



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

**Διοίκηση ολικής ποιότητας και συστήματα διασφάλισης ποιότητας με έμφαση στον ξενοδοχειακό κλάδο της Ελλάδας**



**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:**

Παρασκευοπούλου Ελισάβετ, Α.Μ. 5097

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

Στεργίου Δημητριος

**ΠΑΤΡΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2014**

# Περιεχόμενα

---

<b>Περιεχόμενα</b>	<b>2</b>
<b>Επιτελική σύνοψη</b>	<b>5</b>
<b>Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή</b>	<b>6</b>
<b>Κεφάλαιο 2. Επιστημονική προσέγγιση της ποιότητας</b>	<b>8</b>
2.1 Θεωρητικές απόψεις σχετικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας	9
2.2 Ανάπτυξη των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	21
2.3 Τα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	22
2.4 Ο ρόλος της διοίκησης στην εφαρμογή της ποιότητας	22
2.5 Εφαρμογή του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)	24
2.6 Το ανθρώπινο δυναμικό στη Δ.Ο.Π.	26
2.7 Ομάδα βελτίωσης ποιότητας	28
2.8 Τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας	28
2.9 Η εξέλιξη της σειράς προτύπων ISO 9000	29
2.10 Σύστημα οικολογικής διαχείρισης και ελέγχου (EMAS)	39
2.11 Βήματα εφαρμογής του (EMAS)	40
2.12 Η περιβαλλοντική δήλωση	41
2.13 Οφέλη και κόστη εφαρμογής Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης	43
2.14 Σύγκριση εφαρμογής ISO 14001/ EMAS	45
2.15 Το σύστημα HACCP	47
2.16 Τεκμηρίωση συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας	48
2.17 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Total Quality Management	49
2.18 Επιλογή του κατάλληλου μοντέλου διασφάλισης ποιότητας	50
2.19 Το εγχειρίδιο ποιότητας	51



2.20 Τα βραβεία ποιότητας _____	51
2.21 Σχέσεις ομάδων συμφερόντων κατά ISO 9000 και ISO 22000:2005 _____	53
<b>Κεφάλαιο 3. Συστήματα ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο _____</b>	<b>54</b>
3.1 Η εφαρμογή των αρχών ποιότητας στη διαδικασία των κρατήσεων _____	54
3.2 Ανταπόκριση στις κρατήσεις _____	56
3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις κρατήσεις _____	57
3.4 Η έννοια της ποιότητας γενικά στον τομέα των υπηρεσιών και ειδικότερα στον κλάδο των ξενοδοχείων _____	58
3.5 Προϋποθέσεις επίτευξης υψηλού επιπέδου ποιότητας σε ξενοδοχεία _____	61
3.6 Θεωρία ελλείμματος στην ποιότητα _____	62
3.7 Η ποιότητα κατά την ξενοδοχειακή αλυσίδα ITT-Sheraton _____	65
3.8 Οι αρχές ποιότητας για ξενοδοχειακές μονάδες _____	66
3.9 Στόχοι ποιότητας με επίκεντρο τον πελάτη _____	69
3.10 Η ποιότητα στο ξενοδοχειακό κλάδο σύμφωνα με το ελβετικό σήμα ποιότητας Q_ _____	70
3.11 Η οργανωτική δομή ενός ξενοδοχείου _____	76
3.12 Η σημασία του τμήματος κρατήσεων για την ξενοδοχειακή επιχείρηση _____	76
<b>Κεφάλαιο 4. Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα _____</b>	<b>82</b>
4.1 Ο ξενοδοχειακός κλάδος _____	82
4.2. Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα _____	83
<b>Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία της έρευνας _____</b>	<b>85</b>
5.1. Ποσοτική έρευνα _____	87
5.2. Ποιοτική έρευνα _____	89
5.3. Τι είναι δείγμα _____	92
5.4 Δείγμα / Συμμετέχοντες _____	93
5.5 Αναμενόμενοι περιορισμοί _____	93



<b>Κεφάλαιο 6. Στατιστική ανάλυση</b>	<b>94</b>
6.1 Γραφήματα	94
6.2 Συμπεράσματα	103
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>105</b>
Ελληνική	105
Ξένα	105
Ηλεκτρονική	106



# Επιτελική σύνοψη

---

Η παρούσα εργασία πρόκειται να ασχοληθεί με, τις αρχές ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες, την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και συγκεκριμένα με τις ξενοδοχειακές μονάδες τεσσάρων και πέντε αστέρων .

Η μελέτη θα ολοκληρωθεί μέσα από έξι κεφάλαια . Πιο αναλυτικά , το πρώτο κεφάλαιο αφορά την εισαγωγή του αναγνώστη στο θέμα που θα μελετήσει, το δεύτερο κεφάλαιο αφορά θεωρητικές προσεγγίσεις για τη διοίκηση ολικής ποιότητας, τις αρχές της, τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας. Θα γίνει αναφορά επίσης στα εγχειρίδια και βραβεία ποιότητας.

Το τρίτο κεφάλαιο θα εστιάσει στο σύστημα HACCP, και στις διαδικασίες κρατήσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Το τέταρτο κεφάλαιο θα αναφερθεί με συνοπτικό τρόπο στο ξενοδοχειακό κλάδο της χώρας μας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα καταγραφούν όλα τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη πραγματοποίηση της έρευνας και θα αναφερθούν μέσα από τη μεθοδολογία της έρευνας.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί γραφικά η στατιστική ανάλυση και τέλος η εργασία θα κλείσει με τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν μέσα από το θεωρητικό και πρακτικό μέρος της μελέτης.



# Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

---

Ο Ελληνικός Τουρισμός αντιμετωπίζει εδώ και χρόνια κρίση ποιότητας με αποτέλεσμα να γίνεται ολοένα και λιγότερο ανταγωνιστικός.

Οι τάσεις της διεθνούς τουριστικής ζήτησης, πέρα από την ευαισθησία σε θέματα τιμών και σχέσης τιμής -προσφερομένων υπηρεσιών, προσανατολίζονται προς την αναζήτηση νέων προορισμών και δραστηριοτήτων, περισσότερων και συντομότερων περιόδων διακοπών, την προστασία του περιβάλλοντος με κοινή παράμετρο ότι ο τουρίστας αναζητεί καλύτερη ποιότητα και είναι διατεθειμένος να πληρώσει για αυτό.

Η ποιότητα λοιπόν, είναι αυτή η οποία στο άμεσο μέλλον θα αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε τουριστικού προορισμού και κάθε τουριστικής επιχείρησης.

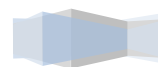
Με βάση έρευνα<sup>1</sup>, που επικεντρώθηκε στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και παρουσίασε ο επικεφαλής της Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών και Προβλέψεων της EFG, Γκίκας Χαρδούβελης, το 36% των ξενοδοχείων στην Ελλάδα είναι ατομικές επιχειρήσεις, το 45,5% Ανώνυμες Εταιρείες και το υπόλοιπο ποσοστό είναι εταιρείες ομόρρυθμες, ετερόρρυθμες ή περιορισμένης ευθύνης.

Το 92,4% ανήκει σε Έλληνες και το υπόλοιπο σε ξένους ομίλους. Το 36% των ξενοδοχείων χτίστηκαν πριν το 1980, το 28,6% την περίοδο 1980-89, το 25,8% την περίοδο 1990-99 και το υπόλοιπο 9,6% από το 2000 και ύστερα. Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ότι όσο περισσότερα αστέρια έχει ένα ξενοδοχείο, τόσο μεγαλύτερο συνήθως είναι. Με άλλα λόγια, τα μεγάλα ξενοδοχεία είναι συνήθως αυτά που μπορούν να τηρούν τις ποιοτικές προϋποθέσεις απόκτησης αστεριών.

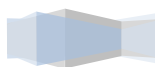
Η πρόσβαση στο διαδίκτυο από το δωμάτιο ή η καταλληλότητα για άτομα με ειδικές ανάγκες είναι πολύ μικρή στα ξενοδοχεία ενός αστέρου και ικανοποιητική στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων. Ένας ανάλογος δείκτης ποιότητας για τις εγκαταστάσεις

---

<sup>1</sup> Η έρευνα διενεργήθηκε κατά την περίοδο Αυγούστου - Οκτωβρίου 2009, η οποία παρουσιάστηκε σε συνέδριο που διοργάνωσε η Eurobank EFG στο «Παλλάς Αθηνά».



δείχνει μια παρόμοια αυξητική εικόνα ανάλογα με τον αριθμό των αστερών. Η ποιότητα υπηρεσιών είναι επίσης και συνάρτηση της εμπειρίας του προσωπικού. Είναι ενθαρρυντικό, όπως τονίσθηκε, ότι ακόμα και τα εποχικά ξενοδοχεία κρατούν το ίδιο προσωπικό (περίπου 87 στα 100 άτομα) για το επόμενο έτος.



## Κεφάλαιο 2. Επιστημονική προσέγγιση της ποιότητας

---

Σύμφωνα με τον μεγάλο Κινέζο Στρατηγό Sun Tzu (2003:20) η ποιότητα είναι ένα δόγμα το οποίο μπορούσε να βοηθήσει τους Κινέζους στρατηλάτες, να πετύχουν τους στόχους τους.

Στις μέρες μας, η ποιότητα συνεχίζει να θεωρείται ένα δόγμα, μια φιλοσοφία ένα μέσω βελτίωσης της λειτουργίας ενός οργανισμού αλλά και ένα μέσω κάλυψης των αναγκών των πελατών. (Pheng S.L et al. 2002)

Οι Αμερικάνοι διαπίστωσαν, ότι δεν αρκούσε ένας απλώς έλεγχος, μια και υπήρχε η προσπάθεια ανάπτυξης μια νέας φιλοσοφίας ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, οδήγούσε σε νέα θέματα προς έρευνα (Department of Trade and Industry,2006:1-2). Συγκεκριμένα:

Την Ανάπτυξη πιο εξειδικευμένων τεχνικών γνώσεων με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων που στο παρελθόν απλά παραβλέπονταν, από τους εργαζόμενους στη παραγωγή. Η ανάπτυξη των τεχνικών γνώσεων, είχε να κάνει με τη καλύτερη συντήρηση των μηχανημάτων τους, προκειμένου να μη χρειάζεται η επιχείρηση να επενδύει μεγάλα ποσά σε συνεχής επισκευές, με τη συνεχή εκπαίδευση πάνω σε νέες τεχνολογίες οι οποίες θα τους βοηθούσαν να ήταν πιο παραγωγικοί, με την ακολουθία των αρχών της ασφάλειας στο χώρο εργασίας, η οποία ήταν και είναι πολύ σημαντική για την αποφυγή ατυχημάτων. Από την άλλη σ' επίπεδο παροχής υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις κατανόησαν τη σημασία της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, της εξυπηρέτησης, της αμεσότητας με το πελάτη κ.λ.π. Όλες αυτές οι αρχές αποτέλεσαν κομμάτι σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών, οι οποίες απλοποίησαν τις εσωτερικές διαδικασίες και έδωσαν τη δυνατότητα, στο προσωπικό των επιχειρήσεων να είναι πιο αποτελεσματικό. (Rabbitt, J.T and Bergh, P.A. 1993)

Την Ανάγκη για εκπαίδευση των ελεγκτών. Οι εμπλεκόμενοι με τους ελέγχους είτε αυτοί αναφέρονταν σε παραγωγικές διαδικασίες, είτε αναφέρονταν σε διαδικασίες





προσέγγισης και εξυπηρέτησης των πελατών, γίνονται πάντα χωρίς την ακολουθία συγκεκριμένων αρχών.

Τα παραπάνω θέματα ώθησαν στην ανάγκη για την ίδρυση ειδικού τμήματος ελέγχου ποιότητας, με τοποθέτηση προϊστάμενου ελέγχου ο οποίος έδινε καθημερινή αναφορά στον υπεύθυνο παραγωγής. (Charman A,2006).

Σύμφωνα με τον John P, 2009:6-12 *«η ποιότητα στην υπηρεσία καθορίζεται από την αίσθηση που έχει ο πελάτης»*. Αυτή την αίσθηση οι αρχές της ποιότητας έχει καταφέρει σήμερα να τη βάλει σε καλούπια, δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να προσδιορίσουν τις ανάγκες των πελατών και να τους παρέχουν, υπηρεσίες οι οποίες ταυτίζονται με τις απαιτήσεις τους.

Ολοκληρώνοντας την ιστορική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα προχωρήσουμε στην επόμενη ενότητα με τον ορισμό της από τους θεωρητικούς συγγραφείς.

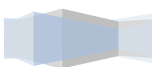
## 2.1 Θεωρητικές απόψεις σχετικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας

Συγκεκριμένα και με βάση το Βρετανικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο (2006:3-6), οι θεωρητικοί της ποιότητας χωρίζονται σε 3 κατηγορίες:

1. 1950: Οι Αμερικάνοι που μετοίκισαν και εργάστηκαν στην Ιαπωνία.
2. 1950-1960: Οι Ιάπωνες που ανέπτυξαν τις θεωρίες των Αμερικανών.
3. 1970-1980: Οι δυτικοί εκφραστές της ποιότητας οι οποίοι ακολούθησαν τους Ιάπωνες συναδέλφους τους.

Οι Αμερικάνοι που εργάστηκαν στην Ιαπωνία και τη βοήθησαν να εφαρμόσει τις αρχές της ποιότητας στις παραγωγικές της διαδικασίες ήταν οι ακόλουθοι:

1. Ο Edward Deming.
2. Ο Joseph M. Juran.
3. Ο Armand V Feigenbaum



Αρχικά ο Deming όρισε τη ποιότητα μέσα από το ευρύτερο μάνατζμεντ της επιχείρησης. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι η ποιότητα θα πρέπει να αναπτύσσεται σ' όλα τα διοικητικά επίπεδα και ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την αποτελεσματική εφαρμογή της στο εσωτερικό του οργανισμού. Ανέπτυξε 14 σημεία τα οποία θεώρησε ότι καλύπτουν την ευρύτερη φιλοσοφία που πρέπει να έχει το μάνατζμεντ σχετικά με τη διοίκηση ποιότητας. Τα συγκεκριμένα σημεία μπορούν να εφαρμοστούν από μικρές αλλά και από μεγάλες επιχειρήσεις σ' όποιο τομέα και αν ανήκουν. Τα σημεία που αναφέρει ο Deming E.W1986:18-97 αναφέρονται στη δημιουργία μια σταθερής φιλοσοφίας βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα μελετώντας και τους προγενέστερους ανέπτυξε τη φιλοσοφία ότι οι επιχειρήσεις δε πρέπει να λειτουργούν αποδεχόμενες τις καθυστερήσεις και τα λάθη, αντίθετα θα πρέπει να ψάχνουν συνεχώς τρόπους ελαχιστοποίησης των αρνητικών καταστάσεων. Οι αναφορές του είχαν να κάνουν με την εφαρμογή συχνών ελέγχων αντί απλών στατιστικών και μαθηματικών υπολογισμών αλλά και με το ενδιαφέρον της επιχείρησης το οποίο θα πρέπει να μην εστιάζεται μόνο στο κόστος και τις τιμές πώλησης, αλλά και σε παράπλευρες δράσεις (Normarpe, 2003)

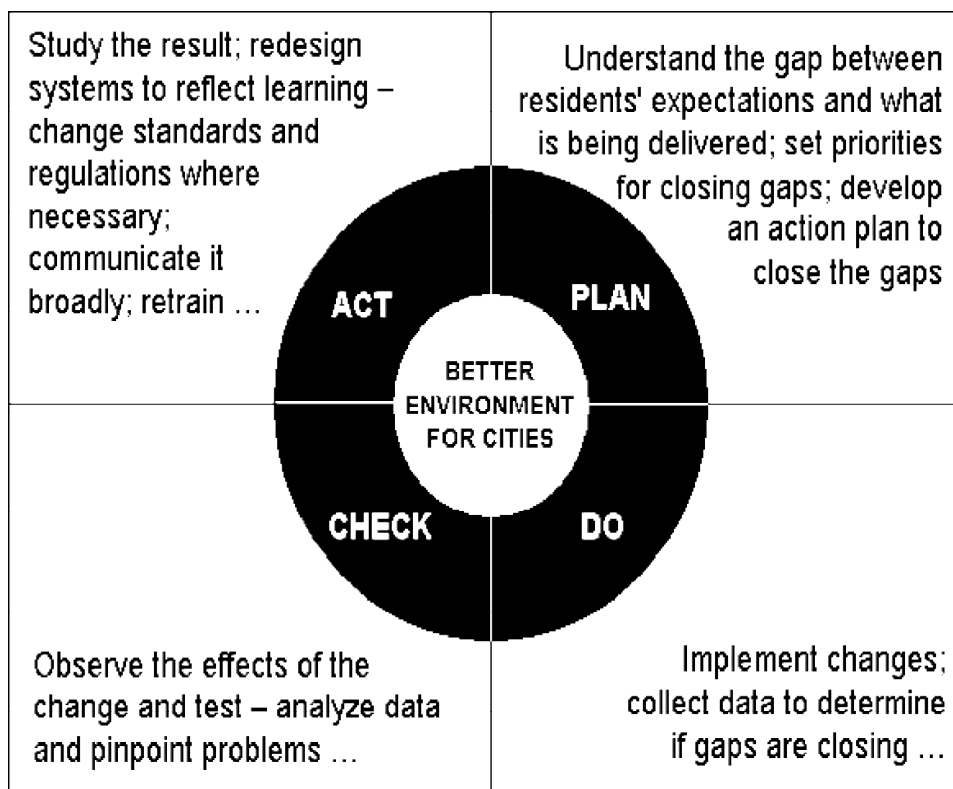
Ο συγγραφέας αναφέρθηκε ακόμα στην εύρεση προβλημάτων, συγκεκριμένα οι μάνατζερ θα πρέπει να ελέγχουν συνεχώς τα προγράμματα παραγωγής της εταιρίας, για να εντοπίζουν πιθανά λάθη και να επεμβαίνουν σ' αυτά με συνεχείς βελτιωτικές κινήσεις. Η βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών είναι απόρροια εφαρμογής προγραμμάτων εκπαίδευσης, τα οποία καλείται να εφαρμόσει η εταιρία προκειμένου να ισχυροποιήσει τη συμμετοχή του προσωπικού κάνοντας το αναπόσπαστο κομμάτι των παραγωγικών διεργασιών και λειτουργιών. Η εκπαίδευση θα πρέπει να πλαισιώνεται από την εφαρμογή νέων τεχνικών ελέγχου του προσωπικού και των παραγωγικών διαδικασιών. Η απόδοση πρέπει να ελέγχεται βάση αριθμών αλλά και ποιοτικών στάνταρτ. Σύμφωνα με το συγγραφέα δε πρέπει να υπάρχει φόβος στο μάνατζμεντ, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι αποτελεσματική. Η αποτελεσματικότητα μειώνει και τους φόβους. Η αποτελεσματικότητα κατά το Deming, είναι απόρροια της μείωση εμποδίων στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, της μείωσης των αριθμητικών στόχων και των υψηλών απαιτήσεων χωρίς σωστό σχεδιασμό των παραγωγικών διαδικασιών, του περιορισμού αριθμητικών στόχων οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση, της μείωσης των



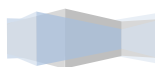
περιορισμών σχετικά με τα δικαιώματα των εργατών στην παραγωγή και τέλος της ανάπτυξης δομών στο εσωτερικό μανάτζμεντ της επιχείρησης.( Brown, A. D., 1998)

Ο Deming θεωρούσε ότι η εφαρμογή των παραπάνω σημείων, αποτελεί ένα σημάδι ότι η ανώτερη διοίκηση μιας επιχείρησης λειτουργεί σωστά. Συγχρόνως ο Deming ανέπτυξε ένα σύστημα επίλυσης προβλημάτων σε σχέση με τη ποιότητα. Το σύστημα αυτό ονομάστηκε PDCA Cycle (Plan-Do-Check-Act) (Βλέπε ΣΧΗΜΑ 1) (Deming E.W1986:18-97) :

**Σχήμα 1: PDCA Cycle (Plan Do-Check-Act)**



Πηγή: Deming E.W (2006), Out of Crisis, Cambridge University Press, pp. 18-97



**Ο κύκλος ποιότητας (PDCA) του Deming αναφέρεται στη μάθηση και στη συνεχή βελτίωση.**

**1. Υποδεικνύει στους μάνατζερ να σχεδιάζουν συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να κάνουν πλάνα, να τα ελέγχουν και να ενεργούν.**

2. Κάθε φορά που κλίνει ένας κύκλος ξεκινάει ο επόμενος.

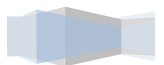
**3. Ο Κύκλος PDCA μπορεί να εφαρμοσθεί σε επίπεδο Συστήματος αλλά και σε κατώτερα επίπεδα όπως στο επίπεδο των Διεργασιών ή και στο επίπεδο των επιμέρους Διαδικασιών.**

4. Στο επίπεδο Συστήματος η φάση Act του Κύκλου PDCA περιλαμβάνει τον προσδιορισμό νέων στόχων.

**5. Όταν ο Κύκλος PDCA εφαρμόζεται στα κατώτερα επίπεδα, η φάση Act μπορεί να περιλαμβάνει και ευρύτερες διορθωτικές ενέργειες όπως ο ανασχεδιασμός Διεργασιών ή επιμέρους Διαδικασιών (Urenio,2003:1-10).**

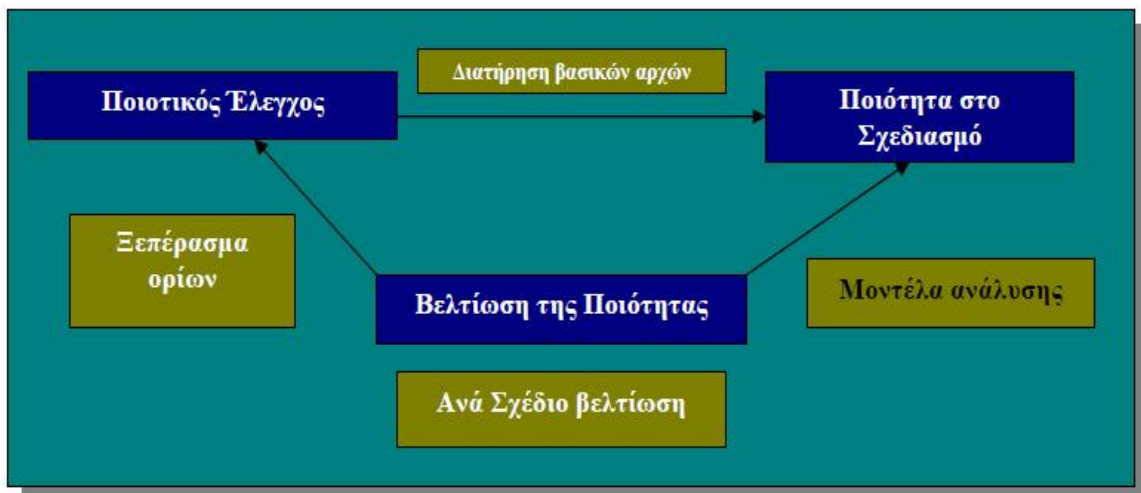
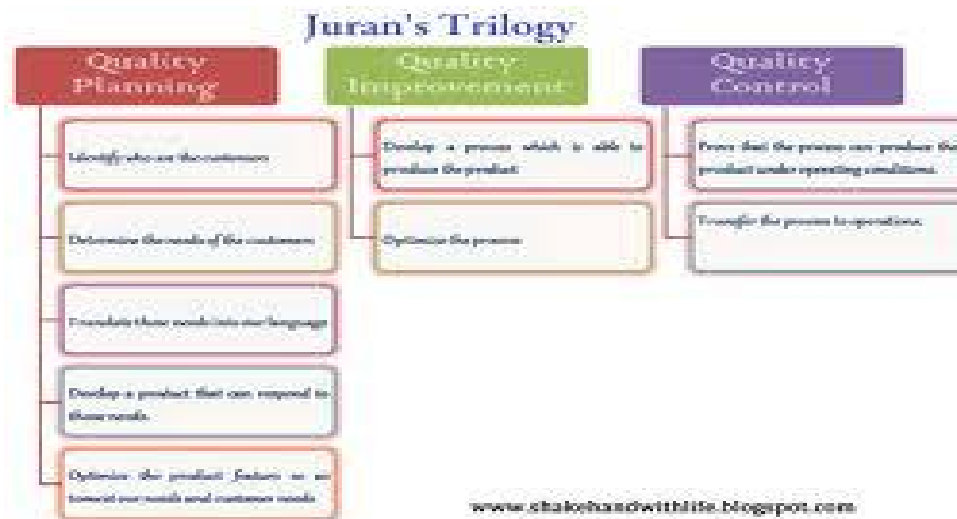
Δεν υπάρχει συγκεκριμένη σύσταση για την ακριβή διάρκεια της χρονικής αυτής περιόδου αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις έχει εξαμήνη ή δωδεκάμηνη διάρκεια. Το βασικό ζητούμενο εδώ είναι, να υπάρξει επαρκής χρόνος στα πλαίσια του κύκλου βελτίωσης, ώστε να λειτουργήσει ο φορέας και να συλλεχθούν επαρκή στοιχεία. Από την άλλη πλευρά η υπερβολική επιμήκυνση της διάρκειας του κύκλου βελτίωσης, μπορεί να οδηγήσει σε καθυστέρηση του απόκρισης του φορέα σε αλλαγές του περιβάλλοντός του, σε απώλεια της ευελιξίας του, σε καθυστέρηση καταγραφής εσωτερικών του προβλημάτων, και άλλες παρόμοιες αρνητικές επιπτώσεις. Η διάρκεια του κύκλου βελτίωσης καθορίζεται με σαφήνεια στην τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Ο φορέας είναι σε θέση να τροποποιεί την διάρκεια του κύκλου βελτίωσης, εφ' όσον υπάρξει τέτοια ανάγκη, μέσω των προβλεπόμενων διαδικασιών τροποποίησης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας(Urenio,2003:1-10).

Συνεχίζουμε με το Joseph M Juran, ο οποίος ανέπτυξε τη τριλογία της ποιότητας-ποιότητα στο σχεδιασμό, ποιότητα στον έλεγχο και βελτίωση της ποιότητας. Η διοίκηση



της ποιότητας απαιτεί καλό σχεδιασμό και έλεγχο. Το μάλιστα αρχικά θα πρέπει να επιτύχει τον απόλυτο έλεγχο, ενώ στη συνέχεια να προβεί σε σχέδια βελτίωσης της παραγωγής του αλλά και της εσωτερικής του λειτουργίας. Η τριλογία της ποιότητας του Juran προβάλλεται στο ΣΧΗΜΑ 2.

**Σχήμα 2: Η τριλογία της ποιότητας του Juran**



Πηγή: Juran, J.M.; Godfrey, A.B(2009), Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill pp.36



Ο Juran πίστευε ότι η ποιότητα σχετίζεται με την ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με το παραγόμενο προϊόν. Συγχρόνως έδωσε μεγάλη έμφαση στην αναγκαιότητα της συνεχούς βελτίωσης, με τη βοήθεια μικρών βελτιωτικών κινήσεων και προγραμμάτων. Τα 10 βήματα στη βελτίωση της απόδοσης είχαν να κάνουν (Juran, J.M.; Godfrey, A.B,2009: 1.1-2.1), με την ανάπτυξη ευκαιριών για βελτίωση, με τη τοποθέτηση στόχων για βελτίωση, με την οργάνωση για την επίτευξη των στόχων, με την προώθηση εκπαίδευσης, με την ανάπτυξη προγραμμάτων για επίλυση προβλημάτων, με την ανάπτυξη προγραμμάτων-πλάνων, με τα αποτελέσματα από επικοινωνία, με τη διατήρηση συγκεκριμένων στάνταρτ, με την εστίαση στο χρόνο και τέλος με την εστίαση όχι μόνο στο τελικό πελάτη αλλά και στους εσωτερικούς πελάτες (εργαζόμενους). Όλα τα άτομα στην εμπορική αλυσίδα από το σχεδιαστή του προϊόντος μέχρι το τελικό χρήστη είναι σημαντικά στην ανάπτυξη της ποιότητας. Τέλος ο Armand V Feigenbaum, όρισε τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου. Συγκεκριμένα όρισε το ποιοτικό έλεγχο ως εξής (Armand V Feigenbaum,2001: 3-27)

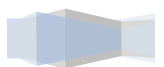
*«Ο ποιοτικός έλεγχος είναι ένα λειτουργικό σύστημα το οποίο αναφέρεται στην ανάπτυξη της ποιότητας αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας μέσα σ' έναν οργανισμό. Ο έλεγχος βοηθά στη παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία θα καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών»*

Τη περίοδο 1950-1960 έχουμε την ανάπτυξη του Ιαπωνικού μοντέλου. Μια από τις πρώτες θεωρητικές προσεγγίσεις της ποιότητας, μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, είναι το KAI-ZEN, το οποίο σημαίνει συνεχής βελτίωση, η λέξη είναι Ιαπωνική και προέρχεται από δύο συνθετικά το KY: Αλλαγή και το ZEN: Ωραία-Καλά. Ουσιαστικά από τους Ιάπωνες ορίστηκε για πρώτη φορά η διοίκηση ολικής ποιότητας με το συγκεκριμένο όρο. Το KAIZEN, στόχευε στη παραγωγή ποιοτικών αγαθών στο χρόνο και την ώρα που τα ήθελε ο πελάτης αλλά και στη καταλληλότερη τιμή γι' αυτόν. Οριοθετώντας τη διοίκηση ποιότητας, με τη βοήθεια του KAIZEN, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αναφέρεται στη διαλογή των ελαττωματικών και στην αντικατάστασή τους με νέα και καλύτερα προϊόντα (Masaaki I,1986:1-7). Το KAIZEN ως ορολογία αναφέρεται στην αλλαγή προς το καλύτερο. Στην αγγλική η

ορολογία KAIZEN, μεταφράζεται ως η συνεχής βελτίωση. Σκοπός του είναι η μείωση των ελαττωματικών και η γενικότερη ενίσχυση των ενεργειών, οι οποίες δίνουν αξία στην επιχείρηση, ενώ συγχρόνως μειώνουν το κόστος. Η ορολογία KAIZEN, θα μπορούσε να δοθεί μέσα από τον ορισμό του Emiliani, M.L et al,2003:35-50 ως διαλογή και επιλογή των καλύτερων προϊόντων σε συνδυασμό με την απομάκρυνση των ελαττωματικών.

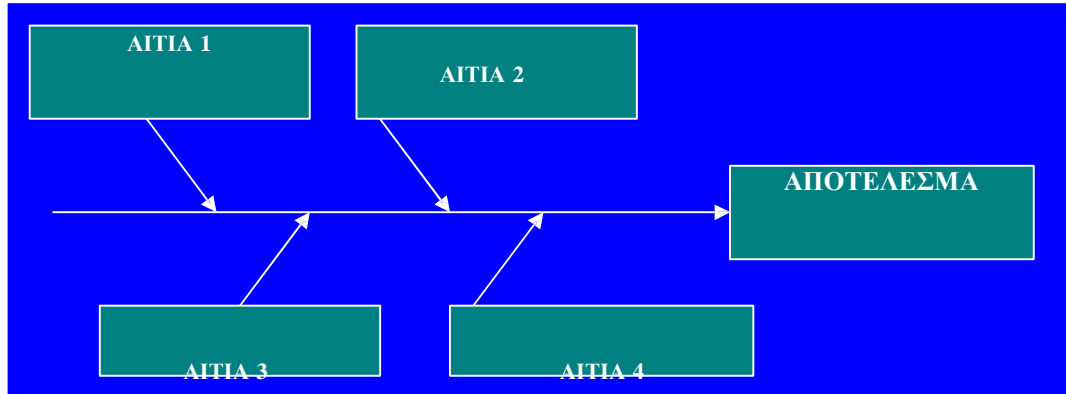
Ο Ishihawa, οριοθέτησε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως: *«την ανάπτυξη μιας κοινής φιλοσοφίας στο σύνολο της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, θεωρώντας ότι θα πρέπει να καθορίζει όλες τις λειτουργίες στο εσωτερικό της υποδεικνύοντας στους εργαζόμενους το πώς θα λειτουργούν, προκειμένου ο οργανισμός να πετύχει τους ποιοτικούς και λοιπούς στόχους του»* (Ishihawa,1985:54-59).Ο ίδιος θεωρητικός ανέπτυξε κάποια θεωρητικά υποδείγματα τα οποία βοηθούν στη βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών και ουσιαστικά όριζαν τις αρχές της ποιότητας, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να τα χρησιμοποιήσουν στη προσπάθειά τους να παράγουν ποιοτικά προϊόντα, στην ώρα που τα ήθελε ο πελάτης, στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Τα πιο βασικά μοντέλα του συγγραφέα ήταν τα ακόλουθα (Ishihawa,1985:54-59): Το Διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος, το Διάγραμμα Ροής, τα 6 ποιοτικά εργαλεία control chart, run chart, histogram, scatter diagram, Pareto chart, Gantt chart (C. Cianfrani, et all 2001)

Τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιήθηκαν από το Ishihawa, ως μέσα βελτίωσης των παραγωγικών λειτουργιών μέσα σε μια επιχείρηση. Στόχος του ήταν ν' αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονταν σχετικά με τη δουλειά τους. Ο συγκεκριμένος συγγραφέας θεωρούσε ότι οι μάνατζερ μπορούσαν να πετύχουν τη καλύτερη δυνατή ποιότητα για τα παραγόμενα από τον οργανισμό που εργάζονταν προϊόντα. Ο συγγραφέας πίστευε ότι δεν υπήρχε όριο στη βελτίωση και αυτό συνεχώς επιδίωκε. Συγχρόνως πίστευε ότι η ποιότητα είναι συνυφασμένη με τη συνεχή παροχή επιπλέον υπηρεσιών, ακόμα και όταν το προϊόν έχει φτάσει στο τελικό αποδέκτη του, το πελάτη. Το Διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος (Βλέπε ΣΧΗΜΑ 3), έδινε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εντοπίσουν αιτίες που οδηγούν σε προβλήματα αλλά και τα αποτελέσματα του προβλήματος. Με τον



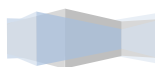
εντοπισμό των αιτιών ήταν εύκολο για τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τα προβλήματα και να δώσουν λύσεις σ' αυτά (Tonner, C:2003).

**Σχήμα 3: Το Διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος**



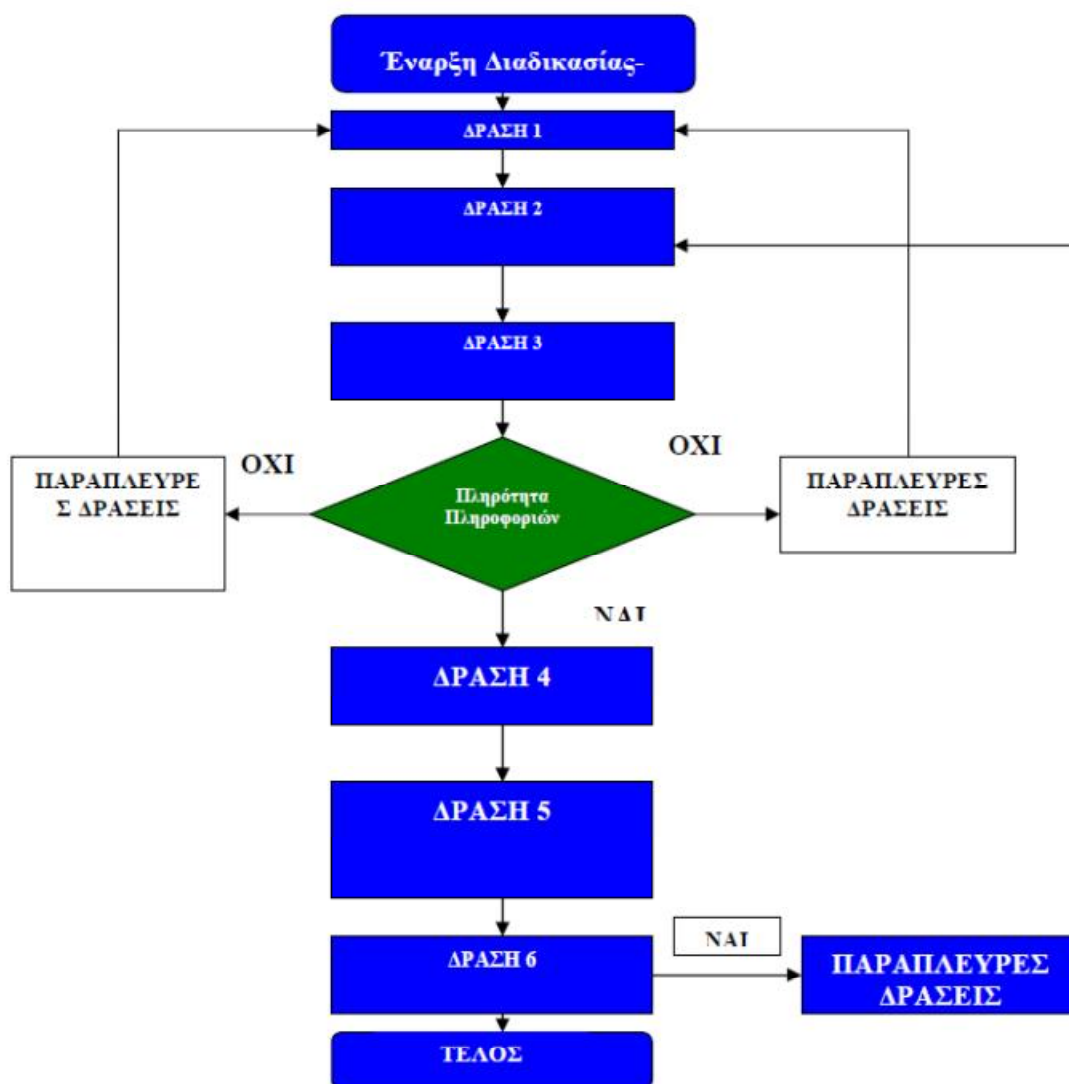
Πηγή: Tonner, C,(2003), Quality Theories, <http://www.isixsigma.com/dictionary> από <http://www.skymark.com/resources/articles.asp>

Το Διάγραμμα ροής (Βλέπε ΣΧΗΜΑ 4), που ανέπτυξε ο Ishikawa, ήταν αντίστοιχα ένα πολύτιμο εργαλείο, για τις επιχειρήσεις μια και τους έδινε τη δυνατότητα ν' αντιμετωπίσουν στη ροή της παραγωγής διάφορα προβλήματα, εντοπίζοντας τα διάφορα πιθανά σενάρια που τα προκαλούσε αλλά και τις πιθανές λύσεις αντιμετώπισης τους. Μέσα από το συγκεκριμένο εργαλείο η επιχείρηση μπορούσε να οδηγηθεί αμεσότερα και έχοντας λιγότερο κόστος σε επικείμενες λύσεις. Daft R., (2003)





Σχήμα 4 : Το Διάγραμμα ροής του Ishikawa



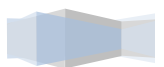
Πηγή: Στεφανάτος Σ., 2000, Προγραμματισμός ποιότητας, ΕΑΠ, σελ. 68



Πέρα από τα παραπάνω βασικά διαγράμματα ο Ishikawa, ανέπτυξε και έξι εργαλεία ποιότητας: σχεδιαγράμματα ελέγχου της παραγωγής, ιστογράμματα, διαγράμματα ανάλυσης, Pareto chart, Διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος και τέλος το GANTT chart. Όλα τα παραπάνω εργαλεία θεωρούνται βασικά για την ανάπτυξη μιας ποιοτικής παραγωγής αλλά και για τον έλεγχο των εσωτερικών διαδικασιών. (EFQM, 2001)

Ολοκληρώνοντας τις θεωρητικές προσεγγίσεις θα παρουσιάσουμε τις θεωρίες των δυτικών εκπροσώπων. Το 1979 ο Crosby δίνει έναν εκ των βασικών ορισμών σχετικά με τη ποιότητα: «η ποιότητα δεν είναι μόνο δωρεάν, είναι πραγματικά κερδοφόρα. Κάθε κέρμα που δεν ξοδεύεται για να γίνουν λάθη, γίνεται κέρδος» (Crosby,1979:1). Ο ίδιος συγγραφέας ο οποίος από πολλούς μεταγενέστερους του αναφέρεται ως ειδικός μια και ήταν ο πρώτος ο οποίος μίλησε για το μηδενικό αρνητικό αντίκτυπο της ποιότητας στις επιχειρήσεις, ανέπτυξε την έννοια της ποιότητας μέσα από τα ακόλουθα κριτήρια (Crosby,1979:25-41): Κάντο Σωστά τη πρώτη φορά, το Μηδενικό αντίκτυπο και Μηδενική αρνητική περίοδος, τα τέσσερα απόλυτα της ποιότητας, τη διαδικασία αποφυγής λαθών, την Εφαρμογή της ποιότητας, τα 6 C's.

Αναλύοντας τα παραπάνω θα ορίσουμε καλύτερα τη ποιότητα, σύμφωνα με τις αρχές που όρισε ο Crosby. Ο συγγραφέας πίστευε ότι το βασικό για μια επιχείρηση είναι να δρα σωστά από τη πρώτη στιγμή, σχετικά με την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας. Αν η πρώτη φορά είναι σωστή, τότε μειώνονται οι πιθανότητες για μελλοντικά λάθη (Crosby,1979:25-41). Σε σχέση με το μηδενικό αντίκτυπο πίστευε ότι δεν υπάρχει στην εφαρμογή της ποιότητας λίγο ή πολύ, καλό η κακό. Η άποψη του εστιαζόταν στο ότι αν κάποια επιχείρηση αποφασίσει να βελτιωθεί, θα πρέπει να το κάνει σωστά, δε δικαιολογούσε δηλαδή το οποιοδήποτε λάθος στην εφαρμογή. Υποστήριζε ότι η ποιότητα θα πρέπει να διαχέεται από τέσσερα απόλυτα συνήθειες, οργάνωση, συμφωνία, ταύτιση με τους στόχους της επιχείρησης, έλεγχος. Για παράδειγμα αν οι μάνατζερ ήθελαν να εφαρμόσουν διαφορετικά ποιοτικά στάνταρ από αυτά που ήθελε η επιχείρηση, οπότε και δεν υπήρχε ταύτιση απόψεων, σίγουρα η τελευταία θα οδηγούνταν στην αποτυχία. Η διαδικασία εφαρμογής σχετιζόταν με την αποφυγή λαθών, συγκεκριμένα αναφέρει



ότι η διαδικασία είναι το βασικό και ότι αυτή βοηθά στην αποφυγή λαθών. Τέλος όρισε τη ποιότητα μέσα από τα 6C's (Crosby,1979:25-41), αναφερόμενος ότι η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες της και να ορίζει μια συγκεκριμένη διαδικασία, επίτευξης των στόχων της (Comprehension-Κατανόηση), θα πρέπει να υπάρχει κοινή δέσμευση όλων των εμπλεκομένων στις αρχές της ποιότητας (Commitment-Δέσμευση), θα πρέπει να υπάρχουν συνεχείς βελτιώσεις για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας μέσα και έξω από τον οργανισμό (Competence-Ανταγωνισμός).

Συγχρόνως θεώρησε ότι ο περιορισμός των λαθών γίνεται μέσα από την αναγνώριση των προβλημάτων και εφαρμογής συγκεκριμένων διαδικασιών επίλυσης (Correction-Διορθώσεις) αλλά και μέσα από τη διάχυση των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό, δηλαδή ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας (Communication-Επικοινωνίας). Τέλος για το Crosby, η βελτίωση έρχεται μέσα από τη σύνδεση του παρελθόντος με το παρόν. Συγκεκριμένα θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση του παρελθόντος με το παρόν (Continuance- Συνέχεια).

Στις απόψεις του Crosby, βασίστηκαν πολύ δυτικοί θεωρητικοί προσπαθώντας είτε να συμπληρώσουν είτε να αναπτύξουν και να διευρύνουν, τις έρευνες του Crosby. Συγκεκριμένα ο Garvin, 2005 συνεχίζοντας στα βήματα του Crosby, ανέφερε ότι η εφαρμογή ποιοτικών δεδομένων δε είναι μόνο απόρροια των συνεχόμενων τεστ αλλά και μιας συγκεκριμένης διαδικασίας αποφυγής. Τέλος σύμφωνα με τον John P,2009:6-12, *«η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρέχει κατευθύνσεις και συγκεκριμένα πρότυπα για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Ο ίδιος συγγραφέας ανέφερε ότι σχετίζεται με τη διαδικασία ικανοποίησης και των εργαζόμενων αλλά και των πελατών»*. Ο Oakland το 2000 υποστηρίζει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι **«μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολό της»**. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι ο συγκεκριμένος συγγραφέας αναφέρεται, σε μια «επανάσταση» που πρέπει να γίνει μέσα σ' έναν οργανισμό η οποία θα οδηγήσει σε μια ευρύτερη εσωτερική αλλαγή, αλλαγή η οποία θα οδηγήσει αυταπόδεικτα σε μια βελτίωση της λειτουργίας των εργαζόμενων άρα και του ευρύτερου οργανισμού. (Τσιότρα, Γ., 2002)



Έχοντας ολοκληρώσει τη θεωρητική και ιστορική προσέγγιση του όρου Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θα προχωρήσουμε στη κριτική αξιολόγηση των διαφόρων απόψεων και στην επιλογή των θεωριών που εκφράζουν το συγγραφέα αλλά και τη μελέτη του. Είναι δύσκολο να υπάρξει κριτική στους προαναφερόμενους θεωρητικούς, διότι με βάση τις θεωρίες τους, αναπτύχθηκε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εφαρμόστηκε από τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο. Αυτό που μπορούμε να πούμε και με βάση τη σειρά με την οποία αναφερθήκαμε σ' αυτούς ότι ο ένας αποτελούσε συνέχεια του άλλου, ουσιαστικά ο καθένας από αυτούς βασιζόταν σε κάποιο προγενέστερο θεωρητικό και ανέπτυξε τη δική του θεωρητική προσέγγιση. Συγκεκριμένα όλοι προσπάθησαν να αποδείξουν ότι ποιότητα σημαίνει έλεγχος, συνεχής βελτίωση και αναγνώριση των σφαλμάτων.

Ως βασικά θεωρητικά πεδία στα οποία βασίστηκαν πολλοί μεταγενέστεροι επιλέγουμε το κύκλος ποιότητας του Edward Deming, τη τριλογία του Joseph M. Juran και τέλος το KAIZEN του Armand V Feigenbaum. Τα τρία αυτά μοντέλα αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη πολλών μεταγενέστερων θεωριών. Η τριλογία με το κύκλο ποιότητας έχουν πολλά κοινά σημεία και ουσιαστικά αποτελούν τη βάση της ποιοτικής παραγωγής. Από την άλλη το KAIZEN, λειτουργεί υποστηρικτικά στα παραπάνω μοντέλα, δίνοντας τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να διαχωρίσει στο στάδιο του ελέγχου και της βελτίωσης, τα ελαττωματικά από τα ποιοτικά προϊόντα, οπότε να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σε σχέση με τις παραγωγικές της διαδικασίες. Εφαρμογές των παραπάνω αναφέρονται και στη διαδικασία των κρατήσεων. Συγκεκριμένα οι κρατήσεις μπορεί να σχετίζονται με τη παροχή υπηρεσιών, όμως έχουν ανάγκη για την αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση τους και το κύκλο ποιότητας του Deming, αφού είναι απόρροια καλού σχεδιασμού, συνεχή έλεγχο και ύστερης πράξης και δράσης. Σχετίζονται με τη τριλογία του Juran μια και θα βοηθούσαν ένα ξενοδοχείο, να εφαρμόζει συνεχείς ποιοτικούς ελέγχους και στις διαδικασίες αλλά και στο προσωπικό, μ' αποτέλεσμα τη ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Τέλος το KAIZEN μέσα από τη φιλοσοφία της συνεχής αλλαγής, θ' απέφερε τη βελτίωση των ποιοτικών στάνταρτ σ' ένα τμήμα λιγότερα προσεγμένο, αλλά αρκετά σημαντικό για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. (Evans, J., 1997)



## 2.2 Ανάπτυξη των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Προηγουμένως παρουσιάστηκε πως η ποιότητα είναι ένα ζήτημα το οποίο απασχολεί τον άνθρωπο αιώνες πριν την ανάπτυξη της βιομηχανίας, αλλά και πριν την όξυνση του ανταγωνισμού, ο οποίος ουσιαστικά οδήγησε τις επιχειρήσεις να βρουν διεξόδους διαφοροποίησης προκειμένου να ενισχύσουν τη θέση του στην αγορά. Θεωρητικοί σ' όλες τις ηπείρους προσπάθησαν να μελετήσουν και να ορίσουν τη διοίκηση ολικής ποιότητας. (Arnold J, 2009: 565-567).

Αναφερόμενοι στους λόγους ανάπτυξης των ποιοτικών στοιχείων σ' ένα οργανισμό, θεωρούμε ως πρωταρχικό παράγοντα την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στη καθημερινότητα των επιχειρήσεων, την αύξηση του κόστους που καθιστά απαραίτητη την αύξηση των τιμών και τέλος τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών.

Όλα τα παραπάνω αύξησαν την ανάγκη διένεξης ποιοτικών ελέγχων οι οποίοι μπορούν ν' οδηγήσουν στην ποιοτική εξασφάλιση. Η ανάπτυξη των ποιοτικών ελέγχων προϋποθέτει αλλαγές όχι μόνο στην εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και σε άλλους τομείς όπως (Μουμτζόγλου Α2001:13) στην αναδιάρθρωση των οργανωτικών δομών, στις αλλαγές στον εξοπλισμό των εταιριών, στο προσδιορισμό των οικονομικών μιας επιχείρησης και τέλος στην αναδιάρθρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. (Issac G et al. 2004)

Όταν αναφερόμαστε σε μεταβολές της αγοράς εννοούμε αρχικά τη παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η οποία έχει τη δυνατότητα να μειώσει τους όγκους των συναλλαγών για κάθε φορέα. Την έννοια του χρόνου σε σχέση με τη ταχύτητα στην εξυπηρέτηση, τις τεχνολογικές αλλαγές οι οποίες βοηθούν στη μείωση του κόστους αλλά και στη παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων. Στο περιβάλλον και τις δυνάμεις που ασκεί στην επιχείρηση, έχοντας σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη στρατηγικών όπως την επιχειρησιακή σμίκρυνση. Τέλος στις πολυποικίλες συναλλαγές μια και οι οργανισμοί του σήμερα για να επιβιώσουν πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να κάνουν κάθε είδους συναλλαγή (Barnett&Kemp2004:17).



## 2.3 Τα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η δέσμευση της διοίκησης για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας αποτελεί μια αναγκαιότητα, η οποία όμως δεν είναι εύκολη στην εφαρμογή της μια και για μερικές επιχειρήσεις αυτό σημαίνει μια ολόκληρη μεταστροφή του μάνατζμεντ ένα συνολικό δηλαδή μετασχηματισμό για το φορέα ο οποίος ενισχύθηκε με τα δεδομένα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα ανώτερα στελέχη είναι αυτά τα οποία θα απαιτήσουν από τη μία τη προσθήκη των μεταβλητών της ποιότητας και θα προσπαθήσουν στη συνέχεια, να τα διατηρήσουν ενεργά σε μόνιμη πια βάση. Αυτό απαιτεί καλή εκπαίδευση του συνόλου της επιχείρησης, από τους εργαζόμενους μέχρι και τα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι αυτά που θα πρέπει να δώσουν το καλό παράδειγμα στο σύνολο της επιχείρησης.

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

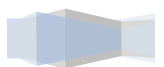
## 2.4 Ο ρόλος της διοίκησης στην εφαρμογή της ποιότητας

Έχοντας αναφερθεί στα αξιώματα τα οποία καθορίζουν τη λειτουργία της Διοίκησης Ολικής ποιότητας σ' έναν οργανισμό, θα συνεχίσουμε με την ανάπτυξη της φιλοσοφίας που πρέπει να έχει η διοίκηση για να εφαρμόσει καλύτερα τις αρχές της ποιότητας στο εσωτερικό της. Η βάση της εφαρμογής είναι η δέσμευση. Η διοίκησης πρέπει να είναι πιστή στις ποιοτικές δεσμεύσεις της, προκειμένου να τις εφαρμόσει με επιτυχία. Η δέσμευση της διοίκησης στα ανώτατα επίπεδα πρέπει να είναι ειλικρινής και ορατή κυρίως κατά τα αρχικά στάδια. Όπως αναφέρει ο (Oakland, J.S 2005: 135-148)

«για να είναι επιτυχημένη στην προώθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει ν' αναφέρεται στο σύνολο της ξεκινώντας από την κορυφή, από το Γενικό Διευθυντή, ή τον ισοδύναμό του, στη συνέχεια να εμπλέκει τους διευθυντές και όλους τους μάνατζερ και να καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της».

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα. Τα παραπάνω δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού εκπληρώνουν τις προσδοκίες του πελάτη. Για να έχει όμως η επιχείρηση αυτό το πλεονέκτημα είναι αναγκαίο να γνωρίζει ποιοί είναι οι πελάτες της, τι περιμένουν από αυτή και πόσο καλά εκπληρώνει τις προσδοκίες τους (Oakland, J.S 2005: 135-148). Στην επιχείρηση διακρίνουμε δύο ειδών πελάτες. Τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς πελάτες. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι αυτοί που αγοράζουν τα προϊόντα της επιχείρησης ενώ οι εσωτερικοί είναι οι υπάλληλοι που πρέπει και αυτοί να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία που κάνουν. Αν οι εσωτερικοί πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι από την επιχείρηση τότε αυτό θα έχει αρνητική επίδραση στους εξωτερικούς πελάτες. Η διαδικασία ικανοποίησης των αναγκών των πελατών αποτελείται από διάφορες στιγμές αλήθειας. Με τον όρο στιγμές αλήθειας (moments of truth) εννοούμε το χρόνο και τον τόπο όπου ο παραγωγός της υπηρεσίας έχει την ευκαιρία να επιδείξει στον πελάτη την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Στεφανάτος, Σ., 2000: 60-68, 110). Πρόκειται για μια αληθινή στιγμή. Στο επόμενο λεπτό η ευκαιρία έχει χαθεί. Αν τη δεδομένη στιγμή συμβεί ένα λάθος, είναι πολύ αργά να το διορθώσουμε. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να δημιουργηθεί μια καινούργια «στιγμή αλήθειας» κατά την οποία θα γίνει προσπάθεια να διορθωθεί το λάθος ή τουλάχιστον να δοθούν εξηγήσεις για τις αιτίες που το προκάλεσαν. Αυτό, φυσικά, είναι πολύ πιο ενοχλητικό και πιθανόν λιγότερο αποτελεσματικό σε σύγκριση με μια επιτυχημένη στιγμή αλήθειας. Στην πραγματικότητα, ο πελάτης αποκτά την εμπειρία της υπηρεσίας από μια ολόκληρη σειρά στιγμών αλήθειας, όταν συναλλάσσεται με μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.

Η διοίκηση θα πρέπει να εστιάζει συνεχώς στη βελτίωση μέσα από την εφαρμογή των αρχών της ποιότητας. Η εφαρμογή είναι απόρροια από τη μια της ομαδικής δουλειάς, ο οργανισμός πρέπει ως ομάδα να συγκεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση και από την άλλη των ατομικών ενεργειών του κάθε εργαζόμενο. Ένας εργαζόμενος

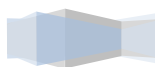


που έχει δεσμευτεί στην κουλτούρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να ψάχνει συνεχώς για τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων της εργασίας του. Στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας πιστεύεται ότι ποτέ η επιχείρηση δε φτάνει στο τέλειο και γι' αυτό πρέπει να προσπαθεί συνεχώς για το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

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι όλα τα άτομα που εργάζονται σε μία επιχείρηση πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας εκπληρώνοντας τους στόχους και της δέσμευσης της επιχείρησης. Η ενδυνάμωση και η εξουσιοδότηση των εργαζομένων μέσω ενός ομαδικού μηχανισμού για την πραγματοποίηση βελτιώσεων και αλλαγών είναι θεμελιώδης αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους περιορίζει σημαντικά τη διόρθωση και τον έλεγχο. Βασική προϋπόθεση για την πλήρη συμμετοχή είναι οι υπάλληλοι να γνωρίζουν τις αξίες, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού έτσι ώστε να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις αποφάσεις κλειδιά (National Institute of Standards and Technology, 2002).

## 2.5 Εφαρμογή του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να είναι σωστά δομημένο και τεκμηριωμένο προκειμένου να μπορούν όλα τα μέλη του οργανισμού να το ακολουθούν σταθερά και ομοιόμορφα. Αρχικά πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός λειτουργικού Μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στην





συνέχεια να αναπτύξει ένα Εγχειρίδιο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο οποίο να περιγράφει όλες τις λειτουργικές διαδικασίες σε αντιστοιχία με το μοντέλο. Τα βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθούνται είναι τα' ακόλουθα (Department of Trade and Industry, 2006):

**i. Βήμα 1<sup>ο</sup> : Διοίκηση.**

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

**ii. Βήμα 2<sup>ο</sup> Αποστολή.**

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

**iii. Βήμα 3<sup>ο</sup> Διαδικασίες.**



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

#### iv. Βήμα 4<sup>ο</sup> Προγράμματα.

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

## 2.6 Το ανθρώπινο δυναμικό στη Δ.Ο.Π.

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

Στις επιχειρήσεις η κατάλληλη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και για την ίδια την επιβίωσή τους. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να τοποθετούν ικανούς εργαζόμενους σε κάθε εργασία με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης (Jones and Lockwood, 1989: 149-168).

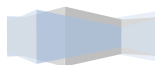


Η ύπαρξη απλά και μόνο ενός τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού, σε μια επιχείρηση, είναι αναγκαία, δεν είναι όμως αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων. Χρειάζεται παράλληλα όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων της επιχείρησης να είναι σε θέση να επιλέγουν, εκπαιδεύουν, διευθύνουν και αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση των εργαζομένων ως κόστος. Είναι φυσικό συνεπώς η εκπαίδευση να περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που καλύπτει την ποικιλία των ανθρώπινων αναγκών δημιουργεί για κάθε επιχείρηση το πιο σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν και κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και την αποδοχή των στόχων της επιχειρηματικής στρατηγικής. (McDonough, A.M., 2003)

Η πιο σημαντική ίσως προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζομένους. Για την ουσιαστική υποκίνηση των εργαζομένων απαιτείται ο προσδιορισμός και η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και ο συνδυασμός με τα κατάλληλα κίνητρα. Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση ανήκουν σε τρεις κατηγορίες (Sekaran,U, 1989: 347-359).

Όσον αφορά στα οικονομικά ή υλικά κίνητρα, εδώ ανήκουν οι αυξήσεις στις αποδοχές, τα bonus καθώς και άλλες παροχές που έχουν οικονομικά οφέλη όπως η διάθεση αυτοκινήτου από πλευράς της επιχείρησης ή η παροχή διαμονής κ.ά. Σε σχέση με τα κοινωνικά κίνητρα, ανήκουν εκείνα που έχουν σχέση με την αναγνώριση του ατόμου από τους συναδέλφους, τους πελάτες ή τον κοινωνικό περίγυρο. Ενώ τέλος τα κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριοποίησης, συνδέονται πιο πολύ με άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη ανάπτυξης της προσωπικότητάς τους και συνδέεται με τη δυνατότητα συμμετοχής σε δραστηριότητες που αντιμετωπίζουν επαγγελματικές προκλήσεις όπως η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας. Για να είναι όμως αποτελεσματική η παροχή κινήτρων πρέπει να



(Δερβιτσιώτης Ν, Κ, 2001:114-118) γίνεται σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών κάθε στελέχους, να προσφέρει αξιολογη ποικιλία κινήτρων, να διαμορφώνει ένα κατάλληλο συνδυασμό κινήτρων, που ταιριάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες του ατόμου, να συσχετίζει τα κίνητρα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, αλλά και να διατηρεί την απαραίτητη ευελιξία για την προσαρμογή των κινήτρων ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

## 2.7 Ομάδα βελτίωσης ποιότητας

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

Ο πρωταρχικός σκοπός των κύκλων ποιότητας είναι να παρέχουν την ισχυρή παρακίνηση που επιτρέπει στους ανθρώπους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για τις δικές τους ενέργειες και για το δικό τους μέλλον.

## 2.8 Τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας

*“Ως διασφάλιση ποιότητας ορίζονται οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται μέσα στο πλαίσιο του Συστήματος για την Ποιότητα και αποδεικνύονται, στο βαθμό που απαιτείται, προκειμένου να παρέχεται εμπιστοσύνη ότι μία οντότητα θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα”.*(ΕΛΟΤ EN ISO 8402)



Η εφαρμογή και η πιστοποίηση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας ενός οργανισμού παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών αποτελούν για τον πελάτη διασφάλιση, ότι το προϊόν θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και ότι η ποιότητά του θα είναι σταθερή ή ότι θα λάβει υποσχεθέν επίπεδο υπηρεσιών. Διασφαλίζεται λοιπόν μέσω της εφαρμογής των προτύπων ένα επίπεδο ποιότητας «γενικής αποδοχής». Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θ' αναφερθούμε στα διάφορα πρότυπα ποιότητας κάνοντας μια ιστορική και θεωρητική προσέγγιση. (Mullins, L. J., 1996)

## 2.9 Η εξέλιξη της σειράς προτύπων ISO 9000

Η πρώτη σειρά διεθνών προτύπων από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standard Organization) για τη διασφάλιση της ποιότητας κυκλοφόρησε το 1987 με την γενική ονομασία ISO 9000 και εξειδικευμένα πρότυπα ανάλογα με το είδος εφαρμογής. Η ευρύτητα στη χρήση τους αλλά κυρίως η καθολική αποδοχή τους οδήγησε στην πρώτη γενική αναθεώρησή τους το 2004. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι χρήσιμα σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων από βιομηχανίες έως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως ιατρική, τουρισμός, ασφαλιστικές εταιρείες κλπ. Στη σειρά προτύπων ISO 9000 έχουμε δύο βασικές κατηγορίες προτύπων. Η πρώτη αφορά τα πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση τα ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003, και ISO-10012. Μια επιχείρηση που θέλει να πιστοποιηθεί θα πρέπει να επιλέξει ένα απ' αυτά τα πρότυπα για να πιστοποιηθεί από κάποιο αρμόδιο φορέα. Στη δεύτερη κατηγορία έχουμε τα καθοδηγητικά πρότυπα τα ISO-8402, ISO-9000, ISO-9004 και ISO-10011. Αυτά έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα και προσδιορίζουν κάποιες ιδιότητες που είναι σημαντικές για την ποιότητα.

Μια γενική περιγραφή των προτύπων ανάλογα με τη χρήση τους αλλά και με το είδος της επιχείρησης είναι<sup>2</sup>:

Το ISO 9001 το οποίο περιλαμβάνει τη διασφάλιση ποιότητας στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή προϊόντων ή προσφορά υπηρεσιών,

---

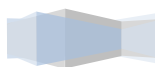
<sup>2</sup> Αρβανιτογιάννης Σ.Ι και Κούρτης 2002, σελ 13



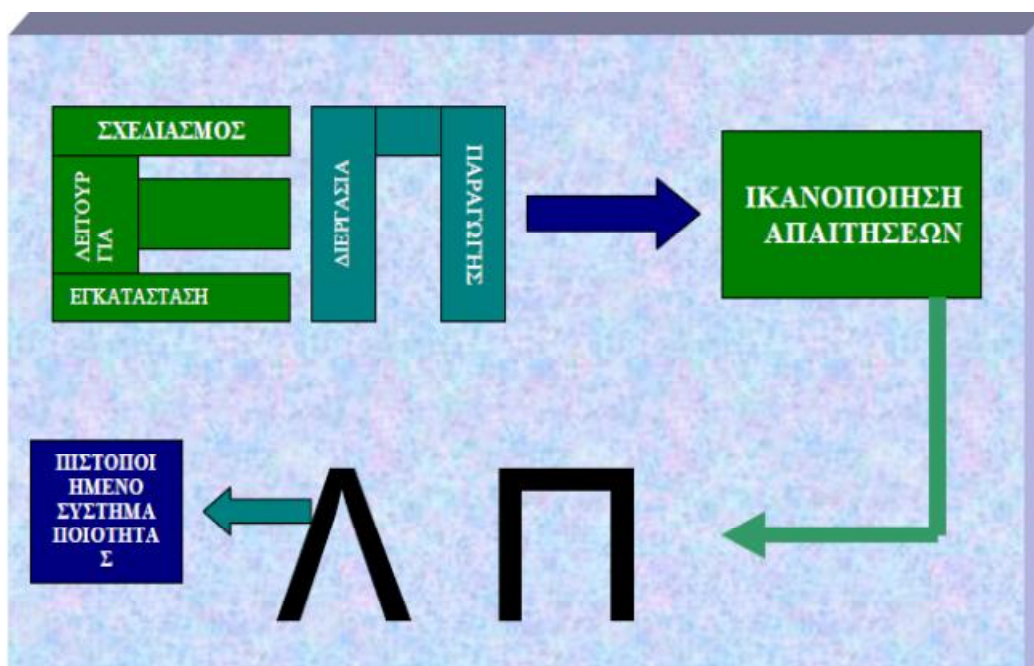
στην εγκατάσταση και την τεχνική υποστήριξη. Το συγκεκριμένο πρότυπο στην έκδοση ISO-9000:2004 είναι το πιο ολοκληρωμένο πρότυπο πιστοποίησης.

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

Η ποιότητα ορίζεται μέσω δυο διαφορετικών διεργασιών: Του ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης Ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της ποιότητας και ασκείται σ' όλα τα επίπεδα στα οποία εστιάζει η Διασφάλιση Ποιότητας δίνοντας συγκεκριμένες ενδείξεις ότι οι απαιτήσεις ποιότητας πρόκειται ν' εκπληρωθούν (ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ 5).



Σχήμα 5: Ο Έλεγχος ποιότητας και Διασφάλιση ποιότητας



Πηγή: Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης (2002), ISO9000:2000, Εκδόσεις Σταμούλης σελ 103

Ιστορικά προσεγγίζοντας τα πρότυπα ποιότητας θα χρειαστεί να πάμε αρκετά χρόνια πίσω, μια και το πρώτο πρότυπο αναπτύχθηκε μετά το τέλος του Πρώτου Παγκόσμιου Πολέμου το 1920 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το συγκεκριμένο πρότυπο Ποιότητας ονομαζόταν πρότυπο πυρομαχικών και το ανέπτυξαν οι Βρετανοί με σκοπό να έχουν υψηλής ποιότητας οπικά συστήματα τα οποία θα δημιουργούσαν προβλήματα στον εχθρό χωρίς να βάζουν σε κίνδυνο τους στρατιώτες τους Βρετανικού στρατού. Η επόμενη κίνηση σε σχέση με τα πρότυπα ποιότητας έγινε πολλά χρόνια μετά και συγκεκριμένα το 1950 όταν ο Αμερικάνος ναύαρχος Rickover ανέπτυξε μια λίστα με 18 αιτίες στις οποίες οφειλόταν τα περισσότερα ελαττώματα στη κατασκευή των υποβρυχίων, στοχεύοντας μ' αυτόν τον τρόπο να μην επαναληφθούν. Η NASA χρησιμοποίησε αργότερα την εφαρμογή της συγκεκριμένη φιλοσοφίας διασφάλισης ποιότητας στα διαστημικά προγράμματα<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Tricker 2001b:3

Το 1946 στη Γενεύη της Ελβετίας ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO, International Standards Organization). Βασικός σκοπός του οργανισμού αυτού ήταν η δημιουργία κοινών διεθνών προτύπων για την παραγωγή και το εμπόριο<sup>4</sup>. Κατανοώντας ο συγκεκριμένος οργανισμός τη σημασία των αρχών της ποιότητας ανέθεσε σε μια ειδική Τεχνική Επιτροπή (ISO/TC 176) τη δημιουργία ειδικών προτύπων που θα υποστήριζαν, τη προσπάθεια ορισμένων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνταν σε διάφορους κλάδους να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας (International Standards Organization:ISO9000 Series Publication- όπως παραπέμπει Δερβιτσιώτης 2001:481).

Η συγκεκριμένη οργάνωση προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και ενισχύει την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενισχύοντας συγχρόνως τις επιστημονικές, τεχνολογικές και οικονομικές συνεργασίες. Ο ISO αποτελείται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20-ερευνητικές-ομάδες μελέτης, ο ΠΙΝΑΚΑΣ 1. δείχνει τη μετάβαση του ISO μέχρι και το ISO 9000:2000<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Αγγελίδης Κ.Δ 2001:19

<sup>5</sup> Αρβανιτογιάννη Σ.Ι ,2002:σελ 104-105





**Πίνακας 1:** Ιστορική αναδρομή στο ISO

<b>ΧΡΟΝΙΑ</b>	<b>ΙΔΡΥΜΑ/ΦΟΡΕΑΣ</b>	<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ/ΠΡΟΤΥΠΟ</b>
1920	Υπουργείο Εθνικής Αμύνης του ΗΒ	Def Stan 13/131
1950	Πολεμικό Ναυτικό των ΗΠΑ	Πρόγραμμα Πυρηνικών Υποβρυχίων
1958	NASA	Πρόγραμμα Ρέητζερ
1964	NASA	Πρόγραμμα Διαστημοπλοίων
1972	BSI	BS4891:1972 Οδηγός Διασφάλισης Ποιότητας
1979	BSI	BS 5750 Πρότυπο για Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας
1981	DTI	FOCUS Περιοχές όπου η τυποποίηση απαιτείται (LANS)
1987	ISO	ISO9000
1987	EN29000	Αντίστοιχο του ISO9000
2004	ISO	Αναθεωρημένη έκδοση του ISO9000:1987 (μικρές αλλαγές)
2000	ISO	Ολική αναθεώρηση του ISO9000:2004 (προσανατολισμός στον πελάτη)



## **Τα πρότυπα της σειράς 9000:2004**

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 κατατάσσονται σε 4 βασικές κατηγορίες<sup>6</sup>.

Πρώτον στον Ορισμό. Το πρότυπο της κατηγορίας αυτής ISO 8402 περιέχει τους αστικούς όρους και ορισμούς εννοιών αναφορικά με τη διαχείριση και διασφάλιση ποιότητας.

Δεύτερον στις οδηγίες για επιλογή και χρήση. Τα πρότυπα ISO 9000 – 1, ISO 9000-2, ISO 9000-3 και ISO 9000-4 παρέχουν οδηγίες ως προς την επιλογή, χρήση και εφαρμογή των προτύπων μίας σειράς ISO 9000.

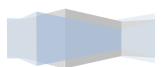
Τρίτον στα στοιχεία συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Τα πρότυπα που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή παρέχουν τα βασικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Είναι κατευθυντήριες οδηγίες υπό τη μορφή συμβουλών και παρέχουν βοήθεια σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις για την ανάπτυξη και υλοποίηση ενός αποτελεσματικού ενδο-επιχειρησιακού προγράμματος για τη διασφάλιση της ποιότητας. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα πρότυπα ISO 9004-1, ISO 9004-2, ISO 9004-3, και ISO 9004-4. Για τη διαπίστωση της συμμόρφωσης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης προς ένα από τα τρία μοντέλα διασφάλισης ποιότητας χρησιμοποιείται ο μηχανισμός της πιστοποίησης. Η πιστοποίηση είναι η ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη διαπίστωση από έναν αρμόδιο φορέα, τον Οργανισμό Πιστοποίησης, ότι ο ενδιαφερόμενος οργανισμός ή επιχείρηση λειτουργεί με βάση ένα αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας το οποίο εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000.

## **Πρότυπα της σειράς ISO 9000 : 2000**

Βασισμένη στην παγκόσμια εμπειρία εφαρμογής των προτύπων της σειράς ISO 9000 (2004), η τεχνική επιτροπή 176 του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ISO τα προηγούμενα χρόνια ξεκίνησε μια μεγάλη συζήτηση για την αναμόρφωση και προσαρμογή τους στις σημερινές απαιτήσεις της αγοράς. Κατέληξε στις τελικές προτάσεις της το καλοκαίρι του 2000 και παρέπεμψε το τελικό κείμενο

---

<sup>6</sup> Αρβανιτογιάννη Σ.Ι 2002:σελ 103



προς έγκριση. Το Νοέμβριο του 2000, εκδόθηκε από το ISO η αναθεωρημένη σειρά προτύπων ISO 9000 : 2000.

Οι αλλαγές στη σειρά των προτύπων περιλαμβάνουν<sup>7</sup>, την σύμπτυξη των ISO 9001 : 2004 το ISO 9001 : 2000 (απαιτήσεις του προτύπου), όπως επίσης και την σύμπτυξη του ISO 8402 και μέρος του ISO 9000-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9000: 2000 (αρχές και ορολογία – λεξικό). Επιπλέον την αναθεώρηση του ISO 9004-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο, το ISO 9004 : 2000 (οδηγίες για βελτιώσεις στην απόδοση της επιχείρησης), όπως και την σύμπτυξη του ISO 10011 με τα ISO 14010, ISO 14011 και ISO 14012 σε ένα καινούργιο πρότυπο (οδηγίες) για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας και περιβαλλοντικών συστημάτων (ονομάζεται ISO 19011).

Οι κυριότερες αλλαγές που έχουν ενσωματωθεί στο νέο πρότυπο ISO 9001:2000 και ISO 9004: 2000 αναφέρονται στη νέα δομή προσανατολισμένη στις διαδικασίες, που υποστηρίζεται από μια πιο λογική σειρά των περιεχομένων του προτύπου, η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, ως ένα σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη του συστήματος ποιότητας. Επιπλέον υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο της ανώτατης διοίκησης ο οποίος περιλαμβάνει τη δέσμευσή της στην ανάπτυξη και βελτίωση του συστήματος ποιότητας, συνυπολογισμό κανονισμών και νομικών απαιτήσεων, καθώς και καθορισμό μετρήσιμων στόχων σε κάθε σχετική λειτουργία και επίπεδο του οργανισμού<sup>8</sup>.

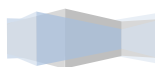
Έχει γίνει συγκεκριμένη αναφορά τις αρχές της διαχείρισης ποιότητας, και λαμβάνονται υπόψη τα οφέλη και οι ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών (επιχείρησης, πελατών, εργαζομένων κλπ.), επίσης δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στη διαθεσιμότητα των πόρων και καθορίζεται η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης , καθώς και οι μετρήσεις επεκτείνονται στο σύστημα, στις διαδικασίες και στο προϊόν. Μία σημαντική αλλαγή στο νέο πρότυπο ISO 9000 είναι ότι περιέχει μόνο 4 παραγράφους αντί των 20 του ISO 9001:2004<sup>9</sup>.

### **Τα πρότυπα της σειράς ISO 14.000**

<sup>7</sup> Τσιότρας, 2003: 257- 260

<sup>8</sup> Τσιότρας 2003: 257-260

<sup>9</sup> Mullins, L. J., 1996



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

Το βασικό διεθνές πρότυπο που καθορίζει τις προδιαγραφές για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι:

- ✚ Το πρότυπο ISO 14001:2004 που αναπτύχθηκε από τον οργανισμό ISO (International Organisation for Standardisation). Το πρότυπο αυτό ανήκει στην σειρά διεθνών προτύπων ISO 14000.
- ✚ Παράλληλα με το πρότυπο ISO 14001:2006, έχει θεσπισθεί και ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός EMAS.

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

- ✚ Ταυτόχρονη συστηματική προσέγγιση και επίτευξη των περιβαλλοντικών και επιχειρηματικών στόχων
- ✚ Κέρδη από την εξοικονόμηση φυσικών πόρων
- ✚ Μείωση του κόστους επεξεργασίας και απόρριψης λυμάτων
- ✚ Βελτίωση της γενικής εικόνας της επιχείρησης προς το ευρύ κοινό
- ✚ Ελαχιστοποίηση των προστίμων από παραβάσεις της νομοθεσίας<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Βασιλόπουλος Μ., 2008



## Το διεθνές πρότυπο ISO 14001

Ο (International Organization for Standardization) είναι ένας διεθνής οργανισμός, εξειδικευμένος στη δημοσίευση προτύπων με 180 Τεχνικές Επιτροπές, που αναπτύσσουν διεθνή πρότυπα, στοχεύοντας στη διευκόλυνση της διεθνούς ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών και την ανάπτυξη διεθνούς συνεργασίας, στη σφαίρα των Πνευματικών, επιστημονικών, τεχνολογικών και οικονομικών δραστηριοτήτων. Το 2006 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), διαβλέποντας τις ανάγκες της αγοράς, και με την εμπειρία των Προηγούμενων προτύπων ISO 9000 για τη διασφάλιση της ποιότητας Προϊόντων και των διαδικασιών τους, υιοθέτησε τα διεθνή Πρότυπα της σειράς ISO 14000 για θέματα διασφάλισης της Ποιότητας του περιβάλλοντος<sup>11</sup>.

**Πίνακας 2 Τα Πρότυπα της σειράς ISO 14000**

Αριθμός	Τίτλος	Τύπος
ISO 14001	Συστήματα Διαχείρισης Περιβάλλοντος- Προδιαγραφές & οδηγίες χρήσης	IS
ISO 14004	Συστήματα Διαχείρισης Περιβάλλοντος – Γενικές οδηγίες επί των αρχών, Συστημάτων & υποστηρικτικών τεχνικών	IS
ISO 14010	Οδηγίες για περιβαλλοντική επιθεώρηση- Γενικές αρχές	IS
ISO 14011/1	Οδηγίες για περιβαλλοντική επιθεώρηση – Διαδικασίες επιθεώρησης - Επιθεώρηση Συστημάτων Διαχείρισης Περιβάλλοντος	IS
ISO 14012	Οδηγίες για περιβαλλοντική επιθεώρηση – Απαιτούμενα προσόντα των επιθεωρητών περιβάλλοντος	IS
ISO 14015	Εκτιμήσεις των περιβαλλοντικών θεμάτων	NWI
ISO 14020	Αρχές και στόχοι του περιβαλλοντικού σήματος	CD
ISO 14021	Περιβαλλοντικό σήμα- Όροι & επεξηγήσεις	DIS
ISO 14022	Περιβαλλοντικό σήμα – Σύμβολα	CD
ISO 14023	Περιβαλλοντικό σήμα – Μέθοδοι επαλήθευσης & ελέγχου	WD
ISO 14024	Περιβαλλοντικό σήμα – Οδηγός διαδικασιών πιστοποίησης	CD
ISO 14031	Αξιολόγηση της περιβαλλοντικής επίδοσης	WD
ISO 14040	Εκτίμηση κύκλου ζωής προϊόντων – Αρχές & Οδηγίες	DIS
ISO 14041	Εκτίμηση κύκλου ζωής προϊόντων – Σκοπός & Ανάλυση απογραφής	DIS
ISO 14042	Εκτίμηση κύκλου ζωής προϊόντων – Εκτίμηση συνεπειών	CD
ISO 14043	Εκτίμηση κύκλου ζωής προϊόντων – Ερμηνείες	CD
ISO 14050	Ορισμοί & όροι – ορολογία της επιτροπής ISO/TC 207/SC	DIS

1. PWI Σε προκαταρτικό στάδιο NP = Σε στάδιο μελέτης WD= Προσχέδιο
2. CD =Σχέδιο επιτροπής

<sup>11</sup> McDonough, A.M.,2003



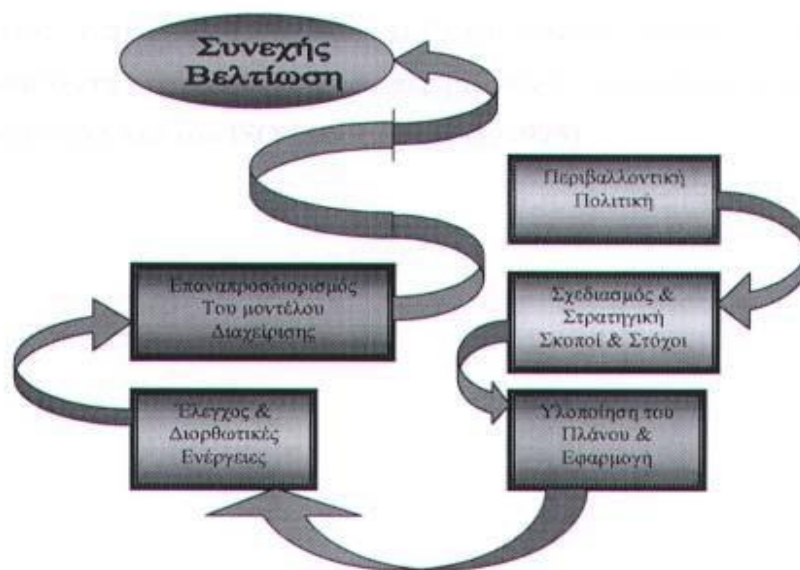
3. DIS = Προσχέδιο διεθνούς προτύπου (ISO)
4. FDIS = Τελικό σχέδιο διεθνούς προτύπου (ISO)
5. IS = Διεθνές πρότυπο (ISO)

Το ISO 14001 αποτελεί μοντέλο για ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που επιδέχεται αξιολόγηση από φορείς πιστοποίησης.

Σύμφωνα με το πρότυπο αυτό (ISO, 2006):

- ✚ Ο σχεδιασμός ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης στηρίζεται στον εντοπισμό εκείνων των εργασιών μίας εταιρείας που επιβαρύνουν το Περιβάλλον.
- ✚ Καθορίζονται οι στόχοι, που οδηγούν σε μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, ποσοτικοποιούνται και ορίζονται οι απαραίτητες διαδικασίες, των οποίων η διαρκής εφαρμογή εξασφαλίζει την επίτευξή τους.
- ✚ Ελέγχονται, ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποιητική εφαρμογή τους και, αν χρειαστεί, γίνονται οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.
- ✚ Παράλληλα, καταγράφονται οι υπευθυνότητες του προσωπικού που εκτελεί αυτές τις διαδικασίες, το οποίο και εκπαιδεύεται κατάλληλα. (Καράμπελα Α., 2001)

**Σχήμα 6: Τα στάδια σχεδιασμού και εφαρμογής ΣΠΔ σύμφωνα με το ISO 14001**



## 2.10 Σύστημα οικολογικής διαχείρισης και ελέγχου (EMAS)

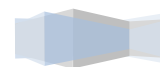
Το Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Οικολογικού Ελέγχου, γνωστό και ως κανονισμός EMAS, αντιπροσωπεύει μια σχετικά καινούργια προσέγγιση στην προστασία του περιβάλλοντος, μέσω της χρήσης των μηχανισμών της αγοράς. Το EMAS έχει ως στόχο να προαγάγει τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων σε θέματα περιβάλλοντος. Είναι ένα σύστημα που επιτρέπει σε οργανισμούς να αναλάβουν, σε εθελοντική βάση, τη δέσμευση να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους σε θέματα περιβάλλοντος.

Το EMAS είναι από τις λύσεις που προωθήθηκαν από την Ε.Ε. στα πλαίσια του 5ου Περιβαλλοντικού Προγράμματος Ανάπτυξης που είχε ως στόχο την 'πρόκληση' της βιώσιμης ανάπτυξης. Το σύστημα άρχισε να λειτουργεί τον Απρίλιο του 2005 και αναθεωρήθηκε το 2001<sup>12</sup>.

Το EMAS είναι εφαρμόσιμο σε κάθε οργανισμό του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα που αναλαμβάνει τη δέσμευση να βελτιώσει την περιβαλλοντική του επίδοση. Εφαρμόζεται από τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (Νορβηγία, Ισλανδία, Λιχτεστάιν). Το EMAS στοχεύει στη προώθηση των συνεχών περιβαλλοντικών επιδόσεων των οργανισμών (Κανονισμός 761/2001) με: Κατάρτιση και εφαρμογή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης από τους οργανισμούς, Συστηματική, αντικειμενική και περιοδική αξιολόγηση των επιδόσεων των συστημάτων αυτών, Ενημέρωση ως προς τις περιβαλλοντικές επιδόσεις, και ανοικτό διάλογο με το κοινό και άλλους ενδιαφερόμενους, ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό, καθώς και κατάλληλη εκπαίδευση και διαρκή επιμόρφωση οι οποίες διευκολύνουν την δραστήρια συνεργασία στα καθήκοντά τους. Ο κανονισμός του EMAS προχωρά λίγο περισσότερο και ζητά επικυρωμένη περιβαλλοντική δήλωση, την οποία διαβιβάζει ο οργανισμός στον αρμόδιο φορέα του κράτους μέλους, και εφόσον εγκριθεί, δημοσιοποιείται και παίρνει το δικαίωμα συμμετοχής στο EMAS<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Καράμπελα Α., 2001

<sup>13</sup> Κανονισμός EMAS 1836/93



## 2.11 Βήματα εφαρμογής του (EMAS)

Στη συνέχεια καταγράφεται μία σύντομη παρουσίαση των βημάτων εφαρμογής, που χρειάζεται να εφαρμόσει ένας οργανισμός, για την συμμετοχή του στο EMAS.

Στη διαδικασία εφαρμογής ο όρος ‘οργανισμός’ χρησιμοποιείται σύμφωνα με τον ορισμό που παρουσιάστηκε από τον νέο Κανονισμό 761/2001/EK.

Η περιβαλλοντική πολιτική παρέχει την αρχική κατεύθυνση για το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Με την πολιτική ο οργανισμός δεσμεύεται για συνεχείς περιβαλλοντικές βελτιώσεις, για τη συμμόρφωση του με τη σχετική περιβαλλοντική νομοθεσία και για τη διασφάλιση περιβαλλοντικά υπεύθυνης συμπεριφοράς από όλο το προσωπικό του.

### ***Η περιβαλλοντική πολιτική πρέπει να:***

- Γίνεται γραπτώς
- Υιοθετείται από το ανώτατο διοικητικό επίπεδο
- Επανεξετάζεται περιοδικά και ενδεχόμενα αναθεωρείται από τη διοίκηση (με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων).
- Είναι διαθέσιμη στο κοινό
- Περιβαλλοντική Ανάλυση.

### ***Ο κανονισμός του EMAS απαιτεί η ανάλυση να παράγει δύο αποτελέσματα:***

- Καταχώρηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- Καταχώρηση νομοθετικών, ρυθμιστικών και άλλων απαιτήσεων που περιλαμβάνονται στην πολιτική.





Η ανάλυση απαιτεί τη δημιουργία ενός αρχείου με την καταγραφή, ανάλυση και αξιολόγηση όλων των περιβαλλοντικών παραμέτρων που διέπουν το χώρο δραστηριοτήτων και τη δημιουργία ενός αρχείου με όλους τους σχετικούς κανονισμούς και νομοθετικές ρυθμίσεις που καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες αυτού.

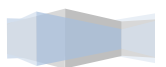
Το πλεονέκτημα της διεξαγωγής μιας ανάλυσης είναι ότι παρέχει στην εταιρεία μία χρήσιμη εποπτική εικόνα των περιβαλλοντικών συνθηκών, μία εικόνα που πιθανόν να μην είχε προηγουμένως. Επίσης, παρέχει συνήθως νέες ιδέες ως προς το που και πως μπορούν να γίνουν βελτιώσεις και εξοικονομήσεις<sup>14</sup>.

## 2.12 Η περιβαλλοντική δήλωση

Η δήλωση είναι ένα μέσο πληροφόρησης του κοινού για την περιβαλλοντική πρόοδο που επιτεύχθηκε σε σχέση με τις διεργασίες που έλαβαν χώρα, με πλεονέκτημα ότι ο οργανισμός δημιουργεί ένα καθολικό και αξιόπιστο έντυπο για τις περιβαλλοντικές συνθήκες και δραστηριότητες που την επηρεάζουν, το οποίο μπορεί να διανεμηθεί σε πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους, και να χρησιμοποιηθεί σε γενικότερες διαφημιστικές προσπάθειες. Με τη δήλωση ο οργανισμός επιθυμεί να βελτιώσει την εικόνα της ανάμεσα στους 'γείτονές του' αλλά και στο κοινό γενικότερα, και να τονίσει την περιβαλλοντική ευθύνη που τον διέπει. Κάποια από τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη σε αυτή τη διεργασία αφορούν τους πελάτες του, τους επενδυτές του, τις ασφαλιστικές εταιρείες, τους προμηθευτές του, περιβαλλοντικές μη κυβερνητικές οργανώσεις, ΜΜΕ, κ.α.

Η περιβαλλοντική δήλωση πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Περιγραφή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο συγκεκριμένο χώρο που εφαρμόζεται το ΣΠΔ.
- Αξιολόγηση όλων των σημαντικών περιβαλλοντικών θεμάτων που έχουν σχέση με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες.



<sup>14</sup> Spedding L.S., Jones D.M., Dering C.J., 2003

- Σύνοψη των αριθμητικών δεδομένων σχετικά με όλες τις περιβαλλοντικές πτυχές του.
- Άλλους παράγοντες που αφορούν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις.
- Παρουσίαση της πολιτικής, του προγράμματος και του συστήματος διαχείρισης του οργανισμού για το περιβάλλον για το συγκεκριμένο χώρο δραστηριοτήτων.
- Την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας για την υποβολή της επόμενης δήλωσης.
- Το όνομα του διαπιστευμένου επιθεωρητή περιβάλλοντος.
- Περιβαλλοντική Επικύρωση & Καταγραφή

Ο κανονισμός του EMAS προβλέπει την εξωτερική επικύρωση της περιβαλλοντικής δήλωσης και του συστήματος διαχείρισης από ένα διαπιστευμένο περιβαλλοντικό επιθεωρητή που θα οδηγήσει στην καταγραφή του οργανισμού σύμφωνα με τον Κανονισμό.

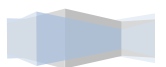
*Το λογότυπο του EMAS μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο στις ακόλουθες περιπτώσεις (Κανονισμός 761/2001/EK):*

1. Σε επικυρωμένες περιβαλλοντικές δηλώσεις.
2. Σε επιστολόχαρτα καταχωρημένων οργανισμών.
3. Σε πληροφοριακό υλικό που προβάλλει τη συμμετοχή ενός οργανισμού στο EMAS.

Το λογότυπο μπορεί να χρησιμοποιείται, επίσης, από τους οργανισμούς, σε συνδυασμό με περιβαλλοντικές πληροφορίες, όπως ενημερωτικά φυλλάδια που συνδέονται με δραστηριότητες, προϊόντα και υπηρεσίες, με την προϋπόθεση ότι οι πληροφορίες και οι αναφορές περιλαμβάνονται στην περιβαλλοντική δήλωση και έχουν επικυρωθεί από τον επιθεωρητή, και το λογότυπο συνοδεύεται από τις λέξεις «επικυρωμένες πληροφορίες».

*Το λογότυπο δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις παρακάτω περιπτώσεις (Κανονισμός 761/2001/EK)*










1. Σε προϊόντα ή στη συσκευασία τους



2. Σε συνδυασμό με συγκριτικούς ισχυρισμούς αναφορικά με προϊόντα, δραστηριότητες και υπηρεσίες
3. Σε διαφημίσεις για προϊόντα, δραστηριότητες και υπηρεσίες.

## 2.13 Οφέλη και κόστη εφαρμογής Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης


Μια αποδοτική περιβαλλοντική διαχείριση, κρίνεται ότι αποτελεί παράγοντα της βιωσιμότητας των οργανισμών στο προσεχές μέλλον, διότι<sup>15</sup>:

-  Η περιβαλλοντική συνείδηση των πελατών, των προμηθευτών, των καταναλωτών
-  και των συνεργατών, αυξάνει, όπως και των αρχών, των τραπεζών και των ασφαλιστικών οργανισμών αυξάνει.
-  Η κατανάλωση στρέφεται σε προϊόντα κατασκευασμένα με φιλικούς προς το περιβάλλον τρόπους.
-  Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί με περιβαλλοντικό προσανατολισμό καρπώνονται επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις δανείων.
-  Οι τεχνικές για την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων επηρεάζουν τον κύκλο της ζωής τους
-  Η περιβαλλοντική νομοθεσία γίνεται αυστηρότερη, η εφαρμογή της ολοένα και πιο σκληρή και με προσωπικές ευθύνες για τους διευθυντές των επιχειρήσεων
-  Οι περιβαλλοντικές εισφορές και φόροι αυξάνονται συνέχεια
-  Οι πληροφορίες για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των παραγωγικών δραστηριοτήτων επιβάλλεται να δημοσιοποιούνται στις αρχές και την κοινή γνώμη.
-  Η αγορά του περιβάλλοντος είναι πλέον σημαντική

---

<sup>15</sup> Environmental Management Services International (EMSI), 2009



 Οι τιμές της ενέργειας και των πρώτων υλών θα συνεχίσουν να αυξάνουν

## **ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ Σ.Π.Δ.**

Στις ασφάλειες υπάρχει η δυνατότητα εξασφάλισης χαμηλότερων ασφαλίσεων, λόγω της εφαρμογής προληπτικών μέτρων, καθώς υπάρχουν αρκετά νομικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή ΣΠΔ, που βοηθούν στην αποφυγή ποινικών και αστικών συνεπειών, αφού υπάρχει μία τεκμηρίωση της τήρησης των θεσμοθετημένων προδιαγραφών όσον αφορά τις περιβαλλοντικές εκροές. Ο οργανισμός έχει την δυνατότητα να ξεκαθαρίσει τους περιβαλλοντικούς του, αλλά και τους επιχειρηματικούς του στόχους. Δημιουργείται μία αυξημένη περιβαλλοντική συνείδηση στους εργαζόμενους στον οργανισμό και παράλληλα μειώνεται ο κίνδυνος πρόκλησης ατυχημάτων πάνω στην εργασία.

Η εφαρμογή ενός ΣΠΔ από έναν οργανισμό δημιουργεί πολλά πλεονεκτήματα στην αγορά που κινείται αυτός, γιατί η εφαρμογή αυτού αποτελεί ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και στο περιβάλλον μιας και σημαντικό μέλημα του έχει τη προστασία του.

## **ΚΟΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ Σ.Π.Δ.**

Τα πιθανά κόστη εφαρμογής ενός ΣΠΔ από έναν οργανισμό είναι<sup>16</sup>:

- Κόστος επένδυσης και υποδομών
- Κόστος εξωτερικών συμβούλων - πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού που θα κάνει την «προετοιμασία» για την εφαρμογή.
- Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού.
- Κόστος υπεύθυνου περιβαλλοντικής διαχείρισης οργανισμού (εσωτερικός επιθεωρητής)

---

<sup>16</sup> Αραβώσης Κ., 2009

- Κόστος μελέτης
- Μικρό κόστος δημοσιοποίησης
- Μεγαλύτερο φορτίο εργασίας - επιπλέον εργατοώρες

Το συνολικό κόστος δεν είναι το ίδιο για κάθε οργανισμό πράγμα που εξαρτάται από το μέγεθος των οργανισμών (εργαζόμενοι - υποδομές), καθώς και από την προϋπάρχουσα εμπειρία που υπάρχει πάνω στην εφαρμογή ΣΠΔ<sup>17</sup>

## 2.14 Σύγκριση εφαρμογής ISO 14001/ EMAS

Το ISO 14001 είναι πιο δημοφιλές από το EMAS και οφείλεται:

1. Στη διεθνή αναγνώριση που έχει το ISO 14001. Στη Νορβηγία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο αντιστοιχούν περίπου ισάριθμες καταχωρήσεις επιχειρήσεων στο ISO 14001 και στο EMAS. Στη Γερμανία και την Αυστρία, οι καταχωρήσεις σύμφωνα με το EMAS υπερτερούν κατά πολύ τις αντίστοιχες καταχωρήσεις σύμφωνα με το ISO 14001, γεγονός που πιθανότατα οφείλεται στην πετυχημένη πολιτική προώθησης του EMAS που ακολουθούν οι δύο αυτές χώρες και η οποία θα έπρεπε να παραδειγματίσει και τις υπόλοιπες χώρες.
2. Το ISO 14001 είναι πιο δημοφιλές από το EMAS, είναι το γεγονός ότι το ISO 14001 αναφέρεται μόνο στην εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, ενώ το EMAS έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις, όπως έχει προαναφερθεί (π.χ. συμμόρφωση με τη νομοθεσία, δημοσιοποίηση περιβαλλοντικής δήλωσης), και κρίνεται αυστηρότερο.
3. Υπάρχουν κοινές απαιτήσεις του προτύπου με τα πρότυπα για τα συστήματα ποιότητας ISO 9000. Έτσι, για επιχειρήσεις που ήδη εφαρμόζουν Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με τα ISO 9000, είναι πιο εύκολο και πιο οικονομικό να εφαρμόσουν ΣΠΔ σύμφωνα με το ISO 14001.



<sup>17</sup> Kurt R. - Gleckman H., 2008

**Στόχος του προτύπου είναι:**

- Ø Να στηρίξει την προστασία του περιβάλλοντος και την πρόληψη κατά της μόλυνσης του περιβάλλοντος σε ισορροπία με τις κοινωνικοοικονομικές ανάγκες.
- Ø Σκοπός είναι να παρέχει στους οργανισμούς στοιχεία ενός αποτελεσματικού συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, που να μπορεί να συγκροτηθεί με άλλους επιχειρησιακούς τομείς, ώστε να συμβάλει στην επίτευξη των περιβαλλοντικών και οικονομικών στόχων.

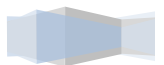
*Ένα τέτοιο σύστημα θα δώσει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να δημιουργήσει και να εκτιμήσει τις διαδικασίες του ώστε:*

- Να δημιουργήσει μια περιβαλλοντική πολιτική και αντικειμενικούς σκοπούς
- Να πετύχει συμμόρφωση με αυτούς
- Να επιδείξει τη συμμόρφωση αυτή σε άλλους

**Το ISO 28000**

**ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO/PAS 28000:2005** στοχεύει στα εξής:

- Ø Στη βελτίωση της διαχείρισης της ροής των φορτίων
- Ø Στην καταπολέμηση των υφαρπαγών
- Ø Στην αντιμετώπιση της πειρατείας και των τρομοκρατικών επιθέσεων
- Ø Στη δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος για τη διεθνή εφοδιαστική αλυσίδα.
- Ø Καθορίζει τις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιήσει η επιχείρηση για να καθιερώσει, να εφαρμόσει, να διατηρήσει και να βελτιώσει Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας.
- Ø Ενσωματώνει την προσέγγιση της διεργασίας, που εμπεριέχεται και στα άλλα Πρότυπα Διαχείρισης Συστημάτων όπως τα ISO 9001:2000 και ISO 14001:2004



- Ø Συμπεριλαμβάνει τον κύκλο Σχεδιάζω - Υλοποιώ - Ελέγγω - Ενεργώ, την απαίτηση για συνεχή βελτίωση και τα στοιχεία ανάλυσης της επικινδυνότητας του ISO 14001:2004

## 2.15 Το σύστημα HACCP

Το σύστημα HACCP το οποίο αναφέρεται ως ανάλυση επικινδυνότητας και κρίσιμων σημείων, είναι ένα σύστημα το οποίο δημιουργήθηκε το 1959 στις ΗΠΑ για τις ανάγκες της NASA με σκοπό τη μηδενική πιθανότητα προβλήματος. Από το 2003 με τη κοινοτική οδηγία 94/43 EC είναι υποχρεωτική η εφαρμογή του συστήματος στα κράτη μέλη της Ε.Ε. Οι κίνδυνοι τους οποίους το συγκεκριμένο πρόγραμμα προσπαθεί να αντιμετωπίσει είναι οι βιολογικοί, οι χημικοί και οι φυσικοί<sup>18</sup>. Οι βιολογικοί κίνδυνοι έχουν τη μεγαλύτερη επικινδυνότητα για μια εταιρία. Διακρίνονται σε μικροβιολογικές και μικροβιολογικούς κινδύνους. Στη πρώτη κατηγορία ανήκουν οι ενοχλητικοί οργανισμοί όπως (έντομα, τρωκτικά), ενώ στη δεύτερη έχουμε βακτήρια, ιούς, παράσιτα κ.λπ. Οι χημικοί κίνδυνοι αναλύονται σε δύο κατηγορίας και αναφέρονται από τη μια σε φυσικές χημικές ενώσεις και από την άλλη σε χημικές ενώσεις που προστέθηκαν από τον άνθρωπο. Τέλος οι φυσικοί κίνδυνοι οφείλονται στη παρουσία ξένων σωμάτων τα οποία πιθανόν να προκαλέσουν ασθένειες, δηλητηριάσεις κ.λπ.

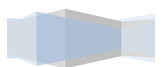
Το σύστημα HACCP ( Hazard Analysis and Critical Control Points - Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους σκοπούς:

1. ανάλυση των πιθανών κινδύνων στη λειτουργία μιας επιχείρησης παραγωγής τροφίμων.
2. αναγνώριση και έλεγχο των σημείων σε εκείνες τις λειτουργίες από τις οποίες μπορεί να προκύψουν κίνδυνοι για τα τρόφιμα
3. αναγνώριση και εφαρμογή αποτελεσματικού ελέγχου και παρακολούθησης.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει στην κατοχή της ένα έγγραφο το οποίο να περιγράφει λεπτομερώς το Σχέδιο Ελέγχου Κινδύνων της επιχείρησης.

---

<sup>18</sup> Αρβανιτογιάννης Ι.Σ,2006: 1-10



## 2.16 Τεκμηρίωση συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Η Τεκμηρίωση (Documentation) του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι μια από τις σημαντικότερες απαιτήσεις της ΔΟΠ.

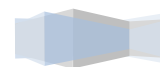
**Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένο με τα εξής στοιχεία:**

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

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

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

Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:



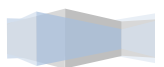


- Ø Το Εγχειρίδιο Ποιότητας (Quality Manual) το οποίο είναι το ανώτερο έγγραφο του Συστήματος και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy), την περιγραφή του Συστήματος και την αποτύπωση των Διεργασιών.
- Ø Τις Διαδικασίες (Procedures) δηλαδή γραπτές προδιαγραφές λειτουργίας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

## 2.17 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Total Quality Management

Το μοντέλο της (ΔΟΠ) θεμελιώθηκε από τους Juran και Crosby και αποτελεί σε γενικές γραμμές μια φιλοσοφία η οποία χρησιμοποιεί μερικές βασικές αρχές (δέσμευση, συμμετοχή, γνώση, συνεχής βελτίωση, εστίαση στον πελάτη αλλά και στους προμηθευτές κ.α.) και έναν μεγάλο αριθμό εργαλείων και τεχνικών (ομάδες βελτίωσης, αποτίμηση ποιότητας, ανάπτυξη πολιτικών ποιότητας, στατιστικά εργαλεία κλπ) με σκοπό να δημιουργηθούν σε έναν οργανισμό οι κατάλληλες δραστηριότητες και έννοιες της ΔΟΠ σε πρακτικό επίπεδο (Brown & Wiele, 2006). Η φιλοσοφία του μοντέλου της ΔΟΠ είναι δυναμική, βασίζεται στη συνεχή βελτίωση και την αλλαγή και σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα και τις συμπεριφορές μέσα στον οργανισμό. Υπό αυτή την έννοια δίνει σε έναν οργανισμό μεγάλα περιθώρια ευελιξίας σε ότι αφορά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του μοντέλου για την διαχείριση και κυρίως την βελτίωση της ποιότητας προς όφελος του πελάτη.

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



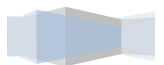
Στην διεθνή βιβλιογραφία η κριτική επικεντρώνεται στα μειονεκτήματα του ISO 9000 έναντι του μοντέλου της ΔΟΠ εστιάζοντας κυρίως:

- ο στον γραφειοκρατικό χαρακτήρα του,
- ο στην έλλειψη ευελιξίας λόγω της ανάγκης συμμόρφωσης
- ο στις διαδικασίες και προδιαγραφές και
- ο κυρίως στο ότι εντέλει η διασφάλιση ενός επιπέδου ποιότητας βάση καθορισμένων προδιαγραφών δεν σημαίνει ότι διασφαλίζεται ή ακόμα περισσότερο επιτυγχάνεται και ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας στις υπηρεσίες – προϊόντα προς τους πελάτες.

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

## 2.18 Επιλογή του κατάλληλου μοντέλου διασφάλισης ποιότητας

Η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας και η απόκτηση του ανάλογου πιστοποιητικού, προσδίδει στον οργανισμό μια σειρά από πλεονεκτήματα τα οποία σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης είναι (Τσιότρας 2003: 257-260), η ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε όλες τις αγορές του εσωτερικού και του εξωτερικού, η αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη, αλλά και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Επίσης η βελτίωση της οργάνωσης του οργανισμού και του συστήματος ποιότητας που διαθέτει, και της αποδοτικότητας της επιχείρησης μέσω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής, όπως και η απόδειξη ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις



συγκεκριμένων προδιαγραφών. Τέλος πλεονέκτημα αποτελεί το διαβατήριο για προϊόντα ή υπηρεσίες που διέπονται από υποχρεωτικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

## 2.19 Το εγχειρίδιο ποιότητας

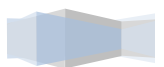
Κάθε διαδικασία ορίζει ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση εργασιών. Κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες σε αυτούς που ενεργούν. Κάθε τμήμα της εταιρείας είναι υπεύθυνο για την προετοιμασία αναθεώρησης και συντήρησης των διαδικασιών αλλά και των οδηγιών που αφορούν τις δραστηριότητές του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

Οι διαδικασίες αναθεωρούνται από τον Υπεύθυνο Διοίκησης Ποιότητας. σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος. Επίσης η τεκμηρίωση του συστήματος περιλαμβάνει προδιαγραφές προϊόντων ή υπηρεσιών, μεθόδους δειγματοληψίας, ελέγχους και αξιολογήσεις αποτελεσμάτων εισροών, εκροών στις διεργασίες όπου και όταν απαιτείται καθώς και προδιαγραφές συνθηκών υπό τις οποίες υλοποιούνται συγκεκριμένες διεργασίες (όπου και όταν απαιτείται). Επίσης περιλαμβάνει μεθόδους δειγματοληψίας, ελέγχου συγκεκριμένων παραμέτρων ποσοτικά εκτιμώμενων (πρώτων και βοηθητικών υλών, παραγωγής φαγητών και εδεσμάτων),. ακόμα περιλαμβάνει τεκμηρίωση αποτελεσμάτων ελέγχων ή καταγραφή συλλεγόμενων δεδομένων (όπου και όταν απαιτείται), αλλά και αποτελεσμάτων επεξεργασίας δεδομένων (όπου και όταν απαιτείται),. οδηγίες εργασίες (όπου και όταν απαιτείται) ,και εξωτερικά έγγραφα που εντάσσονται στο Σ.Δ.Π. όπως η εν ισχύ έκδοση σχετικής νομοθεσίας που διέπει τη λειτουργία της επιχείρησης.

## 2.20 Τα βραβεία ποιότητας

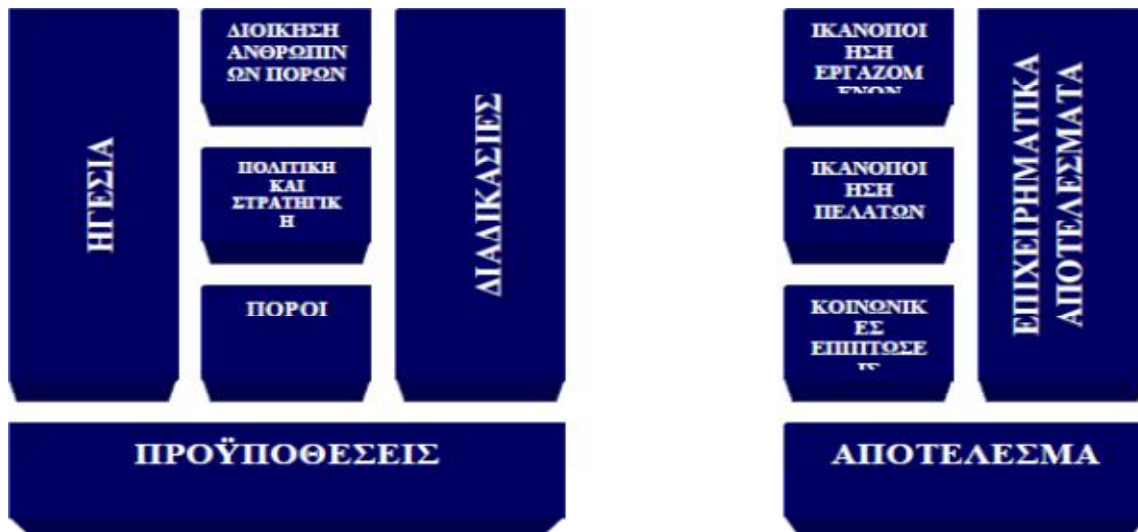
Η αναφορά μας στα βραβεία ποιότητας θα ξεκινήσει από το E.Q.M (European Quality Management Award). Το συγκεκριμένο απονέμεται μια φορά το χρόνο στους οργανισμούς εκείνους οι οποίοι αποδεδειγμένα είναι οι καλύτεροι εκφραστές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το συγκεκριμένο βραβείο απονέμεται από τον οργανισμό E.F.Q.M (European



Foundation for Quality Management). Ο συγκεκριμένος οργανισμός εποπτεύει από το 2000 το Ευρωπαϊκό πρότυπο ποιότητας σε σχέση με 9 κριτήρια ενός ιδανικού μοντέλου. Τα κριτήρια αυτά παρουσιάζονται στο ΣΧΗΜΑ 7. Συγκεκριμένα:

**Σχήμα 7 :Τα κριτήρια ενός ιδανικού μοντέλου**



Πηγή: Στεφανάτος Σ. 2000), Προγραμματισμός Ποιότητας, ΕΑΠ, σελ 120

Συνεχίζοντας θ' αναφερθούμε στο βραβείο Malcolm Baldrige, το συγκεκριμένο θεσμοθετήθηκε το 1987 ως Εθνικό Βραβείο Ποιότητας στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Στους σκοπούς του βραβείου εντάσσονται η προαγωγή της κατανόησης των απαιτήσεων τελειότητας, αποδοτικότητας και ανταγωνιστικής βελτίωσης, όπως επίσης και η παροχή και ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές. Κάθε χρόνο δίνονται δυο βραβεία σε καθεμία από τις ακόλουθες κατηγορίες οργανισμών: μεταποιητικές βιομηχανίες, εταιρίες παροχής υπηρεσιών και μικρές εταιρίες.

Το συγκεκριμένο βραβείο αποτελείται από επτά κατηγορίες<sup>19</sup>: Ηγεσία, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Εστίαση στο πελάτη και στην αγορά, Πληροφόρηση και ανάλυση, Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους, Διοίκηση Διαδικασιών, Επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με ανταγωνισμό. Τέλος θα κλείσουμε τη συγκεκριμένη ενότητα με την αναφορά στο βραβείο Deming. Το συγκεκριμένο θεσμοθετήθηκε το 1950 και απονέμεται σε ετήσια βάση προς τιμήν του μεγάλου θεωρητικού της ποιότητας. Τα κριτήρια αξιολόγησης του συγκεκριμένου βραβείου είναι δέκα.

<sup>19</sup> Στεφανάτος Σ, 2000:120-122

Συγκεκριμένα: Πολιτικοί και στόχοι, Οργανισμός και διεργασίες, Εκπαίδευση, Διοίκηση Πληροφοριών, Ανάλυση, Προτυποποίηση, Έλεγχος, Διασφάλιση Ποιότητας, Αποτελέσματα, Μελλοντικά σχέδια.

## 2.21 Σχέσεις ομάδων συμφερόντων κατά ISO 9000 και ISO 22000:2005

Τα δύο ISO (ISO 9000 και ISO 22000:2005) αναφέρονται στις σχέσεις προμηθευτή αγοραστή σ' αναφορές που κάνουν σε σχέση με την αξιολόγηση του δεύτερου. Ουσιαστικά αναπτύσσουν συνιστάμενες αξιολόγησης τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ο αγοραστής για να επιλέξει κάποιον από τους επικείμενους προμηθευτές. Οι συνισταμένες αυτές έχουν να κάνουν με τρία διαφορετικά επίπεδα μελέτης των προμηθευτών. Συγκεκριμένα<sup>20</sup>:

1. Πως αυτός διασφαλίζει των ποιότητα των προϊόντων που προτίθεται να τη προμηθεύσει.
2. Το επίπεδο των ελαττωματικών από τους ελέγχους που ασκεί η επιχείρηση στα εισερχόμενα από τον προμηθευτή.
3. Το επίπεδο εξυπηρέτησης από τον προμηθευτή.
4. Εξασφάλιση προμηθειών.



---

<sup>20</sup> Τσόγιος Α. 2009

# Κεφάλαιο 3. Συστήματα ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο

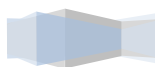
---

## 3.1 Η εφαρμογή των αρχών ποιότητας στη διαδικασία των κρατήσεων

Μέχρι το 2010, υπολογίζεται ότι περίπου 1 δισεκατομμύριο άνθρωποι θα ταξιδέψουν ανά τον κόσμο στα πλαίσια των διακοπών τους (Karen Ho, 2003: 379-392). Αυτός ο αριθμός είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο του 2005, όπου είχαν ταξιδέψει 567 εκατομμύρια. Τη συγκεκριμένη περίοδο, οι τουρίστες έκαναν κρατήσεις σε ξενοδοχεία που τους παρείχαν τις περισσότερες δυνατές παροχές. Γι αυτό το λόγο τα ξενοδοχεία προσπάθησαν να εκσυγχρονισθούν παρέχοντας τις επιπρόσθετες διευκολύνσεις, όπως δωμάτια με τηλέφωνο, διαδικτυακές υπηρεσίες και γενικά πέρα από τις παραδοσιακές παροχές προσπαθούσαν να διαφοροποιηθούν, εστιάζοντας σε τεχνολογικές διαφοροποιήσεις. Ανεξάρτητα πάντως από τις επιπρόσθετες παροχές, παρατηρήθηκαν ξενοδοχεία τα οποία παρ' όλες τις επενδύσεις που έκαναν, δε μπόρεσαν να πετύχουν αύξηση στις πωλήσεις τους. Αυτό το φαινόμενο μάστιζε τη ξενοδοχειακή βιομηχανία για χρόνια, σύμφωνα με τον (Grohmann 1966:73-80), τα ξενοδοχεία επί πολλά χρόνια ξόδεψαν εκατομμύρια δολάρια να προβληθούν. Παρόλα' αυτά και λόγω των προβλημάτων που αντιμετώπιζαν, κυρίως στο τμήμα κρατήσεων δε μπόρεσαν ν' αποσβεστούν τα λεφτά που είχαν επενδύσει.

Σ' έρευνα που διεξήχθη από τους Harley and Witt το 2002, επιβεβαιώθηκαν τα συμπεράσματα του Grohmann. Η έρευνα αναφέρεται σε 83 ξενοδοχεία. Ουσιαστικά οι ερευνητές μελέτησαν τις τηλεφωνικές απαντήσεις του τμήματος κρατήσεων των ξενοδοχείων σχετικά με τις παροχές που προσέφεραν τα τελευταία στους επίδοξους πελάτες τους. Η έρευνα απέδειξε ότι τα ξενοδοχεία έχαναν στην πώληση, λόγω των προβλημάτων που διαπιστώθηκαν στην πρώτη επαφή με σκοπό την κράτηση δωματίου.

Συγκεκριμένα εντοπίστηκαν τ' ακόλουθα προβλήματα:



1. Το 35% των εισερχόμενων τηλεφωνημάτων δεν απαντήθηκαν.
2. Το 77% των ξενοδοχείων δε ζήτησαν πληροφορίες για τους πελάτες, οπότε και δε μπόρεσαν να τους στείλουν κατάλληλες πληροφορίες, σχετικά με τις παροχές που πρόσφεραν.
3. Μόλις το 2% των ξενοδοχείων ανταποκρίθηκε σωστά, είτε καλώντας το πελάτη να δει από κοντά τις παροχές που πρόσφεραν είτε καλύπτοντας μ' επιτυχία τις απορίες τους.

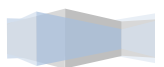
Το μεγάλο ποσοστό αποτυχίας, το οποίο παρατηρήθηκε στην εξυπηρέτηση του πελάτη, από το τμήμα των κρατήσεων αποδεικνύει την αδυναμία των ξενοδοχείων να μετατρέψουν σε κέρδος την πρόθεση πραγματοποίησης κράτησης των επίδοξων πελατών τους<sup>21</sup>. Μια μεταγενέστερη μελέτη των Harley and Witt το 2004, αναφέρει πως τα ξενοδοχεία μπορούν να ρευστοποιήσουν τις marketing δράσεις τους, μέσα από τη χρήση των μάρκετινγκ εργαλείων.

*Τα εργαλεία μάρκετινγκ ορίστηκαν αργότερα από τον Bearden et al (2000), ως η βάση της οργανωτικής φιλοσοφίας, η οποία θα πρέπει να εστιάζει σε 6 στοιχεία:*

1. Σκοπός του οργανισμού είναι η ικανοποίηση του πελάτη.
2. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι απόρροια συνδυασμένων προσπαθειών από τη πλευρά του οργανισμού.
3. Ο οργανισμός θα πρέπει να εστιάζει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία.
4. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων στην ενημέρωση των πελατών.
5. Η ανάπτυξη των εργαζόμενων θα πρέπει να σχετίζεται με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών.
6. Χρήση δεικτών αξιολόγησης για τη καλύτερη απόδοση του προσωπικού και τη καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

---

<sup>21</sup> Abbey, 2008:100-110

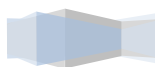


Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι τα ξενοδοχεία δε δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη διαδικασία των κρατήσεων. Συγκεκριμένα δε θεωρούν κομμάτι του ευρύτερου μάρκετινγκ τις κρατήσεις για αυτό το λόγο δεν επενδύουν, όπως θα έπρεπε στα παραπάνω στοιχεία τα οποία και θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη λειτουργία τους. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα δείξουμε τη σημασία των εργαλείων μάρκετινγκ στη διαδικασία των κρατήσεων αλλά και πως οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, μπορούν να τις πλαισιώσουν ώστε το ξενοδοχείο να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

### 3.2 Ανταπόκριση στις κρατήσεις

Η λειτουργική ανταπόκριση στις κρατήσεις γίνεται μέσω τηλεφώνου ή τηλεομοιότυπου, μέσω γραμμάτων και μέσω του διαδικτύου. Σκοπός είναι ανεξάρτητα από το μέσο, ο πελάτης να έχει άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του. Ένα ξενοδοχείο πρέπει να είναι προσανατολισμένο με βάση τις ανάγκες των πελατών του. Το ξενοδοχείο είναι αυτό που πρέπει να επιλέξει ποιος από τους παραπάνω τρόπους ενδείκνυται, για τη καλύτερη ενημέρωση του κοινού. Με βάση τον Forsyth (2009), τα γράμματα αρχειοθετούνται, αντίθετα με τα τηλέφωνα τα οποία δε μένουν (εφόσον συνήθως δεν αποθηκεύονται). Ο συνδυασμός των δυο μέσων επιφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σ' ένα ξενοδοχείο. Τα ξενοδοχεία δε πρέπει και δε μπορούν να παραβλέψουν τις κρατήσεις. Οι βασικές πηγές κερδών για τα ξενοδοχεία είναι η υποδοχή και τα επισιτιστικά τμήματα, οι οποίες και οι δύο βασίζονται στη διαδικασία των κρατήσεων. Το κόστος της λανθασμένης και εκτός συγκεκριμένων ορίων απάντησης μπορεί να προσδώσει: 1.Αρνητική εικόνα για ένα ξενοδοχείο, 2.Έλλειψη της τωρινής και της μελλοντικής ευκαιρίας να φιλοξενήσει το ξενοδοχείο τους συγκεκριμένους πελάτες τέλος αρνητικές εντυπώσεις στους ενδιαφερόμενους αλλά και στα προσφιλή τους πρόσωπα μέσω της διασποράς εντυπώσεων (word of mouth).

Από την άλλη, η σωστή ανταπόκριση από τις κρατήσεις μπορεί να προσδώσει: Καλή σχέση με τους ενδεχόμενους πελάτες, αύξηση της πελατείας, καλή εξωτερική εικόνα μέσω της διασποράς εντυπώσεων (word of mouth), ενίσχυση στη διαφήμιση και στη προώθηση αλλά και στη κάλυψη των αναγκών των πελατών. Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι οι κρατήσεις, είναι η βάση εσόδων για ένα ξενοδοχείο, οπότε και τα





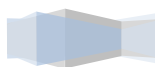
ξενοδοχεία θα πρέπει να επενδύουν στις σωστές διαδικασίες ανταπόκρισης και κάλυψης των αναγκών των πελατών. Η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στις κρατήσεις είναι ένα μέσο βελτίωσης αυτών αλλά και ενίσχυσης των στρατηγικών-μάρκετινγκ, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των κρατήσεων.

### 3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις κρατήσεις

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκφράζεται στο ξενοδοχειακό τομέα και ειδικά στις κρατήσεις μέσα από το τρίπτυχο: πώληση της σωστής υπηρεσίας, στο σωστό πελάτη, στη σωστή τιμή. Το τρίπτυχο αυτό εκφράζει τη ποιότητα στις κρατήσεις των ξενοδοχείων. Συγκεκριμένα οι κρατήσεις θα πρέπει ν' απαντούν τη σωστή στιγμή, να πωλούν τη κατάλληλη υπηρεσία ανάλογα με τον πελάτη και να προωθούν τις τιμές του ξενοδοχείου, με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να το επιλέγουν για τη διαμονή τους (Sanchez F, 2005:136-146). Οι Choi και Cho το 2000 χρησιμοποίησαν κάποια ποιοτικά πρότυπα τα οποία καθόρισαν ότι μπορούν να βελτιώσουν τη διαδικασία των κρατήσεων για τα ξενοδοχεία.

Συγκεκριμένα τα πρότυπα αυτά είναι τα' ακόλουθα:

- Κάλυψη της ζήτησης μέσω ιστορικών δεδομένων, τα οποία μπορούν να δώσουν χρήσιμα στοιχεία στο ξενοδοχείο για την οργάνωση των κρατήσεων και την ανάπτυξη συγκεκριμένων ποιοτικών δεδομένων.
- Συγκεκριμένη διαδικασία πρόβλεψης της διαθεσιμότητας (booking forecast), που δίνει τη δυνατότητα σ' ένα ξενοδοχείο να διαχειρισθεί την επισκεψιμότητα, αλλά και να καλύψει μ' επιτυχία τις ανάγκες των πελατών του.
- Κάλυψη αναγκών και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, με βάση τμηματοποίησης της αγοράς (market segmentation).
- Ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων χειρισμού με σεβασμό στις ανάγκες του πελάτη και σκοπό τη πρόβλεψη επερχόμενων δυσκολιών.
- Ανάπτυξη μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων.



Συγχρόνως η ποιότητα στις κρατήσεις, μεταφράζεται και σε επιπρόσθετες παροχές. Συγκεκριμένα (Sanchez F, 2005:136-146):

1. Ο αντίκτυπος των οργανωμένων γεγονότων - εκδηλώσεων, τοπικές ομορφιές, ήθη και έθιμα συναρτήσκει πάντα του περιβάλλοντος τα οποία τα διέπει οικονομικός, κοινωνικός, πολιτικός, τεχνολογικός χαρακτήρας.
2. Η δομή του ξενοδοχείου πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτη, ώστε ανά πάσα στιγμή να καλύπτει κάθε ανάγκη των εισερχόμενων πελατών.
3. Έλεγχος της διαμονής πλαισιωμένος από δράσεις οι οποίες ικανοποιούν το κοινό.
4. Πολιτικές, οι οποίες ικανοποιούν το κοινό όπως η άμεση κράτηση, πλαισιωμένη πάντα από επιπρόσθετες παροχές.

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

### **3.4 Η έννοια της ποιότητας γενικά στον τομέα των υπηρεσιών και ειδικότερα στον κλάδο των ξενοδοχείων**

Πέρα από την πλειάδα ορισμών που υπάρχουν για την ποιότητα και όσους έχουν αναφερθεί στο πρώτα κεφάλαια, κρίνεται σκόπιμο να παρατεθεί και αυτός που προέρχεται από το British Standards Institution. Σύμφωνα με αυτόν, η ποιότητα ορίζεται ως « το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητα της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες» (BSI, 1983). Για την πληρέστερη κατανόηση του παραπάνω ορισμού πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες που αναφέρονται στον παραπάνω ορισμό.

Αυτός ο προσδιορισμός των αναγκών μπορεί και πρέπει να γίνεται μέσα στην κάθε επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση οι ανάγκες είναι άμεσα εξαρτημένες από τους στόχους που θέτει η κάθε επιχείρηση. (Juran, 1984 και Garvin, 2000). Στον ακόλουθο ορισμό κατά Garvin «Ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες και όχι απλά να τους προστατεύουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις». Από τα παραπάνω συνεπάγεται ότι «κάθε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής

ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το πόσο εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της» (Βαρβαρέσσος-Σωτηριάδης, 2003:3).

Ένας πιο σύνθετος ορισμός προσεγγίζει την ποιότητα ως εξής: «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες έχουν αναγνωριστεί και ενσωματωθεί στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες» (Murdick et al., 2000). Έτσι λοιπόν, «η ποιότητα δεν μπορεί να αποτιμηθεί σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει να ανταποκρίνεται / αντιστοιχεί στις προσδοκίες της πελατείας» (Βαρβαρέσσος-Σωτηριάδης, 2003:4). Αρχικά, η ποιότητα σαν έννοια, ήταν μονοδιάστατη με στόχους και αναφορές που προσέγγιζαν μόνο το φάσμα του ελέγχου. Στη σημερινή εποχή έχει μετεξελιχθεί σε μία έννοια όπου έχει διευρυνθεί και στα ευρύτερα πλαίσια της συμπεριλαμβάνονται η ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών, καθώς και η αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρήσεων, καλύπτοντας ολόκληρο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Η ποιότητα αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης, όπου σκοπός της είναι η συνεχής αναζήτηση βελτίωσης όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία. (Tenner and De Toro, 2002 και Gilbert and Joshi, 2005)..

Για να υπάρχουν καλύτερα λειτουργικά αποτελέσματα στο ξενοδοχειακό κλάδο θα πρέπει η ποιότητα να αντιμετωπίζεται ως στρατηγικό ζήτημα και όχι απλά σαν ένα συνεπαγόμενο αποτέλεσμα άλλων διαδικασιών ή σαν ένα τμήμα διαφόρων διαδικασιών. Αν η ποιότητα αντιμετωπιστεί σαν βασικός πυλώνας προσέγγισης του ξενοδοχειακού προϊόντος, τότε η θετική επίδρασή της θα γίνει αντιληπτή όχι μόνο στον πελάτη – καταναλωτή, αλλά και στον ίδιο το μικρόκοσμο της επιχείρησης. Η υιοθέτηση προ-ενεργητικής στρατηγικής σχετικά με την ποιότητα αποτελεί έναν ακρογωνιαίο λίθο όπου υποστηρίζονται όλα τα συστατικά στοιχεία του παραγωγικού συστήματος και των τομέων εξυπηρέτησης. (Jones & Lockwood, 1989: 149:167).

Ο ορισμός του BSI για την ποιότητα όπως διατυπώθηκε πιο πάνω, δίνει την εντύπωση αρχικά τουλάχιστον, ότι είναι μία ολοκληρωμένη προσέγγιση. Όμως στην πραγματικότητα, διακρίνονται σημεία ασάφειας που αφορούν στον εντοπισμό και στην ενσωμάτωση στην υπηρεσία ή στο προϊόν των αναγκών των πελατών-καταναλωτών.



Σημαντικό ρόλο επίσης παίζει και η έκταση στην οποία οι πελάτες – καταναλωτές νιώθουν ότι οι ανάγκες τους έχουν επαρκώς ικονοποιηθεί. (Murdick et al., 2000). Η εξυπηρέτηση αποτελεί ένα σύνθετο πλέγμα όπου εμπλέκεται το προϊόν, άυλο, από ή σύνθετο και ο καταναλωτής είτε ενδιάμεσος (mediator) είτε ο τελικός.

Στην προκειμένη περίπτωση, ένας καταναλωτής επιθυμεί να κάνει μία κράτηση ενός δωματίου σε μία ξενοδοχειακή μονάδα. Ο καταναλωτής θα βιώσει την εξυπηρέτηση από κάποιον υπάλληλο του ξενοδοχείου και με βάση την εμπειρία που θα βιώσει ακόμα και στο επίπεδο της αρχικής παρουσίασης του προϊόντος, θα αποφασίσει αν θα προχωρήσει στο επόμενο στάδιο που είναι η απόφαση αγοράς ή μη του συγκεκριμένου προϊόντος. Το προϊόν ενδέχεται να είναι άριστα στημένο και να παρουσιάζεται άρτια κατά την άποψη της διοίκησης της μονάδας. Παρόλα αυτά κάποιοι δυνητικοί πελάτες θα προχωρήσουν σε κατανάλωση και κάποιοι όχι. Ο παράγοντας που παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην απόφαση του πελάτη, είναι το κατά πόσο έχει επιτευχθεί από την πλευρά της επιχείρησης να ενσωματωθούν στο προϊόν οι προσδοκίες που θα έκαναν τον καταναλωτή να το αποδεχθεί και να προχωρήσει στο στάδιο της αγοράς. Κατά τους Baker και Crompton οι ίδιοι οι πελάτες αποτελούν μέρος της εμπειρίας εξυπηρέτησης και λόγω αυτού μεταφέρουν στο ίδιο το προϊόν ένα σύνολο προσδοκιών και αντιλήψεων που δεν μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση. (Baker & Crompton, 2000).

Στο παραπάνω παράδειγμα προκύπτουν και κάποιες άλλες παράμετροι που μπορεί να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην αγορά του συγκεκριμένου ξενοδοχειακού προϊόντος. Ένας από αυτούς είναι αν ο τρόπος παρουσίασης του προϊόντος είναι σύμφωνος με αυτόν που έχει επιλέξει η επιχείρηση και αν υπάρχει ομοιογένεια παρουσίασης του από όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτήν. Δεύτερος καθοριστικός παράγοντας είναι ο έλεγχος σε τακτά χρονικά διαστήματα των προσδοκιών του πελάτη.

Γνωρίζοντας ότι οι ανάγκες μεταβάλλονται και μάλιστα με ταχύ ρυθμό στις ημέρες μας, είναι πολύ εύκολο να εμμένει η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε σύνολο προσδοκιών που πλέον είναι ξεπερασμένες από τον καταναλωτή με ότι επιπτώσεις αυτό συνεπάγεται. Ένας εξίσου σημαντικός ορισμός περί Ποιότητας δίδεται από τον Wyckoff σύμφωνα με τον οποίο: «Ποιότητα είναι ο βαθμός υπεροχής / εξαιρετικής επίδοσης που επιδιώκεται και ο έλεγχος μεταβλητότητας στην επίτευξη αυτής της υπεροχής στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της πελατείας» (Wyckoff, 1984).

Σε σχέση με τους υπόλοιπους ορισμούς Ποιότητας, ο ορισμός του Wyckoff προσδίδει μία πιο θετική διάσταση στην ποιότητα και είναι χρήσιμος διότι εμπεριέχει δύο σημαντικές ιδέες (Βαρβαρέσσος και Σωτηριάδης, 2003).

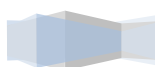
Ο σχεδιασμός ποιότητας των προϊόντων με την προϋπόθεση ότι η διοίκηση ενισχύει και παρακολουθεί το προϊόν. Με βάση το παραπάνω, ο σχεδιασμός της ποιότητας αποτελεί το σημείο αφετηρίας για την ανάπτυξη του πιο κατάλληλου μανάτζμεντ ποιότητας. Η παραπάνω ιδέα αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο σε μία στρατηγική ποιότητας (Randall and Senior, 2002).

Η έκταση όπου το προϊόν ικανοποιεί το σύνολο των αναγκών του πελάτη. Στον ξενοδοχειακό κλάδο υπάρχει μία ιδιαιτερότητα. Οι περιφερειακές ανάγκες παίζουν πρωτεύοντα ρόλο σε σχέση με τις βασικές ανάγκες όπως είναι η ξεκούραση, η εστίαση, ο ύπνος. Και αυτό γιατί οι βασικές ανάγκες θεωρούνται αυτονόητο ότι θα ικανοποιηθούν. Τη διαφοροποίηση την κάνουν οι περιφερειακές (Haywood, 1983). Οι συνείδησή τους οι τουρίστες έχουν αναπτύξει την εικόνα ενός ξενοδοχείου και έχουν προτυποποιήσει κάποιες από τις υπηρεσίες του και τις παροχές του σε τέτοιο βαθμό όπου δεν εκπλήσσονται όταν οι προσδοκίες τους εκπληρώνονται. Και αυτό γιατί η οποιαδήποτε ικανοποίηση των προσδοκιών τους για βασικές ανάγκες θεωρείται δεδομένη. Για να δημιουργηθεί ουσιαστική ικανοποίηση, θα πρέπει η εξυπηρέτηση να υπερβεί την ικανοποίηση των βασικών αναγκών. Συνεπώς, η ικανοποίηση τόσο των κοινωνικών, όσο και των ψυχολογικών αναγκών του καταναλωτή, είναι το μέσο που θα οδηγήσει στην τελική ικανοποίηση του. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το προϊόν θα πρέπει να συγκλίνει προς την έννοια της Ολικής Ποιότητας<sup>22</sup>.

### 3.5 Προϋποθέσεις επίτευξης υψηλού επιπέδου ποιότητας σε ξενοδοχεία

Η ηγεσία πρέπει να αποδέχεται την ποιότητα και τις αρχές της και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να εφαρμοστεί μοντέλο ποιότητας που να οδηγεί σε εξαιρετικά αποτελέσματα. Πρέπει να αποτελούν το καλό παράδειγμα σε όλες τις ενδοεπιχειρησιακές δραστηριότητες και μονίμως να ενισχύουν το ηθικό των υπαλλήλων εμμένοντας σε θέματα ποιότητας. Άλλος παράγοντας, εξίσου σημαντικός,

<sup>22</sup> Teare, 2006



που σίγουρα μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση στην προσαρμογή της με σκοπό την επιτυχία είναι το «πάθος». (Peters, 1987). Σύμφωνα με τον Peters, «τα περισσότερα συστήματα ποιότητας αποτυγχάνουν για ένα ή δύο λόγους: έχουν ένα σύστημα χωρίς πάθος ή πάθος χωρίς σύστημα».

Άρα, η ποιότητα ως σύστημα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ζήτημα που αφορά στην ανάπτυξη προγραμμάτων ασφαλείας ποιότητας ή στην εφαρμογή τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα όραμα που συνεχώς θα αναπτύσσεται και θα επικοινωνεί στους ενδοεπιχειρησιακούς κόλπους, όπου η ολική ποιότητα θα αποτελεί μέλημα όλων των εμπλεκομένων. Η ανάπτυξη της ανάλογης εταιρικής κουλτούρας αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην συμβολή όλης της επιχείρησης στην επιτυχία των προγραμμάτων ολικής ποιότητας που εφαρμόζονται. Οι απαραίτητες προϋποθέσεις που οδηγούν σε επίτευξη εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω (Βαρβαρέσσος-Σωτηριάδης, 2003:1-16):

Το κατάλληλο είδος μανάτζμεντ (συμμετοχικό και επίπεδο), η ύπαρξη κουλτούρας και επιχειρηματικού πνεύματος, η δέσμευση και το πάθος για υπεροχή στην εξυπηρέτηση (Simmons and Teare, 2003), η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μανάτζμεντ, η υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τους απαραίτητους πόρους και κίνητρα, η ενεργός εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού με εξουσιοδότηση για άμεση και επιτόπια αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας.

### 3.6 Θεωρία ελλείμματος στην ποιότητα

Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και εφαρμογής διαφόρων μοντέλων ποιότητας σχετικά με την εξυπηρέτηση, προκύπτει ένα ερώτημα ως αναφορά τη δημιουργία του χάσματος που υπάρχει ανάμεσα σε ένα προφανές και σε ένα υφιστάμενο σύστημα ποιότητας. Ο σχεδιασμός ενός τέτοιου συστήματος ποιότητας σε θεωρητικό επίπεδο, είναι πιθανόν να αποκλίνει στην πρακτική εφαρμογή του. Ένας τρόπος για να ξεπεραστούν τα πιθανά εμπόδια χάσματος, είναι η δημιουργία και περαιτέρω ανάπτυξη ορισμένων μοντέλων ποιότητας εξυπηρέτησης όπου προτυποποιούνται πέντε βασικά πεδία που πιθανολογείτε ότι μπορούν να προκύψουν προβλήματα ποιότητας.



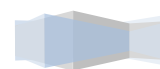
**Πίνακας 3 :**Το «μοντέλο των πέντε ελλειμμάτων» παροχής εξυπηρέτησης<sup>23</sup>

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

Ο παραπάνω πίνακας μας ονομάζει τα 5 ελλείμματα, που αποτελούν και σημεία κλειδιά για τη διοίκηση του ξενοδοχείου αναφορικά με την ποιότητα εξυπηρέτησης. (Parasuraman et al., 1985: 44-46). Στο πρώτο έλλειμμα της τοποθέτησης, περιλαμβάνεται το ενδεχόμενο η υπηρεσία που προσδοκά να βρει ο πελάτης - καταναλωτής να μην ταυτίζεται με αυτό που η διοίκηση έχει κατανοήσει. Κατά συνέπεια, η διοίκηση μπορεί να εφησυχάζει και μη έχοντας αντιληφθεί τι ακριβώς συμβαίνει, αφού δεν έχει εντοπίσει το σφυγμό του πελάτη – καταναλωτή, να χάνει το ενδιαφέρον του κόσμου, που μοιραία στρέφεται σε ανταγωνιστικά προϊόντα.

Στο έλλειμμα της εξειδίκευσης, ελλοχεύει ο κίνδυνος η διοίκηση να μην έχει

<sup>23</sup> Πηγή: Brogowicz, A. A., Delene, L. M. And Lyth, D.M. (2000) «A synthesized Service Quality Model with Managerial Implications», International Journal of Service Industries Management, Vol. 1 (1), σσ. 27-45

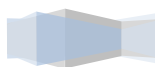


αντιληφθεί επακριβώς τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και να θεσπίζει χαμηλά επίπεδα εξυπηρέτησης τα οποία δεν συμπίπτουν με τις προσδοκίες του. Σε μία τέτοια περίπτωση, η επιχείρηση δημιουργεί δυσαρεστημένο κοινό και ταυτόχρονα προδίδει την εμπιστοσύνη του. Έτσι για παράδειγμα, αν κάποιος από τη διοίκηση αποφασίσει ότι για λόγους περικοπής εξόδων, οι βάρδιες της υποδοχής δεν θα καλύπτονται επαρκώς με τον ανάλογο αριθμό ατόμων, τότε οι καθυστερήσεις που θα δημιουργηθούν ακόμα και τριών λεπτών να είναι, θα δημιουργήσουν παρέκκλιση από τις διαδικασίες άσπογης εξυπηρέτησης που υπάρχουν και δεν θα περάσουν απαρατήρητες από τον καλεσμένο.

Μία τέτοια ενέργεια δείχνει επίσης, ότι η ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν κινητοποιεί μηχανισμούς για να ανιχνεύσει τις ανάγκες του κοινού και σε βάθος χρόνου αυτό θα οδηγήσει σε συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς της.

Σαν τρίτο έλλειμμα παρουσιάζεται αυτό της παροχής εξυπηρέτησης. Ακόμα και σε περιπτώσεις όπου η διοίκηση μετά από ενδεδειγμένες έρευνες έχει εντοπίσει τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, δεν συνεπάγεται ότι έχει αντιπαρέλθει κάθε είδους δυσκολίας σε θέματα που άπτονται της ποιότητας και της διοίκησής της. Και αυτό γιατί πάντα υπάρχει το ενδεχόμενο αποτυχίας στον σχεδιασμό και στην υποστήριξη της οργανωτικής δομής της.

Το έλλειμμα επικοινωνίας συνδέει το προϊόν με την διαφήμιση και την προώθησή του. Αρκετές φορές και στην προσπάθειά τους να βρουν άμεση απήχηση στο κοινό – στόχο, οι διαφημιστές σχεδιάζουν και προτείνουν καμπάνιες βασισμένες σε σλόγκαν και εντυπωσιακές φράσεις. Αυτό από μία πρώτη άποψη είναι θετικό με την έννοια ότι η διαφήμιση πετυχαίνει το στόχο της που δεν είναι άλλος από το να γνωστοποιηθεί το ξενοδοχειακό προϊόν. Το ατόπημα είναι, ότι τις περισσότερες φορές οι φράσεις ή τα σλόγκαν που χρησιμοποιούνται δεν έχουν καμία σχέση με την πραγματική φύση του προϊόντος και δημιουργούν τέτοιες προσδοκίες στον πελάτη που είναι αδύνατον να καλυφθούν. Ο αρνητικός αντίκτυπος που δημιουργείται θίγει επίσης ζητήματα εμπιστοσύνης με το κοινό και ειλικρίνειας. Καλλιεργεί δε την εντύπωση ότι η επιχείρηση στην προσπάθειά της να διεκδικήσει όσο καλύτερο μερίδιο από την πίττα της αγοράς, δε διστάζει να χρησιμοποιήσει θεμιτά και αθέμιτα μέσα. Είναι προτιμότερο λοιπόν μία επιχείρηση να μην εμπλέκεται σε τέτοιου είδους δεσμεύσεις που δεν μπορούν να





καλύπτουν από το ίδιο το προϊόν, διότι ο αρνητικός αντίκτυπος αποδεικνύεται μεγαλύτερος.

Η αντίληψη αποτελεί το τελευταίο έλλειμμα σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα και εξετάζει, αν οι προσδοκίες του καταναλωτικού κοινού που προτιμά μία συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα., συμπορεύονται με την εμπειρία της εξυπηρέτησης. Προϋπόθεση αυτού είναι η διασφάλιση ότι υπάρχει θετική εντύπωση από το κοινό για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Η μονάδα μέσα από έναν ευχαριστημένο πελάτη επιθυμεί να συνεχίσει να διατηρεί τη θετική της εικόνα προσπαθώντας να καινοτομήσει. Ένας τρόπος για να το επιτύχει αυτό, είναι με τη χρήση της τεχνολογίας. Να κρατάει σε ένα αρχείο στοιχεία όπως προσωπικές προτιμήσεις κατά τη διάρκεια της παραμονής του πελάτη και να τα χρησιμοποιεί προς ικανοποίησή του. Η επίδραση που θα έχει σε έναν πελάτη το γεγονός ότι κάποιος θυμούνται τις προτιμήσεις του, ακόμα και αν πρόκειται για κάποια λεπτομέρεια, θα είναι σίγουρα θετική και παράλληλα του διοχετεύεται και ένα μικρό στίγμα της φιλοσοφίας της επιχείρησης στον τομέα της φιλοξενίας.

### 3.7 Η ποιότητα κατά την ξενοδοχειακή αλυσίδα ITT-Sheraton

Η Sheraton μία από τις μεγαλύτερες και γνωστότερες παγκόσμιες αλυσίδες ξενοδοχειακών μονάδων, έχει δημιουργήσει ένα εσωτερικό εγχειρίδιο ποιότητας που ονομάζεται P.R.O.G.R.E.S.S. Με βάση αυτό, εκπαιδεύονται τα στελέχη της και οι υπάλληλοί της σε θέματα ποιότητας. Το εγχειρίδιο αυτό περιέχει και στοιχεία σχετικά με το πως ορίζεται η ποιότητα με σκοπό όσοι παρακολουθήσουν την εκπαίδευση να έχουν ενημερωθεί σφαιρικά για το αντικείμενο. Το P.R.O.G.R.E.S.S σχηματίζεται από τα αρχικά των παρακάτω φράσεων:

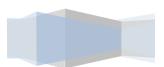
P: Pick the issue (Επιλέξτε το θέμα)

R: Research the current situation (Διερευνείστε την παρούσα κατάσταση)

O: Obtain root cause (Βρείτε τις βασικές αιτίες)

G: Generate possible improvements (Επιφέρετε τις πιθανές βελτιώσεις)

R: Run a pilot (Εφαρμογή του πιλοτικού προγράμματος)



E: Examine results (Εξετάστε τα αποτελέσματα)

S: Set up a transfer (Ξεκινήστε τη μεταβίβαση)

S: Seek further improvements (Αναζητήστε επιπλέον βελτιώσεις)

Σύμφωνα με αυτό το εγχειρίδιο, η ποιότητα, οι διαδικασίες της καθώς και οι αρχές της, έχουν εφαρμογή σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου χωρίς ιδιαίτερες προσαρμογές. Παίρνοντας την παραπάνω φράση σαν παραδοχή, μπορούμε επαγωγικά να συμπεράνουμε ότι είναι εφαρμόσιμο και στις κρατήσεις και μάλιστα δοκιμασμένο σε μεγάλη ξενοδοχειακή αλυσίδα με μεγάλο κοινό σε μέγεθος.

### 3.8 Οι αρχές ποιότητας για ξενοδοχειακές μονάδες

Πρόκειται για έξι αρχές που έχουν να κάνουν όπως αναλύονται παρακάτω (P.R.O.G.R.E..S.S. GREEK KIT Εργαλείων, 2000):

Αρχή 1: Βεβαιωθείτε ότι οι πελάτες ενθαρρύνουν την ποιότητα: Σύμφωνα με αυτό ο πελάτης έχει πάντα δίκιο. Για να βελτιωθεί η ποιότητα μέσα στην εταιρία, οι πελάτες πρέπει να είναι το επίκεντρο και να τους χρησιμεύουν σαν πυξίδα. Όλες οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες τους. Οι πληροφορίες που αντλούνται από αυτούς θα πρέπει να γίνονται η αφετηρία για προσδιορισμό των σημείων που χρειάζονται αλλαγές. Οι αποφάσεις δεν πρέπει να παίρνονται εσωτερικά για το τι σημαίνει ποιότητα στις κρατήσεις, αλλά με συμμετοχή των καλεσμένων στην όλη διαδικασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να είμαστε έτοιμοι να ακούσουμε τα παράπονά τους και τις όποιες υποδείξεις τους.

Έπειτα πρέπει να αξιολογηθούν και να τα αντιμετωπιστούν σαν ευκαιρία για βελτίωση. Όλοι στην εταιρία αποτελούν μία ομάδα που συνεργάζεται σε διάφορους τομείς και επίπεδα με σκοπό να εξυπηρετήσουν όσο πιο καλά γίνεται τον πελάτη που πληρώνει. Συνεπώς, ποτέ δεν παραδίδετε από κάποιον υπάλληλο σε κάποιον άλλο ελλιπής εργασία ή λάθη, διότι αυτά κατευθύνονται εις βάρος του πελάτη και αποδυναμώνουν το προφίλ της εταιρίας προς τα έξω. Η γνώση του πως χρησιμοποιεί κάποιος πελάτης τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας μονάδας είναι απαραίτητη για το προσωπικό του

ξενοδοχείου. Επίσης, η επαφή μαζί του με ερωτήσεις όπως «Είστε ικανοποιημένοι;» ή «Πως θα μπορούσαμε να σας εξυπηρετήσουμε καλύτερα;» αποτελεί έναν τρόπο για να ανοίξει ο διάυλος επικοινωνίας και ο πελάτης να εξωτερικεύσει την άποψή του. Η αξιοποίηση των πληροφοριών που μπορεί ένα ξενοδοχείο να συλλέξει, του δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχει ένα ζωτικό στόχο, αυτόν της απόκτησης πελατών για μία ζωή.

Αρχή 2: Να χειρίζεστε το κάθε τι σαν μία διαδικασία: Σαν διαδικασία ορίζεται μία σειρά από δραστηριότητες που φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μέσα στην επιχείρηση, κάθε δραστηριότητα, ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη ή πόσο μικρή είναι, πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μία διαδικασία ή σαν μέρος μιας μεγαλύτερης, που παράγει πληροφορίες, προϊόντα ή υπηρεσίες για τους πελάτες. Οι αξιόπιστες υπηρεσίες αποφέρουν σταθερά αποτελέσματα με την πάροδο του χρόνου, διασφαλίζοντας έτσι αναμενόμενα θετικές εμπειρίες για τους πελάτες. Συνεπώς, η πιο γνωστή διαδικασία θα ακολουθηθεί σαν η πιο σταθερή, μέχρι όμως να βρεθεί και να τυποποιηθεί μία καλύτερη που θα κοινοποιηθεί στην σε όλους όσους επηρεάζονται στην εταιρία. Σαφώς και η ποιότητα πρέπει να έχει σαν επίκεντρο τον πελάτη.

Αρχή 3: Να βελτιώνετε διαρκώς: Όσο προχωρούν τα χρόνια συντελείται πρόοδος σε διάφορους τομείς και υπάρχουν μεταβολές σε διάφορους τομείς της ζωής μας. Από αυτόν τον κανόνα δεν ξεφεύγει ούτε ο καταναλωτής. Αυτό, για την επιχείρηση που εργαζόμαστε, μπορεί να σημαίνει το να συμβαδίζει η φιλοσοφία της με τις ανάγκες του πελάτη στη σημερινή εποχή. Αλλά από την άλλη πλευρά, επιβάλλεται να μπορεί να εξελιχθεί και να μετασχηματιστεί η φιλοσοφία της σε συνάρτηση με τη μεταβολή των αναγκών του καταναλωτή. Ο δρόμος που οδηγεί μία επιχείρηση στην τελική επικράτηση στην αγορά είναι η διαρκής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η στασιμότητα δεν ευνοεί κανέναν άλλον παρά μόνο τους ανταγωνιστές. Μία επιχείρηση που θεωρείται πρωτοπόρος στον τομέα της, πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς με σκοπό τη διατήρηση των ηνίων σε όλα τα επίπεδα. Τις περισσότερες φορές οι άνθρωποι κατανοούν τη βελτίωση ως μεγάλα άλματα προς τα εμπρός.

Αν και η βελτίωση κάποιες φορές έρχεται με αυτόν τον τρόπο, τις περισσότερες φορές επιτυγχάνεται με απλά και μικρά βήματα. Έτσι επιτυγχάνεται η διαρκής βελτίωση και μαζί της αναπτύσσεται και το ομαδικό πνεύμα, η μαζική συμμετοχή και το αίσθημα



ζήλου. Αυτοί οι παράγοντες από μόνοι τους αποτελούν ισχυρό κίνητρο για καλύτερη απόδοση από την πλευρά του προσωπικού και τελικά συντελεί στην καλλιέργεια θετικού πνεύματος για την βελτίωση της ποιότητας.

Αρχή 4: Να ενισχύετε η ποιότητα από την αρχή: Η κακή ποιότητα κοστίζει και μάλιστα αρκετά. Ο άμεσος αντίκτυπος της κακής ποιότητας έρχεται από τις πωλήσεις οπότε «μεταφράζεται» αμέσως σε κέρδος που διέφυγε και δεν μπορεί να αναπληρωθεί λόγω της άυλης φύσης του ξενοδοχειακού προϊόντος. Σαν λύση σε αυτό το πρόβλημα θα πρέπει να υιοθετηθεί η πολιτική «Πρώτα η ποιότητα» που θα εξαρτάται από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Εφαρμόζοντας την ανωτέρω πολιτική, αφήνουμε σε δεύτερη θέση συμφέροντα που έχουν να κάνουν με το κόστος, τους μετόχους, το κεφάλαιο, τα αποκτήματα και εστιάζουμε αποκλειστικά στον πελάτη. Θεωρητικά, είναι εύκολο να εφαρμοστεί μία τέτοια πολιτική, αλλά στην πράξη πρέπει να προηγηθεί δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης ότι άμεση προτεραιότητα δίνεται στην ποιότητα και όλη η εταιρία πρέπει να συμμορφωθεί με την παραπάνω οδηγία από το υψηλότερο κλιμάκιο της ιεραρχίας μέχρι και το χαμηλότερο.

Οι εμπλεκόμενοι σε αυτήν τη διαδικασία οδηγούνται σε άμεση συμμόρφωση προς τη νέα πολιτική και τους γίνεται αντιληπτό ότι η αλάνθαστη εργασία είναι το ζητούμενο της εργοδοσίας από αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο ενσωματώνεται η ποιότητα σαν διαδικασία μέσα από μέτρα και έλεγχο της διαδικασίας και δεν είναι προσαρτημένη στην επιθεώρηση του τελευταίου βήματος. Κατά καιρούς, τέτοια προσήλωση στην ποιότητα επισκιάζει τα άμεσα οφέλη, αλλά μία αδιάλλακτη πολιτική του τύπου πρώτα η ποιότητα θα διασφαλίσει τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα μέσα από τη συνεχή ικανοποίηση του πελάτη.

Αρχή 5: Να λύνονται τα προβλήματα χρησιμοποιώντας γεγονότα και στοιχεία: Από τη στιγμή που εντοπίζεται ένα πρόβλημα, οι άνθρωποι που αποτελούν το προσωπικό μίας εταιρίας σκέφτονται ότι γνωρίζουν τη λύση. Αυτό αποτελεί και τον κύριο λόγο που οι εταιρίες μαστίζονται συνεχώς από τα ίδια προβλήματα. Πριν λυθούν τα προβλήματα, το πρώτο βήμα είναι να προσεγγισθούν τα προβλήματα μέσα από γεγονότα και συλλογή στοιχείων. Υπάρχουν αρκετά εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν στη συλλογή τέτοιων στοιχείων όπως είναι οι φόρμες ελέγχου, οι γραφικές παραστάσεις Pareto και τα διαγράμματα αιτίας και συνέπειας. Τα παραπάνω στοιχεία αφού συλλεχθούν θα πρέπει



να αναλυθούν και να κοινοποιηθούν και στα υπόλοιπα μέλη της εταιρίας. Το σημαντικό σημείο είναι να έχουν επισημανθεί οι βασικές αιτίες του προβλήματος πριν ξεκινήσει η διαδικασία να προσδιοριστούν οι πιθανές λύσεις. Όταν παρθούν οι αποφάσεις και εφαρμοστούν οι αλλαγές που θα επιφέρουν και τη λύση στο πρόβλημα, εξακολουθεί η μέτρηση και τα η παρακολούθηση των διαγραμμάτων καθημερινά για να διαπιστωθεί κατά πόσο έχει λυθεί ή έστω περιοριστεί το πρόβλημα. Αν στην κουλτούρα της εταιρίας συμπεριλαμβάνονται οι στόχοι της ποιότητας, του κόστους, του ηθικού και της παράδοσης, τότε οδηγείται σε αποφάσεις – λύσεις που ικανοποιούν τον πελάτη.

Αρχή 6: Να συμμετέχουν όλοι: Οι διαδικασίες που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη εμπλέκουν με κάποιο τρόπο όλα τα μέλη του προσωπικού, άρα η ποιότητα είναι μία στρατηγική που επιβάλλει την συμμετοχή όλων καθώς και τη δέσμευσή και αφοσίωσή τους. Έχοντας αντιληφθεί το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το προσωπικό στην ποιότητα, είναι ξεκάθαρο ότι πρέπει να ασχολούμαστε με την συνεχή ανάπτυξή του και την μέτρηση της επίδοσής του. Σημαντικό σημείο - κλειδί που επηρεάζει την ψυχολογία του και κατά συνέπεια την απόδοσή του είναι η συμπεριφορά των υψηλών κλιμακίων της ιεραρχίας προς αυτόν και γενικότερα η αξιοπρεπής συμπεριφορά. Όσο πιο ξεκάθαροι είναι οι στόχοι ποιότητας με επίκεντρο τον πελάτη, και όσο περισσότερο το προσωπικό είναι εξοικειωμένο με τα εργαλεία ποιότητας, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν για να υλοποιηθεί ο στόχος και μάλιστα σε βραχύ χρονικό διάστημα. Αρωγός σε αυτήν τη προσπάθεια είναι η συνεχής και η ποιοτική εκπαίδευση. Το κλίμα που οφείλει η επιχείρηση να καλλιεργήσει, είναι το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας, όπου όλες οι ιδέες είναι ευπρόσδεκτες και όλες οι προσπάθειες βελτίωσης των διαδικασιών και της ποιοτικής αναβάθμισης του τελικού προϊόντος προς κατανάλωση αναγνωρίζονται.

### 3.9 Στόχοι ποιότητας με επίκεντρο τον πελάτη

Οι επιχειρήσεις που σαν επίκεντρο ενδιαφέροντος αναφορικά με την ποιότητα έχουν τον πελάτη, πρέπει να εντοπίσουν τα στοιχεία εκείνα που τον επηρεάζουν και του δημιουργούν αίσθημα ικανοποίησης. Στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αυτοί οι παράγοντες είναι οι παρακάτω. Συγκεκριμένα (P.R.O.G.R.E..S.S. GREEK KIT



Εργαλείων, 2000): Η Ποιότητα η οποία αναφέρεται στη ποιότητα Προϊόντων και ποιότητα Υπηρεσιών, στο κόστος το οποίο αναφέρεται στη παραμέτρηση Δαπανών και στη μείωση Τιμών, στη παράδοση, στην ασφάλεια και τέλος στη συμμετοχικότητα των εργαζόμενων και το υψηλό ηθικό

Όταν επιλέγεται ένα θέμα προς επίλυση σε οποιοδήποτε τμήμα μίας ξενοδοχειακής μονάδας ή αλυσίδας, αν λάβουμε υπόψη τους παράγοντες που αναφέρονται στο παραπάνω σχήμα οδηγούμαστε σε λύση που σίγουρα θα ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό την παράμετρο της ικανοποίησης του πελάτη. Η ποιότητα είναι ο βαθμός αρτιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Στόχος είναι όχι μόνο να εκπληρωθούν αλλά και να ξεπεραστούν οι προσδοκίες του πελάτη παρέχοντας όσο το δυνατόν υψηλότερη ποιότητα. Το κόστος είναι οι δαπάνες που απαιτούνται για την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών. Στόχος είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα και να εξαιρεθούν οι δαπάνες, μειώνοντας συνεπώς τόσο το εσωτερικό κόστος όσο και το τελικό κόστος προς τον πελάτη. Η παράδοση είναι η μεταφορά των προϊόντων και των υπηρεσιών από την επιχείρηση προς τον καταναλωτή. Σαν στόχος εδώ τίθεται η έγκαιρη παράδοση, στο σωστό μέρος, στη σωστή ποσότητα και στην αναμενόμενη κατάσταση.

Η ασφάλεια είναι η αποφυγή τραυματισμών και ζημιών. Η ποιότητα υπηρεσιών σαφώς και βελτιώνεται όταν διασφαλιστούν: υγιές εργασιακό περιβάλλον, ασφαλείς εγκαταστάσεις, και ασφάλεια κατά τη διάρκεια της εργασίας. Το ηθικό είναι η εμπιστοσύνη και ο ενθουσιασμός του προσωπικού. Ο στόχος εδώ είναι η να δημιουργηθεί ένα τέτοιο περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να μαθαίνουν και να προοδεύουν, ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο οι άνθρωποι θα τυγχάνουν σωστής μεταχειρίσεως και κατά συνέπεια θα φέρονται σωστά ο ένας στον άλλον και στον πελάτη.

### 3.10 Η ποιότητα στο ξενοδοχειακό κλάδο σύμφωνα με το ελβετικό σήμα ποιότητας Q

Τη χρονιά του 2007 οι 12 πιο σημαντικοί τουριστικοί φορείς της Ελβετίας, συντονισμένοι από την Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού, οργάνωσαν την



«Πιστοποίηση Ποιότητας για τον Τουρισμό» με έπαθλο το σήμα ποιότητας Q. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω κάποιοι από τους τουριστικούς φορείς που συμμετείχαν: Hotel und Gastro Union (Ένωση Ξενοδόχων και Εστιατορίων), Societe Suisse de Hoteliers (Ένωση Ελβετών ξενοδόχων), Conference des Directeurs Regionaux (Ένωση περιφερειακών Διευθυντών Ξενοδοχείων). Ο σχεδιασμός του προγράμματος έγινε από το Ινστιτούτο ερευνών για την Αναψυχή και τον Τουρισμό (Institut de Recherches sur les Loisirs et le Tourism – FIF) του πανεπιστημίου της Βέρνης σε συνεργασία με την Ακαδημία Frey που εδρεύει στη Ζυρίχη και την υστήριξη του Υπουργείου Οικονομικών της χώρας.

#### **ΣΑΝ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΕΘΗΚΑΝ ΟΙ ΠΑΡΑΚΑΤΩ:**

- Η αύξηση συνείδησης ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις
- Η προώθηση συνεργασίας ανάμεσα στους εμπλεκόμενους παράγοντες με την παροχή υπηρεσιών
- Η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της ποιότητας των παροχών

Σύμφωνα με το Ελβετικό σήμα ποιότητας Q για τον τουρισμό, η ποιότητα στο ξενοδοχειακό χώρο, σε ότι αφορά στην προώθηση και στον έλεγχο ποιότητας σε όλους τους τομείς οργάνωσης, παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλους κλάδους υπηρεσιών:

- Η τουριστική επιχείρηση και ιδιαίτερα η ξενοδοχειακή έχει τη δυνατότητα να καθορίσει ευθείς εξαρχής το επίπεδο ποιότητας της εξυπηρέτησης ως προς τον πελάτη. Αναλόγως λοιπόν, μπορεί να δώσει έμφαση σε τομείς υπηρεσιών που τον διαφοροποιούν από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό και του δίνουν συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς την προσέλκυση πελατών.
- Έχοντας γνώση του επιπέδου παρεχομένων υπηρεσιών ανά τομέα, τότε η ίδια η επιχείρηση μέσω της διοικήσεώς της έχει τη δυνατότητα να προχωράει σε κινήσεις βελτίωσης με σαφήνεια γνωρίζοντας επακριβώς τα σημεία που χρειάζεται διορθωτικές κινήσεις.

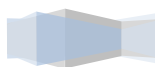


- Παράλληλα με την άρτια κατάρτιση και ανάπτυξη ανάλυσης των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης (SWOT- analysis: Strength, Weakness, Opportunities, Threats), οι διορθωτικές ενέργειες ως προς την ποιότητα είναι πιο εύστοχες και έγκαιρες.
- Η διεύθυνση της επιχείρησης, μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, μπορεί να αναπτύξει ιδέες και να προγραμματίσει ενέργειες βάσει πλάνου-σχεδίου δράσης.

Επειδή το πρόγραμμα βασίζεται στη συνεχή βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών στον τουριστικό κλάδο, προαπαιτείται ότι τα εμπλεκόμενα με το πρόγραμμα μέλη ενστερνίζονται τη σημασία της ποιότητας σε ότι αφορά την επιχείρησή τους. Μία από τις δεσμεύσεις του προγράμματος είναι η εγγύηση για μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης διαμέσων της ανάπτυξης ποιοτικά αναβαθμισμένων υπηρεσιών. Το μέγεθος της επιχείρησης δεν παίζει πρωτεύοντα ρόλο σε ότι αφορά στην ένταξη κάποιας επιχείρησης στο πρόγραμμα, αφού έχει προβλεφθεί εξαρχής διαφορετικός σχεδιασμός εφαρμογής του προγράμματος ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης σε συνδυασμό με επίπεδα ποιότητας. Η ποιότητα είναι μία έννοια που δεν αποκτάται από τη μία στιγμή στην άλλη αλλά απαιτεί συνεχή προσπάθεια σε όλα τα επίπεδα και για αυτό το λόγο θεωρείται σαν μία συνεχής διαδικασία.

Σκοπός του προγράμματος όπως είπαμε είναι η συνεχής βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών των τουριστικών επιχειρήσεων με απλά μέσα, χαμηλό κόστος, και προσαρμογή του προγράμματος στις ιδιαίτερες ανάγκες που έχει η εκάστοτε επιχείρηση. Το ίδιο το πρόγραμμα υπόκειται σε βελτιώσεις και εξελίσσεται με βάση τις ανάγκες της αγοράς. Διακρίνεται σε τρία στάδια δίνοντας τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να κινηθεί αυτόβουλα και να αποφασίσει μέχρι ποιο επίπεδο θα προσπαθήσει να αναπτύξει την ποιότητα. Για να μπορέσει να προχωρήσει σε επόμενο στάδιο θα πρέπει να έχει επιτυχώς εφαρμόσει το προηγούμενο στάδιο σε χρονικό ορίζοντα ως τρία χρόνια από την έναρξη εφαρμογής του.

### **Συνοπτικά ακολουθούν τα επίπεδα – στάδια:**





Επίπεδο 1: Μεταδώστε έναν «ιό» ποιότητας στο περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού ή του φορέα . Σε αυτό το επίπεδο η έμφαση επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της ποιότητας και στοχεύει στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Επίπεδο 2: Ελέγξτε την ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.

Επίπεδο 3: Εισάγετε την ολική ποιότητα διαχείρισης στην επιχείρηση. Στην πραγματικότητα μιλάμε για ένα σύστημα ολικής ποιότητας διαχείρισης που αναπτύσσεται συνεχώς και επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα παροχής υπηρεσιών και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Τα εργαλεία αυτού του επιπέδου δίνουν τη δυνατότητα για ανάπτυξη και εξασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Προϋποθέτει όμως υπεύθυνα άτομα που να ενστερνίζονται την προσπάθεια για ποιοτική ανάπτυξη της επιχείρησης. Σαν άμεσος στόχος τίθεται από την επιχείρηση, ο πελάτης – φιλοξενούμενος να αναγνωρίζει την ποιότητα όχι μόνο από τα διακριτικά σήματα, αλλά και να την αισθάνεται επίσης.

- Η επιχείρηση ορίζει έναν υπεύθυνο ποιότητας που εκπαιδεύεται ως quality coach και θέτει σαν προτεραιότητα να μεταδώσει τον «ιό» της ποιότητας στην επιχείρηση.
- Η εκπαίδευση του quality-coach είναι σεμινάριο στο οποίο του εξηγούνται τα τέσσερα όργανα εφαρμογής μεθόδων ανάπτυξης της ποιότητας (Αλυσίδες υπηρεσιών, Προφίλ ποιότητας, Διαχείριση παραπόνων και Σχέδιο Δράσης).
- Ο quality coach βοηθάει την επιχείρηση στο σχεδιασμό της εφαρμογής των τεσσάρων οργάνων στη βελτίωση ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Οι παραπάνω πληροφορίες υποβάλλονται στο Όργανο Ελέγχου.
- Αν ο έλεγχος δείξει ότι πληρούνται οι παραπάνω προϋποθέσεις, τότε απονέμεται το σήμα Ποιότητας Q για τρία έτη. Σε διαφορετική περίπτωση δίνεται μία χρονική παράταση με σκοπό να διορθωθούν ή να συμπληρωθούν οι ατέλειες και γίνεται νέος έλεγχος.

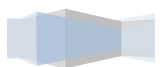


- Σε ετήσια βάση η επιχείρηση ελέγχει τους στόχους που η ίδια έχει θέσει και που περιλαμβάνονται στο σχέδιο δράσης και εν συνεχεία υποβάλλεται νέο σχέδιο δράσης.

Έχοντας ολοκληρώσει το επίπεδο 1 τότε το βασικό μέλημα είναι η εξέλιξη και η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών. Για τον παραπάνω λόγο συνιστάται έμφαση στην ποιότητα της διοίκησης άρα και της διαχείρισης της επιχείρησης. Στόχος της είναι η συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών σχετικά με την γνώμη των πελατών για τις υπηρεσίες, την κρίση των στελεχών και συνεργατών για αυτές. Επίσης, σημαντικός παράγοντας είναι και η γενική εικόνα που αποκομίζει κάποιος άγνωστος ελεγκτής (Mystery Guest). Στη γενική έκθεση αξιολόγησης πρέπει να διαφανούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, να αξιολογηθούν και στη συνέχεια να παρθούν μέτρα βελτίωσης. Σημαντική είναι η συνεισφορά της έκθεσης για την μελέτη του ανταγωνισμού, αφού δίδεται η δυνατότητα σύγκρισης με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Εγγραφή του Quality coach στο σεμινάριο Quality-Trainers για εξοικείωση με τα νέα εργαλεία ποιότητας και διάθεση τεσσάρων νέων εργαλείων για λεπτομερή αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης όπως περιγράφονται παρακάτω:

- Προφίλ βάσης και προφίλ διαχείρισης: Εξετάζεται από τη διεύθυνση το προφίλ των στελεχών και κατόπιν αυτό των συνεργατών και κατόπιν ανιχνεύονται οι προϋποθέσεις για μία καλή ποιότητα υπηρεσιών.
- Οι απόψεις συνεργατών: Η υψηλή ποιότητα προϋποθέτει υψηλού επιπέδου καταρτισμένους συνεργάτες που θα παρακινούνται από ισχυρά κίνητρα. Η δική τους ελεύθερη άποψη σε συνδυασμό με αυτή των πελατών – καλεσμένων, οδηγεί σε ασφαλέστερα συμπεράσματα.
- Οι απόψεις των πελατών: Η ικανοποίησή τους είναι το ζητούμενο και μέσω ερωτηματολογίων «καταγράφεται» η γνώμη τους.
- Ο άγνωστος ελεγκτής: Κάνοντας χρήση καταλόγων ελέγχων κρίνει την παροχή υπηρεσιών.



- Τα αναλυμένα αποτελέσματα συνοψίζονται σε μία έκθεση αξιολόγησης που δείχνει τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.
- Κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης με 6-10 μέτρα που υποβάλλεται στο όργανο ελέγχου.
- Απονομή στην επιχείρηση του βραβείου ποιότητας Q του δεύτερου επιπέδου, σε περίπτωση που η επιχείρηση αξιολογηθεί θετικά σύμφωνα με τις απόψεις συνεργατών, πελατών – καλεσμένων, ανώνυμου ελεγκτή και το σχέδιο δράσης είναι σύμφωνο με τις οδηγίες.
- Σε ετήσια βάση πραγματοποιείται έλεγχος από την επιχείρηση στους στόχους του σχεδίου δράσης και υποβολή νέου σχεδίου δράσης στο όργανο ελέγχου.

Η ολοκλήρωση των επιπέδων 1 και 2 δίνει τη δυνατότητα για μετάβαση στο επίπεδο 3 που αφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Κυρίως απευθύνεται σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις και δεν συνιστάται σε μικρές ή μεσαίου μεγέθους. Πέρα από τις παραπάνω επισημάνσεις για τα επίπεδα ποιότητας πολύ σημαντική είναι η συνεισφορά του Quality coach. Για να μπορεί να ανταποκριθεί στο σημαντικό ρόλο του και να επιτύχει στους στόχους της επιχείρησης και του προγράμματος ποιότητας, πρέπει να πληρούνται ορισμένα χαρακτηριστικά όπως τα παρακάτω:

- Να θεωρείται αποδεδειγμένα υποδειγματικό στέλεχος στον τομέα παροχής υπηρεσιών.
- Να είναι έμπειρος σε θέματα διαχείρισης
- Να υποστηρίζεται πλήρως από τη διεύθυνση της επιχείρησης
- Να έχει διοικητικές ικανότητες
- Να εμπνέει τους συνεργάτες του
- Να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών –καλεσμένων
- Να είναι εκπαιδευμένος σχετικά με το αντικείμενο



### 3.11 Η οργανωτική δομή ενός ξενοδοχείου

Ανάλογα με το μέγεθος και την εξέλιξη του ξενοδοχειακού προϊόντος υπάρχουν διαφορετικές δυνατότητες ανάπτυξης του οργανογράμματος μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Ο πίνακας που ακολουθεί μας δείχνει την οργανωτική δομή που έχει σχεδιαστεί για μία μονάδα 500 δωματίων. Ξεκινώντας από τον Περιφερειακό Διευθυντή κατευθυνόμαστε στον Γενικό Διευθυντή που έχει υπό την εποπτεία του τον διευθυντή Υποδοχής, τον διευθυντή προσωπικού και τους ομότιλους του Μάρκετινγκ και των επισιτιστικών τμημάτων. Κάθε διεύθυνση αποτελεί και ένα τμήμα του οποίου η ανάλυση σε μικρότερα τμήματα φαίνεται στον πίνακα σελ 20. Το τμήμα των κρατήσεων, υπάγεται στο τμήμα δωματίων και στο τμήμα υποδοχής. Στον πίνακα σελ 32, παρατηρούμε με πιο αναλυτικό τρόπο πως δικτυώνεται η διεύθυνση δωματίων (Rooms Division) και ποια είναι η ακριβής θέση του τμήματος των κρατήσεων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Διακρίνουμε επίσης, τη διάρθρωση του τμήματος. Υπάρχει ο υπεύθυνος κρατήσεων (Reservations Manager) που ηγείται του τμήματος, οι υπάλληλοι κρατήσεων και οι υπάλληλοι αλληλογραφίας (Mailroom clerks) που σπανίως συναντούμε στις μέρες μας.

Οι αρμοδιότητές τους εκχωρούνται σε όσους εμπλέκονται με τη γραμματειακή υποστήριξη του τμήματος.

### 3.12 Η σημασία του τμήματος κρατήσεων για την ξενοδοχειακή επιχείρηση

Η ορθή λειτουργία του τμήματος των κρατήσεων είναι μεγάλης σημασίας για τη ξενοδοχειακή επιχείρηση, αφού μέσω αυτού εκδηλώνεται το ενδιαφέρον των πελατών-καλεσμένων για ενδεχόμενη παραμονή τους στο ξενοδοχείο. Σε κάποιες περιπτώσεις δε, η εκδήλωση ενδιαφέροντος μεταφράζεται σε οριστική κράτηση, άρα και σε σίγουρο έσοδο για την επιχείρηση. Συνεπώς, ένα σωστά οργανωμένο σύστημα κρατήσεων είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική ευμάρεια της επιχείρησης. (Deveau et al. 2006: 49)



Η ζήτηση μίας κράτησης είναι συνήθως η πρώτη επαφή του πελάτη με την ξενοδοχειακή αλυσίδα, είτε αυτός απευθύνεται απευθείας στο τμήμα κρατήσεων του ξενοδοχείου, είτε σε κάποιο ανεξάρτητο από το χώρο του ξενοδοχείου κεντρικό γραφείο κρατήσεων που αντιπροσωπεύει ολόκληρη την ξενοδοχειακή αλυσίδα. Οπότε, η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία να επιδείξει το ανάλογο με το ύφος της επαγγελματικό ενδιαφέρον, που με τη σειρά του θα οδηγήσει στην αύξηση των πιθανοτήτων οριστικοποίησης μιας κράτησης. Υπάρχουν κάποια συστατικά μέρη που προσδιορίζουν το τμήμα κρατήσεων σαν ολοκληρωμένο σύστημα με δυνατότητες παροχής ποιοτικών υπηρεσιών σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων (Deveau et al. 2006).

Τέτοιες δραστηριότητες είναι οι παρακάτω: καταγραφή της ζήτησης του καλεσμένου, ταίριασμα της ζήτησης με τις συγκεκριμένες ημερομηνίες που έχει διαθέσιμες το ξενοδοχείο, καταγραφή όλων των σχετικών πληροφοριών στο σύστημα κρατήσεων του ξενοδοχείου, άμεση ενημέρωση του συστήματος όταν ο καλεσμένος επικυρώσει την κράτησή του, ενημέρωσή του τις καρτέλας κράτησης του πελάτη με όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν αυτήν όπως ο τύπος δωματίων, τρόπος πληρωμής, οριστικές ημερομηνίες άφιξης και αναχώρησης. Σημαντική δραστηριότητα που πρέπει να επιτελεστεί είναι και η ενεργοποίηση των αναφορών των κρατήσεων (reservations reports) πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την παραμονή του πελάτη – καλεσμένου.

Αποδίδοντας περίπου το 60% του συνολικού τζίρου στις κρατήσεις, μπορούμε εύκολα να αντιληφθούμε τη σημασία του τμήματος σε σχέση με τα υπόλοιπα που αποτελούν μία ξενοδοχειακή μονάδα (Deveau et al. 2006). Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας όπου αποδεικνύει την χρησιμότητα και την επιτακτική ανάγκη να υπάρχει άρτια οργανωμένο τμήμα πωλήσεων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.

**Πίνακας 4: Το τμήμα πωλήσεων στα ξενοδοχεία**

Μέγεθος					
Όλα τα ξενοδοχεία	Λιγότερα από 150 Δωμάτια	150-299 Δωμάτια	300-600 Δωμάτια	Περισσότερα από 600 Δωμάτια	

<b>Πηγή Εισροών</b>					
Εξωτερικού	8,7%	9,3%	6,3%	9,5%	13,3%
Εσωτερικού	91,3%	90,7%	93,7%	90,5%	86,7%
Σύνολο	100%	100%	100%	100%	100%
Ποσοστό επαναλαμβανόμενης πελατείας	41%	43,7%	40,6%	34,9%	32,6%
<b>Σύνθεση Αγοράς</b>					
Leisure	66,7%	79,5%	54,5%	58%	52,1%
Επαγγελματικά & Κυβερνητικά	8,9%	9,2%	15,3%	5,6%	2,6%
Συνέδρια	21,9%	10,3%	28,9%	31,3%	39,1%
Λοιπά	2,5%	1%	1,3%	5,1%	6,2%

Σύνολο	100%	100%	100%	100%	100%
Ποσοτό Καλεσμένων με Προκρατήσεις	82,2%	75,3%	86,5%	88,5%	91,8%
<b>Μείγμα Προκρατήσεων</b>					
Απευθείας Ζήτηση	54,2%	64,3%	48,2%	55,2%	36,5%
Σύστημα κρατήσεων του ξενοδοχείου	15,3%	11,3%	21,4%	9,5%	16,2%



Ανεξάρτητο σύστημα κρατήσεων	2,3%	3,4%	1,7%	0,6%	2,2%
Ταξιδιωτικός πράκτορας	13%	9,6%	12,7%	17%	18,4%
Tour Operators	7,4%	4,7%	7,7%	11,9%	11,6%
Ξενοδοχειακός Αντιπρόσωπος	7,1%	5,7%	7,8%	5%	15,1%
Εταιρίες Μεταφορών	0,7%	1%	0,5%	0,8%	0%
Σύνολο	100%	100%	100%	100%	100%

Πηγή: Laventhol & Horwath

Ο παραπάνω πίνακας αποτελείται από μία γραμμή που απεικονίζει τα ξενοδοχεία, όπως αυτά ταξινομούνται με βάση το μέγεθός τους, και από μία στήλη με πληροφορίες σχετικές με την πηγή εισροών, τη σύνθεση της αγοράς και το μείγμα των προκρατήσεων. Οι πηγές της αγοράς αναλύονται σε εξωτερικού και εσωτερικού. Η σύνθεση της αγοράς σε κρατήσεις που αφορούν σε διακοπές, επαγγελματικές υποχρεώσεις και συνέδρια. Το μείγμα των προκρατήσεων υποδιαιρείται σε απευθείας κρατήσεις, σε κρατήσεις μέσω του συστήματος κρατήσεων των ξενοδοχείων, σε κρατήσεις μέσω ανεξάρτητων από το ξενοδοχείο συστημάτων κρατήσεων. Επίσης, κρατήσεις που προέρχονται από ταξιδιωτικά γραφεία, tour operators, αντιπροσώπους πωλήσεων ξενοδοχείων ή εταιρίες μεταφορών.

Διαπιστώνουμε ότι ποσοστό της τάξεως του 82,2% επί του συνόλου των πελατών - καλεσμένων του ξενοδοχείου προβαίνει σε κράτηση πριν την άφιξή του στο ξενοδοχείο. Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών, δηλαδή ποσοστό 69,5% προέρχονται από δυνητικούς πελάτες που είτε επικοινωνούν απευθείας με το ξενοδοχείο, είτε απευθύνονται σε γραφείο κρατήσεων που δεν είναι στο ξενοδοχείο αλλά αποτελεί κεντρικό γραφείο ενός ομίλου ή μίας αλυσίδας ξενοδοχείων. Μπορούν επίσης να κάνουν

χρήση και των δυνατοτήτων της τεχνολογικής εξέλιξης και να πραγματοποιήσουν μία κράτηση ή μία σειρά από κρατήσεις κάνοντας χρήση του διαδικτίου, επισκεπτόμενοι την ιστοσελίδα του ξενοδοχείου και χρησιμοποιώντας την δυνατότητα για ηλεκτρονική κράτηση (e-reservation).

Στην πραγματικότητα, οι εκάστοτε διοικήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην πλειονότητα τους, προτιμούν και στοχεύουν στην πραγματοποίηση απευθείας κρατήσεων από την πλευρά του πελάτη – καλεσμένου (Deveau et al. 2006:51). Υπάρχει μία σειρά από λόγους που οδηγούν το ιδιοκτησιακό καθεστώς στο να υιοθετεί τις απευθείας κρατήσεις και παράλληλα να προχωράει σε συντονισμένο σχεδιασμό με σκοπό να τις ενισχύσει. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς είναι:

A) Η δυνατότητα που προκύπτει για τον υπάλληλο των κρατήσεων να χειριστεί τον πελάτη – καλεσμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει την συμφερότερη δυνατόν πώληση προς όφελος της ξενοδοχειακής μονάδας. Ένας τρόπος για να το επιτύχει αυτό, είναι να πουλήσει τους ακριβούς τύπους δωματίων αρχικά και τα υπόλοιπα δωμάτια να πουληθούν μέσω των άλλων καναλιών προώθησης (sellup).

B) Επίσης, αν υποθέσουμε ότι κάθε μία απευθείας κράτηση αντικαθιστά μία κράτηση που προέρχεται από τουριστικό γραφείο, τότε σαφώς και υπάρχει κέρδος για την εταιρία που προκύπτει από την μη καταβολή προμήθειας στον ταξιδιωτικό πράκτορα.

Γ) Επιπλέον, με την απευθείας επαφή με τον πελάτη, υπάρχει το πλεονέκτημα της άμεσης επικοινωνίας μαζί του και ότι αυτό συνεπάγεται, δηλαδή άσκηση επιρροής, χειραφέτηση με απώτερο στόχο να οδηγηθεί σε επιλογή που η επιχείρηση επικροτεί.

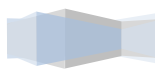
Δ) Η ενίσχυση των απευθείας κρατήσεων βοηθούν, στο να αποκτά και να διατηρεί η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης τον πλήρη έλεγχο των εσόδων της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται καλύτερες προϋποθέσεις, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος και παράλληλα να υιοθετηθούν πρακτικές ή πολιτικές ενίσχυσης-τόνωσης των διαφόρων ειδών εισερχομένων κρατήσεων.

Όπως για παράδειγμα, σε περιπτώσεις ξενοδοχείων που είναι μέλη μιας αλυσίδας, μπορεί για κάθε κράτηση που πραγματοποιείται μέσω του κεντρικού συστήματος να υπάρχει απόδοση ενός πολύ μικρού ποσού προς τα κεντρικά γραφεία ή να έχει





προσυμφωνηθεί ένα ποσοστό σαν αμοιβή επί των συνολικών διανυκτερεύσεων από τη στιγμή που υπάρχει έσοδο για την επιχείρηση μέσω του παραπάνω καναλιού διανομής.



# Κεφάλαιο 4. Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα

---

## 4.1 Ο ξενοδοχειακός κλάδος

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

Η ποιότητα, καθώς και το μέγεθος, της τουριστικής δραστηριότητας σε μία περιοχή επηρεάζεται σημαντικά από την ποιότητα του χώρου και τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό, βέβαια, με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών / συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, η πολεοδομία, αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

Τα ξενοδοχεία γενικότερα θεωρούνται οικονομικά οικήματα τα οποία προσφέρουν φιλοξενία αορίστου χρόνου (ύπνο με ή χωρίς φαγητό) στο κοινό επί πληρωμή. (Λαλούμης Δ. Ρούπας Β. 2000) Στη νομοθεσία ο ορισμός που έχει δοθεί καθορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί εντός ή εκτός πόλεων και παρέχει κατάλυμα με ή χωρίς επισιτισμό. Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε πως ξενοδοχείο αποτελεί μια επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διαθέτει σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και διάφορα επιπρόσθετα (αλλά απαραίτητα) προϊόντα τα οποία αποσκοπούν στην κάλυψη αναγκών των φιλοξενούμενων ατόμων. (Παπανίκος Γ. 2004)



## 4.2. Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα

Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότερες ημερομηνίες που έχουν να κάνουν με καινούρια ξενοδοχεία της Αττικής από το πρώτο μέχρι και τις μέρες μας:

- Το 1835 η Αττική έχτισε το πρώτο της ξενοδοχείο με την ονομασία, «Νέον Ξενοδοχείον» ή «Albergo Nuovo», του Ιταλού Καζάλι.
- Το 1878 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η ιστορική «Μεγάλη Βρετανία»<sup>24</sup> στη θέση που είναι σήμερα στο Σύνταγμα.
- Το 1917 λειτούργησε το «Ατενέ Παλλάς»<sup>25</sup> απέναντι από το Πολυτεχνείο, το οποίο ήταν το πρώτο κτίριο της Αθήνας που κτίστηκε με μπετόν και την ίδια εποχή στο Ν. Φάληρο λειτούργησε το ξενοδοχείο «Ακταίον», το πιο πολυτελές για την εποχή του το οποίο διέθετε 80 δωμάτια.
- Γνωστά ξενοδοχεία της Αθήνας ήταν επίσης το «Ξενοδοχείον της Αγγλίας», το «Grand Hotel Magestic» το «Ξενοδοχείον της Αθήνας», το «Victoria» και το «Ξενοδοχείον των Ξένων».
- Το 1924 υπήρχαν στην Ελλάδα 1090 ξενοδοχεία με μέσο όρο 11 δωμάτια το καθένα. Αυτό συνέβαινε, διότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είχαν τέσσερα έως πέντε δωμάτια, ενώ ήταν λίγα αυτά που είχαν πενήντα έως εκατό δωμάτια και παρείχαν ποιοτικές υπηρεσίες στους ταξιδιώτες.
- Σήμερα η Ελλάδα είναι μία τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στο σύνολό τους ξεπερνούν τον αριθμό των 8500.

Με βάση τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας (ΞΕΕ):

*« Το σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων το 2003 ήταν 8.520 παρουσιάζοντας μια αύξηση σε σχέση με το 2000 κατά 32,6%. Τη μεγαλύτερη άνοδο είχαν τα ξενοδοχεία*

<sup>24</sup> Κτίστηκε το 1842 από τον ομογενή εκ Τεργέστης Αντ. Δημητρίου και απετέλεσε την κατοικία του μέχρι το 1856, ενώ στη συνέχεια απετέλεσε την έδρα της Γαλλικής Αρχαιολογικής σχολής. Επεκτάθηκε το 1930 και στον πόλεμο του 1940 στεγάστηκε σε αυτό το Στρατηγείο, ενώ απετέλεσε την πρώτη έδρα της μεταπολεμικής κυβέρνησης.

<sup>25</sup> Αρχικά έφερε το όνομα «Ίλιον Παλλάς» και ήταν το πρώτο ξενοδοχείο της χώρας που κατασκευάστηκε από μπετόν



πολυτελείας κατά 115% και της Α' κατηγορίας κατά 79% . Η χωροταξική κατανομή των ξενοδοχειακών μονάδων επικεντρώνεται σε τρεις περιοχές: Στερεά Ελλάδα, Κρήτη, Δωδεκάνησα. Η μικρή μείωση της συγκέντρωσης, που παρουσιάζεται σε σχέση με το 2000, οφείλεται στην απαξίωση της Αθήνας- Αττικής σαν τουριστικού προορισμού, ενώ η Κρήτη και τα Δωδεκάνησα παρουσιάζουν αύξηση κατά 53% και 50% αντίστοιχα.»

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



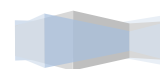
# Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία της έρευνας

---

Η Μεθοδολογία της έρευνας αναλύεται μέσα από τρεις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη: το θετικισμό, τη φαινομενολογία και την ενεργητική μελέτη. Υπάρχουν ποικίλα μέσα μεθοδολογίας έρευνας. Εδώ θα επικεντρωθούμε στα τρία πιο βασικά, το θετικισμό, τη φαινομενολογία και την ενεργητική μελέτη.

Ο θετικισμός και η φαινομενολογία είναι φιλοσοφικές έννοιες των κοινωνικών επιστημών. Κάθε φιλοσοφική έννοια έχει τις δικές της αρχές και αξίες και στηρίζεται σε διαφορετικές ερευνητικές απόψεις. Φυσικά κάθε ερευνητής ακολουθεί κάποιες από τις φιλοσοφικές αυτές έννοιες. Συχνότερα οι ερευνητές στηρίζονται στην αντίστροφη φιλοσοφία κατά τη διάρκεια της μελέτης τους δηλαδή αντιστρέφουν τα γεγονότα προκειμένου να δούνε τι θα γινόταν στην πραγματικότητα αν τα γεγονότα θα συνέβαιναν διαφορετικά. Ο θετικισμός σαν φιλοσοφία παρουσιάζει πως πραγματικά είναι τα γεγονότα και πώς θα έπρεπε να τα μελετήσουμε στηριζόμενοι σε λογικά επιχειρήματα προκειμένου να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα .

Κάποια από τα βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο είναι: 1) Ότι ο ερευνητής πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα προκειμένου να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα. 2) Ο ερευνητής πρέπει να στηρίζεται μόνο σε στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ερευνά του και όχι από τα προσωπικά του πιστεύω και τις αξίες που τον χαρακτηρίζουν. 3) Ο ερευνητής πρέπει να δίνει σημασία μόνο στα γεγονότα. Συγχρόνως πρέπει να γνωρίζει τις γνώμες άλλων ερευνητών να έχει γνώση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας του θέματος που αναλύει άλλα και της νομοθεσίας που το διέπει αν υπάρχει. Ο ερευνητής εφόσον έχει γνώση όλων των παραπάνω πρέπει να έχει την αφαιρετική ικανότητα να κρατάει από όλα τα στοιχεία που γνωρίζει μόνο αυτά που πραγματικά των ενδιαφέρουν. 4) Ο ερευνητής πρέπει να υποστηρίξει το θέμα του χρησιμοποιώντας λειτουργικά μέσα όπως ερωτηματολόγια έχοντας ένα μεγάλο δείγμα προκειμένου να προχωρήσει σε στατιστική ανάλυση.



Αντίθετα με τον θετικισμό η φαινομενολογική έρευνα παρουσιάζει τον κόσμο να στηρίζεται μόνο σε κοινωνικά θεμέλια και όχι σε αντικειμενικά . Γι αυτό το λόγο ο ερευνητής δεν χρειάζεται να στηριχτεί σε ανάλυση συμπεριφορών και γεγονότων αλλά σε φαινομενικά κριτήρια όπως η εμπειρία . Ο ερευνητής μπορεί να μελετάει τους γύρω του ακόμα και τον ίδιο του τον εαυτό, όποτε όμως τον “συμφέρει” μπορεί να αφαιρέσει τον εαυτό του από αυτή τη μελέτη.

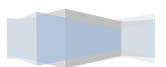
Από την άλλη στην φαινομενολογική μέθοδο ο ερευνητής πέρα από την επιφάνεια των γεγονότων πρέπει να ερευνήσει και τους δευτερεύοντες παράγοντες στους οποίους στηρίζονται αυτά τα γεγονότα. Πρέπει να ελέγχει το κάθε στοιχείο σαν μια ολοκληρωμένη εικόνα , και να παράγει τις δικές του ιδέες και αντιλήψεις . Σε γενικές γραμμές η φαινομενολογική έρευνα βασίζεται σε γνώμες και αντιλήψεις άλλων πάνω στις οποίες πρέπει να στηρίζεται ο ερευνητής για να διαμορφώσει τις δικές του ιδέες και απόψεις για το θέμα.

Η τρίτη ερευνητική μέθοδος είναι η δραστική έρευνα. Αυτή η μέθοδος δανείζεται πολλά από τις προηγούμενες. Η βασική παράμετρος αυτής της μεθόδου είναι η βάση για την αλλαγή . Η αλλαγή είναι ο βασικός στόχος μιας έρευνας. Το κλασικό μοντέλο της δραστικής μελέτης στηρίζεται σε πέντε βασικές παραμέτρους: σκοπός και επιλογή, μελέτη, αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή, προσωπική άποψη στην έρευνα, γνώσεις.

**Σκοπός και επιλογή:** Σημαίνει ότι η δραστική έρευνα δεν δέχεται την επιστήμη απόλυτα ανεξάρτητη από τις αξίες και τονίζει τη σημασία της πιθανότητας σε σχέση με την πρόβλεψη. Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν ξεκάθαρες αξίες προκειμένου να έχουν ποιο ξεκάθαρες βλέψεις αλλά και να μπορούν να τις επιτύχουν.

**Μελέτη:** Η δραστική έρευνα είναι ένας συνδυασμός επίλυσης ρεαλιστικών και πρακτικών προβλημάτων . Οπότε η έρευνα βοηθάει στην επίλυση προβληματικών καταστάσεων, χρησιμοποιώντας υπαρκτές θεωρίες και όχι κατασκευασμένες. Η μελέτη επικεντρώνεται στο πρόβλημα αλλά και στην επίλυση του.

**Αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή:** Αυτή η παράμετρος βοηθάει στην περίπτωση που η αλλαγή είναι ο απόλυτος στόχος του ερευνητή . Ο ερευνητής κάνει συστηματική συλλογή στοιχείων μέχρι να



επιτύχει το στόχο του.

**Προσωπική άποψη στην έρευνα:** Η προσωπική άποψη στην έρευνα παίζει ρόλο προκειμένου να βάλει ο ερευνητής την δική του σφραγίδα στην έρευνα.

**Γνώσεις:** Ο ερευνητής προτού αρχίσει την ερευνά του πρέπει να αυξήσει τις γνώσεις του προκειμένου να επιτύχει τον στόχο του δηλαδή να επιλύσει τα προβλήματα του οργανισμού που αναλύει.

Ο μελετητής πρέπει να επικεντρωθεί στην δραστική έρευνα συμπεριλαμβάνοντας και άλλους ανθρώπους σε αυτήν και στη διαδικασία αλλαγής να συμπεριλάβει όλα τα τμήματα του οργανισμού. Πρέπει να λάβει υπόψη του τους ανθρώπινους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση χρησιμοποιώντας τεστ, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια.

## 5.1. Ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα είναι αυτή που χρησιμοποιούνται στατιστικά μοντέλα για να αναλυθούν τα αποτελέσματα της. Η ποσοτική έρευνα γίνεται κυρίως με το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ειδικό έντυπο που περιλαμβάνει συνήθως τυποποιημένες ερωτήσεις για τη συλλογή συγκεκριμένων στοιχείων. Αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο συλλογής πρωτόγεννων στοιχείων. Βέβαια , η χρήση του ερωτηματολογίου είναι συνυφασμένη με τη διενέργεια δημοσκοπήσεων. Εν τούτοις, ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται και σε πειραματικές μελέτες, αλλά και έρευνες. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου είναι ένας από του σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλέγουν. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία που περιγράφεται παρακάτω για να πάρει το ερωτηματολόγιο την τελική του μορφή. Αυτή έχει 7 στάδια τα οποία είναι (Mc Daniel, C & Gates,R . 1995):

1. Προκαταρκτικές αποφάσεις. Ο ερευνητής πρέπει να καθορίσει
  - Ø Τι είδους πληροφορίες είναι αναγκαίο να συλλέγουν
  - Ø Από ποιους θα συλλέγουν
  - Ø Με ποια μέθοδο θα συλλέγουν οι πληροφορίες



2. Αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Αυτές αφορούν περισσότερο στις πληροφορίες που θα συλλέγουν, παρά στη μορφή και στο ύψος της κάθε ερώτησης χωριστά. Σε αυτό εδώ το στάδιο πρέπει να εξετάσουμε αν μια ερώτηση είναι αναγκαία και μετά αν η ερώτηση είναι ικανοποιητική – επαρκής, ώστε να μας δώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες
3. Αποφάσεις για την διατύπωση των ερωτήσεων. Το στάδιο αυτό αφορά στη φρασεολογία και το λεξιλόγιο που θα χρησιμοποιηθούν για να διατυπωθεί η κάθε ερώτηση.
4. Αποφάσεις για το τύπο των ερωτήσεων. Στο στάδιο αυτό ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει για το τύπο των ερωτήσεων. Υπάρχουν τρεις τύποι ερωτήσεων.
  - Ø Ανοιχτές, είναι αυτές που δίνουν την δυνατότητα και την ελευθέρια στον ερωτώμενο να απαντήσει στην ερώτηση όπως αυτός νομίζει, χρησιμοποιώντας τις δικές του λέξεις
  - Ø Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αυτές παρέχουν την δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ πολλών προεπιλογών απαντήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απάντηση θα είναι μόνο μια, ενώ σε άλλες, μπορεί να δοθούν περισσότερες από μια απαντήσεις.
  - Ø Οι διχοτομικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μια από τις δυο δυνατές απαντήσεις.
5. Αποφάσεις για τη σειρά των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις πρέπει να έχουν μια λογική σειρά. συνήθως αρχίζουν με κάποιες ερωτήσεις γενικού περιεχομένου και για να γνωρίζει ο ερευνητής κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά και στην συνέχεια πάει στις γενικές ερωτήσεις και από εκεί σε κάποιες πιο ειδικές.
6. Αποφάσεις για τη διάταξη και εμφάνιση του ερωτηματολογίου. Ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να έχει μια επαγγελματική εμφάνιση, έτσι ο ερευνητής πρέπει να προσέξει την στοίχιση των ερωτήσεων τις γραμματοσειρές κ.τ.λ.
7. Αποφάσεις για το προέλεγχο και την αναθεώρηση του ερωτηματολογίου. σκοπός είναι να γίνει ένας προέλεγχος έτσι ώστε να διορθωθούν τυχόν λάθη ή ατέλειες. συνήθως





δίνεται ένα μικρό δείγμα στην αγορά ώστε να δουν τις αντιδράσεις του κοινού πριν αρχίσει η ερευνά.

## 5.2. Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα αποτελείται από την σε βάθος συνέντευξη, την ομάδα εστίασης ενδιαφέροντος, τις συγκαλυμμένες τεχνικές και την παρατήρηση. Η χρήση αυτών παρουσιάζει αλματώδη αύξηση την τελευταία δεκαετία, τόσο στις ΗΠΑ, όσο και στην Ευρώπη.

### 1. ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, ο ερευνητής πραγματοποιεί μια «πρόσωπο με πρόσωπο» συνέντευξη με τον ερωτούμενο, η οποία συνήθως διαρκεί 30-45 λεπτά. Ο ερευνητής δεν έχει μια σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει ο ερωτώμενος, όπως συμβαίνει με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Αντίθετα έχει την ευχέρεια να δημιουργήσει ερωτήσεις, να ζητήσει διευκρινίσεις για συγκεκριμένες απαντήσεις και γενικώς να προσπαθήσει να συλλέξει τις καλύτερες, κατά το δυνατόν πληροφορίες. Η σε βάθος συνέντευξη θεωρείται ως η καταλληλότερη τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών στις εξής περιπτώσεις (Tull, D. & Hawkins, D. 1987) :

- Ø Όταν απαιτείται απόλυτη και πλήρης διευκρίνιση για τις συμπεριφορές, επιθυμίες, τάσεις, γνώμες διαθέσεις και ανάγκες των καταναλωτών.
- Ø Όταν το προς μελέτη θέμα θεωρείται προσωπικό και «απόρρητο»
- Ø Όταν το προς ερευνά θέμα θεωρείται ευαίσθητο και συναισθηματικό
- Ø Όταν η φύση του θέματος μπορεί να αναγκάσει τους ερωτούμενους να συμφωνήσουν με τη γνώμη των μελών μια ομάδας και να δώσουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις
- Ø Όταν απαιτείται λεπτομερείς κατανόηση πολύπλοκο αποφάσεων ή και συμπεριφορών.
- Ø Όταν οι συνεντεύξεις γίνονται με επαγγελματίες για τη φύση της δουλειά τους.

Το μεγάλο πλεονέκτημα είναι η πληθώρα των πληροφοριών που μπορεί να συλλέξει κανείς. Από την άλλη, απαιτούνται ερευνητές που να διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, αλλά και κάποιες ειδικές δεξιότητες.

## 2. ΟΜΑΔΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ (FOCUS GROUP)

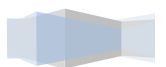
Στην μέθοδο αυτή ένας μικρός αριθμός ατόμων συνήθως 8 – 12, συγκεντρώνονται σε κάποιο χώρο, για να μιλήσουν για το θέμα, που ενδιαφέρει τον ερευνητή. Ο χώρος αυτός είναι ειδικά διαμορφωμένος με την ύπαρξη μονόδρομου καθρέπτη, για να είναι δυνατή η παρακολούθηση της συζήτησης από τον ερευνητή, καθώς και όλων των απαραίτητων οπτιακουστικών μέσων. Η συζήτηση κατευθύνεται από τον συντονιστή και διαρκεί συνήθως από μια έως τρεις ώρες. Η τεχνική μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τις παρακάτω περιπτώσεις

- Ø Για τη γέννηση ιδεών σχετικών με την ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Ø Για την αξιολόγηση νέων προϊόντων
- Ø Για την ανάπτυξη της επικοινωνιακής και διαφημιστής στρατηγικής ενός προϊόντος
- Ø Για το σχεδιασμό ερωτηματολογίου
- Ø Για τη δημιουργία υποθέσεων που μπορούν να ελέγχουν στατιστικά μεταγενέστερα.

Η σύνθεση των συμμετεχόντων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλά τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχο για τη οποία ενδιαφέρεται ο ερευνητής. Οι συμμετέχοντες συνήθως επιλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε η ομάδα που θα προκύψει να είναι σχετικά ομοιογενής για να περιορίζονται όσο το δυνατόν οι αντεγκλήσεις και οι συγκρούσεις. Ο ρόλος του συντονιστή είναι πολύ κρίσιμος για τη συνολική διαδικασία.

Σε γενικές γραμμές, ο συντονιστής, πρέπει να προσπαθεί να κινηθεί σε τρία επίπεδα.

1. Να δημιουργήσει την κατάλληλη άνετη ατμόσφαιρα μεταξύ των συμμετεχόντων, να καθιερώσει τους στόχους της ομάδας και να θεσμοθετήσει τους κανόνες συμπεριφοράς.

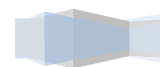


2. Να προκαλέσει έντονες συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε θέματα ‘κλειδιά’
3. Να συνοψίσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και να καθορίσει την έκταση της συμφωνίας τους με τις απαντήσεις αυτές.

### 3. ΣΥΓΚΕΚΑΛΥΜΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Οι συγκεκρικαλυμμένες τεχνικές έχουν τη βάση τους στη θεωρία ότι η περιγραφή αντικειμένων απαιτεί ερμηνεία και η ερμηνεία που δίνεται από τον ερωτώμενο εκφράζει τη στάση του, τις αξίες του και τα πιστεύω του. όσο πιο αφηρημένο είναι το αντικείμενο που πρέπει να περιγράψει τόσο πιο αναγκασμένος είναι να αποκαλύψει τον εσωτερικό του κόσμο ώστε να κάνει την περιγραφή. Οι τεχνικές όπως οι εξής (Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994) :

- Ø Συσχετισμός λέξεων. Στη μέθοδο αυτή ο ερευνητής παρουσιάζει μια κατάσταση με διάφορες λέξεις και ζητάει από τον ερωτώμενο να πει την πρώτη λέξη που έρχεται στο μυαλό του. Η κατάσταση των λέξεων περιλαμβάνει λέξεις που είναι ουδέτερες, ώστε να μην αποκαλυφθεί ο σκοπός της μελέτης.
- Ø Συμπλήρωση φράσης. Στην τεχνική αυτή, ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει μια ημιτελή φράση με τις πρώτες σκέψεις που έρχονται στο μυαλό του. Οι απαντήσεις αυτές καταγράφονται «λέξη προς λέξη» και στη συνέχεια αναλύονται.
- Ø Συμπλήρωση ιστορίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μιας ημιτελής ιστορίας, την οποία καλείται να συμπληρώσει
- Ø Συμπλήρωση εικόνας. Στη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα που παρουσιάζει ένα ή περισσότερα άτομα σε κάποια κατάσταση. Ένα ή περισσότερα από αυτά τα άτομα φαίνεται να έχει – έχουν εκφέρει μια γνώμη ή να έχει – έχουν πει κάτι., ενώ τα άλλα άτομα φαίνονται να είναι έτοιμα να απαντήσουν ή να σκέφτονται κάτι.. Ο ερωτώμενος πρέπει να συμπληρώσει αυτές τις απαντήσεις ή σκέψεις. Όπως και στις προηγούμενες τεχνικές, ο ερωτώμενος δίνει απαντήσεις που αντανakλούν το υποσυνείδητο του.



Ø Έλεγχος θεματικής αντίληψης. Στην τεχνική αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα ή σειρά εικόνων που πρέπει να μελετήσει για ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Στη συνέχεια καλείται να γράψει μια ιστορία στην οποία να περιγράφει τι νομίζει ότι συμβαίνει ή ότι θα συμβεί στην εικόνα. Ο τρόπος με τον οποίο άπαντα οδηγεί στην ερμηνεία του, καθώς και στη στάση του, για το αντικείμενο της μελέτης.

#### 4. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Αυτή η μέθοδος είναι η παρατήρηση και καταγραφή της συμπεριφοράς δίχως λεκτική επικοινωνία. Οι πληροφορίες που μπορούν να συγκεντρωθούν είναι απεριόριστες. Πρέπει να σχεδιάζεται και να εκτελείται συστηματικά και προγραμματισμένα. Υπάρχουν τρεις λόγοι που κάνουν την παρατήρηση την επιθυμητή μέθοδο συλλογής στοιχείων.

1. Οι καταναλωτές πολλές φορές δεν μπορούν να θυμηθούν συμπεριφορές ή λόγους συμπεριφορών
2. Σε αρκετές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα στην κατανάλωση «αρνητικών» προϊόντων, οι καταναλωτές δεν επιθυμούν να δώσουν απαντήσεις ή έχουν την τάση να αποκρύπτουν τον συνολικό όγκο κατανάλωσης των προϊόντων αυτών.

### 5.3. Τι είναι δείγμα

Το δείγμα ορίζεται από τους Mc Daniel, C & Gates,R στο βιβλίο τους «Marketing Research Essentials», ως το αριθμητικό δεδομένο, βάση του οποίου ο ερευνητής επιλέγει με τυχαίο ή όχι τρόπο το μέγεθος των ερωτώμενων το οποίο πρόκειται να έχει η έρευνα την οποία θα διεξάγει. Ουσιαστικά το δείγμα βοηθά τον ερευνητή-τρια να βάλει σε συγκεκριμένες ασφαλιστικές δικλίδες την έρευνα, να έχει μια σαφή εικόνα της γνώμης της ομάδας που επέλεξε να ερευνήσει και σε γενικές γραμμές να μπορεί να αποδείξει αριθμητικά ότι όντως οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιητικού αριθμού οπότε και οι απαντήσεις όντως επιβεβαίωσαν και τα ερευνητικά μας ερωτήματα και τις υποθέσεις μας (Mc Daniel, C & Gates,R .1995).

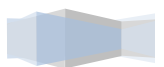


## 5.4 Δείγμα / Συμμετέχοντες

Η έρευνα διεξήχθη στη Δυτική Ελλάδα σε ηπειρωτικές και νησιωτικές περιοχές με κριτήριο την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Μοιράστηκαν συνολικά 30 ερωτηματολόγια από τα οποία πολλά στάλθηκαν ηλεκτρονικά (μέσω emails), όπου δεν υπήρχε άμεση πρόσβαση από την ερευνήτρια. Συνολικά απάντησαν 23 άτομα, στελέχη και διευθύνοντες σύμβουλοι ξενοδοχείων σε Πάτρα, Καλαμάτα, Κεφαλονιά και Ιθάκη.

## 5.5 Αναμενόμενοι περιορισμοί

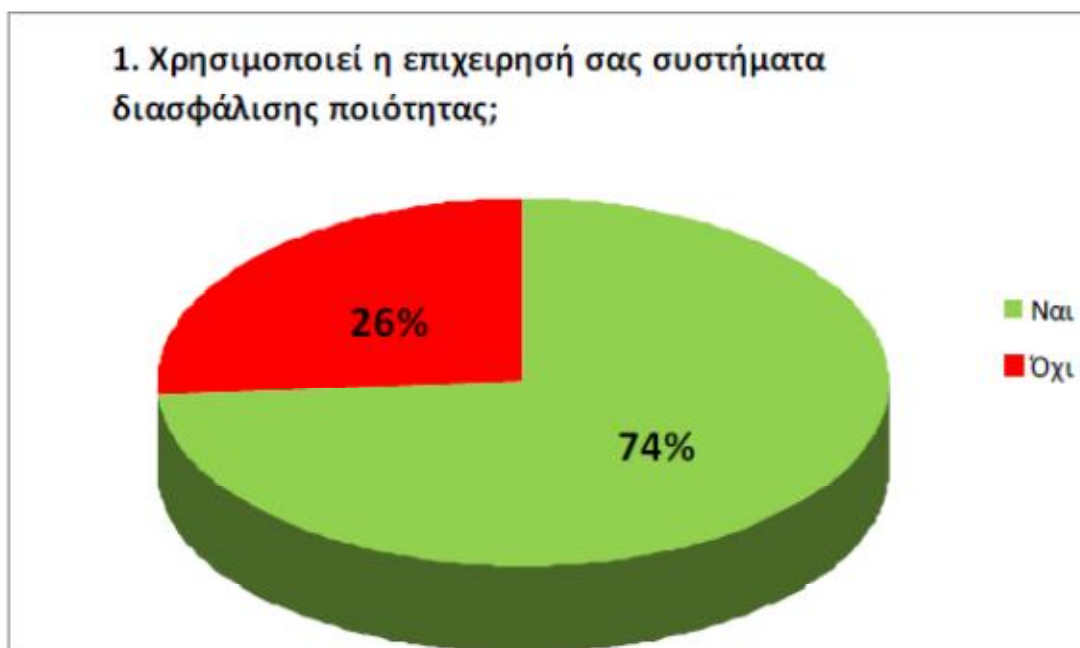
Ένας περιορισμός ήταν η πίεση του χρόνου για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας στο προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο. Ένας ακόμη περιορισμός ήταν οι ενδεχόμενες αναστολές των συμμετεχόντων ως προς την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων γι' αυτό και προκειμένου να διασφαλιστεί υψηλό ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα, οι συμμετέχοντες προσεγγίστηκαν με επιμονή από τη γράφουσα. Η προσέγγιση τους έγινε τηλεφωνικά και με προσωπικές συναντήσεις σε όσες περιπτώσεις αυτό επιτράπη. Επιπλέον, σε όλες τις περιπτώσεις οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχειακό κλάδο, ενημερώθηκαν αναφορικά με τους σκοπούς της έρευνας και μέσω επιστολής η οποία εξηγούσε τον ακαδημαϊκό χαρακτήρα της και τη σημασία της για την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης.



# Κεφάλαιο 6. Στατιστική ανάλυση

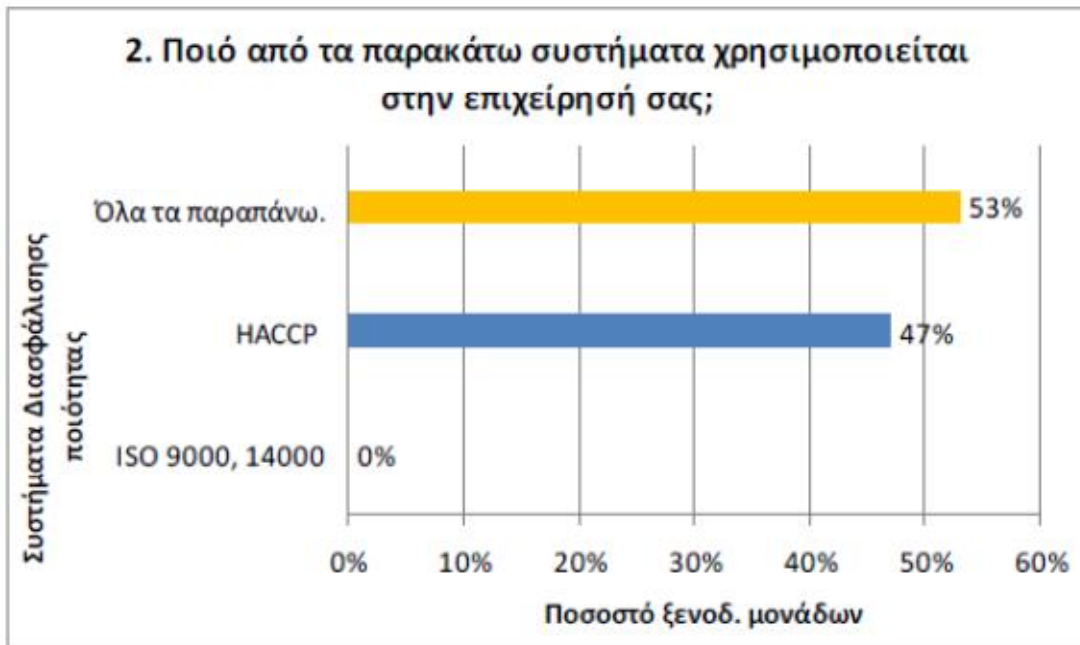
---

## 6.1 Γραφήματα

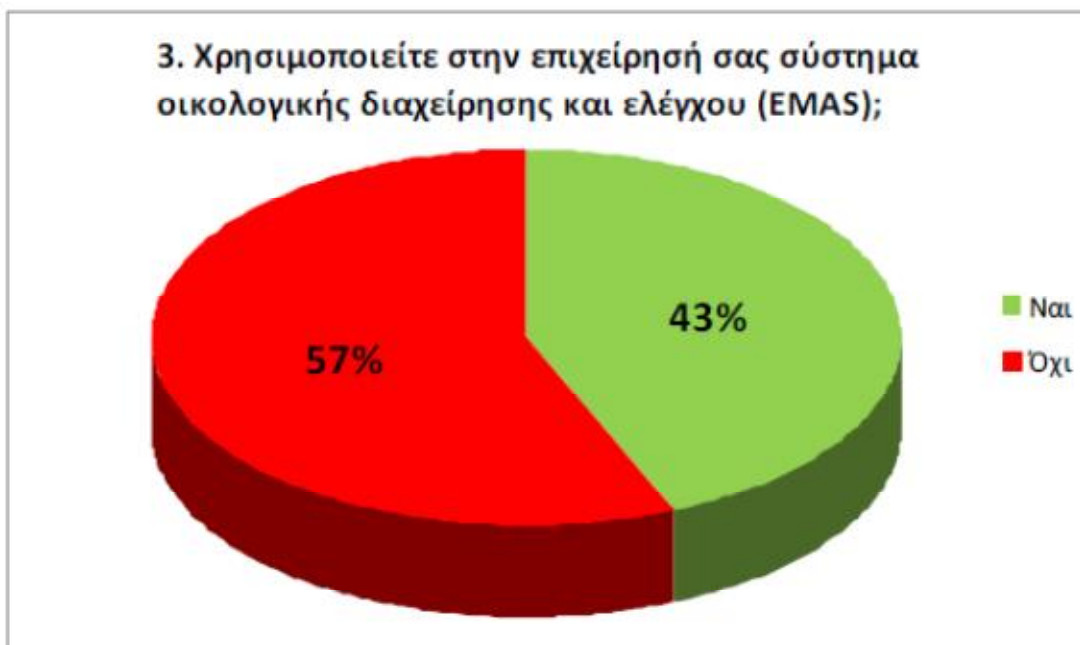


Στο παραπάνω αναλυτικό γράφημα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σε σχέση με το αν η επιχείρηση χρησιμοποιεί συστήματα διασφάλισης ποιότητας. Η πλειοψηφία με ποσοστό 74% απάντησε θετικά ενώ το 26% αρνητικά.



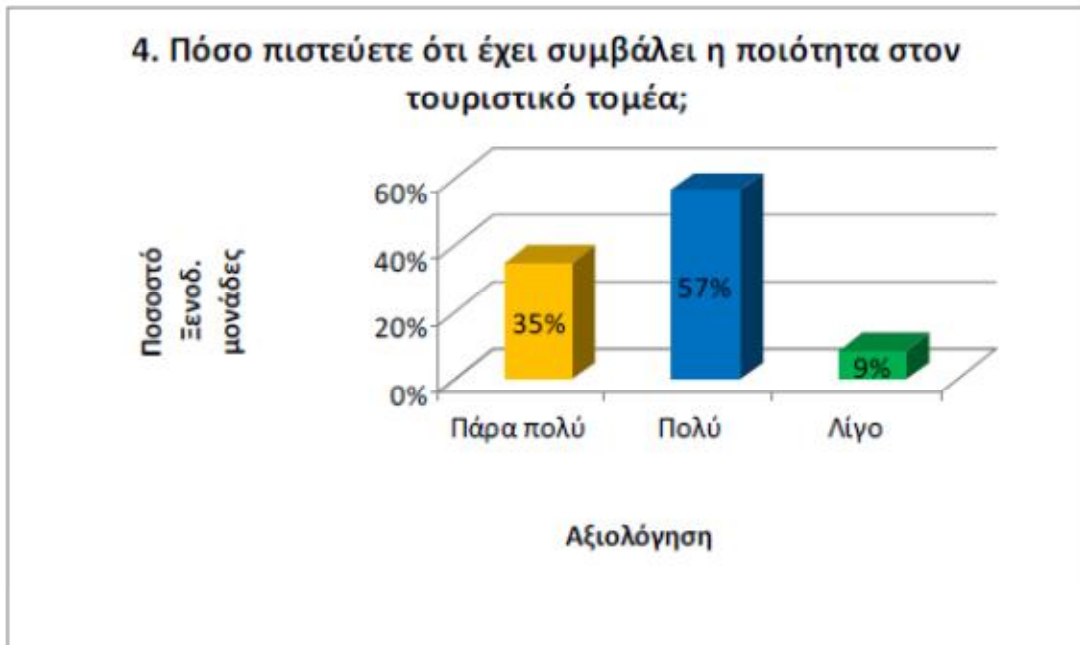


Σε εκείνους που η επιχείρησή τους χρησιμοποιεί σύστημα διασφάλισης ποιότητας, το 53% με τις περισσότερες απαντήσεις χρησιμοποιεί όλα τα είδη που ερωτήθηκαν , ενώ το 47% το σύστημα haccp .

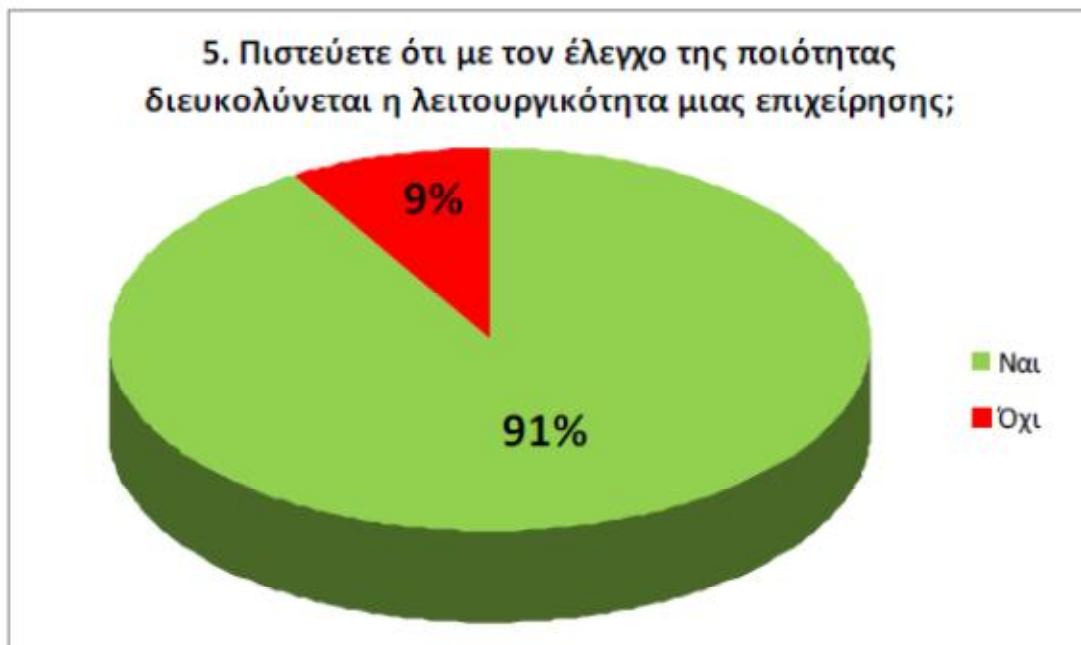


Σε ερώτημα για το αν χρησιμοποιούν στην επιχείρηση σύστημα οικολογικής διαχείρισης

και ελέγχου EMAS, το μεγαλύτερο ποσοστό με 53% είπε ότι δεν χρησιμοποιούν ενώ το 43% χρησιμοποιεί αυτό το σύστημα διαχείρισης.

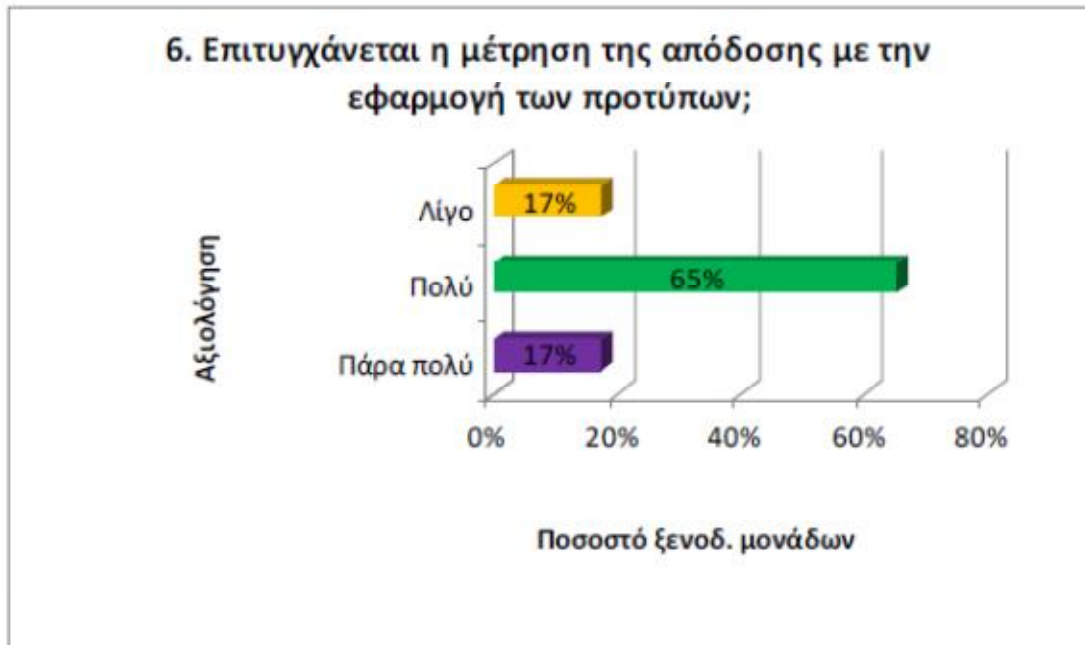


Η ποιότητα στον τουριστικό τομέα έχει συμβάλει πάρα πολύ σύμφωνα με το 35%, πολύ σύμφωνα με το 57% και λίγο σύμφωνα με το 9%. Επομένως κυμαίνεται σε μέτρια ποσοστά ο βαθμός συμβολής του τουρισμού σύμφωνα με τις απόψεις.

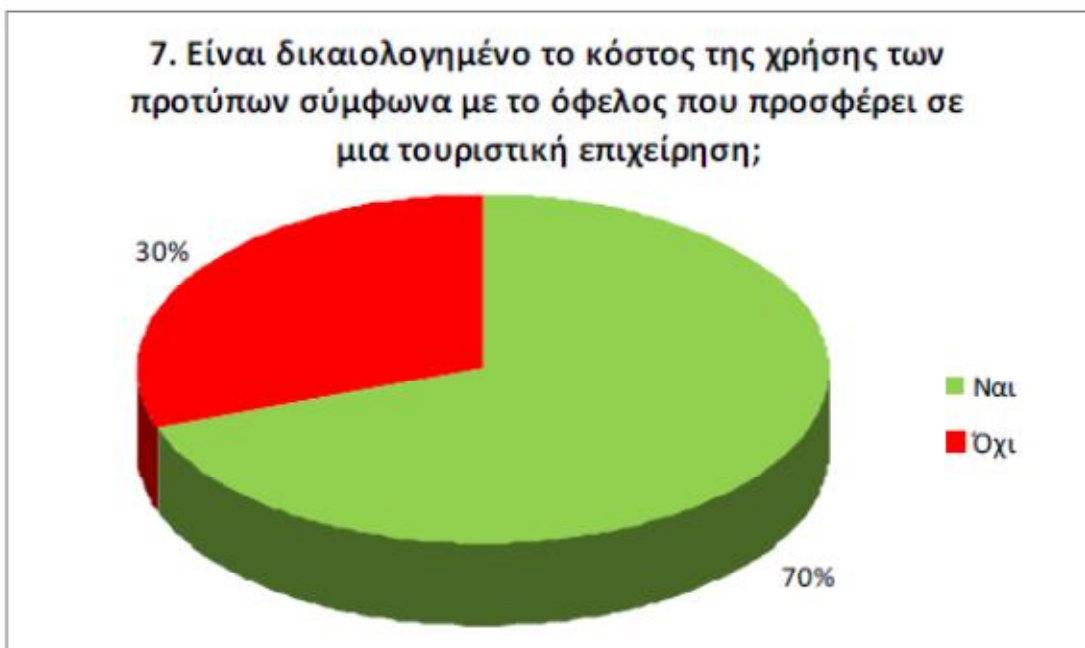




Η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 91% απάντησε θετικά στο ότι με τον έλεγχο της ποιότητας διευκολύνεται η λειτουργικότητα της επιχείρησης, ενώ μόλις το 9% έδωσε αντίθετη απάντηση.



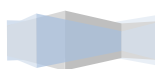
Σύμφωνα με το 17% η μέτρηση της απόδοσης με την εφαρμογή των προτύπων επιτυγχάνεται λίγο, σύμφωνα με το 65% πολύ και σύμφωνα με το 17% πάρα πολύ.



Σύμφωνα με τη πλειοψηφία η οποία καλύπτει το 70% των δοσμένων απαντήσεων, είναι δικαιολογημένο το κόστος της χρήσης των προτύπων σύμφωνα με το όφελος που προσφέρει σε μια τουριστική επιχείρηση, ενώ το 30% υποστήριξε ότι δεν είναι .



Το 65% δήλωσε ότι η χρήση των προτύπων δεν επιτυγχάνει την απόλυτη ασφάλεια των προϊόντων, ενώ το 35% έδωσε θετική απάντηση στο ερώτημα.



9. Εσείς σαν πελάτης θα αγοράζατε για τις διακοπές κάποιο πακέτο ή θα κάνατε μια κράτηση σε επιχείρηση πιστοποιημένη με ISO ή HACCP;

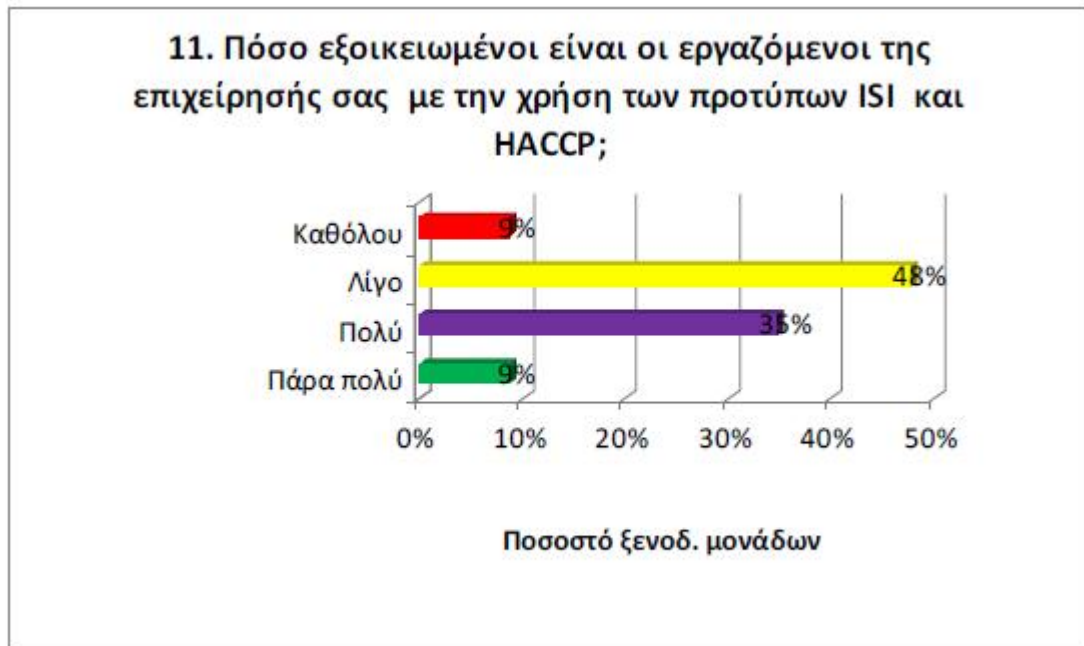


Σε ερώτημα για το αν οι ερωτηθέντες θα αγόραζαν πακέτο διακοπών ή θα έκαναν κράτηση σε επιχείρηση με πιστοποιημένο iso, η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 91% απάντησε θετικά στο ότι θα έκαναν μια τέτοιου είδους κράτηση, ενώ μόλις το 9% δεν θα έκανε.

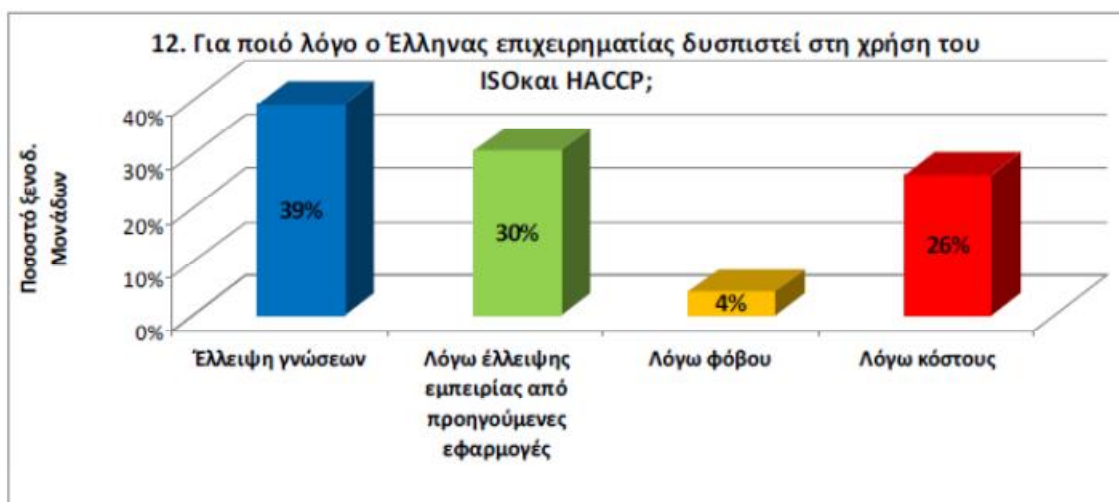
10. Χρησιμοποιείτε τη διοίκηση ολικής ποιότητας για:



Το 38% χρησιμοποιεί τη διοίκηση ολικής ποιότητας για την προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών, το 5% ανέφερε ότι τη χρησιμοποιεί ως φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης των δραστηριοτήτων και το 57% με τις περισσότερες απαντήσεις είτε ότι ισχύουν όλοι οι προηγούμενοι λόγοι.



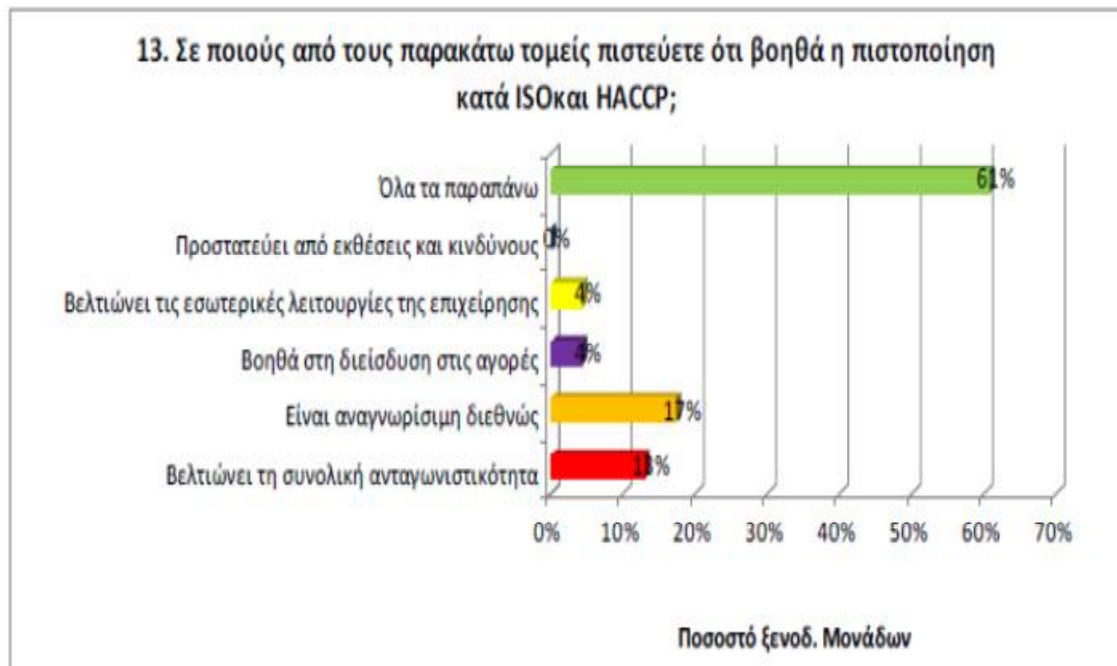
Το 9% απάντησε ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησής του δεν είναι καθόλου εξοικειωμένοι με τη χρήση των προτύπων iso και haccp, το 48% είπε πως είναι λίγο εξοικειωμένοι, το 35% είπε πολύ και το 9% πάρα πολύ.



Στο παραπάνω ερώτημα καταγράφηκαν οι απόψεις των ερωτηθέντων σε σχέση με το γιατί ο Έλληνας επιχειρηματίας είναι δύσπιστος απέναντι στη χρήση του iso και του haccp, και αυτό συμβαίνει σύμφωνα με το 39% που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό της συγκεκριμένης απάντησης, λόγω έλλειψης γνώσεων. Το 30% υποστήριξε ότι αυτό



συμβαίνει λόγω έλλειψης εμπειρίας από προηγούμενες εφαρμογές , το 4% είπε λόγω φόβου και το 26% είπε λόγω κόστους.

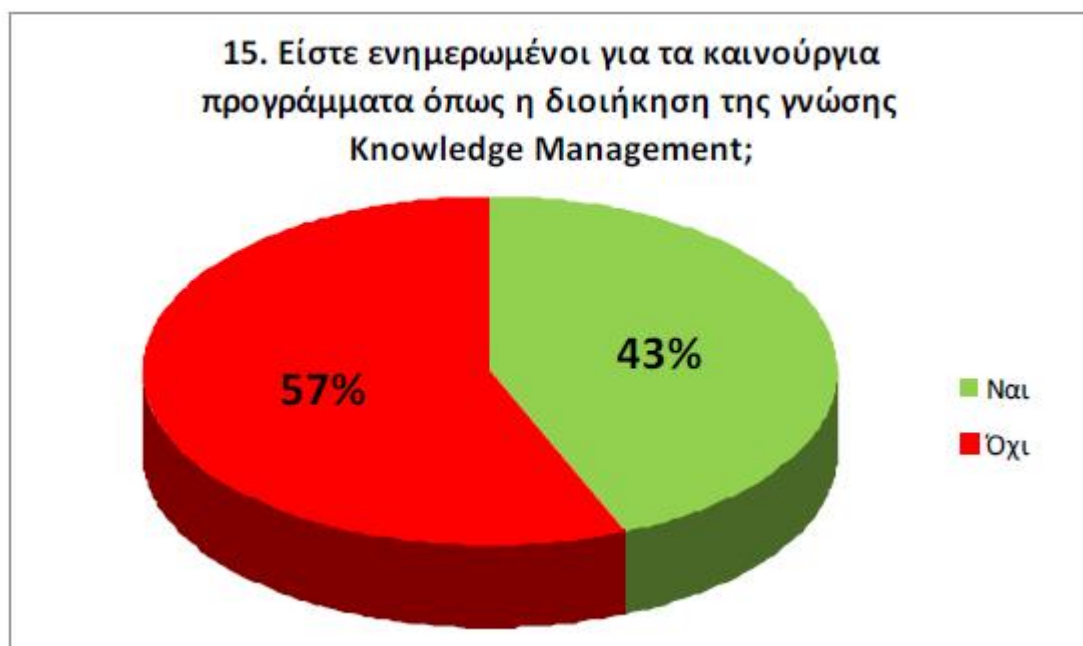


Εδώ, αναφέρθηκαν οι τομείς στους οποίους βοηθά η πιστοποίηση κατά iso και haccp. Το 13% είπε ότι βελτιώνει τη συνολική ανταγωνιστικότητα, το 17% είπε ότι είναι αναγνωρίσιμη διεθνώς, το 4% είπε ότι βοηθά στη διείσδυση των αγορών , ένα επίσης 4% υποστήριξε ότι βελτιώνει τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης , ένα 1% είπε ότι προστατεύει από εκθέσεις και κινδύνους και τέλος, το 61% υποστήριξε όλους τους προαναφερθέντες τομείς.





Στο παρόν γράφημα οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν εάν η διασφάλιση της ποιότητας στην επιχείρηση μπορεί να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας iso 9000, iso 14000 και haccr, όπου η πλειοψηφία με ποσοστό 74% απάντησε θετικά, ενώ το 26% αρνητικά.



Εδώ, το 57% είπε ότι δεν είναι ενημερωμένοι για τα καινούρια προγράμματα όπως η διοίκηση της γνώσης knowledge Management, ενώ το 43% είναι ενημερωμένοι.

## 6.2 Συμπεράσματα

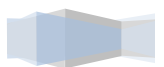
Με την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας, καταλήξαμε σε κάποια συμπεράσματα σε σχέση με το υπό εξέταση θέμα. Βασιζόμενοι στα μεγαλύτερα ποσοστά των δοσμένων απαντήσεων, είδαμε ότι οι περισσότερες εξεταζόμενες επιχειρήσεις κάνουν χρήση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και κατά κύριο λόγο κάνουν χρήση των περισσότερων ειδών πιστοποίησης.

Η πλειοψηφία δεν χρησιμοποιεί στην επιχείρηση σύστημα οικολογικής διαχείρισης και ελέγχου EMAS.

Υποστηρίχθηκε η άποψη ότι η ποιότητα στον τουριστικό τομέα έχει συμβάλει πολύ καθώς και ότι η μέτρηση της απόδοσης με την εφαρμογή των προτύπων επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό. Το κόστος της χρήσης των προτύπων σύμφωνα με το όφελος που προσφέρει σε μια τουριστική επιχείρηση θεωρείται δικαιολογημένο παρόλο που δεν είναι αυτό που θα εξασφαλίσει πάντα την απόλυτη ποιότητα. Οι επιχειρηματίες από την πλευρά των καταναλωτών, θα έκαναν κάποια κράτηση πακέτου διακοπών που θα είχε πιστοποιημένο ISO.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας χρησιμοποιείται κυρίως στις επιχειρήσεις για την προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών, αλλά και ως φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης. Παρατηρείται ότι οι υπάλληλοι δεν είναι τόσο εξοικειωμένοι όσο θα έπρεπε με τη χρήση των συστημάτων ποιότητας και αυτό οφείλεται κυρίως σε έλλειψη γνώσεων του προσωπικού και έλλειψη ενημέρωσης για καινούρια προγράμματα όπως η διοίκηση της γνώσης Knowledge Management.

Συχνά βέβαια αυτό οφείλεται πέρα από το γνωστικό επίπεδο και λόγω φόβου ή επιπλέον κόστους της επιχείρησης αλλά και λόγω έλλειψης εμπειρίας από προηγούμενες εφαρμογές.



Θεωρήθηκε ότι οι τομείς τους οποίους βοηθά η πιστοποίηση κατά ISO και HACCP βελτιώνει τη συνολική ανταγωνιστικότητα, είναι αναγνωρίσιμη διεθνώς και βελτιώνει τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης.

Η διασφάλιση της ποιότητας στην επιχείρηση θεωρήθηκε ότι μπορεί να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας ISO 9000, ISO 14000 και HACCP.

Στην περίπτωση της ξενοδοχειακής υπηρεσίας, η στροφή στην ποιότητα και η «ποιότητα παντού», μπορούν να επιτευχθούν σε συνδυασμό με τη βιώσιμη και αειφόρο ανάπτυξη. Με βάση το παραπάνω σκεπτικό, πολλές πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες, μεταξύ των οποίων και ορισμένες από τις μονάδες που συμμετείχαν στην έρευνα της παρούσας μελέτης, κέρδισαν έδαφος σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους και βελτίωσαν την ανταγωνιστικότητά τους και αναβάθμισαν την εικόνα τους στην αγορά.





# Βιβλιογραφία

---

## Ελληνική

1. Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης Λ(2002), ISO9000:2000, Σταμούλης σελ 103,104,105
2. Δερβιτσιωτης Ν, Κ,(2001), Ανταγωνιστικότητα Με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, INTERBOOKS, σελ 114-118
3. ΕΛΟΤ EN ISO 8402 «Διαχείριση ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας-Λεξιλόγιο
4. ΕΟΤ (2004). Εξέλιξη Τουριστικής Κίνησης 2004.. Τα στοιχεία για τις εισπράξεις του 2004 δεν είναι συγκρίσιμα με αυτά του 2003, λόγω αλλαγής της μεθοδολογίας συλλογής τους. Βλέπε Τράπεζα της Ελλάδος, σ. 285-287
5. Μουμτζόγλου Α(2001), Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες -Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (TQM), Εκδόσεις Μάνατζμεντ, σελ 13
6. Λαλούμης Δ. Ρούπας Β. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» Σταμούλης, Αθήνα 2000
7. Παπανίκος Γ(2004), Τουριστική ανάπτυξη, ΕΟΤ
8. Σωτηριάδης Μ., Βαρβαρέσσος Σ., (2003). Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας., Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Τόμος XV, Νο 1, (σς 3)
9. Τσόγιος Α(2009), Προγραμματισμός Ποιότητας, ΕΑΠ, σελ 43-45

## Ξένη

10. Armand V Feigenbaum (2001), Total Quality Control, McGraw Hill
11. Barnett&Kemp(2004), όπως αναφέρεται στο βιβλίο του Μουμτζόγλου Α(2001), Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες -Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας σελ 17
12. Forsyth, P(2009), Maximizing Hospitality Sales, Casell, London



13. Jones, P. and Lockwood, A. (1989), *The Management of Hotel Operations*, London: Cassell, pp.149-167
14. Juran, J.M.; Godfrey, A.B.(2009), *Juran's Quality Handbook*, McGraw-Hill
15. Lentell R.(2001), *Customers' views of the results of managing quality through ISO 9002 and Investors in People in leisure services*, Routledge, pp. 15-34
16. Randall, L. and Senior, M. (2002) «Managing Quality in hospitality Services», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 4 (2), pp. 6-8
17. Simmons, P. and Teare, R. (2003), «Evolving a Total Quality Culture», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 5 (3), pp. 4-8
18. Sun Tzu(2003), *Η τέχνη του Πολέμου*, Περίπλους σελ 20
19. Teare, R., (2006), «Consumer Strategies for Assessing and Evaluating Hotels», in Teare, R. and Boer, A. (eds), *Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 2000s*, London: Cassell, pp. 120-143.
20. EFQM, 2001, «The European Model of TQM», European Foundation of the Quality Management

## Ηλεκτρονική

21. Τουριστικός οδηγός Ελλάδος. Πηγή από το διαδίκτυο: <http://www.hotelsline.gr>
22. ICAP GROUP. Εταιρία παροχής επιχειρηματικών πληροφοριών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Πηγή από το διαδύκτιο: <http://dir.icap>

