

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ –
ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ
ΜΟΝΑΔΕΣ – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ**

**ΠΟΛΥΚΑΡΠΟΣ-ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΓΕΡΜΑΝΟΣ-ΚΟΤΣΙΡΑΚΗΣ
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ
ΠΑΤΡΑ 2013-2014**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου και ιδιαίτερα τον κύριο Παναγόπουλο Αναστάσιο για τις γνώσεις και την βοήθεια που μου πρόσφεραν κατά την διάρκεια της φοίτησης μου στο Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία ερευνά τους όρους υιοθέτησης και εφαρμογής στρατηγικών ποιότητας από τα ελληνικά ξενοδοχεία. Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί τη βάση ανάπτυξης των στρατηγικών των σύγχρονων τουριστικών επιχειρήσεων και συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας της. Κεντρικός προσανατολισμός της είναι η προσήλωση στον πελάτη και η ικανοποίηση των αναγκών του. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί η έρευνα είναι η πρωτογενής ανάλυση με βασικό μεθοδολογικό εργαλείο ένα ερωτηματολόγιου κλειστού τύπου. Συνολικά 50 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συμμετείχαν στην έρευνα. Τα ευρήματα πιστοποιούν ότι η υιοθέτηση και η εφαρμογή των στρατηγικών βρίσκεται σε σχετικά αρχικό στάδιο από τα ξενοδοχεία της έρευνας. Ωστόσο αναγνωρίζεται η σημασία της διοίκησης ολικής ποιότητας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ξενοδοχείου. Οι βελτιώσεις που μπορούν να λάβουν χώρα, οφείλουν να βασιστούν στην προώθηση των συνεργασιών με άλλους επαγγελματίες του τουριστικού κλάδου καθώς και στην ενίσχυση της ανατροφοδότησης.

ABSTRACT

This assignment studies the terms of implementation of total quality management strategies by Greek hotels. Total quality management refers to procedures that focus on customer's satisfaction and on the improvement of firm's efficacy as well. Methodology is based on the primary research throughout the use of a closed type questionnaire. Totally 50 hotels that operate in Greece participate in the research. According to the results, total quality management is in a primary stage for Greek hotels. However there is strong recommendation about its importance for the upgrading of hotels' efficiency. Improvements should be developed by the promotion of cooperation with the tourist branch and by the advancement of feedback procedures.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	12
Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
1.1 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	13
1.2 Η ΣΥΛΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	14
1.3 ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	16
ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	16
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	16
2.1 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.....	17
2.1.1 Η Έννοια της Ποιότητας.....	17
2.1.2 Η Χρησιμότητα της Ποιότητας στην Επιχειρησιακή Λειτουργία.....	18
2.2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	20
2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	21
2.3.1 Στοιχεία για την Στρατηγική Ανάπτυξη.....	21
2.3.2 Στρατηγική Ανάπτυξη και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	22
2.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	24
2.4.1 Η Σημασία της Ποιότητας και της Εξυπηρέτησης Πελατών.....	24
2.4.2 Η Σημασία της Μάθησης και της Καινοτομίας.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ.....	29
Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.....	29
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	29
3.1.1 Ορισμός του Τουρισμού και του Ελεύθερου Χρόνου.....	30
3.1.2 Διαστάσεις του Τουρισμού.....	32
3.2 ΟΙ ΟΡΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	33
3.3 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ.....	35
3.3.1 Η Τουριστική Ανάπτυξη.....	35
3.3.2 Η Ξενοδοχειακή Επιχείρηση.....	36
3.4 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	37
3.5 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ.....	42
Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	42
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	42
4.1 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	43
4.2 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	44
4.2.1 Ατομικά Περιγραφικά Στατιστικά.....	45
4.2.2 Περιγραφικά Στατιστικά των Επιχειρήσεων.....	47
4.3 ΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	51
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	51
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	51
5.1 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	52
5.1.1 Αποτελέσματα Περιγραφικής Ανάλυσης	52
5.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	75
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	77
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Γράφημα 4.1 Κατανομή των Δύο Φύλων στο δείγμα

Γράφημα 4.2 Ηλικιακή Κατανομή του δείγματος

Γράφημα 4.3 Εκπαιδευτικό Επίπεδο του δείγματος

Γράφημα 4.4 Τόπος Δραστηριοποίησης

Πίνακας 4.1 Αριθμός Εργαζομένων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων του Δείγματος

Γράφημα 5.1 Απόδοση Έμφασης στην Ποιότητα

Γράφημα 5.2 Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγραμμάτων Ποιότητας

Γράφημα 5.3 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με Έμφαση στον Πελάτη

Γράφημα 5.4 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με Σκοπό τη Μείωση του Κόστους

Γράφημα 5.5 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με Σκοπό τη Βελτίωση των Γνώσεων και των Δεξιοτήτων του προσωπικού

Γράφημα 5.6 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με Σκοπό τη Βελτίωση της Ανταγωνιστικότητας του Ξενοδοχείου

Γράφημα 5.7 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με Σκοπό την Εισαγωγή Νέων Προϊόντων

Γράφημα 5.8 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τη Χρήση Τεχνολογικών Εφαρμογών Πληροφορικής

Γράφημα 5.9 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την Υιοθέτηση Συνεργασιών

Γράφημα 5.10 Σύνδεση Ποιότητας και Κόστους

Γράφημα 5.11 Αντιλήψεις για τις Αλλαγές

Γράφημα 5.12 Αναγκαιότητα ενσωμάτωσης της Ποιότητας στις Στρατηγικές της Εταιρίας

Γράφημα 5.13 Σχέση Ποιότητας και Στρατηγικής Ανάπτυξης της Εταιρίας

Γράφημα 5.14 Τακτικές Επιθεωρήσεις ως στοιχείο βελτίωσης της ποιότητας

Γράφημα 5.15 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Γράφημα 5.16 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συνεργασία

Γράφημα 5.17 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ανατροφοδότηση

Πίνακας 5.1 Αριθμός Εργαζομένων και Εφαρμογή Ποιότητας

Πίνακας 5.2 Αριθμός Εργαζομένων και Εφαρμογή Ποιότητας- Διαφορές στις Διακυμάνσεις

Πίνακας 5.3 Αριθμός Εργαζομένων και Εφαρμογή Ποιότητας- Διαφορές στους Μέσους όρους

Πίνακας 5.4 Αριθμός Εργαζομένων και Αντίληψη περί Ποιότητας

Πίνακας 5.5 Αριθμός Εργαζομένων και Αντίληψη περί Ποιότητας- Διαφορές στις Διακυμάνσεις

Πίνακας 5.6 Αριθμός Εργαζομένων και Αντίληψη περί Ποιότητας- Διαφορές στους Μέσους όρους

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία έχει ως βασικό αντικείμενο τη μελέτη της σχέσης ανάμεσα στη διοίκηση ολικής ποιότητας και στην τουριστική δραστηριοποίηση με την έμφαση να αποδίδεται στα ξενοδοχεία. Σκοπός της εργασίας είναι η ανάδειξη εκείνων των χαρακτηριστικών που συνδέουν τη διοίκηση ολικής ποιότητας με την αναβάθμιση της τουριστικής δραστηριότητας. Υπό αυτή την έννοια μπορούν να προκύψουν ευρήματα σχετικά με την συνεχή προσπάθεια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να αναβαθμίζουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Η ποιότητα αποτελεί πλέον αν καθοριστικό στοιχείο διαφοροποίησης των επιχειρήσεων. Η πρόσληψη της ποιότητας και της ικανότητας για εξυπηρέτηση πελατών ως στοιχείο στρατηγικής διαφοροποίησης των επιχειρήσεων ομορφιάς μπορεί φυσικά να λειτουργήσει υπέρ της προσέλκυσης πελατών. Το ζητούμενο στοιχείο είναι να ευρεθούν και να απομονωθούν εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία επιθυμούν να απολαμβάνουν οι πελάτες στο μίγμα ικανοποίησης και εξυπηρέτησης τους.

Για την περίπτωση της τουριστικής δραστηριοποίησης η ένταξη της ποιότητας στο παραγωγικό συναλλακτικό κύκλωμα των επιχειρήσεων αποτελεί μείζον στοιχείο διότι συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση του πελάτη. Η ποιότητα συνιστά ένα καθοριστικό στοιχείο διαφοροποίησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καθώς παρέχει το κίνητρο τόσο στους καταναλωτές όσο και στις ίδιες τις οικονομικές μονάδες. Στους καταναλωτές παρέχεται το κίνητρο για συνέχιση της κατανάλωσης των ποιοτικών προϊόντων και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η σταθερή αυτή ζήτηση,

λειτουργεί ως ένα καθοριστικό μέσο αντιμετώπισης του έντονου ανταγωνισμού στον κλάδο δραστηριοποίησης τους.

Ο σκοπός της εργασίας αναπτύσσεται μέσα σε αυτό το ευρύτερο περιβάλλον. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί η εργασία περιλαμβάνει τη θεωρητική επισκόπηση της διοίκησης ολικής ποιότητας καθώς και της τουριστικής δραστηριότητας. Ακόμη σε εμπειρικό επίπεδο, αναπτύσσεται πρωτογενής έρευνας με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου ώστε να αντληθούν τα απαιτούμενα στοιχεία της ανάλυσης.

Η δομή της εργασίας αναπτύσσεται ως εξής: Στο πρώτο κεφάλαιο παρέχονται ορισμένα σημαντικά στοιχεία σχετικά με τον σκοπό και την συλλογιστική της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο τονίζονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της διοίκησης ποιότητας. Στη συνέχεια μελετάται η σημασία της τουριστικής και της ξενοδοχειακής δραστηριότητας. Ακολουθεί η παράθεση των όρων ανάπτυξης της μεθοδολογίας της έρευνας. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται και συζητούνται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας. Στο τέλος της εργασίας υποστηρίζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας επιχειρείται να παρουσιαστούν τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας με την έμφαση να αποδίδεται στον σκοπό. Το κεφάλαιο έχει εισαγωγικό χαρακτήρα υπό την έννοια ότι οριοθετείται το ευρύτερο πλαίσιο ανάπτυξης της εργασίας, ενώ τίθενται επίσης και τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα.

Το κεφάλαιο αναπτύσσεται συνολικά σε τρεις βασικές ενότητες. Η πρώτη περιγράφει τις βασικές διαστάσεις του σκοπού που καλείται να υπηρετήσει η εργασία. Η δεύτερη μελετά την συλλογιστική της εργασίας. Τέλος στην τρίτη ενότητα τίθενται τα ερωτήματα στα οποία η έρευνα καλείται να δώσει απάντηση.

1.1 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη της σχέσης ανάμεσα στην εφαρμογή των χαρακτηριστικών της διοίκησης ολικής ποιότητας σε τουριστικές επιχειρήσεις. Η εργασία αποδίδει έμφαση στην επίδραση που μπορεί να έχει η διοίκηση ολικής ποιότητας στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Υπό αυτή την έννοια μπορεί να υποστηριχθεί ότι ο σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη της ποιότητας ως μέσου βελτίωσης της απόδοσης των τουριστικών και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Ο σκοπός της εργασίας περιλαμβάνει τη μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών της διοίκησης ολικής ποιότητας καθώς και της τουριστικής επιχειρηματικότητας. Ειδικότερα η εργασία αποσκοπεί στη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στη διοίκηση ολικής ποιότητας και στις ξενοδοχειακές μονάδες. Το ξενοδοχείο όντας η βασική τουριστική μονάδα οφείλει να σχεδιάζει και να υλοποιεί την στρατηγική του με σκοπό την παροχή της πλέον μέγιστης αξίας στους πελάτες του.

Συνεπώς η ποιότητα μπορεί να συνδεθεί άμεσα με τη διαδικασία ικανοποίησης του καταναλωτικού κοινού και της αναβάθμισης των υπηρεσιών των τουριστικών μονάδων. Λαμβάνοντας υπόψη την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη διαχείριση του τουριστικού χρόνου και στην ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού, η ποιότητα αποκτά μείζονα σημασία. Και αυτό διότι μπορεί να συμβάλλει άμεσα στην ικανοποίηση και στη χρησιμότητα που αποκομίζει ο καταναλωτής από τη χρήση τουριστικών υπηρεσιών.

Η εργασία αναπτύσσεται λοιπόν εντός αυτού του πλαισίου με βασικό σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην ποιότητα και στις στρατηγικές που υιοθετούνται από τουριστικές μονάδες. Η εστίαση της εργασίας στα ξενοδοχεία μπορεί να συμβάλλει στην ανάδειξη των πρόσθετων διαστάσεων της ολικής ποιότητας. Αυτό βασίζεται στο ότι τα ξενοδοχεία αποτελούν τουριστικές μονάδες που δραστηριοποιούνται τόσο στην παραγωγή υπηρεσιών στέγασης όσο και εστίασης. Παράλληλα μπορούν να αναπτύξουν δίκτυα με άλλες μονάδες της περιοχής που δραστηριοποιούνται στον

ευρύτερο τουριστικό κλάδο. Συνεπώς η ποιότητα μπορεί να έχει άμεση υπόσταση στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση των στρατηγικών τους.

1.2 Η ΣΥΛΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συλλογιστική της εργασίας περιλαμβάνει τη διερεύνηση των βασικών διαστάσεων ανάμεσα στην ποιότητα και στην τουριστική δραστηριοποίηση. Η διερεύνηση αυτής της σχέσης λαμβάνει χώρα τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο.

Σε θεωρητικό επίπεδο μελετώνται οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας και της τουριστικής δραστηριότητας. Η ποιότητα που χαρακτηρίζει τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης μπορεί να λειτουργήσει ως ένα συγκριτικό πλεονέκτημα της. Το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης σηματοδοτεί τη στρατηγική διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγει σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που λειτουργούν στον ίδιο κλάδο. Η επιχείρηση που διαθέτει σημαντικά στρατηγικά συγκριτικά πλεονεκτήματα έχει σαφώς σημαντικότερες πιθανότητες ευημερίας και μακροημέρευσης στον κλάδο δραστηριοποίησης της διότι το κοινό αναγνωρίζει την ποιότητα στην προσπάθεια του να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Ακόμη και στην ακραία περίπτωση που μια επιχείρηση που διαθέτει συγκριτικά πλεονεκτήματα δεν έχει αποκτήσει την προσδοκώμενη ζήτηση των προϊόντων της με τη σωστή προώθηση και προβολή της μπορεί σύντομα να εξισορροπήσει.

Από την άλλη πλευρά η τουριστική δραστηριότητα διαδραματίζει ολοένα και μεγαλύτερο ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού. Η τουριστική δραστηριότητα, πλέον είναι ποικιλόμορφη καθώς βασίζεται στην ανάδειξη των συνεχών συγκριτικών πλεονεκτημάτων. Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των ξενοδοχείων, μπορούν να προσελκύσουν τον τουριστικό πληθυσμό, μέσα από την ανάδειξη τους καθώς τονώνουν την ανταγωνιστικότητά τους. Βασικό χαρακτηριστικό της διαδικασίας αυτής, είναι η εύκολη πρόσβαση στους τουριστικούς

προορισμούς όπως επίσης και η δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών του κοινού.

Τέλος σε εμπειρικό επίπεδο χρησιμοποιούνται τα βασικά χαρακτηριστικά της πρωτογενούς έρευνας. Όπως τονίζεται και σε επόμενο κεφάλαιο η χρήση της πρωτογενούς έρευνας έχει ως βασικό σκοπό την ανάλυση των στρατηγικών των σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων που βασίζονται στην ποιότητα. Η πρωτογενής έρευνα αποτελεί τη βάση της εμπειρικής ανάλυσης της εργασίας.

1.3 ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα ερωτήματα στα οποία καλείται να δώσει απάντηση η έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- Ποια είναι η σύνδεση της δραστηριοποίησης των ξενοδοχείων με τις στρατηγικές διοίκησης ολικής ποιότητας;
- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των υπευθύνων των ξενοδοχείων σχετικά με την σημασία της διοίκησης ολικής ποιότητας;
- Υπάρχουν διαφορές στα αποτελέσματα με βάση τη δραστηριοποίηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης;
- Ποιες θα μπορούσαν να είναι οι προτάσεις βελτιώσεις σχετικά με την υιοθέτηση στρατηγικών διοίκησης ολικής ποιότητας από τις ελληνικές επιχειρήσεις;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας επιχειρείται να συνοψιστούν τα βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης ολικής ποιότητας και της σύνδεσης της με την στρατηγική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Το κεφάλαιο αποσκοπεί στη μελέτη της σημασίας της διοίκησης ολικής ποιότητας και της συμβολής της στην αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών στρατηγικών.

Στο σύνολο του το κεφάλαιο αναπτύσσεται σε τέσσερις βασικές ενότητες. Η πρώτη μελετά τα βασικά χαρακτηριστικά της ποιότητας στην επιχειρησιακή λειτουργία. Η δεύτερη οριοθετεί την έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας. Στη συνέχεια η διοίκηση ολικής ποιότητας συνδέεται με την στρατηγική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Στο τέλος του κεφαλαίου προσδιορίζεται η σχέση ανάμεσα στη διοίκηση ολικής ποιότητας και στη διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών.

2.1 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

2.1.1 Η Έννοια της Ποιότητας.

Η έννοια της ποιότητας μπορεί να προσδιοριστεί μέσα από την προσπάθεια μιας οργάνωσης ή μιας επιχείρησης να παρέχει την απαιτούμενη ικανοποίηση του καταναλωτή. Η κατανάλωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της οργανωτικής μονάδας συνιστά τη διαδικασία αποκόμισης ενός συγκεκριμένου επίπεδου χρησιμότητας εκ μέρους των καταναλωτών¹. Η ποιότητα ως έννοια περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία έχουν τη δυνατότητα να συνδράμουν στην επίτευξη σημαντικής αν όχι πλήρους ικανοποίησης του πελάτη των επιχειρήσεων². Υπό αυτή την έννοια η ποιότητα αποτελεί ένα σημαντικό μέσο της επιχείρησης στην προσπάθεια της για ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη³.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ποιότητα προσδιορίζεται από το καταναλωτικό κοινό και όχι από την ίδια την επιχείρηση. Η αξιολόγηση και ο προσδιορισμός της ποιότητας βασίζεται πρωτίστως στην εμπειρία που αποκομίζει ο καταναλωτής από την κατανάλωση των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης. Η ποιότητα μετρείται έναντι των απαιτήσεων του κοινού και παρά το γεγονός ότι έχει υποκειμενικό χαρακτήρα δεν παύει να αντιπροσωπεύει έναν ενδιάμεσο στόχο, δηλαδή ένα μέσο στην ευρύτερη προσπάθεια των επιχειρήσεων να ικανοποιήσουν στους στόχους τους⁴.

Η έννοια και η συνακόλουθη διαδικασία της ποιότητας μπορεί να επιμεριστεί σε δύο βασικές διαστάσεις⁵. Η πρώτη προσδιορίζει την ποιότητα

¹ Χαχολιάδης Μ. (1990) Μικροοικονομική, Τόμος Ι, Εκδόσεις Κριτική Αθήνα σ. 27

² Λογοθέτης Ν. (2005) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Interbooks Αθήνα σ. 90

³ Τσιότρας Γ. (2002) Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα σ. 29

⁴ Σιώμκος Γ. -Μαύρος Δ. (2008), Έρευνα Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα σ. 165

⁵ Δερβιτσιώτης Κ. (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα σ. 45-46

ως μια συγκεκριμένη δραστηριότητα της επιχείρησης η οποία έχει ως βασικό πλαίσιο λειτουργία τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Αντίστοιχα η δεύτερη τοποθετεί την ποιότητα στη συνολική δράση της οργάνωσης με αποτέλεσμα να καθορίζει σε σημαντικό βαθμό τις οργανωσιακές και τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες της.

Με βάση λοιπόν την κατανόηση της ποιότητας μέσα από τη δεύτερη προσέγγιση μπορεί να γίνει κατανοητό ότι η ποιότητα αποτελεί ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με συγκεκριμένες στρατηγικές προοπτικές το οποίο αποσκοπεί στην παροχή ικανοποίησης υψηλού επιπέδου προς τον πελάτη. Τα μέσα ικανοποίησης του καταναλωτικού κοινού απαρτίζουν τα βασικά συστατικά στοιχεία της διοίκησης ολικής ποιότητας. Πρόκειται για τεχνικές οι οποίες κατανοούν τις ανάγκες που χαρακτηρίζουν την ανθρωπογεωγραφία των πελατών της επιχείρησης, και που στη συνέχεια επιδιώκουν να τις ικανοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι τεχνικές αυτές σχεδιάζονται και υλοποιούνται με συγκεκριμένα πρότυπα τα οποία προσιδιάζουν στις απαιτήσεις και στις ανάγκες των πελατών. Είναι εύλογο ότι σε αυτή τη διαδικασία, συμμετέχουν όλοι οι πόροι μιας επιχείρησης, δηλαδή οι υλικοτεχνικοί, οι χρηματοοικονομικοί και φυσικά οι ανθρώπινοι πόροι. Με την ορθή κατανομή των πόρων αυτών επιτυγχάνεται η διαρκής ανάπτυξης της επιχείρησης στη διαδικασία βελτίωσης της παρεχόμενης ποιότητας.

2.1.2 Η Χρησιμότητα της Ποιότητας στην Επιχειρησιακή Λειτουργία

Η ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης είναι άρρηκτα δεμένη με το μερίδιο αγοράς που η επιχείρηση απολαμβάνει. Η συσχέτιση ανάμεσα στα ποιοτικά προϊόντα και στο μερίδιο αγοράς που απολαμβάνει η επιχείρηση που τα παράγει είναι θετική. Η ποιότητα λοιπόν ενισχύει την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης μέσα στις αγορές. Η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης προκύπτει ως σχετική έννοια έπειτα από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων μέσα σε μια

αγορά⁶. Κατά συνέπεια όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα των προϊόντων μιας επιχείρησης, τόσο αυξάνεται η προοπτική να βελτιωθεί η ανταγωνιστική της θέση και αντίστροφα.

Η ποιότητα των προϊόντων προσδίδει ένα επιπλέον συγκριτικό πλεονέκτημα στο brand της επιχείρησης και βελτιώνει συνεπώς τη θέση της στις αγορές. Η σχέση της ποιότητας και του μεριδίου αγοράς που απολαμβάνει μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται από υψηλή συνεκτικότητα. Η σχέση δηλαδή ανάμεσα στην ποιότητα μιας επιχείρησης και στο μερίδιο αγοράς μπορεί να χαρακτηριστεί ως θετική υπό την έννοια ότι η αύξηση της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης συνεπάγεται αύξηση του μεριδίου αγοράς που ελέγχει⁷.

Με βάση αυτό το στοιχείο μπορεί να γίνει κατανοητό ότι η ποιότητα αποτελεί ένα στοιχείο που συντελεί στη διαφοροποίηση των προϊόντων έναντι των ανταγωνιστικών τους. Συνεπώς μια επιχείρηση που παράγει ποιοτικά προϊόντα έχει περισσότερες πιθανότητες να κατακτήσει υψηλά μερίδια αγοράς στις αγορές⁸. Το μερίδιο αγοράς αναφέρεται στο ποσοστό της αγοράς που ελέγχει μια επιχείρηση με βάση τις πωλήσεις της. Πιο συγκεκριμένα τα ποιοτικά προϊόντα δημιουργούν μακροχρόνιους δεσμούς με τους καταναλωτές οι οποίοι τα προτιμούν καθώς ικανοποιούν αποτελεσματικότερα τις ανάγκες τους⁹. Παράλληλα τα ποιοτικά προϊόντα δεν δημιουργούν προβλήματα στους καταναλωτές που μπορούν να τους απομακρύνουν και από άλλα προϊόντα της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα ποιοτικά προϊόντα μειώνουν το μακροχρόνιο μέσο κόστος της επιχείρησης καθώς μειώνουν το μακροχρόνιο κόστος πρόληψης και εκτίμησης.

Ως εκ τούτου μια επιχείρηση που επενδύει στην ποιότητα μπορεί ευκολότερα να ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση σε σύγκριση με μια

⁶ Μποχώρης Γ (2008) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος/ Τόμος Α: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα σ. 26

⁷ Δερβιτσιώτης Κ. (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα σ. 89

⁸ Χαχολιάδης Μ. (1990) Μικροοικονομική, Τόμος Ι, Εκδόσεις Κριτική Αθήνα σ. 67

⁹ Λογοθέτης Ν. (2005) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Interbooks Αθήνα σ. 124-126

επιχείρηση που δεν προβαίνει σε επενδύσεις ποιότητα . Τα ποιοτικά προϊόντα θα προσφέρουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς σε μια επιχείρηση γεγονός που θα εδραιώσει την παρουσία της στις αγορές, θα αυξήσει τον κύκλο των εργασιών της και σε τελική ανάλυση θα αυξήσει τα κέρδη της. Αν και σε πρώτη φάση μια επιχείρηση που πραγματοποιεί επενδύσεις στην ποιότητα θα έχει να αντιμετωπίσει μεγαλύτερο κόστος στη συνέχεια τα οφέλη θα είναι σημαντικά και θα πραγματοποιήσει εύκολα απόσβεση της επένδυσής της.

Εκτός όμως από τα οικονομικά οφέλη που προσδοκά να κερδίσει μια σύγχρονη επιχείρηση εστιάζοντας στη διαδικασία της ποιότητας υπάρχουν και να κοινωνικά. Τα κοινωνικά οφέλη περιλαμβάνουν εκείνα τα στοιχεία τα οποία έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν την κοινωνική προσωπικότητα της οργάνωσης και συνεπώς να τη διευκολύνουν όσον αφορά τη σύμπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με το κοινό. Με άλλα λόγια η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων μιας επιχείρησης μπορεί να λειτουργήσει ως ένα στοιχείο της στρατηγικής προώθησης του brand name της επιχείρησης.

2.2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Προκειμένου να καταστεί ευκρινέστερα κατανοητή η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας θα παρατεθεί και θα αναλυθεί σε αυτή την ενότητα ο ορισμός της. Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μια ολοκληρωτική δέσμευση της επιχείρησης ως προς την ποιότητα η οποία αναπτύσσεται στο σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει ως βασικό στόχο τη δημιουργία συνθηκών ώστε να βελτιώνονται συνεχώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης, με τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων¹⁰.

Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό από τον παραπάνω ορισμό η διοίκηση ολικής ποιότητας συνδέεται άμεσα με την εξυπηρέτηση των καταναλωτών και τη δημιουργία θετικών συνθηκών ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις τους. Η διοίκηση ολικής ποιότητας υπό αυτή τη

¹⁰ Λογοθέτης Ν. (2005) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Interbooks Αθήνα σ. 20

διάσταση συνδέεται άμεσα με το σύνολο της οργανωσιακής λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας επιδρά στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση της παραγωγικής λειτουργίας, τόσο όσον αφορά τις σχέσεις με τους προμηθευτές, τον μετασχηματισμό των πρώτων υλών και τη διαχείριση τους, όπως επίσης και την προώθηση των προϊόντων.

Με άλλα λόγια ποιότητα μπορεί να καθορίσει σε σημαντικό βαθμό την οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης. Η οργανωσιακή κουλτούρα συνιστά ένα ιδιαίτερο σύστημα αξιών, πεποιθήσεων, κανόνων και παραδοχών που στη σύνθεση τους απαρτίζουν το οργανωτικό και διοικητικό σύστημα αναφοράς μιας επιχείρησης¹¹. Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία τα οποία προσδιορίζουν και χαρακτηρίζουν τη οντότητα μιας οργάνωσης τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο¹².

2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.3.1 Στοιχεία για την Στρατηγική Ανάπτυξη

Η στρατηγική ανάπτυξη των επιχειρήσεων συνιστά μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία στην προοπτική βιωσιμότητας των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Σκοπός της στρατηγικής ανάπτυξης των οργανισμών και των επιχειρήσεων είναι να σχεδιάζει και να υλοποιήσει συγκεκριμένες ενέργειες που συνδέονται με την ικανοποίηση των συμφερόντων τους. Με άλλα λόγια η στρατηγική ανάπτυξη συνιστά μια διαδικασία η οποία σηματοδοτεί την προσπάθεια για μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης¹³.

¹¹ Hofstede G. (2001) Cultures and Organization: Software of the Mind Mc Graw- Hill σ. 89

¹² Για μια πλατύτερη διερεύνηση του ζητήματος της οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρήσεων και των οργανισμών μπορεί να επιχειρηθεί αναδρομή στον Bennett (1997)

¹³ Σιώμκος Γ. (2007) Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα σ. 127

Παράλληλα η στρατηγική ανάπτυξη των επιχειρήσεων λαμβάνει χώρα χρησιμοποιώντας με τον πλέον δυνατό τρόπο όλους τους πόρους της επιχείρησης ή του οργανισμού ώστε να καταστεί εφικτή η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Πιο συγκεκριμένα η στρατηγική ανάπτυξη των επιχειρήσεων αποτελεί μια διαδικασία η οποία καθορίζει τους στόχους της επιχείρησης, προβλέπει τη μελλοντική πορεία των μεταβλητών εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που αφορούν την οργάνωση και εκλέγει τα μέσα με τα οποία θα υλοποιηθούν αυτοί οι στόχοι¹⁴.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η στρατηγική ανάπτυξη συνιστά μια συνεχή δραστηριότητα στον χρόνο, δηλαδή δεν έχει πεπερασμένο χαρακτήρα. Συχνά δηλαδή η στρατηγική ανάπτυξη μιας οργάνωσης μπορεί να προβαίνει σε διόρθωση και θεραπεία ορισμένων επιλογών της, είτε διότι αυτές δεν ήταν οι πλέον κατάλληλες, είτε διότι έχουν υποστεί αλλαγή τα δεδομένα του εσωτερικού ή το εξωτερικού περιβάλλοντος της¹⁵. Εκτός όμως από τη διορθωτική διαδικασία η στρατηγική ανάπτυξη απαρτίζεται από όλα εκείνα τα στοιχεία και τις δραστηριότητες που η επιχείρηση χρησιμοποιεί ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Η στρατηγική ανάπτυξη υπό αυτή την έννοια περιλαμβάνει τη συγκρότηση ενός ολοκληρωμένου πλάνου δράσης της επιχείρησης με βάση τους πόρους και τις δυνατότητες της.

2.3.2 Στρατηγική Ανάπτυξη και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η στρατηγική ανάπτυξη συνδέεται με τη διοίκηση ολικής ποιότητας, διαμέσου της διαχείρισης των πόρων της οικονομικής μονάδας. Οι πόροι και οι δυνατότητες μιας επιχείρησης μπορούν εφόσον λάβει χώρα ο απαιτούμενος σχεδιασμός και υπάρξει μια συντονισμένη προσπάθεια να λειτουργήσουν ως συγκριτικά πλεονεκτήματα. Οι πόροι μιας επιχείρησης

¹⁴ Παπαδάκης Β. (2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένος Αθήνα σ. 42

¹⁵ Συνήθως ωστόσο οι μεταβολές αυτές προκύπτουν από τη λειτουργία του εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης, οι οποίες είναι και δυσκολότερο να προβλεφθούν σε σχέση με τις ,μεταβλητές του εσωτερικού της περιβάλλοντος(Φίλιος, 1991:36).

προκειμένου να καταστούν ανταγωνιστικοί οφείλουν να χαρακτηρίζονται από πρωτοτυπία, μοναδικότητα και δυσκολία στο να υποστούν μίμηση και υποκατάσταση από άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις¹⁶.

Οι πόροι και οι δυνατότητες της επιχείρησης μπορούν να έχουν τόσο υλική, όσο και άυλη υπόσταση περιλαμβάνοντας στοιχεία όπως είναι η ποιότητα, η τεχνογνωσία ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός της επιχείρησης, οι επικοινωνιακές μέθοδοι και φυσικά οι ανθρώπινοι πόροι. Υπό αυτή την έννοια η προσέγγιση των πόρων και δυνατοτήτων προσδίδει μεγαλύτερη βαρύτητα στο εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης, παρά στο εξωτερικό¹⁷. Η σχέση των πόρων με τη διοίκηση ολικής ποιότητας εδράζεται στο ότι η αποτελεσματική κατανομή τους και συνεπώς η διαχείριση τους μπορεί να συνδεθεί άμεσα με την συνεχή εστίαση στην ποιότητα. Με άλλα λόγια η διαχείριση των πόρων μπορεί να λειτουργήσει ως μια καταλυτική άυλη εισροή σχετικά με τον μετασχηματισμό τους σε ποιοτικά προϊόντα.

Η αποτελεσματική κατανομή των πόρων στη διαδικασία της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει καταλυτικά στη δημιουργία μιας αλυσίδας αξίας εκ μέρους της επιχείρησης¹⁸. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση η διοίκηση ολικής ποιότητας των πόρων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης, μπορεί να λάβει χώρα διαμέσου ενός ανταγωνιστικού προγραμματισμού ώστε να εξαλειφθούν οι απειλές για την επιχείρηση και να αξιοποιηθούν πλήρως οι ευκαιρίες. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι μια τέτοια προσπάθεια παραπέμπει στη διαδικασία της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η οποία στοχεύει στην ελαχιστοποίηση του κόστους μέσα από τη μεγιστοποίηση των εσόδων της επιχείρησης καθώς επίσης και στην συνεχή καινοτομική δραστηριότητα.

Η ορθολογική χρησιμοποίηση των πόρων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης, προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία η διαδικασία της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης, οφείλει να λαμβάνει χώρα με βάση

¹⁶ Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

¹⁷ Παπαδάκης Β. (2002) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένος Αθήνα σ. 129

¹⁸ Porter, M.E. (1998) [On Competition](#), Boston: Harvard Business School σ. 169

τους στόχους που έχουν τεθεί¹⁹. Όμως οι τεθέντες στόχοι προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό από το είδος της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης, δηλαδή το προϊόν ή/και την υπηρεσία που παράγεται, το καταναλωτικό στο οποίο απευθύνεται, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, το γενικότερο επιχειρηματικό κλίμα που επικρατεί κ.α. Συνεπώς εκτός από τους πόρους και τις δυνατότητες μιας επιχείρησης, χαρακτηριστικά που εντάσσονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η στρατηγική ανάπτυξη διαμορφώνεται και από χαρακτηριστικά του εξωτερικού της περιβάλλον. Η αλληλεπίδραση αυτή είναι που αναδιατάσσει την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, την εκσυγχρονίζει και συνεπώς τη θέτει σε ένα νέο δυναμικό πλαίσιο συνδέοντας την με την ποιότητα.

Υπό αυτή τη θεώρηση η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης, μπορεί κάλλιστα να περιλαμβάνει την έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας, η οποία ωστόσο είναι επίκτητη και όχι έμφυτη στη λειτουργία και στην ανάπτυξη μιας οικονομικής μονάδας. Αυτό σημαίνει ότι απαιτείται ιδιαίτερα κοπιαστική και σκληρή προσπάθεια ώστε η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης να χαρακτηρίζεται από σημαντικά και ισχυρά στοιχεία διοίκησης ολικής ποιότητας. Μια τέτοια προσπάθεια οφείλει να εστιάζει στη δραστηριότητα εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης ώστε η διοίκηση ολικής ποιότητας να προσαρμόζεται συνεχώς στην παραγωγή και παροχή προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες του.

2.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

2.4.1 Η Σημασία της Ποιότητας και της Εξυπηρέτησης Πελατών

¹⁹ Peteraf, M.A., Bergen, M.E. (2003), "Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework", *Strategic Management Journal*, 24, (10). 1027-1041

Η εξυπηρέτηση των πελατών συνιστά την εφαρμογή των αρχών, των στρατηγικών και των προγραμμάτων ποιότητας, ή καλύτερα διατυπωμένο την προσπάθεια για εφαρμογή τους. Ωστόσο σε αυτή τη διαδικασία σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το καταναλωτικό κοινό, το οποίο είναι ο δέκτης, ο λήπτης και σε τελευταία ανάλυση ο αγοραστής των υπηρεσιών ποιότητας. Συνοπτικά ως πελάτης μιας επιχείρησης χαρακτηρίζεται εκείνος ο οποίος δέχεται επίδραση από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία²⁰. Η επίδραση αυτή αναφέρεται στη διαδικασία προσπάθειας του πελάτη για ικανοποίηση των αναγκών του.

Οι πελάτες έχουν κατά κανόνα σχηματισμένες προσδοκίες όταν επιδίδονται στην αγορά ενός προϊόντος²¹. Οι προσδοκίες πέρα από την ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης ανάγκης, αναφέρονται στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης που παράγει και προσφέρει το προϊόν, στα εξωτερικά και εσωτερικά χαρακτηριστικά του, καθώς και στις υπόλοιπες πληροφορίες που έχουν για την ευρύτερη δραστηριοποίηση της επιχείρησης. Είναι ευνόητο ότι σε αυτό το μίγμα πληροφοριών μπορούν κάλλιστα να ενταχθούν και πληροφορίες αναφορικά με την κοινωνική δραστηριοποίηση της οργάνωσης σε θέματα όπως είναι π.χ. η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Τα στοιχεία αυτά ωστόσο συμβάλλουν στη δημιουργία ενός κατάλληλου κλίματος για τη δημιουργία αποτελεσματικών δημοσίων σχέσεων δεδομένο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών της επιχείρησης όσο και για την προσέλκυση νέων.

Όμως εκτός από τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, το καταναλωτικό κοινό αναζητά στοιχεία αναφορικά με την επιχειρηματική τοποθέτηση της επιχείρησης και το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών που τη χαρακτηρίζει. Πρόκειται ίσως για μια διαδικασία που έχει χαρακτηριστεί από ειδικούς *mouth to mouth marketing* (μάρκετινγκ από στόμα σε στόμα) και μπορεί να επιφέρει τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα για την

²⁰ Ζώτος, Χ., Γ., (2002), Διαφήμιση: σχεδιασμός και λειτουργία στα πλαίσια της επιχείρησης, University Studio Press. σ. 84

²¹ Ακόμη και στην περίπτωση εκείνης της μερίδας των πελατών που επιδίδεται για πρώτη φορά στην κατανάλωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, έχει σχηματισμένες προσδοκίες όσον αφορά την ανάγκη που επιθυμεί να ικανοποιήσει διαμέσου της κατανάλωσης.

επιχείρηση²². Η διαδικασία αυτή αναπτύσσεται μέσα από τα σχήματα κοινωνικής δικτύωσης των ατόμων και των οργανισμών. Το κοινό που ενδιαφέρεται να καταναλώσει υπηρεσίες ή προϊόντα όπως είναι αυτά που παράγει η επιχείρηση για την οποία γίνεται λόγος, ερωτά όσους έχουν καταναλώσει τα προϊόντα αυτά, ή όσους γνωρίζουν κάτι²³.

Η επιχείρηση έχει λοιπόν ως πρώτη προτεραιότητα να εξυπηρετήσει τους πελάτες της ώστε να διαμορφώσει μια σημαντική και ισχυρή φήμη στην αγορά. Η επιχείρηση προσεγγίζοντας και ικανοποιώντας τις ανάγκες του πελάτη προσδίδει αξία τόσο στο δικό της brand όσο και στην ικανοποίηση του πελάτη. Όσο υψηλότερη είναι αυτή η αξία τόσο πιθανότερο είναι να επαναληφθεί η κατανάλωση των υπηρεσιών της από το καταναλωτικό κοινό, και συνεπώς να αναπτυχθεί μια μόνιμη σχέση εμπιστοσύνης.

Η διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών ξεκινά με την καταγραφή των βασικών χαρακτηριστικών του καταναλωτικού κοινού της επιχείρησης. Όπως εύκολα μπορεί να γίνει κατανοητό το κοινό που αναμένει η επιχείρηση να καταναλώσει τα προϊόντα της είναι σε αρχικό τουλάχιστον βαθμό αναμενόμενο²⁴. Στη συνέχεια λαμβάνει χώρα ο σχεδιασμός των ενεργειών εκείνων οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν σε σημαντικό βαθμό μια θετική αντίληψη των πελατών για τα προϊόντα της επιχείρησης. Η πιο κρίσιμη πλευρά αυτής της διαδικασίας είναι η υλοποίηση, δηλαδή η παραλαβή του προϊόντος ή της υπηρεσίας του προϊόντος από τον πελάτη. Ειδικότερα δε στην περίπτωση των υπηρεσιών, όπου η κατανάλωση του λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της παραγωγής του, η φάση αυτή αποκτά ακόμη μεγαλύτερη κρίσιμότητα καθώς μια ενδεχόμενη αρνητική εξέλιξη, μπορεί να οδηγήσει σε ιδιαίτερα αρνητικές καταστάσεις τόσο για τον πελάτη

²² Κλάιν Σ- Λάις Ο., Μποτερίλ Ζ, Τζάλυ Σ (2008) Διαφήμιση και Επικοινωνία. Η κατανάλωση στην εποχή των μέσων επικοινωνίας. Εκδόσεις Καστανιώτη Αθήνα σ. 157

²³ Φυσικά σε αυτή τη διαδικασία ενυπάρχει η πιθανότητας διασποράς ψευδών ειδήσεων, παραπληροφόρησης ή διαστρέβλωσης των γεγονότων. Επίσης είναι πιθανόν ένας πελάτης να είναι υπερτιμά ή να υποτιμά την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση εντούτοις η άποψη της κοινής γνώμης και ιδιαίτερα του πελατολογίου της επιχείρησης για τα προϊόντα της είναι σημαντική.

²⁴ Η φράση αυτή σημαίνει ότι μια επιχείρηση γνωρίζει όταν ξεκινά τη δραστηριότητα τα σε ποιους καταναλωτές κυρίως απευθύνεται.

όσο φυσικά και για την ίδια την επιχείρηση. Τέλος υπάρχει και η φάση του ελέγχου κατά τη διάρκεια της οποίας η επιχείρηση λαμβάνει ανατροφοδότηση (feedback) από το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών²⁵. Σε αυτή τη διαδικασία μπορούν να λάβουν χώρα και διορθωτικές ενέργειες κατά τις οποίες επιχειρείται η βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών και της παραγωγής προϊόντων που παρέχουν οι επιχειρήσεις.

Συνοπτικά λοιπόν η διαδικασία της επιχείρησης για εστίαση στην ποιότητα μπορεί να αποδοθεί με βάση τα ακόλουθα²⁶:

- ο Σχεδιασμός των Ποιοτικών Υπηρεσιών: Περιλαμβάνει εκείνες τις διαδικασίες οι οποίες αναφέρονται στην προσπάθεια της επιχείρησης να κατανοήσει το κοινό που επιθυμεί να καταναλώσει τα προϊόντα της. Χαρακτηριστικά αυτής της φάσης είναι η απόδοση, η αξιοπιστία και φυσικά η σύνθεση των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- ο Υλοποίηση, δηλαδή Παραγωγή των Προϊόντων και των Υπηρεσιών της Επιχείρησης. Σε αυτή τη φάση προσφέρονται τα προϊόντα προς τους καταναλωτές. Όπως αναφέρθηκε πρόκειται για την πιο κρίσιμη φάση της όλης διαδικασίας. Σημαντικά χαρακτηριστικά της είναι η διάρκεια, η συμμόρφωση και η λειτουργική κατάσταση.
- ο Έλεγχος της Παραγωγικής Διαδικασίας. Η επιχείρηση μέσω της τεχνικής της ανατροφοδότησης, λαμβάνει πληροφόρηση αναφορικά με τον τρόπο υποδοχής του προϊόντος από τους καταναλωτές. Χαρακτηριστικό στοιχείο αυτής της διαδικασίας είναι η αντιληφθείσα ποιότητα.

²⁵ Θεωρείται χρήσιμο να σημειωθεί ότι στη διαδικασία παραγωγής των υπηρεσιών ο έλεγχος της ποιότητας μπορεί να λαμβάνει χώρα και κατά τη διάρκεια της κατανάλωσης τους από τους πελάτες. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της ιδιάζουσας φύσης της υπηρεσίας ως προϊόν προς κατανάλωση.

²⁶ Σπανός Α. (1995) Ολική Ποιότητα.. Εκδόσεις Γαλαίος Αθήνα σ. 86-88

2.4.2 Η Σημασία της Μάθησης και της Καινοτομίας

Η αποτελεσματική χρήση της καινοτομίας από μια επιχείρηση, είναι άρρηκτα δεμένη με τη μάθηση και τη συνεχή βελτίωση και την βελτίωση της ποιότητας. Ο προσανατολισμός εκμάθησης καθορίζει πλήρως τη ροπή εκμάθησης μιας εταιρίας. Η διαδικασία εκμάθησης που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση, η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η ικανότητα υποστήριξης καθορίζουν τον αντίκτυπο της τεχνολογικής ικανότητας. Ο προσανατολισμός, αυτός δεν είναι ακατόρθωτος για μια εταιρία στο να χτίσει και να αναβαθμίσει την ποιότητα της και άλλες ικανότητες σχετικές με την επεξεργασία πληροφοριών, την επικοινωνία, και την μεταφορά γνώσης. Η δυνατότητα ανάπτυξης μεταξύ των σχέσεων και της διαπραγμάτευση, είναι το κλειδί για να σιγουρευτεί η δυνατότητα μεταξύ της τεχνολογικής ικανότητας και αναταραχής του περιβάλλοντος. Μια εταιρία εκτιμά ότι η εκμάθηση, είναι πιθανότερο να εμφανιστεί προωθώντας ένα κοινό όραμα το οποίο υιοθετείται από όλους τους shareholders μέσα από μια προοδευτική διαδικασία²⁷. Ο προσανατολισμός εκμάθησης μπορεί επίσης να αντιμετωπιστεί ως ποιοτική μηχανή πίσω από τον προσανατολισμό της αγοράς που αποτρέπει την ακαμψία. Εάν τα μέλη μιας οργάνωσης έχουν έναν ενισχυμένο προσανατολισμό εκμάθησης, όχι μόνο θα συγκεντρώσουν και θα διαδώσουν τις πληροφορίες για τις νέες προοπτικές ποιοτικής ανάπτυξης, αλλά θα καταφέρουν να εξετάζουν την ποιότητα και την ισχύ της κυρίαρχης λογικής που καθοδηγεί ολόκληρη την διαδικασία. Ο μετριασμός σε αυτή περίπτωση έγκειται στο ότι οι εμπλεκόμενοι σε αυτή τη διαδικασία γνωρίζουν την άριστη κατανομή των καινοτομικών στοιχείων στη λειτουργία του παραγωγικού και συναλλακτικού κυκλώματος της επιχείρησης.

Έτσι είναι λογικό να αναμένεται ότι μια εταιρία που ήταν προσανατολισμένη στη εκμάθηση θα είναι σε θέση να κατέχει δυνατή τεχνολογική ικανότητά και να δημιουργήσει περισσότερη αξία πελατών. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνει ανώτερη απόδοση σε σύγκριση με μια εταιρία που είναι λιγότερο προσανατολισμένη στην εκμάθηση. Επίσης επιτυγχάνεται

²⁷ Verona, G. (1999), "A resource-based view of product development", *Academy of Management Review*, 24, (1), 132-42.

έναν σταθερό ρυθμό βελτίωσης μέσω της καινοτομίας για την επιχείρηση, στοιχείο που επιτρέπει την αποδοτικότερη αφομοίωση της από τους πόρους της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της τουριστικής δραστηριότητας. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να μελετήσει και να ερευνήσει την τουριστική επιχειρηματικότητα και την σύνδεση της με την ξενοδοχειακή δραστηριότητα. Ακόμη η ξενοδοχειακή δραστηριότητα μελετάται και με όρους διοίκησης ολικής ποιότητας.

Συνολικά το κεφάλαιο εκτείνεται σε πέντε ενότητες. Στην πρώτη αποτυπώνονται τα βασικά χαρακτηριστικά του τουρισμού. Στη δεύτερη μελετώνται οι σημαντικότερες διαστάσεις της τουριστικής επιχειρηματικότητας. Ακολουθεί η διερεύνηση της σημασίας της τουριστικής ανάπτυξης. Η τέταρτη ενότητα προσδιορίζει την σημασία του τουρισμού για την ελληνική οικονομία. Τέλος στην πέμπτη ενότητα η ξενοδοχειακή δραστηριότητα μελετάται με όρους διοίκησης ολικής ποιότητας.

3.1 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η κατανομή του χρόνου που έχουν οι ενήλικοι άνθρωποι στην διάθεση τους μπορεί να διαιρεθεί σε τρεις βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα χρόνου περιλαμβάνει την εργασία, η δεύτερη την διασκέδαση και την ψυχαγωγία και η τρίτη την ανάπαυση και την ξεκούραση. Η διάκριση αυτή προκύπτει διαμέσου δετης ανάπτυξης των συνθηκών της ζωής. Ο άνθρωπος είναι αναγκασμένος να εργάζεται προκειμένου να εξασφαλίσει την διαβίωση του ενώ έχει ανάγκη από ξεκούραση και ανάγκη για ψυχαγωγία και διασκέδαση.

Η παραπάνω κατανομή απορρέει από την λειτουργία της κοινωνίας σε κανονικές συνθήκες ήτοι στο πλαίσιο της καθημερινότητας. Καθώς η εργασία είναι το βασικό συστατικό της ζωής των ενήλικων ατόμων είναι εύλογο ότι υπό αυτές τις συνθήκες η διάθεση για ψυχαγωγία και ξεκούραση να υπόκειται σε δεύτερη μοίρα.²⁸ Η προσπάθεια των ατόμων για διασκέδαση και ξεκούραση βρίσκει αποτελεσματικότερη διέξοδο κατά την περίοδο των διακοπών.

3.1.1 Ορισμός του Τουρισμού και του Ελεύθερου Χρόνου

Επιχειρώντας να οριστεί το φαινόμενο του τουρισμού θεωρείται χρήσιμο να σημειωθεί ότι πρόκειται για την κατάσταση εκείνη κατά την οποία οι άνθρωποι εγκαταλείπουν τον μόνιμο τόπο κατοικίας τους για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα με σκοπό την αναψυχή, την διασκέδαση και την ψυχαγωγία με τρόπο που δεν έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν υπό κανονικές συνθήκες. Η λέξη τουρισμός προέρχεται από την αγγλική λέξη touring η οποία σημαίνει περιέρχομαι διάφορους τόπους προς επίσκεψη αξιοθέατων και προς τέρψη²⁹.

²⁸ Η άποψη μας εδράζεται στην θεώρηση ότι το πρώτο μέλημα του σημερινού ενήλικου ανθρώπου είναι η επίτευξη του βιοπορισμού του. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι κατά τις κανονικές περιόδους εργασίας οι άνθρωποι δεν επιδιώκουν την ψυχαγωγία και την διασκέδαση. Απλά αυτή η επιδίωξη διέρχεται μέσα από την σφαίρα της εργασίας.

²⁹ Καλφιώτης Σ. (1998) Εισαγωγή στην Θεωρία του Τουρισμού. Εκδόσεις Τυρόβολας, Αθήνα σ. 43

Η έννοια λοιπόν του τουρισμού είναι σαφώς αντίθετη από την καθημερινή κατάσταση που περιλαμβάνει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο δραστηριοτήτων.

Ο τουρισμός υποδηλώνει την μετακίνηση των ατόμων από την κύρια κατοικία προς ένα άλλον προορισμό του οποίου η επιλογή εξαρτάται από φυσικές, κοινωνικές, οικονομικές, θεσμικές ανθρώπινες και φιλοσοφικές μεταβλητές³⁰. Οι φυσικές μεταβλητές είναι η γεωγραφία και η προσβασιμότητα των δικτύων διανομής και προώθησης τουριστικών προϊόντων, κοινωνικές μεταβλητές όπως η μόδα και συνήθειες συγκεκριμένων κοινωνικών τάξεων και ομάδων, οι οικονομικές, δηλαδή το διαθέσιμο εισόδημα που έχουν για ικανοποίηση των αναγκών αναψυχής και διασκέδασης οι κοινωνικές ομάδες. Συνακόλουθα οι θεσμικές μεταβλητές αποτελούνται από στοιχεία όπως είναι τα διάφορα κίνητρα που προσφέρουν στα άτομα η κεντρική και περιφερειακή διοίκηση για να επισκεφτούν συγκεκριμένους τόπους ενώ οι ανθρώπινες και οι φιλοσοφικές μεταβλητές έγκειται στον ανθρώπινο παράγοντα της ξεχωριστής επιλογής και της κοσμοθεωρίας που τον περιβάλλει.

Κατά συνέπεια η επιλογή του τουριστικού προορισμού είναι αποτέλεσμα αντικειμενικών αλλά και υποκειμενικών συνθηκών. Οι συνθήκες αυτές αποτελούνε τα συστατικά της τουριστικής ζήτησης³¹ η οποία διαφέρει ανά ηλικία. Η βασική κοινή δυναμική της τουριστικής ζήτησης είναι ότι οι δραστηριότητες της καλύπτουν μια εκ των σημαντικότερων περιόδων του έτους για τα άτομα. Η σημασία της εδράζεται στο ότι είναι μια περίοδος που εμπεριέχει εξ ολοκλήρου ελεύθερο χρόνο για τους ανθρώπους.

Παράλληλα ο ελεύθερος χρόνος είναι εκείνο το κομμάτι του χρόνου που απομένει σε έναν άνθρωπο αν αφαιρεθεί ο χρόνος που προσφέρεται για την ικανοποίηση των υποχρεώσεων και των καθηκόντων του. Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις ενός ατόμου μπορούν να διαφέρουν ανάλογα με την

³⁰ Βαρβαρέσσος Σ. (1997). Τουρισμός: Οικονομικές Προσεγγίσεις. Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα σ. 142

³¹ Οι παραπάνω μεταβλητές επιδρούν στην απόφαση της τουριστικής επιλογής του ατόμου με τρόπο συνθετικό, καθώς η ξεχωριστή βαρύτητα της κάθε μίας επιδρά και μετασχηματίζεται με τις άλλες μεταβλητές. Η διαλεκτική αυτή διαδικασία είναι ξεχωριστή για κάθε τουρίστα στην συνείδηση του οποίου αποκτά μοναδική αξία διότι προετοιμάζει την εκμετάλλευση των διακοπών του.

ηλικία του και την κοινωνική του θέση. Ωστόσο ο χαρακτήρας τους είναι επιτακτικός υπό την έννοια ότι δεσμεύουν το άτομο σε συγκεκριμένες ενέργειες και προσδιορίζουν την συμπεριφορά του.³² Η συσσώρευση πολλών υποχρεώσεων και καθηκόντων εκ μέρους ενός ατόμου είναι συχνά η αιτία για την εμφάνιση του άγχους και της κούρασης του. Καθώς δε τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις απορρέουν από τις εργασιακές δραστηριότητες και την σφαίρα των κοινωνικών υποχρεώσεων ο ελεύθερος χρόνος μπορεί να ιδωθεί και ως η χρονική κατάσταση εκείνη όπου το άτομο είναι ελεύθερο να επιλέξει υπό κανέναν περιορισμό τον τρόπο κατανομής των δραστηριοτήτων του. Επιπλέον το άτομο κατά την περίοδο των τουριστικών του διακοπών αναπτύσσει μια θετική ψυχολογία την αποκαλούμενη και ως τουριστική η οποία αποτελεί ένα από τους παράγοντες διαμόρφωσης της τουριστικής ζήτησης³³.

3.1.2 Διαστάσεις του Τουρισμού

Ο τρόπος επιλογής του τρόπου και του προορισμού των διακοπών όπως αναφέραμε είναι ένα ζήτημα αρκετών διαστάσεων. Ωστόσο η έννοια του τουρισμού μπορεί λάβει διαφορετικές εκφάνσεις και διαστάσεις. Η βασική διάκριση των τουριστικών διαστάσεων λαμβάνει χώρα πρωτίτως με βάση το είδος του τουρισμού. Σε αυτή την περίπτωση οι τουρίστες έχουν να προτιμήσουν ανάμεσα σε δύο βασικές επιλογές που δεν είναι άλλες από τον τουρισμό στο βουνό και το τουρισμό στην θάλασσα.

Η επιλογή αυτή χωρίζει τις τουριστικές επιλογές σε δύο βασικά στρατόπεδα. Κάθε επιλογή μπορεί να διακριθεί σε επιμέρους δραστηριότητες που είναι ικανές να προσφέρουν ιδιαίτερη συγκίνηση και υψηλού επιπέδου αναψυχή για τους θιασώτες της. Υπό αυτό το πρίσμα η επιλογή για διακοπές σε παραθαλάσσια μέρη μπορεί να συνοδευτεί από την άσκηση θαλασσίων

³² Η αντίθεση που αναδύεται ανάμεσα στον επιτακτικό χαρακτήρα των πράξεων των περιόδων καθημερινότητας και στον ελευθεριακό των περιόδων διακοπών είναι μια από τις βασικές αιτίες της αξίας που προσδίδουν τα άτομα στις διακοπές.

³³ Ηγουμενάκης Ν. Γ. (1996) Τουριστικό Μάρκετινγκ. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα σ.38

σπορ όπως το θαλάσσιο σκι, το μπιτς βόλεϊ κ.α. Παράλληλα υπάρχει η δυνατότητα για επίσκεψη σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία που βρίσκονται κοντά σε παραθαλάσσιους οικισμούς. Στον αντίποδα η επιλογή του ορεινού τουρισμού μπορεί να συνοδευτεί από την επίσκεψη σε φυσικούς βιότοπους, σπήλαια καθώς άλλα αξιοθέατα της φύσης. Οι δύο αυτές βασικές διαστάσεις της τουριστικής ζήτησης έχουν συντελέσει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη του ορθολογικού τουριστικού ρεύματος³⁴.

Συνακόλουθα το τουριστικό κοινό έχει την ευκαιρία για να συμμετέχει σε προγράμματα οικοτουρισμού. Ο οικοτουρισμός αποτελεί ένα ταξίδι προς σχετικά αμόλυντες ή αδιατάρακτες φυσικές περιοχές με σκοπό τη μελέτη, τον θαυμασμό και την απόλαυση του τοπίου και της άγριας φύσης καθώς και κάθε πολιτιστικής εκδήλωσης που μπορεί να λαμβάνει χώρα σε αυτές τις περιοχές³⁵. Ο οικοτουρισμός είναι μια σχετικά νέα μορφή τουρισμού η οποία μπορεί να αποτελέσει όπως προτείνουμε στο τρίτο κεφάλαιο πόλο έλξης και για τα νιάτα.

Το ζητούμενο εκτός από την ταυτότητα που έχουν οι μεταβλητές εκείνες που ωθούν τα άτομα σε συγκεκριμένες τουριστικές δραστηριότητες ωστόσο εδράζεται και στα επιμέρους συστατικά που τις συνιστούν. Καθώς οι κοινωνικές, οικονομικές μεταβλητές της τουριστικής επιλογής δεν αποτελούν βασικό αντικείμενο αυτής της εργασίας θα επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας στον ανθρώπινο παράγοντα. Τα συστατικά που κατά την άποψη μας καθορίζουν τον χαρακτήρα της ανθρώπινης μεταβλητής στην τουριστική επιλογή είναι η ηλικία, η προσωπικότητα, ο χαρακτήρας, οι εμπειρίες κ.α.

3.2 ΟΙ ΟΡΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

³⁴ Λαγός, Δ. (2005), Τουριστική Οικονομική, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική σ. 155

³⁵ Κοκκώσης Χ., Τσάρτας Π., (2000). Τουριστική Ανάπτυξη. Πολυεπιστημονικές προσεγγίσεις. Εκδόσεις Εξάντας σ. 134

Η τουριστική ανάπτυξη, αποτελεί μια εκροή των παραγωγικών δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στους τουριστικούς κλάδους. Η τουριστική ανάπτυξη, είναι έννοια συμπληρωματική της οικονομικής ανάπτυξης, δηλαδή της αύξησης του παραγόμενου προϊόντος που λαμβάνει χώρα στους συγκεκριμένους κλάδους. Υπό αυτή την έννοια η τουριστική ανάπτυξη, μπορεί να θεωρηθεί, ότι αποτελεί το αποτέλεσμα της αύξησης του συνολικού παραγόμενου τουριστικού προϊόντος σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο³⁶.

Η τουριστική δραστηριότητα, αναπτύσσεται μέσα από την παραγωγική επιχειρηματικότητα των τουριστικών κλάδων. Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (2013)³⁷, οι βασικοί τουριστικοί κλάδοι, που έχουν σημαντική συνεισφορά στην παραγωγή εκροών, είναι ο κλάδος των ξενοδοχείων και ο κλάδος της συνεστίασης- των μπαρ και των εστιατορίων συμπεριλαμβανομένων³⁸. Οι κλάδοι αυτοί δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο τριτογενή τομέα των υπηρεσιών, και επιχειρούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Υπό αυτή την έννοια, τα ξενοδοχεία προσφέρουν στέγαση και υπηρεσίες ανάπαυσης και αναψυχής, ενώ τα εστιατόρια, τα bar και τα καφέ, πέρα από το φαγητό και τα υπόλοιπα προϊόντα τους, προσφέρουν ένα ξεχωριστό περιβάλλον διασκέδασης και ψυχαγωγίας. Το κοινό συνεκτικό χαρακτηριστικό όλων αυτών των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι φυσικά ο τουρισμός. Πιο συγκεκριμένα ο τουρισμός, είναι εκείνη η επιλογή διάθεσης του χρόνου, από ξεχωριστά άτομα, ή από ομάδες του πληθυσμού, με σκοπό την αναψυχή και τη διαφυγή από συνθήκες καθημερινότητας³⁹. Η

³⁶ Βαρβαρέσσος Σ. (1997). Τουρισμός: Οικονομικές Προσεγγίσεις. Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα σ. 47

³⁷ Ελληνική Στατιστική Αρχή (2013), Στατιστικά Στοιχεία για τον Τουρισμό. Ανάκτηση Δεδομένων από: http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-themes?p_param=A2001/ Πρόσβαση στις 31/08/2013

³⁸ Περισσότερες πληροφορίες για τη συμμετοχή των κλάδων αυτών, στο ελληνικό παραγόμενο προϊόν, μπορούν να αναζητηθούν στην ιστοσελίδα της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (2013), και συγκεκριμένα στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-themes?p_param=A2001

³⁹ Λαγός, Δ. (2005), Τουριστική Οικονομική, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική σ. 163

πλευρά αυτή, η οποία συνθέτει τη ζήτηση του τουρισμού, αναζητά υπηρεσίες της πλευράς της προσφοράς του τουρισμού, που προέρχονται από ξενοδοχεία και επιχειρήσεις συνεστίασης. Προκειμένου να καταστεί σαφέστερη αυτή η διάσταση, της τουριστικής δραστηριότητας, είναι αναγκαίο να αποσαφηνιστεί η σύνδεση της τουριστικής ανάπτυξης με τις τουριστικές περιοχές.

3.3 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ.

3.3.1 Η Τουριστική Ανάπτυξη

Η λειτουργία της τουριστικής αγοράς, έχει ένα βασικό χαρακτηριστικό. Πρόκειται για τον χώρο, όπου διενεργούνται οι τουριστικές συναλλαγές, για τον χώρο δηλαδή όπου αναπτύσσονται οι τουριστικές αγορές. Το βασικό χαρακτηριστικό των τουριστικών αγορών, είναι ότι αναπτύσσονται σε συγκεκριμένες τουριστικές περιοχές. Σε αυτές τις τουριστικές περιοχές υπάρχουν συγκεκριμένα συγκριτικά πλεονεκτήματα, που προσελκύουν το τουριστικό κοινό.

Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των τουριστικών περιοχών, ουσιαστικά υποστηρίζουν και το είδος του τουριστικού προϊόντος που παράγεται. Υπό αυτή την έννοια, σε νησιωτικές και σε παραθαλάσσιες περιοχές ο τουρισμός μπορεί να έχει τη συμβατική μορφή της υψηλής ζήτησης της θερινής περιόδου⁴⁰. Αντίστοιχα σε ορεινές περιοχές και γενικότερα στις επαρχίες της ενδοχώρας ο τουρισμός μπορεί να επεκταθεί σε εναλλακτικές τουριστικές δραστηριότητες όπως είναι ο οικοτουρισμός, ο αγροτουρισμός κ.α. Το κρίσιμο χαρακτηριστικό της σχέσης ανάμεσα στον τόπο και στις παραγόμενες τουριστικές υπηρεσίες, είναι το φυσικό κάλος, και γενικότερα εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προσελκύσουν τους τουρίστες.

⁴⁰ Ηγουμενάκης Ν. Γ. (1996) Τουριστικό Μάρκετινγκ. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα σ.79

Κατά συνέπεια κρίσιμο προσδιοριστικό στοιχείο της τουριστικής δραστηριότητας μιας περιοχής, έχει η προσβασιμότητα των τουριστών. Είτε πρόκειται για τουρίστες που προέρχονται από την ημεδαπή επικράτεια, είτε πρόκειται για τουρίστες της αλλοδαπής, η ευκολία πρόσβασης, μπορεί να αναδείξει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα μιας περιοχής. Και αυτό διότι η ευκολία πρόσβασης εκτός από τη μείωση του κόστους μεταφοράς των τουριστών, παρέχει αυτόματα μια έμμεση αλλά συνεκτική διαφήμιση του παραγόμενου τουριστικού προϊόντος συγκεκριμένων περιοχών.

3.3.2 Η Ξενοδοχειακή Επιχείρηση

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελεί μια οικονομική οργάνωση η οποία είναι ουσιαστικά ένα οίκημα, ειδικά εξοπλισμένο ώστε να προσφέρει έναντι πληρωμής, στέγη και τροφή. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελεί το κύτταρο της προσφοράς τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Σημειώνεται ότι τα τελευταία χρόνια οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν ενισχυθεί με σημαντικές ανέσεις οι οποίες αναπτύχθηκαν μέσα από την εξάπλωση του φαινομένου του τουρισμού. Η παροχή στέγης μπορεί να περιλαμβάνει ένα απλό δωμάτιο με προκαθορισμένο αριθμό κλινών καθώς και ολόκληρο διαμέρισμα ανάλογα με τις ανάγκες των καταναλωτών⁴¹.

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στον κλάδο του τουρισμού, όχι αποκλειστικά σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν σχεδιάσει και υλοποιήσει μια σειρά από καινοτομίες ώστε να καταφέρουν να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους. Παρά το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία υπόκεινται σε επιμέρους κατηγοριοποιήσεις με βάση τον βαθμό ανέσεων και υπηρεσιών που προσφέρουν, ο εκσυγχρονισμός τους στη διάρκεια του χρόνου είναι αναμφίβολος. Ωστόσο η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων σε κατηγορίες αναφέρεται στην κατανομή των εισοδημάτων των ατόμων και των ομάδων του πληθυσμού, που ανάλογα με την αγοραστική τους δύναμη, προβαίνουν στην κατανάλωση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

⁴¹ Κοκκώσης Χ., Τσάρτας Π., (2000). Τουριστική Ανάπτυξη. Πολυεπιστημονικές προσεγγίσεις. Εκδόσεις Εξάντας σ. 151

Το βασικό χαρακτηριστικό της ξενοδοχειακής μονάδας είναι ότι η παραγωγή και η κατανάλωση των προϊόντων και των υπηρεσιών της λαμβάνει χώρα στο χώρο του οικήματος ή σε κάθε περίπτωση στον ευρύτερο χώρο της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το γεγονός ότι η παραγωγή και η κατανάλωση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών λαμβάνουν χώρα στον ίδιο χώρο και στο ίδιο περίπου χρονικό διάστημα έχει άμεση επίδραση στην εικόνα και στην κοινωνική προσωπικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας. Αυτό συμβαίνει διότι το περιθώριο λάθους στην παραγωγική διαδικασία και συνακόλουθα της επανόρθωσης προς τον ενοχλημένο πελάτη είναι μικρό, και σε κάθε περίπτωση πλήττει την εικόνα της επιχείρησης. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση εκτός από τον έντονο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει στον κλάδο δραστηριοποίησης της, λόγω της φύσης λειτουργίας της έχει άμεση ανάγκη από την ύπαρξη μιας θετικής εικόνας που να προβάλλει τη δραστηριοποίηση της.

3.4 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η τουριστική επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη, καθώς συνεισφέρει σε σημαντικό βαθμό, στην ευρύτερη ανάπτυξη της χώρας και ιδιαίτερα στην παραγωγή του συνολικού προϊόντος. Ο τουρισμός είναι ένας κλάδος, στον οποίο η χώρα έχει ένα από τα σημαντικότερα συγκριτικά της πλεονεκτήματα. Σύμφωνα άλλωστε με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (2013), ο τουρισμός συμμετέχει στο συνολικό παραγόμενο προϊόν της ελληνικής οικονομίας με 9% περίπου. Σημειώνεται ότι σε αυτό το ποσό, περιλαμβάνεται η δραστηριοποίηση των ξενοδοχείων, των τουριστικών γραφείων και των εστιατορίων.

Πρόκειται για μια ιδιαίτερα σημαντική συμβολή, μέσω της οποίας εύκολα μπορεί να γίνει κατανοητό, και με βάση τα όσα έχουν γραφεί παραπάνω, πόσο σημαντική μπορεί να είναι η βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται στον τουρισμό. Με άλλα λόγια η βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται από τις τουριστικές επιχειρήσεις, επιφέρει θετικά οφέλη, στο σύνολο της οικονομίας. Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων

υπηρεσιών μέσω της τεχνολογίας, θα προκαλέσει σύμφωνα με τα παραπάνω, αύξηση της ροής τουριστών και κατά συνέπεια βελτίωση των προοπτικών ανάπτυξης.

Κλείνοντας το κεφάλαιο θεωρείται χρήσιμο επίσης να τονιστούν ορισμένα ακόμη στοιχεία για τη συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομική δραστηριότητα. Με βάση λοιπόν τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (2013), ο τουρισμός επιδρά στην ελληνική οικονομία, ως εξής:

- ↔ Συμβάλλει στη συνολική απασχόληση κατά 17% κατά μέσο όρο τα τελευταία έτη,
- ↔ Ενισχύει τις ακαθάριστες επενδύσεις κατά 22,3% κατά μέσο όρο τα τελευταία έτη,
- ↔ Αποτελεί μια σταθερή πηγή εισροής συναλλάγματος για την ελληνική οικονομία,
- ↔ Μέσω της κερδοφορίας των τουριστικών επιχειρήσεων αυξάνεται τα έσοδα του ελληνικού κράτους, μέσω των φόρων,
- ↔ Αποτελεί μια σταθερή διαφήμιση για την Ελλάδα, η οποία ενισχύει την προοπτική έλευσης τουριστών μέσω της ανάδειξης τουριστικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων,

Ωστόσο παρά την σημαντική συνεισφορά των παραπάνω, προκειμένου να καταστεί ουσιαστικότερα κατανοητή η βαρύτητα της τουριστικής δραστηριότητας, είναι αναγκαίο να γίνει μνεία στη σύνδεση της με την ποιότητα.

3.5 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η σχέση της ξενοδοχειακής διοίκησης με τη διοίκηση ολικής ποιότητας εδράζεται κατά κύριο λόγο στο ότι πρόκειται για δραστηριοποίηση που

βασίζεται στον κλάδο των υπηρεσιών. Καθώς στους κλάδους των υπηρεσιών η κατανάλωση της τελικής εκροής συμπίπτει με την παραγωγή τους, είναι ευνόητο ότι το καταναλωτικό κοινό έχει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει τη διαδικασία εξυπηρέτησης του. Συνεπώς μπορεί να διαμορφώσει άμεσα γνώμη σχετικά με την προσήλωση του ξενοδοχείου στην ποιότητα και στην παραγωγή υπηρεσιών που μπορούν να συμβάλλουν στην ικανοποίησή του.

Ως εκ τούτου, εύκολα μπορεί να γίνει κατανοητό ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας στην ξενοδοχειακή δραστηριότητα οφείλει να έχει ως επίκεντρο τον πελάτη. Η οργάνωση και η λειτουργία του ξενοδοχείου σε αυτή την περίπτωση οφείλει να έχει ως βασική προτεραιότητα τη δημιουργία συνθηκών ικανών να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις των πελατών-τουριστών⁴². Η στρατηγική αυτή επιλογή αναπτύσσεται στη διοίκηση ολικής ποιότητας των ξενοδοχείων μέσω μιας δυναμικής διαδικασίας.

Υπό αυτό το πρίσμα η διοίκηση ολικής ποιότητας στα ξενοδοχεία περιλαμβάνει έναν στρατηγικό σχεδιασμό ο οποίος αποσκοπεί στο να αισθανθεί άνετα ο πελάτης και να αντλήσει τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση από τη διαμονή του. Η ποιότητα στα ξενοδοχεία παράγεται μέσα από την συνεχή αλληλεπίδραση ανάμεσα στο προσωπικό όλων των βαθμίδων και στους πελάτες⁴³. Η εξυπηρέτηση που μπορεί να αφορά τη διαμονή του καταναλωτικού κοινού και να εκτείνεται στην πληροφόρηση τους για την ευρύτερη περιοχή, στην παροχή επιπλέον υπηρεσιών (π.χ. μετάβαση σε τουριστικά σημεία), στη διατήρηση επικοινωνίας μετά τη χρήση και σε μια σειρά άλλες παροχές μπορεί να αναδείξει σημαντικές όψεις της ποιότητας.

Αυτό σημαίνει ότι η εφαρμογή των προγραμμάτων ολικής ποιότητας στα ξενοδοχεία συνιστά αποτέλεσμα μιας συστηματικής εφαρμοζόμενης στρατηγικής. Οι στρατηγικές ποιότητας αναπτύσσονται μέσα από την εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών στοχεύουν αρχικά στην ελαχιστοποίηση των λαθών και των παραλείψεων. Στην συνέχεια οι στρατηγικές αυτές

⁴² Jones P., Merricks P., (1997), *The management of foodservice Operations*, Cassel, London σ. 237

⁴³ Middleton T.C.V., (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Third Edition, Butterworth Heinemann, Oxford σ. 183

αναπτύσσονται μέσα από τη γνωριμία με τους πελάτες και την παροχή υπηρεσιών που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Το ζητούμενο στοιχείο των στρατηγικών αυτών είναι η αποχώρηση του πελάτη από το ξενοδοχείο με τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση. Η οργανωσιακή λειτουργία που αναπτύσσεται εντός του ξενοδοχείου αποσκοπεί στην επίτευξη αυτού του στόχου. Ακόμη μπορεί να τονιστεί ότι η ποιότητα μπορεί να επεκταθεί και στις στρατηγικές σχέσεις του ξενοδοχείου με εξωτερικούς συνεργάτες (π.χ. περιηγητές, διοργανωτές extreme sports κ.α.).

Καίριο ρόλο στην επιτυχία αυτής της διαδικασίας έχει η επιλογή του μοντέλου ποιότητας που θα υιοθετηθεί από το ξενοδοχείο. Οι βασικές διαστάσεις ενός τέτοιου μοντέλου παρουσιάζονται στην συνέχεια⁴⁴.

- **Διοίκηση.** Η διάσταση της διοίκησης αναφέρεται στους όρους οργάνωσης του ξενοδοχείου σε σχέση με την ποιότητα. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της εστίασης στην ποιότητα. Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει σε αυτή την περίπτωση τη δέσμευση του προσωπικού του ξενοδοχείου στο όραμα που συνδέεται με την ποιότητα. Αποστολή της διοίκησης είναι να κατανέμει τις αρμοδιότητες με τέτοιους όρους ώστε ο κάθε υπάλληλος και το κάθε στέλεχος να μεγιστοποιεί την απόδοση του. Ακόμη η διοίκηση οφείλει να λαμβάνει την ανατροφοδότηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εστίασης στην ποιότητα και να προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις.
- **Ολική.** Η ολική συμμετοχή στους στόχους του ξενοδοχείου που αφορούν τη βελτίωση της ποιότητας είναι το αμέσως επόμενο συστατικό. Περιλαμβάνει την ανάθεση συλλογικών καθηκόντων που προκρίνουν την συνεργασία και συμβάλλουν στην ουσιαστικότερη κατανόηση των καθηκόντων που οφείλουν να επιτελέσουν τα στελέχη και οι υπάλληλοι. Κατά τον τρόπο αυτό, μπορεί να γίνει ουσιαστικότερα κατανοητές και οι πραγματικές ανάγκες των πελατών.

⁴⁴ Middleton T.C.V., (2001), Marketing in Travel and Tourism, Third Edition, Butterworth Heinemann, Oxford σ. 77

- **Ποιότητα.** Τέλος η διάσταση της ποιότητας αναφέρεται σε εκείνες τις διαδικασίες που διαμέσου της επανάληψης τους εδραιώνουν την εικόνα της επιχείρησης και συμβάλλουν στην εδραίωση της εμπιστοσύνης με το καταναλωτικό κοινό. Παράλληλα η ποιότητα συμβάλλει στην ανάδειξη της διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης από τα ανταγωνιστικά της.

Ως εκ τούτου μπορεί να υποστηριχθεί ότι η παροχή της αποδοτικής αξίας προς τον πελάτη στο πεδίο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών συνιστά μια διαδραστική διαδικασία. Σε αυτή την αλληλεπίδραση συμμετέχουν η οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρίας, η ποιότητα των υπηρεσιών της και των στελεχών, οι αξίες και τα πρότυπα συνεργασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς φυσικά και η ικανοποίηση του πελάτη. Συνεπώς μιας επιχείρηση παραγωγής και παροχής υπηρεσιών οφείλει να σχεδιάζει τα προϊόντα της με τέτοιο τρόπο ώστε να λαμβάνει υπόψη τα παραπάνω χαρακτηριστικά μεγιστοποιώντας την παροχή αξίας προς τον πελάτη⁴⁵.

Η επιτυχία της παραπάνω διαδικασίας ουσιαστικά συνιστά και το μέσο επίτευξης της αφοσίωσης (loyalty) του καταναλωτικού κοινού στην εταιρία παραγωγής των υπηρεσιών. Μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης του καταναλωτή και της οικονομικής κατάστασης, υπάρχει η αφοσίωση που λειτουργεί ως μεσολαβητική μεταβλητή. Να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο πως με όρος αφοσίωση/πίστη (loyalty), ερμηνεύεται ως ο βαθμός στον οποίο οι πελάτες επιθυμούν να διατηρήσουν τη σχέση τους με έναν προμηθευτή, και συνήθως τα αποτελέσματα από το πόσο πιστεύουν ότι η αξία που λαμβάνουν από τον ίδιο προμηθευτή είναι υψηλότερα σε σύγκριση με τους άλλους⁴⁶.

⁴⁵ Leste M.R., Vittortio W., (1997), The Interactive Approach to Service Quality and Management, Deuxième Congrès International Franco-Québécois de Génie Industriel - ALBI 1997

⁴⁶ Prebensen N.K., (2012), Value Determinants of Tourist Experiences, Advances in Hospitality and Leisure, 8, 189–214

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της ερευνητικής μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε. Σκοπός του κεφαλαίου, είναι να καταδείξει τις βασικές διαδρομές της διαδικασίας συλλογής των στοιχείων της πρωτογενούς έρευνας. Επίσης το κεφάλαιο παρουσιάζει τα βασικά περιγραφικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Το κεφάλαιο αναπτύσσεται σε τρεις συνολικά ενότητες. Η πρώτη περιγράφει τη διαδικασία δειγματοληψίας και συλλογής των στοιχείων. Η δεύτερη προβάλλει τα περιγραφικά στατιστικά των μελών του δείγματος. Τέλος η τρίτη ενότητα, προσδιορίζει τους όρους ανάλυσης των ευρημάτων.

4.1 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η διαδικασία της δειγματοληψίας αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια των μηνών Αυγούστου και Σεπτεμβρίου του 2013. Συνολικά αποστάθηκαν 74 ερωτηματολόγια σε 74 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιχειρήσεις και απαντήθηκαν τα 50 εξ αυτών. Το αποτέλεσμα αυτό έδωσε έναν ρυθμό απόκρισης στην έρευνα της τάξεως του 67,57%. Σημειώνεται ότι τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ταχυδρομικά, με την ένδειξη να απαντηθούν από τον υπεύθυνο της διοίκησης της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ακόμη είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι η έρευνα έλαβε χώρα στην ευρύτερη περιοχή της Βόρειας Ελλάδας, ενώ τα ξενοδοχεία στην πλειονότητα τους ήταν δύο και τριών αστέρων και λιγότερα εξ αυτών να είναι τεσσάρων αστέρων.

Το βασικό εργαλείο της έρευνας ήταν ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου. Εκτός από τις ερωτήσεις για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, καθώς και τα περιγραφικά στοιχεία της εταιρικής δραστηριοποίησης, το ερωτηματολόγιο επιχειρήσει να αποτυπώσει τα βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης ολικής ποιότητας στα ελληνικά ξενοδοχεία. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσα από τη μελέτη σχετικών εργασιών⁴⁷.

Σκοπός της χρήσης του ερωτηματολογίου ήταν η κατανόηση των βασικών χαρακτηριστικών της διοίκησης ολικής ποιότητας . Στο σύνολο τους οι δεκαοκτώ ερωτήσεις του ερωτηματολογίου έχουν δομηθεί με την κλίμακα likert , ενώ οι ερωτήσεις επιμερίζονται σε δύο βασικές ομάδες. Η πρώτη περιλαμβάνει τη μελέτη των βασικών χαρακτηριστικών ποιότητας των ξενοδοχείων με τις εννέα ερωτήσεις να λαμβάνουν την ακόλουθη κατανομή των απαντήσεων

- ↔ Καθόλου (1)⁴⁸,
- ↔ Λίγο (2),
- ↔ Αρκετά (3),

⁴⁷ Middleton T.C.V., (2001), Marketing in Travel and Tourism, Third Edition, Butterworth Heinemann, Oxford σ. 212

⁴⁸ Στην παρένθεση βρίσκονται οι αριθμοί που έλαβαν αυτές οι ποιοτικές τιμές κατά τη διαδικασία της ποσοτικοποίησης τους από το λογισμικό πρόγραμμα SPSS 16.0

- ↔ Πολύ (4),
- ↔ Πάρα Πολύ (5).

Αντίστοιχα οι επόμενες οκτώ ερωτήσεις αναπτύχθηκαν με σκοπό την ανάγνωση των βασικών στάσεων και αντιλήψεων των ατόμων που διοικούν τα ξενοδοχεία σχετικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Σε αυτές εντάχθηκαν ερωτήσεις που αφορούν τον βαθμό συμφωνίας των ερωτώμενων με μια σειρά από δραστηριότητες ποιότητας και έλαβαν την ακόλουθη μορφή:

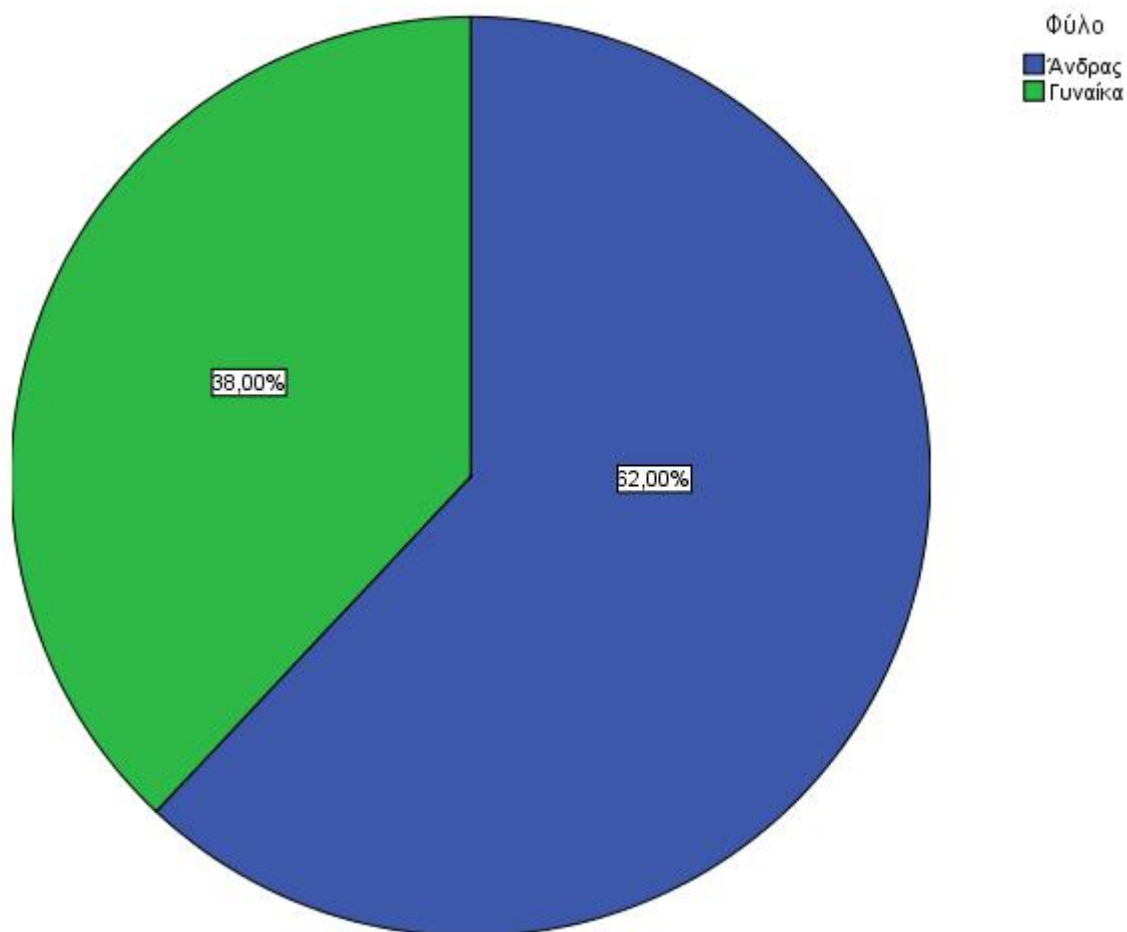
- ↔ Διαφωνώ Πλήρως (1),
- ↔ Διαφωνώ (2),
- ↔ Ούτε Σύμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ(3),
- ↔ Συμφωνώ (4),
- ↔ Συμφωνώ Πλήρως (5).

Θεωρείται τέλος χρήσιμο να σημειωθεί ότι αν και οι ερωτήσεις κλειστού τύπου, διέπονται από περιορισμούς, ωστόσο δίνεται η δυνατότητα στην έρευνα για στάθμιση και σύγκριση των απαντήσεων διαφορετικών ομάδων που συμμετέχουν στο δείγμα (Ιωσηφίδης, 2003:67).

4.2 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

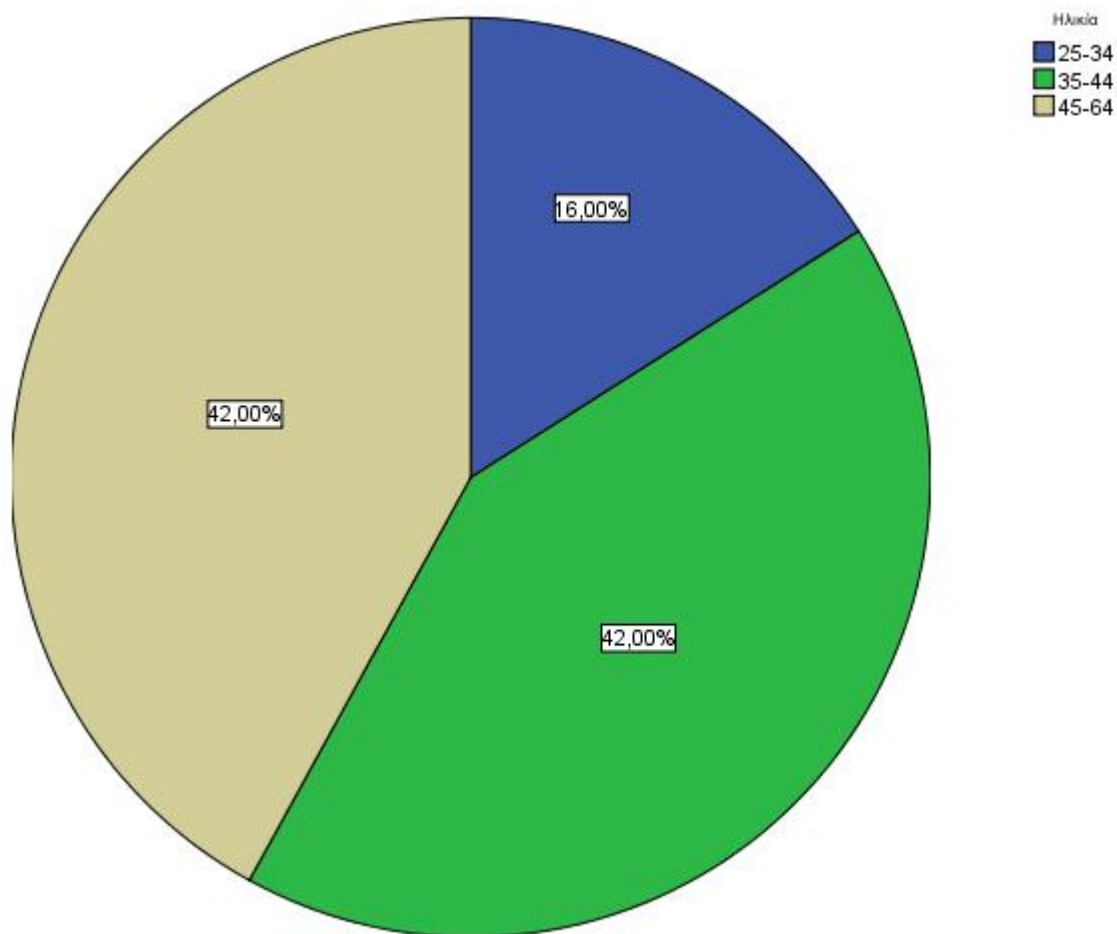
Στα επόμενα γραφήματα παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων και των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην πρωτογενή έρευνα. Είναι εύλογο, ότι τα άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, ήταν ή εργαζόμενοι ή ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων τους.

4.2.1 Ατομικά Περιγραφικά Στατιστικά



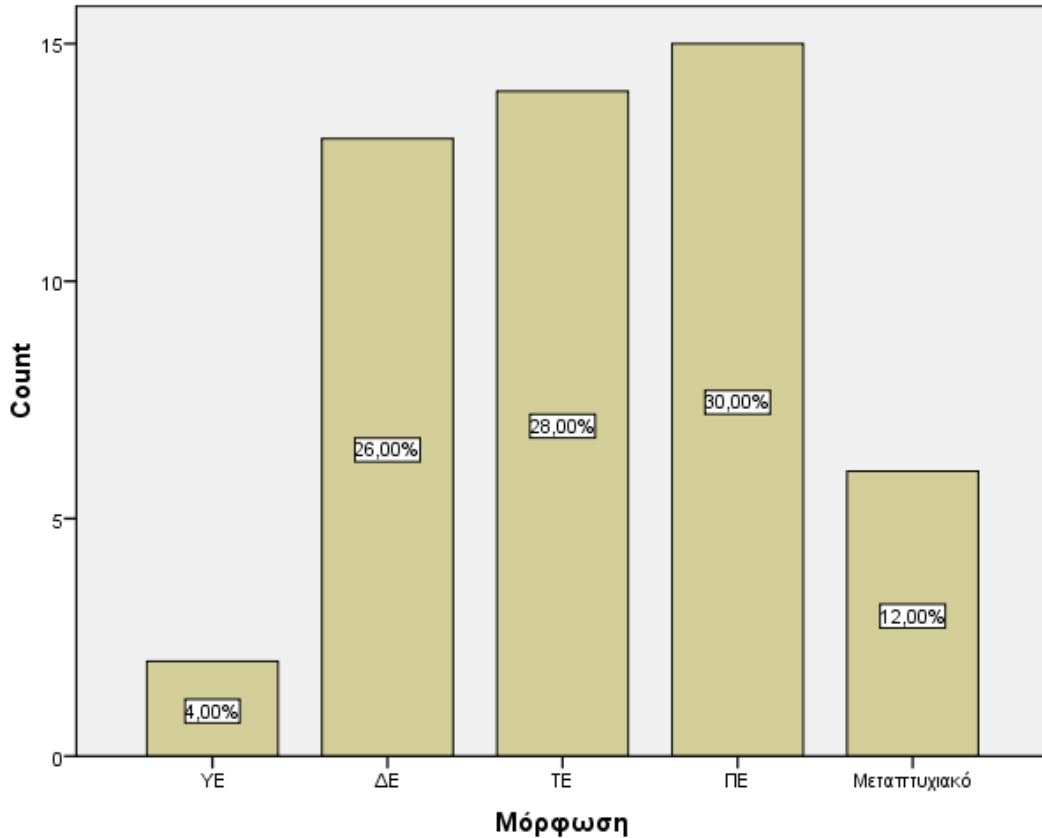
Γράφημα 4.1 Κατανομή των Δύο Φύλων στο δείγμα

Το γράφημα 4.1 παρουσιάζει την έμφυλη κατανομή των ατόμων που συνέθεσαν το δείγμα της έρευνας. Όπως φαίνεται η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι άνδρες (62%) έναντι των γυναικών που εκπροσωπούν το 38%. Επίσης στην ηλικία μεταξύ των 35 και των 44 ετών βρίσκεται το 42%, όπως και στην ηλικία μεταξύ 45 και 64 ετών. Το υπόλοιπο 16% τοποθετείται στο ηλικιακό διάστημα μεταξύ 25 και 34 ετών (γράφημα 4.2).



Γράφημα 4.2 Ηλικιακή Κατανομή του δείγματος

Είναι αξιοσημείωτο επίσης ότι οι περισσότεροι εκ των συμμετεχόντων στο δείγμα έχουν ολοκληρώσει τις πανεπιστημιακές τους σπουδές. Πιο συγκεκριμένα το 30%, δήλωσε ότι φέρει τίτλο πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, το 28% τεχνολογικής εκπαίδευσης, ενώ το λύκειο έχει τελειώσει το 26%, και την υποχρεωτική εκπαίδευση το 4%. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός, ότι το 12% των ερωτηθέντων κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο (γράφημα 4.3).



Γράφημα 4.3 Εκπαιδευτικό Επίπεδο του δείγματος

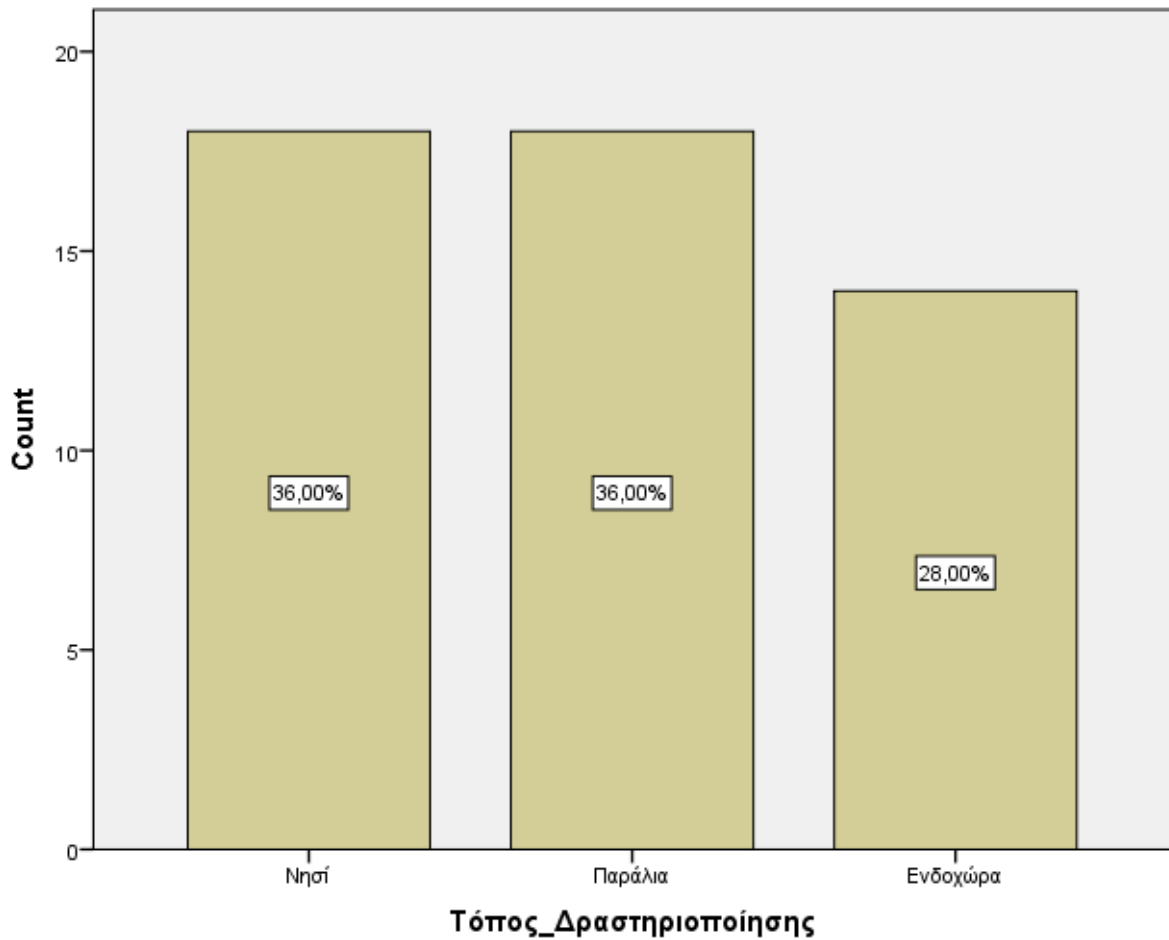
4.2.2 Περιγραφικά Στατιστικά των Επιχειρήσεων

Ακολουθεί η ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο δείγμα. Σχετικά με τον αριθμό εργαζομένων, οι περισσότερες επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 5 εργαζόμενους (66%), ενώ από 6-15 απασχολεί το 24% και από 16 μέχρι 50 το εναπομένον 10% του δείγματος.

Αριθμός Εργαζομένων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5	33	66,0	66,0	66,0
6-15	12	24,0	24,0	90,0
16-50	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 4.1 Αριθμός Εργαζομένων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων του Δείγματος



Γράφημα 4.4 Τόπος Δραστηριοποίησης

Σχετικά τέλος με την τοποθεσία δραστηριοποίησης των ξενοδοχείων της έρευνας, όπως διακρίνεται στο παραπάνω γράφημα το 36% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα δραστηριοποιείται σε κάποιο νησί. Το ίδιο ποσοστό αναλογεί στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε παράλια, ενώ το υπόλοιπο 28% των ξενοδοχείων παράγουν και πρωθούν τις υπηρεσίες τους στην ενδοχώρα.

4.3 ΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η στατιστική ανάλυση επιχείρησε να προσμετρήσει και να αναλύσει τα βασικά χαρακτηριστικά των κατανομών των απαντήσεων. Επίσης αναλύθηκαν τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων, ώστε να κατανοηθεί το επίπεδο των μέσων όρων και των αποκλίσεων τους. Σημειώνεται ότι η στατιστική ανάλυση έλαβε χώρα με τη χρήση του λογισμικού πακέτου SPSS 18.0⁴⁹.

Εκτός από την περιγραφική ανάλυση, χρησιμοποιήθηκε και η επαγωγική ανάλυση, με σκοπό τη σύνδεση των απαντήσεων με τα βασικά μεγέθη των επιχειρήσεων, αλλά και τα περιγραφικά χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η περιγραφική ανάλυση βασίστηκε στην παρουσίαση των κατανομών αθροιστικών που έλαβαν στο σύνολο τους οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Η επιλογή αυτή συνέβαλλε στην κατανόηση των βασικών τάσεων που επικρατούν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στο δείγμα, αναφορικά με την υιοθέτηση προγραμμάτων διοίκησης ολικής ποιότητας

Συνακόλουθα η επαγωγική ανάλυση συνέβαλλε στο να κατανοηθεί το επίπεδο των απαντήσεων αυτών με βάση τα ειδικά χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης. Η βασική μεταβλητή ελέγχου που χρησιμοποιήθηκε είναι ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η

⁴⁹ Howitt D. Cramer D., (2010), Στατιστική με το SPSS, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα σ. 150

χρήση αυτών των χαρακτηριστικών αποσκοπεί στη μελέτη ενδεχόμενων διαφορετικών απαντήσεων, στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με βάση αυτό το χαρακτηριστικό. Το βασικό μέγεθος που χρησιμοποιείται για την ανάλυση αυτών των χαρακτηριστικών είναι ο μέσος όρος. Ο μέσος όρος των ομάδων συγκρίνεται με αυτόν των άλλων ομάδων ενώ λαμβάνεται υπόψη και η διασπορά των απαντήσεων με τη χρήση της ανάλυσης ANOVA.. Η πρακτική αυτή συνέβαλλε στην αποτελεσματικότερη κατανόηση της διασποράς των απαντήσεων που έδωσαν στο ερωτηματολόγιο οι συμμετέχοντες στην έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

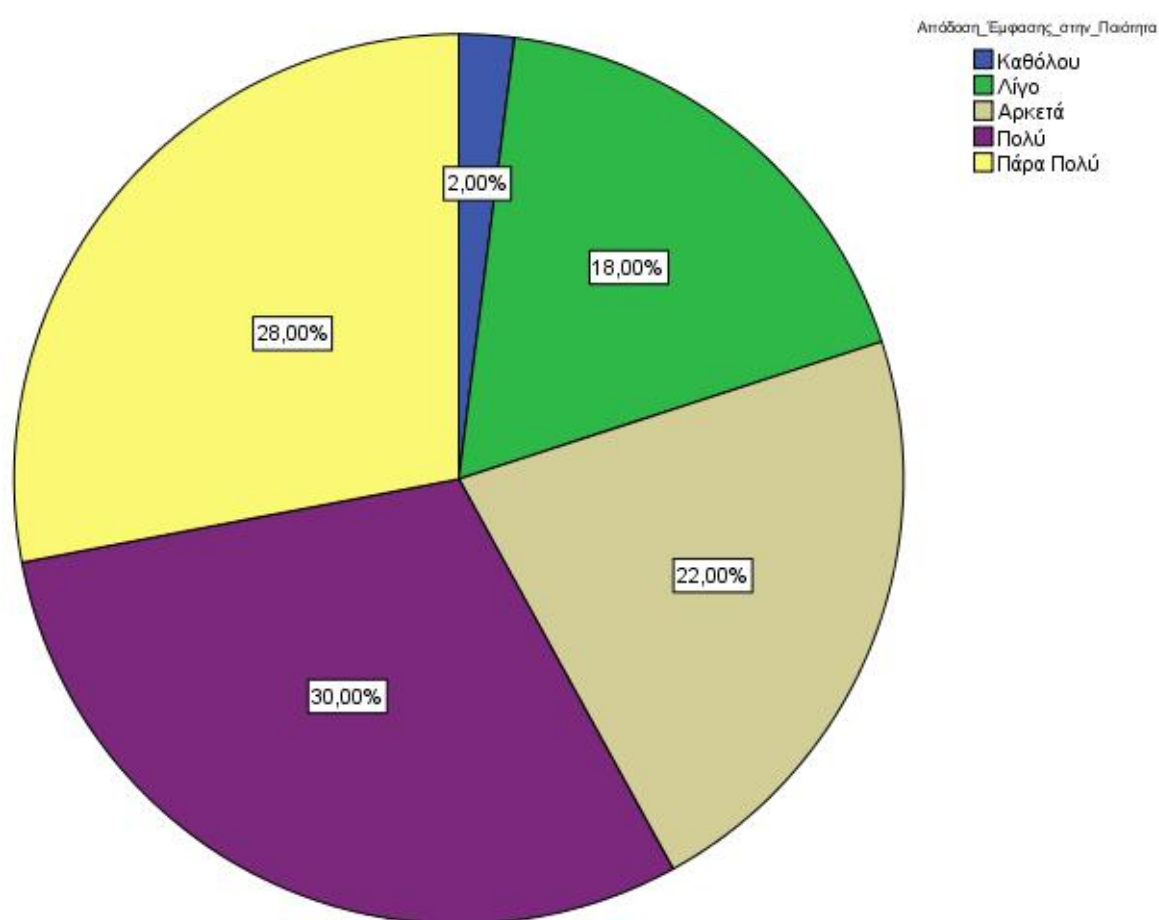
Στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να μελετήσει και να αναδείξει τις βασικότερες όψεις των ευρημάτων ώστε να κατανοηθούν οι όροι χρήσης της διοίκησης ολικής ποιότητας από τις ξενοδοχειακές μονάδες. Υπό αυτή την έννοια μπορεί να τονιστεί ότι το κεφάλαιο συνιστά τη βάση του εμπειρικού σκέλους της εργασίας.

Το κεφάλαιο επιμερίζεται συνολικά σε δύο βασικές ενότητες. Η πρώτη αναλύει με στατιστικούς όρους τα βασικά ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας. Αντίστοιχα η δεύτερη συζητά τα ευρήματα επιχειρώντας να δώσει απαντήσεις στα τεθέντα ερωτήματα της έρευνας.

5.1 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1.1 Αποτελέσματα Περιγραφικής Ανάλυσης

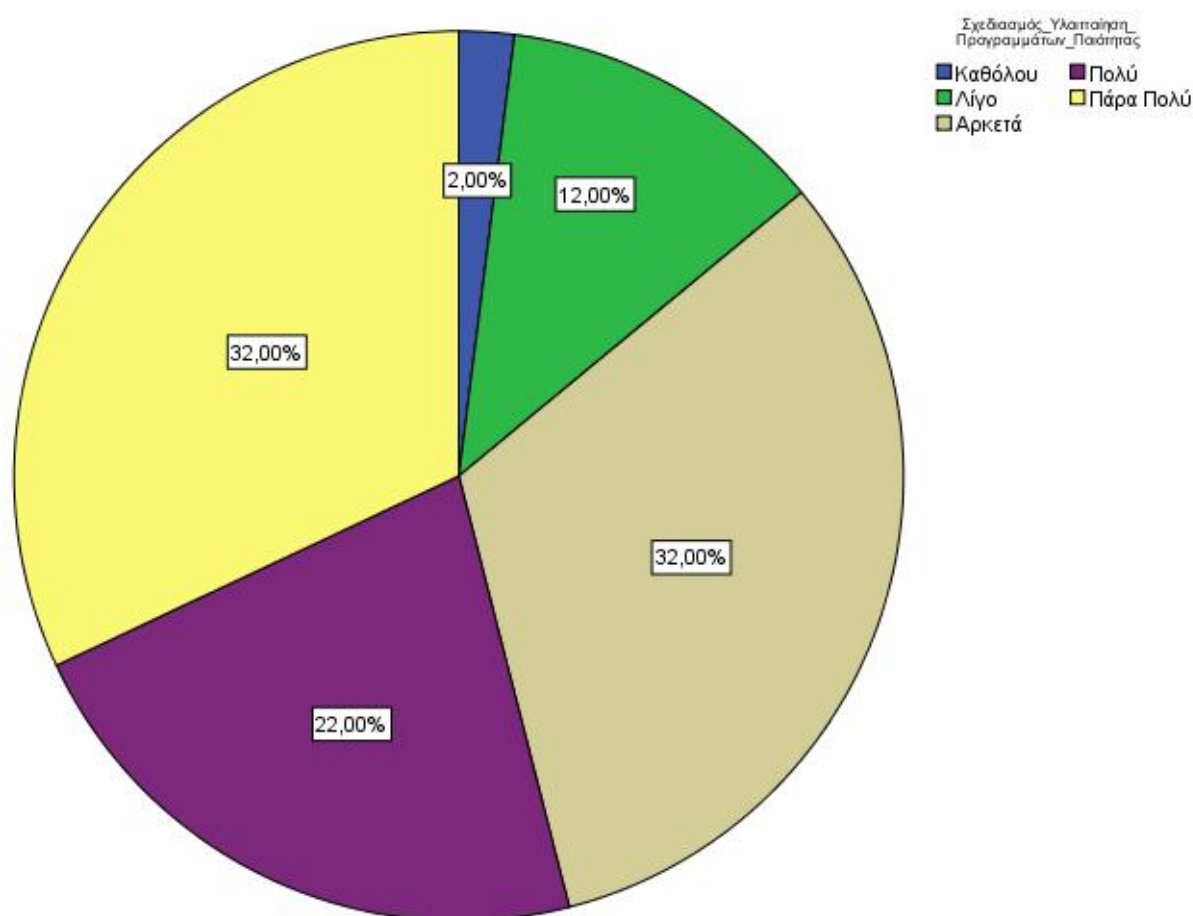
Στο πρώτο γράφημα παρουσιάζονται τα ευρήματα σχετικά με τις απαντήσεις που αφορούν την απόδοση έμφασης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην ποιότητα.



Γράφημα 5.1 Απόδοση Έμφασης στην Ποιότητα

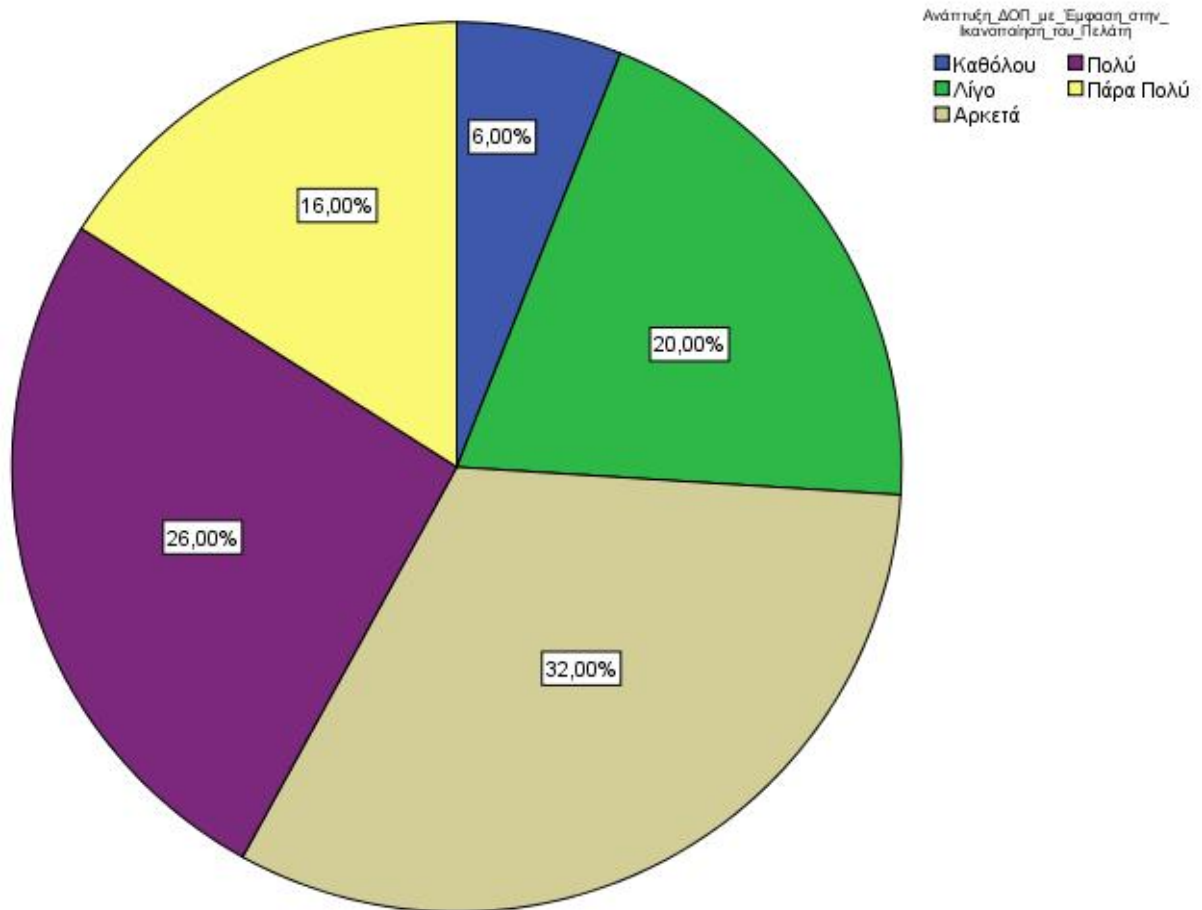
Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό τα αποτελέσματα κινούνται σε υψηλά επίπεδα. Αναλυτικότερα το 30% τοποθετείται στο πολύ, το 28% στο πάρα πολύ, το 22% στο αρκετά, ενώ το 18% βρίσκεται στο λίγο και το εναπομείνον 2% στο καθόλου. Συνεπώς μπορεί να υποστηριχθεί ότι τα αποτελέσματα

κινούνται σε σχετικά θετικά επίπεδα όσον αφορά τη δέσμευση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με την ποιότητα.



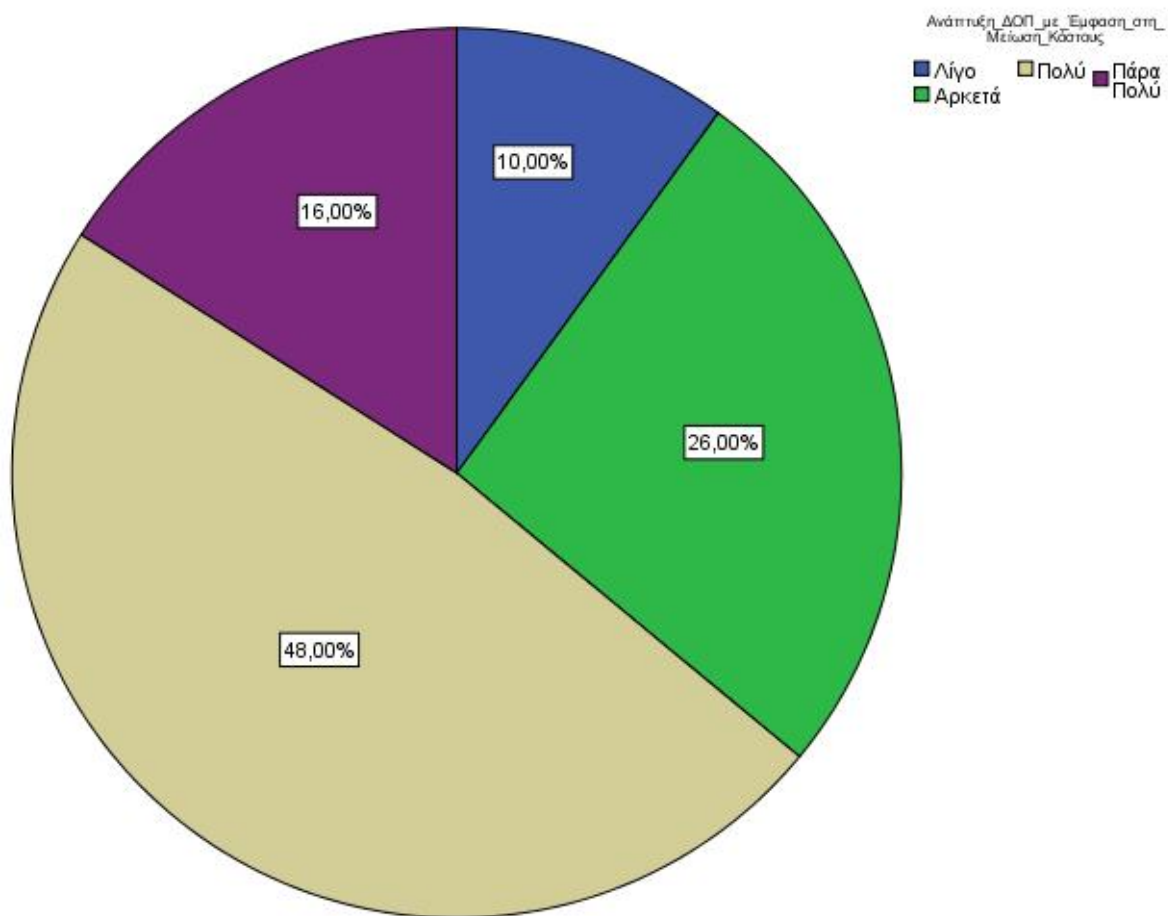
Γράφημα 5.2 Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγραμμάτων Ποιότητας

Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό και από το γράφημα 5.2 οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σχεδιάζουν και υλοποιούν προγράμματα ποιότητας. Αναλυτικότερα το 32% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα τοποθετείται στο πάρα πολύ, με το ίδιο ποσοστό να βρίσκεται στο αρκετά. Το 22% που ακολουθεί αναφέρεται στο πολύ, ενώ το 12% στο λίγο και το υπόλοιπο 2% στο αρκετά. Με άλλα λόγια τα πρώτα δείγματα σχετικά με την υιοθέτηση προγραμμάτων ποιότητας στα οποία προβαίνουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι θετικά.



Γράφημα 5.3 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με Έμφαση στον Πελάτη

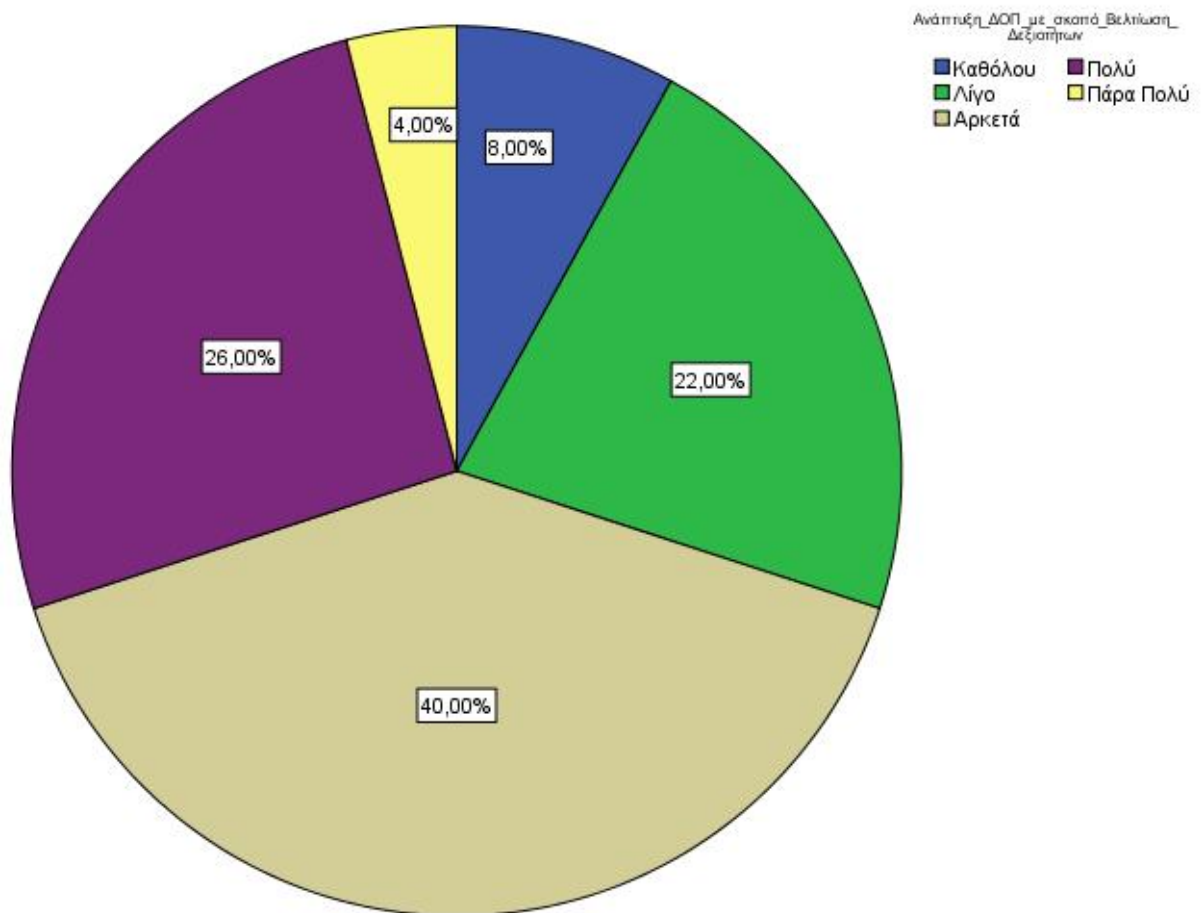
Επίσης σε σχετικά ικανοποιητικά επίπεδα δέσμευσης στη διοίκηση ολικής ποιότητας, όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη, βρέθηκαν τα αποτελέσματα. Ειδικότερα το 32% των ερωτηθέντων τοποθετήθηκε και πάλι στο αρκετά, ενώ το 26% στο πολύ, με τη μέγιστη δυνατή δέσμευση να λαμβάνει 16%. Στον αντίποδα το 1/5 των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων παραδέχθηκαν ότι η δέσμευση τους κινείται σε χαμηλά επίπεδα, ενώ ένα 6% τοποθετήθηκε στην κλίμακα του καθόλου. Τα αποτελέσματα σχετικά με αυτή την ερώτηση τονίζουν ότι η διαδικασία της δέσμευσης στον πελάτη με βάση την ποιότητα βρίσκεται σε εξέλιξη και συνεπώς μπορούν να λάβουν χώρα βελτιώσεις.



Γράφημα 5.4 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με Σκοπό τη Μείωση του Κόστους

Η μείωση του κόστους, λόγω κυρίως του ανταγωνισμού αποτελεί επίσης μια ιδιαίτερη σημαντική διάσταση της διοίκησης ολικής ποιότητας στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Σχεδόν το $\frac{1}{2}$ (48%), τοποθετείται στο πολύ, ενώ η μέγιστη δυνατή δέσμευση έλαβε το 16%. Η μετριοπαθής απάντηση (αρκετά), έλαβε λίγο παραπάνω από το $\frac{1}{4}$ (26%), ενώ το λίγο βρέθηκε στο 10%. Μπορεί λοιπόν να γίνει κατανοητό ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποδίδουν έμφαση κυρίως στη μείωση του κόστους και δευτερευόντως στην ικανοποίηση του πελάτη. Συνεπώς σε πρώτο επίπεδο,

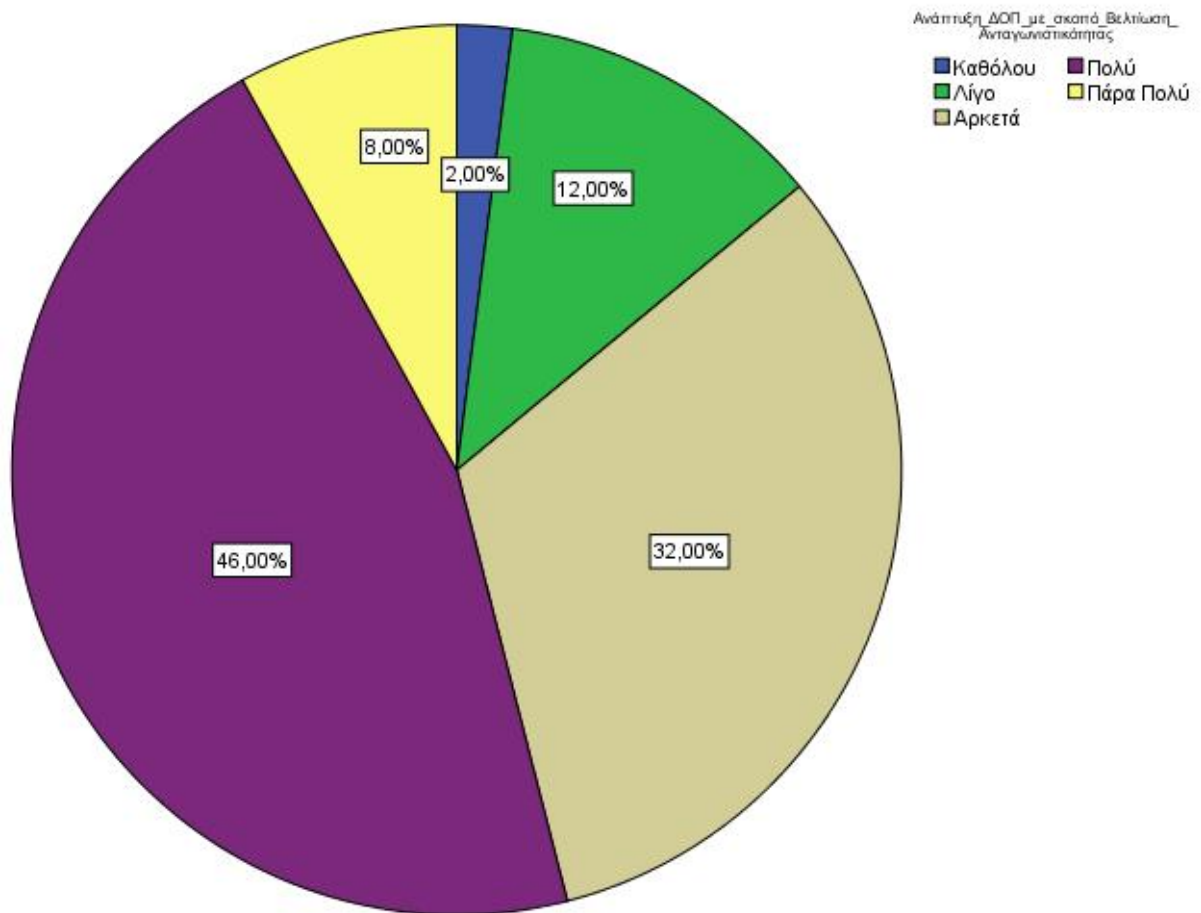
παρατηρείται ένας προσανατολισμός κόστους παρά ένας προσανατολισμός στη ζήτηση όσον αφορά τη διοίκηση ολικής ποιότητας.



Γράφημα 5.5 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με Σκοπό τη Βελτίωση των Γνώσεων και των Δεξιοτήτων του προσωπικού

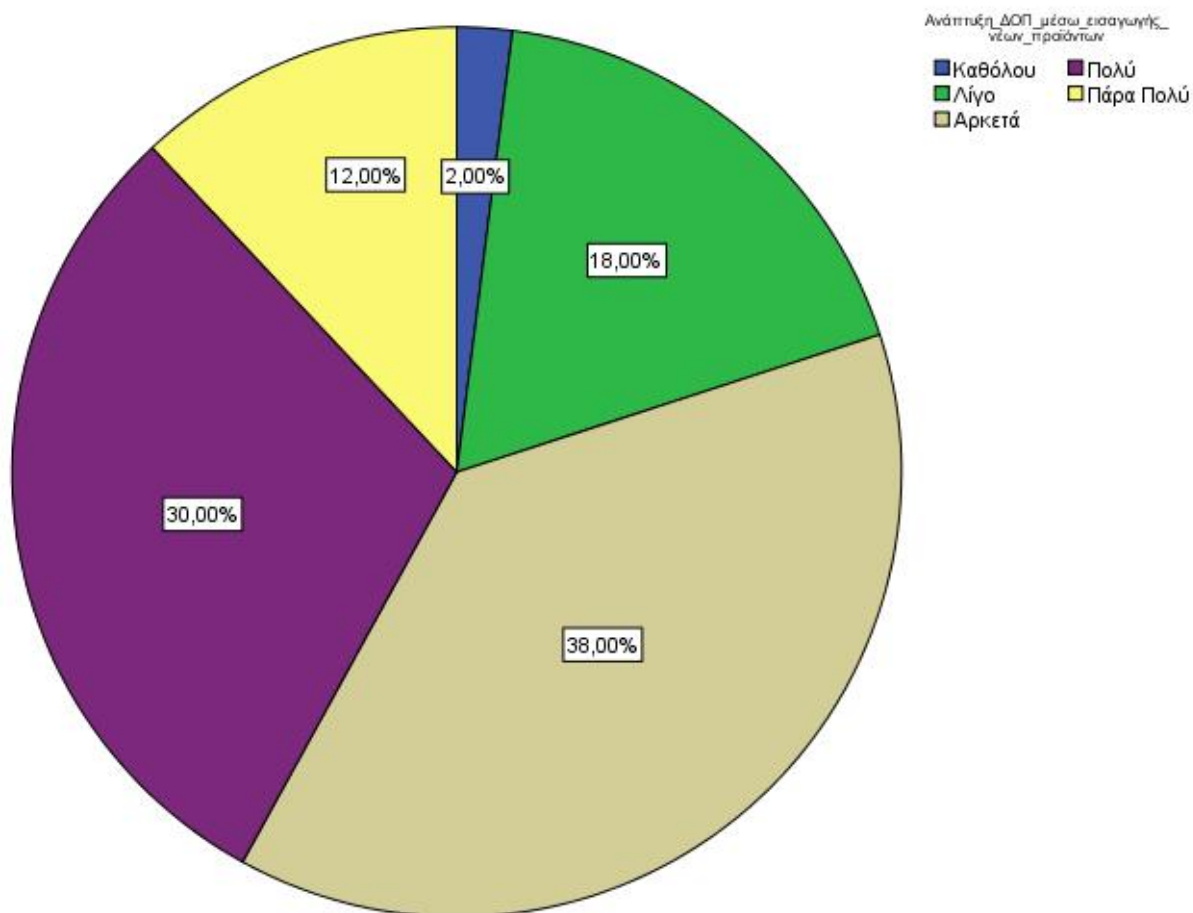
Ένα κενό που παρουσιάστηκε σχετικά με τη δραστηριοποίηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στις διαστάσεις της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η μάθηση και βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού. Η κυρίαρχη απάντηση όπως διακρίνεται στο γράφημα 5.5 ήταν το αρκετά (40%), ακολουθούμενη από το πολύ (26%), και το λίγο (22%). Όμως προκαλεί εντύπωση ότι το καθόλου έφτασε στην τέταρτη θέση (8%), με το πάρα πολύ να ολοκληρώνει την κατανομή (4%). Το εύρημα σε αυτή την

περίπτωση δεν είναι άλλο από το ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτιώσεων στη βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού.



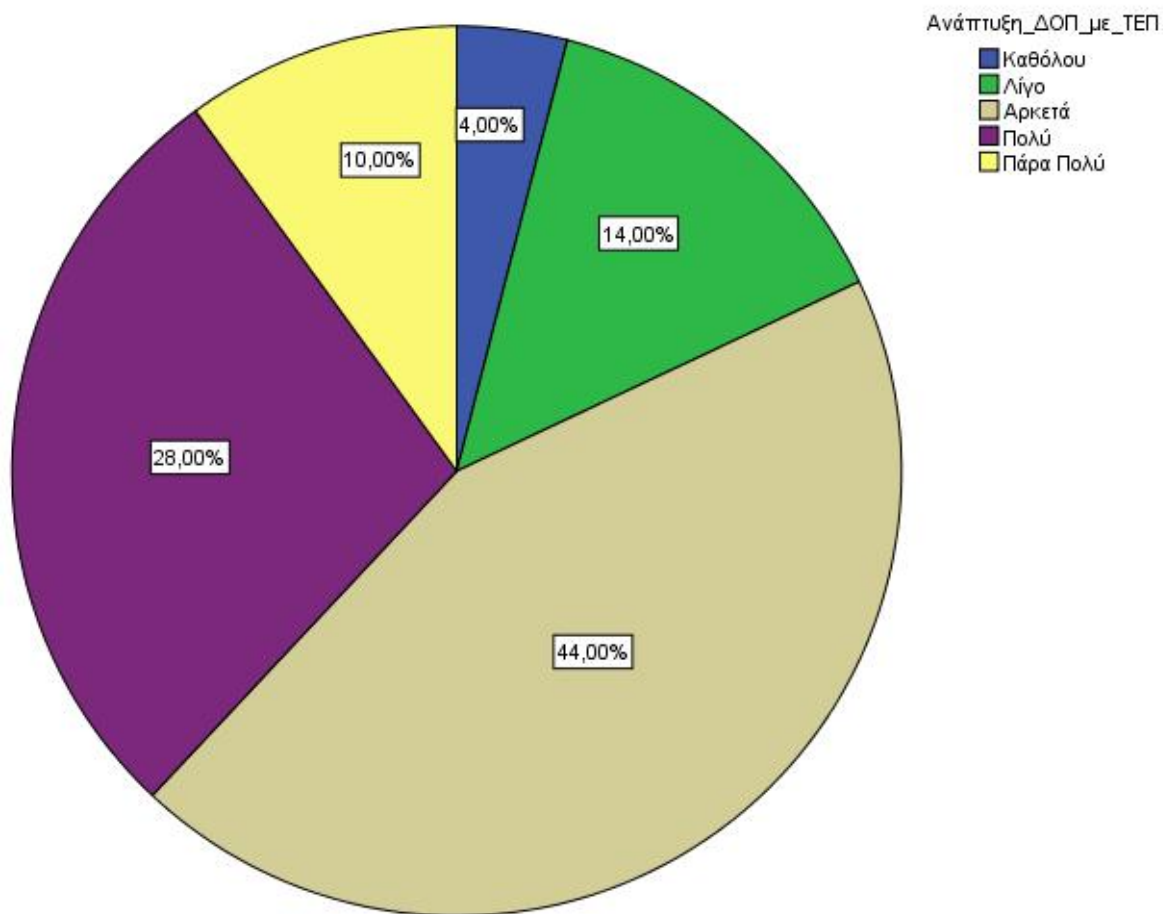
Γράφημα 5.6 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με Σκοπό τη Βελτίωση της Ανταγωνιστικότητας του Ξενοδοχείου

Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του ξενοδοχείου είναι ένα βασικό σκέλος της υιοθέτησης και της εφαρμογής προγραμμάτων διοίκησης ολικής ποιότητας. Το 46% των συμμετεχόντων στην έρευνα τόνισαν ότι υπάρχει πολλή σύνδεση με την επίτευξη αυτού του στόχου, το 32% βρέθηκε να τοποθετείται στο αρκετά και το 8% στο πάρα πολύ. Από την άλλη πλευρά μία απάντηση έλαβε το καθόλου (2%), και 6 το λίγο (12%).



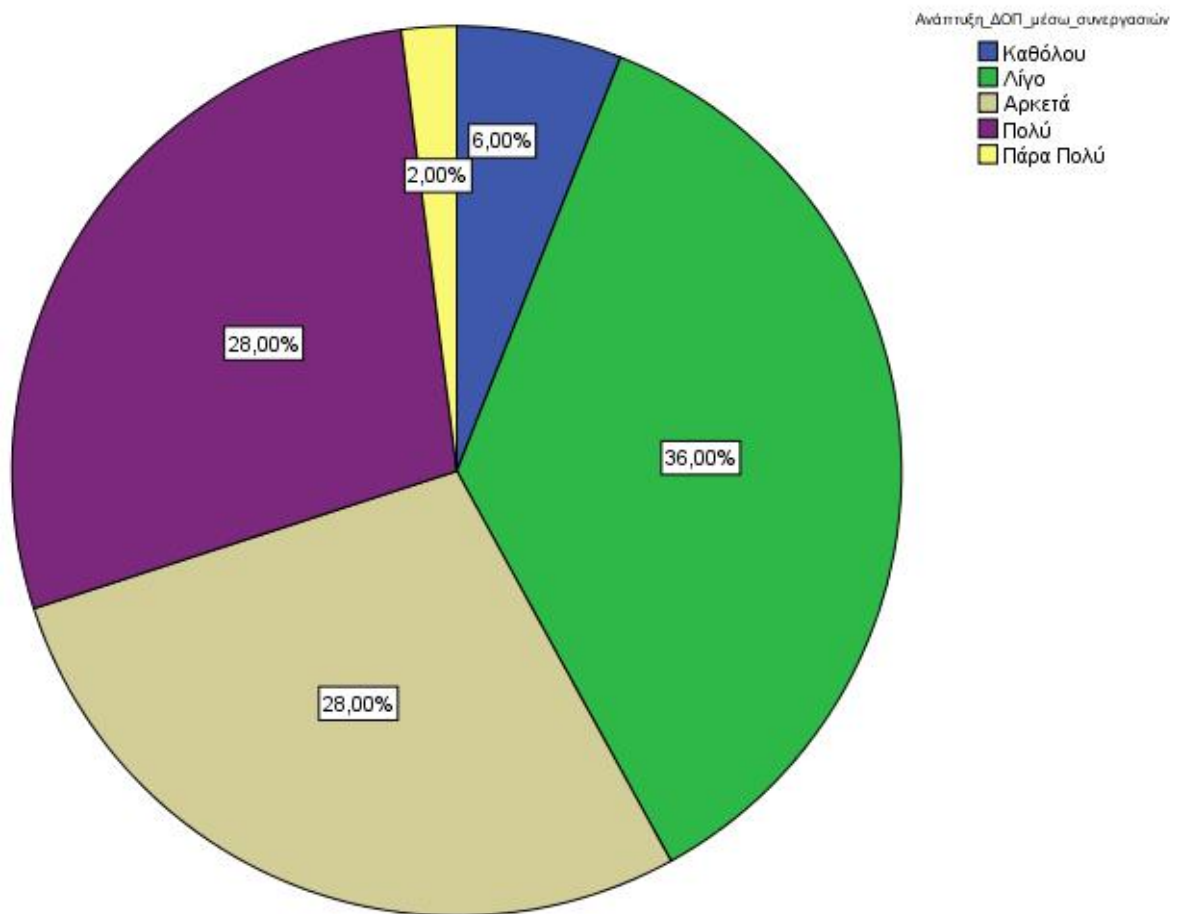
Γράφημα 5.7 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με Σκοπό την Εισαγωγή Νέων Προϊόντων

Από την άλλη πλευρά σχετικά διαφοροποιημένα είναι τα αποτελέσματα που αφορούν την εισαγωγή προϊόντων μέσω στρατηγικών διοίκησης ολικής ποιότητας. Το 38% κρίνει ότι προβαίνει σε αρκετή εφαρμογή αυτής της πρακτικής, ενώ το 30% σε πολλή. Συνακόλουθα 18% λαμβάνει η λίγη επιλογή της εισαγωγής νέων ξενοδοχειακών προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ το 12% σε μέγιστη. Και πάλι μία είναι η επιλογή που τοποθετείται επί της ουσίας αδιάφορα και σε αυτή την ερώτηση.



Γράφημα 5.8 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τη Χρήση Τεχνολογικών Εφαρμογών Πληροφορικής

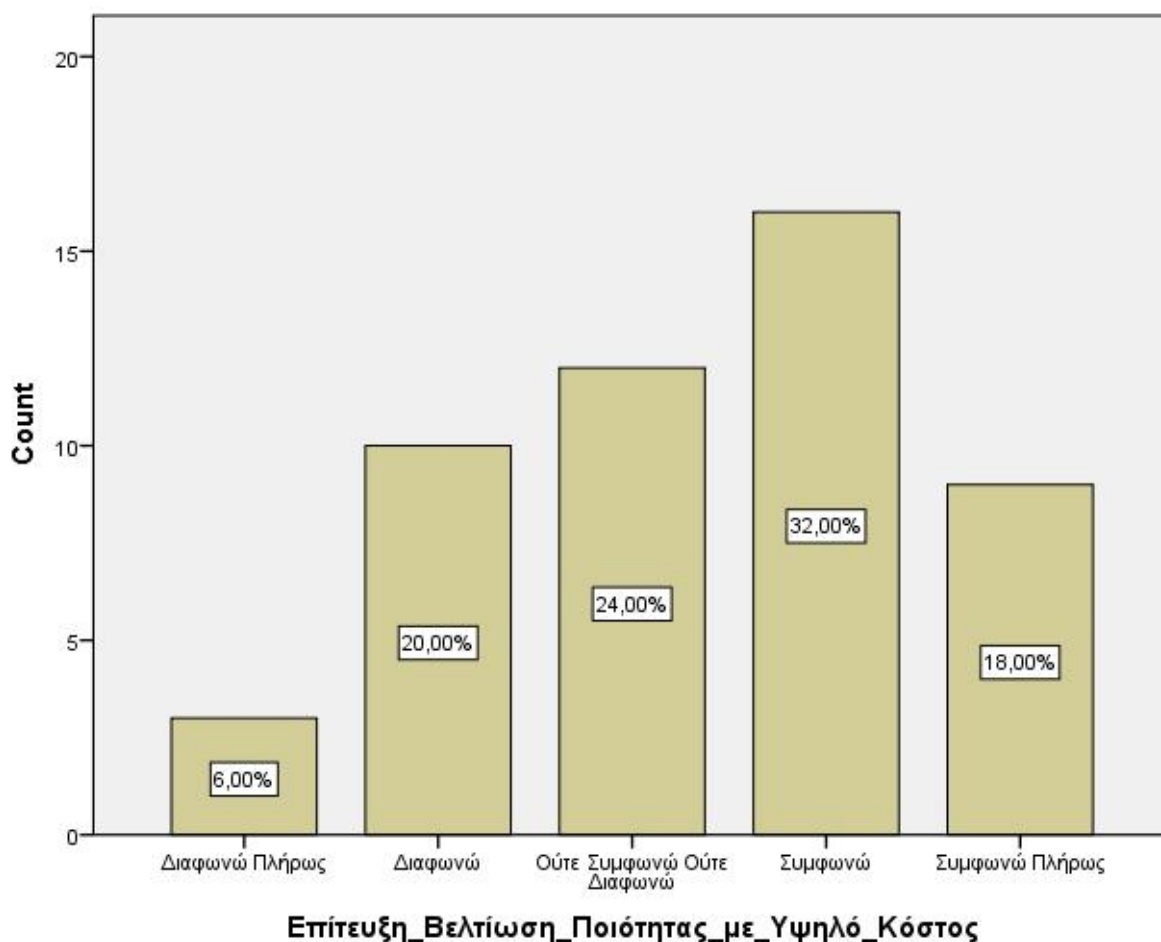
Όμως η χρήση των τεχνολογικών εφαρμογών της πληροφορικής βρίσκεται σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο, τονίζοντας επί της ουσίας ότι τα ξενοδοχεία τις χρησιμοποιούν τόσο για μείωση του κόστους όσο και του χρόνου συναλλαγών. Το 44% τοποθετείται στο αρκετά, το 28% στο πολύ και το 10% στο πάρα πολύ. Όμως υπάρχει ένα 14% που αναγνωρίζει ότι βρίσκεται στη χαμηλή εφαρμογή τους, και ένα 4% που δεν τις έχει συμπεριλάβει καθόλου. Συνεπώς μπορεί να διατυπωθεί ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης και σε αυτή την πρακτική, λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες εξελίξεις στις εφαρμογές της πληροφορικής.



Γράφημα 5.9 Ανάπτυξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την Υιοθέτηση Συνεργασιών

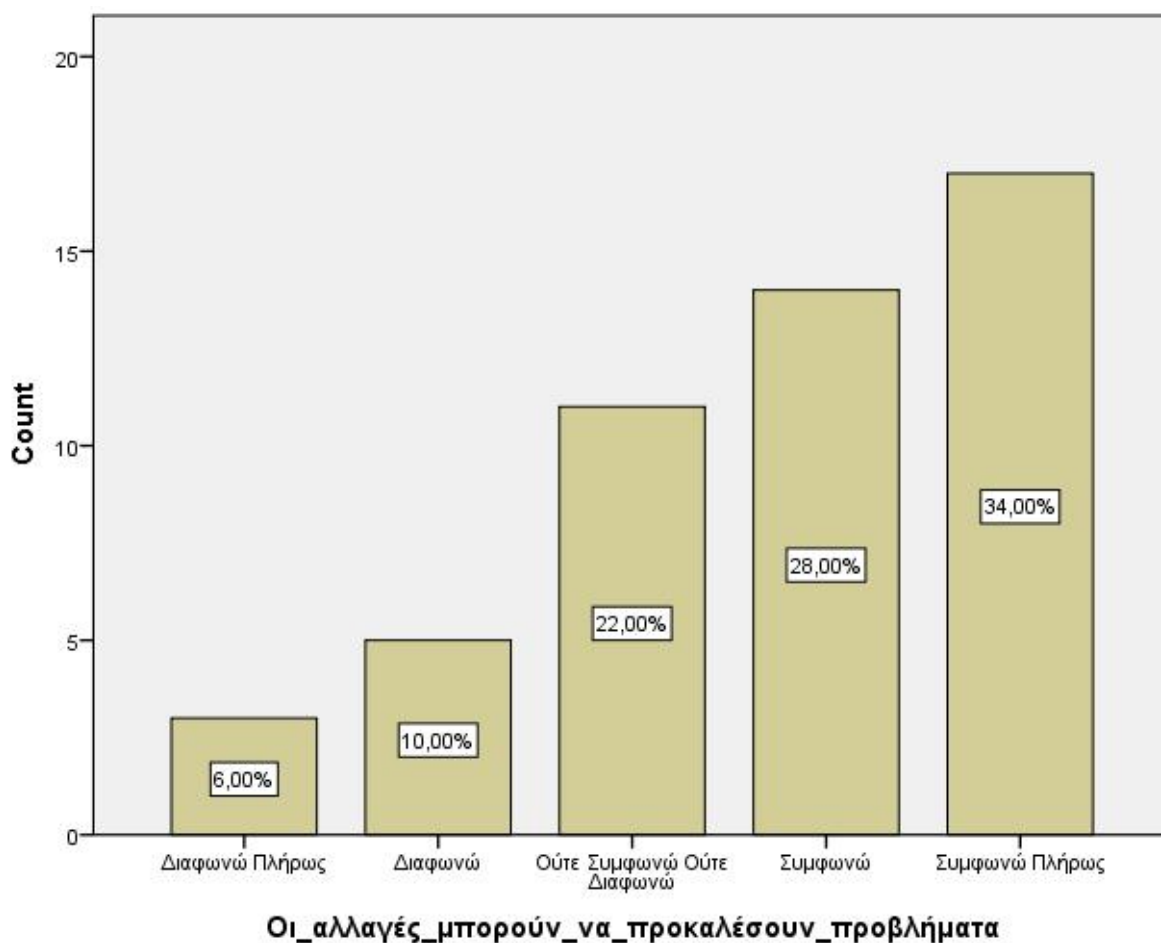
Τέλος στην τελευταία ερώτηση της πρώτης ομάδας, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ρωτήθηκαν σχετικά με την υιοθέτηση συνεργασιών με άλλους επαγγελματίες του κλάδου, με βάση τη χρήση προγραμμάτων διοίκησης ολικής ποιότητας. Και σε αυτή την ερώτηση υπάρχουν σημαντικές προοπτικές για βελτίωση. Πιο συγκεκριμένα το 36% κρίνει ότι έχει προβεί σε αυτή την πρακτική σε λίγο βαθμό, ενώ αρκετά και πολύ λαμβάνουν από 28%. Ακόμη το καθόλου αποκομίζει το 6% και το πάρα πολύ μόλις το 2%.

Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούν το μέρος του ερωτηματολογίου όπου οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σχετικά με τον βαθμό συμφωνίας τους για διάφορα πεδία της διοίκησης ολικής ποιότητας και της προοπτικής εφαρμογής τους, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.



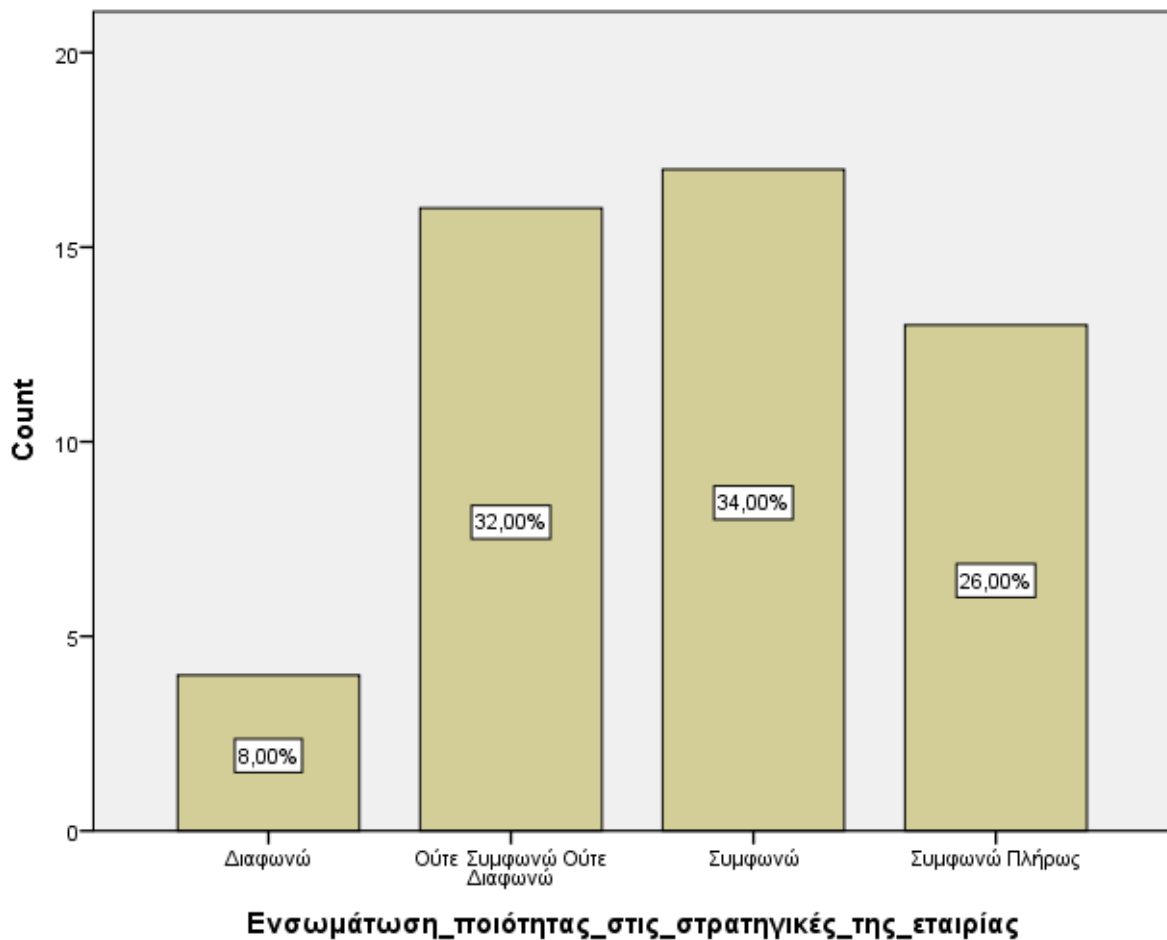
Γράφημα 5.9 Σύνδεση Ποιότητας και Κόστους

Χαρακτηριστικά είναι τα ευρήματα της πρώτης ερώτησης αυτής της κατηγορίας που αφορούν την αναγνώριση της θετικής γραμμικής σχέσης ανάμεσα στη βελτίωση της ποιότητας και στην αύξηση του κόστους. Το 32% συμφωνεί, το 24% τοποθετείται στην ουδετερότητα (ούτε συμφωνία-ούτε διαφωνία), ενώ το 18% συμφωνεί πλήρως. Ο ένας στους πέντε βρίσκεται στην κλίμακα της διαφωνίας ενώ το 6% στην πλήρη διαφωνία. Το ½ εντούτοις αναγνωρίζει τη βαρύτητα αυτής της σχέσης.



Γράφημα 5.10 Αντιλήψεις για τις Αλλαγές

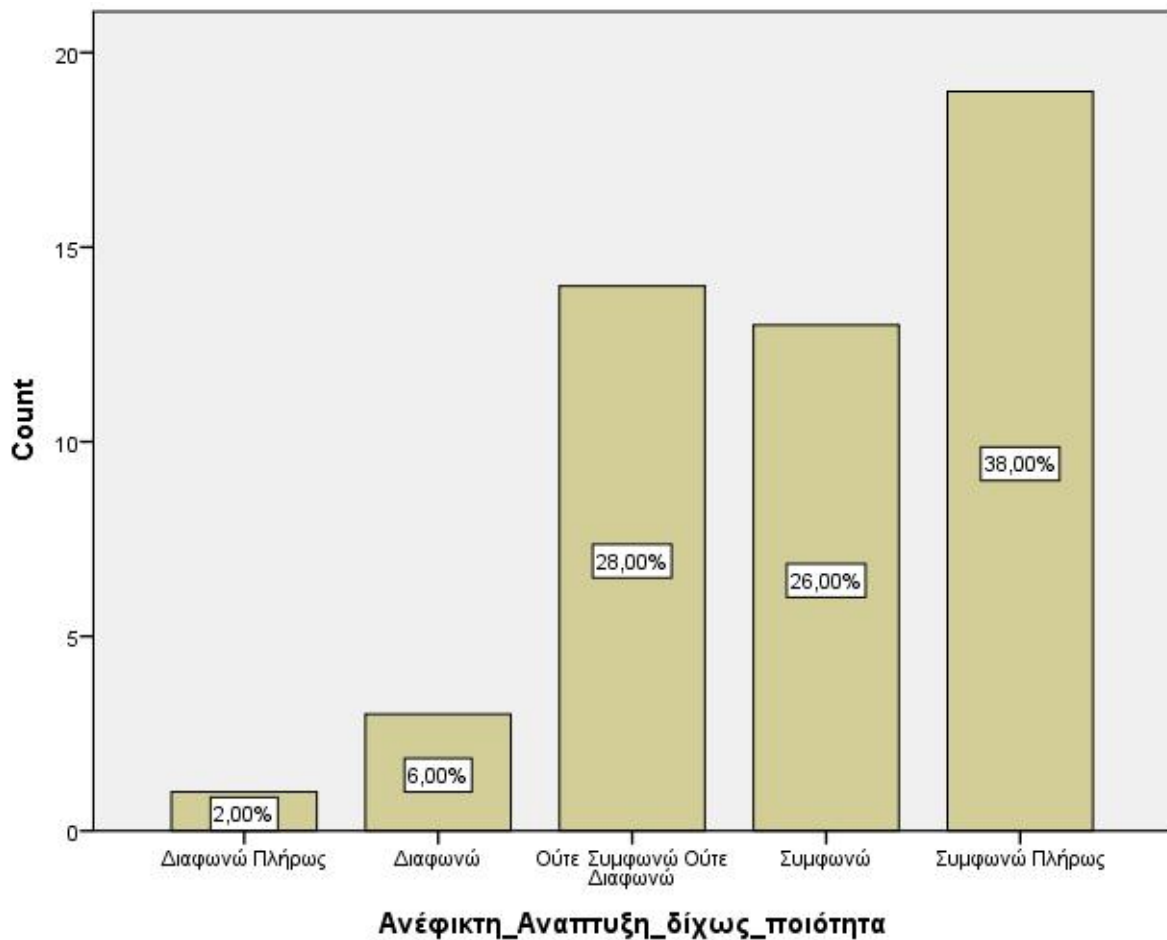
Όμως οι αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση των αλλαγών στο εσωτερικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης μπορούν να λειτουργήσουν ως μέσο κατανόησης σχετικά με τη μετριοπαθή προσφυγή στη διοίκηση ολικής ποιότητας. Αναλυτικότερα το 34% των ερωτηθέντων συμφωνεί πλήρως με την άποψη ότι οι αλλαγές μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα, ενώ το 28% συμφωνεί. Στην ουδετερότητα βρίσκεται το 22%, ενώ στη διαφωνία το 20% και το 6% να διαφωνεί πλήρως σχετικά με αυτή την άποψη.



Γράφημα 5.11 Αναγκαιότητα ενσωμάτωσης της Ποιότητας στις Στρατηγικές της Εταιρίας

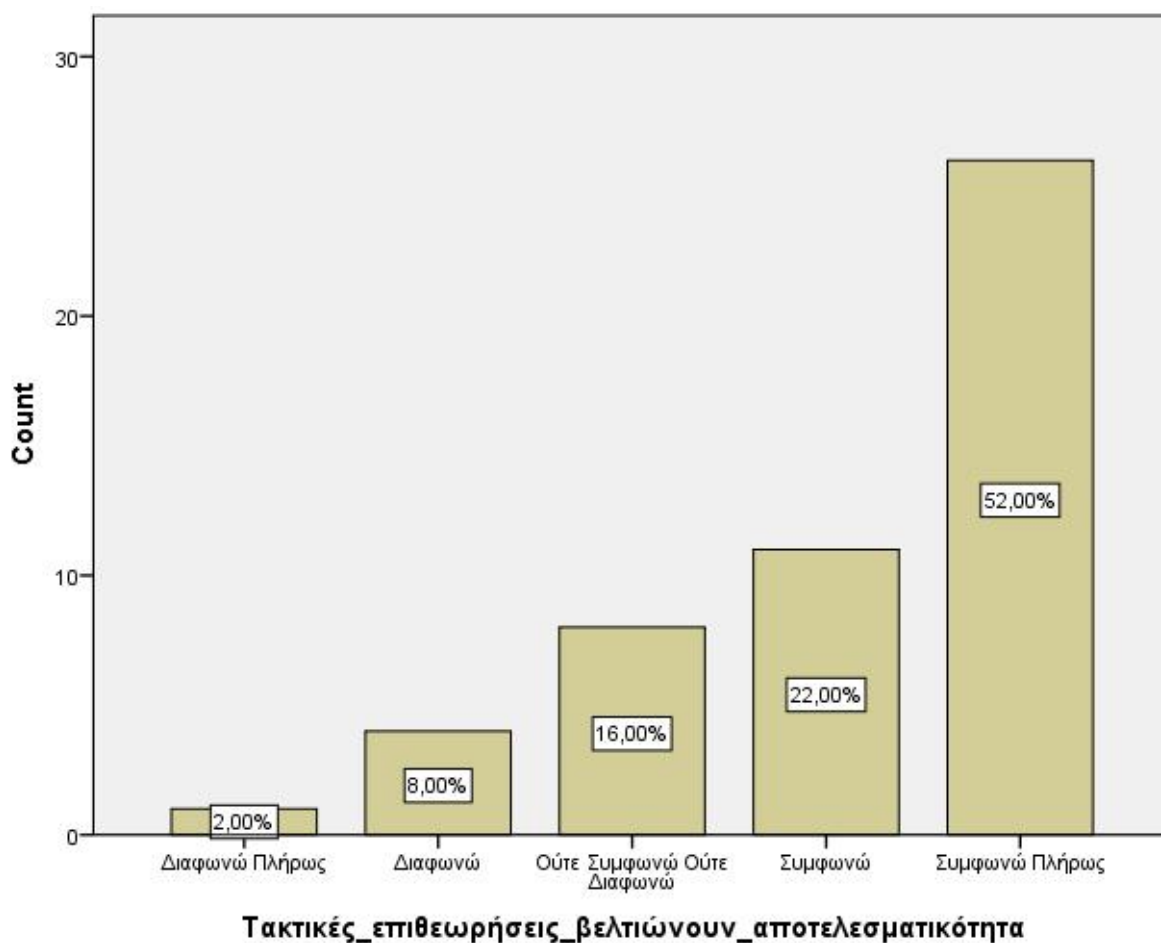
Όμως παρατηρείται μια άμεση αναγκαιότητα ενσωμάτωσης της ποιότητας στις στρατηγικές της εταιρίας. Με αυτή την άποψη συμφωνεί σχεδόν το 1/3 (34%), και συμφωνεί πλήρως το 26%. Αν και το 32% τοποθετείται στην ουδετερότητα (32%) και το 8% στη διαφωνία, δεν βρέθηκε καμία παρατήρηση που να βρίσκεται στην πλήρη διαφωνία.

Τα ευρήματα αυτά μπορούν να ερμηνευτούν και σχετικά με τις απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με την σύνδεση της ποιότητας με την ανάπτυξη της εταιρίας. Το 38% συμφωνεί πλήρως σχετικά με ότι είναι δύσκολο να επιτευχθεί στρατηγική ανάπτυξη δίχως ποιότητα στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, ενώ το 26% συμφωνεί. Από την άλλη πλευρά το 28% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη, ενώ οι δύο κλίμακες της διαφωνίας κινούνται σε χαμηλά επίπεδα (6% και 2% αντίστοιχα).



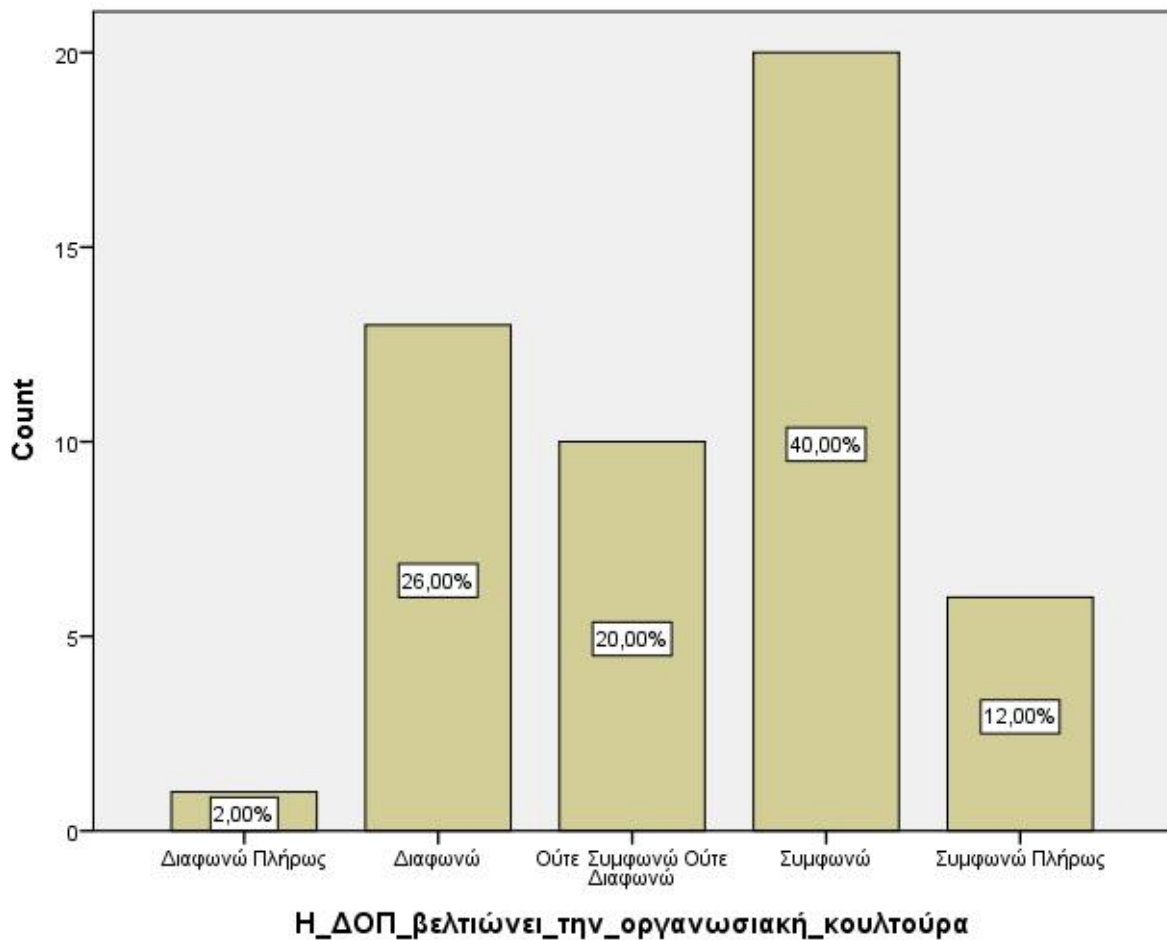
Γράφημα 5.12 Σχέση Ποιότητας και Στρατηγικής Ανάπτυξης της Εταιρίας

Ακόμη όπως μπορεί να γίνει διακριτό και από το επόμενο γράφημα υπάρχει καθολική αποδοχή σχετικά με την σημασία των τακτικών επιθεωρήσεων στη βελτίωση της ποιότητας. Αναλυτικότερα το 52% συμφωνεί πλήρως, το 22% συμφωνεί, ενώ το 16% δεν τοποθετείται με σαφήνεια. Μόλις 2% λαμβάνει η πλήρης διαφωνία και 8% η διαφωνία. Συνεπώς σε θεωρητικό έστω επίπεδο υπάρχει ταύτιση των απόψεων των υπεύθυνων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σχετικά με την αναγκαιότητα των τακτικών επιθεωρήσεων ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα.



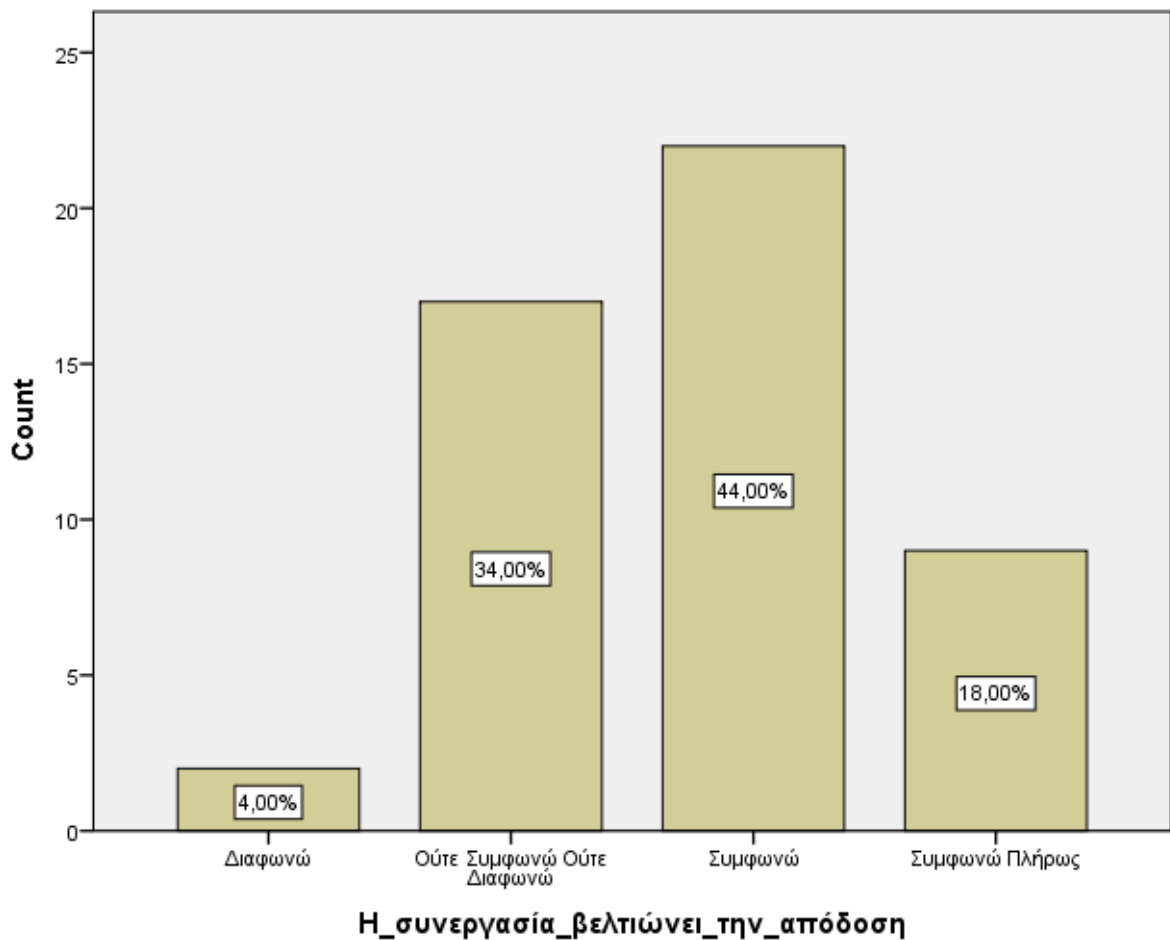
Γράφημα 5.13 Τακτικές Επιθεωρήσεις ως στοιχείο βελτίωσης της ποιότητας

Σε διαφορετική κλίμακα κυμάνθηκαν οι απόψεις σχετικά με την επίδραση οι η διοίκηση ολικής ποιότητας ασκεί στην οργανωσιακή κουλτούρα. Σε αρμονική συμφωνία με αυτή την άποψη βρίσκεται το 40%, όμως το 26% έρχεται σε διαφωνία με αυτή την άποψη. Το 1/5 από την άλλη πλευρά εκφράζει την ουδετερότητα του, ενώ το 12% συμφωνεί πλήρως και το 2% διαφωνεί πλήρως. Ενδεχομένως οι αποκλίσεις αυτές να οφείλονται στη δυσκολία κατανόησης της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας.



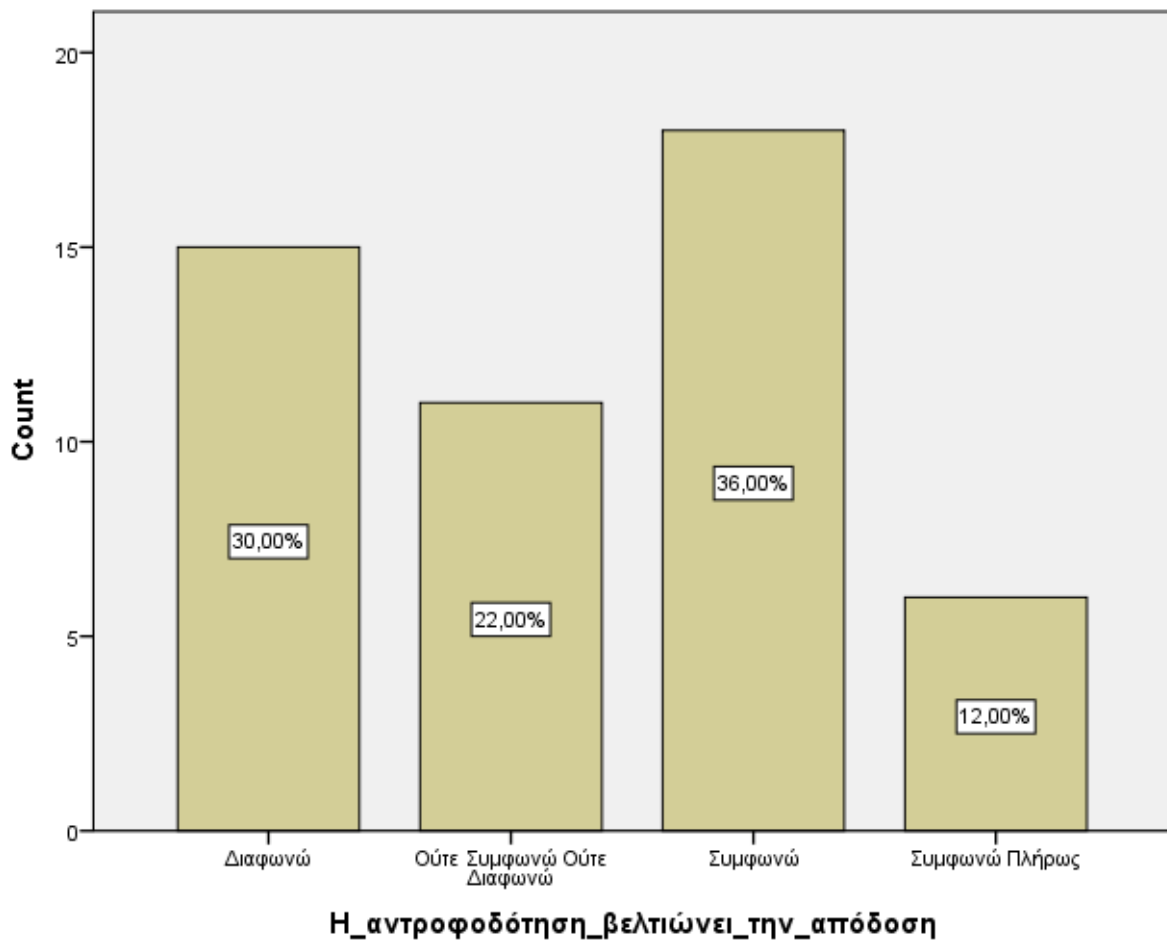
Γράφημα 5.14 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Όμως αρκετά θετικά είναι τα αποτελέσματα σχετικά με την σημασία που έχει η συνεργασία στη βελτίωση της ποιότητας. Αναλυτικότερα το 44% συμφωνεί και το 16% συμφωνεί πλήρως με αυτή την άποψη. Το υπόλοιπο 40% βρίσκεται κατά 34% στην ουδετερότητα και κατά 6% στη διαφωνία. Συνεπώς μπορεί να υποστηριχθεί ότι αν και δεν υιοθετείται ως πρακτική, υπάρχει κατανόηση σε σημαντικό επίπεδο σχετικά με τα οφέλη των συνεργασιών με άλλους επαγγελματίες του τουριστικού κλάδου.



Γράφημα 5.14 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συνεργασία

Τέλος διφορούμενα μπορούν να χαρακτηριστούν τα ευρήματα σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσης και της ανατροφοδότησης επί των διαδικασιών ποιότητας. Αν και το 36% συμφωνεί, ωστόσο το 30% διαφωνεί, ενώ το 22% δεν τοποθετείται. Από την άλλη πλευρά σε πλήρη ταύτιση με αυτή την άποψη έρχεται το 12%. Η διαφοροποίηση στις απαντήσεις αυτής της ερώτησης τονίζει επί της ουσίας το σχετικά πρωτόλειο στάδιο στο οποίο βρίσκονται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σχετικά με την συστηματική υιοθέτηση στρατηγικών ποιότητας.



5.1.2 Επαγωγική Ανάλυση

Η επαγωγική ανάλυση όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο χρησιμοποιεί την ανάλυση ANOVA. Η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται με σκοπό την κατανόηση πιθανών διαφορών ανάμεσα στις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Ως μονάδα ελέγχου χρησιμοποιείται ο αριθμός των εργαζομένων ώστε να μελετηθεί κατά πόσο η μεταβλητή αυτή συνδέεται με τις στρατηγικές ποιότητας. Η ανάλυση χρησιμοποιείται με σκοπό τη διερεύνηση πιθανών αποκλίσεων στις απαντήσεις που δόθηκαν από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως προς τον αριθμό των εργαζομένων τους.

		N	Mean	Std. Deviation
Απόδοση_Έμφασης_στην_Ποιότητα	1-5	33	3,6364	1,14067
	6-15	12	3,8333	1,11464
	16-50	5	3,2000	1,30384
	Total	50	3,6400	1,13856
Σχεδιασμός_Υλοποίηση_Προγραμμάτων_Ποιότητας	1-5	33	3,8485	1,03444
	6-15	12	3,5000	1,31426
	16-50	5	3,2000	1,09545
	Total	50	3,7000	1,11117
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_Έμφαση_στην_Κανονποίηση_του_Πελάτη	1-5	33	3,2424	1,14647
	6-15	12	3,4167	1,16450
	16-50	5	3,0000	1,22474
	Total	50	3,2600	1,13946
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_Έμφαση_στη_Μείωση_Κόστους	1-5	33	3,6667	,98953
	6-15	12	3,8333	,57735
	16-50	5	3,6000	,54772
	Total	50	3,7000	,86307
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_σκοπό_Βελτίωση_Δεξιότητων	1-5	33	2,8485	1,00378
	6-15	12	3,2500	,86603
	16-50	5	3,0000	1,22474
	Total	50	2,9600	,98892
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_σκοπό_Βελτίωση_Ανταγωνιστικότητας	1-5	33	3,5152	,97215
	6-15	12	3,1667	,71774
	16-50	5	3,8000	,44721
	Total	50	3,4600	,88548
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_μέσω_εισαγωγής_νέων_προϊόντων	1-5	33	3,1818	,98281
	6-15	12	3,3333	,88763
	16-50	5	4,2000	,83666
	Total	50	3,3200	,97813
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_ΤΕΠ	1-5	33	3,1515	,93946
	6-15	12	3,6667	,77850
	16-50	5	3,0000	1,41421
	Total	50	3,2600	,96489
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_μέσω_συνεργασιών	1-5	33	2,9697	,91804
	6-15	12	2,3333	1,07309
	16-50	5	3,2000	,83666
	Total	50	2,8400	,97646

Πίνακας 5.1 Αριθμός Εργαζομένων και Εφαρμογή Ποιότητας

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Απόδοση_Έμφασης_στην_Ποιότητα	,130	2	47	,879
Σχεδιασμός_Υλοποίηση_Προγραμμάτων_Ποιότητας	,857	2	47	,431
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_Έμφαση_στην_Ικανοποίηση_του_Πελάτη	,109	2	47	,897
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_Έμφαση_στη_Μείωση_Κόστους	3,976	2	47	,025
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_σκοπό_Βελτίωση_Δεξιοτήτων	,370	2	47	,693
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_σκοπό_Βελτίωση_Ανταγωνιστικότητας	2,706	2	47	,077
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_μέσω_εισαγωγή_ς_νέων_προϊόντων	,155	2	47	,857
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_ΤΕΠ	,166	2	47	,848
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_μέσω_συνεργασιών	,502	2	47	,609

Πίνακας 5.2 Αριθμός Εργαζομένων και Εφαρμογή Ποιότητας- Διαφορές στις Διακυμάνσεις

Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό στις περισσότερες μεταβλητές της πρώτης ομάδας του ερωτηματολογίου, οι αποκλίσεις ευνοούνται τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι και 15 άτομα. Όμως ο έλεγχος Levene σχετικά με την ομοιογένεια στις απαντήσεις ανέδειξε διάφορες στη μεταβλητή της υιοθέτησης διοίκησης ολικής ποιότητας με σκοπό τη μείωση του κόστους (sig 0.025) και στη μεταβλητή περί της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας (sig 0.077). Σε αυτές τις δύο μεταβλητές πρώτευαν οι επιχειρήσεις που απασχολούν από 6 έως 15 εργαζόμενους (3,83), και ακολούθησαν αυτές που δραστηριοποιούνται μέχρι 5 εργαζόμενους (3,67), πάνω από τις μεγαλύτερες των 16 πλέον εργαζομένων (3,6). Όσον αφορά τη μεταβλητή της ανταγωνιστικότητας κυριάρχησαν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (3,8), ακολούθησαν οι μικρές (3,51), οι οποίες ξεπέρασαν και τις μεσαίες

(3,17). Όπως όμως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα αυτές οι διαφορές στους μέσους όρους δεν υπήρξαν σε καμία περίπτωση στατιστικά σημαντικές.

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Απόδοση_Έμφασης_στην_Ποιότητα	Between Groups	1,417	2	,708	,536	,589
	Within Groups	62,103	47	1,321		
	Total	63,520	49			
Σχεδιασμός_Υλοποίηση_Προγραμμάτων_Ποιότητας	Between Groups	2,458	2	1,229	,995	,377
	Within Groups	58,042	47	1,235		
	Total	60,500	49			
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_Έμφαση_στην_Ικανοποίηση_του_Πελάτη	Between Groups	,643	2	,321	,240	,788
	Within Groups	62,977	47	1,340		
	Total	63,620	49			
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_Έμφαση_στη_Μείωση_Κόστους	Between Groups	,300	2	,150	,195	,824
	Within Groups	36,200	47	,770		
	Total	36,500	49			
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_σκοπό_Βελτίωση_Δεξιότητων	Between Groups	1,428	2	,714	,722	,491
	Within Groups	46,492	47	,989		
	Total	47,920	49			
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_σκοπό_Βελτίωση_Ανταγωνιστικότητας	Between Groups	1,711	2	,855	1,095	,343
	Within Groups	36,709	47	,781		
	Total	38,420	49			
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_μέσω_εισαγωγής_νέων_προϊόντων	Between Groups	4,504	2	2,252	2,498	,093
	Within Groups	42,376	47	,902		
	Total	46,880	49			
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_με_ΤΕΠ	Between Groups	2,711	2	1,355	1,485	,237
	Within Groups	42,909	47	,913		
	Total	45,620	49			
Ανάπτυξη_ΔΟΠ_μέσω_συνεργασιών	Between Groups	4,284	2	2,142	2,372	,104
	Within Groups	42,436	47	,903		
	Total	46,720	49			

Πίνακας 5.3 Αριθμός Εργαζομένων και Εφαρμογή Ποιότητας- Διαφορές στους Μέσους όρους

		N	Mean	Std. Deviation
	1-5	33	3,3636	1,11294
Επίτευξη_Βελτίωση_Ποιότητας	6-15	12	3,3333	1,37069
_με_Υψηλό_Κόστος	16-50	5	3,4000	1,34164
	Total	50	3,3600	1,17387
	1-5	33	3,7576	1,25076
Οι_αλλαγές_μπορούν_να_	6-15	12	4,0833	,79296
προκαλέσουν_προβλήματα	16-50	5	2,8000	1,48324
	Total	50	3,7400	1,20898
	1-5	33	3,5758	,96922
Ενσωμάτωση_ποιότητας_στις_	6-15	12	4,0833	,79296
στρατηγικές_της_εταιρίας	16-50	5	4,4000	,54772
	Total	50	3,7800	,93219
	1-5	33	4,0303	1,13150
Ανέφικτη_Αναπτυξη_δίχως_πο	6-15	12	3,6667	,77850
ιότητα	16-50	5	3,8000	1,09545
	Total	50	3,9200	1,04667
	1-5	33	4,2121	1,02340
Τακτικές_επιθεωρήσεις_	6-15	12	4,3333	,77850
βελτιώνουν_αποτελεσματικότη	16-50	5	3,2000	1,78885
τα	Total	50	4,1400	1,08816
	1-5	33	3,3636	1,11294
Η_ΔΟΠ_βελτιώνει_την_	6-15	12	3,2500	1,05529
οργανωσιακή_κουλτούρα	16-50	5	3,4000	,89443
	Total	50	3,3400	1,06157
	1-5	33	3,8182	,88227
Η_συνεργασία_βελτιώνει_την_	6-15	12	3,5833	,51493
απόδοση	16-50	5	3,8000	,83666
	Total	50	3,7600	,79693
	1-5	33	3,4242	1,03169
Η_αντροφοδότηση_βελτιώνει_τ	6-15	12	3,0000	,95346
ην_απόδοση	16-50	5	3,2000	1,30384
	Total	50	3,3000	1,03510

Πίνακας 5.4 Αριθμός Εργαζομένων και Αντίληψη περί Ποιότητας

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Επίτευξη_Βελτίωση_ Ποιότητας_με_Υψηλό_Κόστος	1,119	2	47	,335
Οι_αλλαγές_μπορούν_να_προκαλέσουν_προβλήματα	1,892	2	47	,162
Ενσωμάτωση_ποιότητας_στις_στρατηγικές_της_εταιρίας	2,071	2	47	,137
Ανέφικτη_Αναπτυξη_δίχως_ποιότητα	1,160	2	47	,322
Τακτικές_επιθεωρήσεις_βελτιώνουν_αποτελεσματικότητα	3,869	2	47	,028
Η_ΔΟΠ_βελτιώνει_την_οργανωσιακή_κουλτούρα	,483	2	47	,620
Η_συνεργασία_βελτιώνει_την_απόδοση	1,246	2	47	,297
Η_αντροφοδότηση_βελτιώνει_την_απόδοση	,334	2	47	,718

Πίνακας 5.5 Αριθμός Εργαζομένων και Αντίληψη περί Ποιότητας- Διαφορές στις Διακυμάνσεις

Αντίστοιχα ήταν τα ευρήματα και για την ομάδα των οκτώ ερωτήσεων που μελέτησαν τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τις εφαρμογές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Στο πεδίο της διασποράς στατιστικά σημαντικές διαφορές με τη χρήση του ελέγχου Levene βρέθηκαν στη μεταβλητή των τακτικών επιθεωρήσεων (sig 0.028). Οι επιχειρήσεις που απασχολούν από 6 μέχρι 15 εργαζόμενους βρέθηκαν ψηλότερα (4,33), ενώ ακολούθησαν οι μικρότερες (4,21) και οι μεγαλύτερες (3,2).

Όμως σε επίπεδο διαφορών μέσου όρου δεν υπήρξε σημαντική διαφορά στην παραπάνω μεταβλητή. Η μοναδική μεταβλητή στην οποία οι μέσοι όροι διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους είναι η ενσωμάτωση της ποιότητας στις στρατηγικές της εταιρίας (sig 0.077). Εδώ κυριάρχησαν οι

μεγάλες επιχειρήσεις (4,4), λίγο πιο πάνω από τις μεσαίες (3,57) και αισθητά πιο πάνω από τις μικρές (3,58).

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Επίτευξη_Βελτίωση_Ποιότητας_με_Υψηλό_Κόστος	Between Groups	,017	2	,008	,006	,994
	Within Groups	67,503	47	1,436		
	Total	67,520	49			
Οι_αλλαγές_μπορούν_να_προκαλέσουν_προβλήματα	Between Groups	5,843	2	2,921	2,087	,134
	Within Groups	65,777	47	1,400		
	Total	71,620	49			
Ενσωμάτωση_ποιότητας_στις_στρατηγικές_της_εταιρίας	Between Groups	4,403	2	2,201	2,710	,074
	Within Groups	38,177	47	,812		
	Total	42,580	49			
Ανέφικτη_Αναπτυξη_δίχως_ποιότητα	Between Groups	1,244	2	,622	,557	,574
	Within Groups	52,436	47	1,116		
	Total	53,680	49			
Τακτικές_επιθεωρήσεις_βελτιώνουν_αποτελεσματικότητα	Between Groups	5,038	2	2,519	2,235	,114
	Within Groups	52,982	47	1,127		
	Total	58,020	49			
Η_ΔΟΠ_βελτιώνει_την_οργανωσιακή_κουλτούρα	Between Groups	,134	2	,067	,057	,944
	Within Groups	55,086	47	1,172		
	Total	55,220	49			
Η_συνεργασία_βελτιώνει_την_απ_όδοση	Between Groups	,494	2	,247	,379	,684
	Within Groups	30,626	47	,652		
	Total	31,120	49			
Η_αντροφοδότηση_βελτιώνει_την_απόδοση	Between Groups	1,639	2	,820	,757	,474
	Within Groups	50,861	47	1,082		
	Total	52,500	49			

Πίνακας 5.6 Αριθμός Εργαζομένων και Αντίληψη περί Ποιότητας- Διαφορές στους Μέσους όρους

5.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα της στατιστικά ανάλυσης, τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Σχετικά με την σύνδεση της δραστηριοποίησης των ξενοδοχείων με τις στρατηγικές ολικής ποιότητας μπορεί να υποστηριχθεί ότι υπάρχει μια δέσμευση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, πλην όμως είναι σε σχετικά αρχικά στάδιο. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποδίδουν έμφαση στην ποιότητα, κυρίως για να μειώσουν το κόστος τους και όχι αποδίδοντας συνεχή πελατοκεντρικό προσανατολισμό. Η ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου βρίσκεται επίσης σε περίοπτη θέση όχι όμως και οι συνεργασίες με άλλους επαγγελματίες. Εντούτοις η χρήση των τεχνολογικών εφαρμογών πληροφορικής βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο.
- Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δείχνουν τα αναγνωρίζουν την σημασία της διοίκησης ολικής ποιότητας. Παρά το ότι παρατηρήθηκε μια σχετική αμηχανία αναφορικά με την υιοθέτηση των αλλαγών, ωστόσο όπως τονίστηκε η ποιότητα είναι άρρηκτα δεμένη με την στρατηγική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι τακτικές επιθεωρήσεις και οι συνεργασίες βελτιώνουν την ποιότητα, ενώ οι συνεργασίες και οι ανατροφοδοτήσεις λαμβάνουν λιγότερες προτιμήσεις.
- Δεν βρέθηκαν πολλές στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις σχετικά με τη δραστηριοποίηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τις απαντήσεις που δόθηκαν για τη χρήση και τις αντιλήψεις της ποιότητας. Η μεταβλητή ελέγχου που χρησιμοποιήθηκε είναι ο αριθμός των εργαζομένων. Μόλις τρεις

από τις δεκαεπτά μεταβλητές βρέθηκαν να διαφέρουν μεταξύ τους, δίχως όμως να μπορεί να υπάρξει μια γενική τάση, καθώς δεν κυριάρχησε μια εκ των τριών μοντέλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκαν.

- Τέλος οι βελτιώσεις που μπορούν να λάβουν χώρα αφορούν κυρίως την συστηματική προσήλωση στην ποιότητα καθώς και στην έμφαση στην παροχή ικανοποίησης του πελάτη. Αναμφίβολα η έμφαση στις συνεργασίες με άλλους επαγγελματίες του κλάδου και η λήψη πρόσθετης ανατροφοδότησης μπορούν να συμβάλλουν καταλυτικά προς αυτή την κατεύθυνση.

;

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εργασία επιχείρησε να μελετήσει τα βασικά χαρακτηριστικά της δραστηριοποίησης των ελληνικών ξενοδοχείων με βάση τα χαρακτηριστικά της διοίκησης ολικής ποιότητας που εφαρμόζουν. Σκοπός της εργασίας υπήρξε η κατανόηση των βασικών διαστάσεων της διοίκησης ολικής ποιότητας και των όρων εφαρμογής της στα ξενοδοχεία. Τα ευρήματα της έρευνας πιστοποιούν ένα σχετικά μετριοπαθές επίπεδο υιοθέτησης στρατηγικών διοίκησης ολικής ποιότητας.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε ήταν η χρήση ερωτηματολογίων κλειστού τύπου. Συνολικά 50 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμα και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, το οποίο χρησιμοποιήθηκε ως το βασικό εργαλείο ανάλυσης. Η ανάλυση συμπεριέλαβε την περιγραφική διερεύνηση των ποσοστιαίων κατανομών καθώς και την επαγωγική μελέτη των ευρημάτων με τη χρήση της ανάλυσης ANOVA και μεταβλητή ελέγχου τον αριθμό των εργαζομένων.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας η υιοθέτηση και η εφαρμογή στρατηγικών ολικής ποιότητας από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του δείγματος βρίσκεται σε σχετικά μετριοπαθές επίπεδο. Παρά το ότι αναπτύσσονται προσπάθειες για την προώθηση της ποιότητας στη λειτουργία του ξενοδοχείου, αυτές είναι περισσότερο προσανατολισμένες στο κόστος παρά στην ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού. Η ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου τίθεται ως ζητούμενο βελτίωσης, πλην όμως η ανάπτυξη συνεργασιών και η ανατροφοδότηση δεν έχουν εδραιώσει ακόμη την παρουσία τους. Ωστόσο η χρήση των τεχνολογικών εφαρμογών πληροφορικής μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω βελτιώσεις.

Από την άλλη πλευρά οι αντιλήψεις για την σημασία της διοίκησης ολικής ποιότητας βρίσκονται σε υψηλότερα επίπεδα. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η ποιότητα αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της αποδοτικής στρατηγικής των επιχειρήσεων. Ακόμη αναγνωρίζεται η θετική σύνδεση της ποιότητας με την αύξηση του κόστους καθώς και η σημασία των τακτικών επιθεωρήσεων. Ωστόσο η σχέση της με τη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας και τη λήψη ανατροφοδότησης βρίσκεται σε πρωτόλειο επίπεδο.

Από την άλλη πλευρά δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις με βάση τον αριθμό των εργαζομένων. Οι στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις ήταν λίγες και δεν μπορούν να ταξινομηθούν εύκολα. Το εύρημα αυτό μπορεί να συνδεθεί με τον σχετικά μικρό αριθμό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο δείγμα, με αποτέλεσμα την εμφάνιση μικρών διαφοροποιήσεων.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι προτάσεις βελτίωσης που υποστηρίζει η εργασία με βάση αυτά τα ευρήματα είναι οι ακόλουθες:

1. Συμμετοχή των εργαζομένων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ώστε να βελτιωθεί το

υπόβαθρο τους και να συνεισφέρουν περισσότερο στη βελτίωση της ποιότητας της μονάδας,

2. Ανάπτυξη συνεργασιών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με επαγγελματίες του τουριστικού κλάδου. Η συνεχής ανταλλαγή των πληροφοριών σχετικά με την τουριστική αγορά αλλά σε σχέση με την τεχνογνωσία παραγωγής της τουριστικής εκροής μπορεί να αναδιατάξει την ποιότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.
3. Ανατροφοδότηση σχετικά με την ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού από τη χρήση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Σε αυτή τη διαδικασία μπορεί να συμβάλλει η χρήση των τεχνολογικών εφαρμογών πληροφορικής (π.χ. χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου). Ακόμη τα άτυπα δίκτυα επαφών μπορούν να ενισχύσουν τη λήψη πληροφόρησης των ξενοδοχειακών μονάδων σχετικά με την ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού.

Τέλος η μελλοντική έρευνα, οφείλει να προσδώσει βαρύτητα στις εσωτερικές διαδικασίες παραγωγής της ποιότητας στα ξενοδοχεία. Μελετώντας πρακτικές εξυπηρέτησης του πελάτη και αναδιάρθρωσης της λειτουργίας ενός ξενοδοχείου μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγγλική

Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

Bennett R, (1997) *Organizational Behaviour*, London, Pitman Publishing,

Hofstede G. (2001) *Cultures and Organization: Software of the Mind* Mc Graw- Hill

Jones P., Merricks P., (1997), *The management of foodservice Operations*, Cassel, London

Leste M.R., Vittortio W., (1997), *The Interactive Approach to Service Quality and Management*, Deuxième Congrès International Franco-Québécois de Génie Industriel - ALBI 1997

Middleton T.C.V., (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Third Edition, Butterworth Heinemann, Oxford.

Peteraf, M.A., Bergen, M.E. (2003), "Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework", *Strategic Management Journal*, 24, (10). 1027-1041

Porter, M.E. (1998) [On Competition](#), Boston: Harvard Business School,
Boella M.J., (1996), *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, 6th ed., Stanley Thornes, Cheltenham.

Prebensen N.K., (2012), Value Determinants of Tourist Experiences, *Advances in Hospitality and Leisure*, 8, 189–214

Verona, G. (1999), A resource-based view of product development", *Academy of Management Review*, 24, (1), 132-42.

Ελληνική

Βαρβαρέσσος Σ. (1997). Τουρισμός: Οικονομικές Προσεγγίσεις. Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Δερβιτσιώτης Κ. (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Ζώτος, Χ., Γ., (2002), Διαφήμιση: σχεδιασμός και λειτουργία στα πλαίσια της επιχείρησης, University Studio Press.

Ηγουμενάκης Ν. Γ. (1996) Τουριστικό Μάρκετινγκ. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Howitt D. Cramer D., (2010), Στατιστική με το SPSS, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Ιωσηφίδης, Θ. (2003) Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες, Αθήνα : Κριτική

Καλφιώτης Σ. (1998) Εισαγωγή στην Θεωρία του Τουρισμού. Εκδόσεις Τυρόβολας, Αθήνα

Κλάιν Σ- Λάις Ο., Μποτερίλ Ζ, Τζάλυ Σ (2008) Διαφήμιση και Επικοινωνία. Η κατανάλωση στην εποχή των μέσων επικοινωνίας. Εκδόσεις Καστανιώτη Αθήνα

Κοκκώσης Χ., Τσάρτας Π., (2000). Τουριστική Ανάπτυξη. Πολυεπιστημονικές προσεγγίσεις. Εκδόσεις Εξάντας.

Λαγός, Δ. (2005), Τουριστική Οικονομική, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Λαγός Δ. (2007). Θεωρίες Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Λογοθέτης Ν. (2005) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Interbooks Αθήνα

Μποχώρης Γ (2008) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος/ Τόμος Α: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Παπαδάκης Β. (2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένος Αθήνα

Σιώμκος Γ. -Μαύρος Δ. (2008), Έρευνα Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Σιώμκος Γ. (2007) Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Σπανός Α. (1995) Ολική Ποιότητα.. Εκδόσεις Γαλαίος Αθήνα

Τσιότρας Γ. (2002) Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα

Φίλιος Β.(1991), Στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Χαχολιάδης Μ. (1990) Μικροοικονομική, Τόμος Ι, Εκδόσεις Κριτική Αθήνα

Διαδίκτυο

Ελληνική Στατιστική Αρχή (2013), Στατιστικά Στοιχεία για τον Τουρισμό.
Ανάκτηση Δεδομένων από:
[http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-
themes?p_param=A2001/](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-themes?p_param=A2001/) Πρόσβαση στις 31/08/2013

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο: £ Α £ Θ
Ηλικία 18-25 £ , 25-34£ , 35-44£, 45-64 £. 65+ £

Εκπαίδευση:

Υποχρεωτική £, Δευτεροβάθμια £ Τεχνολογική £, Ανώτατη £
Μεταπτυχιακό £

Αριθμός Υπαλλήλων

1-5 £ , 6-15£ , 15-50 £, 51+ £

Τοποθεσία

Νησί £ , Παράλια £, Ενδοχώρα £ ,

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Σε ποιο βαθμό η ξενοδοχειακή επιχείρηση αποδίδει έμφαση στην ποιότητα;
£ πάρα πολύ £ πολύ £ αρκετά £ λίγο £ καθόλου
2. Σε ποιο βαθμό η ξενοδοχειακή επιχείρηση σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας;
£ πάρα πολύ £ πολύ £ αρκετά £ λίγο £ καθόλου
3. Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικές διοίκησης ολικής ποιότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης αναπτύσσονται με βάση την ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού;
£ πάρα πολύ £ πολύ £ αρκετά £ λίγο £ καθόλου

4. Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικές διοίκησης ολικής ποιότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης αναπτύσσονται με βάση τη μείωση του κόστους;

£ πάρα πολύ £ πολύ £ αρκετά £ λίγο £ καθόλου

5. Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικές διοίκησης ολικής ποιότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης αναπτύσσονται με βάση τη βελτίωση της μάθησης και των δεξιοτήτων του προσωπικού;

£ πάρα πολύ £ πολύ £ αρκετά £ λίγο £ καθόλου

6. Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικές διοίκησης ολικής ποιότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης αναπτύσσονται με βάση τη βελτίωση ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης;

£ πάρα πολύ £ πολύ £ αρκετά £ λίγο £ καθόλου

7. Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικές διοίκησης ολικής ποιότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης αναπτύσσονται μέσω της εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών;

£ πάρα πολύ £ πολύ £ αρκετά £ λίγο £ καθόλου

8. Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικές διοίκησης ολικής ποιότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης αναπτύσσονται μέσω των τεχνολογικών εφαρμογών πληροφορικής;

£ πάρα πολύ £ πολύ £ αρκετά £ λίγο £ καθόλου

9. Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικές διοίκησης ολικής ποιότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης αναπτύσσονται μέσω των τεχνολογικών εφαρμογών πληροφορικής;

£ πάρα πολύ £ πολύ £ αρκετά £ λίγο £ καθόλου

10. Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικές διοίκησης ολικής ποιότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης αναπτύσσονται μέσω συνεργασιών με τοπικούς επαγγελματίες

£ πάρα πολύ £ πολύ £ αρκετά £ λίγο £ καθόλου

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις

	Διαφωνώ Πλήρως (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε Συμφωνώ- Ούτε Διαφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ Πλήρως (5)
1. Η βελτίωση ποιότητας επιτυγχάνεται με υψηλό κόστος					
2. Οι αλλαγές μπορούν να προκαλέσουν πολλά προβλήματα στη λειτουργία της εταιρίας					
3. Η ποιότητα πρέπει να ενσωματώνεται στις στρατηγικές της εταιρίας					
4. Δίχως συνεχή εστίαση στην ποιότητα είναι δύσκολη η ανάπτυξη μιας επιχείρησης					
5. Οι τακτικές επιθεωρήσεις ποιότητας μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης					
6. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συμβάλλει στην αναβάθμιση της οργανωσιακής κουλτούρας της εταιρίας.					
7. Η συνεργασία της διοίκησης με τους εργαζομένους σε ζητήματα ολικής ποιότητας βελτιώνει τη λειτουργία της επιχείρησης					
8. Η ανατροφοδότηση που λαμβάνει η εταιρία από τους					

πελάτες της μπορεί να βελτιώσει το επίπεδο της ποιότητας της					
--	--	--	--	--	--

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας!!