην οποία προσδιορίζεται όχι μόνο ποια εργασία γίνεται, αλλά και ποιο τμήμα ή διεύθυνση σε συγκεκριμένη λειτουργία του μάρκετινγκ, της παραγωγής ή άλλη. (Δερβιτσιώτης Κ.Ν., 1993)

5.7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΘΕΩΡΙΑ ΕΛΛΕΙΜΑΤΟΣ

Τα τελευταία χρόνια οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ, ανέπτυξαν ορισμένα μοντέλα για να περιγράψουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν σε ένα απλό μοντέλο που καθορίζει τα πέντε βασικά πεδία, στα οποία μπορούν να προκύψουν προβλήματα ποιότητας, όπως παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας: Το «Μοντέλο των Πέντε Ελλειμμάτων» Παροχής Εξυπηρέτησης

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

(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)).

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

- Ü Τοποθέτηση (Προσδοκίες πελατείας – Αντιλήψεις μάνατζμεντ): η φύση της υπηρεσίας την οποία προσδοκά ο πελάτης μπορεί να μην είναι απόλυτα κατανοητή από το μάνατζμεντ.
- Ü Εξειδίκευση (Αντιλήψεις μάνατζμεντ – Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης): σε μερικές περιπτώσεις το επίπεδο εξυπηρέτησης που καθορίζεται από το μάνατζμεντ είναι πολύ χαμηλό σε σχέση με τις ανάγκες της πελατείας. Έτσι, για παράδειγμα, το μάνατζμεντ μπορεί να αποφασίσει ότι μία καθυστέρηση πέντε λεπτών στην υποδοχή για τη διαδικασία καταγραφής στην άφιξη είναι λογική. Στην πράξη, οι κουρασμένοι από μια καθυστερημένη πτήση πελάτες θα την θεωρήσουν υπερβολική.
- Ü 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.

- Ü 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.
- Ü Αντίληψης (Προσδοκώμενη εξυπηρέτηση – Παραχθείσα 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.

Τα συστήματα ελέγχου ποιότητας κανονικά σχεδιάζονται με επίκεντρο ενδιαφέροντος τα δυνητικά ελλείμματα μεταξύ σχεδιασμένης και πραγματικής εξυπηρέτησης. Ένα πραγματικό πνεύμα εξυπηρέτησης εξαρτάται από την κατάλληλη κατάρτιση του συνόλου του προσωπικού για την πλήρη κατανόηση του επιπέδου εξυπηρέτησης που θα πρέπει να υποστηρίξουν (Thomas, 1992).

Επιπρόσθετα, η μέτρηση του ελέγχου ποιότητας συνεπάγεται μία συστηματική συλλογή αξιόπιστων στοιχείων και την εφαρμογή της κατάλληλης τεχνικής, έτσι ώστε τα όποια συμπεράσματα προκύψουν να είναι τεκμηριωμένα.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν την τάση να συγκεντρώνουν στοιχεία με μεθόδους οι οποίες είναι αναξιόπιστες στατιστικά και γενικά ατεκμηρίωτες. Ένα παράδειγμα κακής πρακτικής είναι πανταχού παρούσα κάρτα σχολίων για τον πελάτη που τοποθετείται στα υπνοδωμάτια (Barsky, 1992), (Σωτηριάδης, 2000).

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

5.8Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η σωστή λειτουργία του τμήματος κρατήσεων είναι σημαντική για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, αφού μέσω αυτού εκδηλώνεται το ενδιαφέρον των πελατών για ενδεχόμενη παραμονή τους στο ξενοδοχείο. Σε κάποιες περιπτώσεις, η εκδήλωση του ενδιαφέροντος μεταφράζεται σε οριστική

κράτηση, επομένως σε σίγουρο έσοδο για την επιχείρηση. Ένα σωστά οργανωμένο σύστημα κρατήσεων είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική ευμάρεια της επιχείρησης.

Η ζήτηση μιας κράτησης είναι, συνήθως, η πρώτη επαφή του πελάτη με την ξενοδοχειακή επιχείρηση, είτε ο πελάτης απευθύνεται απευθείας στο τμήμα κρατήσεων του ξενοδοχείου, είτε σε κάποιο ανεξάρτητο από το χώρο του ξενοδοχείου, κεντρικό γραφείο κρατήσεων που αντιπροσωπεύει την ξενοδοχειακή αλυσίδα. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση, λοιπόν, έχει την ευκαιρία να επιδείξει το επαγγελματικό ενδιαφέρον, το οποίο μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση των πιθανοτήτων για την οριστικοποίηση μιας κράτησης.

Υπάρχουν κάποια συστατικά μέρη τα οποία προσδιορίζουν το τμήμα κρατήσεων σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα με δυνατότητες παροχής ποιοτικών υπηρεσιών σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Τέτοιες δραστηριότητες είναι οι ακόλουθες: καταγραφή της ζήτησης του καλεσμένου, ταίριασμα της ζήτησης με τις συγκεκριμένες ημερομηνίες που έχει διαθέσιμες το ξενοδοχείο, άμεση ενημέρωση του συστήματος όταν ο καλεσμένος επικυρώσει την κράτησή του, ενημέρωση της καρτέλας κράτησης του πελάτη με όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν αυτήν, όπως ο τύπος δωματίων, ο τρόπος πληρωμής, οι οριστικές ημερομηνίες άφιξης και αναχώρησης.

Σημαντική δραστηριότητα που πρέπει να εκτελεστεί είναι η ενεργοποίηση των αναφορών κρατήσεων (reservation reports) πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την παραμονή του πελάτη. Το 60% του συνολικού τζίρου αποδίδεται στις κρατήσεις, κάνοντας εύκολα αντιληπτή την σημασία του τμήματος των κρατήσεων σε σχέση με τα υπόλοιπα που αποτελούν μια ξενοδοχειακή μονάδα. (Deveau et al. 2006)

Οι κρατήσεις λοιπόν, μπορούν να αφορούν σε διακοπές, επαγγελματικές υποχρεώσεις ή συνέδρια. Διακρίνονται σε απευθείας κρατήσεις, σε κρατήσεις μέσω του συστήματος κρατήσεων του ξενοδοχείου, σε κρατήσεις μέσω ανεξάρτητων από το ξενοδοχείο συστημάτων κρατήσεων. Διακρίνονται επίσης, σε κρατήσεις που προέρχονται από ταξιδιωτικά γραφεία, touroperators, αντιπροσώπους πωλήσεων ξενοδοχείων ή εταιρείες μεταφορών. Ένα μεγάλο ποσοστό των πελατών ενός ξενοδοχείου προβαίνει σε κράτηση πριν την από την άφιξή του σε αυτό. Υπάρχουν, επίσης, δυνητικοί πελάτες που είτε επικοινωνούν απευθείας με το ξενοδοχείο, είτε απευθύνονται σε γραφείο κρατήσεων που δεν είναι στο ξενοδοχείο αλλά αποτελεί κεντρικό γραφείο ενός ομίλου ή μιας αλυσίδας ξενοδοχείων. Μπορούν να κάνουν επίσης, χρήση της τεχνολογικής εξέλιξης και να πραγματοποιήσουν μια κράτηση ή μια σειρά κρατήσεων, κάνοντας χρήση του διαδικτύου, επισκεπτόμενοι την ιστοσελίδα του ξενοδοχείου και χρησιμοποιώντας την δυνατότητα για ηλεκτρονική κράτηση (e-reservation).

Στην πραγματικότητα, οι διοικήσεις των ξενοδοχείων στο σύνολό τους, προτιμούν και στοχεύουν στην πραγματοποίηση απευθείας κρατήσεων από την πλευρά του πελάτη- καλεσμένου. Υπάρχει μια σειρά από λόγους που οδηγούν το ιδιοκτησιακό καθεστώς στο να υιοθετεί τις απευθείας κρατήσεις και παράλληλα να προχωράει σε συντονισμένο σχεδιασμό με σκοπό να τις ενισχύσει. Οι κυριότεροι είναι:

- Η δυνατότητα που προκύπτει για τον υπάλληλο των κρατήσεων να χειριστεί τον πελάτη με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να επιτύχει την πιο συμφέρουσα πώληση προς όφελος της ξενοδοχειακής μονάδας. Ένας τρόπος για να το επιτύχει είναι να πουλήσει αρχικά τους ακριβούς τύπους δωματίων και έπειτα τα υπόλοιπα δωμάτια να πουληθούν μέσω άλλων καναλιών προώθησης.
- Κάθε μια απευθείας κράτηση αντικαθιστά μια κράτηση που προέρχεται από τουριστικό γραφείο, έτσι λοιπόν, υπάρχει κέρδος για την εταιρία που προκύπτει από την μη καταβολή προμήθειας στον ταξιδιωτικό πράκτορα.
- Η ενίσχυση των απευθείας κρατήσεων βοηθούν, στο να αποκτήσει και να διατηρεί η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης τον πλήρη έλεγχο των εσόδων της. Έτσι, δημιουργούνται καλύτερες προϋποθέσεις, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος και παράλληλα να υιοθετηθούν πρακτικές ή πολιτικές ενίσχυσης- τόνωσης των διαφόρων ειδών εισερχομένων κρατήσεων.
- Με την απευθείας επαφή με τον πελάτη, υπάρχει το πλεονέκτημα της άμεσης επικοινωνίας μαζί του με ότι αυτό μπορεί να σημαίνει, από άσκηση επιρροής, μέχρι και χειραφέτηση με απώτερο σκοπό να οδηγηθεί σε επιλογή που η επιχείρηση επικροτεί.

5.9Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ

Η Διοίκηση Ποιότητας εκφράζεται στον ξενοδοχειακό κλάδο μέσω των κρατήσεων μέσα από το ακόλουθο τρίπτυχο: πώληση της σωστής υπηρεσίας, στο σωστό πελάτη, στη σωστή τιμή. Το τρίπτυχο αυτό εκφράζει την ποιότητα στις κρατήσεις των ξενοδοχείων. Συγκεκριμένα, οι κρατήσεις θα πρέπει ν' απαντούν τη στιγμή, να πωλούν την κατάλληλη υπηρεσία ανάλογα με τον πελάτη και να προωθούν τις τιμές του ξενοδοχείου, με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να το επιλέγουν για τη διαμονή τους (SanchezF., 2005).

Οι Choi και Cho χρησιμοποίησαν το 2000 κάποια ποιοτικά πρότυπα τα οποία καθόρισαν πως μπορούν να βελτιώσουν τη διαδικασία των κρατήσεων για τα ξενοδοχεία. Τα πρότυπα είναι τα παρακάτω:

- § Κάλυψη αναγκών και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, μέσω της τμηματοποίησης της αγοράς.
- § Συγκεκριμένη διαδικασία πρόβλεψης της διαθεσιμότητας, έτσι ώστε να δίνεται στο ξενοδοχείο η δυνατότητα να καλύψει με επιτυχία τις ανάγκες των πελατών του, αλλά και να διαχειριστεί την επισκεψιμότητά του.

- § Κάλυψη της ζήτησης μέσα από ιστορικά δεδομένα, που μπορούν να δώσουν χρήσιμα στοιχεία για την οργάνωση των κρατήσεων.
- § Ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων.
- § Ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων χειρισμού με σεβασμό στις ανάγκες του πελάτη και σκοπό τη πρόβλεψη δυσκολιών που ενδεχομένως να παρουσιαστούν.

Ταυτόχρονα, η ποιότητα στις κρατήσεις, μεταφράζεται και σε επιπρόσθετες παροχές. Ειδικότερα:

- I. Η δομή του ξενοδοχείου πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη, έτσι ώστε να μπορεί να καλύψει κάθε ανάγκη των εισερχόμενων πελατών ανά πάσα στιγμή.
- II. Έλεγχος της διαμονής πλαισιωμένος από δράσεις που ικανοποιούν το κοινό.
- III. Πολιτικές που ικανοποιούν το κοινό όπως η άμεση κράτηση, πλαισιωμένη από επιπρόσθετες παροχές. (Sanchez F., 2005)

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Θα πραγματοποιήσουμε μια ποσοτική έρευνα, η οποία θα αναπτυχθεί πιο κάτω, που αποτελείται από δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο, διατυπώνεται η ερευνητική προσέγγιση και τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ στη συνέχεια επιλέγεται η μέθοδος πραγματοποίησής της και γίνεται ο σχεδιασμός της υλοποίησής της. Στο δεύτερο στάδιο, πραγματοποιείται η συλλογή των στοιχείων και ακολούθως γίνεται η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν. Τέλος, διατυπώνονται τα συμπεράσματα.

Για να υλοποιηθεί ο σκοπός και οι στόχοι της πτυχιακής εργασίας, θα βασιστούμε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, έτσι ώστε να κατανοήσουμε και να παρουσιάσουμε το θεωρητικό πλαίσιο που θα καθοδηγήσει την έρευνά μας. Έτσι λοιπόν, ιδιαίτερο βάρος δόθηκε στην χρήση δευτερογενών στοιχείων τα οποία θα τεκμηριώσουν την ερευνητική προσέγγιση που χρησιμοποιήσαμε. Στη συνέχεια, συντάξαμε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο δόθηκε σε ένα δείγμα ξενοδοχείων που βρίσκονται στους νομούς Ηλείας και Μεσσηνίας. Το δείγμα αυτό, μετά την στατιστική επεξεργασία του, μας παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά της εξεταζόμενης επιχείρησης.

Οι απαντήσεις που λάβαμε από τα ερωτηματολόγια, επεξεργάστηκαν με το πρόγραμμα MicrosoftExcel. Τα αποτελέσματα μας δίνουν απαντήσεις για την χρήση των συστημάτων ποιότητας από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των νομών Ηλείας και Μεσσηνίας.

6.2 Ο ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στη συγκεκριμένη έρευνα θα ερευνήσουμε τα ξενοδοχεία που δραστηριοποιούνται στους νομούς Ηλείας και Μεσσηνίας. Αφού μελετήσουμε τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε το αν χρησιμοποιούν συστήματα ποιότητας. Για να γίνει όμως αυτό, θα πρέπει να καθορίσουμε, τον πληθυσμό της έρευνας. Ο πληθυσμός της έρευνας είναι όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους δύο νομούς Ηλείας και Μεσσηνίας. Οι περιοχές αυτές, επιλέχθηκαν για να μπορούμε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα από δύο γειτονικές πόλεις της επαρχίας.

6.3Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Μία έρευνα είναι αποτελεσματική όταν γίνεται με σωστό σχεδιασμό και όταν επιλέγονται οι ενδεδειγμένοι ερευνητικοί μέθοδοι. Όταν λοιπόν, προσδιορίσουμε τον πληθυσμό από τον οποίο θα προκύψει η δειγματοληψία, θα καθορίσουμε και τα πλαίσια της δειγματοληψίας. Τα πλαίσια της

δειγματοληψίας αποτελούνται από τις πηγές, από τις οποίες μπορεί να επιλεγεί κάποιο δείγμα όπως είναι οι λίστες δεδομένων, το διαδίκτυο, οι επαγγελματικοί κατάλογοι, οι επαγγελματικοί σύλλογοι κλπ. Ένα πλαίσιο δειγματοληψίας, αποτελείται από όλες τις μονάδες του πληθυσμού από τις οποίες προκύπτει ένα δείγμα.

Επιλέξαμε να κάνουμε δειγματοληπτική έρευνα και όχι απογραφική. Αυτό έγινε γιατί, η απογραφή απαιτεί την καταγραφή των χαρακτηριστικών ιδιοτήτων όλων των μονάδων του εκάστοτε ερευνώμενου πληθυσμού. Αντιθέτως, οι δειγματοληπτικές έρευνες αποτελούν στατιστικές εργασίες, στις οποίες η συλλογή των δεδομένων περιορίζεται σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του ερευνώμενου πληθυσμού.

Υπάρχουν δύο κύριες μέθοδοι δειγματοληψίας. Α) Η τυχαία δειγματοληψία: όπου κάθε άτομο ενός πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα. Β) Η μη τυχαία ή κατευθυνόμενη δειγματοληψία: όπου κάθε άτομο ενός πληθυσμού δεν έχει την ίδια πιθανότητα να εμφανιστεί στο δείγμα. Η πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας είναι η δειγματοληπτική έρευνα με ερωτηματολόγια ή συνεντεύξεις και στατιστικές μεθόδους ανάλυσης. Χρησιμοποιούνται για να διαπιστωθούν τα χαρακτηριστικά, οι απόψεις, οι στάσεις και οι δραστηριότητες ενός συγκεκριμένου πληθυσμού. Η δειγματοληπτική έρευνα είναι, επίσης, η πιο διαδεδομένη μέθοδος για την μελέτη κοινωνικών φαινομένων.

Αρχικά, κατά την δειγματοληπτική έρευνα προσδιορίζεται ο πληθυσμός, ο οποίος αφορά τα συμπεράσματα της έρευνας. Συνήθως είναι πάρα πολύ δύσκολη η προσέγγιση του συνόλου του πληθυσμού της έρευνας. Έτσι, λοιπόν, ορίζεται ένα δείγμα του συνολικού πληθυσμού στο οποίο θα έχουν αποδέκτη οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι ξεκάθαρες, απλά διατυπωμένες ώστε να γίνονται εύκολα κατανοητές.

Η επιλογή του δείγματος έγινε από το σύνολο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που εντοπίστηκαν μετά από σχετική αναζήτηση στο διαδίκτυο. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν από τις περιοχές της έρευνάς μας, τον Μάιο του 2013. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν συνολικά σε 48 ξενοδοχεία.

6.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση την βιβλιογραφία της πτυχιακής εργασίας, σχετικά με τα συστήματα ποιότητας και την εφαρμογή τους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της επαρχίας. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο των γραπτών ερωτηματολογίων με συνεντεύξεις και έλαβε χώρα σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της ευρύτερης περιοχής του Πύργου και της Καλαμάτας.

Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε από την ίδια την ερευνήτρια, με τις απαραίτητες υποδείξεις και οδηγίες για την ορθή συμπλήρωσή τους. Επισημάνθηκε στους αποδέκτες του ερωτηματολογίου, ότι ο στόχος της έρευνας ήταν η παρούσα πτυχιακή εργασία. Επίσης, ότι οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων θα ήταν ανώνυμες και θα χρησιμοποιούνταν στα πλαίσια της εργασίας και για κανέναν περαιτέρω σκοπό. Τέλος, ο χρόνος που θα αφιέρωναν στην συμπλήρωσή του θα ήταν μικρός.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 15 ερωτήσεις. Στο πρώτο μέρος του, υπάρχουν ερωτήσεις γενικού περιεχομένου, όπως στοιχεία της επιχείρησης και στοιχεία του εργαζόμενου σε αυτήν. Για παράδειγμα, την κατηγορία του ξενοδοχείου και τα έτη προϋπηρεσίας και την θέση στην επιχείρηση του εργαζόμενου σε αυτήν. Στο δεύτερο μέρος, υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με τα συστήματα ποιότητας και την διασφάλιση της ποιότητας. Για παράδειγμα, αν διαθέτει η επιχείρηση κάποιο σύστημα ποιότητας, αν γίνεται έλεγχος για την διασφάλιση της ποιότητας και ποια πιστεύει, ο εργαζόμενος στην επιχείρηση, είναι τα οφέλη από την πιστοποίηση.

Σχεδόν σε όλες τις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν κλειστού τύπου ερωτήσεις, που δίνουν την δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει μέσα από προκαθορισμένες απαντήσεις. Έτσι λοιπόν, χρησιμοποιήσαμε δύο είδη κλειστών ερωτήσεων. Α) Πολλαπλής επιλογής: όπου ο ερωτώμενος είχε την δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ τριών ή και περισσότερων απαντήσεων. Β) Διπλής επιλογής: όπου ο ερωτώμενος δίνει την απάντησή του μεταξύ δύο επιλογών. Χρησιμοποιήθηκαν επίσης ερωτήσεις στις οποίες ο ερωτώμενος, είχε την δυνατότητα να συμπληρώσει μόνος του την απάντηση.

6.5 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο όρος αξιοπιστία αναφέρεται στην ακρίβεια της μέτρησης, άσχετα με το αντικείμενο της μέτρησης. Σε όλες τις μετρήσεις υπάρχουν τα τυχαία σφάλματα. Η αξιοπιστία είναι η βάση για τον υπολογισμό του τυπικού σφάλματος της μέτρησης μιας βαθμολογίας, με το οποίο μπορούμε να προβλέψουμε την αυξομείωση της βαθμολογίας εξαιτίας τυχαίων παραγόντων του ερωτώμενου.

Οι ατομικές διαφορές αποδίδονται είτε σε πραγματικές διαφορές των εξεταζόμενων χαρακτηριστικών, είτε σε τυχαία σφάλματα. Από αυτή την παραδοχή εξάγεται το συμπέρασμα ότι κανένα ερωτηματολόγιο δεν είναι πλήρως αξιόπιστο και γι' αυτό δημιουργείται η ανάγκη να υπολογίσουμε το βαθμό/ δείκτη αξιοπιστίας ενός ερωτηματολογίου.

Η αξιοπιστία αποτελεί ένα καθοριστικής σημασίας χαρακτηριστικό του ερωτηματολογίου. Η έλλειψη αξιοπιστίας συνεπάγεται ένα τεστ αντιεπιστημονικό και επομένως άχρηστο. Γι' αυτό το λόγο θα αναφερθούν διάφορες μέθοδοι εκτίμησης της αξιοπιστίας.

- § Η επιβεβαιωμένη αξιοπιστία ή αξιοπιστία διπλής αξιολόγησης ή η αξιοπιστία των επαναληπτικών μετρήσεων ή αξιοπιστία εξέτασης-επανεξέτασης. Σε αυτήν επαναλαμβάνουμε, κάτω από τις ίδιες συνθήκες, την μέτρηση στα ίδια άτομα με τα ίδια ψυχομετρικά μέσα και στη συνέχεια εξετάζουμε τη συσχέτιση των βαθμολογιών που προέρχονται από τα δύο (εξαρτημένα) δείγματα.
- § Η αξιοπιστία εναλλακτικών ή παράλληλων τύπων. Σε αυτήν χορηγείται ένας τύπος τεστ σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και ένας άλλος τύπος τεστ σε μια άλλη χρονική στιγμή κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Στη συνέχεια συγκρίνουμε και σχετίζουμε τις δύο βαθμολογίες.
- § Η αξιοπιστία του ημικλαστού. Στην περίπτωση αυτή χορηγείται το τεστ μια φορά, αλλά βαθμολογούνται χωριστά οι άρτιες από τις περιττές ερωτήσεις του τεστ.
- § Το κατά Guttman κάτω όρια του συντελεστή αξιοπιστίας.

Ο δείκτης αξιοπιστίας άλφα του Cronbach. Στη μέθοδο αυτή μετράται η εσωτερική σταθερότητα ενός τεστ. Ο δείκτης συνάφειας άλφα του Cronbach συγκρίνει τη διακύμανση της συνολικής βαθμολογίας του τεστ, με άλλα λόγια το άθροισμα των διακυμάνσεων όλων των ερωτήσεων με κάθε μια ερώτηση ξεχωριστά. Σκοπός της μεθόδου είναι να μεγιστοποιήσει ή να μετρήσει την εσωτερική σταθερότητα του τεστ. Αυτό επιτυγχάνεται με τον υπολογισμό του συντελεστή άλφα του Cronbach συμπεριλαμβάνοντας ή όχι κάθε ερώτηση. Στην περίπτωση που ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος όταν μια ερώτηση παραλείπεται, τότε αυτή απορρίπτεται. Ο συντελεστής άλφα του Cronbach είναι ο πιο διαδεδομένος και ο πιο σημαντικός συντελεστής αξιοπιστίας.

- § Η αξιοπιστία μεταξύ βαθμολογητών. Σε αυτήν την περίπτωση αναλαμβάνουν την αξιολόγηση δύο ή περισσότεροι βαθμολογητές. Απαιτείται η βαθμολόγηση ενός τεστ από δύο ή περισσότερους εξεταστές, ώστε να αξιολογηθεί η αξιοπιστία μεταξύ των βαθμολογητών.

ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

Ως εγκυρότητα ορίζεται ο βαθμός επιτυχίας ενός τεστ όσον αφορά την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών για την μέτρηση των οποίων κατασκευάστηκε. Ο Cronbach το 1984, θεώρησε την εγκυρότητα το βασικό κριτήριο επιλογής ενός τεστ. Η εγκυρότητα αποτελεί ένα από τα βασικά σημεία ελέγχου, ώστε να γίνει αποδεκτή και να εφαρμοστεί σε μια έρευνα. Η εγκυρότητα ενός τεστ αφορά στο βαθμό που το τεστ εκτιμά αυτά για τα οποία κατασκευάστηκε, γι' αυτό και απαιτεί ανεξάρτητα και εξωτερικά κριτήρια. Κάθε τεστ είναι έγκυρο για διαφορετικό σκοπό, αν για παράδειγμα έχουμε ένα τεστ νοημοσύνης, αυτό το τεστ είναι έγκυρο αν επιτύχει να εκτιμήσει τη νοημοσύνη ενός ατόμου, αλλά η οποιαδήποτε μορφή εγκυρότητας πρέπει να υποστηρίζεται από αποδείξεις.

Η εγκυρότητα που μπορεί να χαρακτηρίσει ένα τεστ είναι:

- 1) Η εγκυρότητα σχετικά με το περιεχόμενο,
 - Η φαινομενική εγκυρότητα: ένα ερωτηματολόγιο ονομάζεται φαινομενικά έγκυρο όταν τα άτομα στα οποία το εφαρμόζουμε αποτελούν ένα δείγμα αντιπροσωπευτικό του μεγέθους του πληθυσμού που μας ενδιαφέρει να μελετήσουμε.
 - Η εγκυρότητα του περιεχόμενου: προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα περιεχομένου ενός ερωτηματολογίου, αξιολογείται από μια ομάδα εξειδικευμένων στο συγκεκριμένο αντικείμενο επιστημόνων.
- 2) Η εγκυρότητα βάσει κριτηρίου ή προβλεπτική εγκυρότητα. Εγγυάται την εγκυρότητα ενός ερωτηματολογίου σύμφωνα με αντικειμενικούς ελέγχους:
 - Συγχρονική εγκυρότητα: ένα καινούργιο ερωτηματολόγιο μπορεί να συγκριθεί με ένα που προυπάρχει και είναι αποδεκτό στον επιστημονικό κόσμο.
 - Προβλεπτική εγκυρότητα: ένα ερωτηματολόγιο ή ένα εργαλείο μέτρησης έχει προβλεπτική εγκυρότητα όταν αποδεικνύεται ότι προβλέπει ένα χαρακτηριστικό το οποίο θεωρητικά επιβαλλόταν να προβλεφθεί.

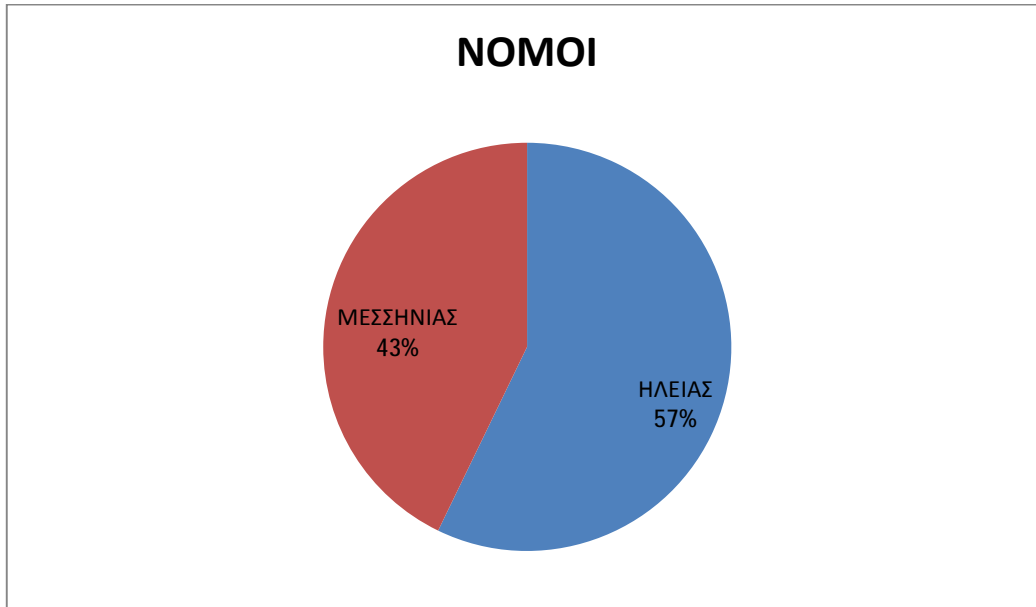
6.6 ΣΥΛΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε ξενοδοχεία της ευρύτερης περιοχής του Πύργου και της Καλαμάτας. Συνολικά, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 48 ξενοδοχεία, από τα οποία 39 τελικά μας απάντησαν. Η συντάκτρια ανά μικρά χρονικά διαστήματα επικοινωνούσε με τα ξενοδοχεία για να διαπιστώσει εάν αυτά είχαν απαντηθεί από τους ερωτώμενους. Η στατιστική επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων έγινε από την ίδια την ερευνήτρια. Αρχικά, απαριθμήθηκαν τα ερωτηματολόγια, κωδικοποιήθηκαν οι απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι και έπειτα καταχωρήθηκαν σε μια βάση δεδομένων, η οποία είχε δημιουργηθεί στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Τέλος, με ένα προσεκτικό έλεγχο βεβαιωθήκαμε για την ακρίβεια της εισαγωγής των στοιχείων και μπορέσαμε να εντοπίσουμε πιθανά σφάλματα εισαγωγής, έτσι ώστε να γίνει η διόρθωσή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

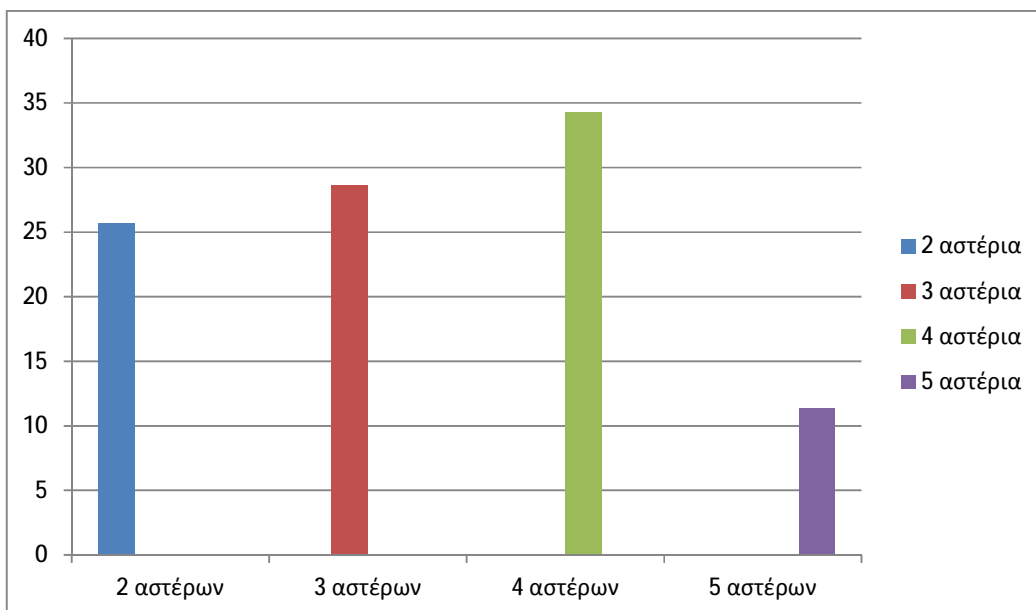
7.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

- Σε ποιόν νομό δραστηριοποιείται η επιχείρηση;



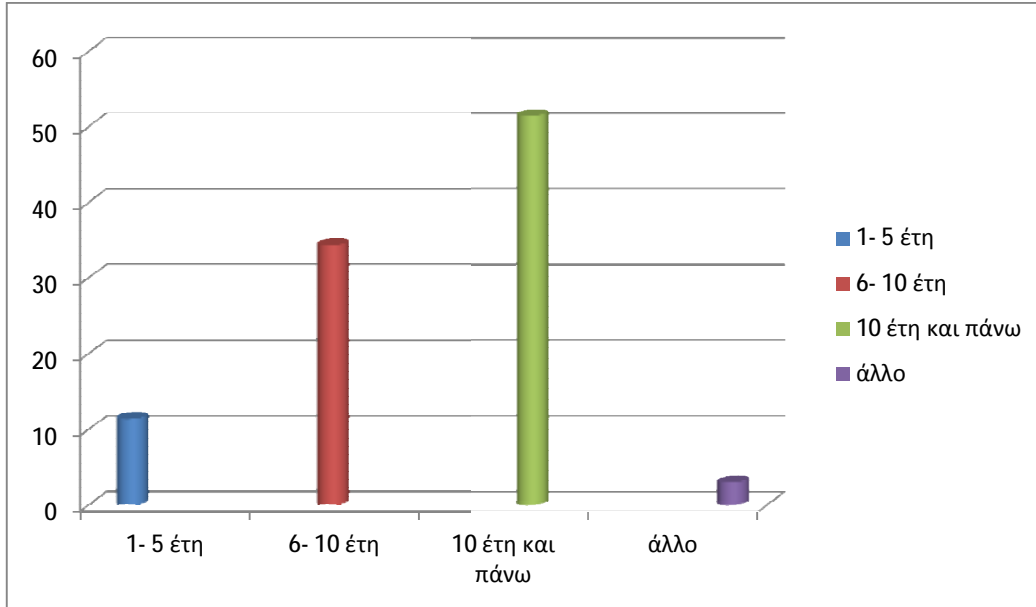
Στην ερώτηση σε ποιόν νομό δραστηριοποιείται η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε το 43% απάντησε στον νομό Μεσσηνίας, ενώ το 57% στον νομό Ηλείας.

- Κατηγορία Ξενοδοχείου



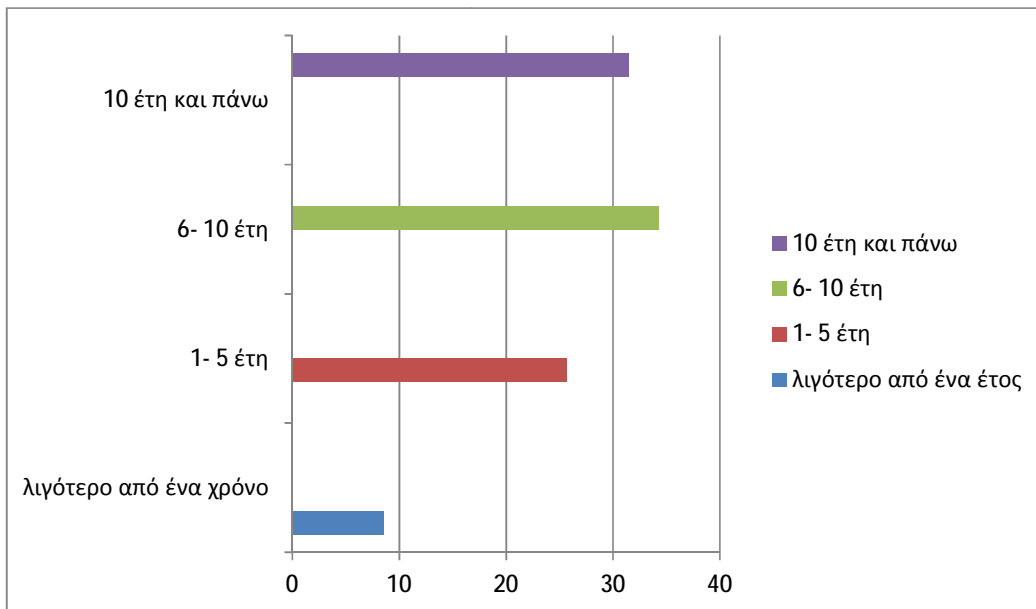
Στην ερώτηση τι κατηγορία είναι το ξενοδοχείο το οποίο εργάζεστε το 25,7% απάντησε δύο αστέρων, το 28,6% απάντησε τριών αστέρων, το 34,3% απάντησε τεσσάρων αστέρων και το 11,4% απάντησε πέντε αστέρων.

- Έτη Προϋπηρεσίας



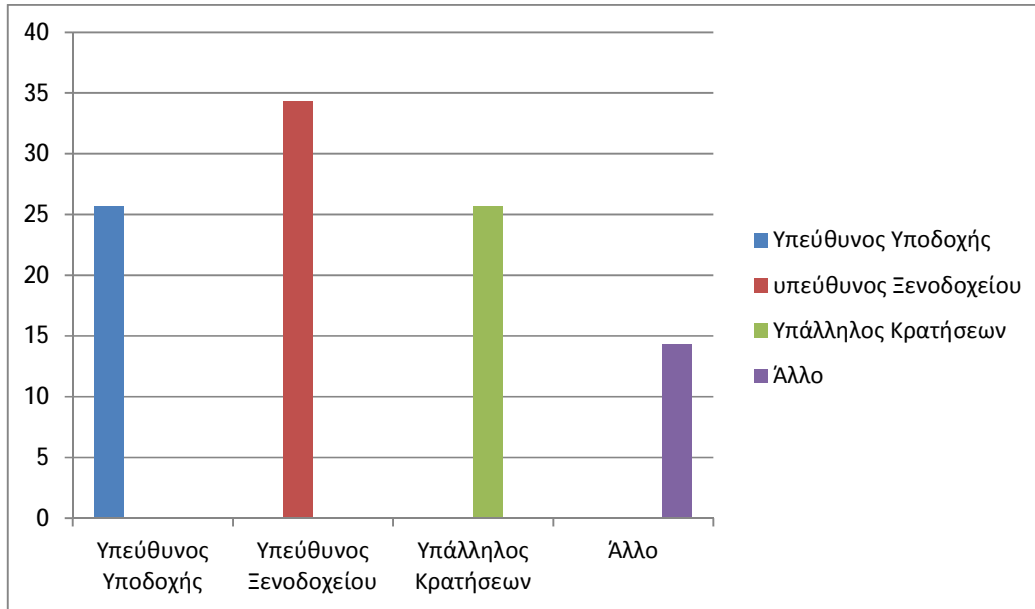
Στην ερώτηση πόσα έτη προϋπηρεσία διαθέτετε, το 11,4% απάντησε 1- 5 έτη, το 34,3% απάντησε 6- 10 έτη, το 51,4% απάντησε 10 έτη και πάνω, ενώ μόλις το 2,9% έδωσε κάποια άλλη απάντηση.

- Έτη απασχόλησης στην επιχείρηση



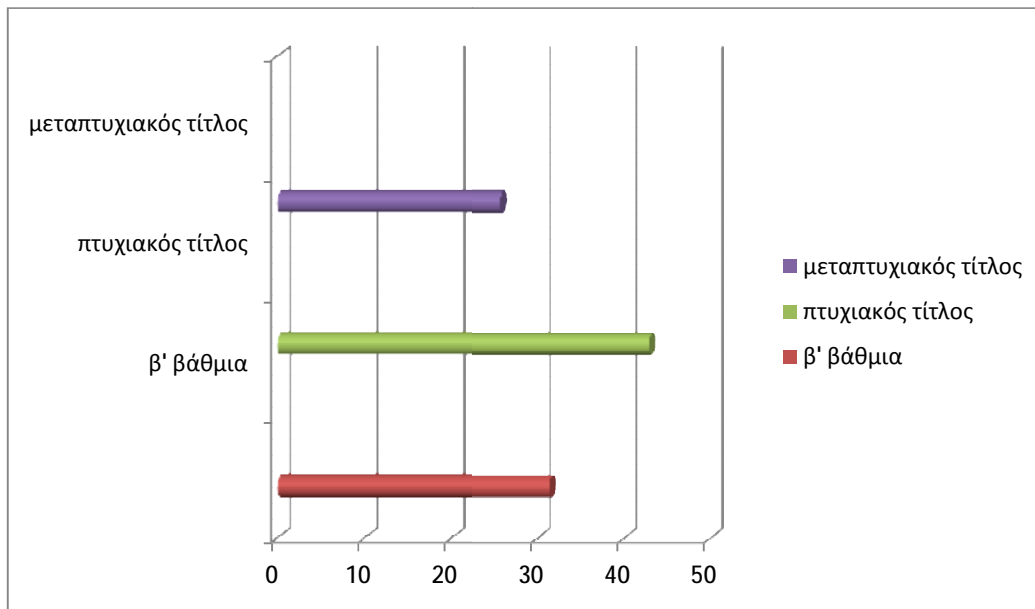
Στην ερώτηση πόσα είναι τα έτη απασχόλησής σας στην επιχείρηση, το 8,6% απάντησε λιγότερο από έναν χρόνο, το 25,7% απάντησε 1- 5 έτη, το 34,3% απάντησε 6- 10 έτη και το 31,4% απάντησε 10 έτη και πάνω.

- Θέση Απασχόλησης



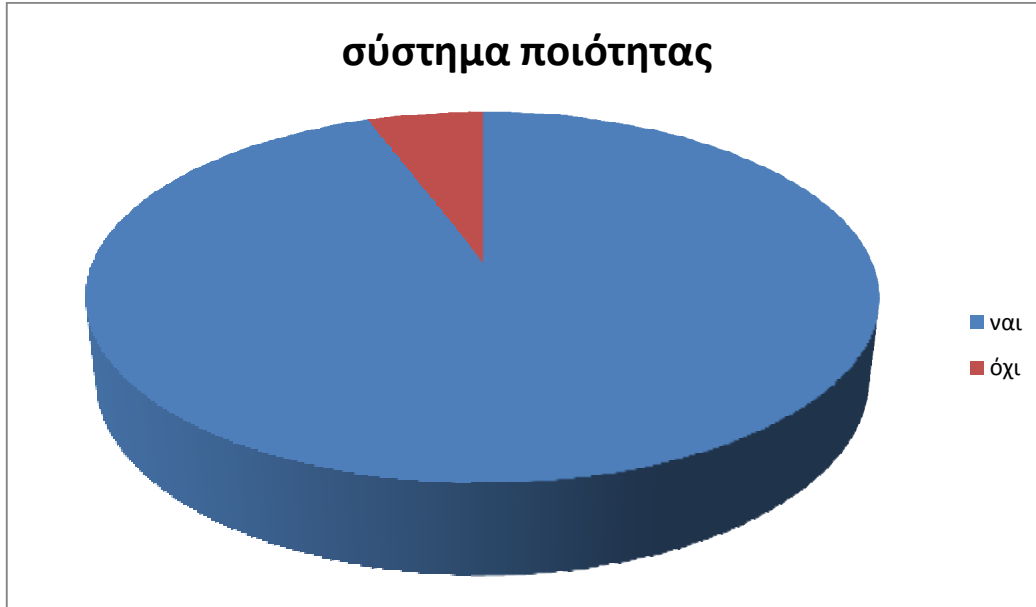
Στην ερώτηση ποια είναι η θέση απασχόλησής σας, το 25,7% απάντησε Υπεύθυνος Υποδοχής, το 34,3% απάντησε Υπεύθυνος Ξενοδοχείου, το 25,7% απάντησε Υπάλληλος Κρατήσεων και το 14,3% απάντησε κάτι άλλο.

- Επίπεδο Εκπαίδευσης



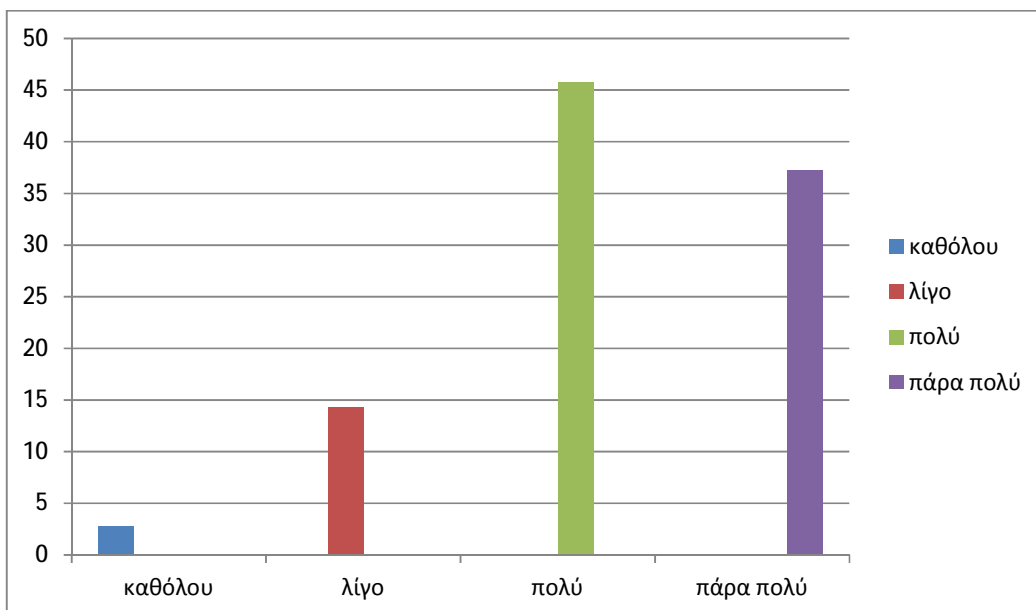
Στην ερώτηση ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας, το 31,4% απάντησε β' βάθμια εκπαίδευση, το 42,9% απάντησε ότι έχει πτυχιακό τίτλο, ενώ μεταπτυχιακό τίτλο έχει το 25,7% των ερωτηθέντων.

- Σύστημα Ποιότητας



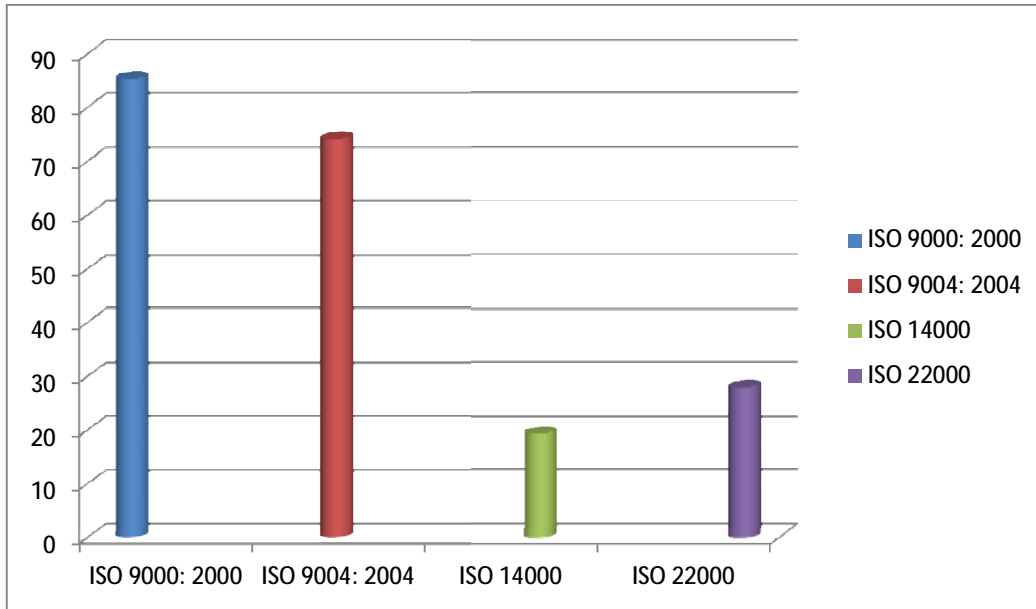
Στην ερώτηση διαθέτει η επιχείρησή σας στην οποία εργάζεστε σύστημα ποιότητας, το 94,3% απάντησε ναι, ενώ το 5,7% απάντησε όχι.

- Συμβολή ποιότητας στον τουριστικό τομέα



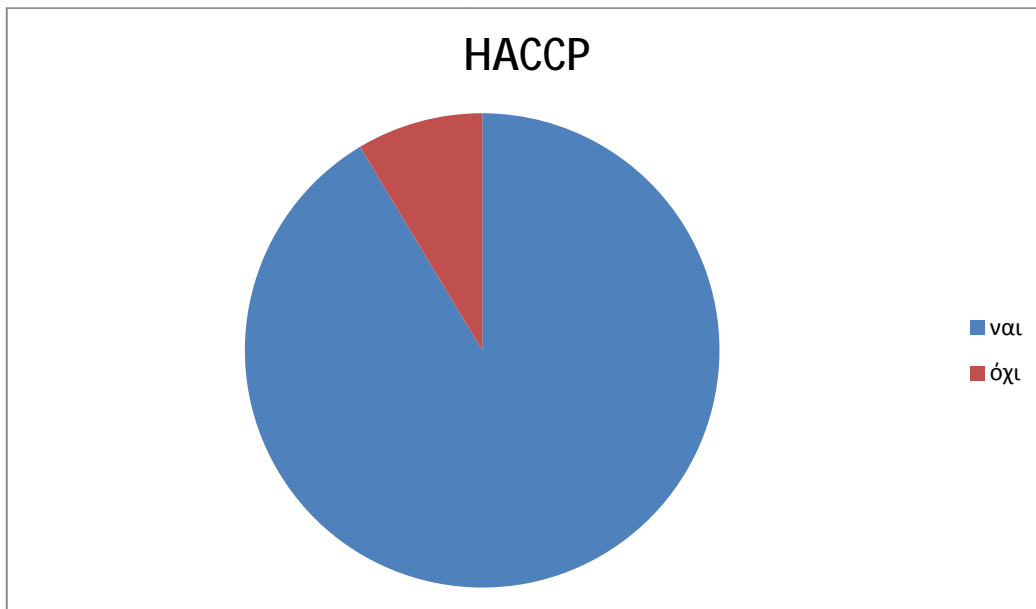
Στην ερώτηση πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλει η ποιότητα στον τουριστικό τομέα, το 2,8% των ερωτηθέντων απάντησε καθόλου, το 14,3% απάντησε λίγο, το 45,7% απάντησε πολύ και το 37,2% απάντησε πάρα πολύ.

- Σύστημα ποιότητας (ISO)



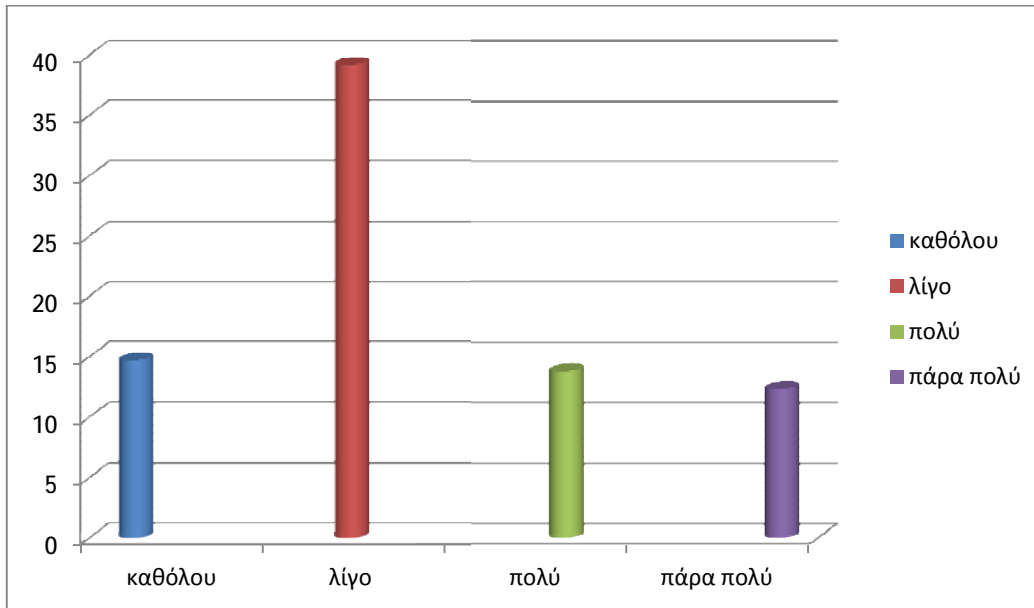
Στην ερώτηση ποιο σύστημα ποιότητας (ISO) διαθέτει η επιχείρηση που εργάζεστε το 85,2% απάντησε ISO 9000: 2000, το 74,1% απάντησε ISO 9004: 2004, το 19,3% απάντησε ISO 14000 και το 27,8% απάντησε ISO 22000.

- Σύστημα HACCP



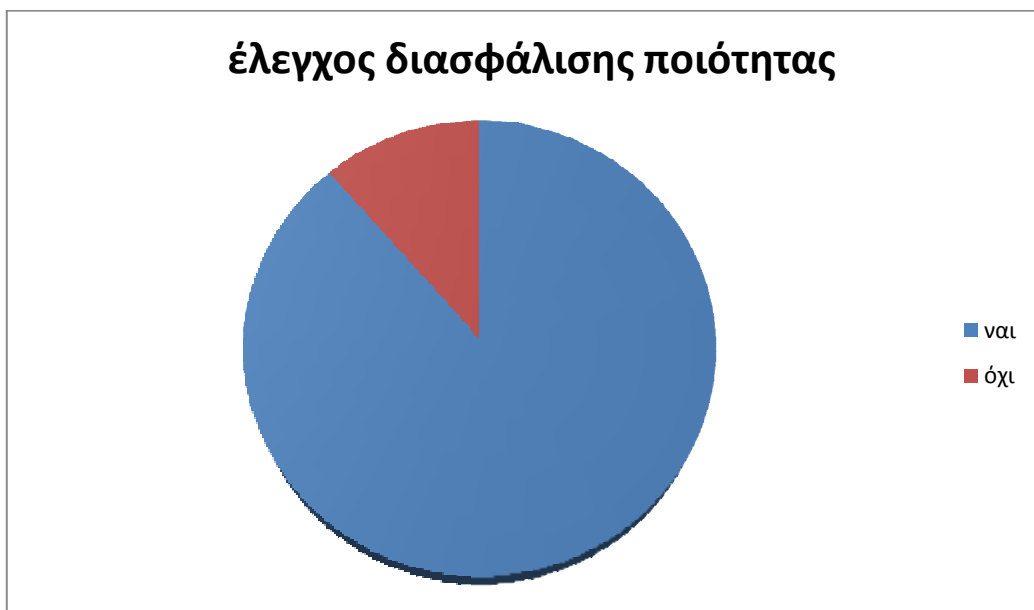
Στην ερώτηση εάν διαθέτει η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε σύστημα HACCP, το 91,4% απάντησε ναι, ενώ το 8,6% απάντησε όχι.

- Εξοικείωση εργαζομένων και χρήση προτύπων



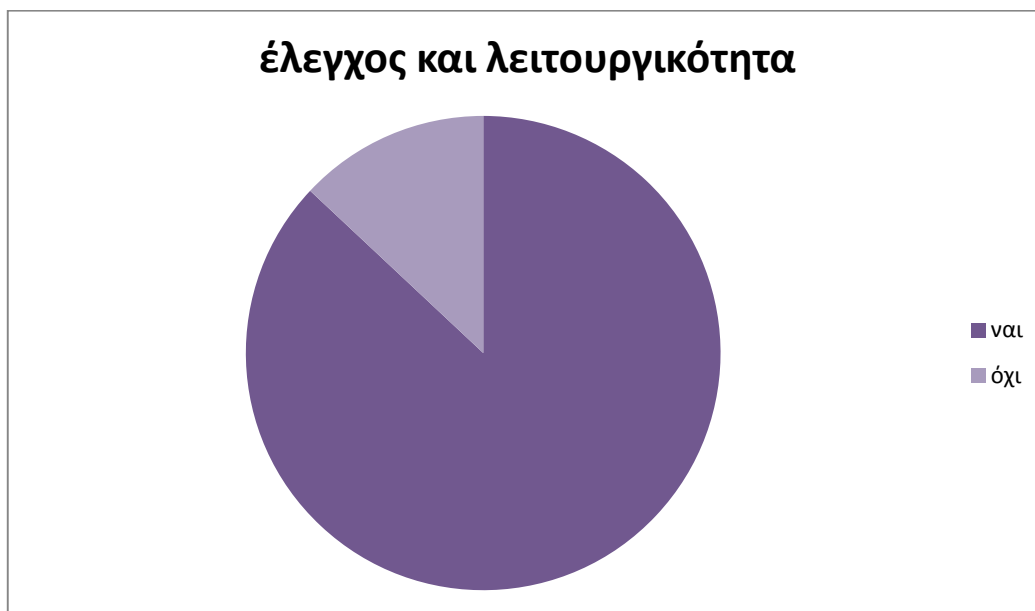
Στην ερώτηση πόσο εξοικειωμένοι είναι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση στην χρήση προτύπων, το 14,7% απάντησε καθόλου, το 39,2% απάντησε λίγο, το 13,8% απάντησε πολύ και το 12,3% πάρα πολύ.

- Έλεγχος διασφάλισης ποιότητας



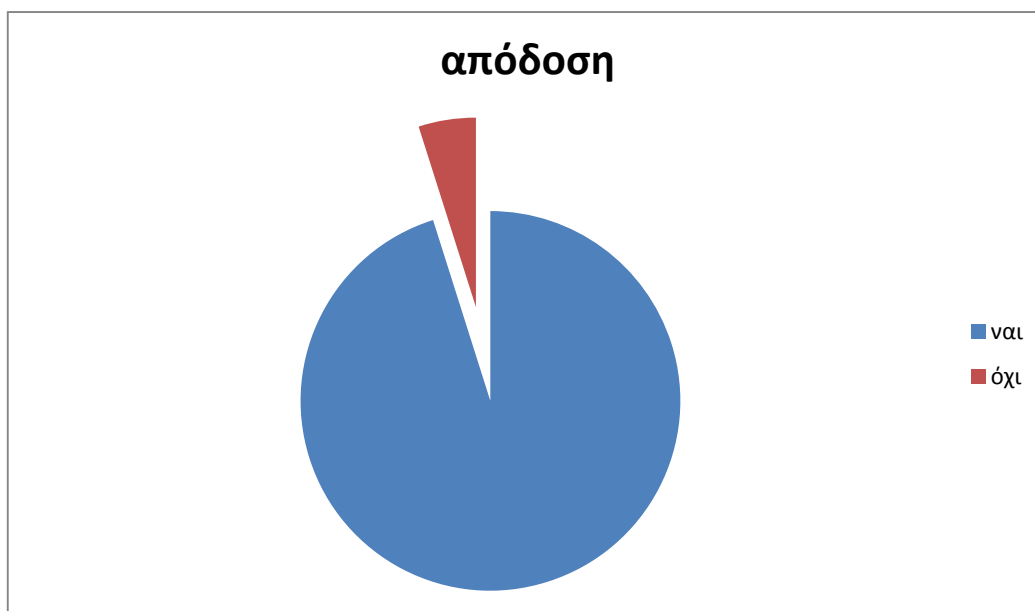
Στην ερώτηση αν γίνεται έλεγχος για την διασφάλισης της ποιότητας, το 88,6% απάντησε ναι, ενώ το 11,4% απάντησε όχι.

- Λειτουργικότητα επιχείρησης και έλεγχος



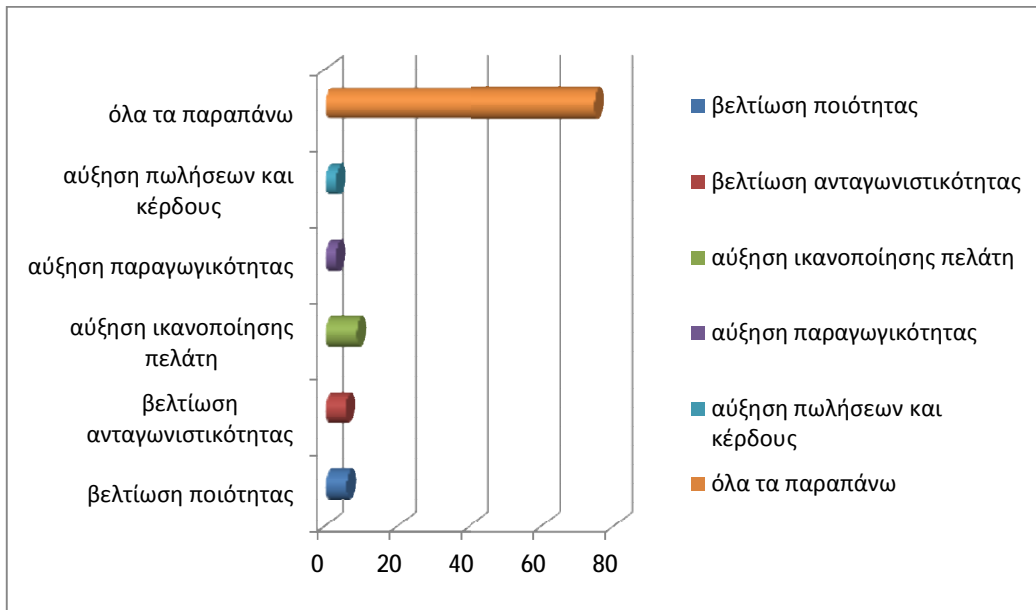
Στην ερώτηση αν πιστεύετε ότι με τον έλεγχο της ποιότητας διευκολύνεται η λειτουργικότητα μιας επιχείρησης, το 87% απάντησε ναι, ενώ το υπόλοιπο 13% απάντησε όχι.

- Εφαρμογή προτύπων και απόδοση



Στην ερώτηση αν επιταχύνεται η μέτρηση της απόδοσης με την εφαρμογή των προτύπων, το 4,9% απάντησε όχι και το 95,1% απάντησε ναι.

- Οφέλη πιστοποίησης



Τέλος, στην ερώτηση ποια είναι τα οφέλη από την πιστοποίηση, το 5,8% απάντησε η βελτίωση της ποιότητας, το 5,5% απάντησε η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και το 8,6% απάντησε η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Παράλληλα, το 2,8% απάντησε η αύξηση της παραγωγικότητας, το 2,9% απάντησε η αύξηση των πωλήσεων και των κερδών, ενώ τέλος, το 74,4% απάντησε όλα τα παραπάνω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

8.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, ερευνήθηκε η χρήση των συστημάτων ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα, η περίπτωση των ξενοδοχείων στην επαρχία. Επιλέχθηκαν δύο γειτονικοί νομοί, ο νομός Ηλείας και ο νομός Μεσσηνίας. Η επιλογή έγινε βάσει του τόπου διαμονής την συγκεκριμένη περίοδο και επιπλέον, για να μπορούμε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα από δύο γειτονικές πόλεις. Για την υλοποίηση της έρευνας που προγραμματίσαμε να κάνουμε, δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με την χρήση συστημάτων ποιότητας από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η έρευνα, μας έδωσε πολλά και σημαντικά αποτελέσματα, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω συνοπτικά. Το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων που μας δώθηκαν, έδειξαν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν χρήση πιστοποιημένων συστημάτων ποιότητας. Η συλλογή των αποτελεσμάτων, μας έδωσε στοιχεία για το ποιά πιστοποιημένα συστήματα ποιότητας διαθέτουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Έτσι λοιπόν, το μεγαλύτερο ποσοστό διαθέτει σύστημα Διαχείρισης της ποιότητας (ISO 9000: 2000), ενώ μικρότερα ποσοστά διαθέτουν πιστοποιημένα συστήματα τόσο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ISO 14000), όσο και σύστημα Ασφάλειας Τροφίμων (ISO 22000). Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνά μας, διαθέτουν σύστημα HACCP.

Εν συνεχεία, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό πιστεύει ότι η ποιότητα έχει μεγάλη συμβολή στον τουριστικό τομέα. Παρόλα αυτά, οι εργαζόμενοι φαίνεται να μην είναι εξοικειωμένοι με την χρήση των συστημάτων ποιότητας. Παρράλληλα, ένα μεγάλο ποσοστό κάνει έλεγχο για την διασφάλιση της ποιότητας, πιστεύοντας, επίσης, πως ο έλεγχος αυτός διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την λειτουργικότητα της επιχείρησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, θεωρεί πως η μέτρηση της απόδοσης επιτυγχάνεται με την εφαρμογή των προτύπων. Τέλος, το σύνολο των επιχειρήσεων, αναγνωρίζουν τα οφέλη που επιφέρει η πιστοποίηση για μια επιχείρηση. Αυτά μπορούν να είναι, βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας, αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, αύξηση της παραγωγικότητας και όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η ποιότητα αποτελεί μεγάλο κεφάλαιο για τον τουριστικό τομέα. Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση που θέλει και σέβεται τον εαυτό της, θα πρέπει να μεριμνεί και να δίνει ιδιαίτερη σημασία στο κομμάτι της ποιότητας και της πιστοποίησης. Βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η ικανοποίηση του πελάτη, και μπορεί να επιτευχθεί όταν του προσφέρονται άριστης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.

Στη δύσκολη εποχή που διανύουμε, λόγω κρίσης, τα είδη των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες, θα ήταν ωφέλιμο για την επιχείρηση, να συμμορφωθούν βάσει των αναγκών που υπάρχουν σήμερα, με μοναδικό στόχο την παροχή υπηρεσιών άριστης ποιότητας. Ακόμα και η ύπαρξη συστημάτων ποιότητας δεν μπορεί να λειτουργεί σωστά, αν όλα τα τμήματα και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης δεν κατανοήσουν και δεν ανταποκρίνονται στους απαιτούμενους τρόπους εργασίας.

Όταν όλα τα τμήματα δεν ανταποκρίνονται στις απαραίτητες λειτουργίες, τα συστήματα ποιότητας από μόνα τους δεν μπορούν να δώσουν το επιθυμητό και προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Έτσι λοιπόν, συμπεραίνουμε πως η συνεργασία των εργαζομένων όλων των τμημάτων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Οι εργαζόμενοι είναι το μέσο για την επίτευξη του στόχου της ποιότητας. Θα πρέπει οι επιχειρήσεις να δώσουν κίνητρα στους εργαζομένους έτσι ώστε να έχουν ενεργή συμμετοχή στις λειτουργίες της επιχείρησης.

Επίσης, υπάρχουν πρότυπα ποιότητας που είτε χρησιμοποιούνται λίγο είτε καθόλου. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω έλλειψης ενημέρωσης σχετικά με τα υπάρχοντα πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας ή ακόμα λόγω έλλειψης εμπειρίας από προηγούμενες εφαρμογές. Το ζητούμενο είναι η εφαρμογή ολοένα και περισσότερων προτύπων. Παρόλα αυτά, η εφαρμογή των συστημάτων γενικότερα στις επιχειρήσεις, θα πρέπει να συνοδεύεται με δομικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και όχι να υπάρχουν οι ελάχιστες προδιαγραφές που προϋποθέτονται για την τυπική απόκτηση ενός πιστοποιητικού. Τα πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας, τα οποία είναι διεθνώς αναγνωρισμένα, βοηθούν την επιχείρηση να εισέλθει στις αγορές. Επιπλέον, η πιστοποίηση καθιστά την επιχείρηση ανταγωνιστική στην αγορά, δίνοντάς της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αγγελίδης, Κ.Δ. και Κιρκινέζου, Κ.Μ. (2001). ISO9000 στις Τεχνικές Εταιρίες, UniversityStudioPress, σελ. 19.
- Φραγκιαδάκης Ε., 2004. Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων.
- Αρβανιτογιάννης Σ.Ι. και Κούρτης Α. (2002), ISO9000: 2000, Σταμούλης σελ.103,104,105.
- Βασιλόπουλος Μ., 2008, « Η χρήση του προτύπου ISO14001 στο EMAS», Πρακτικά ημερίδας « Το Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου», Θεσσαλονίκη.
- Γούναρης Σ. (2003), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili, σελ. 88- 91.
- Δερβιτσιώτης Ν., Κ., (2001), Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, INTERBOOKS, σελ.114- 118.
- Δημοσθένης, Κ., Αγγελίδης (2001), ISO9000 στις Τεχνικές Εταιρίες, UniversityStudioPress, σελ. 45.
- Επίσημη εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, L 114 της ΕΛΟΤ EN ISO 8402 « Διαχείριση Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας- Λεξιλόγιο».
- Καράμπελα Α., 2001, «Περιβαλλοντική Διαχείριση και Περιβαλλοντικά Εργαλεία, Περιβάλλον και Δίκαιο», σελ.61- 64.
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., « Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» Σταμούλης, Αθήνα 2000.
- Παπανίκος Γ., 2004, Τουριστική Ανάπτυξη, ΕΟΤ.
- Στεφανάτος Σ., 2000, Προγραμματισμός Ποιότητας, ΕΑΠ, σελ.68.
- Σωτηριάδης Μ., Βαρβαρέσος Σ., 2003, Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας και Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Τόμος XV, Νο 1,σελ.3.

ΞΕΝΗ

- Deveau, L. T., Deveau, P.M., Portocarrero, N. Escoffier, M. (2006). Front Office Management and Operations New Jersey: Prentice Hall.
- Lentell R., (2001), Customers' views of the results of managing quality through ISO 9002 and Investors in people in leisure services, Routledge, pp.15- 34.
- Mani T., Murugan M. & Rajendral C., 2003, Classical approach to contemporary TQM: an Integrated conceptual TQM model as perceived in Tamil classical literature, Routledge, pp. 612- 614.

- Jones P. and Lockwood A., 1989, The management of hotel operations, London: Cassell, pp. 149- 167.
- McDonough A.M., 2003, Information management in S.L. optner (ed) Systems analysis Charmondsworth, Middlesex, Penguin Books, chapter 9.
- Mullins,L. J., 1996, Management and organizational behavior, 4th edition, London: Pitman.
- National institute of standards and technology, 2002, Draft special publication 800-97, Guide to IEEE 802.11i : Quality Networks.
- Oakland J.S., 2005, Total quality management, Butterworth Heinemann, London, pp. 135- 148.
- Sanchez F., 2005, Hotel yield management using different reservation modes, International journal of contemporary hospitality management, pp. 136-146.
- Sekaran U., Paths to the job satisfaction of bank employees, Journal of organizational behavior, Oct. 1989, Vol. 10, pp. 347- 359.

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

- Τουριστικός οδηγός Ελλάδος. <http://www.hotelsline.gr>
- Βραβείο Baldrige. <http://www.bluewavemag.com/blueart002.htm>
- Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας. http://www.news.karpasha.com/index.php?option=com_contest&task=view&id=64
- <http://www.invenstingreece.gov.gr>
- Κατηγορίες ξενοδοχείων <http://www.travelplanet24.com/faq/hotels>
- Philip Crosby <http://www.philipcrosby.com>
- Πρότυπα ISO <http://www.iso.org>
- Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης http://www.el.wikipedia.org/wiki/Διεθνής_Οργανισμός_Τυποποίησης
- Boutique hotels http://www.en.wikipedia.org/wiki/Boutique_hotel