

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση,
Τεχνολογία και Ποιότητα»**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές
Μονάδες**

Μαρία Ορφανού

**Επιβλέπων Καθηγητής
Στέλλα Σοφianoπούλου**

Ιούνιος, 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση,
Τεχνολογία και Ποιότητα»**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Μονάδες

Μαρία Ορφανού

**Επιβλέπων Καθηγητής
Στέλλα Σοφιανοπούλου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος, 2018

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Μονάδες. Αρχικά αναλύεται ο ορισμός της ποιότητας, οι διαστάσεις που παίρνει αυτή σε περίπτωση υπηρεσιών και πως μπορεί να μετρηθεί.

Έπειτα αναλύεται ο ορισμός της διοίκησης ολικής ποιότητας και οι βασικές της έννοιες. Εν συνεχεία, αναφέρεται στους 'πατέρες' της διοίκησης ολικής ποιότητας και στις διατυπώσεις που έχουν κάνει πάνω στην ΔΟΠ.

Στην τελευταία ενότητα εστιάζει την προσοχή στη Ξενοδοχειακή Μονάδα και στην εφαρμογή της ΔΟΠ ανά τομέα της επιχείρησης .

Summary

The present thesis focuses on the implementation of Total Quality of Management on the hotel industry. At first, the definition of quality and its dimension in case of services are analyzed. Afterward the definition of Total Quality of Management is analyzed, as well as its basic concepts. Subsequently, it references to the masters of total quality management and to the formulation they did on it. At the end of this thesis the structure of a hotel and the implementation of TQM per department are described.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iii
Summary.....	iv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	vii
Κεφάλαιο 1	1
Ποιότητα.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.1.1 Ορισμός Ποιότητας	2
1.1.2 Σπουδαιότητα Ποιότητας.....	3
1.1.3 Διαστάσεις Ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών.....	6
1.1.4 Προβλήματα που συναντώνται στην ποιότητα και αντιμετώπισή τους.....	8
1.1.5 Στατιστικά Εργαλεία για βελτίωση της ποιότητας	14
1.1.6 Κόστος Ποιότητας	16
Κεφάλαιο 2	18
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	18
2.1 Ιστορική αναδρομή Δ.Ο.Π.....	18
2.2 Θεμελιωτές της Ποιότητας	19
2.2.1 William Edwards Deming	19
2.2.2 Joseph Moses Juran.....	21
2.2.3 Philip B. Crosby.....	23
2.3 Ορισμός της ΔΟΠ	24
2.4 Χαρακτηριστικά της ΔΟΠ	25
2.5 Σκοποί της ΔΟΠ.....	26
2.6 Λόγοι για την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π.	26
Κεφάλαιο 3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Μονάδες	28
3.1 Εισαγωγή	28
3.2 Βιομηχανία του Τουρισμού	28
3.2.1 Η έννοια της φιλοξενίας.....	29
3.2.2 Ποιότητα στην φιλοξενία	29
3.3 Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	30
3.3.1 Ξενοδοχειακές Λειτουργίες	31
3.3.2 Κατηγορίες Ξενοδοχειακών Μονάδων	40
3.3.3 Απόδοση Ξενοδοχοϋπαλλήλων	41

Κεφάλαιο 4	42
Μελέτης Περίπτωσης	42
4.1 Εισαγωγή	42
4.2 Ετήσια Ανάλυση	47
2012	47
2013	47
2014	49
2015	52
2016	56
2017	59
4.3 Συμπέρασμα	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	65
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	67

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός στην χώρα μας έχει αναπτυχθεί και αποτελεί κύρια πηγή εισόδων, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό της οικονομίας της Ελλάδας στηρίζεται σε αυτόν. Μεγάλο μέρος του πληθυσμού απασχολείται σε αυτόν τον κλάδο, το οποίο επιβεβαιώνεται και από τις καταστάσεις του ΟΑΕΔ. Αν και υπάρχουν διάφορες αναταραχές με την γείτονα χώρα και το πολιτικό σκηνικό είναι ασταθές, η προτίμηση των τουριστών για την Ελλάδα παραμένει ακόμα σε υψηλά επίπεδα και αυτό φαίνεται από τις αφίξεις των τουριστών στα αεροδρόμια της χώρας μας, καθώς επίσης και από τις κρατήσεις από τα μεγάλα ταξιδιωτικά πρακτορεία .

Η επιτυχία στον τουριστικό κλάδο δεν έχει έρθει από μόνη της, είναι αποτέλεσμα συνεχούς προσπάθειας παροχής υψηλών προδιαγραφών υπηρεσιών. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσφέρουν υπηρεσίες και οι περισσότερες υπηρεσίες αυτού του κλάδου βασίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα. Η άμεση επαφή με τον πελάτη είναι ίσως ο πιο απρόβλεπτος παράγοντας, καθώς απαιτούνται πολλές δεξιότητες από το προσωπικό για να αντιμετωπίσει διαφορετικές ιδιοσυγκρασίες και να πετύχει την ικανοποίηση και του πιο απαιτητικού πελάτη.

Ζούμε σε μια εποχή όπου ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων ολοένα και αυξάνεται, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να είναι τεράστιος. Αυτό δημιούργησε την ανάγκη εύρεσης νέων τρόπων για να προσελκύσουν νέους πελάτες στο χώρο τους, αλλά να διατηρήσουν τους επαναλαμβανόμενους πελάτες (repeaters). Η επίτευξη συνεχόμενης βελτιωμένης ποιότητας στις υπηρεσίες, μέσω της βελτιωμένης απόδοσης του προσωπικού, των προσφερόμενων δραστηριοτήτων, του βελτιωμένου ή ακόμα νέου μενού στα επισιτιστικά τμήματα είναι μερικοί από τους τρόπους που μπορεί μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να εξασφαλίσει την βιωσιμότητα της σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ο στόχος αυτής της διατριβής είναι να αποδείξει πόσο σπουδαία και αποτελεσματική μπορεί να είναι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες. Η εργασία ξεκινάει με τον ορισμό της ποιότητας, δηλαδή την κατανόηση της έννοιας, πόσο σημαντική είναι

σε μια επιχείρηση η ύπαρξη της. Έπειτα παρουσιάζονται τα πιθανά προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν κατά την εφαρμογή της και τα στατιστικά εργαλεία για την βελτίωση της.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται μια ιστορική αναδρομή για το πώς δημιουργήθηκε η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ποια είναι τα χαρακτηριστικά της. Ακόμη σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται οι λόγοι που θα έπρεπε μια ξενοδοχειακή μονάδα να υιοθετήσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην καθημερινότητα της.

Έπειτα αναλύεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο ξενοδοχειακό κλάδο. Σε αυτό το κομμάτι αναλύεται ο τουρισμός, η δομή και οι λειτουργίες μιας Ξενοδοχειακής Μονάδας και ο ρόλος των εργαζομένων σε αυτήν.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης, όπου αναλύονται οι δείκτες που παρακολουθεί ένας Ξενοδοχειακός Όμιλος από το 2012 μέχρι το 2017. Μέσα από την ανάλυση των ετησίων στόχων, φαίνονται και οι ενέργειες που λαμβάνει η Διοίκηση προκειμένου να διατηρήσει ή ακόμα και να βελτιώσει κάθε της στόχο.

Κεφάλαιο 1

Ποιότητα

1.1 Εισαγωγή

Η ποιότητα είναι βαθμός αριστείας, αλλά η έννοια της δεν ταυτίζεται με τον ορισμό της τελειότητας (Hoyle, 2007). Χρησιμοποιείται από πολλούς οργανισμούς στην διαφήμιση και στις προωθητικές ενέργειες των προϊόντων, οι οποίες απευθύνονται στους πελάτες με σκοπό να υποδείξουν την αριστεία του προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Oakland 2003). Η ποιότητα χρησιμοποιείται και για στρατηγικούς λόγους όπως αύξηση πελατολογίου, εξασφάλιση επιχειρηματικών πόρων, χρηματοδότηση ή ακόμα για την όξυνση της ανταγωνιστικότητας ανάμεσα σε οργανισμούς που παρέχουν ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες (Oakland 2003). Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, οι οργανισμοί προσδιορίζουν το εταιρικό τους όραμα και καθορίζουν την πολιτική και τους στόχους της εταιρίας. Αφού έχουν τεθεί οι στόχοι, τότε επιδιώκουν την μετατροπή αυτών σε μετρήσιμα αποτελέσματα μέσω διάφορων διαδικασιών (Juran 2000). Η ποιότητα διαφέρει από εταιρία σε εταιρία, καθώς καθορίζεται από την ίδια την Διοίκηση, το ανθρώπινο δυναμικό της Εταιρίας, υλικά, εγκαταστάσεις, διαδικασίες και τον εξοπλισμό που είναι διαθέσιμος. Ο Διευθυντής της Εταιρίας θα πρέπει να μπορεί να εκμεταλλευτεί όλα τα δεδομένα που έχει στην διάθεση του, να οριοθετήσει την ποιότητα και να την πετύχει. Μετά την ανάπτυξη της στρατηγικής, αυτή κοινοποιείται και εφόσον γίνει κατανοητό από τα στελέχη οι παράμετροι που καθορίζουν την ποιότητα, τότε μπορούν να επιδιώξουν τα επιθυμητά

αποτελέσματα βάσει όλων των μεταβλητών (Rawlings 2008). Αυτό το κεφάλαιο αποσκοπεί στην κριτική εξέταση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ποιότητα, Διοίκηση Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα οργανωτικά πλαίσια.

1.1.1 Ορισμός Ποιότητας

Για την έννοια της ποιότητας έχουν δοθεί διαφορετικοί ορισμοί. Ο Crosby (1984) όρισε την ποιότητα ως «συμμόρφωση ως προς τις προδιαγραφές». Ο Juran (2000) την όρισε ως η «καταλληλότητα χρήσης» ή απαλλαγή από ελαττώματα. Σύμφωνα με τους Jones&Lockwood, οι πάροχοι υπηρεσιών δεν παρέχουν το καλύτερο από αυτά που έχουν, αλλά δημιουργούν τους καλύτερους πελάτες που μπορούν να καταναλώσουν. Ο Oakland (2003) και ο Rawlings (2008) επίσης χρησιμοποίησαν τον πελάτη/ καταναλωτή στον ορισμό τους αναφέροντας πως η ποιότητα είναι «η κάλυψη των απαιτήσεων του πελάτη». Σε αυτή την άποψη η οικονομική ευχέρεια του πελάτη δεν είναι τόσο σημαντική όσο η ικανοποίηση του πελάτη. Στα βρετανικά πρότυπα, ο ορισμός της ποιότητας παρουσιάζεται ως “το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που επιτυγχάνουν την ικανοποίηση τεκμαρτών αναγκών των πελατών” (Oakland, 2003). Αυτές οι ανάγκες γίνονται μια σειρά από προσδοκίες στο μυαλό των πελατών. Αν αυτές οι προσδοκίες καλυφθούν ή ακόμα και υπερβούν τις υπάρχουσες, τότε ο πελάτης θα έχει μια ποιοτική εμπειρία. Ο διεθνής ορισμός της ποιότητας είναι «ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνεται ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών που ικανοποιεί τις απαιτήσεις» (BSENISO 9000, 2000, Dale, 2003:4). Σύμφωνα με τον Deming, η ποιότητα για ένα προϊόν/ υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητα για την αγορά. (Δερβιτσιώτης, Διοίκηση ολικής ποιότητας 1; 29)

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτουν τρία χαρακτηριστικά της ποιότητας. Πρώτα από όλα συμπεραίνουμε πως η ποιότητα ταυτίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Έπειτα η ποιότητα είναι η κάλυψη

των απαιτήσεων που θέτει η ίδια η εταιρία. Τέλος η ποιότητα φαίνεται να επιτυγχάνεται με μηδενικά ελαττώματα. Οι περισσότεροι θεμελιωτές της ποιότητας εστιάζουν την προσοχή τους στην κάλυψη ή ακόμα την υπέρβαση των αναγκών του πελάτη. Αυτό δείχνει πόσο σημαντικός είναι ο πελάτης σε μια εταιρία που στοχεύει στην ποιότητα.

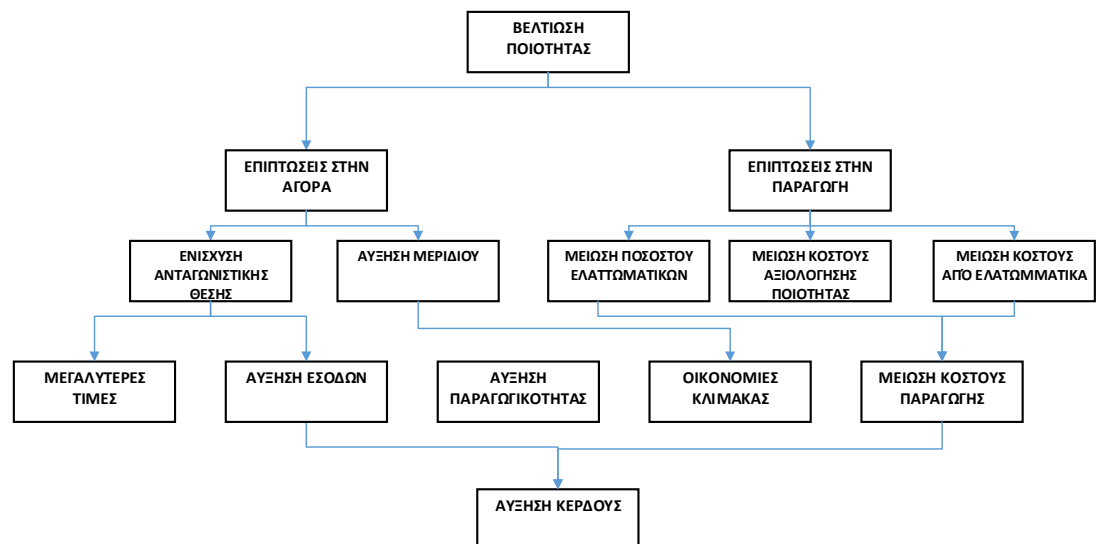
1.1.2 Σπουδαιότητα Ποιότητας

Όλες οι εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες ή παράγουν προϊόντα στοχεύουν το κέρδος. Για να επιτύχουν κερδοφορία στις επιχειρήσεις τους θα πρέπει να λάβουν πολύ σοβαρά υπόψη τους, τους πελάτες και τον ανταγωνισμό. Οι πελάτες απαιτούν να αγοράσουν ποιοτικές υπηρεσίες ή ποιοτικά προϊόντα σε συγκεκριμένο χρόνο ή η σχέση ποιότητας τιμής (Hoyle, 2007). Ως εκ τούτου, η ποιότητα έχει γίνει μια βασική στρατηγική μεταβλητή στις επιχειρησιακές προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση και διατήρηση των παρόντων πελατών και να προσελκύσει νέους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο γίνεται εφικτή η επιχειρηματική επιτυχία (Lewis και Chamber, 2000).

Η επαγγελματική επιτυχία μπορεί να επιτευχθεί, είτε μέσω βελτίωσης της απόδοσης της αξιοπιστίας, παράδοσης και τιμής (Oakland, 2003), η οποία μπορεί να επιφέρει κέρδος τόσο από ένα προϊόν όσο και από μια υπηρεσία (Hoyle, 2007), είτε εκμεταλλευόμενοι τον ανταγωνισμό, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Lockwoodetal. 1996) εξασφαλίζοντας την εμπιστοσύνη και αφοσίωση των ήδη πελατών, καθώς είναι η καλύτερη άμυνα απέναντι στον ανταγωνισμό (Munro- Fyauve, 1992). Η αφοσίωση των πελατών φέρνει εμπορικά πλεονεκτήματα, καθώς είναι πιο εύκολο να διατηρήσεις το πελατολόγιο παρά να το αυξήσεις. Επίσης όσο μακροβιότερη είναι η σχέση με τους πελάτες, τόσο πιο μεγάλη θα είναι η κερδοφορία. Οι αφοσιωμένοι πελάτες θα ξοδέψουν τα χρήματά τους σε ήδη εγκεκριμένες και επιλεγμένες υπηρεσίες (Oakland, 2003). Συμπεραίνουμε ότι για να πετύχουν τους οικονομικούς τους στόχους θα πρέπει να εστιαστούν στην διατήρηση της θέσης τους στην αγορά και στην ικανοποίηση του πελάτη.

Διαπιστώνοντας τις ευεργετικές επιπτώσεις στην βελτίωση της ποιότητας που εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή στην αγορά όσο και μέσα στην επιχείρηση, η ποιότητα αποτελεί πια κοινό στόχο των επιχειρήσεων. Στο εξωτερικό περιβάλλον αξιοποιείται το προϊόν ή υπηρεσία από τους αρμόδιους του στρατηγικού σχεδιασμού και marketing για να αναπτύξει την αγορά. Από την άλλη μεριά στο εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή μέσα στην επιχείρηση, πέρα από τη μείωση κόστους κατά την παραγωγή, έχει και άλλα προτερήματα όπως η καλύτερη επικοινωνία και ο συντονισμός των εργαζομένων και βελτιωμένο εργασιακό περιβάλλον. Όλα αυτά συνδράμουν στην αύξηση της αποδοτικότητας (κερδοφορίας) για την επιχείρηση και δημιουργούνται νέες προοπτικές τόσο για την επιβίωση της επιχείρησης όσο και για την επιτυχία αυτής σε πολύ ανταγωνιστικά περιβάλλοντα.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα διάγραμμα που απεικονίζει τον τρόπο που η βελτίωση της ποιότητας επηρεάζει θετικά την κερδοφορία.



Πηγή: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δερβιτσιώτης, 2005;23

Διάγραμμα1: Η Βελτίωση Ποιότητας οδηγεί στην κερδοφορία

Από το διάγραμμα φαίνεται πως η βελτίωση της ποιότητας έχει αντίκτυπο στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και αυτό φέρει σαν αποτέλεσμα

την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Σε βάθος χρόνου θα μπορούσε η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί με αύξηση τιμής στην αγορά. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ μεριδίου αγοράς και της ποιότητας. Αυτό συνεπάγεται αύξηση εσόδων είτε από αύξηση τιμών είτε από βελτίωση των ποσοστών πωλήσεων είτε από τον συνδυασμό τους.

Η μείωση του ποσοστού ελαττωματικών είναι συνέπεια της βελτίωσης της ποιότητας και αυτό φέρνει αύξηση στην παραγωγικότητα. Αυτό συμβαίνει καθώς παράγονται η ίδια ποσότητα τελικών προϊόντων, χρησιμοποιώντας λιγότερες ποσότητες υλικών, λιγότερες ώρες εργασίας τόσο ανθρώπινου δυναμικού όσο και μηχανών. Επομένως μειώνονται και τα αποθέματα στην παραγωγική διαδικασία, επιτυγχάνεται εξοικονόμηση πόρων και άρα αύξηση της παραγωγικότητας.

Η αύξηση παραγωγικότητας ταυτίζεται με τη μείωση τους κόστους παραγωγής, που περιέχει και το κόστος αξιολόγησης ποιότητας και το κόστος των ελαττωματικών προϊόντων. Αυτό έχει ως φυσικό επακόλουθο την αύξηση κέρδους στην επιχείρηση.

Τέλος η βελτίωση ποιότητας επιφέρει αλλαγή στη ζήτηση σε ανοδικές πορείες στην αγορά. Αυτή η αύξηση οδηγεί σε αύξηση της παραγωγής δηλαδή μεγαλύτερες και συχνότερες παραγγελίες, οι οποίες οδηγούν σε οικονομίες κλίμακας. Αυτή η εξέλιξη φέρνει αλλαγές στη δυναμικότητα της παραγωγής και αυτό φέρει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη κερδοφορία.

Επιγραμματικά παρουσιάζονται παρακάτω τα οφέλη που μπορεί να αποκτήσει μια επιχείρηση εστιάζοντας στη ποιότητα :

- ✓ Αύξηση πωλήσεων
- ✓ Αύξηση παραγωγικότητας
- ✓ Αύξηση μεριδίου αγοράς

- ✓ Αύξηση κερδών μιας επιχείρησης
- ✓ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τη ποιότητα
- ✓ Μηδενικά ελαττωματικά προϊόντα
- ✓ Μείωση κόστους παραγωγής
- ✓ Μείωση κόστους της αξιολόγησης της ποιότητας
- ✓ Παράταση χρόνου ζωής της επιχείρησης

1.1.3 Διαστάσεις Ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών

Οι διαστάσεις της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών διαφοροποιούνται από την παραγωγή προϊόντων. Αυτή η διαφορά έγκειται στο ότι οι εκροές ενός συστήματος παροχής υπηρεσιών είναι άυλες, ενώ στην περίπτωση της παραγωγής προϊόντων έχουμε υλικά και ορατά αγαθά. Άλλη μια βασική διαφορά είναι ότι οι εργαζόμενοι σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών έρχονται σε επαφή με τον πελάτη και πρέπει να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τον εκάστοτε πελάτη, σε αντίθεση με την παραγωγή προϊόντων όπου απαιτείται ομοιογένεια. Ακόμα οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται σχεδόν ταυτόχρονα, σε αντίθεση με τα προϊόντα που η διαφορά στην χρονική περίοδο μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης ενδέχεται να είναι πολύ μεγάλη. Οι διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών είναι περισσότερες από όσες αναφέρθηκαν παραπάνω. Επομένως όταν αναφερόμαστε σε υπηρεσίες οι διαστάσεις της ποιότητας διαφοροποιούνται και έχουν ως εξής:

1. Υλικά στοιχεία: Περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, το προσωπικό και τα μέσα επικοινωνίας.
2. Αξιοπιστία: Η ικανότητα του παρόχου της υπηρεσίας να εκτελεί αυτά που υποσχέθηκε με συνέπεια και ακρίβεια.
3. Ανταπόκριση: Η ικανότητα του παρόχου της υπηρεσίας να βοηθά τους πελάτες /χρήστες και να παρέχει άμεσα την υπηρεσία αυτή.

4. Ικανότητα: Η κατοχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και γνώσεων, ώστε να εκτελείται η υπηρεσία.
5. Ευγένεια: Η αβρότητα, ο σεβασμός, η λεπτότητα και η φιλική διάθεση του προσωπικού.
6. Εμπιστοσύνη: Η αξιοπιστία, η πειστικότητα και η τιμιότητα του παρόχου της υπηρεσίας.
7. Ασφάλεια: Η μη ύπαρξη κινδύνου, ρίσκου ή αμφιβολιών.
8. Προσβασιμότητα: Η εύκολη προσέγγιση και επαφή.
9. Επικοινωνία: Η παροχή πληροφόρησης στους πελάτες με τρόπο κατανοητό για την αποφυγή παρερμηνειών.
10. Κατανόηση του πελάτη: Η επιτυχημένη προσπάθεια του παρόχου να πληροφορηθεί τη βούληση και τις ανάγκες των πελατών.

(Zeithaml, Parasuraman and Berry, 1990: 20-23)

Σύμφωνα με τους Dean, Evans, Lindsay, Petrick και Furr στις παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών θα πρέπει να προστεθούν οι εξής:

- Χρόνος: Ο χρόνος που χρειάζεται να περιμένει ένας πελάτης μέχρις ότου να του παρασχεθεί η υπηρεσία.
- Επικαιρότητα- Εγκαιρότητα: Η εξασφάλιση του γεγονότος ότι η υπηρεσία θα εκτελεστεί εγκαίρως, όπως ακριβώς υπόσχεται ο πάροχος της.
- Πληρότητα: Η εξασφάλιση του γεγονότος ότι όλα τα αντικείμενα παραδίδονται όπως ακριβώς δεσμεύεται ο πάροχος της υπηρεσίας.
- Σταθερότητα: Το γεγονός πως όλες οι υπηρεσίες παρέχονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο σε όλους τους πελάτες.
- Προσβασιμότητα και Άνεση: Όταν κάποιος μπορεί πολύ εύκολα, να έχει πρόσβαση στην υπηρεσία.
- Ακρίβεια: Όταν η υπηρεσία παρέχεται με σωστό τρόπο από την πρώτη κιόλας φορά. (Dean and Evans, Evans and Lindsay, Petrick and Furr)

1.1.4 Προβλήματα που συναντώνται στην ποιότητα και αντιμετώπισή τους

Σύμφωνα με στατιστική μελέτη προκύπτει πως το 40-70% των προβλημάτων στην ποιότητα οφείλονται στον κακό σχεδιασμό (Tang et al. 2007). Το μυστικό για την επιβίωση μιας επιχείρησης είναι η ποιότητα. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις πρέπει να καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών στον προγραμματισμό, σχεδιασμό, στις διαδικασίες παραγωγής και παράδοσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών (Tang et al. 2007). Πάντα όμως θα υπάρχουν εμπόδια στην επίτευξη των στόχων της ποιότητας (Rawlings, 2008).

Το μοντέλο SERVICE QUALITY(SERVQUAL) είναι ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε από τους Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, και Leonard L. Berry, για την μέτρηση της ποιότητας της εξυπηρέτησης στον τομέα των υπηρεσιών. Στηρίζεται σε στοιχεία που συγκεντρώνονται μέσω ερωτήσεων (από ειδικά ερωτηματολόγια της μεθόδου SERVQUAL) που απευθύνονται στους πελάτες και που αφορούν τις πέντε διαστάσεις ποιότητας των υπηρεσιών:

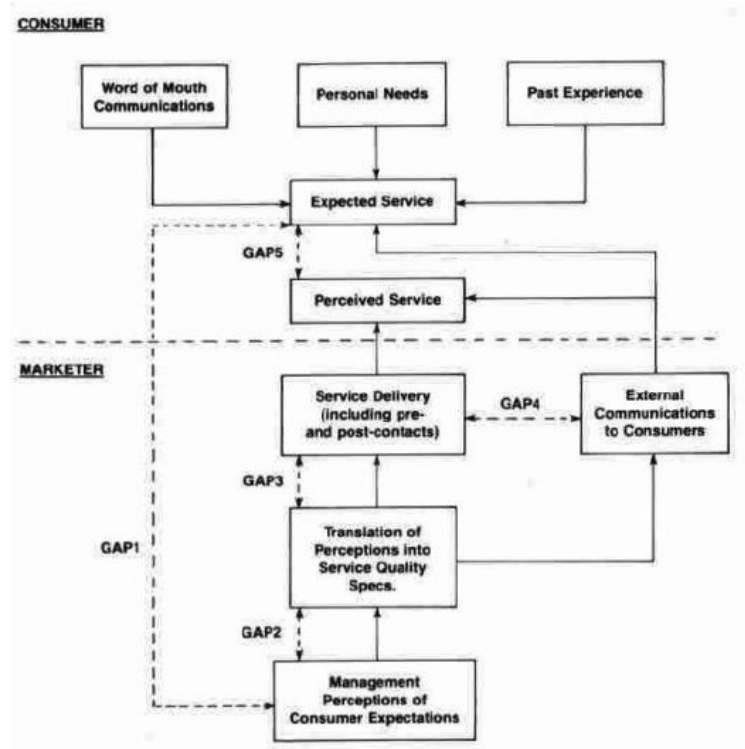
- Απτότητα – Tangibles. Αναφέρεται στον χώρο υποδοχής και εξυπηρέτησης. Στην αισθητική των εγκαταστάσεων, στην καθαριότητα και στην εμφάνιση του προσωπικού.
- Αξιοπιστία – Reliability. Η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει τις υπηρεσίες ποιοτικά και αξιόπιστα από την πρώτη φορά και για κάθε φορά χωρίς χρονοτριβές.
- Ανταπόκριση – Responsiveness. Η άμεση ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η καλή διάθεση των υπαλλήλων για εξυπηρέτηση.
- Διασφάλιση – Assurance. Η διαβεβαίωση ότι η υπηρεσία θα παρασχεθεί από ένα καλά εκπαιδευμένο και ενημερωμένο προσωπικό.

- Εμπάθεια (Ενσυναίσθηση) – Empathy. Αναφέρεται στην κατανόηση των υπαλλήλων την ευαισθησία και τη εξατομικευμένη φροντίδα των ασθενών. (Κωσταγιόλας κ. ά.,2008)

Οι μετρήσεις αναλύονται σε δύο ενότητες :

- 1) Στις προσδοκίες των πελατών , δηλαδή σε αυτό που αναμένει ο πελάτης να «εισπράξει» από την υπηρεσία . Αυτές είναι οι λεγόμενες αναμενόμενες υπηρεσίες και διαμορφώνονται βάσει των εμπειριών που έχουν προηγηθεί, βάσει πληροφοριών που παρέχονται από την ίδια την υπηρεσία και από τρίτους και βάσει των προσωπικών αναγκών.
- 2) Στις επιδιωκόμενες υπηρεσίες, δηλαδή σε αυτό που η υπηρεσία αντιλαμβάνεται ότι προσδοκά ο πελάτης . Μέσω του SERVQUAL και των μετρήσεων, με τον υπολογισμό της διαφοράς της αντιλαμβανόμενης και προσδοκώμενης ποιότητας, μπορεί να εξαχθεί μέση τιμή για την ποιότητα δια των πέντε διαστάσεων της .Επίσης αντλούνται στοιχεία όσον αφορά τη σχετική σημαντικότητα που έχει η κάθε διάσταση για τους πελάτες. (Κωσταγιόλας κ. ά.,2008)

Οποσδήποτε μας δίνει πληροφορίες για τυχόν ασυμφωνίες μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και των αντιλήψεων της επιχείρησης ,τα λεγόμενα χάσματα τα οποία οι υπεύθυνοι ποιότητας οφείλουν να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν για να αποφύγουν μια υποβαθμισμένη αντιληπτή ποιότητα. (Slack et al., 2010). Τα χάσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα :



Διάγραμμα 2: Μοντέλο SERVQUAL

και συνοπτικά είναι τα εξής:

Χάσμα 1: Management Perception Gap. Είναι το κενό που δημιουργείται από τη διαφορά μεταξύ της αντίληψης που έχει η επιχείρηση για τις προσδοκίες του πελάτη και από αυτό που προσδοκά να πάρει ο πελάτης από την επιχείρηση. Για παράδειγμα ο πελάτης μπορεί να θέλει να δώσει αρκετά χρήματα για να νιώθει ότι νοσηλεύτηκε στο καλύτερο ιατρικό κέντρο της Βόρειας Ελλάδας αλλά οι Managers να έχουν λανθασμένα αντιληφθεί ότι πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες σε χαμηλές τιμές. Αυτή η αναντιστοιχία οφείλεται σε ανεπαρκή ανάλυση της αγοράς ή στην εστίασή της σε λανθασμένο targetgroup. Επίσης η ύπαρξη πολλών ατόμων (layers) ανάμεσα στους ανθρώπους που εξυπηρετούν τον πελάτη και το management αλλοιώνουν τις πληροφορίες. (Γιαννοπούλου, 2004)

Χάσμα 2: Quality perception Gap. Είναι το κενό ανάμεσα στο τι αντιλαμβάνεται το management ότι θέλουν οι πελάτες και στις προδιαγραφές των υπηρεσιών που θέτει στην συγκεκριμένη υπηρεσία. Σε ιδιωτική κλινική έχουν αντιληφθεί ότι πολλοί γονείς επιθυμούν μονόκλινα δωμάτια σε προσιτή τιμή αλλά είναι τόσο μικρά σε μέγεθος που κάποιιοι προτιμούν να νοσηλευτούν τα παιδιά τους σε δίκλινο δωμάτιο. Εδώ έχουμε πρόβλημα δέσμευσης της ηγεσίας ως προς την ποιότητα παρέχοντας ασταθή επίπεδα ποιότητας. (Γιαννοπούλου, 2004)

Χάσμα 3: Service Delivery Gap. Το κενό που δημιουργείται μεταξύ των προδιαγραφών και του τι τελικά προσφέρεται σαν υπηρεσία. Αυτό συμβαίνει για παράδειγμα όταν κάποιος παραλαμβάνει λάθος παραγγελία. Οφείλεται σε λάθος υπαλλήλους σε λάθος σημεία, στον ανεπαρκή εξοπλισμό και στην έλλειψη προσωπικού. (Γιαννοπούλου, 2004)

Χάσμα 4: Market Communication Gap. Είναι το κενό ανάμεσα σε αυτό που διαφημίζει η εταιρεία ότι προσφέρει και σε αυτό που τελικά παίρνει ο πελάτης. Πολλές εταιρείες γρήγορου φαγητού στα διαφημιστικά φυλλάδια τους έχουν λαχταριστές φωτογραφίες με τεράστιες μερίδες αλλά όταν ο πελάτης ανοίγει το πακέτο η πραγματικότητα είναι διαφορετική. Η αιτία εντοπίζεται στον υπερβάλλοντα ζήλο των υπηρεσιών Μάρκετινγκ που φτάνουν στο σημείο να προβάλουν ανύπαρκτα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών τους. (Γιαννοπούλου, 2004)

Χάσμα 5: Perceived Quality Gap. Διάσταση ανάμεσα σε αυτό που πήρε ο πελάτης και σε εκείνο που προσδοκούσε να πάρει βάσει των εμπειριών, πληροφοριών και των προσωπικών του αναγκών. Αν αυτό το χάσμα είναι μεγάλο υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί ο πελάτης και να αποκτήσει η επιχείρηση αρνητική φήμη και εικόνα. Πολλές φορές οι άνθρωποι περιμένουν άλλα πράγματα βάσει παλιότερων εμπειριών τους ή βάσει πληροφοριών που

βρήκαν ή λόγω της προσωπικότητάς τους και του τρόπου ζωής τους. (Γιαννοπούλου, 2004)

Εξασφαλίζοντας από την πλευρά της η επιχείρηση ένα πολύ μικρό Management Perception Gap (Χάσμα 1) μπορεί να κοντρολάρει τα χάσματα 2,3 και 4 και το πιο σημαντικό από όλα το χάσμα 5 που έχει να κάνει με την βιωσιμότητά της.

Το Μοντέλο SERVQUAL εφαρμόζεται σε διάφορες υπηρεσίες και χρησιμοποιείται για να:

- Βοηθά τους υπεύθυνους ποιότητας να βρουν εκείνα τα σημεία απόδοσης που πρέπει να βελτιωθούν για να μείνουν περισσότερο ικανοποιημένοι οι πελάτες και να ξαναχρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες γεγονός που συνεπάγεται αύξηση των κερδών.
- Δίνει μία σαφή εικόνα για το επίπεδο ποιότητας που προσφέρεται.
- Δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης των τμημάτων της επιχείρησης και εντοπισμού των ελαττωματικών.
- Χρησιμοποιείται επίσης για να δώσει μία εικόνα των ικανοτήτων των εργαζομένων και το βαθμό ικανοποίησής τους
- Προσδιορίζει τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με παρόμοιες υπηρεσίες και την απόδοση της σε βάθος χρόνου. (Κωσταγιόλας κ. ά.,2008)

Με το πέρασμα των χρόνων και την διείσδυση της τεχνολογίας του ίντερνετ σε κάθε έκφανση εμπορικής δραστηριότητας και παροχής υπηρεσιών, προέκυψε η ανάγκη διαφοροποίησης και προσαρμογής του SERVQUAL. Οι δημιουργοί του ανέπτυξαν τότε το e-SERVQUAL το οποίο χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω του διαδικτύου. Όπως το SERVQUAL έτσι και το e- SERVQUAL στηρίζεται στην συλλογή και ανάλυση δεδομένων από στοχευμένα γκρουπ ανθρώπων. Έχουν όμως την εξής

διαφορά. Λόγω της διαφορετικότητας της φύσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, οι διαστάσεις ποιότητας είναι επτά.

- Απτότητα (Efficiency)
- Η Αξιοπιστία (Reliability)
- Ολοκλήρωση (Fulfillment)
- Ιδιωτικότητα (Privacy)
- Ανταπόκριση (Responsiveness)
- Αποκατάσταση (Compensation)
- Επαφή (Contact)

Οι τέσσερις πρώτες κατηγοριοποιούνται στην κλίμακα του πυρήνα της υπηρεσίας και οι υπόλοιπες τρεις στην κλίμακα της ανάκτησης διότι παίζουν ρόλο μόνο όταν ο πελάτης έχει κάποιο πρόβλημα με την παρεχόμενη υπηρεσία. (Babak Nemati, 2011)

Υπάρχουν και άλλες τεχνικές μέτρησης της ποιότητας που αποτελούν αποτελεσματικά εργαλεία για την εύρεση των προβλημάτων που εμποδίζουν την εφαρμογή της ποιότητας.

Οι τεχνικές αυτές παρουσιάζονται με περιεκτική περιγραφή παρακάτω:

- ✓ Λίστες ελέγχου: Με αυτές εντοπίζεται το πόσο συχνά εμφανίζεται διάφορα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος που επηρεάζουν την ποιότητα.
- ✓ Διαγράμματα με μπάρες και ιστογράμματα: Η παραπάνω τεχνική των λιστών ελέγχου μπορεί να αναπαρασταθεί με τη χρήση ιστογραμμάτων όπου είναι πιο εύκολο να διακριθεί η αποτελεσματικότητα του ελέγχου με εικόνα παρά με αριθμούς.
- ✓ Διαγράμματα Pareto: Πρόκειται για μια γραφική παράσταση των στοιχείων σε καρτεσιανό σύστημα συντεταγμένων.
- ✓ Scatter Diagrams: Η συγκεκριμένη γραφική παράσταση βοηθά να γίνει αντιληπτό εάν τα λάθη που προκύπτουν σχετίζονται με κάποιο παράγοντα.

- ✓ **Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος:** Εξετάζει τις διαδικασίες που γίνονται κατά τη παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και δείχνει σε πιο κομμάτι έχει επέλθει λάθος.
- ✓ **Γραφήματα:** Πρόκειται για τα απλά γραφήματα που συνήθως αναπαρίστανται με τη μορφή ευθείας γραμμής ή πίτας.
- ✓ **Datasnooring:** Είναι ένας συνδυασμός όλων των παραπάνω τεχνικών ώστε να αποτυπωθεί αποτελεσματικότερα ένα πρόβλημα.

1.1.5 Στατιστικά Εργαλεία για βελτίωση της ποιότητας

Πολλοί πιστεύουν πως αν μια επιχείρηση είναι πετυχημένη και παράγει ένα ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία είναι αρκετό, στην πραγματικότητα για να διατηρηθεί αυτό το αποτέλεσμα χρειάζεται διαρκής παρακολούθηση και συνεχής βελτίωση. Για να επιτευχθεί βελτίωση γίνεται χρήση ορισμένων εργαλείων, τα οποία είναι:

- **Διαγράμματα ροής:** Τα διαγράμματα ροής χρησιμεύουν στην απεικόνιση της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης και θα περιλαμβάνει είτε τις πιο σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία αυτή, είτε όλες τις λεπτομέρειες. Όταν το διάγραμμα ροής περιέχει περισσότερες πληροφορίες, γίνεται πιο εύκολος ο εντοπισμός προβλημάτων.
- **Διαγράμματα αιτίας - αποτελέσματος:** Τα διαγράμματα αυτά είναι πολύ χρήσιμα γιατί απεικονίζουν γραφικά όλες τις αιτίες που αφορούν ένα πρόβλημα και έτσι γίνεται πιο εύκολα ο εντοπισμός του και κατά συνέπεια η λύση του. Τα διαγράμματα αυτά βοηθούν ώστε να επικεντρωθούν στις αιτίες των προβλημάτων και όχι στο τι φταίει.
- **Διαγράμματα Pareto:** Τα διαγράμματα Pareto είναι πιο συγκεκριμένο από άλλα διαγράμματα διότι εντοπίζει τις

σημαντικότερες αιτίες που προκαλούν ένα πρόβλημα. «Η αρχή του Pareto λέει ότι το 80% των προβλημάτων προέρχεται από το 20% των αιτιών ή ότι το 20% των αιτιών δημιουργεί το 80% των προβλημάτων».

- Διαγράμματα διασποράς: Τα διαγράμματα διασποράς έχουν ως βάση την εφαρμογή της παλινδρόμησης και το αποτέλεσμα απεικονίζεται γραφικά. Οι σχέσεις καθορίζονται με το αν είναι αρνητική, θετική ή μηδενική συσχέτιση.
- Διαγράμματα ελέγχου: Τα διαγράμματα ελέγχου απεικονίζουν τα δεδομένα που παράγονται από την αξιολόγηση των προϊόντων. Τα διαγράμματα ελέγχου:
 1. Προσφέρουν πληροφορίες γνώσης
 2. Προσφέρουν πληροφορίες για την ικανότητα της διεργασίας
 3. Δεν επιτρέπουν περιττές διορθώσεις στη διεργασία
 4. Προλαβαίνουν την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων
 5. Είναι μια τεχνική βελτίωσης της παραγωγικότητας
- Φύλλα ελέγχου: Είναι τυποποιημένες φόρμες που δείχνουν πόσο συχνά εμφανίζεται ένα συγκεκριμένο γεγονός. Τα φύλλα ελέγχου μπορεί να είναι είτε πολύπλοκα είτε απλά, ανάλογα με το τι πληροφορίες ενδιαφερόμαστε να συγκεντρώσουμε. Δεν αφορούν απόψεις ατόμων, περιλαμβάνουν μόνο γεγονότα. Η μεθοδολογία του είναι η εξής:
 1. Ορίζεται τι μετριέται
 2. Ορίζεται ποιος θα συλλέξει τα δεδομένα, πότε και από που
 3. Σχεδιάζεται το έντυπο
 4. Καταγράφονται τα δεδομένα

- **Ιστογράμματα:** Τα ιστογράμματα είναι μια γραφική αναπαράσταση δεδομένων, όπου τα αποτελέσματα μπορεί να προέρχονται και από φύλλα ελέγχου. Γενικότερα, τα ιστογράμματα είναι τα γραφήματα που χρησιμοποιούνται συχνότερα.

(Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ;402-417)

1.1.6 Κόστος Ποιότητας

Με τον όρο κόστος ποιότητας (quality cost) εννοούμε κάθε δαπάνη που έχει σχέση με την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας. Το κόστος ποιότητας μπορεί να διακριθεί στις εξής κατηγορίες:

- ✓ **Κόστος ελαττωμάτων (failure cost).** Περιλαμβάνει το κόστος της παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων λόγω κακής σχεδίασης, κακής παραγωγής ή κακής διάθεσης του προϊόντος.
- ✓ **Κόστος εκτίμησης (appraisal cost).** Είναι το κόστος που απαιτείται για τον έλεγχο και την εξέταση των προϊόντων με στόχο την ανεύρεση ελαττωματικών τεμαχίων καθώς και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας για την εξακρίβωση της ομαλότητας της λειτουργία της.
- ✓ **Κόστος πρόληψης (prevention cost).** Αναφέρεται σε όλες τις ενέργειες και στα έξοδα που δαπανώνται για την πρόληψη της παραγωγής ελαττωματικών τεμαχίων και αφορούν στο κόστος συντήρησης του εξοπλισμού προμήθειας κατάλληλων υλικών, εκπαίδευσης προσωπικού, εγκατάστασης κατάλληλου συστήματος ποιοτικού ελέγχου κλπ.

Από τα παραπάνω συμφραζόμενα προκύπτει ότι το συνολικό κόστος ποιότητας ισούται με το άθροισμα του κόστους για την αποφυγή ελαττωματικών πριν την παραγωγή (κόστος συμμόρφωσης) και του κόστους

που δημιουργείται όταν παράγονται ελαττωματικά (κόστος μη συμμόρφωσης)

Κόστος Ποιότητας (ΚΠ) =

Κόστος Συμμόρφωσης(ΚΣ) + Κόστος Μη Συμμόρφωσης (ΚΜΣ)

Το κόστος αποφυγής ελαττωματικών χωρίζεται σε δυο κατηγορίες:

- i. το κόστος πρόληψης ελαττωματικών που περιέχει όλες τις δραστηριότητες της παραγωγής που στοχεύουν στον περιορισμό ή στην εξουδετέρωση παραγόντων που προκαλούν κακής ποιότητας προϊόντων. Σε αυτή τη κατηγορία συμπεριλαμβάνεται η εκπαίδευση προσωπικού, οργάνωση συστήματος ποιότητας , αναφορές ποιότητας, αξιολόγηση προμηθευτών
- ii. Το κόστος αξιολόγησης της ποιότητας διαμορφώνεται από όλα τα στάδια της παραγωγής όπου γίνονται έλεγχοι στις εισαγόμενες παρτίδες ή σε μονάδες της ίδιας της επιχείρησης, δηλαδή επιθεωρήσεις ποιότητας , έλεγχος πρώτων υλών.

Το κόστος που δημιουργείται όταν παράγονται ελαττωματικά (κόστος μη συμμόρφωσης) επίσης διακρίνεται σε δυο κατηγορίες:

- i. Το εσωτερικό κόστος ελαττωματικών περιλαμβάνει το κόστος από άχρηστα προϊόντα, κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών, κόστος επαναληπτικών ελέγχων των επιδιορθωμένων
- ii. Το εξωτερικό κόστος ελαττωματικών αφορά το κόστος που δημιουργείται όταν ένα αριθμός ελαττωματικών προϊόντων της παραγωγής εμφανίζονται στην αγορά και πωλούνται σε πελάτες. Σε αυτή τη περίπτωση πρόκειται για παράπονα πελατών, νομικές κυρώσεις ή ακόμη και αποζημιώσεις για τις μη συμμορφώσεις.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.1 Ιστορική αναδρομή Δ.Ο.Π

Η ιστορία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ξεκίνησε το 1949 στην Ιαπωνία από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων με αφορμή την έλλειψη της παραγωγικότητας στις επιχειρήσεις. Διάφοροι ήταν αυτοί που ασχολήθηκαν με την ποιότητα, αλλά μόνο δύο χαρακτηρίστηκαν ως οι πατέρες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο Joseph Moses Juran και ο William Edwards Deming. Ο Juran θεωρούσε το ανθρώπινο δυναμικό ως το σημαντικότερο παράγοντα για τη διασφάλιση της ποιότητας και σκοπός του ήταν η βελτίωση. Ο Deming από την άλλη επικεντρώθηκε στο ίδιο το προϊόν αλλά όχι μόνο στην ποιότητα. Θεωρούσε εξίσου σημαντικά τις πωλήσεις καθώς και το κόστος. Ο κοινός παρανομαστής αυτών των δυο ήταν η βελτίωση. Επίσης ένας άλλος αξιόλογος που ασχολήθηκε με την Δ.Ο.Π. είναι ο Philip B. Crosby. Παρόλο που έχει επικρατήσει ότι για την ποιότητα ευθύνονται όλα τα μέλη μιας επιχείρησης εκείνος πίστευε πως υπεύθυνοι είναι τα διοικητικά στελέχη τα οποία επιλέγουν τον τρόπο λειτουργίας της. Παρέμεινε γνωστός στο ευρύ κοινό για τη φιλοσοφία του σχετικά με τα «μηδέν λάθη» στην υλοποίηση του προϊόντος.

Ας δούμε πως φτάσαμε στην έννοια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αρχικά είχε παρουσιαστεί η ανάγκη για τον Ποιοτικό Έλεγχο στις επιχειρήσεις ώστε να παρακολουθούν την βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους. Δηλαδή, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή αρχικά στην υλοποίηση του προϊόντος, ώστε να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα να βγει στην αγορά ένα ακατάλληλο προϊόν και τελικά στην αποδοτικότητα του. Αυτό το στάδιο εξελίχθηκε προσθέτοντας στο προϊόν ορισμένα χαρακτηριστικά προκειμένου να διακινηθεί στην αγορά , έτσι δημιουργήθηκε η Διασφάλιση Ποιότητας, η οποία καθόριζε τα χαρακτηριστικά του προϊόντος μέσω προγραμματισμένου σχεδίου για τη δημιουργία αυτού. Η διασφάλιση ποιότητας πήγε ακόμα ένα βήμα παραπάνω και εξελίχθηκε στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπου όπως αναφέρθηκε προηγουμένως είναι μια φιλοσοφία και έχει ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών, η οποία επιτυγχάνεται από όλα τα μέλη της επιχείρησης και στη συνεχή βελτίωση. Για την επιτυχή και αποτελεσματική εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας αναπτύχθηκαν διάφορα πρότυπα τα οποία θα δούμε αναλυτικότερα σε επόμενα κεφάλαια.

2.2 Θεμελιωτές της Ποιότητας

2.2.1 William Edwards Deming

Ένας από τους πατέρες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γεννήθηκε το 1900 και πέθανε το 1993 σε ηλικία 93 ετών. Υπήρξε καθηγητής στο πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης και ασχολήθηκε με τη Στατιστική και τη Ψυχολογία. Ύστερα από πρόσκληση της Ιαπωνίας παρευρέθηκε ώστε να βοηθήσει στην αλλαγή της βιομηχανίας. Τελικά, απέσπασε βραβείο με το όνομά του σχετικά με τη μεγαλύτερη προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Ο Deming μετά τη βράβευσή του αυτή άρχισε να γίνεται ευρέως γνωστός σχετικά με τη δράση του. Από το 1980 η Αμερική καθώς και η Ευρώπη επηρεάστηκαν και άρχισαν να εφαρμόζουν στις επιχειρήσεις τους τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέχρι που τελικά καθιέρωσαν βραβεία παρόμοια με το βραβείο του Deming.

Ο Deming σε 2 χαρακτηριστικά:

- i. Τόσο το σύστημα που παράγει ένα προϊόν, όσο και τα διάφορα συστήματα υποστήριξης θα πρέπει να λειτουργούν διαχρονικά με μια σταθερότητα με την στατιστική έννοια του όρου. Δηλαδή σε διαδοχικές χρονικές περιόδους, τα κρίσιμα χαρακτηριστικά εμφανίζουν διακυμάνσεις από τη μέση σταθερή επιθυμητή τιμή μέσα σε προβλεπόμενα όρια.
- ii. Σε κάθε ένα από τα προαναφερόμενα συστήματα μιας επιχείρησης θα πρέπει οι αντίστοιχες διαδικασίες να βελτιώνονται συνεχώς με το περιορισμό των διακυμάνσεων στις τιμές των κρίσιμων χαρακτηριστικών για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη

(Δερβετσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005;51)

Κατέληξε σε 14 αρχές που αφορούν τη Διοίκηση :

- 1) Δημιουργία σταθερότητας για διαρκή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών
- 2) Υιοθέτηση της φιλοσοφίας σταθερότητας
- 3) Πρόβλεψη ελαττωματικών προϊόντων και συνεχής βελτίωση
- 4) Επιλογή προμηθευτών βάσει ποιοτικών προϊόντων και όχι τιμής
- 5) Βελτίωση παραγωγής
- 6) Εκπαίδευση και κατάρτιση εργαζομένων
- 7) Ομαδικό πνεύμα ανάμεσα στους εργαζομένους
- 8) Αποβολή φόβου (Συνέπειες: Δημιουργία αβεβαιότητας)
- 9) Εξάλειψη συγκρούσεων των μελών της επιχείρησης
- 10) Απόκλιση χρήσης αφισών
- 11) Αποφυγή προτύπων εργασίας και αριθμητικών ποσοστών
- 12) Απομάκρυνση εμποδίων που στερούν από τον εργαζόμενο το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία του
- 13) Καθιέρωση προγράμματος εκπαίδευσης

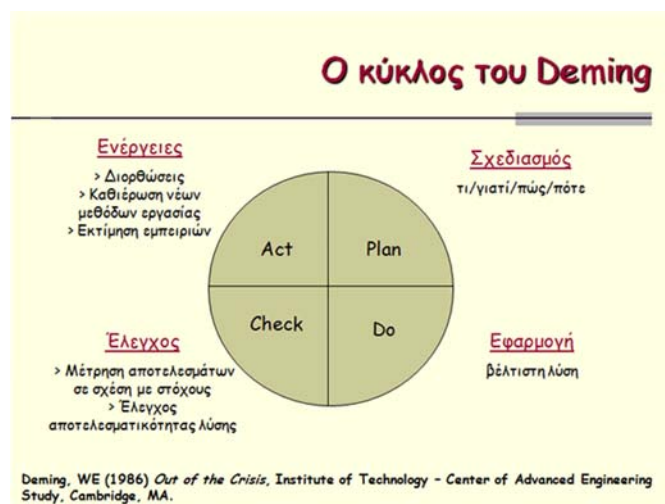
- 14) Καθορισμός δέσμευσης από τη διοίκηση για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας
(Deming, W. Edward, Out of the Crisis, MIT, 1986)

Ο κύκλος του Deming:

- ✓ Act (Υλοποίηση)
- ✓ Plan (Σχεδιασμός)
- ✓ Do (Συλλογή Στοιχείων)
- ✓ Check (Έλεγχος)

παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING



(Πηγή: http://tsioukras.blogspot.gr/2012/12/blog-post_2.html)

2.2.2 Joseph Moses Juran

Ένας άλλος πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ήταν ο Joseph Moses Juran. Γεννήθηκε το 1904 και απεβίωσε το 2008 σε ηλικία 104 ετών. Εισηγάγε συστήματα ποιότητας σε επιχειρήσεις. Υποστήριζε ότι « η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν γίνεται τυχαία ».

Ο Juran είχε ένα πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας το οποίο αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

- 1) Ξεχωρίζει σε ποιους πελάτες στοχεύει να πουλήσει τα προϊόντα της επιχείρησης
- 2) Καταγράφει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών
- 3) Βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας
- 4) Εγκαθίδρυση της διαδικασίας παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων.

Η τριλογία της ποιότητας με βάση τον Juran είναι:

i. Σχεδιασμός Ποιότητας

Για τον προγραμματισμό ποιότητας κατά τον Juran απαιτούνται 10 βήματα, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Προσδιορισμός πελατών
2. Προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη (στη γλώσσα του)
3. Μετάφραση των αναγκών του πελάτη στη γλώσσα μας
4. Διατύπωση μονάδων μέτρησης
5. Προσδιορισμός του συστήματος μέτρησης
6. Ανάπτυξη προϊόντος (χαρακτηριστικά)
7. Βελτιστοποίηση του σχεδιασμού του προϊόντος (στόχοι προϊόντος)
8. Ανάπτυξη της διαδικασίας (χαρακτηριστικά)
9. Βελτιστοποίηση: Να αποδειχθεί η ικανότητα της διαδικασίας
10. Μεταφορά στις λειτουργίες (έτοιμη η διαδικασία για να αρχίσει η παραγωγή)

ii. Έλεγχος Ποιότητας

Κατά τον έλεγχο διαπιστώνουμε αν επετεύχθησαν οι στόχοι της ποιότητας. Σε αυτό το στάδιο γίνεται η διατύπωση των πρότυπων απόδοσης, έπειτα ακολουθεί η αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης του προϊόντος. Στη

συνέχεια γίνεται η σύγκριση μεταξύ της πραγματικής τιμής και των προτύπων που είχαμε θέσει αρχικά. Και αν στο τέλος υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις δυο καταστάσεις, τότε προβαίνουμε σε απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

iii. Βελτίωση Ποιότητας

Για την βελτίωση της ποιότητας αρχικά εγκαθιστούμε την υποδομή και προσδιορίζουμε τις διαδικασίες που έχουν περιθώρια βελτίωσης. Έπειτα ακολουθεί η δημιουργία ομάδων, στις οποίες παρέχουμε όλα τα απαραίτητα μέσα, την εκπαίδευση και τα κίνητρα για να κάνουν την καλύτερη δυνατή διάγνωση αιτιών και τελικά να προχωρήσουμε στην εύρεση λύσεων για τη θεραπεία.

2.2.3 Philip B. Crosby

Ήταν επιχειρηματίας και συγγραφέας, ο οποίος συνέβαλε στη θεωρία της διαχείρισης και στις πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας. Γεννήθηκε το 1928 και απεβίωσε το 2001 σε ηλικία 73 χρονών. Το 1979, ξεκίνησε μια εταιρεία συμβούλων που περιλάμβανε και παρείχε εκπαιδευτικά προγράμματα στον τομέα διαχείρισης της ποιότητας. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω θεωρούσε πως μπορούσε ένα προϊόν να υλοποιηθεί σωστά από την πρώτη φορά δηλαδή χωρίς τη πιθανότητα κάποιου λάθους διότι πίστευε πως είναι λιγότερο ακριβό να το παράγουμε σωστά από την αρχή απ' το να πληρωθεί ξανά για να επεξεργαστεί.

Είχε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα για τη βελτίωση της ποιότητας που περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- 1) Να συμμετέχει η Διοίκηση σε όλη τη διαδικασία του προγράμματος

- 2) Δημιουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας από εθελοντές εργαζομένους
- 3) Συνεχής εκπαίδευση των στελεχών της Διοίκησης της Επιχείρησης
- 4) Μέτρηση κόστους ποιότητας
- 5) Μέτρα παρακίνησης και ευαισθητοποίησης των εργαζομένων
- 6) Αποσαφήνιση αληθινών στόχων

Η φιλοσοφία του Crosby στην ΔΟΠ εκφράζεται με τις αποκαλούμενες «τέσσερις απόλυτες θέσεις»

- 1) Η έννοια της ποιότητας ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη, και όχι στο πόσο καλό είναι κάτι
- 2) Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη ελαττωματικών και όχι από τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή.
- 3) Ο σκοπός και το στάνταρντ στην επίτευξη ποιότητας θα πρέπει να είναι ο μηδενισμός των ελαττωματικών και όχι κάποιο επίπεδο αποδεκτής ποιότητας.
- 4) Η μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι σε δείκτες.

(Δερβετσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005;54-55)

2.3 Ορισμός της ΔΟΠ

«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης που συνδυάζει τις τεχνικές της διαδικασίας στατιστικού ελέγχου και των συμπεριφοριστικών θεωριών με στόχο την επίτευξη ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης. Πυλώνες της είναι η έμφαση στην ικανοποίηση πελατών, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η συνεχής βελτίωση των επιχειρηματικών και παραγωγικών διαδικασιών, η ηγεσία, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η δια βίου εκπαίδευση και η ομαδική εργασία» (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κέφης, 2005,;58)

Πολύ συχνά η έννοια της Δ.Ο.Π. παρερμηνεύεται, δεν αποτελεί μέθοδο ούτε για να βελτιωθούν οι λειτουργικές διαδικασίες μιας επιχείρησης, αλλά ούτε και μέθοδο που στηρίζεται στον πλήρη προγραμματισμό της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στις συνεχείς βελτιώσεις, αλλαγές που προκύπτουν από τη προσαρμογή στα νέα δεδομένα που παρουσιάζονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η φιλοσοφία της στηρίζεται στην ολιστική θεώρηση της επιχείρησης, όλα τα τμήματα συμμετέχουν ενεργά, η επίτευξη της ποιότητας γίνεται με την κάλυψη των κριτηρίων του πελάτη. Επίσης απαραίτητη κρίνεται η εφαρμογή τελευταίας τεχνολογίας για να στοχευθεί η ποιότητα. Τέλος για να βελτιωθεί η ποιότητα πρέπει να συμμετέχουν όλοι και όχι ένα μέρος του ανθρώπινου δυναμικού.

2.4 Χαρακτηριστικά της ΔΟΠ

Τα βασικά χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π. είναι τα εξής :

- 1) Δέσμευση των διοικητικών στελεχών για συνεχή υποστήριξη στις ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου να επιτευχθεί ποιότητα
- 2) Γνώση, απαιτεί συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων για να εξαλείφουν τα σφάλματα, παρατυπίες, παραλείψεις
- 3) Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που ενδέχεται να παρουσιαστούν (ανάλυση, επίλυση, στόχοι, αποφάσεις, δράσεις)

2.5 Σκοποί της ΔΟΠ

- ✓ Βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
- ✓ Άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών
- ✓ Ευελιξία στην προσαρμογή των απαιτήσεων της αγοράς
- ✓ Χαμηλό κόστος ως αποτέλεσμα της βελτίωσης της ποιότητας και μείωση των χρονοβόρων εργασιών.
- ✓ Αξιοποίηση ανθρωπίνου δυναμικού
- ✓ Ενστερνισμός των καινοτομιών
- ✓ Ευελιξία, ελαστικότητα στις περιβαλλοντικές μεταβολές
- ✓ Αξιοποίηση νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση
- ✓ Ανάπτυξη οργανωτικής κουλτούρας

2.6 Λόγοι για την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π.

Διανύοντας την οικονομική κρίση στο μεγαλύτερο μέρος του πλανήτη, το καταναλωτικό κοινό έχει αλλάξει πολύ την καταναλωτική συμπεριφορά. Ο πελάτης απαιτεί το προϊόν που του παρέχουν να είναι αντάξιο της τιμής που πωλείται. Επίσης ο καταναλωτής είναι πια πιο υποψιασμένος και έχει συνειδητοποιήσει πως «το φτηνό είναι και ακριβό», καθώς ένα οικονομικό προϊόν ενδέχεται να μην ανταποκριθεί στις ανάγκες του και να χρειαστεί να το αγοράσει πολλές φορές για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, με αποτέλεσμα να δώσει περισσότερα χρήματα είτε σε επαναληπτική αγορά είτε σε επισκευές/ συντηρήσεις. Ο homoeconomicus της εποχής μας ξοδεύει τα χρήματα του ολόένα και περισσότερο για αγορές ποιοτικών αγαθών. Εφαρμόζοντας την ΔΟΠ η επιχείρηση ακολουθεί την άποψη «δεν θέλουμε να σας κάνουμε πελάτες, επιθυμούμε να σας έχουμε πελάτες».

Επίσης η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση συντελεί σε ένα εσωτερικό περιβάλλον συνεργασίας, υποστήριξης όπου η

δημοκρατικότητα και η συμμετοχικότητα είναι οι πρωταγωνιστές τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και των στελεχών.

Ο κύριος λόγος για να υιοθετήσει μια επιχείρηση την ΔΟΠ είναι η δημιουργία σημείων αναφορών για να διασφαλίσει ότι κάθε διαδικασία εκτελείται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο χρησιμοποιώντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, μεθόδους και δεξιότητες με αποτελεσματικό τρόπο. Ένα σύστημα ποιότητας θέτει τις απαιτήσεις που θέτει η Διοίκηση μέσω των πολιτικών ποιότητας, διαδικασιών.

Σύμφωνα με τον ισχυρισμό του Fouazi η υιοθέτηση της ΔΟΠ σε βιομηχανίες τροφίμων είναι ευεργετική από πολλές πλευρές. Καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνεται ιχνηλασιμότητα των προϊόντων, ποιότητα των προϊόντων και λήψη αποφάσεων από τα στοιχεία που προκύπτουν από την εφαρμογή της ΔΟΠ. Επίσης μειώνει τα ανεπιθύμητα χαρακτηριστικά των προϊόντων / υπηρεσιών όπως είναι ελαττωματικά προϊόντα, παράπονα πελατών και αποζημιώσεις. Παρά τα πολλαπλά οφέλη από την υιοθέτηση της ΔΟΠ, το προσωπικό των επιχειρήσεων δεν είναι πρόθυμο να συμμορφωθεί με τους κανόνες και τις αλλαγές. (Turusbekona, 2007)

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Μονάδες

3.1 Εισαγωγή

Ο όρος φιλοξενία περιλαμβάνει τα ξενοδοχεία και όχι μόνο. Περιλαμβάνει οποιαδήποτε διαμονή των ανθρώπων εκτός του σπιτιού τους. Η μετακίνηση των τουριστών έχει διευκολυνθεί λόγω του ότι τα δρομολόγια έχουν αυξηθεί, έχουν γίνει πιο γρήγορα και πιο φθηνά και έτσι περισσότερος κόσμος πλέον κάνει διακοπές σε άλλα μέρη. Στόχος είναι να μείνουν ικανοποιημένοι οι πελάτες και ίσως ακόμα και να ξεπεραστούν οι προσδοκίες τους. Γι' αυτό το λόγο καταλαβαίνουμε πόσο σημαντική είναι η ποιότητα στο χώρο της φιλοξενίας.

3.2 Βιομηχανία του Τουρισμού

Σύμφωνα με το WTTC (World Travel & Tourism Council) για το 2016 η βιομηχανία του τουρισμού καταλαμβάνει το 10,2% του παγκόσμιου ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν) και φαίνεται να υπάρχει αύξηση της τάξεως του 3,6% για το 2017 και του 3,9% μέχρι το 2027.

Σύμφωνα με την ίδια πηγή ο ευρύτερος κλάδος του τουρισμού προσφέρει το 9,6% των εργασιών (292.220.000 σε απόλυτο αριθμό) με αναμενόμενη αύξηση της τάξεως του 1,9% μέσα στο έτος.

3.2.1 Η έννοια της φιλοξενίας

Ο κλάδος της φιλοξενίας περιλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις που προσφέρουν φαγητό, ποτά και διαμονή για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ανθρώπων που βρίσκονται εκτός σπιτιού. Επίσης περιλαμβάνει επιχειρήσεις που ασχολούνται με την ψυχαγωγία, τις διάφορες ταξιδιωτικές ανέσεις και τις μεταφορές.

Ο συγκεκριμένος κλάδος είναι σημαντικός τόσο για αυτούς που ασχολούνται σε αυτόν (προμηθευτές, εργοδότες, εργαζόμενοι) όσο και για τους πελάτες. Παρόλο που φαίνεται να είναι πιο σημαντικό για τους εργαζόμενους, ο κλάδος δεν μπορεί να υπάρξει αν δεν ικανοποιούνται και οι ανάγκες των πελατών.

3.2.2 Ποιότητα στην φιλοξενία

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της φιλοξενίας που αυξάνει τη δυσκολία για την ικανοποίηση των πελατών είναι ότι το αντικείμενο της είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες (service) το οποίο είναι άυλο. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει αρκετός χρόνος να διορθωθεί μια αποτυχία πριν φτάσει στον πελάτη όπως συμβαίνει με τις κατασκευαστικές βιομηχανίες.

Επίσης τα δωμάτια και τα τραπέζια στα εστιατόρια που δεν «πουλήθηκαν» χθες δεν μπορούν να πουληθούν αύριο. Δεν γίνεται όπως στις κατασκευαστικές βιομηχανίες να αποθηκευτούν στο ράφι τα προϊόντα μέχρι να πουληθούν. Και φυσικά ο πελάτης δεν «αγοράζει» αν δεν είναι ικανοποιημένος με το προϊόν που προσφέρεται.

Άλλο ένα στοιχείο που αυξάνει τη δυσκολία είναι ότι υπάρχει πληθώρα ανταγωνιστικών ξενοδοχείων, εστιατορίων κτλ. Επομένως η επιχείρηση πρέπει να σιγουρευθεί ότι θα ικανοποιεί και θα υπερβαίνει τις απαιτήσεις των πελατών αν θέλει να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους ώστε να είναι επικερδής και να επιβιώσει στην αγορά.

Τέλος ο κάθε πελάτης έχει διαφορετικές απαιτήσεις και υπάρχει μεγάλη ποικιλία προσφερόμενων υπηρεσιών επομένως αυξάνεται η πρόκληση των εργαζομένων στην τουριστική επιχείρηση να διατηρούν ψηλά την ποιότητα συνεχώς.

Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας αλλά ο δυσκολότερος κλάδος όσον αφορά την ποιότητα είναι τα ξενοδοχεία γιατί προσφέρουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών.

3.3 Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Ως ξενοδοχειακές επιχειρήσεις νοούνται οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου νομικής μορφής (ΑΕ, ΟΕ, ΕΠΕ κτλ) που έχουν στην ιδιοκτησία τους ή διαχειρίζονται ξενοδοχειακά συγκροτήματα. Στην παρούσα εργασία, λέγοντας ξενοδοχειακά συγκροτήματα εννοούμε συγκροτήματα κτιρίων, πολυώροφα ή μη, που διαθέτουν μονάδες φιλοξενίας όπως δωμάτια, suites, διαμερίσματα ή villas, σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους ή διάσπαρτα σε έκταση που διαθέτει πληθώρα παράλληλων παροχών όπως κολυμβητικές δεξαμενές, πάρκα, κήπους, αθλητικές εγκαταστάσεις, μονάδες ψυχαγωγίας κτλ.

Δεδομένου ότι ένα σύστημα ολικής ποιότητας απαιτεί ένα σύνολο πολύπλευρων υπηρεσιών και παροχών, προκύπτει ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που μπορούν να υλοποιήσουν ένα τέτοιο σύστημα πρέπει αναγκαστικά να διαθέτουν ένα ικανοποιητικό μέγεθος, στο απασχολούμενο προσωπικό, στους τομείς εργασίας, στον ετήσιο προϋπολογισμό, στα εσωτερικά τμήματα. Έτερες επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους αλλά και άλλες δομές φιλοξενίας επισκεπτών όπως π.χ. επιπλωμένες κατοικίες ή campings, μπορούν να εφαρμόσουν ένα σύστημα ποιότητας όμως ο περιορισμένος αριθμός πόρων και μέσων που διαθέτουν αναγκαστικά περιορίζει και τις δυνατότητες αυτού του συστήματος σε ένα που υπολείπεται από το να χαρακτηριστεί ως σύστημα ολικής ποιότητας.

3.3.1 Ξενοδοχειακές Λειτουργίες

Η δομή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων που διαχειρίζεται. Σε κάθε περίπτωση όμως υπάρχουν τμήματα κοινά, που συναντώνται σε κάθε επιχείρηση. Η εμπειρία από την παγκόσμια τουριστική αγορά αλλά και από την πολύ πλέον ώριμη και ανεπτυγμένη Ελληνική τουριστική βιομηχανία δείχνει ότι η ελάχιστη διαμόρφωση που πρέπει να έχει μία ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελείται από τα παρακάτω τμήματα:

• Γενική Διεύθυνση

Η γενική διεύθυνση έχει τον πλήρη έλεγχο και ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Συχνά συγχέεται με την ιδιοκτησία της επιχείρησης όμως σε καλώς οργανωμένες επιχειρήσεις η ιδιοκτησία επεμβαίνει ελάχιστη στις διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης, δίνοντας τις προτεραιότητες, τις κατευθυντήριες γραμμές και τις γενικές οδηγίες που θα πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση της επιχείρησης.

Η γενική διεύθυνση αποτελείται από το γενικό διευθυντή, τους υποδιευθυντές, το τμήμα γραμματειακής υποστήριξης.

• Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα αυτό έχει κύρια αποστολή να εντοπίσει στην αγορά εργασίας και να προτείνει προς τη γενική διεύθυνση και στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης τα στελέχη και τους υπαλλήλους που μπορούν να ενταχθούν στο δυναμικό της επιχείρησης. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να διαθέτουν τα προσόντα, τυπικά και ουσιαστικά, ώστε να καλύπτουν τις απαιτήσεις του είδους, της ποιότητας και της έντασης εργασίας που προδιαγράφεται από τις επιθυμητές υπηρεσίες που θέλει να παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της.

Επίσης, το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη συμμόρφωση της επιχείρησης με την σχετική νομοθεσία, την εξασφάλιση ικανοποιητικών συνθηκών εργασίας (ποιότητα, υγιεινή και ασφάλεια), την επίλυση εσωτερικών θεμάτων μεταξύ του προσωπικού, τη διαχείριση προσωπικών θεμάτων κάθε εργαζομένου που μπορούν να επηρεάσουν την εργασία του κτλ.

Καθώς οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες αποτελούνται από παροχές σε είδος αλλά και από την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν από το προσωπικό της επιχείρησης, προκύπτει ότι η επιχείρηση που θέλει να προσφέρει συνολικά ποιοτικές υπηρεσίες θα πρέπει να διαθέτει και το προσωπικό εκείνο που μπορεί να υποστηρίξει και να πετύχει αυτό το στόχο της. Έτσι, η επιτυχής λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία του συστήματος ολικής ποιότητας.

• Οικονομικές Υπηρεσίες

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες της ξενοδοχειακής επιχείρησης απαρτίζονται από:

- πόρους όπως κτίρια, επιπλώσεις, εγκαταστάσεις κτλ
- υλικά όπως τρόφιμα, ποτά, εξοπλισμός
- υπηρεσίες από τρίτους, πχ ηλεκτρική ενέργεια, υδροδότηση και

- υπηρεσίες από το προσωπικό

Κάθε ένα στοιχείο από τα παραπάνω έχει ένα κόστος για την επιχείρηση. Η σωστή διαχείριση αυτού του κόστους σε συνδυασμό με τη σωστή διαχείριση των εσόδων που έχει η επιχείρηση από τους πελάτες, τα κεφάλαια, το δανεισμό και τις τυχόν επιδοτήσεις θα δώσει το οικονομικό όφελος, το κέρδος που είναι ο στόχος κάθε επιχείρησης.

Όταν το κέρδος από τη λειτουργία της επιχείρησης υπάρχει και είναι ικανοποιητικό, η επιχείρηση μπορεί και πρέπει να το επενδύσει στην αναβάθμιση του ενεργητικού της ώστε να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της και να αντιμετωπίσει προβλήματα και καταστάσεις που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος της.

Η συμβολή των οικονομικών υπηρεσιών σε ένα σύστημα ολικής ποιότητας είναι αφανής αλλά ουσιαστική γιατί μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση τον έλεγχο στα οικονομικά μεγέθη της, βασική προϋπόθεση ώστε η επιχείρηση να είναι βιώσιμη, ανεξάρτητη από οικονομικά βάρη που θα μπορούσαν να στερήσουν κάποια από τα στοιχεία που χρειάζονται για τη ποιοτική λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας.

• Τμήμα Κρατήσεων

Το τμήμα κρατήσεων αποτελεί συνήθως την πρώτη επαφή του πελάτη με την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Είτε άμεσα, π.χ. με την αποστολή ενός email που ζητείται η κράτηση ενός δωματίου, είτε έμμεσα – από τη διαχείριση μαζικών κρατήσεων από τουριστικά πρακτορεία, το τμήμα κρατήσεων είναι εκείνο που θα διαχειριστεί το αίτημα για τη φιλοξενία κάποιων πελατών στις εγκαταστάσεις της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η επιτυχία αυτής της διαχείρισης συνίσταται στην ικανοποίηση του μέγιστου δυνατού αριθμού αιτημάτων σε εύλογο χρόνο, με τις καλύτερες δυνατές οικονομικές εξασφαλίσεις και η μεγιστοποίηση της πληρότητας της μονάδας.

Η διαχείριση των αιτημάτων φιλοξενίας θα πρέπει να είναι ποιοτική ώστε ο πελάτης να αισθανθεί ότι η επιχείρηση θέλει να του προσφέρει αυτό που ζητάει με ένα εύλογο τίμημα. Το αίτημα μπορεί να ικανοποιηθεί ή όχι, σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει ο εκάστοτε πελάτης να έχει άμεση και λεπτομερή πληροφόρηση και ιδιαίτερα σε αρνητικές απαντήσεις να παρέχονται εναλλακτικές.

Κάθε πελάτης είναι και ένας δυνητικός κριτής που θα αξιολογήσει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Το τμήμα κρατήσεων έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μια θετική εντύπωση από το πρώτο στάδιο ακόμα και χωρίς ο πελάτης να διαμείνει τελικά στη μονάδα. Έτσι επιβεβαιώνεται η συμβολή του τμήματος σε ένα σύστημα ολικής ποιότητας.

• Τμήμα Υποδοχής

Η ουσιαστική πρώτη επαφή του πελάτη ενός ξενοδοχείου με την τουριστική επιχείρηση είναι μέσα από το τμήμα υποδοχής. Το προσωπικό που δουλεύει εκεί είναι υπεύθυνο για να καλωσορίσει τους καλεσμένους, να τους βοηθήσει στη συμπλήρωση των απαραίτητων εγγράφων και να τους ενημερώσει για τις δυνατότητες και τις παροχές που θα έχουν στη διάρκεια της παραμονής τους. Επίσης, είναι το τμήμα που περισσότερο από όλα δέχεται τα αιτήματα, τα παράπονα και τις υποδείξεις των πελατών σε όλη τη διάρκεια της διαμονής τους.

Η συχνή επικοινωνία των πελατών με το τμήμα υποδοχής το καθιστά ένα από τα πιο κρίσιμα τμήματα στην αλυσίδα της ποιοτικής εξυπηρέτησης. Η ποιότητα σε αυτές τις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι απόλυτα ταυτισμένη με την ποιότητα του προσωπικού που απασχολείται στις θέσεις αυτές. Τυπικά χαρακτηριστικά όπως γνώση ξένων γλωσσών, καλή κατάρτιση στις διαδικασίες checkin, checkout, εκπαίδευση στα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται κ.α. είναι απαραίτητα και προαπαιτούμενα για την ουσιαστική εξυπηρέτηση των πελατών. Τα στοιχεία όμως εκείνα που θα κάνουν τη διαφορά και θα προσδώσουν και τη διάσταση της ποιότητας στην εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη είναι τα γνωρίσματα του χαρακτήρα και της

συμπεριφοράς κάθε υπαλλήλου / στελέχους του τμήματος υποδοχής. Η ευγένεια, η εγκράτεια, η υπομονή, η ευδιαθεσία είναι χαρακτηριστικά που πρέπει να υπάρχουν και πρέπει να καλλιεργηθούν περαιτέρω μέσα από την καθοδήγηση του υπεύθυνου του τμήματος αλλά και μέσα από την επιμόρφωση του προσωπικού με στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η εντύπωση που θα έχει ο πελάτης του ξενοδοχείου από το προσωπικό της υποδοχής κρίνει σε μεγάλο βαθμό και την εντύπωσή του για το σύνολο της διαμονής τους. Προκύπτει έτσι η βαρύτητα που πρέπει να αποδοθεί στο συγκεκριμένο τμήμα στα πλαίσια ενός συστήματος ολικής ποιότητας.

• Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών

Πέρα από το προσωπικό της υποδοχής, σε καλά οργανωμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υπάρχει εξειδικευμένο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Το προσωπικό που απασχολείται εκεί παραλαμβάνει τα πιο απλά αλλά και τα πιο σύνθετα αιτήματα και σχόλια των πελατών και θα πρέπει να συντονίζει τα υπόλοιπα τμήματα με σκοπό την εξυπηρέτηση του πελάτη όταν αυτό απαιτείται ή εν γένει την κάλυψη των αποριών του και των αιτημάτων του. Σε αυτό το τμήμα καταφεύγουν ή κατευθύνονται συχνά οι πελάτες που δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν από τα υπόλοιπα τμήματα και το προσωπικό τους. Αποτελεί έτσι το τελευταίο σημείο στην επιχείρηση που μπορεί να αποσοβήσει κάποια δυσάρεστα περιστατικά και να βελτιώσει τη συνολική εμπειρία του πελάτη.

Έτσι, ένα σύστημα ολικής ποιότητας θα πρέπει να διαθέτει και να προαπαιτεί την ύπαρξη ενός τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Η στελέχωση δε του τμήματος, θα πρέπει να γίνεται από άτομα που γνωρίζουν καλά το αντικείμενο τους και τη κρισιμότητα της απασχόλησής τους. Η ευχέρεια στην επικοινωνία, η υπομονή, η καλή παρουσία και η άψογη συμπεριφορά είναι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται από το προσωπικό του τμήματος ώστε να προσφέρουν και ποιοτικές υπηρεσίες.

• Τμήμα Οροφοκομίας

Είναι επιφορτισμένο με την καθαριότητα των χώρων, τη διάθεση του εξοπλισμού ενδιαίτησης και την ευταξία των δωματίων. Καθώς το προσωπικό του τμήματος είναι εκείνο που έρχεται σε εγγύτητα με το χώρο όπου οι πελάτες πρέπει να νιώθουν πιο οικεία, το χώρο όπου οι πελάτες αφήνουν προσωπικά τους αντικείμενα, το χώρο όπου οι πελάτες φροντίζουν για την ατομική τους υγιεινή προκύπτει ότι είναι εύκολο να συμβεί από αμέλεια κάποιο συμβάν που να δυσαρεστήσει τους πελάτες, με άμεσο αντίκτυπο στη συνολική εικόνα που θα διαμορφώσουν για τη διαμονή τους. Παράλληλα αποτελεί το πιο πολυπληθές τμήμα εντός μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης κάτι που δυσχεραίνει τον έλεγχο του προσωπικού και των ενεργειών του.

Προκειμένου η ξενοδοχειακή επιχείρηση να μπορεί να προσφέρει υψηλό και ποιοτικό επίπεδο υπηρεσιών, το τμήμα οροφοκομίας θα πρέπει να λειτουργεί εύρυθμα, με ικανό αριθμό στελεχών και τον επαρκή αριθμό προσωπικού, κατάλληλα εκπαιδευμένου.

• **Επισιτιστικό Τμήμα**

Μια τουριστική επιχείρηση προσφέρει στους πελάτες της διαμονή, δραστηριότητες ψυχαγωγίας και διατροφή. Το επισιτιστικό τμήμα είναι εκείνο που καλύπτει τις διατροφικές ανάγκες των πελατών στη διάρκεια παραμονής τους. Η πλειονότητα των επισκεπτών δίνει έμφαση και ιδιαίτερη βαρύτητα στο ποιοτικό φαγητό. Η ποικιλία, η πρωτοτυπία, η παρουσίαση και προπάντων η ποιότητα του φαγητού αποτελούν στοιχεία που πρέπει να παρέχονται σε κάθε γεύμα κάθε πελάτη ώστε να μπορεί να μείνει ικανοποιημένος και να του εμπεδωθεί το αίσθημα της ποιοτικής κουζίνας.

Ανεξάρτητα από τον επιλεγμένο τρόπο διατροφής που έχει επιλέξει ο πελάτης ή εφαρμόζει η επιχείρηση (ημιδιατροφή, πλήρης διατροφή, all inclusive) η ποιότητα των προϊόντων από τα επισιτιστικά τμήματα επηρεάζει τη συνολική ποιότητα της διαμονής. Έτσι, είναι απαραίτητο ένα σύστημα ολικής ποιότητας να συμπεριλάβει τις διαδικασίες εκείνες που θα εξασφαλίζουν την απρόσκοπτη λειτουργία του τμήματος και την εξυπηρέτηση των πελατών και των ιδιαίτερων απαιτήσεων που αυτοί μπορεί να έχουν.

• Τμήμα Προμηθειών

Το Τμήμα Προμηθειών είναι ένα τμήμα που – κανονικά – δεν έρχεται σε επαφή με τον πελάτη μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το προσωπικό του εργάζεται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης όπου ο πελάτης δεν έχει πρόσβαση και έτσι συχνά δεν δίνεται η κατάλληλη βαρύτητα σε αυτό το τμήμα. Εντούτοις, η ποιοτική λειτουργία του αποτελεί κομβικό σημείο για την ποιοτική λειτουργία του ξενοδοχείου. Το τμήμα είναι επιφορτισμένο να προμηθεύει τα υπόλοιπα τμήματα με όλα τα απαραίτητα υλικά, αναλώσιμα και εξοπλισμό που απαιτούν για τη λειτουργία τους. Η έλλειψη κάποιων από αυτά, ακόμα και ενός απλού εξαρτήματος, μπορεί να δυσχεράνει τη λειτουργία ενός από τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, κάτι που θα επηρεάσει πλήθος πελατών. Έτσι, μια μεμονωμένη δυσλειτουργία του τμήματος οδηγεί στη δυσαρέσκεια μεγάλου αριθμού πελατών επομένως έχει ιδιαίτερη βαρύτητα η πρόληψη τέτοιων καταστάσεων. Ένα σύστημα ολικής ποιότητας θα πρέπει να διαθέτει τις προβλέψεις και τις εσωτερικές διαδικασίες που θα αποτρέπουν την εμφάνιση τέτοιων περιστατικών.

• Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος εξασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης σύμφωνα με τα μέτρα και τις διαδικασίες που ορίζει το σύστημα διοίκησης.

Το Ινστιτούτο των Αμερικανών Ορκωτών Λογιστών (AICPA) έχει αναπτύξει ένα πλήρη ορισμό για τον εσωτερικό έλεγχο:

«ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από ένα σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι και μέτρα υιοθετούνται εντός μιας επιχείρησης για τη διαφύλαξη και προστασία των περουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραμμένης επιχειρηματικής πολιτικής».

Εκτός από τον Εσωτερικό Έλεγχο που αναφέρεται σε οικονομικές, διαχειριστικές και λογιστικές λειτουργίες της επιχείρησης, υπάρχει και ο εσωτερικός έλεγχος που αφορά όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες της ξενοδοχειακής μονάδας, όπου επιθεωρούνται για λογαριασμό της διοίκησης ως προς τη σωστή λειτουργία και την αποτελεσματικότητα αυτών.

Τέλος η ανασκόπηση Διοίκησης που λαμβάνει χώρα 1-2 φορές το χρόνο, συμπεριλαμβάνει όλα τα αποτελέσματα που προέκυψαν από όλες τις επιθεωρήσεις και τους ελέγχους από όλα τα τμήματα όπως οικονομικό, τεχνικό, εξυπηρέτησης, ασφάλειας τροφίμων και διεξάγονται συμπεράσματα για την εικόνα της ξενοδοχειακής μονάδας. Σύμφωνα με τους δείκτες που παρακολουθούνται θέτονται νέοι στόχοι και νέα σχέδια για το επόμενο χρονικό διάστημα.

• Τεχνικές Υπηρεσίες

Το Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών διαχειρίζεται τη λειτουργία των εγκαταστάσεων της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Κάθε κτίριο, εγκατάσταση, υπαίθριος χώρος, εξοπλισμός κτλ αποτελούν αντικείμενο εργασίας των τεχνικών υπηρεσιών. Το εύρος εργασιών που καλείτε να εκτελέσει το τμήμα είναι πολύ μεγάλο και άπτεται κάθε λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Οι πελάτες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αναμένουν οι εγκαταστάσεις να λειτουργούν απρόσκοπτα και θεωρούν δεδομένη την ασφάλειά τους. Το Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών πρέπει να διασφαλίζει τη μέγιστη διαθεσιμότητα των εγκαταστάσεων, τόσο αυτών που αφορούν άμεσα τους πελάτες – εξοπλισμός δωματίου, φωτισμός, κολυμβητικές δεξαμενές κτλ – όσο και αυτές τις εγκαταστάσεις που είναι αφανείς και υποστηρίζουν κάθε λειτουργία της επιχείρησης – ύδρευση, κλιματισμός, ανελκυστήρες.

Προκύπτει έτσι ότι και σε αυτό το τμήμα μια δυσλειτουργία, που μπορεί να οφείλεται σε απρόβλεπτους και εξωγενείς παράγοντες, μπορεί να θέσει εκτός λειτουργίας κρίσιμες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό και να οδηγήσουν ακόμα και διακοπή λειτουργίας του συνόλου του ξενοδοχείου. Έτσι, η στελέχωση του τμήματος με καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, η απρόσκοπτη διάθεση υλικών και μέσων και ο ορθός προγραμματισμός των εξειδικευμένων εργασιών που εκτελεί το τμήμα όπως η προληπτική συντήρηση, αποτελούν χαρακτηριστικά που πρέπει να προβλέπονται και να υπάρχουν στις διαδικασίες λειτουργίας του τμήματος. Ένα σύστημα ολικής ποιότητας οφείλει να συμπεριλάβει στις προβλέψεις του αυτές τις απαιτήσεις ώστε να μπορούν να παρασχεθούν ποιοτικές εργασίες από αυτό το τμήμα.

• Λοιπά Τμήματα

Μία ξενοδοχειακή επιχείρηση προσφέρει πλήθος υπηρεσιών και επιλογών στους πελάτες της. Αυτές παρέχονται από εξειδικευμένα τμήματα που συνήθως έχουν μικρότερο αριθμό υπαλλήλων. Η ψυχαγωγία κατά τη διάρκεια της ημέρας και της νύχτας από καλλιτέχνες, οι αθλητικές δραστηριότητες, η φύλαξη και η ψυχαγωγία παιδιών και εφήβων είναι κάποιες από τις υπηρεσίες που μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της ώστε να έχει ένα πλήρες και ολοκληρωμένο τουριστικό προϊόν.

Όπως και στα υπόλοιπα τμήματα, υπάρχει η πιθανότητα να συμβεί ένα ατυχές περιστατικό που θα επηρεάσει αρνητικά τη διαμονή κάποιων πελατών. Έχοντας σαν στόχο την ποιοτική λειτουργία της επιχείρησης σε κάθε τομέα, το σύστημα ολικής ποιότητας της επιχείρησης θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες προβλέψεις ώστε να αποτρέψει και να περιορίσει την εμφάνιση τέτοιων συμβάντων αλλά και να διαχειριστεί και να αμβλύνει τις εντυπώσεις που αυτά μπορούν να προκαλέσουν στους πελάτες της επιχείρησης.

3.3.2 Κατηγορίες Ξενοδοχειακών Μονάδων

Η κατηγοριοποίηση των Ξενοδοχειακών Μονάδων είναι αρκετά δύσκολη γιατί υπάρχει μεγάλη ποικιλία και δεν υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια. Τέτοια κριτήρια μπορεί να είναι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, το είδος των υπηρεσιών και κάποιοι συγκριτικοί πίνακες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα.

Μια συνηθισμένη κατηγοριοποίηση των Ξενοδοχειακών Μονάδων είναι με βάση τα αστέρια. Για να πάρει ένα ξενοδοχείο 5 αστέρια πρέπει να έχει τουλάχιστον τα παρακάτω:

- ✓ Υψηλή ποιότητα στις υποδομές, στην καθαριότητα, στη φιλοξενία και στη συντήρηση
- ✓ Να είναι ανοιχτό κάθε μέρα της εβδομάδας
- ✓ Να έχει κάποιες εμπλουτισμένες υπηρεσίες όπως 24ωρη υποδοχή, συνοδεία στα δωμάτια, εξυπηρέτηση στη στάθμευση, 24ωρες παροχές στο δωμάτιο κτλ.
- ✓ Να έχει τουλάχιστον ένα ανοιχτό εστιατόριο κάθε στιγμή της ημέρας
- ✓ Όλα τα δωμάτια να έχουν δικό τους μπάνιο
- ✓ Να έχουν έναν αριθμό από πολυτελείς σουίτες
- ✓ Να έχουν κάποιες επιπλέον δραστηριότητες (για ψυχαγωγία, για παιδιά, για ευεξία κτλ.)

Φυσικά είναι πιο δύσκολο να διατηρήσεις την ποιότητα σε ένα πεντάστερο ξενοδοχείο γιατί οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι περισσότερες από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία (όχι μόνο δηλαδή διαμονή και φαγητό).

3.3.3 Απόδοση Ξενοδοχοϋπαλλήλων

Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Γι' αυτό το λόγο πρέπει οι επιχειρήσεις να τους δίνουν κίνητρα για να είναι αποδοτικοί στη δουλειά τους και να προσφέρουν και εθελοντικά. Θα μπορούσαν να τους θέσουν κάποιους στόχους (για bonus), να τους παρέχουν υπηρεσίες ψυχαγωγίας για τον ελεύθερο χρόνο τους, διαρκή εκπαίδευση κτλ. Επίσης πρέπει να υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και των εργοδοτών για να νιώθουν οι υπάλληλοι ότι έχουν αξία για την επιχείρηση. Είναι σημαντικό να μην αισθάνονται παθητικοί δέκτες των μηνυμάτων των προϊσταμένων τους.

Κεφάλαιο 4

Μελέτης Περίπτωσης

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν οι στόχοι που θέτει ένας Ξενοδοχειακός Όμιλος με δυο ξενοδοχεία, από την χρονιά που δεν ακολουθούσε κάποιο σύστημα ποιότητας και θα περιγραφούν τα αποτελέσματα που αναδείχτηκαν από τις ανασκοπήσεις διοίκησης σε κάθε χρονιά. Θα σχολιαστεί η εξέλιξη των συστημάτων στα τελευταία χρόνια που υιοθέτησαν συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις μονάδες τους και θα περιγραφεί ο τρόπος που κινήθηκαν προκειμένου να βελτιώσουν τους δείκτες.

Ο Ξενοδοχειακός Όμιλος που βρίσκεται στο μικροσκόπιο αυτής της εργασίας, αποτελείται από δυο ξενοδοχεία, το ξενοδοχείο Α και το ξενοδοχείο Β. Το ξενοδοχείο Α είναι 4 αστέρων και το ξενοδοχείο Β είναι 5. Αυτά τα δυο ξενοδοχεία έχουν κάποια κοινά τμήματα όπως είναι οι Κρατήσεις, οι Αγορές, η Αποθήκη και τα Spa. Τα υπόλοιπα τμήματα όπως Διοίκηση, Υποδοχή, Οροφοκομία, η Συντήρηση, Επισιτιστικά τμήματα είναι ανεξάρτητα μεταξύ των δυο Ξενοδοχείων. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι δείκτες που παρακολουθούνται και οι ετήσιοι αριθμητικοί στόχοι που επετεύχθησαν για τον Όμιλο, το Ξενοδοχείο Α και το Ξενοδοχείο Β αντίστοιχα.

ΟΜΙΛΟΣ	2012	2013	2014	2015	2016	TRG 2017
ΕΣΟΔΑ	8.063. 995	9.165. 269	10.037.0 34	9.908.463	10.059.1 92	10.200.0 00
ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ	156.83 3	173.63 4	175.448	168.421	170.604	171.000
ΚΟΣΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	6,43	6,38	6,09	6,38	6,36	6,30
ΤΡΟΦΙΜΑ	1.007. 670	1.108. 526	1.068.14 2	1.074.633	1.085.47 1	1.100.00 0
ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΤΩΝ/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	1,67	1,68	1,62	1,63	1,72	1,65
ΑΓΟΡΕΣ ΠΟΤΩΝ	262.53 0	290.91 8	284.810	274.240	292.999	294.000
ΕΣΟΔΑ ΜΠΑΡ/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	0,67	1,12	1,12	1,07	1,10	1,20
ΕΣΟΔΑ ΜΠΑΡ	105.13 9	194.34 8	196.085	180.840	187.275	188.000
ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΡ/ΝΤΙΚΩΝ/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥ ΣΗ			0,95	0,94	0,81	0,81
ΕΙΔΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	114.61 4	149.51 4	166.860	158.301	137.691	135.000
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ			22,5	23,3	24,5	23,0
ΕΝΕΡΓΕΙΑ(kwh)	4.087. 069	4.026. 084	3.952.27 5	3.930.816	4.173.73 0	4.000.00 0
ΝΕΡΟ/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	0,58	0,57	-	0,65	0,84	0,80
ΝΕΡΟ m3	9733	99.421		110.073	143.773	137.000
ΧΗΜΙΚΑ/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	0,20	0,19	0,24	0,19	0,18	0,20
ΧΗΜΙΚΑ	30.662	32.912	42.155	32.488	30.566	31.000

ΟΜΙΛΟΣ	2012	2013	2014	2015	2016	TRG 2017
ΣΤΕΡΕΑ ΑΠΟΒΛΗΤΑ/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ				11,2	11,2	11,1
% ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΑ				0,7%	0,2%	0,8%
ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΗ ΔΙΑΘΕΣΗ				13.057	4.574,0	15.000
ΣΤΕΡΕΑ ΑΠΟΒΛΗΤΑ				1.892.700	1.909.600	1.900.000
ΩΡΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	-	243	398	412	1465,50	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ						
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ		5,83	6,04	6,13	5,94	6,50
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ		9,60	9,66	9,66	9,66	8,10
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ		8,92	8,99	8,99	9,10	9,20

Πίνακας 1: Στοιχεία Ομίλου από 2012 μέχρι και το 2016

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ Α	2012	2013	2014	2015	2016	TRG 2017
ΕΣΟΔΑ			5.499.222	5.373.328	5.429.004	5.500.000
ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ			113.889	107.245	108.217	109.000
REPEATERS						
ΕΣΟΔΑ ΜΠΑΡ/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ			1,00	0,94		
ΕΣΟΔΑ ΜΠΑΡ			113.676	100.947	108.476	109.000
ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ			688	1.238	551	410
ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ(ΥΠΟΔΟΧΗ)					9	10
ΣΧΟΛΙΑ				.238	542	400
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ		87,03%	88,44%	88,17%	88,68%	89%
RECEPTION		92,52%	92,80%	93,33%	93,33%	94,0%
HOTEL ROOM & BATHROOM		82,15%	83,09%	82,51%	83,32%	84,0%
BREAKFAST		87,51%	89,52%	90,15%	90,33%	91,0%
RESTAURANT		87,92%	89,40%	89,48%	89,74%	90,0%
TAVERNA		85,12%	86,75%	86,94%	87,07%	88,0%
BAR		86,45%	87,97%	86,76%	87,35%	88,0%

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ Α	2012	2013	2014	2015	2016	TRG 2017
LEISURE		82,75%	84,71%	83,59%	83,95%	85,0%
WELLNESS AMENITIES		92,01%	90,83%	89,52%	90,89%	92,0%
ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ						
ΝΕΡΟ	98%	100%	100%	75%	80%	100%
ΠΑΓΟΣ	95%	87%	100%	100%	100%	100%
ΘΑΛΑΣΣΑ-ΠΙΣΙΝΕΣ	98%	100%	80%	100%	80%	100%
ΤΡΟΦΙΜΑ	75%	100%	86%	100%	100%	100%
ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ						
ΑΠΟΘΗΚΗ			78,90%	80,50%	84,72%	86,0%
ΚΟΥΖΙΝΑ			86,00%	92,90%	91,56%	92%
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ			92,00%	96,80%	98,15%	99%
ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΟ			92,90%	90,40%	92,81%	93%
ΧΑΣΑΠΙΚΟ			94,20%	95,20%	96,66%	97%
ΤΑΒΕΡΝΑ ΒΕΑΧ			78,70%	89,90%	87,68%	88%
ΒΑR			89,00%	88,30%	95,32%	96%
SWAB TESTS						
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ			93,00%		93%	100%
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΡΓ.	100%	75,00%	100,00%	100%	100%	100%

Πίνακας 2: Στοιχεία Ξενοδοχείου Α από 2012 μέχρι και το 2016

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ Β	2012	2013	2014	2015	2016	TRG 2017
ΕΣΟΔΑ			4.482.514	4.535.905	4.630.188	4.700.000
ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ	57.811	60.921	62.059	61.176	62.387	63.000
REPEATERS						
ΕΣΟΔΑ ΜΠΑΡ/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ	-	-	1,33	1,31	1,26	1,30
ΕΣΟΔΑ ΜΠΑΡ			82.408	79.894	78.799	79.000
ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ			312	170	152	110
ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ(ΥΠΟΔΟΧΗ)					34	10

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ Β	2012	2013	2014	2015	2016	TRG 2017
ΣΧΟΛΙΑ ΑΠΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ				170	118	100
ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ		89,17%	89,36%	91,58%	89%	90%
RECEPTION		93,17%	92,09%	93,19%	91,14%	92%
HOTEL ROOM & BATHROOM		88,21%	88,09%	89,81%	86,58%	88%
RESTAURANT		89,50%	89,83%	90,92%	90,06%	91%
BREAKFAST		89,16%	89,43%	91,22%	89,96%	90%
BAR		86,25%	86,11%	89,41%	88,93%	90%
CONFERENCE & EVENTS		90,09%	93,24%	93,17%	87,53%	88%
WELLNESS AMENITIES		90,73%	89,66%	94,30%	91,33%	92%
LEISURE		81,06%	83,92%	88,09%	84,63%	86%
ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ						
ΝΕΡΟ	98%	100%	100%	100%	100%	100%
ΠΑΓΟΣ			67%	20%	100%	100%
ΘΑΛΑΣΣΑ-ΠΙΣΙΝΕΣ		100%	100%	54,50%	80%	100%
ΤΡΟΦΙΜΑ			97%	83,30%	100%	100%
ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ						
ΑΠΟΘΗΚΗ			78,90%	80,50%	84,72%	86%
ΚΟΥΖΙΝΑ			82,00%	95%	92,61%	93%
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ			92,10%	91,80%	97,92%	98%
ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΟ			92,90%	90,40%	92,81%	93%
ΧΑΣΑΠΙΚΟ			94,20%	95,20%	96,66%	97%
ΤΑVERNA BLUE			81,10%	97,60%	85,31%	88%
BARS			87,50%	81,30%	94,74%	96%
SWAB TESTS						
ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ			89,60%		91%	100%
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΡΓ.			100,00%	100%	100%	100%

Πίνακας 3: Στοιχεία Ξενοδοχείου Β από 2012 μέχρι και το 2016

4.2 Ετήσια Ανάλυση

Η ιστορική αναδρομή έχει ως εξής:

2012

Το 2012 ήταν η χρονιά που δεν είχε αναπτυχθεί και εφαρμοστεί κάποιο σύστημα ποιότητας και φαίνεται πως τα μόνα στοιχεία που παρακολουθούσαν ήταν τα οικονομικά στοιχεία, οι διανυκτερεύσεις και τα μικροβιολογικά αποτελέσματα.

2013

Το 2013 η Διοίκηση αποφάσισε να εντάξει στην εταιρία ένα περιβαλλοντικό πρότυπο και να ξεκινήσει προετοιμασία για την ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας ISO 9001:2008 και το ISO 22000:2005 στα επόμενα χρόνια. Πρώτα διατυπώθηκε η Πολιτική Ποιότητας και Ασφάλειας της Εταιρίας και ανακοινώθηκε σε όλους τους εργαζομένους. Το 2013 απονεμήθηκε το ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ για το ξενοδοχείο Α, μια διάκριση που πολύ λίγα ξενοδοχεία κατέχουν στην Ελλάδα. Με αυτήν την απόφαση, φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα πως ξεκίνησε η παρακολούθηση:

- και αξιολόγηση των προμηθευτών
- η παρακολούθηση της ικανοποίησης πελατών από τα εσωτερικά ερωτηματολόγια για κάθε ξενοδοχείο.
- Αρνητικών σχολίων των πελατών από τα εσωτερικά ερωτηματολόγια
- Οι εκπαιδεύσεις του προσωπικού (Οι ώρες Εκπαίδευσης που πραγματοποιήθηκαν το 2013 ήταν αρκετές στα πλαίσια ανάπτυξης και εφαρμογής του Περιβαλλοντικού Σήματος)

Για την επίτευξη της παραπάνω διάκρισης, η Εταιρεία προχώρησε σε πλήθος επενδύσεων και Οργανωτικών αλλαγών, οι σπουδαιότερες εκ των οποίων είναι οι παρακάτω:

Ενέργεια

- Αγορά νέων μηχανημάτων σύγχρονης και πολύ αποδοτικής τεχνολογίας (αντλιών θερμότητας) για την παραγωγή ζεστού νερού και απόσυρση των λεβήτων με καυστήρες πετρελαίου
- Εγκατάσταση καινούριων ηλιακών πάνελ στην οροφή για την παραγωγή ζεστού νερού
- Αντικατάσταση όλων των κουφωμάτων στο παλιό ξενοδοχείο με σύγχρονα προφίλ αλουμινίου και διπλά τζάμια.
- Εγκατάσταση χρονοδιακοπών, ανιχνευτών κίνησης και άλλων αυτοματισμών όπου ήταν δυνατόν
- Αντικατάσταση όλων των λαμπτήρων με οικονομίας
- Αντικατάσταση του φρέον των chillers με νέο Οικολογικό

Νερό

- Τοποθετήθηκαν σε όλες τις βρύσες και τα ντους περιοριστές ροής
- Ρυθμίστηκαν όλα τα καζανάκια στις τουαλέτες στην χαμηλότερη στάθμη
- Τοποθετήθηκαν αυτόματοι διακόπτες σε όλα τα κοινόχρηστα ντους

Απορρίμματα

- Έγινε αγορά εγκατάσταση και θέση σε λειτουργία, νέου υπερσύγχρονου, αυτόματου κομποστοποιητή
- Έγινε αγορά κάδων ανακύκλωσης απορριμμάτων που τοποθετήθηκαν τόσο στους εξωτερικούς όσο και στους εσωτερικούς χώρους των ξενοδοχείων

- Γίνεται συλλογή όλων των ειδικών αποβλήτων και διάθεσή τους σε αδειοδοτημένους φορείς
- Η Εταιρεία έχει συμβληθεί με ιδιωτική Εταιρεία ανακύκλωσης απορριμμάτων
- Έχουν γίνει αλλαγές στις προμήθειες των υλικών όπως για παράδειγμα, μεγάλες συσκευασίες, συμπυκνωμένα απορρυπαντικά, αντικατάσταση όλων των μπαταριών με επαναφορτιζόμενες κ.λ.π.
- Έχει σταματήσει η χρήση όλων υλικών μιας χρήσης όπως ποτήρια πιάτα αλλά και των amenities στο Beach όπως σκούφιες μπάνιου, σετ ραπτικής, καλλυντικά σε ατομικές συσκευασίες κ.λ.π.

Χημικά Απορρυπαντικά

- Δημιουργήθηκαν προγράμματα καθαρισμών και απολυμάνσεων σε όλα τα τμήματα
- Έγινε εξορθολογισμός των προμηθευτών και ανατέθηκαν σε κάθε προμηθευτή συγκεκριμένα Τμήματα
- Τοποθετήθηκαν παντού συσκευές αραίωσης
- Έγιναν εκπαιδεύσεις στο προσωπικό

2014

Το 2014, προχώρησαν στην πιστοποίηση των συστημάτων ποιότητας κατά ISO 9001:2008 και στην Ασφάλεια Τροφίμων με το ISO 22000:2005 και για τα δυο ξενοδοχεία. Από την ανασκόπηση Διοίκησης το 2014 προέκυψαν τα εξής στοιχεία:

- ✓ Και τα δύο Ξενοδοχειακές Μονάδες παρουσιάζουν ανοδική τάση στα έσοδα και στις διανυκτερεύσεις. Η αύξηση των εσόδων 13,7% είναι μεγαλύτερη από την αύξηση των διανυκτερεύσεων 10,7% και αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην επίτευξη καλύτερων τιμών πώλησης των ξενοδοχείων.

Ο Στόχος που είχε τεθεί για το 2015, είναι η περαιτέρω αύξηση των τιμών πώλησης των ξενοδοχείων, η οποία δύναται να επιτευχθεί με τις εξής ενέργειες:

1. την ανακαίνιση των δωματίων του Ξενοδοχείου Α
2. με την περαιτέρω βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών και κυρίως σε ότι αφορά την βελτίωση του φαγητού

- ✓ Παρά την επίτευξη της μείωσης του κόστους των τροφίμων, η Εταιρία αποφάσισε να μην δεχθεί καμία έκπτωση στην ποιότητα των Α' Υλών που αγοράζει, να διατηρήσει το κόστος των Α' Υλών στα περυσινά επίπεδα και να προβεί σε βελτίωση ποικιλίας των εδεσμάτων, της παρουσίας και της παρασκευής, ώστε να βελτιώσει θεαματικά την ικανοποίηση των πελατών από το προσφερόμενο φαγητό.
- ✓ Όσο αφορά τους περιβαλλοντικούς της στόχους, αλλά να βελτιώσει την Περιβαλλοντική της επίδοση εξοικονομώντας παράλληλα χρήματα από την πιο αποδοτική λειτουργία. Αλλαγές που έχουν αποφασισθεί και βρίσκονται σε εξέλιξη είναι:
 - Κάθε αλλαγή λαμπτήρα από εκείνη τη χρονική στιγμή και έπειτα θα γίνεται με αντικατάσταση των παλιών με λαμπτήρες LED
 - Καθολική εφαρμογή του συστήματος αλλαγής του ιματισμού μετά από απαίτηση του πελάτη.
 - Εγκατάσταση κάδων ανακύκλωσης και στο Ξενοδοχείο Β

✓ Το 2014 οι ώρες εκπαίδευσης συνεχίζουν να είναι πολλές, λόγω της ανάπτυξης και εφαρμογής των Συστημάτων Ποιότητας. Έχουν πραγματοποιηθεί εκπαιδεύσεις σε όλα τα Τμήματα και σε όλους τους εργαζομένους με έμφαση στα επισιτιστικά τμήματα και την ασφάλεια των τροφίμων.

✓ Από την αξιολόγηση των προμηθευτών προκύπτει πολύ χαμηλή βαθμολογία των Προμηθευτών τροφίμων και οι λόγοι είναι δυο. Ο πρώτος είναι ότι δεν έχουν αποστείλει Πιστοποιητικά και Τεχνικές προδιαγραφές και αποτελεί κριτήριο για την βαθμολόγηση τους. Ο άλλος λόγος της πολύ χαμηλής βαθμολογίας είναι η κακή κατάσταση των τροφίμων κατά την παραλαβή και κυρίως ότι έχει να κάνει με την θερμοκρασία.

Δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα με τους Προμηθευτές των Υπηρεσιών αφού είναι εδραιωμένες συνεργασίες από παλιά.

✓ Στο δείκτη παράπονα πελατών για το 2014, παρατηρούμε από το πίνακα ότι δεν υπάρχει συμπληρωμένος αριθμός παραπόνων και αυτό γιατί δεν έχουν συλλεχθεί καθόλου παράπονα από το χώρο της Υποδοχής ούτε από Ξενοδοχείο Α , αλλά ούτε από το Ξενοδοχείο Β. Από τα εσωτερικά ερωτηματολόγια, κατόπιν επεξεργασίας των αρνητικών σχολίων που εμφανίζονται σε αυτά σε κάθε Ξενοδοχείο, αναδείχτηκαν τα πιο σημαντικά αδύναμα σημεία για το Ξενοδοχείο Α και Β και προχώρησαν σε αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες.

✓ Από την έρευνα ικανοποίησης πελατών που προκύπτει από τα εσωτερικά ερωτηματολόγια (μικρός αριθμός) προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα ανά ξενοδοχείο:

Οι χαμηλότερες βαθμολογίες στο Ξενοδοχείο Α αφορούν

1. το δωμάτιο (παλαιότητα)

2. ποικιλία και παρουσίαση του φαγητού και πιο ειδικά ακόμα στην Ταβέρνα.

3. στο bar και πιο συγκεκριμένα στην μη προσφορά διαφόρων συνοδευτικών με το ποτό
4. στην διασκέδαση για έλλειψη ποικιλίας και Τεχνικού εξοπλισμού.

Οι χαμηλότερες Βαθμολογίες στο Ξενοδοχείο Β αφορούν:

1. το δωμάτιο και κυρίως την καθαριότητα και το μέγεθος του ντους
 2. την ποικιλία και την παρουσίαση του φαγητού
 3. στο bar στην διασκέδαση για έλλειψη ποικιλίας και Τεχνικού εξοπλισμού
- ✓ Ο δείκτης μικροβιολογικά αποτελέσματα παρουσιάζει πόσα από τα δείγματα που δόθηκαν για ανάλυση είναι εντός των επιτρεπόμενων ορίων. Κάθε φορά που μια ανάλυση βγαίνει εκτός επιτρεπόμενων ορίων, ακολουθούν οι αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες από τα αντίστοιχα τμήματα.
 - ✓ Οι Επιθεωρήσεις Υγιεινής μέχρι το 2014, είχαν σκοπό την εκπαίδευση του προσωπικού των επισιτιστικών τμημάτων on the job καθώς και του Υπευθύνου Ποιότητας και HACCP στον τρόπο Επιθεώρησης και στην χρήση της checklist.

2015

Από την ανασκόπηση διοίκησης του ομίλου προέκυψαν τα εξής ζητήματα ανά δείκτη:

- ✓ Με 1% και 1,9% αύξηση των διανυκτερεύσεων για το Ξενοδοχείο Α και για το Ξενοδοχείο Β αντίστοιχα, η αύξηση κατά 9,5% των εσόδων της Εταιρείας είναι ένα πάρα πολύ καλό νούμερο που δείχνει την καλή δουλειά που γίνεται τα τελευταία χρόνια.
- ✓ Η δραστική βελτίωση των προσφερόμενων Α' Υλών για την παρασκευή των φαγητών και μια μικρή άνοδο στο κόστος τροφίμων

αποτελεί καλό δείκτη για την αποτελεσματικότητα της συστηματικής δουλειάς του Τμήματος Αγορών και το F & B.

- ✓ Δεν έγιναν περαιτέρω επενδύσεις για την βελτίωση των περιβαλλοντικών δεικτών. Σε αυτό το σημείο, τα ξενοδοχεία, αναζητούν την βελτίωση των περιβαλλοντικών δεικτών, στην οργάνωση, εκπαίδευση και έλεγχο του προσωπικού και των Διαδικασιών με ταυτόχρονη ευαισθητοποίηση και παρακίνηση των επισκεπτών να συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Τα παραπάνω, όπως είναι φανερό, απαιτούν πάρα πολύ δουλειά για να επιτευχθεί μια μικρή μόνο βελτίωση.

Στα πλαίσια αυτά, η Εταιρεία και πιο συγκεκριμένα το Ξενοδοχείο B, συμμετέχει ως «πρότυπο» Ξενοδοχείο, σε 2 project του πρακτορείου Thomas Cook για την ακριβή καταμέτρηση της κατανάλωσης νερού σε διάφορα μέρη του ξενοδοχείου (καζανάκι. Ντους, νιπτήρας, πισίνα, πότισμα, κουζίνα κ.λ.π.) που ανέλαβε και έφερε σε πέρας καθηγητής από Γερμανικό Πανεπιστήμιο, για την μείωση της κατανάλωσης νερού και δημιουργία action plan ανά σημείο κατανάλωσης σε συνεργασία με Γερμανική Εταιρεία Συμβούλων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.

- ✓ Η εκπαίδευση το 2015 βασίστηκε κυρίως σε επαναληπτικές εκπαιδεύσεις σε όλα τα τμήματα του κάθε Ξενοδοχείου καθώς το περισσότερο μέρος του προσωπικού είναι ίδιο και στις εκπαιδεύσεις ένταξης νέου προσωπικού.
Αυτή τη χρονιά οι μάγειρες παρακολούθησαν σεμινάριο για νέες τεχνικές μαγειρέματος όπως το sous vide και το thermomix.
- ✓ Στο κομμάτι των προμηθευτών τροφίμων συνεχίζουν τα προβλήματα γι' αυτό και η βαθμολογία συνεχίζει να είναι σε χαμηλά επίπεδα. Μεγάλη πίεση ασκείται σε αυτούς και για τις θερμοκρασίες παραλαβής και για τις Τεχνικές Προδιαγραφές και τα Πιστοποιητικά που είναι υποχρεωμένοι να στέλνουν στους συνεργαζόμενους πελάτες.

- ✓ Για άλλη μια χρονιά δεν καταγράφονται τα παράπονα των πελατών στο χώρο της Υποδοχής στο Ξενοδοχείο Α. Στο Ξενοδοχείο Β είχαν καταγραφεί παράπονα στο χώρο της Υποδοχής, αλλά αφορούσαν μόνο την αλλαγή δωματίων, δεν έγινε άλλη μια φορά κατανοητή η διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων.

- ✓ Η ικανοποίηση των πελατών μέσω εσωτερικών ερωτηματολογίων αυτή τη χρονιά είναι αντιπροσωπευτική για την εικόνα του ξενοδοχείου, καθώς συλλέχθηκαν πολύ μεγαλύτερος αριθμός από αυτά. Ο λόγος είναι ότι ξεκίνησαν να δίνουν το ερωτηματολόγιο σε κάθε άφιξη. Από τα αρνητικά σχόλια που καταγράφηκαν εντοπίστηκαν οι αδυναμίες του κάθε Ξενοδοχείου και κατάφυγαν σε άμεσες διορθωτικές ενέργειες από το κλείσιμο, επομένως πολλές από αυτές τις παρατηρήσεις διορθώθηκαν πριν το άνοιγμα του Ξενοδοχείου.

Οι χαμηλότερες βαθμολογίες στο Ξενοδοχείο Α αφορούν:

1. το δωμάτιο
2. ποικιλία και παρουσίαση του φαγητού και πιο ειδικά ακόμα στην Ταβέρνα.
3. στο bar και πιο συγκεκριμένα στην μη προσφορά διαφόρων συνοδευτικών με το ποτό
4. στην διασκέδαση για έλλειψη ποικιλίας και Τεχνικού εξοπλισμού.

Το Ξενοδοχείο προχώρησε σε εκτεταμένη ανακαίνιση στα δωμάτια 3 ορόφων και προγραμματίζει την ολοκλήρωση τον επόμενο χειμώνα.

Το Ξενοδοχείο Α έβαλε σε λειτουργία το τμήμα BBQ bar όλη την ημέρα με ποικιλία snacks όπως πίτσες, σουβλάκια, παγωτά και κρέπες ως απάντηση για την διαθεσιμότητα των snacks κατά την διάρκεια της ημέρας καθώς επίσης δόθηκε και late breakfast στην ταβέρνα.

Σχεδιάζει την ανακαίνιση του Lobby του κεντρικού εστιατορίου και της Ταβέρνας.

Οι χαμηλότερες Βαθμολογίες στο Ξενοδοχείο Β αφορούν:

1. το δωμάτιο και κυρίως την καθαριότητα και την κατάσταση των επίπλων
2. την ποικιλία και την παρουσίαση του φαγητού
3. στο bar
4. στην διασκέδαση για έλλειψη ποικιλίας και Τεχνικού εξοπλισμού.

Έγιναν εκτεταμένες εργασίες στα δωμάτια όπως:

- η ολοκλήρωση ανακαίνισης των ντους που ήταν μικρά
- η συντήρηση, βερνίκωμα, επισκευή επίπλων των δωματίων
- το γυάλισμα καθάρισμα των μαρμάρων στα μπάνια που έφεραν σημάδια
- έχουν εξωραϊσθεί οι ταρατσες ώστε να υπάρχει καλύτερη θέα με τοποθέτηση συνθετικού χλοοτάπητα και φυτών

Για την ποικιλία των snacks, δημιουργήθηκε κάρτα στο pool bar, η οποία ετοιμάζεται στην ταβέρνα.

- ✓ Αν και υπήρχαν δείγματα εκτός προδιαγραφών από τα αποτελέσματα των μικροβιολογικών αναλύσεων, η κατάσταση κρίνεται απόλυτα ελεγχόμενη, αφού γίνεται λήψη πολλών δειγμάτων και βγαίνουν ασφαλή συμπεράσματα και σε περίπτωση εκτός ορίων αποτέλεσμα, ακολουθούνται διορθωτικές οδηγίες από τα αντίστοιχα τμήματα.
- ✓ Τα αποτελέσματα από τις επιθεωρήσεις Υγιεινής είναι πολύ καλό επίπεδο

2016

- ✓ Όλοι οι Οικονομικοί Δείκτες και δείκτες πληρότητας είναι ελαφρώς βελτιωμένοι σε σχέση και με το 2015 και με τον Στόχο που είχε τεθεί. Βέβαια η αύξηση του τζίρου δεν ακολουθεί αναλογικά την αύξηση των διανυκτερεύσεων ως επακόλουθο της μικρής μείωσης της τιμής πώλησης ανά διανυκτέρευση.
- ✓ Δεν επιτεύχθηκε ο Στόχος της συγκράτησης των εξόδων ο οποίος ξεπεράστηκε κατά 12%. Η αντίστοιχη υπέρβαση σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο είναι 3,3%. Η υπέρβαση του κόστους οφείλεται:

1. Χημικά

Όχι μόνο δεν επιτεύχθηκε η μείωση που είχε στοχοποιηθεί αλλά υπάρχει και υπέρβαση, κάτι που πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω. Βλέποντας τις αναλώσεις ανά κωδικό προϊόντος σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά, μπορούμε να διαπιστώσουμε αν οφείλεται:

- Στην κουζίνα λόγω της εφαρμογής του HACCP
- Στα δωμάτια ή
- Στα πλυντήρια λόγω αλλαγής του προμηθευτή.
- Στις πισίνες και γενικά στην κατεργασία νερού.

2. Ηλεκτρισμός- Λάδια

Πλέον καταργήθηκε και ο τελευταίος λέβητας που είχε μείνει να λειτουργεί, αφού πλέον όλο το ζεστό νερό παράγεται από καινούρια μηχανήματα «αντλίες θερμότητας» πολύ υψηλού SOP που έχει θετικό αποτέλεσμα στο συνολικό κόστος της ενέργειας και από ηλιακά πάνελς.

Η συνεχής επίσης αντικατάσταση των λαμπτήρων με LED συνεισφέρει θετικά στην κατανάλωση ενέργειας.

Αυτό βέβαια δεν φαίνεται στα νούμερα αφού την βελτίωση την απορροφά η αύξηση της τιμής του ρεύματος που κατά Μέσο Όρο είναι 10% ανά έτος.

Θα γίνει τοποθέτηση επιμέρους μετρητών ηλεκτρικής ενέργειας στους υψηλούς καταναλωτές (π.χ. chillers, αντλιοστάσια κ.λ.π.)

- ✓ Πάλι όπως και πέρυσι, ο Στόχος για τις Α' Ύλεις είναι η συγκράτηση του κόστους και όχι η μείωση. Το ιδανικό είναι με την συγκράτηση ή μείωση των τιμών αγοράς, να είμαστε σε θέση να αγοράζουμε καλύτερης ποιότητας Α' Ύλεις με στόχο την αύξηση της ποικιλίας και της ποιότητας του μπουφέ μας.
- ✓ Από τη στατιστική επεξεργασία των αρνητικών σχολίων που έχουν καταγραφεί στα εσωτερικά ερωτηματολόγια, αναδεικνύονται τα αδύναμα σημεία του κάθε Ξενοδοχείου. Ο αριθμός των αρνητικών σχολίων είναι πολύ μικρότερος σε σχέση με το 2015 , κάτι που δεν ανταποκρίνεται πάντα σε ενέργειες βελτίωσης που έγιναν αλλά μάλλον στο γενικό κλίμα βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών μας. Παρακάτω αναλύονται μόνο οι κατηγορίες εκείνες που έγιναν ή θα γίνουν ενέργειες βελτίωσης και εξάλειψης των παραπόνων.
 1. *Snacks*: Το 2015 όπως και φέτος, προσφέρονται σνακς στο poolbar καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας αποτελούμενα από πίτσα, hotdogs και βουτήματα το απόγευμα. Επιπλέον αυτών, έγινε προσθήκη σφολιατοειδών και κρύων παραθέσεων και γλυκών στο main bar του Ξενοδοχείου Β.
 2. Γυμναστήριο: Αν και ήταν στα πλάνα του Ξενοδοχείου Β, δεν πραγματοποιήθηκε η ανακαίνιση όπως είχε προγραμματιστεί, αποτελεί εκκρεμότητα για την επόμενη χρονιά.
 3. Ποιότητα Καφέ / Τσάι: Αν και δεν έγινε κάτι το 2015 για να μειωθούν τα παράπονα, έγινε το 2016 με αντικατάσταση

όλων των μηχανών καφέ. Τα αποτελέσματα ικανοποίησης θα βελτιωθούν περαιτέρω.

4. Αθλητικές Δραστηριότητες: Λίγες βελτιώσεις έγιναν το 2015 όμως οι περισσότερες είναι προγραμματισμένες για το κλείσιμο του 2016 όπως η αναβάθμιση όλων των γηπέδων (μπάσκετ, Βόλεϊ, Τένις,)
5. Διασκέδαση παιδιών: Αναβάθμιση των χώρων δραστηριότητας για παιδιά (mini club)
6. Μουσική(Ποικιλία & Ένταση): Έγινε ενέργεια βελτίωσης σε αυτό τον τομέα με αγορά ενισχυτών και ηχείων, καθώς και αναβάθμιση του στοκ της μουσικής σε αποθηκευτικά μέσα USB STICKS
7. WI-FI Internet: Η μεγάλη επένδυση που έγινε πέρυσι, ολοκληρώθηκε με τις τελευταίες ρυθμίσεις και πλέον το αποτέλεσμα είναι πάρα πολύ καλό.
8. Στρώματα- Κρεβάτια: Αντικαταστάθηκαν 70 ακόμα στρώματα πέρυσι κι έχουν μείνει τα τελευταία 70 προς αντικατάσταση το 2016
9. Διασκέδαση Ενηλίκων: Συνεχίζει να είναι στα άμεσα σχέδια της Εταιρείας η εκμετάλλευση της ταράτσας του ξενοδοχείου Β. Υπήρχε σκέψη για mini golf ή για ξαπλώστρες με service. Επίσης, στα άμεσα σχέδια, και εφόσον διασφαλισθεί και τυπικά η αδειοδότηση για κάτι τέτοιο, θα δημιουργηθεί ένα bar στην παραλία δίπλα στη θάλασσα.
10. Ξαπλώστρες: Έχουν αντικατασταθεί όλες οι ξαπλώστρες των πισινών όπως είχε προγραμματισθεί στην προηγούμενη ανασκόπηση Διοίκησης. Πέρυσι επεκτάθηκε η παραλία με πολύ καλά αποτελέσματα στην μείωση των παραπόνων των πελατών. Το χειμώνα του 2016 προγραμματίζεται γενική αναμόρφωση της παραλίας, με περαιτέρω επέκταση, δημιουργία τουαλετών, αποδυτηρίων, beach bar και αντικατάσταση ξαπλώστρων και ομπρελών.
11. Διακόσμηση Δωματίου: Ολοκληρώθηκε η ανακαίνιση των δωματίων με όσα είχαν απομείνει σε μια πτέρυγα.

12. Κλιματισμός στα Δωμάτια : Αντικαταστάθηκε το πεπαλαιωμένο chiller του συγκροτήματος X όπως είχε προγραμματισθεί στην προηγούμενη ανασκόπηση Διοίκησης
13. Ποικιλία Φαγητού: Βελτιώθηκε η ποικιλία στον μπουφέ όμως θα βελτιωθεί ακόμα περισσότερο το 2016 με την προσθήκη του show kitchen μέσα στο εστιατόριο.

- ✓ Δυστυχώς τα νούμερα της ικανοποίησης δεν είναι συγκρίσιμα διότι άλλαξε το ερωτηματολόγιο.
- ✓ Η Βαθμολογία στις επιθεωρήσεις Υγιεινής είναι συνάρτηση των ενεργειών βελτίωσης όπου έχουν γίνει. Με την ανακαίνιση του Υπογείου του ζαχαροπλαστείου και του main bar αναμένεται να αυξηθεί η βαθμολογία το 2016.

2017

- ✓ Αυτή τη χρονιά τα Ξενοδοχεία μετέβηκαν στο νέο πρότυπο, το ISO 9001:2015, εν όψει της προσαρμογής του Εγχειριδίου Ποιότητας με το νέο πρότυπο, έγιναν τα εξής:
 - i. Προσδιορίστηκαν και καταγράφηκαν σε λίστα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε σχέση με την Επιχείρηση, καθώς και ο λόγος ή οι λόγοι για τους οποίους εμπλέκονται με αυτήν.
 - ii. Προσδιορίστηκαν και καταγράφηκαν οι παράμετροι που διέπουν και επηρεάζουν την λειτουργία της Επιχείρησης
 - iii. Προσδιορίστηκαν και καταγράφηκαν τα πιθανά ρίσκα και οι πιθανές ευκαιρίες βελτίωσης για την Επιχείρηση
 - iv. Τα ρίσκα και οι ευκαιρίες αξιολογήθηκαν σύμφωνα με την αντίστοιχη Διαδικασία του ομίλου.
 - v. Τα ρίσκα και οι ευκαιρίες που η αξιολόγηση έδειξε ότι αποτελούν προτεραιότητες και πρέπει να γίνουν οι αντίστοιχες ενέργειες.

- ✓ Και στα δύο Ξενοδοχεία αλλά και στο σύνολο της Εταιρείας, διανυκτερεύσεις και τζίρος αυξήθηκε αναλογικά και ως εκ τούτου η τιμή πώλησης ανά διανυκτέρευση παραμένει σταθερή σε σχέση με το 2015.
- ✓ Ο Στόχος παραμένει η υψηλή Ποιότητα των προμηθευόμενων Α' Υλών και άρα η διατήρηση του κόστους ανά διανυκτέρευση στα ίδια επίπεδα κάτι που επιτυγχάνεται. Πολύ καλή η διαχείριση που γίνεται σε αυτό τον Τομέα από το Τμήμα Αγορών του Ομίλου, αφού το κόστος ανά διανυκτέρευση παραμένει το ίδιο με συνεχώς βελτιούμενη Ποιότητα προμηθευόμενων Α Υλών. Το 2016 ξεκίνησαν δειλά οι αγορές φρέσκων Α Υλών σε κρέατα και φέτος συνεχίζεται σε μεγαλύτερες ποσότητες, κάτι που δεν συναντιέται σε all inclusive Ξενοδοχεία τουλάχιστον της περιοχής μας. Η ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με το φαγητό συνεχίζει να είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα της τάξης του 90% και σε κάποιες περιπτώσεις είναι ψηλότερα και από την προηγούμενη χρονιά.
- ✓ Αύξηση των all Inclusive πελατών για άλλη μια χρονιά, με αποτέλεσμα αύξηση των αγορών στα ποτά με μια μικρότερη όμως αύξηση στον τζίρο των bars κάτι που είναι απόλυτα λογικό.
- ✓ Μεγάλες επενδύσεις που είχαν προϋπολογισθεί για το 2017, υλοποιήθηκαν και αναμένεται να βοηθήσουν πολύ την Ενεργειακή αναβάθμιση του Ομίλου.
- ✓ Οι επενδύσεις αυτές είναι:
 - Αγορά και εγκατάσταση 2 καινούριων αντλιών θερμότητας, υψηλής θερμοκρασίας και μεγάλου COP για την παραγωγή κρύου νερού κλιματισμού εφοδιασμένες και με ανάκτηση θερμότητας με την οποία παράγεται Ζεστό νερό Χρήσης.
 - Αντικατάσταση AQUA-SNAP CARRIER παραγωγής ζεστού και κρύου νερού με τελευταίας τεχνολογίας και υψηλής απόδοσης

- ✓ Το 2016 και αφού τα προηγούμενα projects έχουν ολοκληρωθεί, το Ξενοδοχείο Β συμμετείχε και πάλι ως πρότυπο Ξενοδοχείο στο project “food sustainability” και τα πρώτα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν τον Ιούνιο του 2017.

- Ενέργεια

Η Ενέργεια ανά διανυκτέρευση, συνεχίζει την ανοδική πορεία που έχει τα τελευταία χρόνια που την παρακολουθούμε ως δείκτη.

Τα αποτελέσματα για το πρώτο εξάμηνο του 2017, συνεχίζουν να παραμένουν στα ίδια επίπεδα με πέρυσι και άρα δεν φαίνεται κάποια βελτίωση ακόμα και με τα καινούρια μηχανήματα.

Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι και στα δύο Ξενοδοχεία, τόσο τα παράπονα των πελατών για τον κλιματισμό έχουν εξαλειφθεί όσο και οι θερμοκρασίες των Ζεστών νερών είναι σε πολύ καλύτερα επίπεδα.

Με το δεδομένο ότι οι μεγαλύτεροι καταναλωτές ενέργειας είναι η κουζίνα, ο κλιματισμός και τα πλυντήρια τότε θα πρέπει:

1. Να επαναξιολογηθεί η πρακτική να κλιματίζεται το δωμάτιο πριν την άφιξη
2. Να παρακολουθείται μηνιαία ο δείκτης των πλυντηρίων

- Νερό

Η μέτρηση της κατανάλωσης του νερού μηνιαία, που έχει ξεκινήσει εδώ και 4 χρόνια, στάθηκε ικανή να εντοπίσει αμέσως πρόβλημα μεγάλης κατανάλωσης λόγω διαρροής. Πράγματι η διαρροή εντοπίστηκε ότι ήταν στην Κεντρική πισίνα που όμως δεν μπορούσε να επισκευασθεί μέσα στο καλοκαίρι. Οι εργασίες ολοκληρώθηκαν τον χειμώνα του 2016-2017 κι έτσι η κατανάλωση φέτος επανήλθε στα φυσιολογικά επίπεδα.

Η κατανάλωση του νερού, σχετικά είναι υψηλή κάτι που δικαιολογείται από την μεγάλη έκταση των κήπων. Ο Κήπος είναι και ο μεγαλύτερος καταναλωτής νερού και εκεί πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες εξοικονόμησης. Παραμένουν αποφάσεις προηγούμενης Ανασκόπησης για σταδιακή εγκατάσταση αυτόματου ποτίσματος.

Αποφασίστηκε να επανεξετασθεί η αντικατάσταση των τηλεφώνων των ντους με τα κατάλληλα για την οικονομία του νερού. Η εξοικονόμηση θα επέλθει και από την ενέργεια λόγω μείωσης κατανάλωσης ζεστού νερού.

ο Χημικά

Η κατανάλωση των χημικών σε ποσότητες, όπως παρακολουθούνται τα τελευταία χρόνια είναι περίπου σταθερές. Δεν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στην χρήση, στους Προμηθευτές και γενικά στην Οργάνωση του Συστήματος. Η Διοίκηση θα προχωρήσει σε οικονομική διερεύνηση αν η χρήση διαδικτυακής μέτρησης και δοσομέτρησης υγρού χλωρίου για την πισίνα είναι πιο συμφέρουσα από την χειροκίνητη προσθήκη χλωρίου.

- ✓ Επαναλήφθηκε το σεμινάριο για όλους τους μάγειρες για τεχνικές μαγειρέματος όπως το sous vide και το thermomix .
Υπενθυμιστική on the job εκπαίδευση για θέματα διαχείρισης κυρίως νερού και απορριμμάτων.
- ✓ Ο Όμιλος επιδιώκει συνεργασίες με Τοπικούς προμηθευτές για να στηρίξει την Τοπική οικονομία και αυτό θα συνεχίσει να κάνει. Νέοι Προμηθευτές με φρέσκα κρέατα και ψάρια έχουν προστεθεί. Δεν υπάρχουν ιδιαίτερα προβλήματα με Προμηθευτές. Όπου εντοπίζονται καταγράφονται και επιλύονται.

Τεχνικές προδιαγραφές Α' Υλών δεν συλλέγονται με ευκολία αλλά αποτελούν πάντα ένα σημείο τριβής με τους Προμηθευτές.

- ✓ Υπάρχει ένας μικρός αριθμός καταγεγραμμένων παραπόνων από τα Τμήματα Υποδοχής. Τα παράπονα που έχουν καταγραφεί για το Β αφορούν αλλαγές δωματίων, καθαριότητα δωματίου και βλάβες. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν δεν είναι ικανοποιητικός κυρίως για το Β. 408 ερωτηματολόγια για το 2016, 724 ερωτηματολόγια για το 2015, ενώ συλλέχθηκαν 1077 το 2014. Στο Α για το 2016 παρουσίασε αύξηση στην καταγραφή των ερωτηματολογίων, καθώς καταγράφηκαν 824, 381 για το 2015 και το 2014, 1555.

Από την επεξεργασία των σχολίων προέκυψαν κάποιες αδυναμίες και ευκαιρίες για βελτίωση, οι οποίες αναδείχτηκαν στην ανασκόπηση διοίκηση και αποφασίστηκαν οι κατάλληλες δράσεις από την Διοίκηση.

- ✓ Η βαθμολογία του Ξενοδοχείου Α είναι στα ίδια επίπεδα με το 15 και σχετικά υψηλή βαθμολογία αν αναλογισθεί κάποιος την παλαιότητα του Ξενοδοχείου. Φυσικά αναμένεται βελτίωση το 2018 με την ανακαίνιση των δωματίων.
Το Ξενοδοχείο Β παρουσιάζει πτώση σε όλες τις παραμέτρους ικανοποίησης, εκτός από το εστιατόριο που παραμένει στα ίδια επίπεδα. Έγινε αντικατάσταση της Holiday concierge με στόχο την αποτελεσματικότερη προσέγγιση των πελατών και την άμεση λήψη των μηνυμάτων ικανοποίησης από αυτούς. Έγινε αλλαγή στο ερωτηματολόγιο ικανοποίησης ώστε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση σε πιο εξειδικευμένες ερωτήσεις που θα βοηθήσουν στην εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων.

- ✓ Τα αποτελέσματα από τις επιθεωρήσεις Υγιεινής είναι πολύ ικανοποιητικά και δείχνουν υψηλό επίπεδο ποιότητας των επισιτιστικών τμημάτων.

4.3 Συμπέρασμα

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης που στοχεύει την τυποποίηση των διαδικασιών με σκοπό την μείωση των παραπόνων πελατών και την αποφυγή των αποζημιώσεων.

Ο σκοπός της ΔΟΠ είναι να παρέχει συνεχή βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, να είναι διαρκώς σε εγρήγορση στις αλλαγές της αγοράς, να πετύχει χαμηλό κόστος ως αποτέλεσμα της βελτίωσης ποιότητας, να μειώσει τις χρονοβόρες εργασίες, να αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό και να συμπεριλαμβάνει καινοτομίες στις διαδικασίες της.

Το σύνηθες εμπόδιο που παρουσιάζεται στην ΔΟΠ είναι ότι το προσωπικό δεν είναι πρόθυμο να συμμορφωθεί με τους κανόνες και τις αλλαγές των διαδικασιών. Παρόμοια αντίδραση είχε και το προσωπικό στον όμιλο που μελετήθηκε, το οποίο παρουσίαζε αρνητική στάση στην ένταξη νέων διαδικασιών ή τη μερική διαφοροποίηση των ήδη υπάρχοντων διαδικασιών. Με το πέρασμα των χρόνων και την συνεχή εκπαίδευση και την δέσμευση της Διοίκησης, το προσωπικό αποκτούσε ολοένα και πιο θετική στάση απέναντι στις αλλαγές και στο νέο τρόπο λειτουργίας. Με αυτό το τρόπο η ΔΟΠ του ομίλου είναι σε συνεχή βελτίωση και εξέλιξη.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ για αυτό τον όμιλο κρίνεται επιτυχημένη, καθώς η Διοίκηση έχει ενεργό ρόλο στις διαδικασίες του ομίλου, είναι διαρκώς ενημερωμένη για τα δρώμενα των δυο ξενοδοχείων και λαμβάνονται σοβαρά οι απόψεις τόσο των στελεχών όσο και των εργαζομένων για τη βελτίωση τόσο των υπηρεσιών όσο και των οικονομικών δεικτών. Η Διοίκηση είναι κοντά στις λειτουργίες των ξενοδοχείων και προχωράει σε μικρές ή μεγάλες επενδύσεις προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που θέτει σε κάθε χρονιά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

BS EN ISO 9000 (2000), Quality Management Systems: Fundamentals & Vocabulary , London

Crosby P.B. (1984), Quality is free: the art of Hassle-free Management, New York, NY: NAL Penquin

Dale, B.G. (2003) Quality Costing, Managing quality, Malden, Mass, Oxford:Blackwell

Dale, B.G. (2003) Quality Management Systems, Managing quality, Malden, Mass, Oxford:Blackwell

Deming W. Edward, (1986), Out of Crisis

Gnuschke, J.E. (2007), The hospitality industry. Business perspectives, 19(1), p1-1

Hoyle D. (2007), Quality Management essentials, Oxford: Butterworth Heinemann

Jones P. & Lockwood A. (2004), the management of hotel operations: an innovative approach to the study of hotel management, London: Casell

Juran J. (2000a) how to think about quality. Juran's quality handbook, New York , Mc Graw-Hill

Juran J. (2000b) The quality improvement process. Juran's quality handbook, New York , Mc Graw-Hill

Juran J. (2000c) The quality control process. Juran's quality handbook, New York , Mc Graw-Hill

Knowles T. (1998), Hospitality management: an introduction, Harlow, Longman

Lewis R.C. , Chambers R.E. (2000), Marketing leadership in hospitality :foundations and practices, 3rd edition, New York, John Wiley and Sons

Munro-Faure L., Munro-FaureM.,(1992) Implementing Total Quality Management, Pitman

Oakland J.S. (2003), total quality management :text with cases, Oxford, Butterworth-Heinemann

Rawlings R.A.. (2008), Total quality management, Bloomington, Author House

Slack, Chambers, Johnston, (2007), Προγραμματισμός και έλεγχος, Διοίκηση παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, Αθήνα, Κλειδάριθμος

Tang X. , Wang M. , Wang S., (2007), a systemic methodology for quality control in the product development process. International journal of production research

Turusbekova, N., Broekhuis, M., Emans, B. J. M., & Molleman, E. (2007). The role of individual accountability in promoting quality management systems. Total Quality Management & Business Excellence, 18(5), 471-482.

Yang C. (2009), The refined Kano's model and its application. Total quality management

Zeithml, Prasuramn , Berry, (1990), Delivering Quality Service, New York, Free PPress

Γιαννοπούλου Γ. (2004), Η ολική ποιότητα στον τουρισμό, Εκδόσεις: Έλλη

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005α), Ορισμοί Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2η έκδοση), Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005β), Στρατηγική Σημασία ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2η έκδοση), Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005γ), Βασικά χαρακτηριστικά Deming, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2η έκδοση), Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005γ), Βασικά χαρακτηριστικά Deming, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2η έκδοση), Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005δ), Συμβολή και προσέγγιση Juran στην ΔΟΠ, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2η έκδοση), Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005ε), Στατιστικά εργαλεία στη ΔΟΠ, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2η έκδοση), Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη

Κέφης (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρία και πρότυπα, Κριτική

Κωσταγιόλας Π., Καϊτελίδου Δ., Χαντζοπούλου Μ., (2008), Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, Αθήνα, Παπασωτηρίου

http://tsioukras.blogspot.gr/2012/12/blog-post_2.html

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΔΟΠ ή Δ.Ο.Π. : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας