



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

Πτυχιακή Εργασία με Τίτλο:

**«Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες: Η Περίπτωση του Κλάδου
του Τουρισμού»**



Εισηγήτρια: Μαγδαληνή Μέντα

Επιβλέπων Καθηγητής: Παντελής Κυρμιζογλου

Θεσσαλονίκη, 2014



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

Πτυχιακή Εργασία με Τίτλο:

**«Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες: Η Περίπτωση του Κλάδου
του Τουρισμού»**



Εισηγήτρια: Μαγδαληνή Μέντα

Επιβλέπων Καθηγητής: Παντελής Κυρμιζογλου

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την:

.....

Θεσσαλονίκη, 2014

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία κινείται γύρω από την ανάλυση της ποιότητας στις υπηρεσίες του τουρισμού και τον ρόλο που διαδραματίζει στον γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η παροχή υπηρεσιών ποιότητας από τις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί στοιχείο κλειδί για την μακροπρόθεσμη επιτυχία και κερδοφορία η οποία βασίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Αυτό είναι πολύ σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι η επιβίωση μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Οι διευθύνοντες σε μία τουριστική επιχείρηση ή οργανισμό πρέπει να είναι σε θέση να ερμηνεύουν σωστά τους παράγοντες που συνθέτουν την ποιότητα κατά την παροχή της υπηρεσίας ώστε να μπορούν να χαράξουν τις κατάλληλες στρατηγικές και οδηγήσουν τον οργανισμό σε μία κερδοφόρα πορεία. Η ανάλυση της ποιότητας στις υπηρεσίες βοηθά στον προσδιορισμό της γενικής κατάστασης της εταιρίας, διευκολύνει στην εκτίμηση πιθανών προβλημάτων κατά την παροχή της υπηρεσίας και επίσης χρησιμοποιείται για την σύγκριση των δραστηριοτήτων της εταιρίας με αυτές των ανταγωνιστών της. Στα πλαίσια αυτά, η παρούσα εργασία πραγματεύεται τον ρόλο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στην λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων και παρουσιάζεται μία μελέτη περίπτωσης όπου γίνεται η ανάλυση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου Chandris Chios Resort και αξιολογείται η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών με βάση μία έρευνα με ερωτηματολόγια.

Λέξεις κλειδιά: Ποιότητα, Τουρισμός, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Abstract

This thesis revolves around the analysis of the quality of tourism services and the role that it plays in the overall strategic planning of businesses and organizations. The service quality of tourism businesses is a key-point to long term success and profitability based on the satisfaction of customer needs. This is very important if one considers that the survival of a company or an organization depends heavily on the satisfaction of customer needs. The management-team in a tourism business or organization must be able to correctly interpret the factors that make up the quality in the provision of the service so that to be able to formulate appropriate strategies and lead the organization in a profitable way. The quality of services helps in determine the general condition of the company, facilitate the assessment of possible problems during the service and also is used for the comparison of the activities of the company with those of its competitors. In this context, this thesis discusses the role of service quality in the operation of tourism enterprises and presents a case study which analyses the hotel services of Chandris Chios Resort and evaluate the quality and customer satisfaction based on a survey with questionnaires.

Keywords: Quality, Tourism, Hospitality Enterprises

Ευχαριστίες

Πριν την παρουσίαση της εργασίας αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους καθένας εκ των οποίων, με το δικό του τρόπο συνέβαλε στην ολοκλήρωση της.

Αρχικά, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή κ. για τις πολύτιμες συμβουλές του και τις υποδείξεις κατά την συγγραφή της εργασίας και για την πολύτιμη καθοδήγηση και την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπο μου.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένειά μου, που με υπομονή και κουράγιο στάθηκε δίπλα μου ως ηθικός συμπαραστάτης στην ολοκλήρωση των σπουδών μου καθώς και στην εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Πίνακας περιεχομένων

Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 2 ^ο : Η Ποιότητα στους Οργανισμούς.....	10
2.1 Ποιότητα: Ορισμοί και Εννοιολογικές Προσεγγίσεις.....	10
2.2 Ο Ρόλος και η Σημασία της Ποιότητας.....	14
2.3 Οι Διαστάσεις της Ποιότητας.....	16
2.4 Συστήματα Βελτίωσης Ποιότητας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	17
Κεφάλαιο 3 ^ο : Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες.....	30
3.1 Η Φύση των Υπηρεσιών.....	30
3.2 Η Έννοια της Ποιότητας στις Υπηρεσίες.....	30
3.3 Η Μέτρηση της Ποιότητας στις Υπηρεσίες.....	32
Κεφάλαιο 4 ^ο : Ο Κλάδος του Τουρισμού.....	35
4.1 Το Τουριστικό Προϊόν.....	35
4.2 Ο Κλάδος του Τουρισμού στην Ελλάδα.....	36
4.3 Ο Κλάδος των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	38
Κεφάλαιο 5 ^ο : Μελέτη Περίπτωσης – Chandris Chios Resort.....	41
5.1 Γενικά Στοιχεία Ομίλου.....	41
5.2 Οργανόγραμμα Ξενοδοχείου.....	43
5.3 Ανταγωνισμός.....	44
5.4 Υπηρεσίες του Ξενοδοχείου Chandris Chios Resort.....	45
5.5 Service Blueprint του Ξενοδοχείου Chandris Chios Resort.....	47
5.6 Έρευνα για τις Προσφερόμενες Υπηρεσίες του Ξενοδοχείου.....	48
5.6.1 Μεθοδολογικό Πλαίσιο.....	48
5.6.2 Αποτελέσματα Έρευνας.....	49
Κεφάλαιο 6 ^ο : Συμπεράσματα.....	60
Βιβλιογραφία.....	62

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας και περισσότερο στην τρέχουσα, η ποιότητα παροχής υπηρεσιών έχει αναδειχθεί στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι ως ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κερδοφορίας. Πρόκειται για ένα θέμα που δεν απασχολεί μόνο την ακαδημαϊκή κοινότητα, έχει πλέον εισέλθει στην επιχειρηματική πρακτική και αντιπροσωπεύει την «έννοια-κλειδί» σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης.

Η παρούσα εργασία με τίτλο «Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες: Η περίπτωση του Κλάδου του Τουρισμού» έχει ως στόχο να αναδείξει την σημασία και τον ρόλο της ποιότητας ως κεντρικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού ο οποίος επηρεάζει την γενικότερη μελλοντική πορεία ενός οργανισμού. Για τον σκοπό αυτό γίνεται αρχικά μία ανάλυση της ποιότητας στις υπηρεσίες ενώ παράλληλα παρουσιάζεται μία μελέτη περίπτωσης μίας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας.

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντική αν αναλογιστεί κανείς ότι η επιβίωση οργανισμών και επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτή. Συνεπώς, τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας γίνεται μία περιεκτική ανάλυση της έννοιας της ποιότητας, των διαστάσεων που συνθέτουν την ποιότητα, του ρόλου και της σημασίας της ποιότητας ενώ τέλος αναλύονται τα κυριότερα συστήματα βελτίωσης της ποιότητας από τους οργανισμούς.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται μία ανάλυση της ποιότητας στις υπηρεσίες και παρουσιάζεται η εξειδικευμένη φύση των υπηρεσιών και η μέτρηση της ποιότητας στις υπηρεσίες. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο κλάδος του τουρισμού όπου αναλύεται το τουριστικό προϊόν, ο κλάδος του τουρισμού στην Ελλάδα καθώς και ο κλάδος των τουριστικών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ακολούθως παρατίθεται η μελέτη περίπτωσης όπου εξετάζονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχειακού συγκροτήματος «Chandris Chios Resort» καθώς και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσα από μία περιεκτική έρευνα με ερωτηματολόγια. Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας που προέκυψαν από την διεξαγωγή της εργασίας και της έρευνας.

Κεφάλαιο 2^ο: Η Ποιότητα στους Οργανισμούς

2.1 Ποιότητα: Ορισμοί και Εννοιολογικές Προσεγγίσεις

Η «επανάσταση» της ποιότητας ξεκίνησε μετά την λήξη του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου από την ηττημένη Ιαπωνία. Οι Ιάπωνες, στην προσπάθειά τους να ανορθώσουν την οικονομία τους, ξεκίνησαν, με την βοήθεια των θεωρητικών της ποιότητας, και κυρίως του Δρ Edwards Deming, να εφαρμόζουν προγράμματα βελτίωσης ποιότητας (Τσιότρας, 2002). Η αντιληπτή ποιότητα αντανακλά την άποψη του πελάτη αναφορικά με την ανωτερότητα ή τον βαθμό αριστείας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Τα συστατικά στοιχεία της αντιληπτής ποιότητας είναι η αντίληψη (perception) και η προσδοκία (expectation). Η αντίληψη και η προσδοκία αποτελούν τα στοιχεία μέσω των οποίων ο πελάτης κρίνει την επίδοση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας (Robledo, 2001).

Ο Garvin (1984) θεωρεί πως η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί ακριβώς διότι μπορεί να αναγνωριστεί μόνο μέσω της εμπειρίας. Σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια ορισμού της ποιότητας παίζει η οπτική των διαφόρων επιστημονικών πεδίων όπως η φιλοσοφία, τα οικονομικά, το marketing και η παραγωγή. Ο διεθνής οργανισμός προτυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO) ορίζει την ποιότητα ως το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες (ISO 8402). Ο Garvin (1984), στο άρθρο του με τίτλο «What does product quality really mean?» διακρίνει πέντε εναλλακτικές προσεγγίσεις αναφορικά με τον ορισμό της ποιότητας. Η ποιότητα αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που μπορεί να προσδιοριστεί με βάση τις εξής προσεγγίσεις (Garvin, 1984):

1. Την φιλοσοφική προσέγγιση της ανωτερότητας (transcendent – based).
2. Την προσέγγιση των οικονομικών που βασίζεται στο προϊόν (product – based).
3. Την προσέγγιση του χρήστη που βασίζεται στα οικονομικά, το marketing και τις λειτουργίες (user – based).
4. Την προσέγγιση της παραγωγής (manufacturing – based)
5. Την προσέγγιση των λειτουργιών που βασίζεται στην αξία (value – based).

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τις ανωτέρω προσεγγίσεις με τους αντίστοιχους ορισμούς:

Πίνακας 1: Προσεγγίσεις και ορισμοί για την ποιότητα

TRANSCENDENT – BASED DEFINITION
- Η ποιότητα δεν είναι ούτε ύλη ούτε πνεύμα, αλλά μία τρίτη οντότητα που εξαρτάται και από τα δύο ...αν και η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί ο καθένας ξέρει περί τίνος πρόκειται.
- ...Μία κατάσταση αριστείας, κάτι που συνεπάγεται διάκριση της ανώτερης από την φτωχή ποιότητα. Η ποιότητα είναι η πραγματοποίηση ή η προσέγγιση του υψηλότερου προτύπου.
PRODUCT – BASED DEFINITION
- Οι διαφορές στην ποιότητα ανέρχονται σε διαφορές στην ποσότητα ορισμένων επιθυμητών συστατικών ή χαρακτηριστικών.
- Η ποιότητα αναφέρεται σε ποσότητες μη αξιολογημένων χαρακτηριστικών τα οποία περιέχονται σε κάθε μονάδα αξιολογημένων χαρακτηριστικών.
USER – BASED DEFINITION
- Η ποιότητα συνίσταται από την δυνατότητα να ικανοποιεί ανάγκες.
- Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου καταναλωτή.
- Η ποιότητα βρίσκεται σε κάθε οπτική ενός προϊόντος, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών που εμπεριέχονται σε ένα συμβόλαιο πώλησης, που επηρεάζει την καμπύλη ζήτησης.
- Στην τελική ανάλυση της αγοράς, η ποιότητα ενός προϊόντος εξαρτάται από το πόσο καλά αυτό ανταποκρίνεται στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η ποιότητα συνίσταται στο βαθμό στον οποίο το υπόδειγμα (προϊόν – μάρκα – μοντέλο - πωλητής) διαθέτει τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που είναι επιθυμητά από τον κάθε πελάτη.
- Ποιότητα είναι καταλληλότητα για χρήση.
MANUFACTURING – BASED DEFINITION
- Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση στις προδιαγραφές.
- Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με έναν σχεδιασμό ή προδιαγραφή.
VALUE – BASED DEFINITION
- Ποιότητα είναι ο βαθμός αριστείας σε μία αποδεκτή τιμή και ο έλεγχος της μεταβλητότητας σε ένα αποδεκτό κόστος.
- Ποιότητα είναι ότι καλύτερο για δεδομένες συνθήκες ενός πελάτη. Οι συνθήκες αυτές είναι (α) η πραγματική χρήση και (β) η τιμή πώλησης του προϊόντος.

Πηγή: Garvin (1984)

Οι πιο διαδεδομένοι ορισμοί για την ποιότητα σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002) είναι οι ακόλουθοι:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.

- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.
- Ποιότητα είναι ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Καταλληλότητα για χρήση.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.
- Το να κάνεις κάτι σωστά από την πρώτη φορά και κάθε φορά.
- Το να πληρώνεις γι' αυτό που πραγματικά παίρνεις.

Οι παραπάνω ορισμοί δίνουν μία εικόνα αναφορικά με την έννοια της ποιότητας. Συνοψίζοντας τους ανωτέρω ορισμούς μπορεί να αναφερθεί ότι η ποιότητα είναι η πιστή εφαρμογή των προδιαγραφών είτε από τον πελάτη είτε από ένα δεδομένο σχέδιο παραγωγής. Ο Juran (1992) ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα για χρήση. Ισχυρίζεται ότι το προϊόν πρέπει να συμμορφώνεται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των τελικών καταναλωτών. Σύμφωνα με τον Juran (1992) υπάρχουν πέντε διαστάσεις της ποιότητας:

1. Ποιότητα σχεδιασμού (quality of design).
2. Ποιότητα προδιαγραφών (quality of conformance).
3. Διαθεσιμότητα (availability).
4. Ασφάλεια (safety).
5. Πεδίο χρήσης (field of use).

Ο Juran (1992) υποστηρίζει ότι η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία. Βλέπει τον σχεδιασμό της σαν μέρος της τριλογίας του. Αυτή απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 1: Η τριλογία της ποιότητας του Juran

Πηγή: Juran (1992)

Σημαντικό στοιχείο στην περιγραφή της ποιότητας αποτελεί η κατανόηση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε τρία στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι (Deming, 1986):

1. Το προϊόν.
2. Ο χρήστης και πως χρησιμοποιεί το προϊόν, πως το εγκαθιστά, πως το φροντίζει, τι αναμένει.
3. Οδηγίες χρήσης, εκπαίδευση του καταναλωτή και εκπαίδευση του επισκευαστή, παρεχόμενες επισκευαστικές υπηρεσίες και διαθεσιμότητα μερών.

Τα τρία αυτά στοιχεία συνθέτουν ένα τρίγωνο αλληλοεξαρτημένων μεταβλητών. Συνοψίζοντας, προκύπτει το συμπέρασμα ότι ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών με τον πλέον ορθολογικό τρόπο. Σε γενικά πλαίσια οι απαιτήσεις των πελατών αντανακλούν τις εξής απαιτήσεις: (Τσιότρας, 2002):

1. Προδιαγραφές σε σχέση με τις διαστάσεις και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά.
2. Οι στόχοι που αφορούν την διάρκεια ζωής και την αξιοπιστία.
3. Απαιτήσεις για ασφάλεια.
4. Πρότυπα τα οποία θα ακολουθηθούν.
5. Δομικά, μηχανικά, κατασκευαστικά και ποιοτικά κόστη.
6. Συνθήκες παραγωγής κάτω από τις οποίες τα αντικείμενα κατασκευάζονται.
7. Στόχοι που αφορούν την εγκατάσταση, τη συντήρηση και την επισκευή.
8. Παράγοντες ενεργειακής χρήσης και ορθολογικής αξιοποίησης των υλικών.
9. Περιβαλλοντικές και άλλες περιφερειακές επιδράσεις.
10. Κόστη εξυπηρέτησης πελατών.

Τελικός στόχος είναι η επίτευξη εκείνου του επιπέδου ποιότητας που εγκαθιδρύει την ισορροπία μεταξύ του κόστους του προϊόντος και της υπηρεσίας και της ανταποδοτικής αξίας για τον πελάτη (Τσιότρας, 2002).

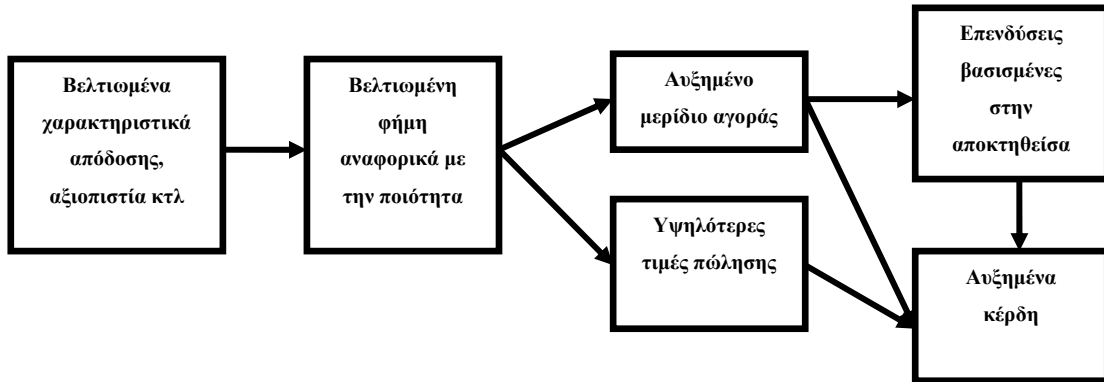
2.2 Ο Ρόλος και η Σημασία της Ποιότητας

Βασικός σκοπός όλων των οργανισμών είναι η εξυπηρέτηση των πελατών και η ικανοποίηση των αναγκών τους με τον πλέον αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Η ικανοποίηση ενός πελάτη και η διατήρηση της σχέσης με ένα πελάτη εξαρτώνται από το πόσο καλά ένα προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη σχετικά με την ποιότητα (Rahman, 2004). Κατ' αυτό τον τρόπο ο οργανισμός βελτιώνει τη φήμη του, δημιουργώντας ένα ισχυρό όνομα στην αγορά, το οποίο τον βοηθά να προωθεί με μικρότερο κόστος και περισσότερη αξιοπιστία υπάρχοντα ή ακόμη και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, ενώ η καλή φήμη αποτελεί ένα είδος διαφήμισης που εκτός όλων των άλλων δεν κοστίζει (Τσιότρας, 2002). Επιπλέον, με τη βελτίωση της ποιότητας το μερίδιο αγοράς αυξάνεται, ενώ και το κόστος παραγωγής μειώνεται, αφού δεν υπάρχει ανάγκη για έλεγχο και βελτίωση ελαττωματικών προϊόντων, επανακατεργασιών των ελαττωματικών και παροχής ανταλλακτικών προϊόντων εντός εγγυήσεων που πιθανότατα το τμήμα του μάρκετινγκ έχει αποφασίσει (Βούζας, 2002). Ένας οργανισμός ποιότητας έχει ικανοποιημένους πελάτες και εξωτερικό περιβάλλον. Οι ικανοποιημένοι πελάτες δίνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον (Τσιότρας, 2002).

Συνοψίζοντας, υψηλά επίπεδα ποιότητας στα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες οδηγούν σε (Τσιότρας, 2002; Βούζας, 2002):

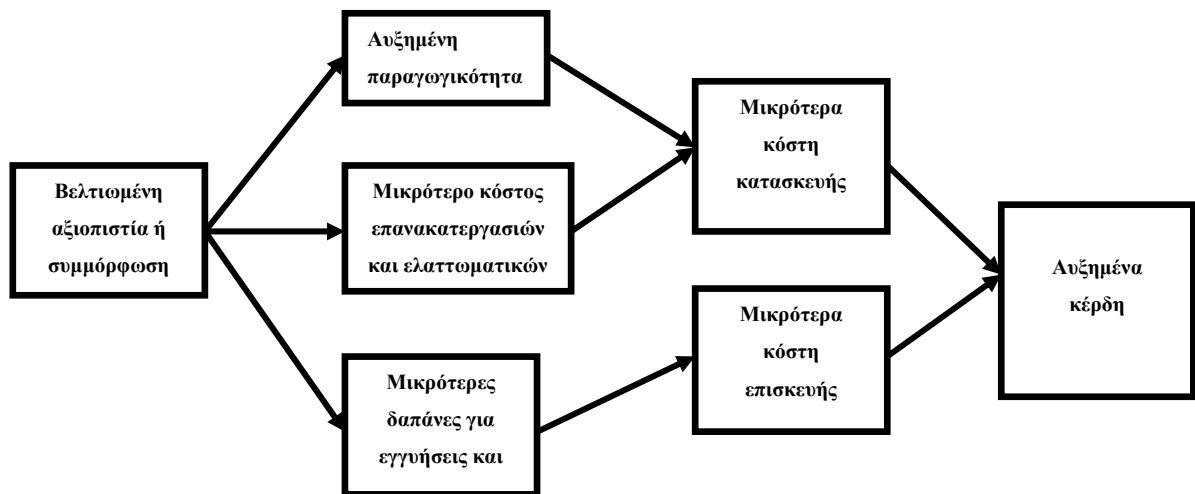
1. Ικανοποίηση των πελατών.
2. Μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
3. Μείωση του κόστους.
4. Αύξηση της αξιοπιστίας.
5. Βελτιωμένη φήμη αναφορικά με την ποιότητα.
6. Αύξηση της παραγωγικότητας.
7. Βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.
8. Αύξηση των πωλήσεων.

Τα αυξημένα κέρδη είναι δυνατόν να προέλθουν είτε από την αγορά είτε από την μείωση του κόστους. Αυτό απεικονίζεται στα ακόλουθα σχήματα:



Σχήμα 2: Κέρδη από την αγορά

Πηγή: Τσιότρας, 2002



Σχήμα 3: Κέρδη από τη μείωση του κόστους

Πηγή: Τσιότρας, 2002

2.3 Οι Διαστάσεις της Ποιότητας

Ο Garvin (1984) ήταν ο πρώτον ακαδημαϊκός και ερευνητής ο οποίος μελέτησε τις διαστάσεις της ποιότητας. Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας είναι γεγονός πως πρέπει να βελτιώνεται. Για να βελτιωθεί όμως είναι απαραίτητο να μετρηθεί. Έτσι ο Garvin όρισε 8 στοιχεία τα οποία συνθέτουν την ποιότητα ενός προϊόντος. Ενώ οι διαστάσεις της ποιότητας σύμφωνα με τον Garvin ήταν αποτέλεσμα υποκειμενικών εντυπώσεων και ανεπίσημων στοιχείων, εντούτοις έτυχαν ευρείας αποδοχής και η δουλειά του σήμερα θεωρείται πολύ σημαντική στο πεδίο της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Curkovic et al., 2000). Σύμφωνα με τον Τσότρα (2002), οι διαστάσεις της ποιότητας είναι οι ακόλουθες:

1. Επίδοση (Performance): Σχετίζεται με τον αρχικό σκοπό του προϊόντος ή της υπηρεσίας ή με το πόσο καλά το προϊόν ή η υπηρεσία επιτυγχάνει τον στόχο του. Η επίδοση μπορεί να εκτιμηθεί μόνο μετά την πραγματική εμπειρία του πελάτη.
2. Λειτουργικά χαρακτηριστικά (Features): Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά χωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα. Και οι δυο αυτές κατηγορίες είναι μετρήσιμες και αντικειμενικές και αποτελούν ένα καλό μέτρο για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
3. Αξιοπιστία (Reliability): Μετρά την συνέπεια της επίδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας κατά μήκος του χρονικού ορίζοντα. Η αξιοπιστία μετράται σε όρους αντοχής (durability) και συχνότητας επισκευών (frequency of repair) και μπορεί να μετρηθεί με τεχνικά μέτρα όπως: ρυθμός βλαβών (failure rate) που μετρά την πιθανότητα βλάβης του προϊόντος και μέσος χρόνος μεταξύ βλαβών (mean time between failures) που δείχνει πόσο χρόνο ένα προϊόν λειτουργεί ικανοποιητικά πριν χρειαστεί επισκευή.
4. Αντοχή (Durability): Μετρά την χρήσιμη ζωή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.
5. Επισκευασιμότητα (Serviceability): Σχετίζεται με την ευκολία επισκευής του προϊόντος όταν αυτό κριθεί απαραίτητο ή με την επίλυση προβλημάτων και παραπόνων των πελατών. Πολλά από τα θέματα εδώ, σχετίζονται με τις υπηρεσίες μετά την πώληση.
6. Συμμόρφωση με τις προδιαγραφές (Conformance): Σχετίζεται με το πώς το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες των πελατών. Έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίον επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των προδιαγραφών που έχουν καθοριστεί

είτε από τις απαιτήσεις του πελάτη, είτε από τους ειδικούς παραγωγής με βάση τους κανόνες της ασφάλειας και υγιεινής είτε με τη συμμόρφωση αυτών που με απλά λόγια ονομάζονται τεχνικές προδιαγραφές.

7. Υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας (Perceived Quality): Συχνά αναφέρεται σαν φήμη καθώς πρόκειται για την αντιληπτή φήμη του προϊόντος ή της υπηρεσίας που βασίζεται σε παλαιότερες επιδόσεις και άλλα άυλα στοιχεία που ίσως επηρεάζουν την αντιληπτή ποιότητα.
8. Αισθητική (Aesthetics): Σχετίζεται με χαρακτηριστικά των αισθήσεων και την εξωτερική εμφάνιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Χαρακτηριστικά όπως η γεύση, η μυρωδιά και η αφή είναι σημαντικά.

Οι διαστάσεις αυτές εφαρμόστηκαν ευρέως στην μέτρηση της ποιότητας των προϊόντων και σε μικρότερη έκταση στην μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Σχετικά με τις διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες θα αναφερθούμε σε επόμενη ενότητα. Σε σχέση με τα προϊόντα οι υπηρεσίες είναι άυλες και μπορεί να διαφέρουν από πελάτη σε πελάτη (Madu and Madu, 2002). Ο Garvin (1984) ισχυρίζεται ότι εστιάζοντας σε έναν συνδυασμό των παραπάνω διαστάσεων της ποιότητας και παράλληλα ξεπερνώντας τους ανταγωνιστές σε αυτές τις διαστάσεις, ένας οργανισμός, μπορεί να διαφοροποιηθεί αποτελεσματικά στα προσφερόμενα προϊόντα του.

2.4 Συστήματα Βελτίωσης Ποιότητας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η ποιότητα αποτελεί μία επαναστατική έννοια που είναι άμεσα εμπλεκόμενη με τον ανθρώπινο πολιτισμό. Ο Feigenbaum (1991) θεωρεί ότι στο ολόένα αυξανόμενο ανταγωνιστικά περιβάλλον η ποιότητα δεν είναι μία επιπλέον επιλογή αλλά μία απαραίτητη επιχειρηματική στρατηγική. Χωρίς ποιότητα ένας οργανισμός δεν μπορεί να επιβιώσει. Η ανάπτυξη του κινήματος της ποιότητας προήλθε από δύο στοιχεία – ορόσημοτα οποία ήταν (Hansen and Hilman, 1990):

1. Η μετατροπή της παραγωγής σε μαζική και το κίνημα του Ταιλορισμού.
2. Η μετατροπή σε μία προσανατολισμένη στην επικοινωνία βιομηχανική κοινωνία.

Στο πρώτο στάδιο της εξέλιξης της ποιότητας, από την Βιομηχανική Επανάσταση μέχρι τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ο όρος ήταν συνώνυμος με την επιθεώρηση (inspection) προϊόντων και υπηρεσιών. Η επιθεώρηση βασίζεται στο δόγμα αποδοχή – απόρριψη

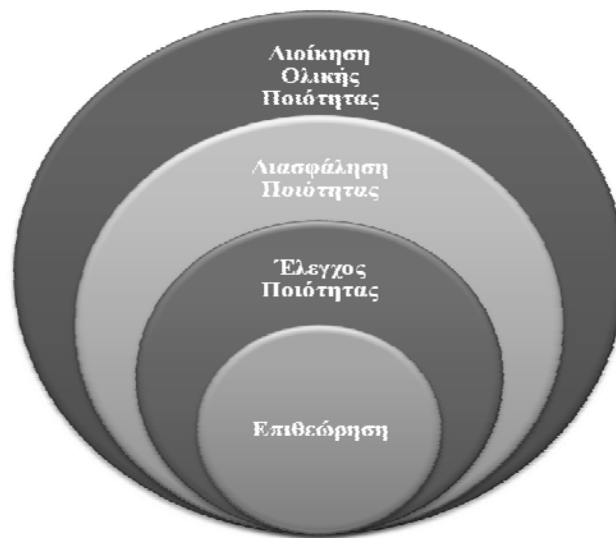
(Τσιότρας, 2002). Η επιθεώρηση αποτελεί ουσιαστικά μία μετά των γεγονότων παρέμβαση η οποία δεν συνέβαλε ουσιαστικά στην προσπάθεια των οργανισμών να βελτιώσουν την ποιότητα (Βούζας, 2002). Η επιθεώρηση δεν ήταν τίποτε περισσότερο από την απλή σύγκριση προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών (Τσιότρας, 2002).

Το επόμενο στάδιο, στη δεκαετία του 1950, ήταν η εφαρμογή τεχνικών στατιστικού έλεγχου ποιότητας (quality control). Η προσέγγιση αυτή σχετίζονταν περισσότερο με την λειτουργία παραγωγής και η ευθύνη για την ποιότητα σχετίζονταν με το τμήμα παραγωγής (Lakhe and Mohanty, 1994). Τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία της έννοιας του ποιοτικού ελέγχου είναι ο σχεδιασμός της ποιότητας, η χρήση στατιστικών μεθόδων στην παραγωγή, η ανάγκη συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων παραγωγής και ποιοτικού ελέγχου, η σύνδεση της βελτίωσης της ποιότητας με την παραγωγικότητα και την μείωση του κόστους καθώς και η διαπίστωση ότι ο ποιοτικός έλεγχος αποτελεί μία διοικητική λειτουργία (Βούζας, 2002). Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002), ο έλεγχος ποιότητας είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών.

Στο τρίτο στάδιο μία νέα και ριζοσπαστική προσέγγιση ως προς την ποιότητα αναπτύχθηκε. Η διασφάλιση ποιότητας (quality assurance) δίνει έμφαση στην πρόληψη και την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των πελατών (Lakhe and Mohanty, 1994). Διασφάλιση ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές (Τσιότρας, 2002). Η εμφάνιση της διασφάλισης ποιότητας οριοθετεί την στροφή των οργανισμών από τον έλεγχο στην πρόληψη της ποιότητας (Βούζας, 2002).

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο στην εξελικτική πορεία της ποιότητας είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία θεμελιώδη αλλαγή από τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης. Η έννοια της ολικής ποιότητας προϋποθέτει την συμμετοχή όλου του προσωπικού του οργανισμού, σε μία αλυσίδα διαδικασιών και ανθρώπων που απαρτίζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες και προμηθευτές με μόνο στόχο την διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Λογοθέτη (1993), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι «μία κουλτούρα υπέρ της πλήρους δέσμευσης στην ικανοποίηση του πελάτη μέσα από βελτίωση και καινοτομία σε όλες τις

πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας». Ο Τσιότρας (2002) ορίζει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εξής: «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος». Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί υπερσύνολο των παραπάνω σταδίων. Αυτό αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 4: Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου της ποιότητας

Πηγή: Βούζας, Φ. (2002)

Κάθε στάδιο στην εξελικτική πορεία της ποιότητας εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία. Στο στάδιο της επιθεώρησης σημείο εστίασης είναι το προϊόν, στο στάδιο του ποιοτικού ελέγχου σημείο εστίασης είναι οι διεργασίες, στο στάδιο της διασφάλισης ποιότητας σημείο εστίασης είναι το σύστημα και τέλος στο στάδιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σημείο εστίασης είναι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού (Βούζας, 2002).

Τα επιμέρους χαρακτηριστικά των τεσσάρων σταδίων απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 2: Η εξελικτική πορεία της ποιότητας από την Επιθεώρηση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

<u>Κριτήριο</u>	Επιθεώρηση	Έλεγχος Ποιότητας	Διασφάλιση Ποιότητας	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στόχος	Μέτρηση προδιαγραφών	Έλεγχος διαδικασιών	Διανομή της ευθύνης για την ποιότητα σε λειτουργικές περιοχές	Συνεχής βελτίωση ποιότητας σε κάθε επίπεδο, σε κάθε μέρος και σε κάθε στάδιο
Εστίαση	Ομοιόμορφη ποιότητα προϊόντων	Μείωση εργασίας επιθεώρησης	Εκτίμηση σε όλα τα στάδια	Ικανοποίηση εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη
Εργαλεία	Μετρητές και τεχνικές μέτρησης	Εργαλεία και τεχνικές στατιστικού ελέγχου ποιότητας	Προγραμματισμός ποιότητας και συστήματα ποιότητας	Δέσμευση, συμμετοχή, εκπαίδευση, επιμόρφωση και οργανωσιακή ανάπτυξη
Ευθύνη για την ποιότητα	Τμήμα επιθεώρησης	Τμήμα παραγωγής	Όλα τα τμήματα	Ηγεσία ανώτατης διοίκησης με όλους στον οργανισμό
Προσέγγιση	Επιθεώρηση, διαλογή - ταξινόμηση	Επίλυση προβλημάτων και έλεγχος ποιότητας	Διαβεβαίωση για την δημιουργία ποιότητας μέσω προγράμματος σχεδιασμού και ελέγχου	Στρατηγική διοίκηση, εμπλοκή ομάδας

Πηγή: Προσαρμοσμένο σύμφωνα με: Lakhe, R.R. and Mohanti, R.P. (1994)

Οι προσεγγίσεις βελτίωσης της ποιότητας είναι οι ακόλουθες (Βούζας, 2002):

1. Η πιστοποίηση με βάση το διεθνές πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9000.

Η πιστοποίηση με βάση το διεθνές πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9000 αποτελεί μία από τις βασικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την ποιότητα (Βούζας, 2002). Η σειρά ISO 9000 αφορά διεθνή πρότυπα για την διαχείριση της ποιότητας σύμφωνα με τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO). Ο κύριος λόγος που οι οργανισμοί

εφαρμόζουν το πιστοποιητικό ISO 9000 είναι η εξωτερική πίεση από τους πελάτες (Douglas et al., 2003). Τα πρότυπα ISO 9000 υπηρετούν σκοπούς διασφάλισης ποιότητας σε μία σχέση πελάτη – προμηθευτή μέσω της πιστοποίησης ενός τρίτου μέρους. Ο ανεξάρτητος οργανισμός τυποποίησης διαβεβαιώνει ότι η διαχείριση για την ποιότητα του οργανισμού έρχεται σε συμφωνία με τις απαιτήσεις του εγκατεστημένου μοντέλου (Johannsen, 1996). Η πιστοποίηση με βάση το διεθνές πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9000 μπορεί να αποκτηθεί όταν οι διαδικασίες, τα συστήματα και τα προγράμματα που εκπληρώνουν τις απαιτήσεις των προτύπων, τεκμηριώνονται και τίθενται σε εφαρμογή. Παράλληλα πρέπει το αποτέλεσμα της εφαρμογής να καταγράφεται και να παρουσιάζεται σαν στοιχείο της εφαρμογής (Srivastav, 2010). Η σειρά ISO 9000 εγκαθιστά τις μεθόδους που μπορούν να εφαρμοστούν από έναν οργανισμό για την διαβεβαίωση ότι οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται εξ' ολοκλήρου. Παράλληλα όμως ικανοποιούνται και οι απαιτήσεις του οργανισμού, είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά, στο βέλτιστο κόστος. Αυτό είναι αποτέλεσμα της αποδοτικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων – υλικών και άυλων (Ho, 1995).

Η προσέγγιση αυτή έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Είναι γεγονός ότι θέτει μία σειρά από ομοιογενείς, συστηματικές διαδικασίες, στοιχεία και προϋποθέσεις που μπορούν να εφαρμοστούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Προσφέρει την βάση για τον σχεδιασμό, εφαρμογή, αξιολόγηση και πιστοποίηση ενός προγράμματος. Από την άλλη πλευρά, η υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης δεν εγγυάται βελτίωση της ποιότητας αλλά επιτυγχάνεται η αποτελεσματική τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών. Παράλληλα, υπάρχει γραφειοκρατία, μεγάλο κόστος και βραχυχρόνια προοπτική (Βούζας, 2002).

2. Σχεδιασμός και ανάπτυξη μίας ενδοεπιχειρησιακής στρατηγικής και προσέγγισης για την ποιότητα η οποία ανταποκρίνεται στις ανάγκες και την κουλτούρα του οργανισμού.

Για την υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης θεωρείται απαραίτητη η κατανόηση του περιβάλλοντος του οργανισμού, ενώ ο σχεδιασμός θα πρέπει να περιλαμβάνει και να καλύπτει όλες τις πτυχές της δραστηριότητας. Η προσέγγιση αυτή καλύπτει ολόκληρο τον οργανισμό και προϋποθέτει συστηματική έρευνα και αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας (Βούζας, 2002). Η σχέση ανάμεσα στην ποιότητα και την κουλτούρα του οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική. Για την αποτελεσματική εφαρμογή του προγράμματος ποιότητας η κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να «φορμαριστεί» στην προσέγγιση για την ποιότητα ή το αντίστροφο (Bardoel and Sohal, 1999). Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν την

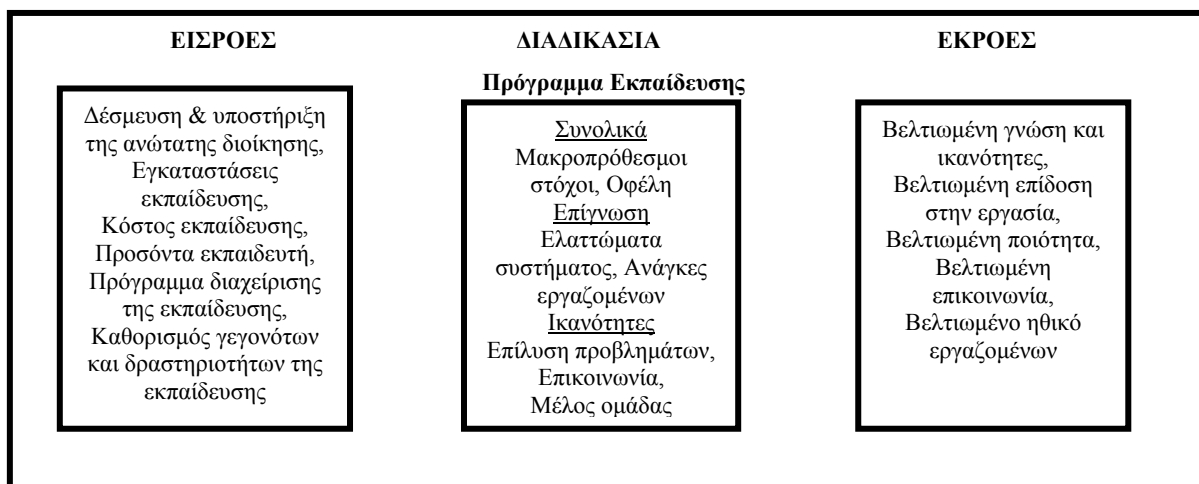
συγκεκριμένη προσέγγιση έχουν μακροχρόνια πορεία, προοπτική και σχεδιασμό ποιότητας. Προβλήματα αυτής της προσέγγισης αποτελούν η έλλειψη ανανέωσης και βελτίωσης και το χάσιμο ενδιαφέροντος (Βούζας, 2002).

3. Χρησιμοποίηση έτοιμων πακέτων για την βελτίωση της ποιότητας από εταιρίες συμβούλων.

Υπάρχουν πολλές εταιρίες συμβούλων οι οποίες προσφέρουν έτοιμα πακέτα βελτίωσης της ποιότητας. Οι εταιρίες συμβούλων προσφέρουν μεγάλο εύρος υπηρεσιών και υποστήριξης καθώς και μία μεθοδολογία που συνήθως λειτουργεί αποτελεσματικά. Το πακέτο μπορεί να περιλαμβάνει θέματα σχεδιασμού, εφαρμογής και βελτίωσης συγκεκριμένων θεμάτων ποιότητας καθώς και την παροχή γνώσεων, εμπειριών και τεχνογνωσίας των στελεχών της εταιρίας συμβούλων (Βούζας, 2002).

4. Εισαγωγή και υλοποίηση εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων γύρω από την ποιότητα.

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση πάνω σε θέματα ποιότητας αποτελούν τον βασικότερο παράγοντα επιτυχίας και είναι από τις θεμελιώδεις αρχές της φιλοσοφίας βελτίωσης της ποιότητας (Βούζας, 2002). Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι παράγοντες που κρίνουν την πορεία βελτίωσης ποιότητας. Ενεργοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού σχετικά με την απόκτηση των ικανοτήτων που χρειάζονται για την διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου της ποιότητας. Μία διαδικασία που παράγει ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες εξαρτάται από την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Motwani et al., 1994). Η εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει συστατικό στοιχείο για την δημιουργία κατανόησης και ικανοτήτων που μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση σε θέματα ποιότητας σημαίνει ότι ο εργαζόμενος μαθαίνει να σκέφτεται διαφορετικά. Σημαίνει να σκέφτεται τι κάνει, γιατί το κάνει και ποιο είναι το αποτέλεσμα. Η εκπαίδευση αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Motwani et al., 1994). Παρακάτω ακολουθεί η συστημική προσέγγιση σε σχέση με τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα:



Σχήμα 5: Συστημική προσέγγιση για την εκτίμηση της εκπαίδευσης

Πηγή: Προσαρμοσμένο σύμφωνα με: Motwani, J.G., Frahm, M.L. and Kathawala., Y. (1994)

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση γύρω από την ποιότητα δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν ένα ξεχωριστό κομμάτι εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση γύρω από την ποιότητα θα πρέπει να ενοποιούν την στρατηγική του οργανισμού, την κατεύθυνση του οργανισμού, το όραμα του οργανισμού καθώς και την συμπεριφορά και τις ικανότητες που χρειάζονται οι άνθρωποι για να εκτελέσουν την εργασία τους. Επιπλέον, για την αποκόμιση όλων των ωφελειών της εκπαίδευσης, ο καθένας πρέπει να εκπαιδευτεί (Motwani et al., 1994). Συνεπώς, για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη πολιτικής για εκπαίδευση που θα καλύπτει ολόκληρο τον οργανισμό (Mathews et al., 2001). Πολλοί οργανισμοί θεωρούν την εκπαίδευση και την επιμόρφωση ως επιπλέον κόστος και σαν μία μορφή υποκίνησης και όχι σαν ένα εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας. Τέλος, σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης παίζουν η ιστορία του οργανισμού και οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (Βούζας, 2002).

5. Εφαρμογή των Κύκλων Ποιότητας (Quality Circles)

Η έννοια των κύκλων ποιότητας κέρδισε διεθνή προσοχή από την στιγμή που εισήχθηκε. Σύμφωνα με τον Kaoru Ishikawa τον επονομαζόμενο πατέρα των κύκλων ποιότητας, ο αρχικός σκοπός των κύκλων ποιότητας ήταν η συμμετοχή των γραμμικών στελεχών στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας και η εκπαίδευσή τους σε θέματα βελτίωσης ποιότητας (Βούζας, 2002). Ένας κύκλος ποιότητας μπορεί απλά να περιγραφεί ως μία μικρή ομάδα εργαζομένων από την ίδια λειτουργική περιοχή που συναντούνται τακτικά με τον προϊστάμενό τους έτσι ώστε να προσδιορίσουν, να αναλύσουν και να

επιλύσουν προβλήματα σχετικά με την εργασία τους. Τα μέλη ενός κύκλου ποιότητας είναι από 4 έως 12 σε αριθμό και συναντούνται συνήθως μία ώρα την εβδομάδα εντός ή εκτός των ωρών εργασίας. Πρωταρχική λειτουργία ενός κύκλου ποιότητας είναι να προσδιορίσει και να επιλύσει προβλήματα σχετικά με την παραγωγή και την ποιότητα (Dhillon, 1993).

Η υιοθέτηση των κύκλων ποιότητας δίνει ώθηση και αυξάνει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, επιτρέπει την συμμετοχή των εργαζομένων και αποτελεί το όπλο της διοίκησης για την αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας (Βούζας, 2002). Η επιτυχής εφαρμογή των κύκλων ποιότητας απαιτεί μία σειρά από προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι (Sillince et al., 1996):

- Εστίαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων σε σχέση με τον οργανισμό,
- Εστίαση στον σχηματισμό στόχων,
- Εστίαση στην συμμετοχή,
- Η θεωρία πρέπει να οδηγεί στη δράση,
- Ενσωμάτωση των αμοιβών στο οργανωσιακό σύστημα αμοιβών,
- Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης,
- Ξεκάθαροι στόχοι,
- Διαμοίραση δύναμης,
- Οργανωσιακό σύστημα επικοινωνίας,
- Δέσμευση μελών,
- Υποστήριξη της διοίκησης,
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση,
- Οργανωσιακή σταθερότητα,
- Ενημέρωση στα μη – μέλη των κύκλων ποιότητας για την δουλειά που γίνεται σε αυτούς.

Πολλοί οργανισμοί εισήγαγαν τους κύκλους ποιότητας θεωρώντας τους σαν μία νέα συμμετοχική μορφή διοίκησης με αποτέλεσμα η λειτουργία τους να συγκρούεται με την υπάρχουσα οργανωτική δομή της επιχείρησης και η υλοποίηση τους να γίνεται μέσω εταιριών συμβούλων (Βούζας, 2002). Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας των κύκλων ποιότητας είναι οι ακόλουθοι (Sillince et al., 1996):

- Ανεπαρκείς πόροι,
- Εστίαση μόνο στην παραγωγή,
- Περιορισμένη σαφήνεια σχετικά με την βελτίωση,

- Οι κύκλοι ποιότητας δεν αφομοιώνονται εύκολα στην υπάρχουσα οργανωσιακή δομή,
- Τα μεσαία διευθυντικά στελέχη βλέπουν τους κύκλους ποιότητας σαν μία απειλή.

Οι οργανισμοί που υιοθετούν με επιτυχία τους κύκλους ποιότητας απολαμβάνουν σημαντικά οφέλη. Παράλληλα, οι κύκλοι ποιότητας συμβάλουν στο πέρασμα των οργανισμών στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Βούζας, 2002).

6. Υλοποίηση προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία νέα φιλοσοφία διοίκησης. Αποτελεί μία προσέγγιση για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας ενός οργανισμού συνολικά. Είναι ένας τρόπος οργάνωσης και συμμετοχής απαραίτητος ολόκληρου του οργανισμού, κάθε τμήματος, κάθε δραστηριότητας, κάθε ατόμου σε κάθε επίπεδο (Oakland, 1989). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενθαρρύνει μία κουλτούρα προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των πελατών με παράλληλη ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής. Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνίσταται σε τέσσερα στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι (Khan, 2003):

- Απόλυτη εστίαση στον πελάτη,
- Ενδυνάμωση και συμμετοχή των εργαζομένων,
- Συνεχής βελτίωση,
- Χρήση συστηματικών προσεγγίσεων διοίκησης.

Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν τα βασικά αξιώματα – προϋποθέσεις για την επιτυχία ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Τσιότρας, 2002).

Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα στη συνεχή βελτίωση, στη συμμετοχή των εργαζομένων και στη χρήση συστηματικών προσεγγίσεων διοίκησης. Παράλληλα και τα τρία αυτά στοιχεία ενισχύουν την απόλυτη εστίαση στον πελάτη. Από αυτά τα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκύπτουν ορισμένες αρχές οι οποίες είναι (Τσιότρας, 2002):

- Δέσμευση της ηγεσίας

Για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να υπάρχει δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για να υπάρχει καθοδήγηση και επάρκεια πόρων όπως επίσης και κάμψη της αντίστασης των στελεχών που αντιστέκονται στην αλλαγή.

- Εφαρμογή σε έκταση

Αυτό σημαίνει αντιμετώπιση της ποιότητας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο από κάποιο ειδικό τμήμα ελέγχου. Η προσαρμογή σε αυτή τη νοοτροπία έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία μίας ιδιαίτερης οργανωτικής κουλτούρας για τον οργανισμό σε σχέση με την ποιότητα.

- Υπευθυνότητα σε βάθος

Αυτό σημαίνει ότι ο καθένας είναι υπεύθυνος στον τομέα δραστηριότητάς του. Η προσωπική συνεισφορά κάθε εργαζομένου συμβάλλει στην αλλαγή της νοοτροπίας και συνολικά της οργανωτικής κουλτούρας και απαιτεί σημαντικές δυνάμεις και ικανότητες πειθούς και παρακίνησης από την ηγεσία.

- Πρόληψη και όχι θεραπεία

Αυτό εκφράζεται με τον όρο μηδέν ελαττωματικά (zero defects) (Crosby, 1979). Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην σχεδίαση και στις διαδικασίες ώστε να μην υπάρχει εκ των υστέρων ποιοτικός έλεγχος.

- Συνεχής εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων και μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας

Η χρήση στατιστικών διαγραμμάτων διευκολύνει την συμμετοχή όλων στην κατανόηση των διάφορων λειτουργιών και στην ανεύρεση των αιτιών διακύμανσης στην ποιότητα και κατ' επέκταση στην ταχεία και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Η άνεση χρήσης και η κατανόηση αυτών των μεθόδων συμβάλλει στην μείωση του χρόνου επιτυχίας μίας νέας διαδικασίας. Σημαντικό στοιχείο είναι η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων σε εργαλεία και τεχνικές της ποιότητας.

- Έλεγχος ανταγωνιστικότητας

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει να οριοθετείται συνεχώς με βάση εσωτερικούς και εξωτερικούς δείκτες απόδοσης. Οι εξωτερικοί είναι πιο σημαντικοί γιατί συνδέονται με το πώς αντιλαμβάνονται τις βελτιώσεις στα προϊόντα ή τις διαδικασίες πελάτες και ανταγωνιστές του οργανισμού. Οι εσωτερικοί αφορούν τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού.

- Συνεχής βελτίωση

Κεντρικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η συνεχής αναζήτηση νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής και εξυπηρέτησης και της μείωσης της σπατάλης. Η ποιότητα είναι μία συνεχής διαδικασία ανέλιξης όπου σε κάθε κύκλο προσπαθειών επιτυγχάνεται η ανέλιξη σε νέο επίπεδο ποιότητας. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται είναι γνωστή σαν PDCA (Plan – Do – Check – Act). Κλειδί στη

συνεχή βελτίωση είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση σε νέες μεθόδους αναγκαίες στη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Οι παραπάνω αρχές αποτελούν στοιχεία κλειδιά που δίνουν την δυνατότητα στον οργανισμό να γίνει οργανισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Ghobadian et al., 2007). Οι οργανισμοί υιοθετούν την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κυρίως λόγω των ακόλουθων λόγων (Sink, 1991):

- Παγκόσμια Οικονομία,
- Πολύπλοκη και δυναμικά μεταβαλλόμενη τεχνολογία και πόροι,
- Προσανατολισμός στον πελάτη,
- Πολύπλοκο και δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον,
- Ανυπαρξία λύσεων για πολλά κεντρικά προβλήματα, θέματα και ευκαιρίες.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται ως ένας συνδυασμός των διάφορων διαδικασιών που αναπαριστούν την δυναμική συμπεριφορά του οργανισμού (Lakhe and Mohanti, 1994). Σε αυτό το πλαίσιο τα χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι τα ακόλουθα (Lakhe and Mohanti, 1994):

- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι πάντοτε προσανατολισμένη στον πελάτη,
- Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί μία μακροχρόνια δέσμευση για την συνεχή βελτίωση όλων των διαδικασιών,
- Η επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί την ηγεσία της ανώτατης διοίκησης και την συνεχή εμπλοκή,
- Η υπευθυνότητα για την εγκατάσταση συστημάτων σε σχέση με την βελτίωση της ποιότητας έγκειται πρωταρχικά στη διοίκηση,
- Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία στρατηγική για την συνεχή βελτίωση της επίδοσης σε κάθε επίπεδο και σε κάθε περιοχή υπευθυνότητας.

Από τις αρχές, τα χαρακτηριστικά στοιχεία και τα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκύπτουν και οι αντικειμενικοί σκοποί που απορρέουν από την εφαρμογή του προγράμματος. Οι σκοποί για τον οργανισμό μέσα από την υλοποίηση ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι (Τσιότρας, 2002): η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση των πελατών του οργανισμού, η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη και τέλος η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων να γίνεται σαν μία φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία επαναστατική φιλοσοφία διοίκησης που απαιτεί ριζοσπαστικές και διάχυτες αλλαγές μέσα στον οργανισμό. Η δύναμη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έγκειται στον επιτυχημένο συνδυασμό του επιστημονικού μάνατζμεντ και του συμπεριφορικού μάνατζμεντ (Ghobadian et al., 2007). Η επιτυχημένη εφαρμογή ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποφέρει σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό. Τα οφέλη αυτά είναι τα ακόλουθα (Ghobadian et al., 2007):

- Βελτίωση της χρηματοοικονομικής επίδοσης,
- Ενίσχυση των αντιλήψεων των πελατών,
- Βελτιωμένη λειτουργική επίδοση,
- Ελαχιστοποίηση του κενού ανάμεσα σε ατομικούς και οργανωσιακούς στόχους,
- Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης του προσωπικού,
- Ενίσχυση της αξίας του προσωπικού,
- Αίσθηση του εργαζομένου ότι έχει αξία για τον οργανισμό,
- Ενίσχυση της εστίασης στην εκπλήρωση των αναγκών των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών,
- Μεγαλύτερη συμμετοχή στα ζητήματα του οργανισμού,
- Ενσωμάτωση συνεχούς βελτίωσης και κουλτούρας μάθησης,
- Μεγαλύτερη δέσμευση,
- Μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στην ενασχόληση με τον διάλογο, στον προσδιορισμό και την επίλυση προβλημάτων,
- Εξέλιξη του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε ρόλο ατζέντη της αλλαγής (change agent).

Η βελτίωση στην χρηματοοικονομική και λειτουργική επίδοση ως αποτέλεσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι κρίσιμη στην πιθανότητα οι οργανισμοί να συμπεριφέρονται ηθικά. Οι οργανισμοί που έχουν έλλειψη ποιότητας στα προϊόντα, της διαδικασίες και στο περιβάλλον εργασίας είναι δυνατόν να μην λειτουργούν ηθικά. Εξ' αιτίας της έλλειψης επιτυχίας στα κατώτερα επίπεδα η πιθανότητα ανήθικης δράσης φαντάζει αρκετά δυνατή. Από την άλλη πλευρά, στους οργανισμούς που έχουν υιοθετήσει μία αληθινά περιεκτική διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας η ηθική συμπεριφορά ενθαρρύνεται αυτόματα (Ghobadian et al., 2007).

Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί ίσως το τελευταίο στάδιο στο ταξίδι των οργανισμών στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών (Βούζας, 2002). Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής

Ποιότητας εμπεριέχει όλες τις άλλες προσεγγίσεις και αποτελεί βασικό εργαλείο υλοποίησης της στρατηγικής του οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2006). Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή λειτουργία αυτής της προσέγγισης είναι η ύπαρξη και η εφαρμογή των θεμελιακών βάσεων, αρχών, πρακτικών και μεθόδων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Βούζας, 2002).

Κεφάλαιο 3^ο: Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες

3.1 Η Φύση των Υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες έχουν ιδιαίτερα γνωρίσματα τα οποία καθιστούν ιδιαίτερα κρίσιμη την ενσωμάτωση της ποιότητας από την αρχή της παροχής της υπηρεσίας και παράλληλα απαιτούν η ενσωμάτωση αυτή να γίνεται άμεσα και σωστά από την πρώτη φορά. Οι υπηρεσίες παρουσιάζουν πολλές διαφορές συγκριτικά με τα προϊόντα οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Τσιότρας, 2002):

1. Οι υπηρεσίες παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό customization σε σχέση με τον τομέα παραγωγής και κατασκευών.
2. Οι εκροές του χώρου των υπηρεσιών είναι μη απτές σε αντίθεση με τα απτά προϊόντα του κατασκευαστικού τομέα.
3. Ανάμεσα στην παραγωγή των υπηρεσιών και την διάθεσή τους δεν μεσολαβεί χρονικό διάστημα, δηλαδή οι υπηρεσίες καταναλώνονται ταυτόχρονα με την παραγωγή τους. Κατά συνέπεια δεν είναι δυνατόν να αποθηκευτούν για να χρησιμοποιηθούν όταν θα χρειαστούν όπως γίνεται με τα προϊόντα.
4. Συνήθως οι πελάτες είναι παρόντες κατά την διάρκεια εκτέλεσης της παραγγελίας και της παροχής της υπηρεσίας.
5. Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από την έντονη ανάμειξη και συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα.
6. Ο αριθμός συναλλαγών με τους πελάτες είναι συνήθως ιδιαίτερα μεγάλος.

3.2 Η Έννοια της Ποιότητας στις Υπηρεσίες

Λόγω της ιδιαίτερης φύσης των υπηρεσιών, η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες δεν είναι τόσο προφανής όσο στα προϊόντα. Οι ορισμοί για την ποιότητα στις υπηρεσίες εστιάζουν στην ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών και στο πόσο καλά η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών. Ουσιαστικά, η διαφορά της προσδοκίας του πελάτη από την αντίληψή του κατά την παροχή της υπηρεσίας εκφράζει το αντιληπτό επίπεδο της ποιότητας. Εάν η προσδοκία είναι ανώτερη της αντίληψης κατά την παροχή της υπηρεσίας τότε ο πελάτης δεν είναι ικανοποιημένος και το

επίπεδο της ποιότητας χαμηλό. Εάν η προσδοκία συμβαδίζει με την αντίληψη τότε ο πελάτης είναι ικανοποιημένος. Η ιδανική συνθήκη είναι η αντίληψη να βρίσκεται σε υψηλότερα επίπεδα από την προσδοκία όπου σε αυτή τη περίπτωση ο πελάτης είναι απολύτως ικανοποιημένος και θα επέλεγε τον πάροχο της υπηρεσίας ξανά.

Ουσιαστικά, η αντιληπτή ποιότητα μπορεί να απεικονισθεί ως ακολούθως:

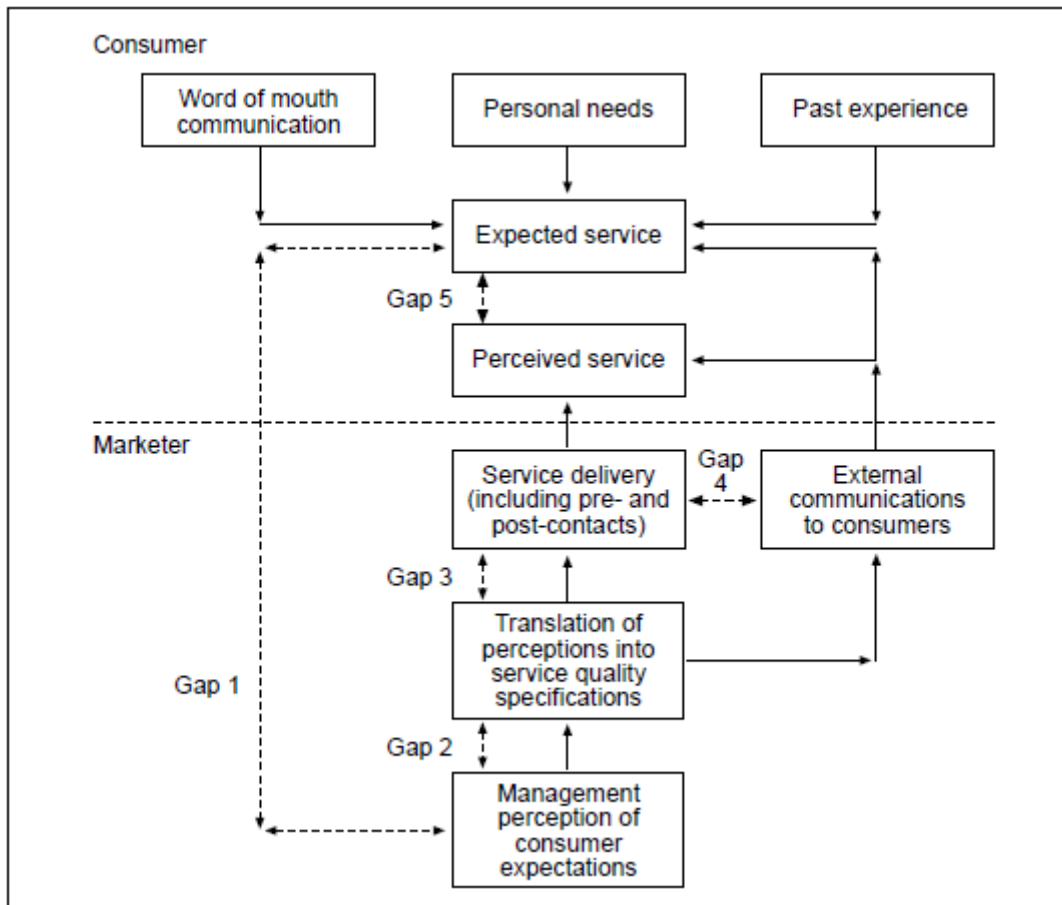
Προσδοκίες + Ποιότητα στη διαδικασία + Ποιότητα στο αποτέλεσμα = Αντιληπτή Ποιότητα

Η συνάρτηση αυτή, δηλώνει ότι οι προσδοκίες του πελάτη συγκρίνονται με την διαδικασία παροχής της υπηρεσίας και το αποτέλεσμα της υπηρεσίας και μέσα από αυτή τη σύγκριση προκύπτει η αντιληπτή ποιότητα (Ghobadian et al., 1993).

Οι Parasuraman et al. (1988), όρισαν την ποιότητα στις υπηρεσίες ως μία συνάρτηση της διαφοράς ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και στις αντιλήψεις τους για την πραγματική υπηρεσία που τους προσφέρεται. Παράλληλα, προτείνουν ότι αυτή η διαφορά επηρεάζεται από τέσσερις άλλες διαφορές τις οποίες οι οργανισμοί θα πρέπει να προσδιορίσουν και να προσπαθήσουν να τις εξαλείψουν. Αυτές είναι οι ακόλουθες (Parasuraman et al., 1988):

- Οι αντιλήψεις των στελεχών για τις προσδοκίες των πελατών είναι ίσως διαφορετικές από τις πραγματικές ανάγκες των πελατών, δηλαδή τα στελέχη δεν γνωρίζουν τι ακριβώς αναμένουν οι πελάτες του οργανισμού.
- Ακόμα και αν οι ανάγκες του πελάτη είναι γνωστές ίσως να μην μπορούν να μεταφραστούν σε κατάλληλες προδιαγραφές και συστήματα για την προσφερόμενη υπηρεσία.
- Το κενό επίδοσης (performance gap) στην υπηρεσία. Αυτό συμβαίνει όταν η υπηρεσία που προσφέρεται είναι διαφορετική από τις εξειδικεύσεις της διοίκησης για την υπηρεσία εξ' αιτίας μεταβολών στην επίδοση του προσωπικού, δηλαδή οι εργαζόμενοι δεν είναι πρόθυμοι να αποδώσουν στο επιθυμητό επίπεδο.
- Το τι λέγεται στο εξωτερικό περιβάλλον για την υπηρεσία είναι διαφορετικό από την υπηρεσία που προσφέρεται, δηλαδή, η διαφήμιση και η προώθηση μπορούν να επηρεάσουν τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πελατών για την υπηρεσία.

Το μοντέλο που ανέπτυξαν οι Parasuraman et al. (1988) ονομάζεται SERVQUAL (SERVice QUALity), βασίζεται στο ανωτέρω εννοιολογικό πλαίσιο και παρουσιάζεται στο σχήμα 11:



Σχήμα 6: Το μοντέλο SERVQUAL

Πηγή: Parasuraman et al., (1985)

Το μοντέλο επιχειρεί να παρουσιάσει τις πιο σημαντικές δραστηριότητες του οργανισμού παροχής υπηρεσιών που επηρεάζουν την αντίληψη για την ποιότητα που έχει ο πελάτης. Επιπροσθέτως, το μοντέλο δείχνει την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αυτές τις δραστηριότητες και προσδιορίζει τις συνδέσεις κλειδιά ανάμεσα στις κύριες δραστηριότητες του οργανισμού παροχής υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για την παροχή ικανοποιητικού επιπέδου υπηρεσίας (Ghobadian et al., 1993).

3.3 Η Μέτρηση της Ποιότητας στις Υπηρεσίες

Η μέτρηση της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι πιο δύσκολη συγκριτικά με τα προϊόντα καθώς οι υπηρεσίες δεν έχουν υλική υπόσταση και δεν υπάρχει η δυνατότητα τυποποίησης στον βαθμό που υπάρχει στα προϊόντα. Η ποιότητα στις υπηρεσίες ενέχει

μεγαλύτερο βαθμό υποκειμενικότητας συγκριτικά με την ποιότητα ενός προϊόντος όπου τα κριτήρια εκτίμησης είναι πιθανόν να είναι πιο αντικειμενικά. Παρ' όλα αυτά, έρευνες έχουν δείξει ότι όλοι οι πελάτες χρησιμοποιούν κατά μέσο όρο κοινά κριτήρια για να αξιολογήσουν το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών που τους παρέχουν οι οργανισμοί ανεξαρτήτως του κλάδου της υπηρεσίας. Τα κριτήρια αυτά είναι τα ακόλουθα (Parasuraman et al. 1985; Ζαβλανός, 2006):

- Πιστότητα – συνέπεια. Η ικανότητα του οργανισμού να παρέχει την υπηρεσία έγκυρα, σταθερά και με ακρίβεια την πρώτη φορά.
- Ανταπόκριση. Η προθυμία και η ετοιμότητα των υπαλλήλων να παρέχουν την υπηρεσία άμεσα και σωστά.
- Ικανότητα. Η κατοχή γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι αναγκαίες για να εκτελέσει ο υπάλληλος την υπηρεσία του σωστά.
- Ευκολία πρόσβασης. Ο βαθμός ευκολίας προσέγγισης με τον οργανισμό.
- Ευγένεια. Φιλικό περιβάλλον και σεβασμός προς τον πελάτη.
- Επικοινωνία. Η ενημέρωση και η αμφίδρομη επικοινωνία με τον πελάτη.
- Αξιοπιστία. Η εμπιστοσύνη που έχει ο πελάτης στον οργανισμό, η τιμιότητα και η ειλικρίνεια. Αυτή αναφέρεται στο καλό όνομα του οργανισμού.
- Ασφάλεια. Ο βαθμός εγγύησης και αποφυγής κινδύνων για τον πελάτη.
- Κατανόηση – Πραγματική επικοινωνία. Η ικανότητα του υπεύθυνου του οργανισμού να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών.
- Υλική υπόσταση. Εμφάνιση εγκαταστάσεων, ευχάριστο περιβάλλον, καθαρό και ελκυστικό.

Οι 5 πιο αντιπροσωπευτικές διαστάσεις κατά τους Trocchia και Janda (2003) για τα εργαλεία μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών είναι κατά σειρά σημαντικότητας:

- **Αξιοπιστία (Reliability)** – η ικανότητα παροχής της υπηρεσίας με ακρίβεια και εγκυρότητα.
- **Ανταπόκριση (Responsiveness)** – η θέληση για παροχή βοήθειας και η ανταπόκριση σε συγκεκριμένες απαιτήσεις.
- **Διασφάλιση (Assurance)** – κατοχή των απαιτούμενων ικανοτήτων για την παροχή της υπηρεσίας καθώς και μετάδοση της εμπιστοσύνης.
- **Ενσυναίσθηση (Empathy)** – δείχνει την κατανόηση των αναγκών των πελατών από το προσωπικό του οργανισμού κατά την παροχή της υπηρεσίας.

- **Απτή διάσταση (Tangibility)** – περιλαμβάνει το παρουσιαστικό του προσωπικού και τις εγκαταστάσεων.

Σύμφωνα με τους Parasuraman et al. (1985), η αντιληπτή ποιότητα της υπηρεσίας τοποθετείται σε ένα εύρος ανάμεσα στην ιδεατή ποιότητα και στην μη αποδεκτή ποιότητα. Η θέση της αντίληψης για την ποιότητα ενός πελάτη εξαρτάται από την φύση της διαφοράς ανάμεσα στην αναμενόμενη υπηρεσία (expected service – ES) και στην αντιληπτή υπηρεσία (perceived service – PS). Όταν $ES > PS$ τότε η αντιληπτή ποιότητα είναι λιγότερο από ικανοποιητική και τείνει να είναι μη αποδεκτή. Όταν $ES = PS$ τότε η αντιληπτή ποιότητα είναι ικανοποιητική και τέλος όταν $ES < PS$ τότε η αντιληπτή ποιότητα είναι περισσότερο από ικανοποιητική.

Κεφάλαιο 4^ο: Ο Κλάδος του Τουρισμού

4.1 Το Τουριστικό Προϊόν

Ο τουρισμός είναι ένας από τους δυναμικότερα αναπτυσσόμενους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας, τόσο σε απόλυτους όσο και σε σχετικούς όρους. Αποτελώντας κυρίαρχη δραστηριότητα σε πολλές χώρες, έχει αξιόλογες πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στους άλλους τομείς της οικονομίας και συμβάλλει στη συνολική οικονομική ανάπτυξη των χωρών. Στη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών σημείωσε αξιοσημείωτη μεγέθυνση, συνδεδεμένος άμεσα με την κοινωνικοοικονομική αναπτυξιακή διαδικασία, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην άνοδο του επιπέδου διαβίωσης των τουριστικά ανεπτυγμένων περιοχών και, συνακόλουθα, στην ευημερία των πολιτών. Ο επιχειρηματικός όγκος του τουρισμού σε παγκόσμια κλίμακα ενδεχομένως ξεπερνά αυτόν των εξαγωγών πετρελαίου, ειδών διατροφής και αυτοκινήτων, ενώ παράλληλα παραμένει η βασική πηγή εισοδήματος για πολλές αναπτυσσόμενες χώρες. Ο τουρισμός ως οικονομικός τομέας συνδέεται άμεσα με πολλούς άλλους τομείς της οικονομίας και της παραγωγής. Κατά συνέπεια, τα οφέλη που η αύξησή του επιφέρει είναι πολυποίκιλα και στον τομέα της απασχόλησης. Οι αριθμοί είναι ενδεικτικοί του μεγέθους της συμβολής του τουρισμού στην παγκόσμια οικονομία (ΣΕΤΕ, 2013):

- Από το 1952 ως το 2005 ο αριθμός των διεθνών τουριστικών αφίξεων αυξήθηκε με ρυθμό 6,5% κατ'έτος, με αποτέλεσμα ο συνολικός αριθμός των ταξιδιωτών να εκτιναχθεί από τα 25 στα 806 εκατομμύρια.
- Ο ρυθμός αύξησης του εισοδήματος που προέκυψε από αυτές τις αφίξεις ήταν ιδιαίτερα μεγάλος, αγγίζοντας το 11,2% για την προαναφερθείσα περίοδο, γιγαντώνοντας την παγκόσμια οικονομία και αγγίζοντας τα 680 δις δολάρια το 2005.
- Ως το 1950, οι 15 κορυφαίοι προορισμοί απορροφούσαν το 88% των παγκόσμιων αφίξεων, με το ποσοστό να μειώνεται στο 75% για το 1970 και στο 57% για το 2005, με αποτέλεσμα την πιο ομοιόμορφη κατανομή των οφελών του παγκόσμιου τουρισμού, συμπεριλαμβανομένων πλέον και νέων προορισμών, πολλοί εκ των οποίων βρίσκονται στις αναπτυσσόμενες χώρες.
- Το 2006 οι παγκόσμιες αφίξεις άγγιξαν τα 842 εκατομμύρια, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 4,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

- Το 2007 παρουσιάζεται ως το τέταρτο συνεχόμενο έτος σταθερής μεγέθυνσης της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας, η οποία παρουσιάζεται συνολικά ευπροσάρμοστη στις ποικίλες κρίσεις που ενδεχομένως προκύπτουν.
- Το 2008 ήταν το έτος που ο παγκόσμιος τουρισμός επλήγει σημαντικά από την παγκόσμια οικονομική κρίση και άρχισε μια αντίστροφη πορεία που συνεχίστηκε και το πρώτο μισό του 2009.
- Το 2009 οι παγκόσμιες αφίξεις μειώθηκαν κατά 4,2% σε σχέση με το 2008, φτάνοντας τα 880 εκατομμύρια.
- Το 2010 οι παγκόσμιες αφίξεις άγγιξαν τα 940 εκατομμύρια, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 6,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.
- Το 2011 οι παγκόσμιες αφίξεις σημείωσαν άνοδο κατά 4,6% σε σχέση με το 2010, φθάνοντας τα 983 εκατομμύρια.
- Το 2012 ο τουρισμός συνέχισε την ανάκαμψή του, ξεπερνώντας για πρώτη φορά το φράγμα του 1 δισ. στις διεθνείς αφίξεις.
- Το 2013 ο τουρισμός συνεχίζει την ανάπτυξή του και αναμένεται να παρουσιάσει αύξηση των διεθνών αφίξεων μεταξύ 3-4%.
- Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού προβλέπει μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης των διεθνών τουριστικών αφίξεων της τάξης του 4,1% με ορίζοντα το 2020. Συνεπώς, οι διεθνείς αφίξεις αναμένεται ως τότε να ξεπεράσουν το 1,5 δισ ταξιδιωτών.

Ο παγκόσμιος τουρισμός αντιμετωπίζει μεγάλες προκλήσεις εν όψει του 21ου αιώνα, οι οποίες σχετίζονται με τη βιώσιμη και ισόρροπη ανάπτυξη, την αντιμετώπιση των ανισοτήτων σε ζητήματα πλούτου και ευκαιριών αλλά και την ορθή κατανομή και διαχείριση των υπαρχόντων φυσικών πόρων, όπως ακριβώς συμβαίνει με κάθε ζωντανό κομμάτι της παγκόσμιας οικονομίας που έρχεται αντιμέτωπο με τη διαρκώς εξελισσόμενη διεθνή πραγματικότητα (ΣΕΤΕ, 2013).

4.2 Ο Κλάδος του Τουρισμού στην Ελλάδα

Η συμβολή της τουριστικής οικονομίας το 2012 στο ΑΕΠ της Ελλάδας φτάνει το 16,4%, ενώ η συνολική απασχόληση στην τουριστική οικονομία (688.800 θέσεις εργασίας) αντιστοιχεί στο 18,3% των απασχολούμενων. Συγκρινόμενος σε παγκόσμιο επίπεδο, ο ελληνικός τουρισμός καταγράφει ικανοποιητικές επιδόσεις. Σύμφωνα με τα

τελευταία διαθέσιμα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (WTO), η Ελλάδα το 2012 ήταν 17η σε επίπεδο διεθνών αφίξεων και 23η σε επίπεδο εσόδων. Επίσης, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) το 2013, η χώρα μας καταλαμβάνει την 32η θέση μεταξύ 140 χωρών στο Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας, ενώ στο Γενικό Δείκτη Ανταγωνιστικότητας καταλαμβάνει μόλις την 96η. Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύουν ότι ο ελληνικός τουρισμός είναι ένας από τους ελάχιστους τομείς της εθνικής οικονομίας, ο οποίος είναι ανταγωνιστικός σε παγκόσμιο επίπεδο (ΣΕΤΕ, 2013).

Πίνακας 3: Μεγέθη Ελληνικού Τουρισμού

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., UNWTO, WEF

Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2012	
Συμμετοχή στο ΑΕΠ	16,4% [WTTTC]
Συμμετοχή στην απασχόληση	18,3% της συνολικής απασχόλησης [WTTTC]
Συνολική Απασχόληση	688.800 [WTTTC]
Έσοδα	10,4 δισ. € (συμπεριλαμβανομένων των εισπράξεων κρουαζιέρας) [ΤτΕ]
Αφίξεις Αλλοδαπών	16,9 εκατ. (συμπεριλαμβανομένων των αφίξεων κρουαζιέρας)
Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	616 € (συμπεριλαμβανομένων των ποσών κρουαζιέρας)
Μερίδιο Αγοράς	1,5% Παγκόσμια, 2,9% Ευρώπη
Εποχικότητα	56% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο - Αύγουστο - Σεπτέμβριο
Συγκέντρωση Προσφοράς	66% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας [ΞΕΕ]
Ξενοδοχειακή Υποδομή	9.670 ξενοδοχεία / 771.271 κλίνες [ΞΕΕ]
Top 5 αγορές	Γερμανία (2.108.787), Ην. Βασίλειο (1.920.794), ΠΓΔΜ (1.300.000), Γαλλία (977.376), Ρωσία (874.787) [ΤτΕ]
Top 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)	Αθήνα (2.651.062), Ηράκλειο (2.067.475), Ρόδος (1.593.298), Θεσσαλονίκη (901.573), Κέρκυρα (824.000) [ΕΛ.ΣΤΑΤ.]

Πίνακας 4: Επιδόσεις Ελληνικού Τουρισμού

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., UNWTO, WEF

Δείκτες Απόδοσης 2012	Ανταγωνιστές				
	Ισπανία	Κύπρος	Τουρκία	Αίγυπτος	Κροατία
Κατάταξη - Διεθνείς Αφίξεις	4η	κάτω από την 50η	6η	22η	26η
Κατάταξη - Έσοδα	2η	κάτω από την 50η	12η	32η	33η
Διεθνείς Αφίξεις 2012 (εκατ.)	57,7	2,5	35,7	11,2	10,4
% μεταβολή αφίξεων 2000 - 2012	24,4%	-7,4%	271,9%	119,6%	96,2%
Έσοδα - 2012 δις USD	55,9	2,6	25,7	9,9	8,8
% μεταβολή εσόδων 2000-2012	86,3%	36,8%	238,2%	130,2%	214,3%
Μέση κατά κεφαλή Δαπάνη ανά ταξίδι σε USD	969	1.040	720	884	846
Μερίδιο αγοράς παγκόσμια σε Αφίξεις	5,6%	0,2%	3,4%	1,1%	1,0%
Μερίδιο αγοράς παγκόσμια σε Έσοδα	5,2%	0,2%	2,4%	0,9%	0,8%

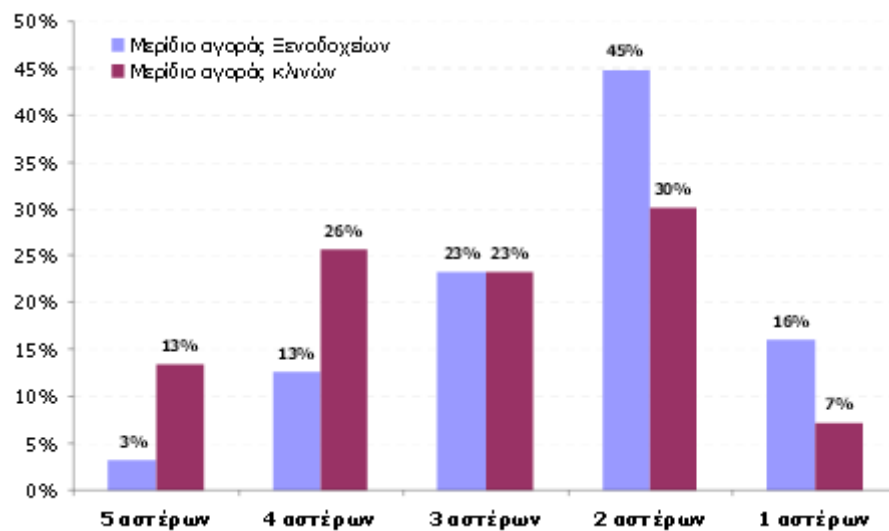
4.3 Ο Κλάδος των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από υπερπροσφορά και χαμηλό βαθμό χρήσης των κλινών. Έτσι, οι τουριστικές εισπράξεις ανά ξενοδοχειακή μονάδα και ανά κλίνη υστερούν σημαντικά έναντι του ανταγωνισμού από το εξωτερικό, υπονομεύοντας τη δυνατότητα πραγματοποίησης των απαραίτητων επενδύσεων. Η αύξηση του αριθμού των κλινών σε ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων, πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, δείχνει κάποια βελτίωση της ποιότητας των ξενοδοχειακών υποδομών. Το κέντρο βάρους, όμως, του ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού βρίσκεται σε μικρές και χαμηλής ποιότητας μονάδες. Τα σημαντικότερα προβλήματα του κλάδου είναι διαρθρωτικού χαρακτήρα όπως η εξάρτηση από τους tour operators, η χαμηλή εξειδίκευση του προσωπικού, η προσέλκυση τουριστών χαμηλής και μεσαίας εισοδηματικής τάξης, ο κορεσμός των δημοφιλών προορισμών, οι αδυναμίες στο χωροταξικό πλαίσιο, η έντονη εποχικότητα κατά τους θερινούς μήνες (ΣΕΤΕ – IOBE, 2013).

Μεταξύ των δραστηριοτήτων που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν, οι υπηρεσίες καταλύματος κατέχουν κομβικό ρόλο καλύπτοντας τις ανάγκες διαμονής των επισκεπτών της χώρας, αλλά και της εσωτερικής τουριστικής κίνησης. Την τελευταία δεκαετία, ο ξενοδοχειακός κλάδος ακολούθησε ανοδική πορεία, με επενδύσεις για την αναβάθμιση και τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της

οικονομίας και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου των ξενοδοχειακών μονάδων που προσφέρουν επώνυμο προϊόν, οι οποίες κατατάσσονται στις υψηλές κατηγορίες τεσσάρων και πέντε αστερών. Ωστόσο, το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας αποτελείται στην πλειοψηφία του από χαμηλής κατηγορίας καταλύματα, ενός και δύο αστερών, με αποτέλεσμα το μέσο μέγεθος των μονάδων να είναι μικρό (77 περίπου κλίνες ανά ξενοδοχειακή μονάδα). Το γεγονός αυτό αντανακλά την ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων, οικογενειακού συνήθως τύπου, των οποίων βασική επιδίωξη αποτελεί η κάλυψη της εποχικής τουριστικής ζήτησης (IOBE, 2012).

Διάγραμμα 1: Μεριδίο αγοράς ξενοδοχείων και κλινών



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ – IOBE

Ενδεικτικό επίσης, της τουριστικής ζήτησης στην Ελλάδα αποτελεί η γεωγραφική κατανομή των τουριστικών καταλυμάτων, καθώς η πλειοψηφία τους εντοπίζεται σε πέντε από τις δεκατρείς συνολικά περιφέρειες (Αττική, Ιόνια Νησιά, Νότιο Αιγαίο, Κεντρική Μακεδονία και Κρήτη), ενώ οι μισές από αυτές είναι εγκαταστημένες στο νησιωτικό σύμπλεγμα της χώρας (IOBE, 2012).

Παροχή υπηρεσιών στα ξενοδοχεία σημαίνει ότι η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης από τον τραπεζοκόμο ή τον υπάλληλο υποδοχής, το μη προσεγμένο φαγητό, η μη αξιόπιστη λειτουργία των κρατήσεων και ο κρύος καφές δεν είναι καταστάσεις που μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν και ακόμη περισσότερο να ελεγχθούν. Τα ξενοδοχεία δίνουν εξετάσεις κάθε στιγμή, μέσα από αδιάκοπες και

πολυποίκιλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού τους με τους πελάτες τους (Teare, 1996). Η καλή εντύπωση εξαρτάται τελικά από τη δέσμευση του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, που αναλαμβάνει πλήρως - μετά από κατάλληλη κατάρτιση σε μεθόδους και τεχνικές - την ικανοποίηση των πελατών. Η «στιγμή της αλήθειας» (moment of truth) για την επιχείρηση ταυτίζεται με την χρονική στιγμή που ο υπάλληλός της θα βρεθεί αντιμέτωπος με τον πελάτη που παραπονείται για το θόρυβο, τη χαλασμένη κλειδαριά ή το σκληρό κρεβάτι. Ο σωστός χειρισμός του προβλήματος και ακόμα περισσότερο η πρόληψή του, δημιουργούν αρχικά αποδοχή και σε μεταγενέστερο χρόνο, ένα πελάτη ενεργό διαφημιστή του ξενοδοχείου (Βαρβαρέσος και Σωτηριάδης, 2003).

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

- στο σύστημα, δηλαδή, στην εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών που μειώνουν και πρακτικά περιορίζουν στο ελάχιστο τα λάθη.
- στο πάθος και τη δέσμευση, δηλαδή στην συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από όλο το ανθρώπινο δυναμικό (στελέχη και υπάλληλοι).

Το ζήτημα του σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης ποιότητας στα ξενοδοχεία είναι πιθανότατα το πιο κρίσιμο πεδίο επιχειρηματικής επιτυχίας. Οι στόχοι εισαγωγής ποιότητας σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζονται πρώτα και μετά να προσδιορίζεται το κατάλληλο σύστημα επίτευξης της ποιοτικής εξυπηρέτησης (Βαρβαρέσος και Σωτηριάδης, 2003).

Κεφάλαιο 5^ο: Μελέτη Περίπτωσης – Chandris Chios Resort

5.1 Γενικά Στοιχεία Ομίλου

Ο όμιλος ξενοδοχείων Χανδρής αποτελείται από πέντε ξενοδοχεία: Το Metropolitan Athens, το Met hotel Thessaloniki, το Corfu Chandris, το Dassia Chandris, και το Chios Chandris. Τα ξενοδοχεία αυτά ουσιαστικά αποτελούν υποκαταστήματα της κεντρικής διοίκησης στην Αθήνα. Το πρώτο ξενοδοχείο που χτίστηκε από την εταιρία το 1972 και λειτούργησε για πρώτη φορά το 1973 στην Χίο. Όλα αυτά τα χρόνια η εταιρία προσφέρει υψηλού επιπέδου ξενοδοχειακές υπηρεσίες στους πελάτες της. Όλα τα ξενοδοχεία της εταιρίας λειτουργούν όλο τον χρόνο εκτός από τα δύο ξενοδοχεία της Κέρκυρας όπου είναι εποχιακά και λειτουργούν από τα τέλη Μαρτίου μέχρι τα τέλη Οκτωβρίου. Οι εργαζόμενοι του ομίλου ανέρχονται στα 650 άτομα.

Το 1993 η εταιρία Χανδρής έγινε μέλος της Διεθνούς Πρωτοβουλίας Περιβάλλοντος Ξενοδοχείων η οποία αποτελεί ένα οργανισμό που στόχο έχει την μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των ξενοδοχείων. Τα ξενοδοχεία μέλη του οργανισμού έχουν επινοήσει στρατηγικές για τη μείωση των αποβλήτων, την αποθήκευση τους με ασφάλεια και την ανακύκλωση όσων περισσότερων υλικών είναι εφικτό. Οι πελάτες της εταιρία Χανδρής ενημερώνονται για την πρωτοβουλία αυτή από ένα ειδικό φυλλάδιο που διατίθενται σε κάθε δωμάτιο της αλυσίδας, καθώς πιστεύεται ότι οι πελάτες θα εκτιμήσουν και να αναγνωρίσουν αυτές τις προσπάθειες, ως πολύτιμες για την σωτηρία του περιβάλλοντος. Στην αδιάλειπτη προσπάθεια για υπηρεσίες άριστης ποιότητας η Chandris Hotels δεν περιορίζεται στη λειτουργία και την εμφάνιση των ξενοδοχείων της, αλλά βασίζεται και στην ικανότητα του προσωπικού της, να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Για το σκοπό αυτό, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο, το προσωπικό της εταιρείας, τις σχέσεις εργασίας, επικοινωνίας, τον οργανωτικό σχεδιασμό, τη μεγιστοποίηση της αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού, το επίπεδο των επιδόσεων, τη συνεχή ενημέρωση της παραγωγικότητας, τις προσλήψεις και την αξιολόγηση της εργασίας.

THE MET HOTEL

Το MET HOTEL διαθέτει 212 πολυτελή δωμάτια και σουίτες, 13 αίθουσες συνεδριάσεων, γκουρμέ εστιατόρια, ατμοσφαιρικά μπαρ, θαυμάσιο spa και άλλες εγκαταστάσεις, παρέχοντας παράλληλα υπηρεσίες που κάνουν τη διαμονή μία μοναδική εμπειρία. Μοντέρνο ντεκόρ, άψογη εξυπηρέτηση και προσωπική φροντίδα σε κάθε λεπτομέρεια εγγυώνται την άνετη παραμονή σας σε ένα κομψό περιβάλλον. Είναι το νεότερο μέλος του **Ομίλου CHANDRIS HOTELS & RESORTS**

METROPOLITAN HOTEL

Το **METROPOLITAN HOTEL** στην Αθήνα, είναι μια ξενοδοχειακή μονάδα πέντε αστέρων με 374 δωμάτια, το οποίο αποτελεί ιδανική επιλογή για επισκέπτες αναψυχής, αλλά και πόλο έλξης για την επιχειρηματική και συνεδριακή αγορά.

CORFU -DASSIA CHANDRIS HOTELS

Τα **CORFU -DASSIA CHANDRIS HOTELS**, αποτελούν ξενοδοχειακές μονάδες τεσσάρων αστέρων στην Κέρκυρα, με συνολική χωρητικότητα 525 δωμάτια.

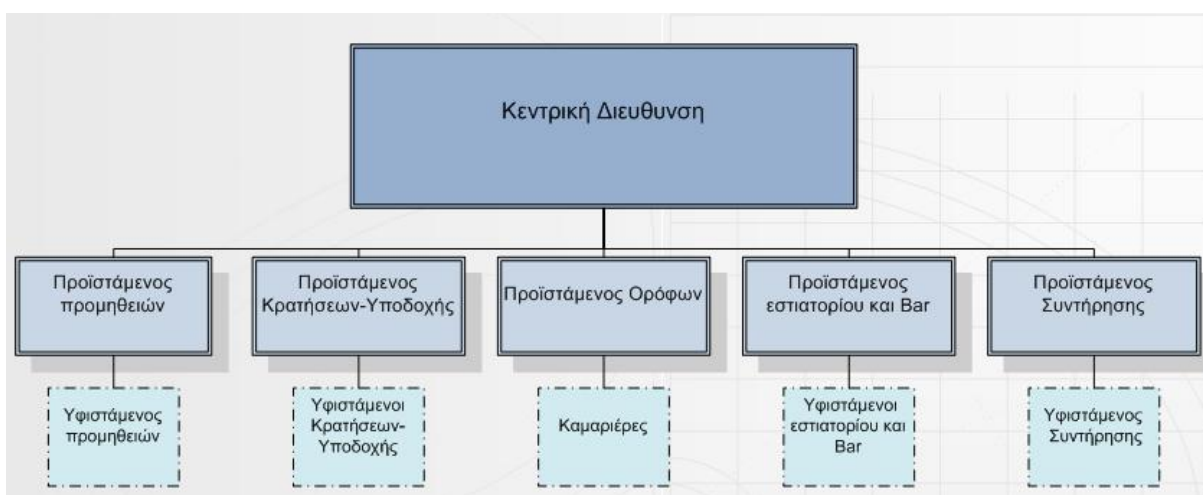
CHIOS CHANDRIS HOTEL

Το Ξενοδοχείο της Χίου είναι ένα κτίριο με πέντε ορόφους διαθέτει 139 δωμάτια. Στον πρώτο όροφο υπάρχουν 17 στούντιο και ένα απλό δωμάτιο, στον δεύτερο, στον τρίτο και τον τέταρτο όροφο υπάρχουν από 35 δωμάτια ενώ ο πέμπτος όροφος-ο οποίος είναι μικρότερος- διαθέτει 10 σουίτες με μεγάλα μπαλκόνια. Επίσης διαθέτει εστιατόριο, μπαρ, πισίνα και κομμωτήριο. Παλιότερα διέθετε ντίσκο η οποία ήταν η πρώτη του νησιού και τώρα χρησιμοποιείται ως αποθήκη. Οι παροχές του ξενοδοχείου είναι: διατροφή, τμήμα εκδηλώσεων με εκδηλώσεις εντός και εκτός ξενοδοχείου, αίθουσα για σεμινάρια καθώς και η αίθουσα του σαλονιού διαμορφώνεται ανάλογα με την εκάστοτε εκδήλωση. Διαθέτει δωρεάν Wifi στον χώρο του ξενοδοχείου ενώ είναι επί πληρωμή στα δωμάτια. Οι πελάτες του ξενοδοχείου είναι κυρίως Έλληνες και δεν βασίζεται στους tour operators αλλά στους επαναλαμβανόμενους πελάτες οι οποίοι μένουν ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες που προσφέρει. Το ξενοδοχείο συνεργάζεται με όλα τα ταξιδιωτικά πρακτορεία της Ελλάδας και του εξωτερικού. Η διακύμανση της ζήτησης του ξενοδοχείου δεν έχει μεγάλες

διαφορές κατά την διάρκεια του χειμώνα καθώς την συγκεκριμένη εποχή διαμένουν σε αυτό πολύ αντιπρόσωποι, καθηγητές, και διάφορες ομάδες και groups. Έτσι τον χειμώνα οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο ανέρχονται στα 27 ενώ το καλοκαίρι όπου η ζήτηση αυξάνεται οι εργαζόμενοι ανέρχονται στους 50.

5.2 Οργανόγραμμα Ξενοδοχείου

Σύμφωνα με στοιχεία που δόθηκαν από την διεύθυνση του ξενοδοχείου η δομή του ξενοδοχείου έχει ως εξής:



Σχήμα 7: Οργανόγραμμα του ξενοδοχείου Χανδρής

Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα η δομή της επιχείρησης είναι καθαρά λειτουργική (functional structure). Γενικά, η λειτουργική δομή υπερνικά τις αδυναμίες για επεξεργασία πληροφοριών του ιδιοκτήτη – επιχειρηματία. Είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους με ορισμένες γραμμές προϊόντων ή υπηρεσιών σε ένα κλάδο. Οι επικεφαλές των τμημάτων αναφέρονται απ' ευθείας στον γενικό διευθυντή, ο οποίος ενοποιεί αποφάσεις και ενέργειες για το σύνολο της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένα άτομα στις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες.

5.3 Ανταγωνισμός

1. Erytha Hotel

Το Erytha Hotel αποτελεί ξενοδοχείο 4 αστέρων το οποίο διαθέτει υψηλές παροχές προς στον πελάτη δίνοντας του την δυνατότητα να απολαύσει ήρεμα και όμορφα τις διακοπές του. Το ξενοδοχείο μπορεί να ικανοποιήσει κάθε επισκέπτη με κομψά διακοσμημένα δωμάτια και σουίτες, και να του προσφέρει την παραδοσιακή χιώτικη φιλοξενία σε ένα οργανωμένο και φιλικό περιβάλλον.

Δυναμικότητα:

Διαθέτει 104 δωμάτια στα οποία συμπεριλαμβάνονται 23 VIP Superior δωμάτια, 4 σουίτες και 13 family rooms. Αποτελείται από 5 κτιριακά συμπλέγματα σε μια έκταση 10 στρεμμάτων τα οποία πλαισιώνουν καταπράσινοι κήποι, γραφικά σοκάκια και ρομαντικές γωνιές. Η αρχιτεκτονική του ξενοδοχείου προδίδει τις τοπικές επιρροές και προσθέτει στο ξενοδοχείο την αιγαιοπελαγίτικη αίγλη. Η διακόσμηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών χώρων είναι ιδιαίτερα προσεγμένη και η αίσθηση που πλανάται είναι αυτή της θαλασσινής αύρας.

2. Grecian Castle

Δυναμικότητα:

Διαθέτει 51 δωμάτια και 4 σουίτες. Η αρχιτεκτονική του συγκροτήματος που αποτελείται από πέντε κτίρια, ακολουθεί το χαρακτηριστικό Χιώτικο μεσαιωνικό αλλά και σύγχρονο ύφος, μέσα σε ένα περιβάλλον από ολόδροσους κήπους που ξεχειλίζουν από πολύχρωμα λουλούδια.

3. Golden sand

Το ξενοδοχείο GOLDEN SAND είναι ένα πολυτελές Α' κατηγορίας ξενοδοχείο στην αμμουδερή παραλία του Καρφά, 7 χιλιόμετρα από το κέντρο της πόλης της Χίου και 4 χλμ. από το αεροδρόμιο. Χτισμένο σε 12 στρέμματα ιδιωτικής παραλιακής περιοχής, αντιπροσωπεύει το σύγχρονο πνεύμα στην αρχιτεκτονική, συνδυασμένο με τη ζεστασιά του περιβάλλοντος. Το ξενοδοχείο Golden Sand από τη λειτουργία του δημιούργησε νέα πρότυπα πολυτέλειας, άνεσης και εξυπηρέτησης στον ξενοδοχειακό τομέα της Χίου και παραμένει πρωτοπόρο μέχρι σήμερα.

5.4 Υπηρεσίες του Ξενοδοχείου Chandris Chios Resort

Το ξενοδοχείο Χανδρής της Χίου διαθέτει 139 δωμάτια (απλά, στούντιο, σουίτες) τα οποία είναι άνετα και ήσυχα και έχουν θέα το λιμάνι, την πισίνα ή την περιοχή του κάμπου. Οι εγκαταστάσεις των δωματίων του ξενοδοχείου προσφέρουν ανέσεις στους πελάτες. Παρακάτω ακολουθεί μία λίστα με τους διαθέσιμους τύπους δωματίων και με τις ανέσεις που προσφέρει το καθένα.

1. Μονόκλινα, δίκλινα

- ✚ Αυτόνομος κλιματισμός
- ✚ Μπαλκόνι
- ✚ Τηλεφωνική γραμμή με πρόσβαση στο Internet
- ✚ Δορυφορική TV
- ✚ Μπάνιο, πιστολάκι μαλλιών
- ✚ Mini bar
- ✚ Κιβώτιο φύλαξης τιμαλφών,
- ✚ Σύστημα πυρασφάλειας.

2. Studios

- ✚ Υπνοδωμάτιο και καθιστικό με καναπέ που γίνεται κρεβάτι
- ✚ Αυτόνομος κλιματισμός
- ✚ Μπαλκόνι
- ✚ Τηλεφωνική γραμμή με πρόσβαση στο Internet
- ✚ Δορυφορική TV
- ✚ Μπάνιο
- ✚ Πιστολάκι μαλλιών
- ✚ Mini bar
- ✚ Κουζίνα
- ✚ Κιβώτιο φύλαξης τιμαλφών, σύστημα πυρασφάλειας

3. Suites

- ✚ Υπνοδωμάτιο και καθιστικό
- ✚ Αυτόνομος κλιματισμός
- ✚ Μπαλκόνι με θέα τη θάλασσα

- ✚ Τηλεφωνική γραμμή με πρόσβαση στο Internet
- ✚ Δορυφορική TV
- ✚ Μπάνιο
- ✚ Hair Dryer
- ✚ Πιστολάκι μαλλιών
- ✚ Mini bar
- ✚ Κιβώτιο φύλαξης τιμαλφών
- ✚ Σύστημα πυρασφάλειας

Παράλληλα, οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου είναι αρκετές και έτσι σχεδιασμένες ώστε να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πελάτες. Οι παροχές του ξενοδοχείου είναι οι ακόλουθες:

- ✚ Reception hall, εστιατόριο, κεντρικό bar, pool bar, υπηρεσίες πληντηρίου/ στεγνοκαθαριστηρίου, ανταλακτήριο συναλλάγματος, room service, Internet Hot Spot, Beauty Salon
- ✚ Εξωτερική πισίνα
- ✚ Το ξενοδοχείο Χανδρής μπορεί να φιλοξενήσει συνέδρια έως 200 ατόμων. Η οργάνωση συνεδρίων, εκδηλώσεων και άλλων γεγονότων γίνεται έπειτα από ειδική συνεννόηση με τον διευθυντή του ξενοδοχείου.
- ✚ Business centre με υπολογιστή, εκτυπωτή, φωτοαντιγραφικό, ADSL σύνδεση στο internet
- ✚ Elinda Restaurant: Το εστιατόριο του ξενοδοχείου βρίσκεται δίπλα στο lobby και έχει καταπληκτική θέα του λιμανιού. Εδώ σερβίρεται το πρωινό και το δείπνο. Υπάρχει παιδικό μενού, καθώς και μενού για διαβητικούς και χορτοφάγους
- ✚ Bar: Το κεντρικό Bar του ξενοδοχείου βρίσκεται δίπλα στο εστιατόριο και έχει επίσης εξαιρετική θέα. Λειτουργεί καθημερινά από τις 17:00 έως τη 01:00
- ✚ Το καλοκαίρι οι φιλοξενούμενοι μας μπορούν να απολαύσουν το φαγητό, το δείπνο ή το ποτό τους δίπλα στην πισίνα
- ✚ Δυνατότητα ενοικίασης αυτοκινήτου

5.5 Service Blueprint του Ξενοδοχείου Chandris Chios Resort

Ένα σημαντικό στοιχείο για την βελτίωση οποιασδήποτε διαδικασίας παροχής μίας υπηρεσίας είναι η απεικόνισή της με στόχο την καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας και μέσα από αυτή την δυνατότητα βελτίωσης της διαδικασίας με στόχο να γίνει αποτελεσματικότερη. Ακολουθεί η απεικόνιση της διαδικασίας παροχής της κύριας υπηρεσίας του ξενοδοχείου Χανδρή η οποία είναι η φιλοξενία των πελατών.

Φυσική Επαφή	Parking	Reception	Χώροι	Τοποθέτηση	Ανέσεις	Menu	Αναμονή Σερβίρισματος	Γεύμα	Αναμονή Λογαριασμού
Ενέργειες Πελάτη	Αφίξη	Check-in	Μετάβαση σε δωμάτιο	Παραλαβή Αποσκευών	Ύπνος Μπάνιο	Room Service	Λήψη Γεύματος	Γεύμα	Αναχώρηση
Αλληλεπίδραση	↓	↕		↑		↓	↑		↕
Front Office	Καλωσόρισμα	Διαδικασία Check-in		Παράδοση Αποσκευών			Παράδοση Γεύματος		Διαδικασία Check-out
Ορατότητα	↓	↑		↑		↓	↑		↑
Back Office			Μεταφορά Αποσκευών			Λήψη Παραγγελίας			
Εσ. Αλληλεπιδ.						↓			
Βοηθητικές Διαδικασίες		Σύστημα Κρατήσεων				Ετοιμασία Γεύματος			Σύστημα Κρατήσεων

Σχήμα 8: Το Service Blueprint του ξενοδοχείου Χανδρής

Σύμφωνα με στοιχεία της εταιρίας, τα στοιχεία με τα οποία έρχεται σε επαφή ο πελάτης είναι τα ακόλουθα:

1. Χώρος στάθμευσης
2. Χώρος υποδοχής εντός του ξενοδοχείου
3. Η τοποθέτηση των αποσκευών
4. Οι ανέσεις εντός του δωματίου
5. Το menu με τις διαθέσιμες επιλογές για γεύμα στο δωμάτιο
6. Η αναμονή για το σερβίρισμα
7. Το γεύμα

8. Η αναμονή για τον λογαριασμό

Παράλληλα οι υπάλληλοι που αποτελούν το front office και το back office είναι οι ακόλουθοι:

Front office:

1. Προϊστάμενος-προσωπικό εστιατορίου και μπαρ
2. Προϊστάμενος υποδοχής
3. Προϊστάμενος συντήρησης(σε περιπτώσεις που υπάρχει πρόβλημα)
4. Διευθυντής (σε ειδικές περιπτώσεις)

Back office:

1. Υπάλληλοι κουζίνας
2. Προϊστάμενος προμηθειών
3. Προϊστάμενος ορόφων
4. Σεφ
5. Καμαριέρες

5.6 Έρευνα για τις Προσφερόμενες Υπηρεσίες του Ξενοδοχείου

5.6.1 Μεθοδολογικό Πλαίσιο

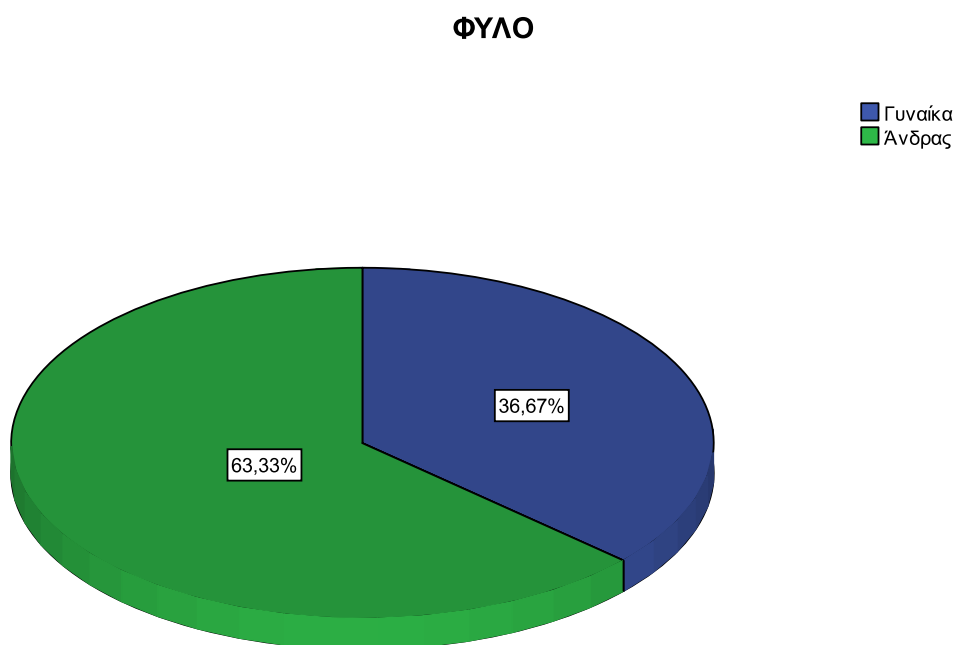
Το μεθοδολογικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα βασίζεται στη δειγματοληψία ποσοτώσεων. Για την εκπόνηση της εργασίας μοιράστηκαν 60 ερωτηματολόγια σε άτομα ανεξαρτήτου φύλου και ηλικίας από 18 ετών και πάνω, με την προϋπόθεση ότι έχουν διανυκτερεύσει τουλάχιστον μια νύχτα στο ξενοδοχείο «Chandris Chios Resort» στη πόλη της Χίου. Όλα τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν εντός του ξενοδοχείου και σε χρονικό διάστημα 1 εβδομάδας - 24/12/13 έως 30/12/13.

Αφού συλλέχθηκαν τα απαντημένα ερωτηματολόγια, έγινε η εισαγωγή των δεδομένων στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS προκειμένου να γίνει η ανάλυση των αποτελεσμάτων, ο υπολογισμός των ποσοστών και η παραγωγή των γραφημάτων που αναλύονται στην επόμενη ενότητα.

5.6.2 Αποτελέσματα Έρευνας

Διάγραμμα 2

Το 63.33% των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν άνδρες ενώ το υπόλοιπο 36.67%, γυναίκες. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται κυρίως από άνδρες και ο λόγος είναι ότι τη περίοδο που διεξάχθηκε η έρευνα έλαβαν χώρα σεμινάρια. Το δείγμα θα μπορούσε να είναι ακόμα πιο αντιπροσωπευτικό εάν η έρευνα διεξάγονταν τις ημέρες της υψηλής περιόδου (Ιούλιος – Αύγουστος) καθώς και εάν ο αριθμός των ερωτηθέντων ήταν μεγαλύτερος.



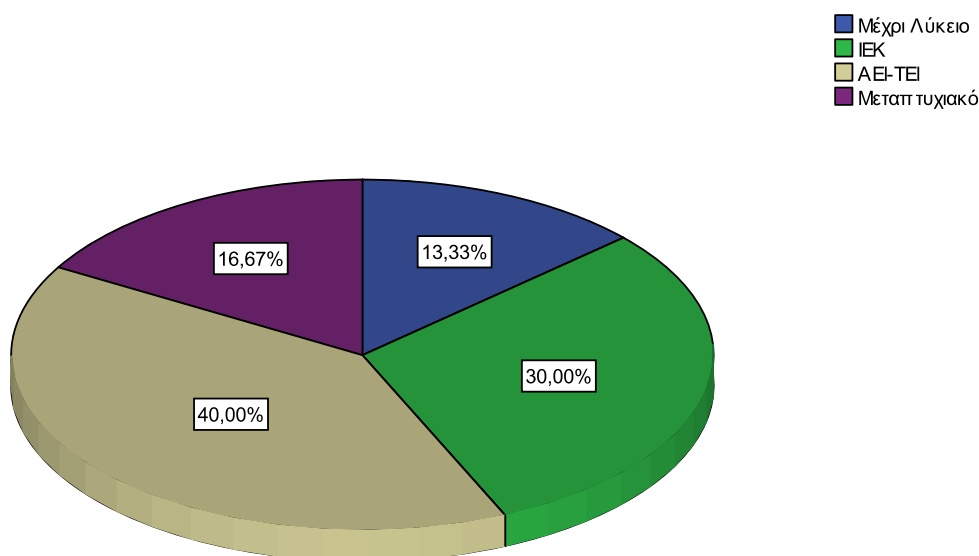
Διάγραμμα 2 – «Φύλο πελατών»

Διάγραμμα 3

Συνεχίζοντας στο διάγραμμα 3, οι ερωτηθέντες έδωσαν τις απαντήσεις τους σχετικά με το επίπεδο μόρφωσής τους. Βάσει των αποτελεσμάτων που φαίνονται και στο διάγραμμα, βλέπουμε ότι το δείγμα μας αποτελείται από ανθρώπους με διαφορετικό

μορφωτικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, το 13.33% είναι απόφοιτοι λυκείου, το 30% απόφοιτοι κάποιου ΙΕΚ, το 40% έχει αποφοιτήσει από κάποιο ΤΕΙ ή ΑΕΙ και τέλος το 16.67% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Όπως ήταν αναμενόμενο, το ποσοστό ανθρώπων που έχουν αποφοιτήσει από ΤΕΙ/ΑΕΙ ή και ακόμα και των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου, ήταν υψηλό λόγω της ιδιαίτερης χρονικής περιόδου των σεμιναρίων

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



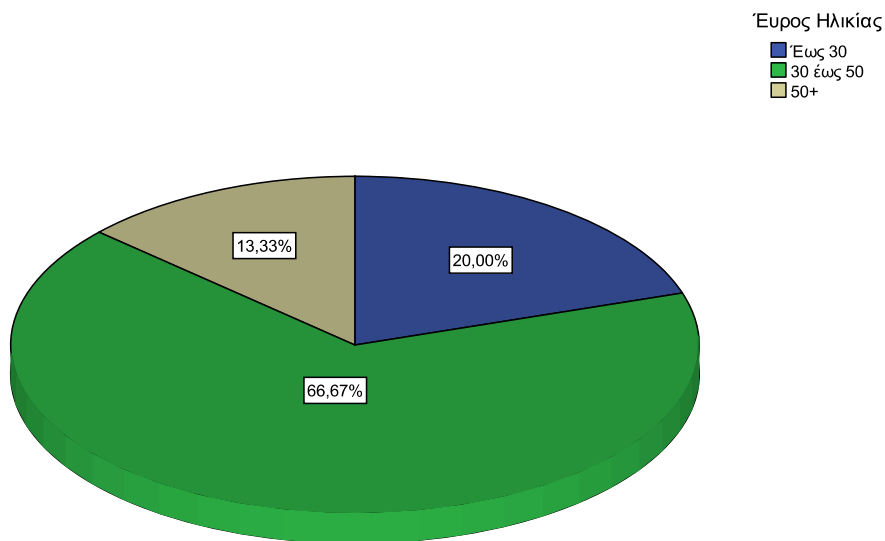
Διάγραμμα 3 – «Επίπεδο εκπαίδευσης»

Διάγραμμα 4

Στο ερωτηματολόγιο οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν το έτος γέννησης τους. Δεδομένου ότι το εύρος των ηλικιών ήταν αρκετά μεγάλο, δημιουργήθηκε μια επιπλέον μεταβλητή στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS, προκειμένου να χωριστεί το ηλικιακό εύρος σε βαθμίδες. Οι βαθμίδες ήταν:

- Έως 30 ετών
- Από 30 ετών έως 50
- Από 50 ετών

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι το στατιστικό πρόγραμμα χρησιμοποιεί ανοιχτό κλειστό διάστημα (...]. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, 20% των ερωτηθέντων ήταν μέχρι 30 ετών, 66.67% ανήκαν στη βαθμίδα 30 έως 50 ενώ το υπόλοιπο 13,33% ήταν από 50 ετών και άνω. Τα αποτελέσματα της ερώτησης ήταν αναμενόμενα λόγω της ιστορίας και του είδους του ξενοδοχείου (4 αστέρων), οι περισσότεροι πελάτες του είναι επαναλαμβανόμενοι και ανήκουν στην μεσαία ηλικιακή κατηγορία.



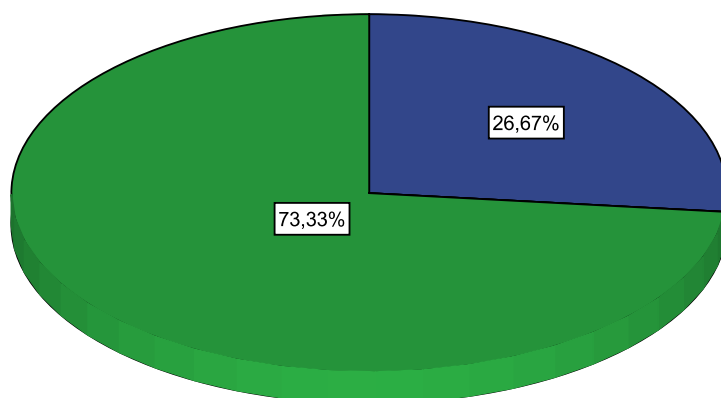
Διάγραμμα 4 – «Εύρος ηλικίας πελατών»

Διάγραμμα 5

Στην ερώτηση «Εάν έχετε επισκεφθεί ξανά το ξενοδοχείο», το 73.33% απάντησε θετικά ενώ το υπόλοιπο 26.67% απάντησε πως «όχι». Οι περισσότεροι πελάτες είναι επαναλαμβανόμενοι κάτι που δικαιολογεί τις αυξημένου επιπέδου υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο καθώς τη θετική εικόνα που σχηματίζουν οι πελάτες του.

ΕΧΕΤΕ ΕΠΙΣΚΕΦΘΕΙ ΞΑΝΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

■ Όχι
■ Ναι



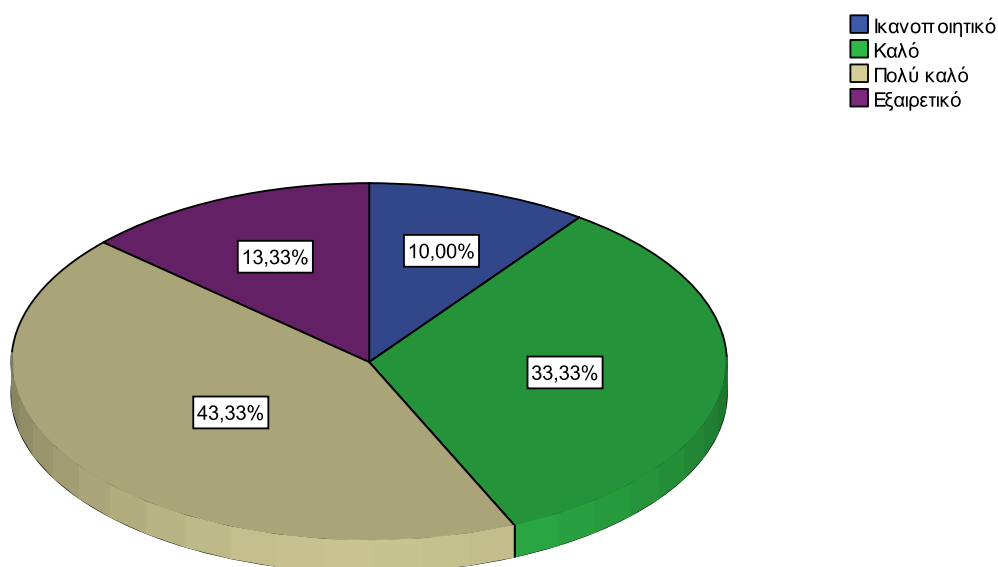
Διάγραμμα 5 – «Έχετε επισκεφθεί ξανά το ξενοδοχείο»

Διάγραμμα 6

Η πρώτη ερώτηση σχετικά με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο έχει σκοπό να αποτυπώσει μια γενική εικόνα των πελατών για το ξενοδοχείο. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί το ξενοδοχείο ότι σε γενικές γραμμές είναι πολύ καλό. Το 33.3% των πελατών το θεωρεί καλό, το 13.3% εξαιρετικό, ενώ το 10% απλά ικανοποιητικό. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι το ποσοστό της επιλογής «κακό» είναι μηδενικό.

Δεδομένου ότι το ξενοδοχείο Chandris είναι τεσσάρων αστέρων, γίνεται αντιληπτό ότι είναι τεράστιας σημασίας, οι πελάτες να λαμβάνουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, το ξενοδοχείο έχει επιτύχει το σκοπό του, δεδομένου ότι σε ποσοστό 43.3%, οι πελάτες χαρακτηρίζουν το ξενοδοχείο «πολύ καλό».

ΠΩΣ ΘΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΑΤΕ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ CHANDRIS ΣΕ ΓΕΝΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ

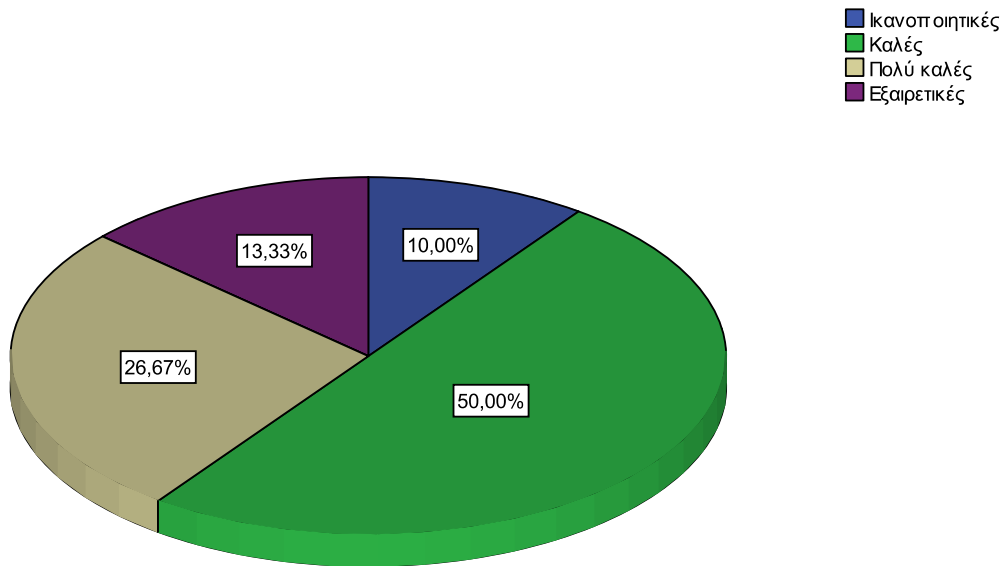


Διάγραμμα 6 – «Πως θα χαρακτηρίζατε το ξενοδοχείο Chandris σε γενικές γραμμές»

Διάγραμμα 7

Πολύ σημαντικό το διάγραμμα 7 όπως φαίνεται και παρακάτω, δεδομένου ότι οι πελάτες καλούνται να ασκήσουν κριτική για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Σε ποσοστό 50% - που ήταν και το μεγαλύτερο, απάντησαν «καλές» ενώ «πολύ καλές» απάντησε ποσοστό που έφτανε το 26.67%. Ομολογουμένως, ένας πολύ μεγάλος αριθμός πελατών θεωρεί ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι απλά καλές, που σημαίνει ότι υπάρχουν αρκετά μεγάλα περιθώρια βελτίωσης των υπάρχοντων υπηρεσιών ή ακόμα και προσθήκη νέων. Επίσης, τα ποσοστά των απαντήσεων ενδεχομένως να διαμορφώθηκαν έτσι λόγω κάποιου μεμονωμένου περιστατικού, το οποίο δυσαρέστησε τους πελάτες, το οποίο όμως δεν είμαστε σε θέση να το γνωρίζουμε. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να πούμε ότι τα αποτελέσματα της έρευνας ενδεχομένως να ήταν διαφορετικά εάν το δείγμα μας ήταν μεγαλύτερο.

ΠΩΣ ΣΑΣ ΦΑΝΗΚΑΝ ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

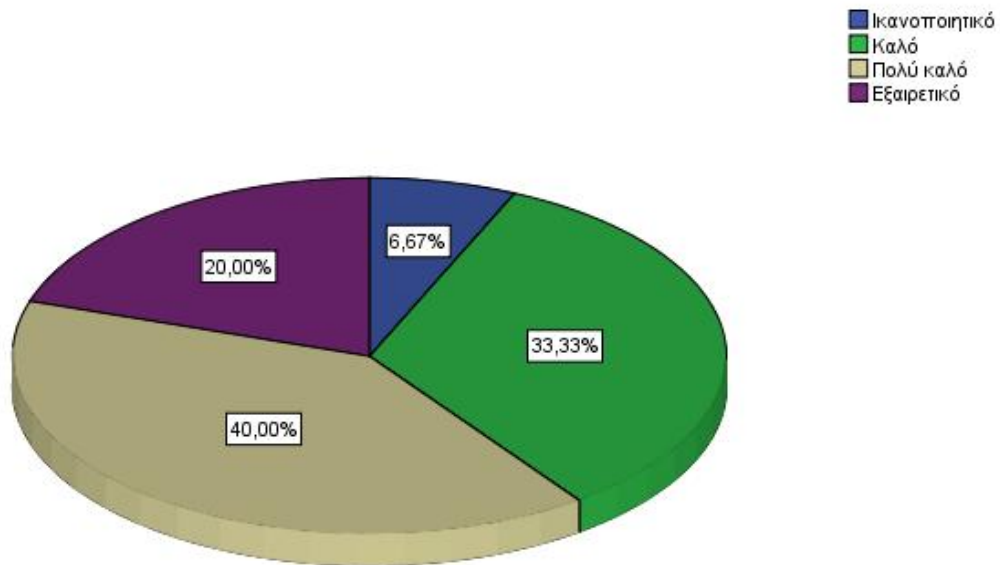


Διάγραμμα 7 – «Πως σας φάνηκαν οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου»

Διάγραμμα 8

Όσον αφορά μια από τις σημαντικότερες υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο – το εστιατόριο, το μεγαλύτερο ποσοστό – 40% των πελατών θεωρεί ότι είναι «πολύ καλό» ενώ το 33.33% το θεωρεί «καλό». Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα και την εξυπηρέτηση του εστιατορίου. Θα πρέπει να αναφέρουμε όμως ότι η ερώτηση θα μπορούσε να αντικατασταθεί με επιπλέον ερωτήσεις σχετικά με ποιότητα, κόστος, εξυπηρέτηση όσον αφορά την υπηρεσία του εστιατορίου προκειμένου να εξακριβωθεί σε ποιο κομμάτι υπάρχουν δυσαρεστημένοι πελάτες. Παρόλα αυτά, με βάση την παρούσα ερώτηση, υπάρχουν αρκετοί πελάτες που πιστεύουν ότι η υπηρεσία του εστιατορίου θα μπορούσε να βελτιωθεί σε σημεία.

ΠΩΣ ΣΑΣ ΦΑΝΗΚΕ ΤΟ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

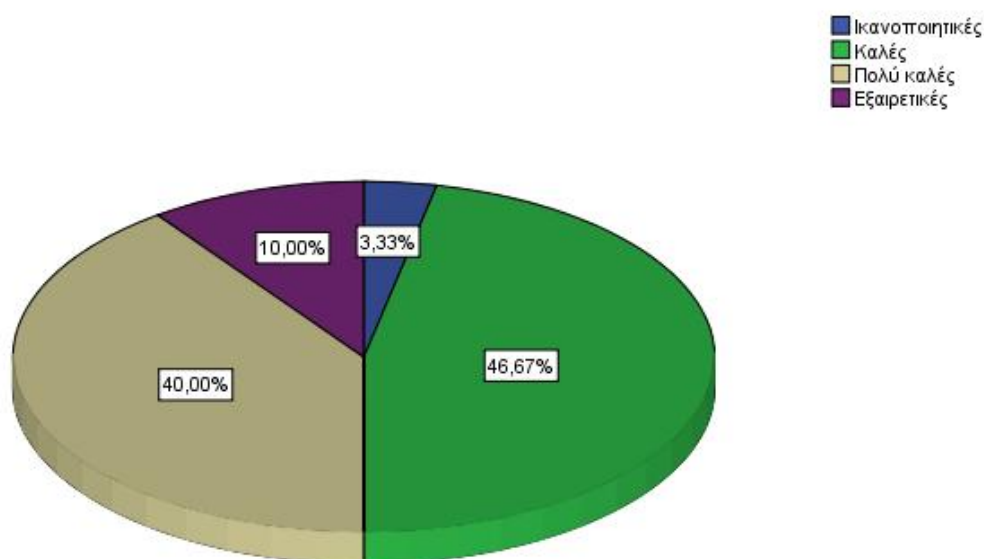


Διάγραμμα 8 – «Πως σας φάνηκε το εστιατόριο του ξενοδοχείου»

Διάγραμμα 9

Το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών θεωρεί ότι οι εγκαταστάσεις είναι «καλές» ενώ σε ποσοστό 40% θεωρεί ότι είναι «πολύ καλές». Όπως φαίνεται και στο γράφημα παρακάτω, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα καθώς και το είδος των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου τοποθετείται σε γενικές γραμμές άνω του μέσου. Η ερώτηση θα μπορούσε να συμπληρωθεί περαιτέρω, προκειμένου οι πελάτες να υποδείξουν με ποια σημεία των εγκαταστάσεων είναι δυσαρεστημένοι προκειμένου το ποσοστό όλων των απαντήσεων να ξεπεράσει το μέσο όρο βοηθώντας κατά αυτόν τον τρόπο τη διοίκηση του ξενοδοχείου να μεριμνήσει στοχευμένα .

ΠΩΣ ΣΑΣ ΦΑΝΗΚΑΝ ΟΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

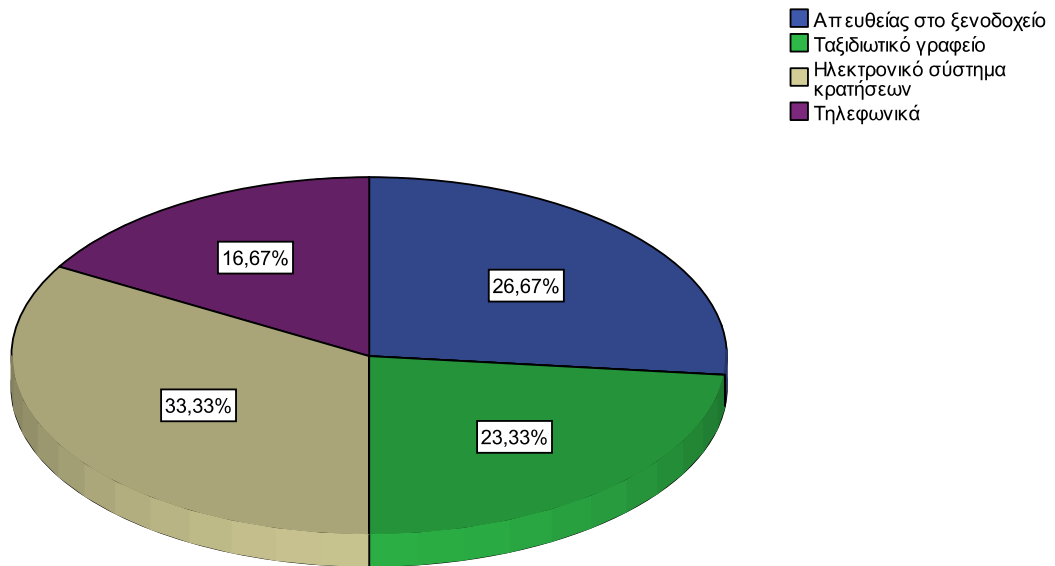


Διάγραμμα 9 – «Πως σας φάνηκαν οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου»

Διάγραμμα 10

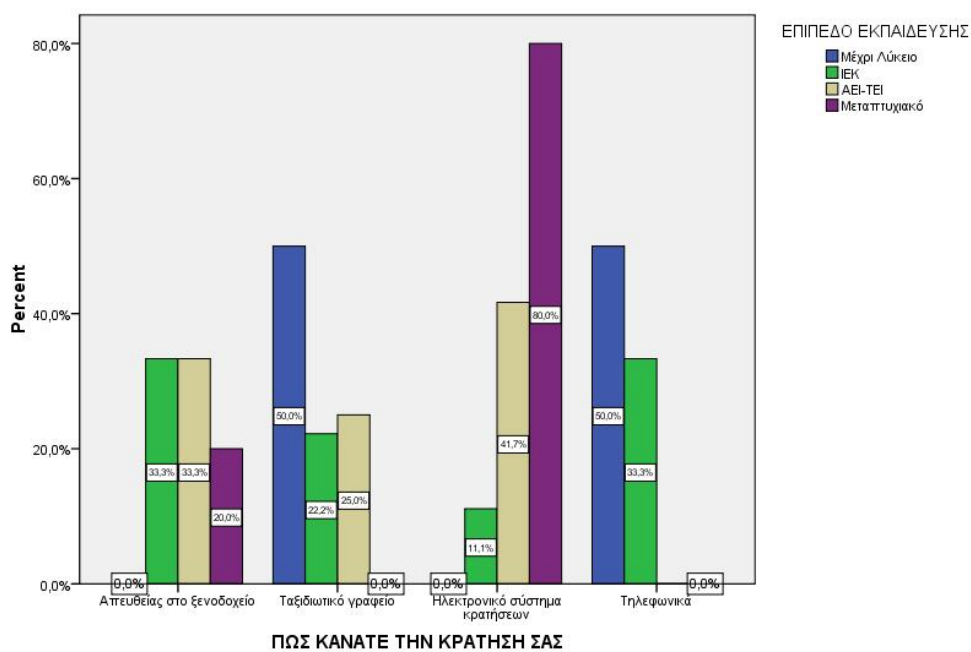
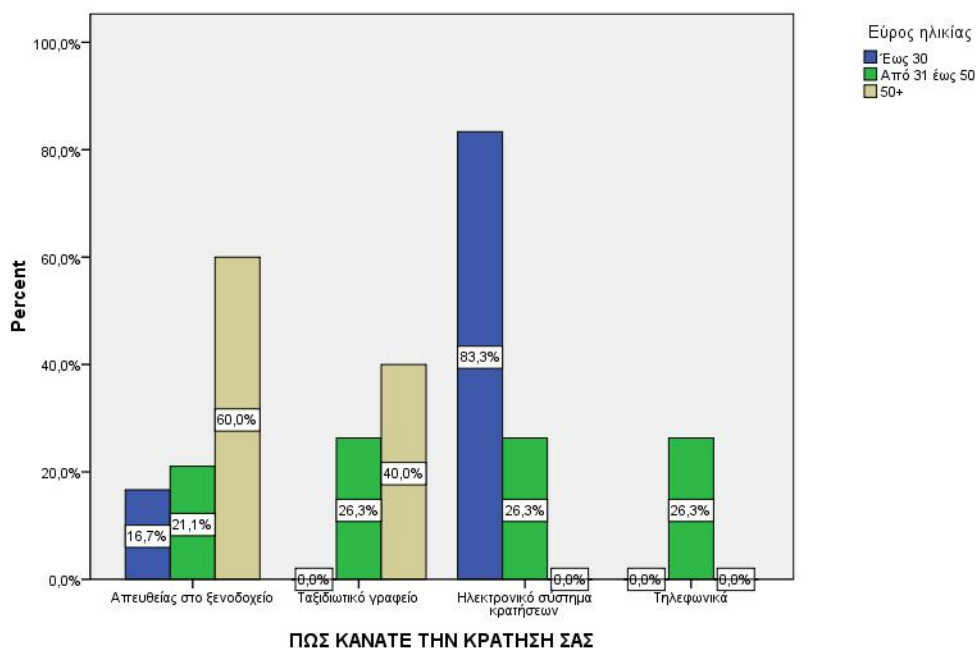
Σε συζήτηση που έγινε με στελέχη του ξενοδοχείου, έγινε γνωστό ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των κρατήσεων γίνεται μέσω διαδικτύου κάνοντας χρήση του ηλεκτρονικού συστήματος κρατήσεων που διαθέτει το ξενοδοχείο. Σε ποσοστό 33.33% χρησιμοποίησαν το ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων, 26.67% έκανε την κράτηση απευθείας στο ξενοδοχείο, 23.33% με κάποιο ταξιδιωτικό γραφείο ενώ το 16.67% τηλεφωνικά. Λόγω της ιδιαίτερης χρονικής περιόδου, θεωρούμε ότι το ποσοστό που έκανε κράτηση μέσω κάποιου ταξιδιωτικού γραφείου ήταν υψηλό, ενώ σε άλλη χρονική περίοδο ενδεχομένως να ήταν πιο χαμηλό.

ΠΩΣ ΚΑΝΑΤΕ ΤΗΝ ΚΡΑΤΗΣΗ ΣΑΣ



Διάγραμμα 10 – «Πώς κάνατε την κράτηση σας»

Λόγω της παγιοποίησης των ηλεκτρονικών μεθόδων, θεωρήθηκε σκόπιμο να συγκριθούν τα ποσοστά των πελατών που έκαναν την κράτηση τους ηλεκτρονικά σε σχέση με την ηλικία τους καθώς και με το μορφωτικό τους επίπεδο. Τα γραφήματα φαίνονται παρακάτω.



Διαγράμματα 11 και 12: Σχέση ηλικίας, εκπαίδευσης και τρόπου κράτησης

Όπως φαίνεται και στα γραφήματα, το μεγαλύτερο ποσοστό που πραγματοποίησε ηλεκτρονικά την κράτηση, ήταν οι μικρότερες ηλικίες – ποσοστό 83.3% και όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο τους είναι άνω του μέσου, δεδομένου ότι 41.7% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και 80% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Τα ποσοστά αυτά αντιπροσωπεύουν την

πραγματικότητα, δεδομένου ότι το μορφωτικό επίπεδο των ανθρώπων αυξάνεται με άμεση συνέπεια την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας πολλές φορές ως μοναδική οδό.

Κεφάλαιο 6^ο: Συμπεράσματα

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε την ανάγκη εμβάθυνσης στην έννοια της ποιότητας – η οποία επηρεάζει ανεξαιρέτως όλους τους οργανισμούς – στο περιβάλλον του τουρισμού και πιο συγκεκριμένα στο περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Το ζήτημα του σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης ποιότητας στα ξενοδοχεία είναι πιθανότατα το πιο κρίσιμο πεδίο επιχειρηματικής επιτυχίας.

Στις σελίδες που προηγήθηκαν έγινε μία περιεκτική βιβλιογραφική επισκόπηση των παραγόντων της ποιότητας στους οργανισμούς και μελετήθηκε το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ακολούθως έγινε μία έρευνα για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών του ξενοδοχείου Chandris Chios Resort. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας αποτελεί για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ένα εργαλείο επιβίωσης στο άκρως ανταγωνιστικό, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εάν θέλουν να είναι ανταγωνιστικές θα πρέπει να διαμορφώνουν αποτελεσματικές στρατηγικές οι οποίες θα βασίζονται στις οργανωσιακές τους δυνάμεις και στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον. Έτσι θα μπορέσουν να αντλήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) έναντι των ανταγωνιστών. Στο πλαίσιο αυτό, η αποτελεσματική διοίκηση της ποιότητας και η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών είναι δυνατόν να οδηγήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη για το ξενοδοχείο κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, προκύπτουν κάποια ενδιαφέροντα συμπεράσματα τα οποία είναι:

1. Εύρος ηλικίας πελατών 30-50 (βάσει έρευνας)
2. Μεγάλος αριθμός επαναλαμβανόμενων πελατών
3. Καλές εγκαταστάσεις με αρκετά σημεία βελτίωσης
4. Αρκετά καλή άποψη των πελατών για το εστιατόριο
5. Άμεση σχέση του τρόπου κράτησης και του επιπέδου μόρφωσης
6. Άμεση σχέση του τρόπου κράτησης και του εύρους των ηλικιών
7. Πολύ καλά επίπεδα αντιληπτής ποιότητας

Η ύπαρξη υψηλού επιπέδου αντιληπτής ποιότητας είναι εμφανές ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των πελατών και αυτό είναι κάτι το οποίο πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψη από τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Η εμπιστοσύνη του πελάτη δημιουργείται μέσα από πολλή προσπάθεια και ταυτόχρονα είναι δυνατόν να χαθεί

μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα. Η ύπαρξη εμπιστοσύνης από την μεριά του καταναλωτή ενισχύει τα έσοδα μίας εταιρίας που δραστηριοποιείται στον ξενοδοχειακό κλάδο και βελτιώνει την φήμη της.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Βούζας, Φ. (2002), «Συστήματα Βελτίωσης Ποιότητας και Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
2. Βαρβαρέσος, Σ. και Σωτηριάδης Μ. (2003), «Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», Αρχαίον Οικονομικής Ιστορίας, Τόμος XV ,No 1, σελ. 1 – 19
3. Γεωργόπουλος, Ν. (2006), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
4. Ζαβλανός, Μ. (2006), «Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
5. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, «Η Επίδραση του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία», Σεπτέμβριος 2012
6. Λογοθέτης, Ν. (1993), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC)», Interbooks, Αθήνα
7. Τσιότρας, Δ. (2002), «Βελτίωση Ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ξενόγλωσση

1. Bardoei, E.A. and Sohal, A.S. (1999), «The role of the cultural audit in implementing quality improvement programs», *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, No. 3, pp: 263 – 277
2. Crosby, P. (1979), «*Quality is free*», McGraw Hill, New York
3. Curkovic, S., Vickery, S.K. and Droge, C. (2000), «An empirical analysis of the competitive dimensions of quality performance in the automotive supply industry», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 3 pp: 386 – 403
4. Deming, W.E., (1986), *Out of the crisis*, MIT Center for Advanced Educational Services, Cambridge, Massachusetts
5. Dhillon, B. (1993), «Quality Circles: A bibliography», *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 5, No. 1, pp: 53 – 75
6. Douglas, S, Coleman, S. and Oddy, R. (2003), «The case for ISO 9000», *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 5, pp: 316 – 324

7. Feigenbaum, A.V. (1991), «*Total quality control*», 3rd Edition, McGraw Hill, New York
8. Garvin, D.A. (1984), «What does product quality mean?», *Sloan Management Review*, Harvard University, pp: 25 – 43
9. Garvin, D.A. (1984), «Product Quality: An Important Strategic Weapon», *Business Horizons*, Vol. 27, No. 3, pp: 40-43
10. Ghobadian, A., Gallear, D. and Hopkins, M. (2007), «TQM and CSR nexus», *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 24, No. 7, pp: 704 – 721
11. Ghobadian, A., Speller, S. and Jones, M. (1993), «Service Quality: Concepts and Models», *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 11, No. 9, pp: 43 – 66
12. Hansen, W. and Hilman, G.P. (1990), «Achieving the real culture necessary for TQM», *Proceedings of 3rd international conference TQM*, London, UK, pp: 27 – 36
13. Ho, S.K.M. (1995), «Is the ISO 9000 series for total quality management?», *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 25, No. 1, pp: 51 – 66
14. Johannsen, C.G. (1996), «ISO 9000 - a managerial approach», *Library Management*, Vol. 17, No. 5, pp: 14 – 24
15. Juran, J.M. (1992), «*Juran on Quality by Design*», The Free Press, New York, NY
16. Khan, J.H. (2003), «Impact of Total Quality Management on productivity», *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 6, pp: 374 – 380
17. Lakhe, R.R. and Mohanti, R.P. (1994), «Understanding TQM», *Production Planning and Control*, Vol. 5, No. 5, pp: 426 – 441
18. Madu, C.N. and Madu, A.A. (2002), 2002), "Dimensions of e-quality", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, No. 3, pp: 246 – 258
19. Mathews, B.P., Ueno, A., Lopez Periera, Z., Silva, G., Kekal, T. and Repka, M. (2001), «Quality training: Findings from a European Survey», *The TQM magazine*, Vol. 13, No. 1, pp: 61 – 71
20. Motwani, J.G., Frahm, M.L. and Kathawala., Y. (1994), «Quality Training: The Key to Quality Improvement», *Training for Quality*, Vol. 2, No. 2, pp: 7 – 12
21. Motwani, J.G., Frahm, M.L. and Kathawala, Y. (1994a), «Achieving a Competitive Advantage through Quality Training», *Training for Quality*, Vol. 2, No. 1, pp: 35 – 40

22. Oakland, J.S. (1989), «*Total Quality Management*», Oxford, Butterworth Heinemann
23. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), «SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality», *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp: 12 – 40
24. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), «A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research», *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp: 41 – 50
25. Rahman, Z. (2004), «Developing customer oriented service: a case study», *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 5, pp: 426 – 435
26. Robledo, M.A. (2001), «Measuring and managing service quality: integrating customer expectations», *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 1, pp: 22 – 31
27. Sillince, J.A.A., Sykes, G.M.H. and Singh, D.P. (1996), «Implementation, problems, success and longevity of quality circle programmes: A study of 95 UK organizations", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 4, pp: 88 – 111
28. Sink, D.S. (1991), «TQM: the next frontier or just another bandwagon?», *Productivity*, Vol. 32, pp: 400 – 414
29. Srivastav, A.K. (2010), «Impact of ISO 9000 implementation on the organization», *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, No. 4, pp: 438 – 450
30. Trocchia, P.J. and Janda, S. (2003), «How do consumers evaluate Internet retail service quality? », *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 3, pp: 243 – 253

Ηλεκτρονικές Πηγές

www.sete.gr (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων – Προσπελάστηκε τελευταία στις 30/12/2013)

www.chandris.gr (Όμιλος Ξενοδοχείων Chandris Chios Resorts – Προσπελάστηκε τελευταία στις 04/01/2014)

www.erytha.gr (Ιστοσελίδα του Ξενοδοχείου Erytha - Προσπελάστηκε τελευταία στις 22/12/2013)

www.greciancastle.gr (Ιστοσελίδα του Ξενοδοχείου Grecian Castle - Προσπελάστηκε τελευταία στις 22/12/2013)

www.goldensand.gr (Ιστοσελίδα του Ξενοδοχείου Golden Sand - Προσπελάστηκε
τελευταία στις 22/12/2013)