



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΥΦΕΣΗΣ**

του/της

ΑΝΤΩΝΙΑ ΣΚΛΑΒΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Φεβρουάριος 2013

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Άγγελο για την αμέριστη συμπαράσταση και κατανόηση που έδειξε κατά την διάρκεια των σπουδών μου. Η συμβολή του ήταν πολύτιμη και καθοριστική για την επιτυχή ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού αυτού.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Κατερίνα Γκοτζαμάνη για την καθοδήγηση, εποπτεία και την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η φιλοσοφία και οι πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχουν υιοθετηθεί τα τελευταία χρόνια από ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων παγκοσμίως, ως ένα αποτελεσματικό μέσο διαρκούς βελτίωσης της επιχειρησιακής απόδοσης. Ειδικά στον κλάδο των ξενοδοχείων, ο οποίος χαρακτηρίζεται από μία σειρά ιδιαιτεροτήτων, η ΔΟΠ διασφαλίζει την αποδοτική διαχείριση της ποιότητας, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα τους επιχειρησιακούς στρατηγικούς στόχους της διοίκησης. Επιπλέον, η έλευση της οικονομικής κρίσης, η οποία έχει επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στην κερδοφορία και τη βιωσιμότητα των ξενοδοχείων, καθιστά σήμερα περισσότερο από ποτέ αναγκαία την υιοθέτηση ολοκληρωμένων συστημάτων ΔΟΠ, ως ένα μέσο προσέλκυσης πελατών και μακροχρόνιας επιχειρησιακής αριστείας. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση της ΔΟΠ στον κλάδο των ξενοδοχείων και η μελέτη περίπτωσης του ξενοδοχείου Hyatt Regency Thessaloniki βάσει του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας EFQM. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το εν λόγω ξενοδοχείο αποτελεί μία περίπτωση βέλτιστης πρακτικής εφαρμογής ενός συστήματος ΔΟΠ.

Λέξεις κλειδιά: ΔΟΠ, ξενοδοχεία, διασφάλιση ποιότητας, Hyatt

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) philosophy and practices have been adopted in recent years by a significant number of companies worldwide, as an effective means of continuous improvement of business performance. Especially in the hotel industry, which is characterized by a number of peculiarities, TQM ensures efficient quality management, while supporting the strategic business goals set by top management. Moreover, the advent of the economic crisis, which had negative effects on hotels' profitability and survivability, makes adoption of integrated TQM systems necessary now more than ever, as a means of attracting customers and long-term operational excellence. Aim of this study is the examination of TQM in the hotel industry and the examination of a case study regarding Hyatt Regency Thessaloniki, under the EFQM model of business excellence. According to results, this hotel is a case of best practice implementation of a TQM system.

Keywords: TQM, hotels, quality assurance, Hyatt

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΔΟΠ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	7
Η ΔΟΠ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ	7
2.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	7
2.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	10
2.2.1 Η σημασία της μέτρησης και αξιολόγησης ποιότητας στα ξενοδοχεία.....	10
2.2.2 Εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης	12
2.3 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	15
2.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	19
2.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	27
ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ – ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	27
3.1 ΔΟΠ, ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	27
3.2 RITZ CARLTON – ΔΟΠ, ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	29
3.2.1 Άξονες ΔΟΠ	29
3.2.2 Πεδίο εφαρμογής	31
3.2.3 Συμπεράσματα και προτάσεις.....	33
3.3 KIMPTON HOTELS – ΔΟΠ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	34
3.3.1 Πιστότητα μέσω της ποιότητας	34
3.3.2 Πιστότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο	36
3.3.3 Το πρόγραμμα του Kimpton	37
3.3.4 Συμπεράσματα και προτάσεις.....	39
3.4 AIRLIE CENTER – ΔΟΠ, ΑΕΙΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	40
3.4.1 Βασικές αρχές του προγράμματος	40
3.4.2 Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και συμμετοχή στην κοινότητα.....	41
3.4.3 Χαρακτηριστικά υψηλής αποδοτικότητας.....	43
3.4.4 Συμπεράσματα και προτάσεις.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	46
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: HYATT REGENCY THESSALONIKI.....	46
4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	46
4.2 ΗΓΕΣΙΑ	47
4.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	50

4.4 ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	52
4.5 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ.....	53
4.5.1 Συστήματα κρατήσεων	53
4.5.2 Διαχείριση πελατειακών βάσεων.....	55
4.5.3 Μέτρηση ικανοποίησης	56
4.5.4 Διαχείριση παραπόνων	58
4.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	58
4.7 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	61
4.7.1 Σύστημα αξιολόγησης και μέτρησης απόδοσης.....	61
4.7.2 Εκπαίδευση	62
4.7.3 Έλεγχος και μέτρηση ικανοποίησης.....	63
4.7.4 Επιβράβευση.....	65
4.8 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	65
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης των οργανισμών και των επιχειρήσεων, βασιζόμενη στη διαχείριση της ποιότητας με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του συνδυασμού της αυξημένης συμμετοχής των εργαζόμενων, της βελτίωσης της ικανοποίησης του πελάτη, του χαμηλότερου κόστους, της συμμετοχής των προμηθευτών και των υπολοίπων ενδιαφερόμενων ομάδων και της δημιουργίας γενικότερου οργανωσιακού κλίματος συνεχούς βελτίωσης. Παράλληλα, η ΔΟΠ των υπηρεσιών αποτελεί ένα ξεχωριστό ερευνητικό μέρος της σύγχρονης βιβλιογραφίας και η ξεχωριστή αυτή αντιμετώπιση οφείλεται στο γεγονός πως η άυλη μορφή των υπηρεσιών καθιστά τον ορισμό της ποιότητας ένα δύσκολο εγχείρημα, ενώ παράλληλα η εμπειρία που σχετίζεται με την παροχή μίας υπηρεσίας υπόκειται σε υποκειμενικές υποθέσεις.

Επιπλέον, η ποιότητα στο χώρο της ξενοδοχίας και γενικότερο στον κλάδο της φιλοξενίας αποτελεί ένα ιδιαίτερο ζήτημα, το οποίο πρέπει να αναλύεται βάσει των ιδιαίτερων και ξεχωριστών χαρακτηριστικών του κλάδου. Έτσι, χαρακτηριστικά όπως η αυλότητα, η ετερογένεια, η δυνατότητα αλλοίωσης και η παράλληλη παραγωγή και κατανάλωση των υπηρεσιών, είναι κρίσιμα για τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται η ποιότητα. Η έννοια της ολικής ποιότητας αποτελεί πλέον έναν κρίσιμο παράγοντα της βιομηχανίας της φιλοξενίας, αναφερόμενη σε ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα που αποσκοπεί στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών σε ένα διαρκές επίπεδο χαμηλού κόστους. Έτσι, ένα σύστημα ολικής ποιότητας δεν αποτελεί ένα ξεχωριστό διαχειριστικό τμήμα ενός οργανισμού που επιδέχεται ξεχωριστής στρατηγικής αντιμετώπισης, αλλά, αντιθέτως, είναι ένα σύστημα που λειτουργεί οριζόντια σε όλα τα λειτουργικά τμήματα και τις υπηρεσίες μίας επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας το σύνολο των εργαζομένων.

Για τη μέτρηση, διαχείριση, αξιολόγηση και εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ στα ξενοδοχεία, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διαχείριση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) έχει αναπτύξει ένα σύστημα διασφάλισης χρήσης ποιοτικών και βιώσιμων πρακτικών από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρωπαϊκό χώρο. Το μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας EFQM αποτελεί ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων, χωρίς ωστόσο να

παρέχει επίσημη πιστοποίηση ποιότητας, αλλά προσφέρει βραβεία σε εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που κρίνονται πως αριστεύουν.

Το σύστημα αυτό αποτελείται από τις μεταβλητές της ηγεσίας, της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, της πολιτικής και στρατηγικής, των πόρων και των διαδικασιών, οι οποίες υπολογίζονται βάσει συστηματικών και μετρήσιμων τρόπων, ενώ παράλληλα αξιολογούνται τα αποτελέσματα της επιχειρησιακής λειτουργίας σύμφωνα με τα κριτήρια της ικανοποίησης του προσωπικού, της ικανοποίησης των πελατών και του αντίκτυπου στην κοινωνία. Τα αποτελέσματα αυτά αξιολογούνται βάσει τάσεων, βαθμού αντικειμενικής επίτευξης στόχων και συγκρίσεων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Σήμερα, ο κλάδος του τουρισμού, της φιλοξενίας και ειδικότερα της ξενοδοχίας διέρχεται ύφεσης, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε το 2009 από τις ΗΠΑ και επεκτάθηκε σε ολόκληρο τον ευρωπαϊκό χώρο. Ως αποτέλεσμα της κρίσης αυτής, ένα μεγάλο ποσοστό των σύγχρονων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν μείωση της κερδοφορίας, περιορισμό της πελατειακής βάσης και σοβαρά προβλήματα βιωσιμότητας και μακροχρόνιας ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό, η γενικότερη φιλοσοφία της ΔΟΠ και τα ειδικότερα συστήματα αποτελούν πολύτιμα εργαλεία στην προσπάθεια εξόδου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από την ύφεση, καθώς τα συστήματα αυτά όχι μόνο αυξάνουν την πιθανότητα επιτυχίας και μακροημέρευσης μέσω της βελτίωσης ποιότητας αλλά παράλληλα παρέχουν σημαντικές δυνατότητες μείωσης του κόστους και κατανάλωσης των επιχειρησιακών πόρων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της φιλοσοφίας ΔΟΠ στον κλάδο των ξενοδοχείων, η καταγραφή των χαρακτηριστικότερων περιπτώσεων εφαρμογής συστημάτων ΔΟΠ σε ξενοδοχεία παγκόσμιας εμβέλειας και η εξέταση της μελέτης περίπτωσης του ξενοδοχείου Hyatt Regency Thessaloniki βάσει του μοντέλου EFQM, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την εφαρμογή της φιλοσοφίας ΔΟΠ σε αυτήν την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η μεθοδολογία του ερευνητικού μέρους βασίστηκε σε ποιοτική έρευνα, μέσω της συλλογής πληροφόρησης από πλήθος πηγών και μέσω προσωπικής επικοινωνίας με την επιχείρηση.

Η παρούσα εργασία είναι δομημένη ως εξής: Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της ΔΟΠ, στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται το ζήτημα της ΔΟΠ στα ξενοδοχεία, με έμφαση στα θέματα της ποιότητας στον

ξενοδοχειακό κλάδο, της μέτρησης και αξιολόγησης της ποιότητας, των συστημάτων ΔΟΠ και της διασφάλισης ποιότητας στα ξενοδοχεία, ενώ παράλληλα καταγράφονται τα αποτελέσματα της προηγούμενης ερευνητικής βιβλιογραφίας αναφορικά με τη διαχείριση της ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στο τρίτο κεφάλαιο μελετάται το ζήτημα της εφαρμογής της ΔΟΠ σε σχέση με την οικονομική κρίση, μέσω της καταγραφής τριών περιπτώσεων ξενοδοχείων που εφαρμόζουν ανάλογα συστήματα, και συγκεκριμένα των Ritz Carlton, Airlie Center και Kimpton Hotels. Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται η εξέταση της μελέτης περίπτωσης του ξενοδοχείου Hyatt Regency Thessaloniki αναφορικά με την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ και βάσει του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας EFQM. Τέλος, καταγράφονται τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΔΟΠ

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αφορά ένα σύνολο ιδεών και πρακτικών που απαιτεί την αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων και τμημάτων ενός οργανισμού, με σκοπό την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών (Dale, 1994). Ο Powell (1995) αναφέρει πως η ΔΟΠ είναι μία συγκεκριμένη προσέγγιση επιχειρησιακής λειτουργίας που αποσκοπεί στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής λειτουργίας, μέσω της εφαρμογής μεθόδων και τεχνικών σε όλο το φάσμα των σύγχρονων οργανισμών. Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοένα εξελισσόμενο σύστημα, αποτελούμενο από πρακτικές, εργαλεία και εκπαιδευτικές μεθόδους για τη διοίκηση των οργανισμών σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, παρέχοντας υψηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών και βελτιώνοντας την απόδοση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Ωστόσο, η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ΔΟΠ απαιτεί μία αντίστοιχη εταιρική κουλτούρα, η οποία σύμφωνα με τους Dale et al (2001) θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την επίτευξη της αυξημένης ικανοποίησης των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της συμμετοχής όλων των εργαζομένων.

Η σύγχρονη ΔΟΠ, προερχόμενη από τις αρχές της διοίκησης ποιότητας στις βιομηχανίες της Ιαπωνίας από τη δεκαετία του 1950, οι οποίες στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό από τις ΗΠΑ ενισχύοντας της παραγωγικότητά τους ανέπτυξαν μία σχολή για τη βελτίωση της ποιότητας στις επιχειρήσεις, αποτελεί ένα από τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία διοίκησης των σύγχρονων οργανισμών. Παράλληλα με την ανάπτυξη της ΔΟΠ στην Ιαπωνία, οι πρακτικές της άρχισαν να λαμβάνουν ιδιαίτερη προσοχή τα επόμενα χρόνια και στις ΗΠΑ και αργότερα στην Ευρώπη. Ο Αμερικάνος οικονομολόγος Feigenbaum (1991) σημειώνει πως η ΔΟΠ είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα ενσωμάτωσης, ανάπτυξης, διατήρησης και βελτίωσης της ποιότητας σε έναν οργανισμό, έτσι ώστε να επιτρέπεται η εμπορία και η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Σήμερα,

σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Πιστοποίησης (ISO, 1994), η διοίκηση της ποιότητας ορίζεται ως η ευθύνη όλων των επιπέδων της διοίκησης ενός οργανισμού και η εφαρμογή της αφορά όλα τα μέλη του.

Τα σύγχρονα συστήματα ΔΟΠ διέρχονται τεσσάρων βασικών διαστάσεων: του οργανωσιακού κλίματος ποιότητας, των μεθόδων, των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων ποιότητας. Οι διαστάσεις αυτές είναι αλληλένδετες και χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένα στοιχεία, εκ των οποίων τα σημαντικότερα είναι η εστίαση στον πελάτη, η εμμονή στην ποιότητα, η επιστημονική της προσέγγιση, η μακροχρόνια οργανωσιακή δέσμευση, η ομαδική εργασία, η συνεχής βελτίωση των συστημάτων, η εκπαίδευση και η επιστημονική κατάρτιση, ο έλεγχος και η εποπτεία, η ενότητα του επιχειρησιακού σκοπού και η συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων (Goetsch & Davis, 1994).

Τα οφέλη της ΔΟΠ είναι πολλαπλά και εντοπίζονται τόσο στην ενδογενή όσο και στην εξωγενή οργανωσιακή λειτουργία. Τα εξωγενή οφέλη κατά κύριο λόγο είναι οικονομικά και αναφέρονται στη μείωση του κόστους και του χρόνου παραγωγής, καθώς και στην αύξηση της αποδοτικότητας και του μεριδίου αγοράς. Το κύριο οικονομικό όφελος των πρακτικών ΔΟΠ, σύμφωνα με το Hansen (2001), είναι η αύξηση της αναλογίας κέρδους/κόστους, καθώς το κέρδος αυξάνεται μέσω της εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών και της βελτίωσης των υπαρχόντων, της μείωσης του χρόνου διάθεσης, της αύξησης του πελατολογίου, της βελτίωσης της φήμης και της χρήσης των εγκαταστάσεων, ενώ από την άλλη πλευρά το κόστος μειώνεται. Παράλληλα, τα οφέλη της ΔΟΠ δεν είναι μόνο οικονομικά αλλά αναφέρονται στη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Παραδειγματικά, ο Kano (1994) σημειώνει πως η ΔΟΠ έχει δυο σημαντικές θετικές επιδράσεις: πρώτον, την παραγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών που συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία, και δεύτερον, τη βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων και της εργασιακής ζωής.

Ωστόσο, παρά τα οφέλη των συστημάτων ΔΟΠ, υφίστανται και ορισμένα εμπόδια για την επιτυχή εφαρμογή τους. Σύμφωνα με τους Lascelles & Dale (1994), τα σημαντικότερα εξ αυτών είναι η φύση της ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς, καθώς οι βασικές αρχές της ΔΟΠ απαιτούν μετασχηματιστική ηγεσία για την ενδυνάμωση της ποιότητας σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, ο φόβος της αλλαγής, διότι η οργανωσιακή αλλαγή από τα παραδοσιακά επιχειρησιακά πρότυπα σε πιο σύγχρονες οργανωσιακές μορφές απαιτεί σημαντική προσπάθεια, και η

ακαταλληλότητα των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων αναφορικά με τη διευκόλυνση της ενίσχυσης της ποιότητας. Ως προς το τελευταίο στοιχείο, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η φιλοσοφία της ΔΟΠ απαιτεί το συνδυασμό της τεχνικής επαγγελματικής κατάρτισης με τη συνεχή εκπαίδευση και ενίσχυση των εργαζομένων. Τέλος, η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που σχετίζονται με την εφαρμογή της ΔΟΠ εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη διαθεσιμότητα σχετικής, αξιόπιστης και αντικειμενικής πληροφόρησης και επικοινωνίας σε έναν οργανισμό.

Η ΔΟΠ των υπηρεσιών αποτελεί ένα ξεχωριστό ερευνητικό μέρος της σύγχρονης βιβλιογραφίας και ερευνητικό άξονα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς ο ξενοδοχειακός κλάδος σχετίζεται με την παροχή υπηρεσιών. Η ξεχωριστή αυτή αντιμετώπιση οφείλεται στο γεγονός πως η ύλη μορφή των υπηρεσιών καθιστά τον ορισμό της ποιότητας ένα δύσκολο εγχείρημα, ενώ παράλληλα η εμπειρία που σχετίζεται με την παροχή μίας υπηρεσίας υπόκειται σε υποκειμενικές υποθέσεις. Σύμφωνα με τον Oakland (1993), η ποιότητα των υπηρεσιών συχνά ορίζεται από αντιληπτούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων της ανταποκρισιμότητας στις ανάγκες του πελάτη, της ευγένειας και φιλικότητας του προσωπικού, της ταχείας επίλυσης παραπόνων και καταγγελιών και της ατμόσφαιρας του καταστήματος. Εκτός αυτών, η αντιληπτή ποιότητα στις υπηρεσίες εξαρτάται από το χρόνο, δηλαδή το πόσο περιμένει ο πελάτης για την παροχή της υπηρεσίας, καθώς και από τη συνέπεια, δηλαδή το βαθμό στον οποίο η υπηρεσία είναι η ίδια κάθε φορά.

Παρόλες ωστόσο τις δυσκολίες αναφορικά με τον ορισμό και τη διαχείριση της ποιότητας στις υπηρεσίες, οι σύγχρονες πρακτικές ΔΟΠ εφαρμόζονται κατά κόρον στους αντίστοιχους οργανισμούς και διερευνώνται συστηματικά από τη σύγχρονη ερευνητική βιβλιογραφία, ενώ παράλληλα η ευαισθητοποίηση προς τις αρχές της αυξάνεται συνεχώς, δεδομένου του έντονου ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο, της ταχείας μετάδοσης της τεχνολογικής γνώσης και της ενίσχυσης της ευαισθησίας και συνειδητοποίησης των καταναλωτών απέναντι στην ποιότητα των υπηρεσιών. Οι Talib et al (2010), διερευνώντας τα συστήματα ΔΟΠ στον τομέα των υπηρεσιών, χαρακτηριστικά αναφέρουν πως η ΔΟΠ αποτελεί μία προσέγγιση βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης κατά την προσπάθειά της να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών, λειτουργώντας παράλληλα ως μία σημαντική πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προσφέροντας τις απαραίτητες βάσεις για την επίτευξη της αριστείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΔΟΠ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

2.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η αντίληψη της ποιότητας στον κλάδο των υπηρεσιών καθορίζεται βάσει των προσδοκιών των πελατών, ενώ σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο των Lewis & Boom (1983), η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί ένα μέτρο του κατά πόσο καλά το επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας αντιστοιχεί στις προσδοκίες των καταναλωτών σε σταθερή βάση. Με άλλα λόγια, πριν την αγορά μίας υπηρεσίας ο πελάτης έχει ορισμένες προσδοκίες αναφορικά με τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της, τις οποίες συγκρίνει μετά την αγορά της και μέσω αυτής της διαδικασίας, διαμορφώνεται η αντιληπτή ποιότητα μίας υπηρεσίας. Η ποιότητα είναι ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας της διοίκησης και του μάρκετινγκ, αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των ερευνητών αναφορικά με την ακριβή εννοιολογική της προσέγγιση. Ο Garvin (1998), προσεγγίζοντας τον όρο της ποιότητας, αναφέρει πως η υψηλή ποιότητα προσδιορίζεται από τους ίδιους τους καταναλωτές, περιγράφοντας μία πελατοκεντρική άποψη, σύμφωνα με την οποία ο πελάτης είναι αυτός που αποφασίζει τι αποτελεί ποιοτικό χαρακτηριστικό βάσει της καταλληλότητας, της χρησιμότητας και της προοπτικής που αυτό αποδίδει στην παρεχόμενη υπηρεσία.

Η ποιότητα στο ξενοδοχειακό κλάδο και γενικότερο στον κλάδο της φιλοξενίας αποτελεί ένα ιδιαίτερο ζήτημα, το οποίο πρέπει να αναλύεται βάσει των ιδιαίτερων και ξεχωριστών χαρακτηριστικών του κλάδου. Έτσι, χαρακτηριστικά όπως η αϋλότητα, η ετερογένεια, η δυνατότητα αλλοίωσης και η παράλληλη παραγωγή και κατανάλωση των υπηρεσιών, είναι κρίσιμα για τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται η ποιότητα (Lugosi, 2007). Οι Parasuraman et al (1985) υποστηρίζουν πως η ποιότητα των υπηρεσιών εντοπίζεται μέσω της σύγκρισης μεταξύ των αναγκών των καταναλωτών και της αντίληψής τους σχετικά με αυτό που πρέπει να προσφερθεί (προσδοκίες) και με αυτό που τελικά παρέχεται (απόδοση). Επίσης, ο Gronroos (1985) επισημαίνει πως οι πελάτες αξιολογούν όχι μόνο το αποτέλεσμα της υπηρεσίας που παρέχεται, δηλαδή την τεχνική της πλευρά, αλλά και την ίδια τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, δηλαδή της λειτουργική της ποιότητα.

Παραδειγματικά, σε ένα εστιατόριο ξενοδοχείου, η ποιότητα του φαγητού που προσφέρεται αποτελεί την τεχνική άποψη της ποιότητας, ενώ ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται ο πελάτης από το προσωπικό του εστιατορίου αποτελεί τη λειτουργική ποιότητα, οι οποίες επηρεάζουν παράλληλα την αντιληπτή συνολική ποιότητα της υπηρεσίας.

Ο κλάδος των ξενοδοχείων χαρακτηρίζεται από ορισμένα ιδιαίτερα στοιχεία, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την οριοθέτηση, μέτρηση και διαχείριση της ποιότητας. Αρχικά, οι υπηρεσίες της φιλοξενίας κατά βάση καταναλώνονται στο σημείο παραγωγής τους, γεγονός που καθιστά τον έλεγχο του αποτελέσματος ένα δύσκολο εγχείρημα (Barnes, 1995). Ακόμη, η ποιότητα στις υπηρεσίες των ξενοδοχείων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία του πελάτη, η οποία αφορά ένα βίωμα που συμβαίνει όταν μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του σκόπιμα για να ενσωματώσει τους πελάτες του σε μία διαδικασία που αξίζει να μείνει στη μνήμη τους (Pine & Gilmore, 1998). Για παράδειγμα, σε θεματικά εστιατόρια και σε εξαιρετικά πολυτελή ξενοδοχεία, οι υπηρεσίες που παρέχονται συνδέονται με την εμπειρία ενός μοναδικού βιώματος. Επίσης, οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες συνήθως περιλαμβάνουν υψηλό βαθμό συμμετοχής του καταναλωτή για τη δημιουργία αλυσίδας αξίας, ενώ ο βαθμός αυτός συμμετοχής επηρεάζει καίρια την ποιότητα και τα αντιληπτά της χαρακτηριστικά.

Ένα από τα διασημότερα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της ποιότητας στον κλάδο των υπηρεσιών, γενικότερα, και στο ξενοδοχειακό κλάδο, ειδικότερα, είναι αυτό των Parasuraman et al (1985), οι οποίοι κατέγραψαν αρχικά τα χαρακτηριστικά της αντιληπτής ποιότητας των υπηρεσιών και σε δεύτερο λόγο τα κενά (“gaps”), τα οποία καθορίζονται για τη μέτρηση της ποιότητας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, καλούμενο ως SERVQUAL (Service Quality) οι Zeithaml et al (1990) πρότειναν πως τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες στη διαμόρφωση των προσδοκιών και των αντιλήψεών τους περί ποιότητας αντιστοιχούν στις παρακάτω διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών:

- ✓ Τα υλικά στοιχεία, όπως είναι η φυσική ένδειξη, το προσωπικό, τα μέσα επικοινωνίας και η φυσική παρουσία των εγκαταστάσεων
- ✓ Η αξιοπιστία, δηλαδή η ικανότητα παροχής της υπηρεσίας αξιόπιστα και με ακρίβεια
- ✓ Η ανταποκρισιμότητα, δηλαδή η προθυμία υποστήριξης του πελάτη

- ✓ Η ασφάλεια, η γνώση και η ευγένεια του προσωπικού, αλλά και η ικανότητά του να δημιουργεί εμπιστοσύνη
- ✓ Η ενσυναίσθηση, δηλαδή η παροχή εξατομικευμένης φροντίδας στους πελάτες

Το μοντέλο SERVQUAL υποθέτει πως ο καταναλωτής αξιολογεί την ποιότητα των υπηρεσιών ως εμπειρία του αποτελέσματος μεταξύ της διαφοράς αναμενόμενης και αντιληπτής υπηρεσίας, υπογραμμίζοντας τις βασικές απαιτήσεις της ποιότητας και προσδιορίζοντας τα πέντε κενά που επιφέρουν την αποτυχία. Τα κενά αυτά, τα οποία είναι το αποτέλεσμα αναντιστοιχιών και αντιφάσεων κατά τη διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας, είναι τα παρακάτω (Zeithaml et al, 1990):

- ✓ Το κενό αντίληψης της διαχείρισης, καθώς οι αντιλήψεις των διευθυντών αναφορικά με τις προσδοκίες του πελάτη μπορεί να διαφοροποιούνται από τις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες τους, με αποτέλεσμα η διοίκηση να αντιλαμβάνεται τις προσδοκίες της ποιότητας ανακριβώς
- ✓ Το κενό των προδιαγραφών της ποιότητας, καθώς αποκλίσεις στις προδιαγραφές αυτές σημαίνουν πως ακόμα και αν οι ανάγκες των καταναλωτών είναι γνωστές και καθορισμένες δεν μπορούν να μεταφραστούν σε κατάλληλα στοιχεία της αντιληπτής ποιότητας
- ✓ Το κενό κατά την παροχή της υπηρεσίας, το οποίο αναφέρεται στην απόδοση των υπηρεσιών και υποδηλώνει πως οι προδιαγραφές της ποιότητας δεν πληρούνται κατά το στάδιο παραγωγής και παράδοσης της υπηρεσίας
- ✓ Το κενό της επικοινωνίας, το οποίο δείχνει πως η παραχθείσα υπηρεσία δεν αναδεικνύεται κατάλληλα από τις διαδικασίες της επικοινωνίας
- ✓ Το κενό της αντιληπτής ποιότητας της υπηρεσίας, το οποίο είναι αποτέλεσμα της υπολειπόμενης ποιότητάς της σε σχέση με τις προσδοκίες των πελατών. Σύμφωνα με τους Brogowicz et al (1990) το κενό αυτό είναι το πιο σημαντικό για τη διαμόρφωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Οι Zeithaml & Bitner (2003) αναφέρουν πως για τη διαχείριση της ποιότητας, είναι σημαντική η διαχείριση των προαναφερθέντων κενών ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις της ποιότητας όλων των ενδιαφερόμενων μερών, δηλαδή των

στελεχών διοίκησης , του προσωπικού και των πελατών. Έτσι, η ποιότητα αποτελεί ουσιαστικά ένα αποτέλεσμα, το οποίο μετράται από τη διαφορά μεταξύ των αντιλήψεων των πελατών και των αντίστοιχων προσδοκιών τους.

2.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

2.2.1 Η σημασία της μέτρησης και αξιολόγησης ποιότητας στα ξενοδοχεία

Η έννοια της ολικής ποιότητας αποτελεί πλέον έναν κρίσιμο παράγοντα της βιομηχανίας της φιλοξενίας, αναφερόμενη σε ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα που αποσκοπεί στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών σε ένα διαρκές επίπεδο χαμηλού κόστους. Έτσι, ένα σύστημα ολικής ποιότητας δεν αποτελεί ένα ξεχωριστό διαχειριστικό τμήμα ενός οργανισμού που επιδέχεται ξεχωριστής στρατηγικής αντιμετώπισης, αλλά, αντιθέτως, είναι ένα σύστημα που λειτουργεί οριζόντια σε όλα τα λειτουργικά τμήματα και τις υπηρεσίες μίας επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας το σύνολο των εργαζομένων. Εκτός αυτού, ένα σύστημα ΔΟΠ επεκτείνεται σε όλη την οργανωσιακή αλυσίδα αξίας προς τα πίσω και προς τα εμπρός για να συμπεριλάβει όλους τους συμμετέχοντες της εφοδιαστικής και της καταναλωτικής αλυσίδας. Για να είναι αυτό εφικτό, ένα σύστημα ΔΟΠ πρέπει να προσανατολίζεται στη διαρκή οργανωσιακή αλλαγή και μάθηση, ως σημεία κλειδιά για την επιτυχία.

Συνεπώς, η ΔΟΠ στον τομέα της φιλοξενίας αποτελεί μία συμμετοχική διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους εργαζόμενους να λειτουργήσουν ομαδικά με σκοπό την εκπλήρωση των προσδοκιών όλων των επισκεπτών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο Walker (2010) σημειώνει πως μία επιτυχημένη ξενοδοχειακή επιχείρηση που εφαρμόζει συστήματα ΔΟΠ θα πρέπει να προσλαμβάνει και να χρησιμοποιεί διαχειριστές που είναι σε θέση να δημιουργούν ενθαρρυντικά και συμμετοχικά εργασιακά περιβάλλοντα, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να αποτελούν μέρος της αποστολής του οργανισμού, του καθορισμού και της υλοποίησης των στόχων. Υπό το ίδιο πρίσμα, οι Λαλούμης & Κατσώνη (2010) υποστηρίζουν πως η εφαρμογή των συστημάτων ΔΟΠ στον τομέα της φιλοξενίας θα πρέπει να υποκινούν και να εμπνέουν το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών, ώστε να αποκτάται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και

για τον τουριστικό κλάδο, εν γένει. Η τελευταία διαπίστωση είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς αναδεικνύει την ολιστική προσέγγιση της ΔΟΠ εντός και εκτός του οργανωσιακού πλαισίου της.

Η διασφάλιση της ποιότητας στο πλαίσιο της ΔΟΠ εξαρτάται από δύο σημαντικούς τομείς, το σχεδιασμό της παρεχόμενης υπηρεσίας και τον έλεγχο ποιότητας κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας. Οι Evans & Lindsay (2010) επισημαίνουν πως ο έλεγχος αυτός πρέπει να επιτελείται καθ' όλη τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας και να υποβοηθείται με κάποιο εργαλείο ή μέθοδο μέτρησης και ελέγχου. Έτσι, ο έλεγχος της ποιότητας οφείλει να προσανατολίζεται προς το αποτέλεσμα παροχής της υπηρεσίας και να μετρά εκείνα τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που είναι πραγματικά χρήσιμα και πολύτιμα για τους τελικούς χρήστες. Σύμφωνα με το Reyad (2005) η αξιολόγηση της ποιότητας σε ένα σύστημα ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο πρέπει να βασίζεται στη γνώση του προσωπικού αναφορικά με τη μεθοδολογία ελέγχου, καθώς και στη δέσμευσή του σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών, ώστε να εξασφαλίζει την ικανοποίηση των επισκεπτών σε όλη τη διάρκεια της διαμονής.

Συνολικά, οι Hayes et al (2011) περιγράφουν την έννοια της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο ως τη συνεπή παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τα αναμενόμενα πρότυπα ποιότητας. Παράλληλα, το επίπεδο της ποιότητας είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την εμπειρία του επισκέπτη και το αντιληπτό βίωμά του κατά τη διάρκεια της διαμονής του σε ένα ξενοδοχείο, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός πως οι σύγχρονες τάσεις τουρισμού υποθέτουν ένα πρότυπο επισκέπτη, ο οποίος είναι πρόθυμος να πληρώσει περισσότερο για μία υπηρεσία που υπερβαίνει τις προσδοκίες του. Με τη δημιουργία αξίας για τον επισκέπτη, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί με επιτυχία το πελατολόγιό της, δεδομένου ότι η προσέλκυση νέων πελατών είναι χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία. Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη τον αυξημένο ανταγωνισμό των σύγχρονων ξενοδοχείων, τον αυξημένο αριθμό απαιτητικών πελατών και την τάση ενίσχυσης των δικαιωμάτων των καταναλωτών, εν γένει, η διασφάλιση της ποιότητας αποκτά ακόμα περισσότερη βαρύτητα. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η μέτρηση και αξιολόγησης της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εφαρμογής συστημάτων ΔΟΠ στα ξενοδοχεία. Για να είναι, ωστόσο, αυτή αποτελεσματική, θα πρέπει αρχικά να μετρά τα κατάλληλα μεγέθη. Σύμφωνα με το Walker (2010), τα μεγέθη αυτά είναι:

- ✓ Η εξυπηρέτηση των επισκεπτών

- ✓ Οι διαδικασίες παροχής των ξενοδοχειακών υπηρεσιών
- ✓ Η εφαρμογή των αντίστοιχων συστημάτων
- ✓ Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

Η αυτό-αξιολόγηση της ποιότητας από την ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι εξαιρετικά σημαντική για την αναγνώριση, τον εντοπισμό και την επίλυση των αντίστοιχων προβλημάτων. Σύμφωνα με το Σωτηριάδη (2006), η συστηματική μέτρηση, αξιολόγηση και ανάλυση της ποιότητας στο πλαίσιο ενός συστήματος ΔΟΠ μπορεί να οδηγήσει σε ένα ευρύ φάσμα πλεονεκτημάτων για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως είναι ο εντοπισμός των ξενοδοχειακών δραστηριοτήτων που επιδέχονται βελτίωσης, η αναγνώριση του βαθμού αντιστοίχισης των προσδοκιών των επισκεπτών με τις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω της σύγκρισης των αποτελεσμάτων της αντιληπτής ποιότητας, ο έλεγχος του ανταγωνισμού και η δημιουργία μίας βάσης για την ανάπτυξη των μελλοντικών στρατηγικών.

2.2.2 Εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης

Η μέτρηση της ποιότητας σε ένα σύστημα ΔΟΠ αποτελεί μία μακροπρόθεσμη διαδικασία. Για το λόγο αυτό, ενέχει ένα κόστος, το οποίο ωστόσο θεωρείται «ευπρόσδεκτο», αν αναλογιστεί κανείς το αντίστοιχο κόστος της κακής ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών για την αντίστοιχη επιχείρηση. Το κόστος αυτό της αξιολόγησης και μέτρησης μπορεί να αφορά διοικητικές δαπάνες ή δαπάνες προσωπικού, κόστος ευκαιρίας, λόγω της σπατάλης εργασιακού χρόνου του προσωπικού και εξωτερικό κόστος, το οποίο συνδέεται με την πιθανότητα αποτυχίας της μεθόδου μέτρησης και αξιολόγησης (Johns, 1997). Για το λόγο αυτό, τα στελέχη διοίκησης των ξενοδοχείων όταν αποφασίζουν να εφαρμόσουν οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης ποιότητας θα πρέπει να υπολογίζουν την αναλογία κόστους-οφέλους. Οι Kariki & Tatarı (2006) αναφέρουν πως ο υπολογισμός αυτής της αναλογίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εξίσωσης του κόστους μη-ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών (“non-quality cost”) και τους κόστους της αξιολόγησης με τα οφέλη που προέρχονται από τη μείωση του κόστους λειτουργίας, καθώς και το ποσοστό επιστροφής επισκεπτών είτε λόγω προηγούμενης διαμονής που κρίθηκε ικανοποιητική είτε λόγω δημιουργίας φήμης (“word of mouth recommendation”).

Τα γνωστότερα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο κατά την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ είναι τα εξής:

- ✓ Το μοντέλο αντιληπτής ποιότητας υπηρεσιών (Perceived Quality Service Model – PQSM)
- ✓ Το μοντέλο των πέντε κενών (Five Gap Model)
- ✓ Το εργαλείο SERVQUAL
- ✓ Η Τεχνική Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Technique – CRIT)

Το μοντέλο αντιληπτής ποιότητας, το οποίο αναπτύχθηκε αρχικά από τον Gronroos το 1990, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση και τον εντοπισμό εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν την αντιληπτή ποιότητα μίας υπηρεσίας. Το εργαλείο αυτό προσεγγίζει ολιστικά την ποιότητα, η οποία θεωρείται ότι επηρεάζεται άμεσα από τις μεθόδους τουριστικού μάρκετινγκ, από τις μεταβλητές του βιώματος διαμονής σε ένα ξενοδοχείο, από την εταιρική του εικόνα, από τις επιρροές της φήμης και της διαφήμισης, και, φυσικά, από τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις του επισκέπτη. Αν η αντιληπτή ποιότητα αξιολογηθεί πως ισούται με την αναμενόμενη μέσω σχετικών ερωτήσεων (π.χ. Τι είδους ξενοδοχειακές υπηρεσίες παρέχει η επιχείρηση;) τότε εκτιμάται πως το σύστημα ΔΟΠ έχει διαχειριστεί ορθά.

Το μοντέλο των πέντε κενών (Parasuraman et al, 1994), όπως αυτό αναπτύχθηκε και στην προηγούμενη υποενότητα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αποτελεί ένα πελατοκεντρικό εργαλείο που καθορίζει τους στόχους της ΔΟΠ και επεξηγεί τις διαδικασίες υποστήριξης της παροχής των υπηρεσιών. Σύμφωνα με αυτό το εργαλείο, η αξιολόγηση της ποιότητας επηρεάζεται από τα κενά που υπάρχουν σε πέντε κατηγορίες αναμενόμενης και αντιληπτής ποιότητας. Ο εντοπισμός πιθανού χάσματος στις κατηγορίες αυτές υποθέτει πως υφίσταται έλλειμμα ποιότητας, το οποίο στη συνέχεια θα πρέπει να διευθετηθεί κατάλληλα. Για παράδειγμα, αν εντοπιστεί κενό ανάμεσα στις αντιληπτές ανάγκες των επισκεπτών του ξενοδοχείου από τα στελέχη διοίκησης και στις πραγματικές ανάγκες, τότε αυτό υποδεικνύει πως η στρατηγική της επιχείρησης δεν έχει διαχειριστεί σωστά το πελατολόγιό της και θα πρέπει να αναδιαμορφώσει είτε το είδος των υπηρεσιών είτε το στόχο-αγοράς που έχει θέσει κατά την ανάπτυξη του σχεδίου μάρκετινγκ.

Το εργαλείο SERVQUAL είναι μία μέθοδος αξιολόγησης της ποιότητας εσωτερικά και εξωτερικά. Η εσωτερική μέτρηση της ποιότητας επιτελείται μέσω της

αξιολόγησης διάφορων αντικειμενικών κριτηρίων ποιότητας, όπως είναι οι τεχνικές προδιαγραφές, τα πρότυπα πιστοποίησης, η λειτουργική ποιότητα, η αποδοτικότητα του προσωπικού κ.ά., από αντίστοιχες μεθοδολογίες. Η γνωστότερη εξ αυτών είναι η SERVQUAL Technique (Edvardsson et al, 1994), μέσω της οποίας αξιολογούνται τα βασικότερα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (απτότητα, αξιοπιστία, ανταποκρισιμότητα, ασφάλεια, ενσυναίσθηση) με βαθμολογίες από το 1 μέχρι το 5 ανάμεσα στα προαναφερθέντα πέντε κενά της προηγούμενης μεθόδου. Η εξωτερική μέτρηση αξιολογεί τις υποκειμενικές προσδοκίες, ανάγκες και εμπειρίες των επισκεπτών (αναμενόμενη ποιότητα, ποιότητα βιώματος, αντιληπτή ποιότητα), συνήθως μέσω μεθόδων περιστατικών (Incident-Based methods).

Τέλος, η τεχνική κρίσιμων περιστατικών (CRIT) βασίζεται στη διερεύνηση ενός μικρού και αντιπροσωπευτικού δείγματος επισκεπτών αναφορικά με τις αντιλήψεις τους για την ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών σε διάφορες «στιγμές της αλήθειας» (Kariki, 2012). Τα αποτελέσματα αυτών των διερευνήσεων συλλέγονται σε βάθος χρόνου και παρέχουν χρήσιμη πληροφόρηση για την ανάπτυξη των υπηρεσιών, τη διεύρυνση του πεδίου μάρκετινγκ και τις μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας. Με τη μέθοδο αυτή, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι σε θέση να εντοπίσουν άμεσα τα προβλήματα των επισκεπτών και να τα επιλύσουν με σχετικά ευέλικτο τρόπο.

Εκτός των παραπάνω επίσημων εργαλείων, υπάρχει και ένας επιπλέον αριθμός μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης της ποιότητας στον κλάδο των ξενοδοχείων, εκ των οποίων οι σημαντικότερες είναι οι εξής (Kariki, 2012):

- ✓ Ερωτηματολόγια έρευνας βαθμού ικανοποίησης
- ✓ Η μέθοδος του «μυστικού επισκέπτη», όπου ένας κρυφός πελάτης διαμένει σε ένα ξενοδοχείο για να ελέγξει το επίπεδο της ποιότητας και να αναφέρει τα αποτελέσματα στη διοίκηση
- ✓ Έρευνες αγοράς, οι οποίες αξιολογούν διάφορες κρίσιμες μεταβλητές, όπως είναι ο ανταγωνισμός και η τιμολογιακή πολιτική
- ✓ Εκθέσεις ελέγχου από ανεξάρτητους εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελεγκτές
- ✓ Προφορικά ή γραπτά παράπονα και καταγγελίες
- ✓ Εκθέσεις αυτοαξιολόγησης από τα στελέχη διοίκησης, το προσωπικό ή άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. μέτοχοι)

- ✓ Εργαλεία συγκριτική αξιολόγησης (benchmarking), τα οποία ουσιαστικά αφορούν μεθόδους σύγκρισης μίας επιχείρησης με αντίστοιχες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές (best-in-class επιχειρήσεις)

2.3 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η εφαρμογή των συστημάτων ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο συμπεριλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα μηχανισμών διασφάλισης και πιστοποίησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο διασημότερος εξ αυτών είναι, φυσικά, η ταξινόμηση των ξενοδοχείων σύμφωνα με την κατηγορία τους βάσει ενός αριθμού αντικειμενικών κριτηρίων. Για την ταξινόμηση αυτή χρησιμοποιούνται δύο κατηγορίες κριτηρίων, τα φυσικά μέτρα, όπως είναι ο αριθμός δωματίων, και τα ποιοτικά μέτρα, όπως είναι η ποιότητα του πρωινού ή των υποστηρικτικών υπηρεσιών (π.χ. εστιατόριο, πισίνα). Τα αντικειμενικά αυτά συστήματα διασφάλισης και πιστοποίησης ποιότητας είναι εξαιρετικά χρήσιμα όχι μόνο για την ενημέρωση των εν δυνάμει επισκεπτών και την αντικειμενική πληροφόρηση όλων των ενδιαφερόμενων, αλλά και για τις ίδιες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς μία αντικειμενική κατηγοριοποίηση δημιουργεί ένα ασφαλές επιχειρησιακό περιβάλλον, ενισχύοντας τις επενδύσεις, την ορθολογική χρηματοδότηση και την κατάλληλη κατανομή των διαθέσιμων εσωτερικών και εξωτερικών πόρων.

Οι ετικέτες ποιότητας περιλαμβάνουν το σύστημα κατηγοριοποίησης των αστεριών, σύμφωνα με το οποίο τα ξενοδοχεία βαθμολογούνται από ένα μέχρι πέντε αστέρια. Παρόμοιο σύστημα με αυτό των αστεριών είναι το Αμερικάνικο σύστημα Diamond Program, βάσει του οποίου τα ξενοδοχεία βαθμολογούνται από ένα μέχρι και πέντε διαμάντια. Επίσης, η διασφάλιση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιτελείται και διαμέσου των προτύπων ποιότητας ISO από το Διεθνή Οργανισμό Πιστοποίησης, καθώς και μέσω οικολογικών σημάτων, όπως είναι τα «πράσινα σήματα» (“green labels”), τα οποία πιστοποιούν τη χρήση φιλικών προς το περιβάλλον μεθόδων και γενικότερα τρόπους περιβαλλοντικής διαχείρισης ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων. Ειδικότερα αναφορικά με τα πρότυπα πιστοποίησης ISO, τα σημαντικότερα εξ αυτών για τον κλάδο των ξενοδοχείων είναι τα ISO 9000:2000 και ISO 9001:2008 (διαχείριση ποιότητας), EN ISO 14001 (περιβαλλοντική διαχείριση), και ISO 22000:2005 (διαχείριση ασφάλειας τροφίμων).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί και μηχανισμός πιστοποίησης HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), βάσει του οποίου πιστοποιείται η ποιότητα και η ασφάλεια τροφίμων και ποτών από φυσικούς, χημικούς και μικροβιολογικούς κινδύνους. Η εφαρμογή των προτύπων HACCP για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι υποχρεωτική από το κοινοτικό δίκαιο και αποτελεί έναν από τους βασικότερους μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας των συμπληρωματικών υπηρεσιών των εστιατορίων, του πρωινού, των μπαρ του ξενοδοχείου κλπ. Επίσης, υπάρχουν και λιγότερο επίσημοι τρόποι διασφάλισης ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, οι οποίοι κυρίως βασίζονται στις υποκειμενικές απόψεις των επισκεπτών (“reviews”) και υπάρχουν, κυρίως, διαδικτυακά. Τέτοια παραδείγματα είναι οι ιστοσελίδες tripadvisor.com και booking.com.

Ακόμη, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διαχείριση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) έχει αναπτύξει ένα σύστημα διασφάλισης χρήσης ποιοτικών και βιώσιμων πρακτικών από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρωπαϊκό χώρο. Το μοντέλο Επιχειρησιακής Αριστείας EFQM αποτελεί ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων, χωρίς ωστόσο να παρέχει επίσημη πιστοποίηση ποιότητας, αλλά προσφέρει βραβεία σε εκείνες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς που κρίνονται πως αριστεύουν. Το σύστημα αυτό αποτελείται από τις μεταβλητές της ηγεσίας, της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, της πολιτικής και στρατηγικής, των πόρων και των διαδικασιών, οι οποίες υπολογίζονται βάσει συστηματικών και μετρήσιμων τρόπων, ενώ παράλληλα αξιολογούνται τα αποτελέσματα της επιχειρησιακής λειτουργίας σύμφωνα με τα κριτήρια της ικανοποίησης του προσωπικού, της ικανοποίησης των πελατών και του αντίκτυπου στην κοινωνία. Τα αποτελέσματα αυτά αξιολογούνται βάσει τάσεων, βαθμού αντικειμενικής επίτευξης στόχων και συγκρίσεων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Επίσης, ένας ιδιαίτερα δημοφιλής μηχανισμός διασφάλισης ποιότητας είναι τα Αμερικάνικα βραβεία Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA), τα οποία ισχύουν για όλους τους κλάδους και είναι συμβατά με άλλες πρωτοβουλίες βελτίωσης ποιότητας, όπως είναι το πρότυπο πιστοποίησης ISO 9000 και το μοντέλο Six Sigma. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την απονομή των βραβείων αυτών είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ηγεσία, η εστίαση στην αγορά και τους καταναλωτές, η εστίαση στους ανθρώπινους πόρους, οι διαδικασίες και τα

επιχειρησιακά αποτελέσματα. Ανάλογης φιλοσοφίας είναι και τα Καναδικά βραβεία ποιότητας, τα οποία ισχύουν για όλους τους οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Στον παρακάτω Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα κριτήρια της φιλοσοφίας ΔΟΠ βάσει των βραβείων MBNQA και του μοντέλου EQA.

Πίνακας 1 ΔΟΠ, MBNAQA, EQA

MBNAQA/EQA Κριτήρια	MBNAQA/EQA Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας
Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δέσμευση Ανώτερης Διοίκησης ✓ Συμμετοχή Ανώτερης Διοίκησης ✓ Κοινές Αξίες ✓ Πάθος για αριστεία ✓ Έμπνευση, Καθοδήγηση και Υποστήριξη ✓ Κοινωνική Υπευθυνότητα
Πολιτική & Στρατηγική	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Εφαρμογή διαδικασιών ποιότητας ✓ Στρατηγικός Σχεδιασμός ✓ Έλεγχος απόδοσης ✓ Σχεδιασμένη ανάπτυξη και εφαρμογή ✓ Σχέδια ποιότητας
Εστίαση στον Πελάτη	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Έλεγχος ποιότητας ✓ Πελατειακές σχέσεις ✓ Πελατειακή ικανοποίηση ✓ Έρευνα αγοράς
Πληροφόρηση & Ανάλυση	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διαχείριση προμηθευτών ✓ Αξιολόγηση απόδοσης προμηθευτών ✓ Βελτίωση συνεταιρισμών ✓ Συγκριτική ανάλυση ✓ Μέτρα οργανωσιακής απόδοσης
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ✓ Συμμετοχικό εργασιακό περιβάλλον ✓ Εργασιακή ικανοποίηση και ευημερία
Διαχείριση διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διαχείριση, Σχεδιασμός, Εφαρμογή διαδικασιών ✓ Αξιολόγηση διαδικασιών ✓ Διαδικασίες προϊόντων/υπηρεσιών ✓ Διαδικασίες προμηθευτών/συνεργιών
Επιχειρησιακά Αποτελέσματα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ικανοποίηση ενδιαφερόμενων μερών ✓ Αποτελέσματα πελατών και αγοράς ✓ Οικονομικά αποτελέσματα ✓ Αποτελέσματα Ανθρώπινων Πόρων ✓ Αποτελέσματα οργανωσιακής απόδοσης

Επιπροσθέτως, η εταιρία The Leading Hotels of the World (LHW), απαριθμώντας γύρω στα 450 μέλη παγκοσμίως σε περισσότερες από 80 χώρες,

αποτελεί έναν διάσημο οργανισμό που βραβεύει τα καλύτερα ξενοδοχεία και θέρετρα του κόσμου. Τα βραβεία αυτά, τα οποία κατά βάση προσανατολίζονται στον πολυτελή τουρισμό, απονέμονται βάσει αυστηρών κριτηρίων ποιότητας σύμφωνα με μηχανισμούς αξιολόγησης τύπου «κρυφού επισκέπτη», κατά την οποία ένας μυστικός πελάτης του κρινόμενου ξενοδοχείου επιβλέπει κρυφά όλα τα επίπεδα λειτουργίας, συλλέγει τη σχετική πληροφόρηση κατά τη διάρκεια του ελέγχου και, ακολούθως, την αποθηκεύει σε εμπιστευτική βάση δεδομένων. Η πληροφοριακή αυτή βάση παρέχει ολοκληρωμένα στοιχεία συγκριτικής αξιολόγησης των πολυτελών ξενοδοχείων ανά τον κόσμο και με τον τρόπο αυτό οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τις σχετικές υπηρεσίες ανάλογα με τον προορισμό και τις ανάγκες τους.

Χρήσιμοι μηχανισμοί διασφάλισης ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι και το σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των πληροφοριών (ISO 27001:2005), το σύστημα ασφάλειας για την υγεία στους χώρους εργασίας (OHSAS 18001), το οικολογικό σήμα ποιότητα Green Key και το σήμα ολικής ποιότητας Q. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το τελευταίο, το οποίο έχει θεσπιστεί από την Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού, και η απονομή του αποσκοπεί στην πιστοποίηση της ποιότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης βάσει των ελβετικών κριτηρίων, τα οποία θεωρούνται τα αυστηρότερα στην Ευρώπη. Η ένταξη ενός ξενοδοχείου στο σύστημα Q προϋποθέτει την ύπαρξη υπεύθυνου ποιότητας (Quality Coach) και η αξιολόγηση για την απονομή του σήματος γίνεται βάσει διάφορων κριτηρίων που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, την επιχειρησιακή λειτουργία, το στρατηγικό σχεδιασμό, τις αλυσίδες εξυπηρέτησης των φιλοξενουμένων και άλλα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Τέλος, το οικολογικό σήμα Green Key απονέμεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που πληρούν μία σειρά οικολογικών απαιτήσεων που σχετίζονται με την εξοικονόμηση ενέργειας και την περιβαλλοντική διαχείριση. Το δίκτυο Green Key, το οποίο ιδρύθηκε από τον οργανισμό Foundation for Environmental Education (FEE), περιλαμβάνει πολλές ευρωπαϊκές χώρες και απονέμει το αντίστοιχο σήμα σε τουριστικές επιχειρήσεις βάσει των λεγόμενων «περιβαλλοντικών αποτυπωμάτων» που αναφέρονται σε κριτήρια περιβαλλοντικής διαχείρισης, οικονομίας ενέργειας και νερού, διαχείρισης απορριμμάτων, καθαρισμού, τροφίμων, πράσινων εκδηλώσεων, διαχείρισης επιχειρησιακής μονάδας, εσωτερικού κλιματισμού, πληροφόρησης πελατών, συμμετοχής προσωπικού, στάθμευσης και χώρων πρασίνου.

2.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα ζητήματα βιωσιμότητας, απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κερδοφορίας και συνολικής επιτυχίας των σύγχρονων ξενοδοχείων. Σκοπός της εφαρμογής των συστημάτων ΔΟΠ σε όλους τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών είναι η συνεχής βελτίωση και η επίτευξη της αριστείας σε όλα τα ζητήματα επιχειρησιακής λειτουργίας. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ, σύμφωνα με τους Denis & Rodney (2002), βασίζεται στις ακόλουθες αρχές:

- ✓ Η πρόληψη είναι καλύτερη της θεραπείας
- ✓ Η ποιότητα είναι αποτέλεσμα της πληρότητας των προδιαγραφών της
- ✓ Η ποιότητα πρέπει να διαχειρίζεται βάσει των κατάλληλων προτύπων
- ✓ Η παροχή «ελαττωματικών» υπηρεσιών πρέπει να ελαχιστοποιείται
- ✓ Η επιχειρησιακή στρατηγική πρέπει να προσανατολίζεται στη συνεχή βελτίωση
- ✓ Πρέπει να υπάρχει υψηλός βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στην οργανωσιακή λειτουργία

Ειδικά στον κλάδο των ξενοδοχείων, οι Tenner & De Toro (1992) αναφέρουν πως η εφαρμογή της ΔΟΠ προϋποθέτει την κατάλληλη εταιρική κουλτούρα και το ανάλογο επιχειρηματικό πνεύμα, συμμετοχικό στυλ διοίκησης, υψηλό βαθμό δέσμευσης στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενεργητική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, υποστήριξη της οργανωσιακής δομής με τους απαιτούμενους πόρους και χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΔΟΠ στο ξενοδοχειακό κλάδο:

«είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται και των μεθόδων που εφαρμόζονται με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των επισκεπτών, την παράλληλη υποκίνηση του προσωπικού και τη μεγιστοποίηση της χρήσης των διαθέσιμων πόρων στο χαμηλότερο δυνατό κόστος» (Σωτηριάδης, 2000).

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στον τομέα των ξενοδοχείων είναι μία συνεχής προσπάθεια επίτευξης της υψηλότερης ποιότητας στο χαμηλότερο κόστος, ενώ σύμφωνα με το Χρήστου (2000), τα οφέλη της είναι πολλαπλά, συμπεριλαμβανομένων της μεγιστοποίησης της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων, του αυξημένου βαθμού συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων ξενοδοχειακών τμημάτων, της μείωσης του αριθμού παραπόνων των επισκεπτών, της

ικανοποίησης των αναγκών τους, της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της συνολικής εικόνας της επιχείρησης και της ελαχιστοποίησης των λαθών, ως αποτέλεσμα της εξάλειψης του κόστους ανάκτησης.

Σύμφωνα με τους Jones & Merricks (2007), η στρατηγική των ξενοδοχείων που βασίζονται στη φιλοσοφία της ΔΟΠ περιλαμβάνει έναν αριθμό συγκεκριμένων βημάτων: (1) την ανάπτυξη μίας δήλωσης εταιρικής αποστολής, (2) τη διεξαγωγή μίας μελέτης επιχειρηματικών ευκαιριών, (3) την επικοινωνία του μηνύματος της ποιότητας, (4) την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, (5) την εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές και τις μεθόδους βελτίωσης ποιότητας, (6) τον καθορισμό κύκλων ποιότητας, και, (7) τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των επισκεπτών. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η ΔΟΠ στον τομέα των ξενοδοχείων αποτελεί μία διαφορετική προσέγγιση των εναλλακτικών στρατηγικών ποιότητας, καθώς είναι μία ολιστική προσέγγιση που προϋποθέτει τη συμμετοχή όλης της επιχειρησιακής οργάνωσης και απαιτεί την ενδυνάμωση του προσωπικού και στη συμμετοχή του στις διαδικασίες λήψης και εφαρμογής των αποφάσεων.

Οι πρακτικές της ΔΟΠ έχουν εφαρμοστεί σε μεγάλο βαθμό στον κλάδο των ξενοδοχείων, καθώς πολλά από αυτά τα τελευταία χρόνια έχουν επιχειρήσει να εφαρμόσουν τις απαιτήσεις της ΔΟΠ στη λειτουργία τους, εστιάζοντας ωστόσο κατά κύριο λόγο στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Παρά τις προσπάθειες αυτές, κατά τα προηγούμενα χρόνια λίγα ξενοδοχεία κατάφεραν να γίνουν αυτό που περιγράφεται ως «ΔΟΠ ξενοδοχείο» (“TQM hotel”) (Breiter & Bloomquist, 1998), διότι άλλα ξενοδοχεία απέτυχαν να τηρούν τα βασικά κριτήρια της ΔΟΠ, ενώ άλλα απλά εγκατέλειψαν την προσπάθεια. Για παράδειγμα, σε μία έρευνα του Roberts το 1995, καταγράφηκε πως μόνο το 15% των ξενοδοχείων υιοθετούν συνειδητά τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Παρόλα αυτά, τα οφέλη των πρακτικών ΔΟΠ για τα ξενοδοχεία είναι επαρκώς καταγεγραμμένα. Σε ένα ιδιαίτερα γνωστό μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον Partlow (1996), τα οφέλη της ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο διακρίνονται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην ικανότητα του ξενοδοχείου ως ολότητα, και στην επάρκεια και αποδοτικότητα της επαφής των επισκεπτών και του προσωπικού. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η επίτευξη των προτύπων αξιολόγησης και ο υψηλότερος βαθμός δέσμευσης στις αρχές της ποιότητας και στην ικανοποίηση των πελατών οδηγεί σε υψηλότερη επάρκεια των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και άρα σε μεγαλύτερο βαθμό πιστότητας των επισκεπτών.

Σήμερα, η πολυπλοκότητα και η παγκοσμιοποίηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, καθώς και η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος έχουν φέρει τη ΔΟΠ στο επίκεντρο της προσοχής ως ένα διοικητικό εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον ξενοδοχειακό κλάδο (Eraqi, 2006). Εξαιτίας της δημοτικότητας της ΔΟΠ στον τομέα της μεταποίησης και των υπηρεσιών τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η βιομηχανία της φιλοξενίας συνεχίζει να υιοθετεί τις σχετικές αρχές της ΔΟΠ, καθώς διάφορες πρακτικές της, όπως η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση, η καινοτομία, η κατάρτιση και η διαχείριση έργων, έχουν αποδειχτεί πως συσχετίζονται σημαντικά και θετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Claver-Cortes et al, 2008). Πιο συγκεκριμένα, ο Brotherton (2004) έχει αποδείξει πως ειδικά οι πρακτικές της εκπαίδευσης και συνεχούς κατάρτισης του προσωπικού, οι μέθοδοι πληροφόρησης και ανάλυσης, ο πελατοκεντρισμός και η συνεχής βελτίωση αποτελούν τις κρισιμότερες πρακτικές της ΔΟΠ στα ξενοδοχεία.

Σε άλλες μελέτες, οι Sila & Ebrahimpour (2003), διερευνώντας και συγκρίνοντας τις πρακτικές ΔΟΠ σε τρία ξενοδοχεία πολυτελείας των ΗΠΑ, αποδεικνύουν πως η ηγεσία, η εστίαση στην αγορά και τον επισκέπτη και η χρήση σύγχρονων εργαλείων πληροφόρησης και ανάλυσης αποτελούν τις τρεις πιο σημαντικές μεταβλητές της ΔΟΠ. Ομοίως, οι Keating & Harrington (2003), σε μία ανασκόπηση της εφαρμογής ενός προγράμματος για την ποιότητα σε ξενοδοχεία της Ιρλανδίας, υποστηρίζουν πως ο υποστηρικτικός ρόλος της διοίκησης, τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού και η ενίσχυση της αλυσίδας αξίας είναι ζωτικής σημασίας για την ποιότητα και τη βιωσιμότητα του αντίστοιχου κλάδου.

Πιο πρόσφατα, οι Alvarez et al (2012), εξετάζοντας τις μεθόδους ΔΟΠ σε ξενοδοχεία της Ισπανίας στην περιοχή της Βασκίας με μακρά παράδοση στον τομέα του τουρισμού, εντοπίζουν πως τα περισσότερα από αυτά εφαρμόζουν στρατηγικές ΔΟΠ που έχουν σχεδιαστεί εντός της επιχείρησης. Οι Talib et al (2012), διερευνώντας το ίδιο ζήτημα σε ξενοδοχεία της Ινδίας, καταδεικνύουν πως όλες οι εξεταζόμενες πρακτικές ΔΟΠ αλληλοεξαρτώνται, ενώ οι σημαντικότερες εξ αυτών αναδεικνύονται η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, η εστίαση στον πελάτη, ο σχεδιασμός των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και των σχετικών προϊόντων, η καινοτομία, η γενικότερη κουλτούρα ποιότητας και η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Σημαντικό εύρημα της εν λόγω έρευνας είναι πως η λιγότερο

επιδρούμενη πρακτική ΔΟΠ στη συνολική ποιότητα των ξενοδοχείων είναι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Παράλληλα, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως μία από τις κρισιμότερες αιτίες του μεγάλου ενδιαφέροντος του κλάδου των ξενοδοχείων αναφορικά με την εφαρμογή των πρακτικών ΔΟΠ αποτελεί η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στον κλάδο, λαμβάνοντας βέβαια υπόψη πως η βιομηχανίας της φιλοξενίας από τη φύση της βασίζεται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία επηρεάζει σε μέγιστο βαθμό την αντίστοιχη αποδοτικότητα. Ειδικά σε ότι αφορά τον ανταγωνισμό, τα ξενοδοχεία σήμερα βρίσκονται σε καλύτερη θέση να ανταγωνιστούν ως διεθνείς προορισμοί, δεδομένου μάλιστα πως οι επισκέπτες είναι πλέον περισσότερο απαιτητικοί και ένα μεγάλο μέρος τους χαρακτηρίζεται από ανελαστικότητα ως προς την τιμή (Costa, 2004). Η τελευταία διαπίστωση είναι εξαιρετικά κρίσιμη για τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής των σύγχρονων ξενοδοχείων, καθώς όλο και περισσότεροι τουρίστες εστιάζουν στην ποιότητα παρά στο σχετικό κόστος. Υπό αυτό το πρίσμα, η ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σχετίζεται άμεσα με τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αναζήτηση της διαφοροποιημένης ξενοδοχειακής υπηρεσίας.

Ως εκ τούτου, η ποιότητα επηρεάζει την αποδοτικότητα προκαλώντας όχι μόνο εσωτερικές επιπτώσεις μέσω των σχετικών διαδικασιών, αλλά και εξωτερικές, μέσω των μηχανισμών της αγοράς (Antony et al, 2004). Έτσι, από τη μία πλευρά, οι εσωτερικές επιδράσεις σχετίζονται με την εσωτερική λειτουργία των ξενοδοχείων, επιφέροντας αυξημένη ανταγωνιστικότητα, κερδοφορία μέσω διαδικασιών προτυποποίησης, μείωση των αποβλήτων, αποτελεσματικότερες υπηρεσίες, αυξημένη παραγωγικότητα, λιγότερα παράπονα και λάθη. Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικές επιδράσεις αναφέρονται στις επιπτώσεις της ποιότητας στο βαθμό ικανοποίησης των επισκεπτών, στη ζήτηση, στις αυξημένες κρατήσεις, στο μεγαλύτερο σχετικό μερίδιο αγοράς, στη βελτίωση της εικόνας, στην προσέλκυση τουριστών και στη διατήρηση αποτελεσματικών τουριστικών σχέσεων.

Βέβαια, το επίπεδο και το είδος των προαναφερθέντων επιδράσεων διαφοροποιείται σημαντικά ανάμεσα στα ξενοδοχεία, καθώς επηρεάζεται από πλήθος μεταβλητών. Οι Claver-Cortes et al (2008) υποστηρίζουν πως ο βαθμός δέσμευσης στη φιλοσοφία και τις πρακτικές ΔΟΠ αυξάνεται ανάλογα με τους διαθέσιμους κεφαλαιακούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίοι με τη σειρά του εξαρτώνται από την κατηγορία, το μέγεθος,

τις εγκαταστάσεις και το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους. Σε κάθε περίπτωση, όσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση στις αρχές τις ΔΟΠ τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο αποδοτικότητας. Οι ίδιοι ερευνητές, σε μία γενικότερη θεώρηση της ΔΟΠ στα ξενοδοχεία, καταγράφουν τις σημαντικότερες διαστάσεις της, οι οποίες είναι:

- ✓ Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης στην ποιότητα
- ✓ Απόλυτη γνώση και πληροφόρηση σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των επισκεπτών
- ✓ Συνεργασία με τους προμηθευτές για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- ✓ Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το προσωπικό
- ✓ Ενθάρρυνση και παρακίνηση των εργαζομένων
- ✓ Συμμετοχή του προσωπικού σε όλη την αλυσίδα αξίας της υπηρεσίας
- ✓ Συμμόρφωση με τους ποιοτικούς στόχους και διόρθωση αποκλίσεων
- ✓ Εταιρική κουλτούρα που εστιάζει στην ποιότητα

2.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των ξενοδοχείων αποτελεί ένα από τα ζητήματα που έχουν ερευνηθεί κατά κόρον στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Σε αρχικές έρευνες της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι Gundersen et al (1996) αναφέρουν πως τα στελέχη διοίκησης των ξενοδοχείων κατά τη διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας αντιμετωπίζουν δύο βασικά προβλήματα, πρώτον, δεν γνωρίζουν ποια είναι τα στοιχεία που οι επισκέπτες θεωρούν ως σημαντικότερα αναφορικά με την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών τους, και, δεύτερον, δεν έχουν στα χέρια τους τα κατάλληλα και αξιόπιστα εργαλεία για να αξιολογήσουν τις διαστάσεις της ποιότητας. Οι Spinelli & Cavanos (2000) βρίσκουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό ικανοποίησης των επισκεπτών και του προσωπικού των ξενοδοχείων, καταγράφοντας πως τα σημαντικότερα στοιχεία της αντιληπτής ποιότητας είναι η καθαριότητα, η ποιότητα του φαγητού και η τιμή των υπηρεσιών, ενώ οι Raymond & Choi (2001) εντοπίζουν πως οι κρισιμότεροι παράγοντες επιλογής ενός ξενοδοχείου για δεύτερη φορά είναι κατά σειρά η ποιότητα του προσωπικού, τα χαρακτηριστικά του δωματίου, οι γενικές παροχές, οι παροχές για επαγγελματίες, η τιμή και η ασφάλεια.

Επίσης, ο Akbaba (2005) υποστηρίζει πως ο ρόλος της ποιότητας είναι κρίσιμος για την επιτυχία ενός ξενοδοχείου, ενώ τα στελέχη διοίκησης θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν με ακρίβεια τις ανάγκες των επισκεπτών, καθώς και τις αντιληπτές διαστάσεις της ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει πως αυτοί που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους έχουν υψηλότερες προσδοκίες αναφορικά με τις διαστάσεις της «βολικότητας», της «ασφάλειας», των «υλικών χαρακτηριστικών», της «επάρκειας» και της «εξατομικευμένης φροντίδας». Ο Kandampully (2000) στην Αυστραλία εντοπίζει πως σε περιόδους υπερβάλλουσας ζήτησης ξενοδοχειακών υπηρεσιών η αντίστοιχη ποιότητα τείνει να μειώνεται και για το λόγο αυτό οι εταιρίες του κλάδου θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις καταναλωτικές ανάγκες κατά την ανάπτυξη των στρατηγικών τους. Ωστόσο, ένας σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της αντιληπτής ποιότητας είναι και τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά των επισκεπτών (Atilgan et al, 2003), όπως και το γενικότερο τουριστικό περιβάλλον της περιοχής, το οποίο μπορεί να επηρεάζει τη δημιουργικότητα και ποιότητα του προσωπικού των ξενοδοχείων και των αντίστοιχων υπηρεσιών (Eraqui, 2006).

Αναφορικά με τη χρήση του μοντέλου SERVQUAL, οι Juwaheer & Ross (2003) καταλήγουν στο συμπέρασμα πως το σημαντικότερο κενό της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι αυτό ανάμεσα στο βαθμό ενσυναίσθησης του προσωπικού και στις προσδοκίες των επισκεπτών, και οι Nadire & Hussain (2005), εξετάζοντας την ποιότητα σε ξενοδοχεία της Κύπρου, επισημαίνουν πως οι Ευρωπαίοι επισκέπτες είναι οι πιο απαιτητικοί σε ζητήματα ποιότητας, επιβεβαιώνοντας με τον τρόπο αυτό τη βαρύτητα της πολιτισμικής καταγωγής. Ακόμη, οι Chen et al (2008) σημειώνουν πως η αντιληπτή ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών διαφοροποιείται σύμφωνα με την κατηγορία του ξενοδοχείου, καθώς οι επισκέπτες έχουν διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες ανάλογα με το ξενοδοχείο που διαμένουν, ενώ οι Jonsson & Devonish (2009) αναφέρουν ως σημαντικό παράγοντα της ποιότητας τις αντιλήψεις των στελεχών διοίκησης καθώς και τις εφαρμοζόμενες οργανωσιακές στρατηγικές.

Αναφορικά με τις ιδιαίτερες διαστάσεις της ποιότητας, οι Lun & Allan (2004), ερευνώντας ξενοδοχεία στη Βραζιλία, καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι σημαντικότερες εξ αυτών κατά σειρά είναι η περιοχή, η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα του room service και η ποιότητα των εστιατορίων που λειτουργούν εντός των ξενοδοχείων. Ομοίως, ο Jones (1997) αποδεικνύει πως οι σημαντικότερες μεταβλητές της αντιληπτής ποιότητας είναι η καθαριότητα, η καλή

εξυπηρέτηση, η ασφάλεια και η τοποθεσία, ενώ ο Barbosa (2007) αναφέρει πως ο βαθμός ικανοποίησης των επισκεπτών εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την αυθεντικότητα της φροντίδας τους και τη φιλικότητα του προσωπικού. Οι Crick & Spenser (2011) επιβεβαιώνουν τα παραπάνω ευρήματα, καταγράφοντας ως σημαντικότερες μεταβλητές της ποιότητας την εγκαρδιότητα του προσωπικού του ξενοδοχείου, την καθαριότητα, την ασφάλεια, τις υπηρεσίες των εστιατορίων και του Διαδικτύου, ενώ ο Luk (1997) διαφοροποιεί τους επισκέπτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους, καθώς αυτοί επηρεάζονται κυρίως από την τοποθεσία του ξενοδοχείου και τις τιμές διαμονής.

Επιπροσθέτως, οι McCaina & Shiang-Lih (2005) επισημαίνουν πως ο βαθμός ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών επηρεάζεται σημαντικά από τη γεωγραφική τοποθέτηση των ξενοδοχείων και τη φυσική παρουσία των εγκαταστάσεων, ενώ οι O'Neill & Charters (2000) καταγράφουν ως βασικότερες μεταβλητές της ποιότητας την καθαριότητα, το περιβάλλον του ξενοδοχείου, τις υπηρεσίες των εστιατορίων, την τιμή και τις συνοδευτικές υπηρεσίες, όπως είναι η διεξαγωγή εκδηλώσεων και τοπικών εκδρομών. Προς την ίδια κατεύθυνση, η Duarte (2006) βρίσκει πως ο βαθμός αφοσίωσης των επισκεπτών σε ένα ξενοδοχείο επηρεάζεται καθοριστικά από τον αντίστοιχο βαθμό ικανοποίησης, ο οποίος με τη σειρά του εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη συμπεριφορά του προσωπικού. Τέλος, οι Kim et al (2004) επισημαίνουν πως σημαντικό στοιχείο της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών σήμερα είναι οι υπηρεσίες του πρωινού. Σε μία σύνοψη των προαναφερθέντων, παρακάτω παρουσιάζονται τα συστατικά της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, σύμφωνα με το μοντέλο των Blesic et al (2011):

- ✓ Απότητα (βολική τοποθεσία, ελκυστικότητα εξωτερικών και εσωτερικών εγκαταστάσεων, καταλληλότητα ενημερωτικών δελτίων, μενού και άλλων επικοινωνιακών μέσων, ποιότητα, υγιεινή και εύρος φαγητών και ποτών, καθαριότητα, κατάλληλη συμπεριφορά προσωπικού, δυνατότητα οργάνωσης ψυχαγωγικών εκδηλώσεων, κατάλληλες εγκαταστάσεις αναψυχής και συνοδευτικών υπηρεσιών)
- ✓ Αξιοπιστία (παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών έγκαιρα, εξατομικευμένα και οργανωμένα)
- ✓ Υπευθυνότητα και ανταποκρισιμότητα (προθυμία εξυπηρέτησης και επίλυσης προβλημάτων έγκαιρα, υψηλός βαθμός προσβασιμότητας των επισκεπτών στο αρμόδιο προσωπικό χωρίς καθυστέρηση)

- ✓ Ασφάλεια (ευγένεια, επαγγελματισμός και επαγγελματική γνώση του προσωπικού, παροχή αισθήματος προσωπικής και οικονομικής ασφάλειας)
- ✓ Ενσυναίσθηση (εξατομικευμένη και πελατοκεντρική εξυπηρέτηση, κατανόηση, ειλικρίνεια του προσωπικού)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ – ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

3.1 ΔΟΠ, ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η σημαντικότητα της εφαρμογής των αρχών και των πρακτικών της ΔΟΠ στα ξενοδοχεία βασίζεται στο γεγονός πως η ποιότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποδοτικότητα. Παράλληλα, η αποδοτικότητα, η οποία σχετίζεται τόσο με τον περιορισμό του κόστους όσο και με τη βελτίωση της ποιότητας, καθίσταται ως ένας από τους κρισιμότερους παράγοντες επιτυχίας και βιωσιμότητας για τα ξενοδοχεία σε περιόδους κρίσης. Είναι προφανές πως όταν το μερίδιο αγοράς συρρικνώνεται, οι καταναλωτές έχουν μειωμένη αγοραστική δύναμη και μικρότερο διαθέσιμο εισόδημα και ο ανταγωνισμός εντατικοποιείται, τότε ο ρόλος που διαδραματίζει η ποιότητα είναι ζωτικής σημασίας για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση. Συνεπώς, η αποδοτικότητα, σε όρους κόστους, συσχετίζεται άμεσα με την ποιότητα, και, άρα, η διαχείρισή της, μέσω των πρακτικών της ΔΟΠ, είναι εξαιρετικά σημαντική.

Οι Antony et al (2004) υποστηρίζουν πως ειδικά στον κλάδο των ξενοδοχείων, το ενδιαφέρον της διοίκησης πρέπει να εστιάζει στην ποιότητα, διότι αυτή έχει άμεση σχέση με την αποδοτικότητα, σημειώνοντας πως σήμερα, τα ξενοδοχεία βρίσκονται σε θέση να ανταγωνιστούν με ευνοϊκότερους όρους σε διεθνείς προορισμούς, καθώς ο παγκόσμιος ανταγωνισμός έχει αυξηθεί όχι μόνο μεταξύ των προορισμών αλλά μεταξύ των μονάδων διαμονής. Κατά συνέπεια, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών τους, έχουν τη δυνατότητα σε περιόδους κρίσης και εγχώριας οικονομικής αβεβαιότητας να προσφεύγουν προς την προσέλκυση ξένων επισκεπτών, ως μία διέξοδο από την ύφεση και ως μία επιχειρηματική ευκαιρία αύξησης και διαφοροποίησης του πελατολογίου τους, και άρα του μεριδίου αγοράς τους. Σε αυτό, θα πρέπει να προστεθεί πως σήμερα οι επισκέπτες πολλών ξενοδοχείων, στο πλαίσιο του τουρισμού πολυτελείας και των εναλλακτικών ειδών τουρισμού, εμφανίζονται να

είναι λιγότερο ευαίσθητοι προς την τιμή των υπηρεσιών παρά προς την ποιότητά τους.

Σύμφωνα με τον Costa (2004), η διεθνής αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων έχει καταστήσει τη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω της βελτιστοποίησης της ποιότητας ως τον κρισιμότερο παράγοντα της επιτυχίας, της διαφοροποίησης και της επιχειρησιακής αριστείας. Άρα, η ποιότητα μπορεί να επηρεάσει την αποδοτικότητα στον κλάδο των ξενοδοχείων μέσω δύο διαφορετικών αλλά αλληλοσυμπληρούμενων καναλιών:

- I. Μέσω των επιπτώσεων στην εσωτερική λειτουργία των ξενοδοχείων, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους λειτουργίας, την ενίσχυση της αντίστοιχης ποιότητας και τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών λειτουργίας, και
- II. Μέσω των εξωτερικών επιδράσεων στην αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, οι εσωτερικές επιδράσεις στην απόδοση σχετίζονται με την εσωτερική λειτουργία των ξενοδοχείων και αναφέρονται στην αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της αποδοτικότητας, τη μείωση του κόστους και τον περιορισμό των αποβλήτων. Με τον τρόπο αυτό, η ποιότητα μπορεί να βελτιώσει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας, καθώς και τα επίπεδα κερδοφορίας μέσω της τυποποίησης των εσωτερικών διαδικασιών, της αποτελεσματικότερης παροχής υπηρεσιών και του περιορισμού των λαθών. Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικές επιπτώσεις στην απόδοση σχετίζονται με την επιπτώσεις της ενισχυμένης ποιότητας στην ικανοποίηση των επισκεπτών και άρα στη ζήτηση, η οποία μεταφράζεται σε αυξημένες πωλήσεις, σε αυξημένο μερίδιο αγοράς, στη διατήρηση άριστων πελατειακών σχέσεων, στην προσέλκυση νέων τουριστών και στην ενίσχυση της φήμης και της εταιρικής εικόνας. Συμπερασματικά, είναι προφανές πως η δέσμευση μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης στις αρχές της ΔΟΠ επηρεάζει κρίσιμα την απόδοσή της εντός του κλάδου λειτουργίας της.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η διαχείριση της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο βασίζεται στις υποκειμενικές απόψεις των πελατών, και, άρα, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη πως ο βαθμός στον οποίον η ποιότητα γίνεται αντιληπτή από τον επισκέπτη αποτελεί το σημείο αναφοράς για ένα σύστημα ΔΟΠ. Ακολουθώντας αυτήν την σκέψη, πολλοί ερευνητές, εξετάζοντας τη διαχείριση της ποιότητας στα ξενοδοχεία, έχουν εστιάσει αποκλειστικά στις απόψεις των πελατών τους (Chi & Gursoy, 2009; Yilmaz, 2009). Βάσει αυτής της μεθόδου, οι Knutson et al

(2009) αναφέρουν πως οι κυριότεροι παράγοντες ΔΟΠ σε ένα ξενοδοχείο που σχετίζονται με την ικανοποίηση των επισκεπτών είναι το περιβάλλον, ο βαθμός προσβασιμότητας στις εγκαταστάσεις, η αξία της διαμονής και οι συνοδευτικές υπηρεσίες που προσθέτουν αξία σε αυτήν. Ακόμη, πολλοί ερευνητές εξετάζουν τη συνεισφορά της πιστοποίησης της ποιότητας, για παράδειγμα μέσω ISO (Claver et al, 2006) και της εφαρμογής του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας EFQM (Ribeiro, 1999) για τη διερεύνηση των σημαντικότερων μεταβλητών της ΔΟΠ αναφορικά με τη διαχείριση της ποιότητας. Συνοπτικά, είναι κατανοητό πως τα συστήματα ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο επηρεάζουν σημαντικά αλλά μέσω πολλαπλών καναλιών τη διαχείριση της ποιότητας, όπως θα αναλυθεί παρακάτω, μέσω των επιχειρησιακών περιπτώσεων που θα αναλυθούν.

3.2 RITZ CARLTON – ΔΟΠ, ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

3.2.1 Αξονες ΔΟΠ

Το ξενοδοχείο Ritz Carlton, το οποίο είναι το πρώτο και μοναδικό που έχει βραβευθεί δύο φορές με το βραβείο Malcolm Baldrige, αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής εφαρμογής ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο. Το Ritz Carlton διαθέτει μία ειδική ομάδα στελεχών για τη διαχείριση της ποιότητας, η οποία σπαταλάει περίπου το ¼ του χρόνου για τη συζήτηση και επίλυση ζητημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα. Έτσι, εβδομαδιαίες συναντήσεις λαμβάνουν χώρα σε κάθε ξενοδοχείο, όπου ζητήματα που αφορούν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, την ικανοποίηση των επισκεπτών, την κερδοφορία και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην ανάπτυξη της βιομηχανίας συζητούνται διεξοδικά. Στο σύστημα αυτό ΔΟΠ, το βασικό στοιχείο είναι το ικανό και καταρτισμένο προσωπικό, το οποίο είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις εκάστοτε ανάγκες των επισκεπτών και να ανταποκρίνεται άμεσα σε αυτές. Οι κυριότερες διαστάσεις της εφαρμογής ΔΟΠ στο Ritz Carlton είναι (Page & Curry, 2000):

- I. Ο σχεδιασμός της ποιότητας
- II. Ο ποιοτικός έλεγχος, και
- III. Η βελτίωση της ποιότητας

Αναφορικά με το σχεδιασμό της ποιότητας, το Ritz Carlton αποσκοπεί στην επίτευξη τριών κρίσιμων μεταβλητών, της αξιοπιστίας, της ασφάλειας και της ενσυναίσθησης. Ειδικά το τελευταίο χαρακτηριστικό υποδηλώνει στενή σχέση του προσωπικού με τους πελάτες, η οποία επεκτείνεται πέραν της επαγγελματικής, με σκοπό τον άμεσο εντοπισμό τυχόν ελλείψεων ή παραπόνων. Σημαντικό είναι να σημειωθεί πως στον ξενοδοχειακό κλάδο, η εστίαση των περισσότερων επιχειρήσεων στο σχεδιασμό της ποιότητας εντοπίζεται στην εκπαίδευση μόνο του προσωπικού «πρώτης γραμμής» για τη διασφάλιση της ικανοποίησης των επισκεπτών. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια έχει αναδειχθεί η ανάγκη μέτρησης της ικανοποίησης σε όλο το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών, με αποτέλεσμα η εκπαίδευση αυτή να είναι ανεπαρκής. Το Ritz Carlton διαθέτει ειδικές φόρμες μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, οι οποίες ονομάζονται “Rate Us”. Τα αποτελέσματα αυτών των ερωτηματολογίων χρησιμοποιούνται σε εβδομαδιαία βάση για τη μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στο ξενοδοχείο, με ειδική έμφαση στους παράγοντες της προβλεψιμότητας, της ακεραιότητας και της ανταποκρισιμότητας.

Αναφορικά με τον ποιοτικό έλεγχο, το Ritz Carlton εφαρμόζει τις πιο προηγμένες τεχνικές μέτρησης της ποιότητας, όπως είναι το προηγμένο σύστημα ασφάλειας των κρατήσεων και οι φιλικοί προς τον πελάτη μηχανισμοί κράτησης. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου είναι ειδικά εκπαιδευμένοι στην παρατήρηση και καταγραφή των προτιμήσεων των πελατών σε όλο το φάσμα των υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να το ξενοδοχείο να διαθέτει μία από τις μεγαλύτερες και πιο αξιόπιστες βάσεις δεδομένων του πελατολογίου, με σκοπό η παροχή των υπηρεσιών στους συχνούς πελάτες να επαναλαμβάνεται βάσει αυτών των προτιμήσεων, χωρίς να απαιτείται υπενθύμιση (Cassidy, 2006). Για παράδειγμα, αν ένας επισκέπτης του ξενοδοχείου έχει αναφέρει σε μία παραγγελία πρωινού πως δεν προτιμάει τον καφέ αλλά το τσάι, η προτίμηση αυτή καταγράφεται και την επόμενη φορά που θα επισκεφτεί το ξενοδοχείο και θα παραγγείλει πρωινό, αυτό θα έχει τσάι, χωρίς να χρειαστεί σχετική αναφορά ή υπενθύμιση.

Επιπλέον, η συνεχής βελτίωση της ποιότητας στο Ritz Carlton επιτυγχάνεται μέσω ενός συστήματος καταγραφής δεδομένων, τα οποία αφορούν την ικανοποίηση των πελατών, την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, οικονομικά στοιχεία και το χρονικό κύκλο (“cycle time”) ικανοποίησης του πελάτη. Ο κύκλος αυτός, ο οποίος αποτελεί βασικό στοιχείο του συστήματος MBNQA, αφορά το συνολικό χρόνο που

απαιτείται από μία επιχείρηση από τη στιγμή που θα αντιληφθεί την ανάγκη ενός πελάτη μέχρι και τη στιγμή που θα την ικανοποιήσει (Hill, 2006). Επιπλέον, το Ritz Carlton εφαρμόζει με απόλυτη προσήλωση τις τεχνικές του benchmarking, συγκρίνοντας όλα τα παραπάνω δεδομένα με τα αντίστοιχα των βασικών ανταγωνιστών, καθώς και με τα αντίστοιχα σημεία αναφοράς όλου του ξενοδοχειακού κλάδου (Nixon, 2009). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως μετά την πρώτη βράβευσή του, το ξενοδοχείο εφάρμοσε συγκεκριμένο πρόγραμμα με σκοπό τη μείωση του χρονικού κύκλου στο 100%, δηλαδή την άμεση και χωρίς καμία καθυστέρηση ανταπόκριση στις επιθυμίες και ανάγκες του επισκέπτη.

3.2.2 Πεδίο εφαρμογής

Τα κυριότερα πεδία εφαρμογής του συστήματος ΔΟΠ στο Ritz Carlton είναι τα εξής:

1. Η οργανωσιακή επικοινωνία και η διαθεσιμότητα των υπηρεσιών
2. Η διασφάλιση ποιότητας στο φαγητό
3. Η εστίαση στον πελάτη
4. Η οργανωσιακή ακεραιότητα
5. Η εκπαίδευση και η ενδυνάμωση του προσωπικού

Σύμφωνα με τον Partlow (1993), το στοιχείο εκείνο που σχετίζεται με την οργανωσιακή επικοινωνία και οδήγησε το Ritz Carlton στην πρώτη του βράβευση είναι η επιχειρησιακή αριστεία στους τομείς της ηγεσίας, της ανάλυσης πληροφοριών, του στρατηγικού ποιοτικού σχεδιασμού, της διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, της διασφάλισης ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών. Το ξενοδοχείο εφαρμόζει συγκεκριμένες πρακτικές για την επικοινωνία του προσωπικού μέσω της ομαδικής εργασίας, ενθαρρύνοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών και διασφαλίζοντας πως αν ένας εργαζόμενος δεν είναι σε θέση για κάποιο λόγο να εξυπηρετήσει άμεσα έναν πελάτη, τότε ένας άλλος υπάλληλος πρέπει να τον καλύψει, ανεξάρτητα αν αυτό εκτείνεται πέραν των συγκεκριμένων καθηκόντων του.

Αναφορικά με τη διαθεσιμότητα των υπηρεσιών, το Ritz Carlton προσφέρει 24ωρη υπηρεσία παροχής γευμάτων τόσο στο εστιατόριο όσο και στην υπηρεσία δωματίου, διαθέτοντας μία τεράστια ποικιλία επιλογών, από παιδικά μενού, μενού κατοικίδιων ζώων και λίστα κρασιών. Ειδικά στο ζήτημα του φαγητού, το ξενοδοχείο

δεσμεύεται στην προσφορά άριστης ποιότητας. Για παράδειγμα, το Ritz Carlton στο Σικάγο προσλαμβάνει βραβευμένους σεφ και συνεργάζεται με ειδικούς διατροφολόγους από το Ινστιτούτο Διατροφής του Νοσοκομείου Memorial, διαμορφώνοντας ένα ισορροπημένο γκουρμέ μενού ελεγχόμενων θερμίδων, χαμηλών λιπαρών και υδατανθράκων και υψηλής περιεκτικότητας σε φυτικές ίνες. Αντίστοιχα, το Ritz Carlton στο Λας Βέγκας σερβίρει φαγητό με λιγότερο βούτυρο και περισσότερα φυτικά έλαια, βασιζόμενο στις φυσικές γεύσεις των συστατικών.

Επιπλέον, ο πελατοκεντρισμός αποτελεί κεντρικό άξονα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μία από τις βασικές αρχές λειτουργίας του ξενοδοχείου είναι η ικανοποίηση ενός ευρέως φάσματος αναγκών, από τη διοργάνωση γαμήλιων δεξιώσεων και άλλων κοινωνικών δεξιώσεων, μέχρι την ικανοποίηση ιδιαίτερων αναγκών που σχετίζονται με τις πολιτιστικές διαφοροποιήσεις των επισκεπτών. Συνολικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η αλυσίδα αξίας του αποτελεί ένα παράδειγμα στρατηγικής προσανατολισμένης στην «έναν-προς-έναν» αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλου και επισκέπτη, μέσω της διαχείρισης μίας τεράστιας βάσης δεδομένων που περιέχει τα προφίλ των επισκεπτών (προτάσεις, προτιμήσεις & παράπονα), επιτρέποντας στο προσωπικό να έχει πρόσβαση στις ιδιαίτερες ανάγκες του καθένα.

Μάλιστα, τα δεδομένα της βάσης αυτής, τα οποία προέρχονται τόσο από τους υπαλλήλους όσο και από τους πελάτες, είναι προσβάσιμα στο προσωπικό όλων ξενοδοχείων της αλυσίδας σε όλον τον κόσμο. Η συγκέντρωση των δεδομένων από το προσωπικό γίνεται μέσω μίας ειδικής φόρμας, η οποία ονομάζεται “guest preference pad” και συμπληρώνεται καθόλη τη διάρκεια παραμονής των πελατών μέσω συνεχούς και άμεσης παρατήρησης. Εκτός αυτού, κάθε υπάλληλος έχει το δικαίωμα να ξοδέψει μέχρι και \$2.000 για να χειριστεί μία καταγγελία οποιουδήποτε πελάτη, απαιτώντας την άμεση βοήθεια των υπολοίπων εργαζομένων, ενώ είναι υποχρεωμένος να ικανοποιήσει οποιαδήποτε απαίτηση μέσα σε 20 λεπτά, προωθώντας την αντίστοιχη πληροφορία στη βάση δεδομένων.

Επιπροσθέτως, το σύστημα ΔΟΠ του Ritz Carlton βασίζεται:

- ✓ στη δέσμευση της διοίκησης σε ένα παγκόσμιο credo λειτουργίας («παρέχουμε τις καλύτερες υπηρεσίες και εγκαταστάσεις στους επισκέπτες μας, ικανοποιώντας ακόμα και ανέκφραστες επιθυμίες και ανάγκες για όλους»)
- ✓ στο όραμα που αντανακλάται στο σύνθημα «είμαστε Κυρίες και Κύριοι που εξυπηρετούμε Κυρίες και Κύριους»)

- ✓ στην εξυπηρέτηση τριών σταδίων («ειλικρινής χαιρετισμός - πρόβλεψη και συμμόρφωση με τις ανάγκες του πελάτη – θερμός αποχαιρετισμός»)
- ✓ στη συμμόρφωση με τα 20 Βασικά Στοιχεία του Ritz-Carlton, τα οποία αποσκοπούν στη διασφάλιση της ποιότητας και στην ικανοποίηση του επισκέπτη
- ✓ στη συνεχή αναδιαμόρφωση και επικοινωνία του οράματος ποιότητας με καθημερινά υπομνήματα, αναγνώριση των επιτευγμάτων και αξιολόγηση της απόδοσης

Τέλος, εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο του συστήματος ΔΟΠ του ξενοδοχείου είναι η συνεχής εκπαίδευση, κατάρτιση και ενδυνάμωση του προσωπικού. Για να διασφαλίσει πως οι υπάλληλοι είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι, το Ritz Carlton αξιολογεί συχνά περισσότερο από 75% των υπαλλήλων του μέσω δύο τεστ που σχετίζονται με τις δεξιότητές τους σχετικά με τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους και με τις γενικότερες γνώσεις τους. Το περιεχόμενο αυτών των τεστ ποικίλει ανάλογα με τον υπάλληλο, καθώς για παράδειγμα ο υπάλληλος της ρεσεψιόν ελέγχεται αν απαντάει μία κλήση μέσα στα τρία πρώτα κουνουνίσματα και ο οικονόμος αν μπορεί να διαχειριστεί άμεσα μία διαρροή στο πάτωμα. Αν ο υπάλληλος αποτύχει σε οποιαδήποτε δοκιμασία, τότε το τμήμα HR είναι υπεύθυνο για την κατάρτισή του. Βέβαια, κρίσιμη μεταβλητή της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων είναι και η ενδυνάμωσή τους. Έτσι, κάθε υπάλληλος έχει το δικαίωμα να συμμετέχει στην οργάνωση της εργασίας που τον αφορά και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την εξυπηρέτηση των πελατών, μέσω της προσωπικής διαχείρισης μίας κάρτας που ονομάζεται “Mr. BIV” (Mistakes, Rework, Breakdowns, Inefficiencies, Variations).

3.2.3 Συμπεράσματα και προτάσεις

Η περίπτωση εφαρμογής του συστήματος ΔΟΠ στο Ritz Carlton αποτελεί ένα παράδειγμα βέλτιστης πρακτικής ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο, αναφορικά με την παροχή διαφοροποιημένων ξενοδοχειακών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Οι κεντρικοί άξονες αυτής της εφαρμογής είναι ο πελατοκεντρισμός, η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, η πλήρης ικανοποίηση των αναγκών των επισκεπτών και η συνεχής διασφάλιση και ενδυνάμωση της ποιότητας. Βέβαια, οι υπηρεσίες που προσφέρονται σε τέτοιου είδους ξενοδοχεία αντιστοιχούν σε υψηλές τιμές και προορίζονται σε

τουρίστες και επισκέπτες οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα σχετικά υψηλό αντίτιμο για τις υπηρεσίες που τους παρέχονται.

Ενσωματώνοντας τις προαναφερθείσες παρατηρήσεις στο πλαίσιο της εφαρμογής ΔΟΠ στα ξενοδοχεία σε περιόδους ύφεσης, θα μπορούσε να επισημανθεί πως η παραπάνω πρακτική αποτελεί μία μέθοδο ισχυρής διαφοροποίησης μέσω της ΔΟΠ, η οποία αποσκοπεί στην προσέλκυση διεθνούς πελατολογίου, το οποίο είναι σε θέση να διαθέσει ένα σημαντικό ποσό για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Σημαντικό είναι να σημειωθεί πως ο τουρισμός πολυτελείας, στο πεδίο του οποίου λειτουργεί ένα ξενοδοχείο όπως το Ritz Carlton, είναι ένα είδος τουρισμού που, παρά την ύφεση, καταγράφει ανοδικές τάσεις παγκοσμίως. Σύμφωνα με έρευνα της PriceWaterHouseCoopers (2007), η ανάπτυξη του τουρισμού πολυτελείας αντανakλάται στη συνεχή αύξηση της αντίστοιχης τουριστικής δαπάνης, στην αυξημένη πληρότητα των πολυτελών ξενοδοχείων, θέρετρων και κρουαζιερόπλοιων, καθώς και στις πωλήσεις των εισιτηρίων Α' θέσης.

Συνεπώς, η εφαρμογή των αρχών και των πρακτικών της ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί μία διέξοδο από την κρίση και ταυτόχρονα ένα πεδίο σημαντικών επιχειρηματικών ευκαιριών σε περιόδους ύφεσης, καθώς ο διεθνής προσανατολισμός της επιχειρησιακής λειτουργίας των ξενοδοχείων επιτρέπει σε έναν αντίστοιχο οργανισμό να επεκτείνει τη δραστηριότητά του, χωρίς να είναι δέσμιος των εγχώριων οικονομικών συνθηκών. Με τον τρόπο αυτό, σε μία περίοδο κατά την οποία η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών μειώνεται και οι κρατικές απαιτήσεις αυξάνονται, όπως επί του παρόντος συμβαίνει στην Ελλάδα, ένα ξενοδοχείο έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί στο διεθνές τουριστικό κοινό, εστιάζοντας στην ενίσχυση της ποιότητας μέσω της ΔΟΠ και εφαρμόζοντας πρακτικές αριστείας, όπως αυτή που συζητήθηκε προηγουμένως, αυξάνοντας έτσι το μερίδιο αγοράς και ισχυροποιώντας το εμπορικό του σήμα «brand name» .

3.3 KIMPTON HOTELS – ΔΟΠ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ

3.3.1 Πιστότητα μέσω της ποιότητας

Η επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας μέσω ενός συστήματος ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο επιφέρει ενίσχυση της πιστότητας του πελάτη, καθώς οι συναισθηματικοί και ψυχολογικοί δεσμοί που δημιουργούνται μεταξύ αυτού και του

εμπορικού σήματος οδηγεί σε επαναλαμβανόμενες επισκέψεις. Η επαναλαμβανόμενη αυτή συμπεριφορά ονομάζει «πιστότητα στο εμπορικό σήμα» (“brand loyalty”) και αποτελεί το βασικό στοιχείο της στρατηγικής ΔΟΠ των ξενοδοχείων Kimpton (Brophy, 2006). Ένα υψηλό επίπεδο πιστότητας αποτελεί κινητήρια δύναμη για την ηγεσία του brand στην αγορά δραστηριοποίησης, καθώς οι απόψεις των καταναλωτών για το εμπορικό σήμα επηρεάζουν καίρια το βαθμό δέσμευσής τους προς αυτό (Verhoef, 2003). Σύμφωνα με τον Gournaris (2004), οι καταναλωτές αναλαμβάνουν μία συμπεριφορά πιστότητας όταν εμφανίζουν ένα μοτίβο επαναλαμβανόμενης αγοράς, ανεξάρτητα των εξωτερικών επιρροών, ενώ σύμφωνα με τον Wood (2004), η πιστότητα σε μία υπηρεσία είναι στοιχείο ζωτικής σημασίας για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα μίας επιχείρησης, ακόμα και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Ο Reicheld (1993) αναφέρει πως η πιστότητα είναι «μία αμερόληπτη συμπεριφορική απάντηση που εκφράζεται για μία σημαντική χρονική περίοδο από μία μονάδα λήψης αποφάσεων, δεδομένης της ύπαρξης μίας ή περισσότερων εναλλακτικών εμπορικών σημάτων». Έτσι, ένας πιστός καταναλωτής τείνει να διατηρεί μία ιδιαίτερη θετική στάση για ένα brand, συνεχίζοντας να αγοράζει τις αντίστοιχες υπηρεσίες για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και σε πολλαπλές γραμμές εξυπηρέτησης. Ειδικά η τελευταία διαπίστωση είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς τα σύγχρονα προγράμματα ΔΟΠ που εφαρμόζονται αποσκοπούν στην ενίσχυση της πιστότητας μέσω της βελτίωσης της ποιότητας σε όλα ξενοδοχεία του ίδιου εμπορικού σήματος, όπως συμβαίνει και με το Ritz Carlton της προηγούμενης εξεταζόμενης περίπτωσης.

Η πρακτική της ενίσχυσης της πιστότητας μέσω ενός συστήματος ΔΟΠ ουσιαστικά βασίζεται στην εστίαση της ΔΟΠ στις πρακτικές της Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management). Η υιοθέτηση των πρακτικών CRM αποτελεί κεντρική διάσταση ενός συστήματος ΔΟΠ, διότι παράλληλα με την ενίσχυση της ποιότητας αντισταθμίζει και το κόστος που προέρχεται από τις παραδοσιακές τεχνικές μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις που χτίζουν με επιτυχία αποτελεσματικές σχέσεις με τους πελάτες τους χρησιμοποιούν λιγότερο κοστοβόρες τακτικές για να ανακτήσουν πιθανή χαμένη πελατεία, καθώς η προώθηση των πωλήσεων καθίσταται ευκολότερη, λόγω της πρότερης γνώσης των αναγκών των πελατών και της προσαρμογής των παρεχόμενων υπηρεσιών σε αυτές.

Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας και περιορισμός του κόστους, τα οποία αποτελούν τους κεντρικούς άξονες της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Οι Reinartz et al (2004) υπό αυτήν την προσέγγιση, υποστηρίζουν πως από τη στιγμή που οι τεχνικές CRM επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν χρήσιμα δεδομένα για τις συνήθειες δαπάνης των πελατών τους, τότε είναι σε θέση να εντοπίζουν πιθανές απώλειες. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιλέγουν να τερματίσουν ήδη υπάρχουσες σχέσεις με ένα μέρος των πελατών τους, αν οι σχέσεις αυτές δεν είναι πλέον αποδοτικές, ανακατανέμοντας τους πόρους μάρκετινγκ που διαθέτουν και κατευθύνοντάς τους σε πελάτες με μεγαλύτερες δυνατότητες απόκτησης κέρδους.

3.3.2 Πιστότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο

Μία από τις περισσότερο γνωστές και ευρέως εφαρμοζόμενες τεχνικές CRM στο πλαίσιο της εφαρμογής ενός συστήματος ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι τα προγράμματα πιστότητας επισκεπτών (Guest Loyalty Program – GLP). Τα προγράμματα GLP, τα οποία παρέχουν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αντιστοιχούν τις λειτουργίες τους ανάλογα με τις προτιμήσεις και ανάγκες των επισκεπτών τους, σχεδιάζονται με σκοπό τη δημιουργία αποτελεσματικών πελατειακών σχέσεων, τοποθετώντας τον επισκέπτη στο κέντρο του συστήματος ΔΟΠ. Ο Hallberg (2004) αναφέρει πως ένα πρόγραμμα GLP αποτελεί τον πιο οικονομικά αποδοτικό τρόπο για την προώθηση ενός εμπορικού σήματος στην ιεραρχία των εμπορικών σημάτων του κλάδου.

Ακόμη, τα προγράμματα GLP βοηθούν στη δημιουργία αποδοτικών πελατειακών σχέσεων, επιτρέποντας στα ξενοδοχεία να συνδέονται σε προσωπικό επίπεδο με τον επισκέπτη. Συνήθως, τα μέλη των προγραμμάτων αυτών λαμβάνουν ειδικά προνόμια και οφέλη σε σχέση με τα μη-μέλη, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την υπηρεσία express check-in του Hyatt, τη μη χρέωση των επισκεπτών για υπεραστικές τηλεφωνικές κλήσεις και αποστολή φαξ του Wyndham και την παροχή ωφελειών στον πελάτη ανάλογα με τα μίλια ταξιδιού στο Hyatt (Barsky & Nash, 2002). Τα μέλη αυτών των προγραμμάτων που παρουσιάζουν ένα συνεχές και επαναλαμβανόμενο μοτίβο πιστότητας συχνά επιβραβεύονται ακόμη περισσότερο λαμβάνοντας πρόσθετα οφέλη, όπως είναι μερικές μέρες δωρεάν διαμονής ή αναβαθμίσεις στις κατηγορίες δωματίων. Εκτός της προνομιακής

μεταχείρισης, τα μέλη των GLP συχνά αντιλαμβάνονται πως οι υπηρεσίες που τους παρέχονται είναι υψηλότερης ποιότητας, καθώς και πως η τιμή που πληρώνουν για τέτοιου είδους εξυπηρέτηση είναι σχετικά χαμηλή (Bolton et al, 2000).

Με τον τρόπο αυτό, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προσθέτουν αξία στους πιστούς επισκέπτες μέσω της συμμετοχής στους σε ανάλογα προγράμματα πιστότητας. Μάλιστα, δεδομένου ότι η τιμή πολλές φορές αποτελεί τη βασική μεταβλητή για την απόφαση επιλογής ενός ξενοδοχείου, η προστιθέμενη αυτή αξία επιτρέπει στα ξενοδοχεία να προσελκύουν και νέους πελάτες, διατηρώντας την πληρότητα σε υψηλά επίπεδα. Μέσω της κατάλληλης παρακολούθησης και αξιολόγησης των δεδομένων, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι σε θέση να εντοπίζουν τους πιο συχνούς επισκέπτες και αυτούς με τη μεγαλύτερη ημερήσια δαπάνη. Οι τακτικές επικοινωνίας μαζί τους σε τακτική βάση δημιουργεί μία αλυσίδα αξίας, μέσω της οποίας προσελκύνονται περισσότεροι επισκέπτες επιθυμητών καταναλωτικών χαρακτηριστικών, με έμφαση στη συχνότητα επίσκεψης και στην υψηλή δαπάνη. Έτσι, δημιουργείται ένα προφίλ επισκέπτη, το οποίο τοποθετείται στο κέντρο του συστήματος ΔΟΠ και καθορίζει όλες τις λειτουργίες του. Επιπλέον, όταν τα ξενοδοχεία επιθυμούν να αλλάξουν το μείγμα προώθησης του προϊόντος τους ή να τροποποιήσουν τους τρόπους παροχής των υφιστάμενων υπηρεσιών, τότε εστιάζουν σε αυτές τις ομάδες επισκεπτών, προσαρμόζοντας τις διαδικασίες λειτουργίας τους στις προσδοκίες τους σχετικά με το εμπορικό σήμα.

3.3.3 Το πρόγραμμα του Kimpton

Πριν από την εφαρμογή του προγράμματος GLP στο πλαίσιο του συστήματος ΔΟΠ, τα ξενοδοχεία Kimpton είχαν ήδη δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν, καθώς από την πρώτη στιγμή που ένας επισκέπτης έμπαινε σε ένα ξενοδοχείο βίωνε μία ξεχωριστή εμπειρία, λόγω της μοναδικότητας κατασκευής του. Ωστόσο, το πρόβλημα ήταν πως η συναισθηματική αυτή σχέση είχε αναπτυχθεί αποκλειστικά μεταξύ του επισκέπτη και του μοναδικού ξενοδοχείου στο οποίο διέμενε, με αποτέλεσμα να καταγράφεται έλλειμμα στη σχέση μεταξύ του πελάτη και ολόκληρου του εμπορικού σήματος Kimpton. Πολλοί επισκέπτες, ακόμα και τακτικοί, αγνοούσαν την ύπαρξη των άλλων 37 ξενοδοχείων της φίρμας (www.kimptonhotels.com).

Έτσι, το 2004, το Kimpton ξεκίνησε την εφαρμογή ενός νέου προγράμματος για την προώθηση των ξενοδοχείων του υπό ένα κοινό εμπορικό σήμα, με βασικό

χαρακτηριστικό την ενίσχυση της ποιότητας μέσω εκτεταμένης επανεκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού και μέσω της εφαρμογής ενός προγράμματος GLP για τη βελτίωση της πιστότητας των επισκεπτών προς τη μάρκα. Το πρόγραμμα αυτό, το οποίο ονομάστηκε Kimpton inTouch, ήταν το πρώτο στον ξενοδοχειακό κλάδο που προσέφερε τόσο μοναδική και προσωπική αναγνώριση των επισκεπτών όσο και πραγματικά ανταποδοτικά οφέλη (Brophy, 2006). Η κατηγοριοποίηση των επισκεπτών για την παροχή των οφελών αυτών ήταν η εξής: με τις 7 πρώτες επισκέψεις (ή κράτηση 15 δωματίων ανά έτος) οι πελάτες αυτόματα εισέρχονταν στην πρώτη ομάδα, ενώ μετά από 15 επισκέψεις (ή κράτηση 45 δωματίων ανά έτος) έμπαιναν στο επίπεδο ελίτ, το οποίο ονομάστηκε Inner Circle.

Το Kimpton σκόπιμα έθεσε τα όρια αυτά κάτω από αντίστοιχα όρια του υπόλοιπου ξενοδοχειακού κλάδου, ώστε να κάνει το πρόγραμμα εξ αρχής πολύ ανταγωνιστικό. Παράλληλα, αναπτύχθηκε η εφαρμογή Personal Booking Code, βάσει της οποίας συλλέγονταν δεδομένα για τους επισκέπτες μέσω ενός προσωπικού κωδικού για κάθε πελάτη. Η επιλογή αντιστοίχισης των επισκεπτών με προσωπικό κωδικό και όχι με έναν απλό αριθμό αποσκοπούσε στην ενίσχυση της εικόνας του ξενοδοχείου ότι ενδιαφέρεται προσωπικά για κάθε έναν από αυτούς. Στην εφαρμογή αυτή οι πελάτες του Kimpton καλούνται να αναφέρουν τις προτιμήσεις τους σχετικά με το δωμάτιο, τον τύπο κρεβατιού και μαξιλαριού, την πρωινή εφημερίδα, τον όροφο και την εγγύτητα του δωματίου σε σχέση με το ασανσέρ.

Βάσει αυτών των προτιμήσεων, το προσωπικό του ξενοδοχείου εκπαιδεύεται κατάλληλα, ώστε οι υπηρεσίες που προσφέρει στους επισκέπτες να ανταποκρίνονται ακριβώς στις ανάγκες τους. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια του check-in, τα μέλη του προγράμματος InTouch λαμβάνουν ειδικούς χαιρετισμούς που κυμαίνονται από χειρόγραφες σημειώσεις από τα μέλη του προσωπικού μέχρι και ξεχωριστές σύντομες συζητήσεις στα δωμάτια. Το βασικό στοιχείο του συστήματος ΔΟΠ του Kimpton είναι η ενθάρρυνση όλων των μονάδων του να παρέχουν ειδικές ποιοτικές υπηρεσίες ανάλογα με το πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται κάθε ξενοδοχείο. Επίσης, κάθε επισκέπτης λαμβάνει εξατομικευμένες υπηρεσίες, ανεξάρτητα από το αν είναι μέλος ή όχι του προγράμματος InTouch, ενώ τα μέλη της ομάδας Inner Circle λαμβάνουν περισσότερο εξατομικευμένες και ακριβές παροχές, όπως είναι η αναβάθμιση του δωματίου που διαμένουν ή η παροχή θέσεων VIP στα εστιατόρια.

Επιπροσθέτως, όλα τα ξενοδοχεία Kimpton διαθέτουν ένα ειδικό πληροφοριακό πρόγραμμα που ονομάζεται Guestware, το οποίο διατηρεί όλο το

ιστορικό διαμονής των πελατών, συμπεριλαμβανομένων στοιχείων για τη διάρκεια διαμονής, τη δαπάνη ανά επίσκεψη, τις αγορές σε φαγητό και ποτά και διάφορα άλλα προγραμματίσιμα έσοδα. Το ίδιο πρόγραμμα, το οποίο είναι προσβάσιμο σε όλα τα ξενοδοχεία Kimpton, συλλέγει πληροφορίες για τις προτιμήσεις των πελατών, ειδικά αιτήματα, παράπονα, καταγγελίες και περιγραφές οποιουδήποτε περιστατικού συνέβη κατά τη διαμονή τους και είναι άξιο αναφοράς. Μαζί με το πρόγραμμα Guestware, το Kimpton εφαρμόζει ένα επιπλέον ηλεκτρονικό πρόγραμμα ελέγχου ποιότητας, το οποίο βασίζεται στη συμπλήρωση ειδικών καρτών αξιολόγησης των υπηρεσιών από τους πελάτες. Έτσι, μόλις ολοκληρωθεί το check-out, ένα e-mail αποστέλλεται αυτόματα στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των πελατών, το οποίο ευχαριστεί για την προτίμηση, καλώντας τους να προσφέρουν ανατροφοδότηση σχετικά με την ποιότητα διαμονής τους. Τελικά, η ενσωμάτωση του προγράμματος αυτού με το Guestware, έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή προσπάθεια αντιστοίχισης προτιμήσεων και παροχής υπηρεσιών.

3.3.4 Συμπεράσματα και προτάσεις

Η περίπτωση των Kimpton Hotels αποτελεί ένα παράδειγμα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας μέσω ενός συστήματος ΔΟΠ, το οποίο προσανατολίζεται στην πλήρη ικανοποίηση του επισκέπτη και βασίζεται σε πρακτικές CRM που αποσκοπούν στην ενίσχυση της πιστότητας στο εμπορικό σήμα. Λαμβάνοντας υπόψη τις παρούσες δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, είναι προφανές πως ένα σύστημα ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο που βασίζεται στην ενίσχυση της πιστότητας των πελατών θα μπορούσε να έχει ιδιαίτερα θετικές συνέπειες στη βιωσιμότητα και επιτυχία μίας αντίστοιχης ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αυξημένα επίπεδα πιστότητας συνεπάγονται διατήρηση του πελατολογίου, ενίσχυση των πωλήσεων, προσέλκυση νέων πελατών και δημιουργία φήμης μέσω του ισχυρού brand.

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως παρά την κρίση, οι εταιρείες με τα ισχυρότερα εμπορικά σήματα παγκοσμίως, όπως είναι η Procter & Gamble, συνεχίζουν να έχουν τεράστιες πωλήσεις, διατηρώντας παράλληλα τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας που εφαρμόζουν και αυξάνοντας συνεχώς τη διαφημιστική δαπάνη τους (Bradshaw, 2008). Ο Roberts (2003) αναφέρει πως τυχόν «εκπτώσεις» στην ποιότητα σε περιόδους κρίσης, λόγω της ανάγκης περιορισμού του κόστους, «τραυματίζουν» το εμπορικό σήμα μίας επιχείρησης. Συνεπώς, μία ξενοδοχειακή

επιχείρηση με ήδη ισχυρό εμπορικό σήμα θα πρέπει να μένει πιστή στις αρχές της φιλοσοφίας ΔΟΠ, εστιάζοντας στη δημιουργία συναισθηματικών σχέσεων με τους πελάτες της, μέσω προγραμμάτων πιστότητας.

Ωστόσο, είναι προφανές πως η πιστότητα συνδέεται άρρηκτα με την ποιότητα, καθώς η κινητοποίηση του συναισθήματος του καταναλωτή δεν αρκεί για το χτίσιμο ενός μοτίβου επαναλαμβανόμενης επισκεψιμότητας. Εξάλλου, θα πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη πως, συνήθως, με το πέρας μίας οικονομικής κρίσης, οι καταναλωτές τείνουν να επιστρέφουν στις φυσιολογικές προ κρίσης καταναλωτικές συμπεριφορές τους, με αποτέλεσμα η εμπιστοσύνη σε ισχυρά brands να μη μειώνεται σημαντικά ως απόρροια της οικονομικής δυσχέρειας. Μάλιστα, έχει αποδειχθεί πως επιχειρήσεις που συνεχίζουν να επενδύουν στην ποιότητα σε περιόδους κρίσης, τείνουν να αυξάνουν σημαντικά τα μερίδια αγοράς τους κατά την επαναφορά της οικονομίας σε φυσιολογικά επίπεδα (Leinwand et al, 2008).

3.4 AIRLIE CENTER – ΔΟΠ, ΑΕΙΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

3.4.1 Βασικές αρχές του προγράμματος

Το Airlie Center στη Βιρτζίνια των ΗΠΑ είναι ένα ξενοδοχείο που στεγάζει ένα από τα γνωστότερα συνεδριακά κέντρα στον κόσμο και έχει τη δυνατότητα να φιλοξενεί μέχρι και 550 άτομα. Το σύστημα ΔΟΠ που εφαρμόζεται στο ξενοδοχείο αυτό βασίζεται στην εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών στο πλαίσιο της αειφορικής επιχειρησιακής ανάπτυξης και ελέγχεται σε τριμηνιαία βάση με σκοπό τον εντοπισμό λειτουργικών βελτιώσεων της ποιότητας. Μέσω της συνεχούς ενδυνάμωσης των υπαλλήλων και της εφαρμογής ενός προγράμματος εξοικονόμησης κόστους, το Airlie Center αποτελεί μία περίπτωση ξενοδοχείου που δεσμεύεται στις αρχές της ΔΟΠ, εξισορροπώντας της μείωση του κόστους μέσω της βιώσιμης ανάπτυξης με τις προσδοκίες και ανάγκες των επισκεπτών του (Diener et al, 2008). Επιπλέον, το ξενοδοχείο είναι πιστοποιημένο κατά Green Seal, πιστοποίηση η οποία αφορά την προστασία του περιβάλλοντος, καθώς και από την Ένωση IACC (International Association of Conference Centers) αναφορικά με την ποιότητα υπηρεσιών των συνεδριακών κέντρων.

Το Airlie Center έχει δημιουργήσει μία ομάδα που ονομάζεται Green Team, η οποία είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση των στόχων του προγράμματος ΔΟΠ που εφαρμόζεται. Το πρόγραμμα αυτό ονομάζεται Environmental Management Program (EMP) και η Green Team συνεδριάζει δύο φορές το μήνα, με σκοπό την παρακολούθηση της προόδου σε ζητήματα εφαρμογής τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον, εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης του προσωπικού και συμμόρφωσης στα πρότυπα ποιότητας σύμφωνα με το πρόγραμμα EMP και το πρότυπο πιστοποίησης Green Seal. Στο ξενοδοχείο, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις εξετάζονται κάθε φορά που σχεδιάζεται ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία βάσει των αντίστοιχων δαπανών. Έτσι, το κόστος αποτελεί πάντα μία κρίσιμη μεταβλητή κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά σταθμίζεται σύμφωνα με την αποτελεσματικότητα των μέτρων αειφορίας που λαμβάνονται, μέσω αξιολογήσεων κύκλου ζωής, συγκρίσεων και αναλύσεων Καθαρής Παρούσας Αξίας (NPV).

Συνεπώς, το Airlie Center εφαρμόζει ένα πρόγραμμα ΔΟΠ που επιδιώκει την «πράσινη» πιστοποίηση, προωθώντας την αειφόρο διαχείριση, τη βελτίωση της ποιότητας και την ευθυγράμμιση των υπηρεσιών με την πολιτιστική ταυτότητα του κέντρου. Έτσι, το ξενοδοχείο αποτελεί μία περίπτωση που αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας σε ένα περιβάλλον ΔΟΠ, με εστίαση στην εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών και στην προσέλκυση πελατών, μέσω της ενίσχυσης της φήμης του λόγω των σημαντικών προσπαθειών που καταβάλλει για την προστασία του περιβάλλοντος.

3.4.2 Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και συμμετοχή στην κοινότητα

Το Airlie Center εφαρμόζει ένα πρόγραμμα πολιτιστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, θεωρώντας πως οι ανθρωπίνοι πόροι είναι η «ψυχή» της λειτουργίας του. Μία από τις βασικές αρχές της Διοίκησης είναι πως στόχος του ξενοδοχείου είναι η διατήρηση του προφίλ του, αποφεύγοντας τα γίνει πολύ εμπορικό (Diener et al, 2008). Το αποτέλεσμα είναι το εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό παραιτήσεων εκ μέρους των υπαλλήλων του, ενώ η μέση διάρκεια χρόνων εργασίας κυμαίνεται από 5 χρόνια, για τους οικονόμους, μέχρι 30, για τους μηχανικούς. Εκτός της εκπαίδευσης σε θέματα πολιτισμού και περιβαλλοντικής προστασίας, κάθε υπάλληλος λαμβάνει ένα πρωτόκολλο που περιγράφει την πολιτική του ξενοδοχείου

σε θέματα περιβαλλοντικής προστασίας, βάσει του οποίου οι υπάλληλοι βραβεύονται όταν συμμορφώνονται απόλυτα με τα ισχύοντα πρότυπα.

Κάθε υπάλληλος που προσλαμβάνεται είναι υποχρεωμένος να περιηγηθεί σε όλες τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου, με έμφαση στα περιβαλλοντικά κατασκευαστικά χαρακτηριστικά, ενώ οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να πληροφορηθούν για τις περιβαλλοντικές πολιτικές του Κέντρου, διαβάζοντας φυλλάδια και συμμετέχοντας σε ειδικές ημερίδες που διοργανώνονται από το ξενοδοχείο. Στο ζήτημα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, το Airlie Center πραγματοποιεί συνεχείς προσπάθειες για τη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, ενθαρρύνοντας την πιστότητα των υπαλλήλων και παρέχοντας ειδικά κίνητρα, όπως είναι η επαγγελματική και εκπαιδευτική υποστήριξη μέσω ενός προγράμματος ενδυνάμωσης για όλο το προσωπικό.

Το Airlie Center είναι ο τρίτος μεγαλύτερος εργοδότης στην περιοχή, μετά τη νοσοκομειακή μονάδα και τα σχολεία. Ωστόσο, το ξενοδοχείο δεν παρέχει ειδικά οικονομικά κίνητρα ενθάρρυνσης των υπαλλήλων του, ώστε να είναι περισσότερο περιβαλλοντικά ευαίσθητοι, καθώς τους επιβραβεύει με προφορική και γραπτή αναγνώριση των προσπαθειών τους, ενώ παράλληλα επιχορηγεί διάφορες δραστηριότητες, όπως είναι η «Εβδομάδα Γης» (“Earth Week”), κατά τη διάρκεια της οποίας οι εργαζόμενοι πληροφορούνται σε ζητήματα βιώσιμων πρακτικών.

Παράλληλα, το πρόγραμμα ΔΟΠ του ξενοδοχείου δε βασίζεται αποκλειστικά σε πολιτικές για την προστασία του περιβάλλοντος και την ενδυνάμωση του προσωπικού, καθώς ενσωματώνει και μία σειρά πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στο πλαίσιο της συμμετοχής της επιχείρησης στην τοπική κοινότητα. Έτσι, το Airlie Center διοργανώνει ένα πρόγραμμα προώθησης των τοπικών τροφίμων, δημιουργώντας μίας «γέφυρα» προς την τοπική κοινωνία. Το πρόγραμμα αυτό, το οποίο λειτουργεί πάνω από μία δεκαετία, διοργανώνεται σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Human Society των ΗΠΑ. Έτσι, κάθε χρόνο, οι επισκέπτες του ξενοδοχείου και οι κάτοικοι της περιοχής έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν δωρεάν σεμινάρια για τη βιώσιμη γεωργία. Παράλληλα, όλα τα προϊόντα και οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στα εστιατόρια του ξενοδοχείου είναι οργανικά και προέρχονται είτε από την ιδιωτική παραγωγή του ξενοδοχείου είτε από τοπικούς παραγωγούς, ενώ οι πελάτες του έχουν τη δυνατότητα μία φορά την εβδομάδα να συμμετέχουν σε ειδική δεξίωση στον κήπο όπου παράγονται τα προϊόντα αυτά.

3.4.3 Χαρακτηριστικά υψηλής αποδοτικότητας

Το Airlie Center, εκτός των παραπάνω προγραμμάτων, διατηρεί μία σειρά από κατασκευαστικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά, τα οποία αποσκοπούν στην περιβαλλοντική προστασία, τη μείωση του κόστους και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν την τοποθεσία, τη χρήση ενέργειας, τη διαχείριση των αποβλήτων, το νερό και την περιβαλλοντική ποιότητα των εσωτερικών χώρων. Αναφορικά με την τοποθεσία, το ξενοδοχείο αποτελεί έναν «περιβαλλοντικό διαχειριστή», μέσω της εφαρμογής προγραμμάτων φυσικής προστασίας του περιβάλλοντος και αντίστοιχων πρακτικών λειτουργίας. Επίσης, εναλλακτικοί τρόποι μεταφοράς, όπως η ποδηλασία και το περπάτημα, ενθαρρύνονται για τη μεταφορά των επισκεπτών από τα δωμάτια στο συνεδριακό κέντρο, ενώ τα κτίρια ενσωματώνουν αντανακλαστικά υλικά για επίπεδες στέγες από ανακυκλωμένο περιεχόμενο.

Αναφορικά με τη χρήση των υλικών και τη διαχείριση των αποβλήτων, ένας κήπος προμηθεύει την κουζίνα του ξενοδοχείου με τα απαραίτητα υλικά, ενώ τα σκεύη που χρησιμοποιούνται είναι βιοδιασπώμενα και κατασκευασμένα από ζαχαροκάλαμο. Επίσης, το νερό παρέχεται σε ειδικές στάμνες κατά τη διάρκεια των συνεδρίων, ενώ το εμφιαλωμένο προσφέρεται μόνο κατόπιν αιτήματος του επισκέπτη. Παράλληλα, στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου κομποστοποιούνται περίπου 20 τόνοι υπολειμμάτων τροφών ετησίως, οι οικονομοί χρησιμοποιούν μόνο μη τοξικά και βιοδιασπώμενα καθαριστικά, και κάθε χρόνο ανακυκλώνονται 38 τόνοι αποβλήτων. Τέλος, το Airlie Center διαθέτει δύο υβριδικά οχήματα για τις εξωτερικές μετακινήσεις των πελατών, ενώ στην τελευταία ανακαίνισή του χρησιμοποιήθηκαν μόνο ανακυκλώσιμα υλικά.

Στο ζήτημα της κατανάλωσης ενέργειας, το ξενοδοχείο από το 2004 μέχρι και το 2009 κατάφερε να μειώσει την κατανάλωση κατά 25% χρησιμοποιώντας φωτισμό τύπου HVAC και χρησιμοποιεί θερμικό κλιματισμό που αερίζει φυσικά το χώρο, καθώς και 8000 προγραμματιζόμενους θερμοστάτες στο συνεδριακό κέντρο. Επίσης, το ξενοδοχείο έχει αντικαταστήσει το μεγαλύτερο μέρος των υδραυλικών εγκαταστάσεων με ειδικό εξοπλισμό για την εξοικονόμηση νερού, μέσω τεχνικών χαμηλής ροής και ανακύκλωσης. Τέλος, οι εσωτερικοί χώροι και τα δωμάτια είναι ειδικά κατασκευασμένα, ώστε να ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πελατών και παράλληλα να πληρούνται τα πρότυπα ποιότητας και περιβαλλοντικής προστασίας.

3.4.4 Συμπεράσματα και προτάσεις

Η περίπτωση του Airlie Center αποτελεί μία περίπτωση ξενοδοχειακής επιχείρησης που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα ΔΟΠ με έμφαση στην περιβαλλοντική προστασία, την ενδυνάμωση του προσωπικού, τον αυστηρό έλεγχο των προτύπων ποιότητας, τη μείωση του κόστους, τη συμμετοχή στην κοινότητα και την τοπική κοινωνία και την προσέλκυση πελατών μέσω της ενίσχυσης της φήμης του ως ένα «βιώσιμο» συνεδριακό κέντρο. Όλα τα εφαρμοζόμενα προγράμματα αποσκοπούν στη βελτίωση της εμπειρίας του επισκέπτη σύμφωνα πάντα με τις αρχές της αειφορίας, της διατήρησης της τοπικής κουλτούρας και της προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος.

Η πλειοψηφία των λειτουργιών του ξενοδοχείου επιφέρουν μείωση του λειτουργικού κόστους και χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Η κεντρική ιδέα είναι ουσιαστικά η εξοικονόμηση επιχειρησιακών πόρων μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους και η ανάληψη πρωτοβουλιών προς όφελος των πελατών και του προσωπικού. Η εξοικονόμηση αυτή προέρχεται τόσο από τη συνεχή αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όρους κόστους, όσο και από τις εξαιρετικά αποδοτικές εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου. Ωστόσο, σημαντικό είναι να σημειωθεί πως μέσω αυτού του προγράμματος ΔΟΠ, η εξοικονόμηση πόρων και ο περιορισμός του κόστους δεν επιτυγχάνονται εις βάρος της ποιότητας, της αντιληπτής εμπειρίας του επισκέπτη και της περιβαλλοντικής προστασίας. Το αποτέλεσμα είναι η ταυτόχρονη υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών, η ενίσχυση της φήμης, η προσέλκυση νέων πελατών και το χαμηλό λειτουργικό κόστος.

Το μοντέλο αυτό αειφορικής εφαρμογής της ΔΟΠ με έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος, τη μείωση του κόστους και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα σύστημα ΔΟΠ που θα μπορούσε να εφαρμοστεί με επιτυχία σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον οικονομικής ύφεσης. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες οικονομικής δυσχέρειας τείνουν να υιοθετούν πρακτικές μείωσης του κόστους εις βάρος της ποιότητας και της περιβαλλοντικής προστασίας. Ωστόσο, η παραπάνω περίπτωση του Airlie Center αποτελεί ένα παράδειγμα παράλληλης ενίσχυσης της ποιότητας και εξοικονόμησης πόρων.

Ακολουθώντας αυτό το παράδειγμα, μία σύγχρονη ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα σε ένα περιβάλλον ΔΟΠ, το οποίο θα εστιάζει στην ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών του, μέσω εφαρμογής πρακτικών μείωσης

λειτουργικού κόστους, όπως είναι η αντικατάσταση πεπαλαιωμένων εξοπλισμών με νέους ενεργειακά υψηλότερης απόδοσης και η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Κρίσιμης σημασίας στην υιοθέτηση ανάλογων πρακτικών είναι η συνείδηση πως η ποιότητα, η χαμηλή δαπάνη και η προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν τρεις έννοιες αλληλένδετες και όχι αλληλοαποκλειόμενες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: HYATT REGENCY THESSALONIKI

4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστεί η περίπτωση του ξενοδοχείου Hyatt Regency Thessaloniki αναφορικά με την εφαρμογή του συστήματος ΔΟΠ, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με το αν η εξεταζόμενη ξενοδοχειακή επιχείρηση εφαρμόζει τις βασικές αρχές της φιλοσοφίας ΔΟΠ, καθώς και τις αντίστοιχες πρακτικές ενός τέτοιου συστήματος. Η μελέτη της περίπτωσης αυτής θα πραγματοποιηθεί βάσει των κριτηρίων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας ενός συστήματος ΔΟΠ, σύμφωνα με τα μοντέλα MBNAQA και EFQA, όπως αυτά αναπτύχθηκαν σε προηγούμενο υποκεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, θα εξεταστούν κατά σειρά τα κριτήρια της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της εστίασης στον πελάτη, της πληροφόρησης και ανάλυσης, της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, της διαχείρισης των διαδικασιών και των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

Βάσει, λοιπόν, των κριτηρίων αυτών, θα επιχειρηθεί να εντοπιστεί αν και σε ποιο βαθμό το ξενοδοχείο Hyatt Regency εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ. Σημειώνεται πως η ξενοδοχειακή επιχείρηση Hyatt Regency Thessaloniki ανήκει στον ξενοδοχειακό όμιλο υπό το κοινό εμπορικό σήμα Hyatt και άρα οι πολιτικές ΔΟΠ που εφαρμόζει εντάσσονται στο γενικότερο πλαίσιο ΔΟΠ του ομίλου. Έτσι, στα επόμενα υποκεφάλαια αναφέρονται πολιτικές και πρακτικές ΔΟΠ, οι οποίες εφαρμόζονται σύμφωνα με τις υποδείξεις και τα πρότυπα ποιότητας και λειτουργίας του ομίλου, καθώς και ειδικότερες πρακτικές ΔΟΠ, οι οποίες βρίσκουν εφαρμογή στο εν λόγω ξενοδοχείο.

Η συγκέντρωση της πληροφόρησης και όλων των δεδομένων για τη μελέτη της εξεταζόμενης περίπτωσης πραγματοποιήθηκε μέσω συλλογής δεδομένων από τον ιστότοπο του Hyatt (www.hyatt.com), καθώς και μέσω προσωπικής επικοινωνίας με την ξενοδοχειακή επιχείρηση που εδρεύει στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Συλλογή των πληροφοριών έγινε με την βοήθεια των στελεχών διοίκησης του κυρίου Κώστα

Αραμπατζή ο οποίος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του προγράμματος ISO: 22000 και του κυρίου Χρήστου Βασιλειάδη ο οποίος είναι υπεύθυνος για το τμήμα προμηθειών καθώς επίσης για την διαχείριση των αποβλήτων και της διαδικασίας ανακύκλωσης των υλικών. Με τον τρόπο αυτό, συλλέχθηκαν έγγραφα, πρότυπα ποιότητας που ακολουθούνται και λοιπή πληροφόρηση, η οποία αρχικά οργανώθηκε και στη συνέχεια καταγράφηκε βάσει των προαναφερθέντων κριτηρίων ενός συστήματος ΔΟΠ. Η συλλογή των παρακάτω πληροφοριών έγινε με την μορφή ερωτήσεων ανοικτού τύπου καθώς πολλές πληροφορίες καταγράφηκαν από προσωπική εμπειρία ως στέλεχος διοίκησης του ξενοδοχείου Hyatt Regency Thessaloniki. Όλες οι πληροφορίες που καταγράφηκαν στο αυτό το κεφάλαιο έχουν εγκριθεί από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού κύριο Giovanni Serafini.

Σημειώνεται, επίσης, πως ο όμιλος Hyatt Hotels Corporation, που εδρεύει στο Σικάγο των ΗΠΑ, αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους παροχής υπηρεσιών ξενοδοχείων και φιλοξενίας παγκοσμίως, διατηρώντας θυγατρικές, ιδιωτικές και franchise ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε όλον τον κόσμο, υπό 5 εμπορικά σήματα (Hyatt, Park Hyatt, Andaz, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt Place, Hyatt House). Το έτος 2012, το χαρτοφυλάκιο του ομίλου αποτελούνταν από 496 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε 45 συνολικά χώρες. Επιπλέον, η ξενοδοχειακή επιχείρηση Hyatt Regency Thessaloniki, αποτελεί ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων και διαθεσιμότητας 152 δωματίων, στα οποία συμπεριλαμβάνονται 34 σουίτες. Το ξενοδοχείο παρέχει παράλληλα υπηρεσίες συνεδρίων διαθεσιμότητας 1.050 ατόμων, ενώ στις εγκαταστάσεις του περιλαμβάνονται το γυμναστήριο Club Olympus, το κέντρο ευεξίας Armonia Spa και εστιατόρια.

4.2 ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με το κριτήριο της ηγεσίας, η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης του ξενοδοχείου αποτυπώνεται, αρχικά, στο όραμα της επιχείρησης, το οποίο είναι «η παροχή αυθεντικής φιλοξενίας κάνοντας τη διαφορά στις ζωές των ανθρώπων που “ακουμπάμε” κάθε μέρα». Οι κοινές αξίες αποτυπώνονται στις εκθέσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) της επιχείρησης, όπου καταγράφεται πως αυτές είναι (Hyatt Thrive, 2011) :

- ✓ Η εταιρική κουλτούρα διασύνδεσης των ανθρώπων με τις επιδόσεις

- ✓ Η καινοτομία που προέρχεται από τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης
- ✓ Η προσήλωση σε μακροπρόθεσμους στόχους
- ✓ Ο καθορισμός της αξίας του εμπορικού σήματος μέσω της εμπειρίας φιλοξενίας, και
- ✓ Η δέσμευση στην κοινότητα.

Επιπλέον, το Hyatt δεσμεύεται στην επίτευξη της επιχειρησιακής αριστείας, μέσω της ενδυνάμωσης των συνεργατών, των πελατών, των επισκεπτών, των μετόχων, της παροχής εργαλείων, πόρων και υποστήριξης για την ανάπτυξη των ατόμων και των κοινοτήτων, και της προώθησης ενός υγιούς φυσικού περιβάλλοντος μέσω υπεύθυνων και βιώσιμων ενεργειών που σέβονται το περιβάλλον. Επίσης, το κριτήριο της έμπνευσης και καθοδήγησης από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης, βάσει του μοντέλου EFQA πληρείται, όπως αποδεικνύεται από την επισημοποίηση της δέσμευσης της επιχείρησης στο έγγραφο Business for Social Responsibility (BSR), το οποίο έχει συνταχθεί σε συνεργασία με έναν από τους μεγαλύτερους συμβούλους βιώσιμων επιχειρησιακών λύσεων στον κόσμο. Στο έγγραφο BSR του Hyatt καταγράφεται πως η δέσμευση της διοίκησης και του συνόλου των ανώτερων στελεχών βασίζεται στην υποστήριξη 4 κύριων ενδιαφερομένων ομάδων:

- I. Των συνεργατών, οι οποίοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου
- II. Των επισκεπτών, ώστε να επιτυγχάνεται συνεχής προσπάθεια ανταπόκρισης στις επιθυμίες και τα ποιοτικά πρότυπα των αντίστοιχων παρεχόμενων υπηρεσιών
- III. Των μετόχων, οι οποίοι αποσκοπούν στη δημιουργία αξίας μέσω επενδύσεων σε ζητήματα προστασίας περιβάλλοντος, κοινωνικής ευθύνης και εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και στη μακροχρόνια οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης
- IV. Των τοπικών κοινοτήτων, οι οποίες μοιράζονται τα οφέλη της επιτυχίας της επιχείρησης, γεγονός που ανταποκρίνεται στην ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών στις περιοχές όπου υπάρχει ξενοδοχείο Hyatt.

Επιπλέον, ο παράγοντας της ηγεσίας ενσωματώνεται χαρακτηριστικά και στο έγγραφο Hyatt Thrive, το οποίο αναφέρει πως το ξενοδοχείο λειτουργεί βάσει τεσσάρων βασικών πυλώνων, οι οποίοι είναι:

1. Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα, περιλαμβάνοντας τη διατήρηση των πόρων και τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου, τη βιώσιμη σχεδίαση και κατασκευή κτιρίων και εγκαταστάσεων, την υπεύθυνη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, την καινοτομία και τη μείωση των αποβλήτων.
2. Η εκπαίδευση και η προσωπική ανάπτυξη, περιλαμβάνοντας τα ζητήματα της επαγγελματικής ανάπτυξης, της κατάρτισης σε ειδικές επαγγελματικές δεξιότητες, της πρόσβασης στην εκπαίδευση και της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.
3. Η υγεία και ευεξία, η οποία αναφέρεται σε επενδύσεις της επιχείρησης σε προγράμματα που υποστηρίζουν τον υγιεινό τρόπο ζωής για όλες τις ενδιαφερόμενες ομάδες και σχετίζονται με τη διατροφή και την άσκηση, με την προστασία της καλής κατάστασης της υγείας και με τη γενικότερη ευεξία και ευημερία των σχετιζόμενων κοινοτήτων.
4. Η οικονομική ανάπτυξη και η ανάπτυξη των επενδύσεων, η οποία αποσκοπεί τόσο στην ανάπτυξη της επιχείρησης όσο και στη γενικότερη ανάπτυξη του τουριστικού τομέα, των τοπικών κοινοτήτων, του εμπορίου και της εργασίας, περιλαμβάνοντας τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την υποστήριξη της τοπικής οικονομίας και των τοπικών προμηθευτών, την ανάπτυξη των εγκαταστάσεων και τις επενδύσεις σε προγράμματα αρωγής συγκεκριμένων ομάδων ατόμων.

Σημειώνεται πως βάσει αυτών των πυλώνων, το Hyatt για το 2011 κατέγραψε μείωση 9% ανά τετραγωνικό μέτρο κατανάλωσης ενέργειας, μείωση 10% ανά τετραγωνικό μέτρο εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, μείωση 7% κατανάλωσης νερού ανά διαμονή και μείωση 3% ανά διαμονή αναφορικά με τα απόβλητα που αποστέλλονται στις χωματερές. Επίσης, τον ίδιο χρόνο δημιουργήθηκαν 4.500 νέες θέσεις εργασίας στα ξενοδοχεία του Hyatt παγκοσμίως, ενώ δόθηκαν \$4,9 εκατομμύρια σε φιλανθρωπίες και το 19% των αγορών πραγματοποιήθηκε από πολύ μικρούς προμηθευτές, ποσοστό διπλάσιο από το αντίστοιχο του 1999. Τέλος, στο 92% των ξενοδοχείων υπάρχει και εργάζεται ειδική ομάδα που ασχολείται με ζητήματα περιβαλλοντικής προστασίας (Green Team), ενώ το 2011 εκπαιδεύτηκαν συνολικά 15.000 συνεργάτες σε θέματα μείωσης αποβλήτων και διατήρησης ενεργειακών πόρων και νερού.

4.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το δεύτερο κριτήριο που εξετάζεται στην παρούσα μελέτη περίπτωσης και βάσει του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας είναι αυτό της πολιτικής και στρατηγικής, το οποίο περιλαμβάνει την εφαρμογή διαδικασιών ποιότητας, τον έλεγχο απόδοσης, τα σχέδια ποιότητας και τη σχεδιασμένη ποιοτική ανάπτυξη και εφαρμογή. Σύμφωνα με τα κριτήρια αυτά, το Hyatt εφαρμόζει, αρχικά, συστήματα ποιότητας για την αξιολόγηση της ασφάλειας και της καθαριότητας (fire/safety site-inspection). Τα πρότυπα ασφάλειας των χώρων και του προσωπικού που εφαρμόζονται από την επιχείρηση αφορούν την ύπαρξη πυρασφάλειας σε όλους τους χώρους, πλάνο εκπαίδευσης του προσωπικού σε περίπτωση φωτιάς και αιφνίδιου κινδύνου, καθώς και συστήματα προστασίας προσωπικών δεδομένων προσωπικού και πελατών. Επίσης, ανεξαρτήτως ιεραρχίας το προσωπικό είναι υποχρεωμένο να εκπαιδεύεται σε ζητήματα που αφορούν την προστασία των προσωπικών δεδομένων βάσει των Global Policies του Hyatt. Επίσης, κάθε έξι μήνες πραγματοποιείται έλεγχος από ειδικά εκπαιδευμένα άτομα της επιχείρησης, ώστε να διασφαλίζεται η τήρηση και η συμμόρφωση με όλα τα πρότυπα ασφάλειας. Σε περίπτωση ελλείψεων και ανεπαρκειών, πραγματοποιούνται γραπτές παρατηρήσεις, προτάσεις βελτίωσης ή ακόμα και χρηματικά πρόστιμα. Έλεγχος πραγματοποιείται και αναφορικά με τη συμμόρφωση στην πολιτική προστασίας προσωπικών δεδομένων των πελατών από ειδικούς εσωτερικούς ελεγκτές.

Επιπλέον, ως σύστημα μέτρησης της ποιότητας για το σχεδιασμό και εφαρμογή της επιχειρησιακής πολιτικής χρησιμοποιείται το σύστημα αξιολόγησης εξωτερικού επισκέπτη LRA και το σύστημα μέτρησης ικανοποίησης των πελατών. Το σύστημα LRA χρησιμοποιείται για την αποτύπωση του βαθμού στον οποίο τηρούνται τα πρότυπα ποιότητας των υπηρεσιών και λειτουργίας των χώρων από ειδικό εσωτερικό ελεγκτή, ενώ το δεύτερο σύστημα, το οποίο θα αναλυθεί παρακάτω, αποτελεί ένα τρόπο μέτρησης και αποτύπωσης του επιπέδου ικανοποίησης των επισκεπτών, ώστε να εντοπίζονται τυχόν παραλείψεις ή προβλήματα ποιότητας. Καθίσταται, λοιπόν, προφανές πως το Hyatt εφαρμόζει μία επιχειρησιακή στρατηγική που βασίζεται στη συνεχή μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας.

Αναφορικά με τον έλεγχο ποιότητας, το Hyatt εφαρμόζει συστήματα ελέγχου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, τα οποία λειτουργούν βάσει σταθερού χρονικά ελέγχου, με επιτόπια επισκόπηση, με εσωτερικό έλεγχο και με εξωτερικό

έλεγχου. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία Hyatt για κάθε κατηγορία ξενοδοχείου έχει συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας, τα οποία καλούνται Hyatt Standards και γνωστοποιούνται στα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων, τα οποία στη συνέχεια είναι υπεύθυνα τόσο για την ενημέρωση του προσωπικού όσο και για την εκπαίδευσή του σε ορισμένα ποιοτικά πρότυπα ειδικών δεξιοτήτων (π.χ. δίπλωμα πετσέτας, στρώσιμο κρεβατιού, καθαριότητα δωματίου, παρουσίαση γεύματος κλπ.). Επιπλέον, τα πρότυπα αυτά αφορούν όλους τους λειτουργικούς τομείς, περιλαμβάνοντας τον τρόπο λειτουργίας, τη διαχείριση παραπόνων, το επίπεδο εγκαταστάσεων, την ποιότητα φαγητού-ποτού, την καθαριότητα των χώρων, τη συντήρηση του εξοπλισμού και τη διατήρηση των εγκαταστάσεων.

Επιπροσθέτως, όλα τα πρότυπα ποιότητας επικαιροποιούνται και στη συνέχεια καταγράφονται σε ειδικό ιστότοπο της επιχείρησης και αποστέλλονται ηλεκτρονικά σε όλα τα διοικητικά στελέχη. Ο ιστότοπος αυτός, ο οποίος ονομάζεται hyattconnect.com, αποτελεί έναν πρότυπο τρόπο εσωτερικής επικοινωνίας όλων των ξενοδοχείων υπό το εμπορικό σήμα Hyatt, των κεντρικών γραφείων διοίκησης και του αντίστοιχου προσωπικού, ενώ κάθε υπάλληλος έχει έναν ειδικό λογαριασμό τον οποίο χρησιμοποιεί για να ενημερώνεται αυτόματα για τα πρότυπα ποιότητας που ισχύουν. Επιπλέον, μέσω αυτού του ιστότοπου το προσωπικό έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει ηλεκτρονικά σε εκπαιδευτικά σεμινάρια στο πλαίσιο του προγράμματος HLN (Hyatt Network Learning), καθώς και να ενημερώνεται για διάφορα ζητήματα που το αφορούν, όπως είναι οι ενέργειες της ομάδας HEC (Hyatt Earth Community), η πρόσληψη νέου προσωπικού κλπ.

Εκτός του καθιερωμένου εσωτερικού ελέγχου από το αρμόδιο στέλεχος, στο Hyatt πραγματοποιείται και εξωτερικός έλεγχος αναφορικά με τη συμμόρφωση με τα ισχύοντα πρότυπα ποιότητας. Ο εξωτερικός έλεγχος, ο οποίος ονομάζεται LRA report, πραγματοποιείται με τη μέθοδο του «μυστικού επισκέπτη», ο οποίος είναι ένας ειδικός υπάλληλος που εξετάζει και επιθεωρεί την τήρηση των ποιοτικών προτύπων. Τα αποτελέσματα του ελέγχου αυτού αποστέλλονται στα κεντρικά γραφεία της Hyatt και στη συνέχεια στο Γενικό Διευθυντή του εκάστοτε ξενοδοχείου, ο οποίος στη συνέχεια είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό ενός «πλάνου δράσης» βάσει των ελλείψεων και των προβλημάτων που έχουν καταγραφεί στην έκθεση ελέγχου.

Ο εξωτερικός έλεγχος βασίζεται στην αξιολόγηση κάθε τμήματος ξεχωριστά και η αντίστοιχη βαθμολογία καταγράφεται σε κλίμακα τοις εκατό (100%). Η

διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τα βήματα της περιγραφής των Hyatt Standards, του μέγιστου συνόλου βαθμών που τοποθετείται σε περίπτωση που εφαρμόζεται το πρότυπο ποιότητας 100%, της πραγματικής βαθμολόγησης μετά την αξιολόγηση για κάθε τμήμα και της τελικής βαθμολόγησης στο σύνολο. Τα βασικά πεδία αξιολόγησης από τη λειτουργία του εξωτερικού ελέγχου είναι η ποιότητα παροχής των υπηρεσιών, η καθαριότητα του χώρου, η επαφή με τον πελάτη, το επίπεδο των εγκαταστάσεων και η διαχείριση των παραπόνων. Μετά την πρώτη αξιολόγηση και το σχεδιασμό του πλάνου δράσης ακολουθεί δεύτερη αξιολόγηση σε ανύποπτο χρόνο, όπου ελέγχεται αν έχει επιτευχθεί πρόοδος από την προηγούμενη αξιολόγηση.

4.4 ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

Το επόμενο κριτήριο του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας EFQA είναι αυτό της πληροφόρησης και ανάλυσης, το οποίο περιλαμβάνει τη διαχείριση των προμηθευτών, την αξιολόγηση της απόδοσης των προμηθευτών, τη βελτίωση των συνεταιρισμών, τη συγκριτική ανάλυση και τα γενικότερα μέτρα οργανωσιακής απόδοσης. Σύμφωνα με αυτά τα κριτήρια, το Hyatt έχει μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές του, ενώ προσπαθεί να συνεργάζεται με μικρής κλίμακας προμηθευτές (minority suppliers) σε ποσοστό γύρω στο 20%. Επιπλέον, όλοι οι προμηθευτές επιλέγονται βάσει πιστοποίησης ISO 22000, ενώ ο έλεγχός του πραγματοποιείται με τρεις βασικούς τρόπους, με την έγγραφη χορήγηση του πιστοποιητικού, με την ενημέρωση των προδιαγραφών ποιότητας που τηρούνται σε σχέση με την παραγωγή, τη συντήρηση και τη μεταφορά των προϊόντων και μέσω ελέγχου από το αρμόδιο τμήμα ποιότητας.

Μάλιστα, το τμήμα προμηθειών σε συνεργασία με το συντονιστή της ομάδας ασφάλειας τροφίμων επιτηρεί τις εγκαταστάσεις και τον τρόπο λειτουργίας των προμηθευτών. Παράλληλα και κατά τη διάρκεια της παραλαβής των τροφίμων και άλλων προϊόντων, οι υπάλληλοι του εκάστοτε τμήματος είναι ειδικά εκπαιδευμένοι στην τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών παραλαβής και αποθήκευσης των τροφίμων, ελέγχοντας ειδικά την ημερομηνία λήξης, τη συσκευασία, το βάρος, τον τρόπο συντήρησης και τον τρόπο μεταφοράς. Σε περίπτωση που παρατηρηθεί κάποιο σφάλμα κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να το καταγράψουν σε ειδικό έντυπο που ονομάζεται «έντυπο διορθώσεων και

διορθωτικών ενεργειών», στο οποίο επίσης αναφέρονται οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν για την αντιμετώπιση του σφάλματος, όπως είναι η επιστροφή της παραλαβής. Το Hyatt ενημερώνεται τακτικά μέσω τυπικής επικοινωνίας με τον ΕΦΕΤ (Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων) για τις πιστοποιημένες εταιρείες που πληρούν τις προδιαγραφές κατά ISO 22000, ενώ αν κάποιος προμηθευτής παρουσιάζει επαναλαμβανόμενες ανεπάρκειες σε ζητήματα ποιότητας, τότε η συνεργασία διακόπτεται άμεσα.

Όλες οι σχέσεις με τους προμηθευτές καθορίζονται από τον «Κώδικα Προμηθειών» του Hyatt (“Hyatt Supplier Code of Conduct”), ο οποίος αναφέρει πως η επιλογή των προμηθευτών πραγματοποιείται βάσει των εξής κριτηρίων:

- I. Συμμόρφωση με τα πρότυπα ποιότητας
- II. Συνθήκες εργασίας και ανθρώπινα δικαιώματα
- III. Πρότυπα ασφάλειας και υγιεινής
- IV. Περιβαλλοντική προστασία
- V. Ηθική και προστασία

4.5 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

4.5.1 Συστήματα κρατήσεων

Το Hyatt Regency Thessaloniki, βάσει του συστήματος Customer Relationship Management (CRM) του ομίλου Hyatt, εφαρμόζει πρότυπα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, όπως συστήματα διαχείρισης κρατήσεων, αυτόματης ενημέρωσης σε περίπτωση προσφορών, κατηγοριοποίησης πελατών ανάλογα με το βαθμό επισκεψιμότητας και την περιοχή προέλευσης και σύνδεσης του πελατολογίου με το αντίστοιχο πελατολόγιο του καζίνο. Τα συστήματα διαχείρισης κρατήσεων και πελατειακών σχέσεων είναι τα “Reserve”, το οποίο είναι το κοινό σύστημα κρατήσεων για όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου, το “Opera”, το οποίο αποτελεί ένα ενδοεταιρικό σύστημα διαχείρισης κρατήσεων και είναι συνδεδεμένο με το “Reserve”, παρέχοντας ωστόσο πρόσβαση μόνο στους χρήστες του Hyatt Regency Thessaloniki και το “Aphrodite”, το οποίο είναι το σύστημα κρατήσεων του Health Club και συνδέεται με το “Opera”.

Τα προφίλ των πελατών που είναι καταγεγραμμένα στο “Opera” είναι παράλληλα διαθέσιμα και στο “Aphrodite”, όπου οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να

πραγματοποιούν κρατήσεις παρακολουθώντας τις αντίστοιχες χρεώσεις. Έτσι, όταν ο πελάτης κάνει check-out, τότε χρεώσεις και κρατήσεις που φαίνονται στο προφίλ του εμφανίζονται στο σύστημα “Opera”. Επιπλέον, οι κρατήσεις που πραγματοποιούνται στο σύστημα “Reserve” μεταφέρονται αυτόματα στο “Opera”, ενώ οι κρατήσεις που πραγματοποιούνται στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου και σε άλλους τρίτους παρόχους (www.booking.com, www.hotel.com, www.expedia.com) μεταφέρονται αυτόματα στο “Reserve” και μετέπειτα στο “Opera”. Θα πρέπει να σημειωθεί πως, βάσει του συστήματος ασφάλειας και προστασίας των προσωπικών δεδομένων του Hyatt, οποιοσδήποτε χρήστης από άλλο ξενοδοχείο του ομίλου που πραγματοποιεί μία κράτηση μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλο το προφίλ της κράτησης, χωρίς ωστόσο να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει αλλαγές ή να δει προφίλ άλλων πελατών. Οποιοσδήποτε άλλος μη εξουσιοδοτημένος χρήστης δεν έχει πρόσβαση στο σύστημα κρατήσεων.

Το ενδοεταιρικό σύστημα “Opera” δεν είναι απλά ένα σύστημα κρατήσεων, αλλά αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα CRM, βάσει του οποίου πραγματοποιείται και η κατηγοριοποίηση των πελατών, σύμφωνα με την οποία υλοποιείται και το πρόγραμμα ανταμοιβών και οφελών. Μέσω αυτού του συστήματος, ο εκάστοτε αρμόδιος υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να ενημερώνεται για αφίξεις και αναχωρήσεις VIP πελατών, για επαναλαμβανόμενους επισκέπτες καθώς και για τις προτιμήσεις τους (πχ. διατροφικές προτιμήσεις, καθαριότητα, ειδικές επιθυμίες), για ανάγκη μεταφοράς προς και από το αεροδρόμιο, για την ημέρα γενεθλίων των επισκεπτών, ώστε να τους αποστέλλεται ευχετήρια κάρτα, και την εποχικότητα των κρατήσεων. Επιπλέον, με το σύστημα αυτό οι επισκέπτες κατηγοριοποιούνται σε “Business” και “Leisure”, όπου η πρώτη κατηγορία αφορά επισκέπτες για επαγγελματικούς λόγους και η δεύτερη επισκέπτες αναψυχής. Με τον τρόπο αυτό, καθίσταται εφικτή και η διαχείριση των πελατών αντίστοιχα με την κατηγοριοποίησή του, η οποία υποθέτει διαφορετικές ανάγκες.

Επίσης, στο σύστημα “Opera” καταχωρείται όλο το ιστορικό κρατήσεων και χρεώσεων των πελατών, καθώς και η συνολική και επιμέρους δαπάνη ανά ημέρα διαμονής. Σε περίπτωση που ένας επισκέπτης πραγματοποιήσει παράπονο, αυτό καταγράφεται στο προφίλ του, ώστε το αρμόδιο προσωπικό να είναι ενήμερο σε επόμενη επίσκεψη. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί πως πρόσβαση στο σύστημα αυτό έχουν ο Γενικός Διευθυντής, τα διοικητικά στελέχη, οι υπάλληλοι κρατήσεων και οι εργαζόμενοι στα τμήματα υποδοχής και πωλήσεων.

4.5.2 Διαχείριση πελατειακών βάσεων

Στο πλαίσιο του CRM συστήματος του Hyatt Regency, όλα τα προαναφερθέντα συστήματα ενοποιούνται, παρέχοντας έτσι μία ολοκληρωμένη βάση δεδομένων για τους πελάτες του ξενοδοχείου. Η βάση αυτή δεδομένων ενημερώνεται αυτόματα από τα τμήματα Front Office, Sales, Food & Beverage και Fitness & Spa, παρέχοντας τη δυνατότητα αποστολής ενημερωτικών e-mail για τυχόν προσφορές, πακέτα, ημερίδες ή άλλες δραστηριότητες και εκδηλώσεις. Ανάλογα με τη δραστηριότητα (πχ παράσταση στο θέατρο Βεργίνα, εκδήλωση του καζίνο, προσφορές στα τμήματα μασάζ, πακέτα στο Health Club κλπ), σχεδιάζονται ειδικά προσαρμοσμένα newsletters από τους εκάστοτε προϊσταμένους των τμημάτων, τα οποία αποστέλλονται μέσω της ενοποιημένης βάσης δεδομένων.

Επιπλέον, το Hyatt Regency συνεργάζεται με τρίτους παρόχους τουριστικών υπηρεσιών, όπως είναι το tripadvisor.com, όπου οι πελάτες του ξενοδοχείου έχουν τη δυνατότητα να καταγράψουν την εμπειρία διαμονής τους, βαθμολογώντας την σε μία πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert (κακή, ανεπαρκής, μέτρια, πολύ καλή, εξαιρετική). Η διοίκηση του ξενοδοχείου παρακολουθεί την πορεία αυτών των αξιολογήσεων, και σε περίπτωση που εντοπιστεί ένα αρνητικό σχόλιο ή παράπονο τότε επιχειρεί να έρθει σε επικοινωνία με τον πελάτη. Επίσης, αν η κατάταξη του ξενοδοχείου θεωρηθεί ικανοποιητική και ανοδική, τότε ο Γενικός Διευθυντής ενημερώνει το προσωπικό και αποστέλλει ευχαριστήριο e-mail, αναρτώντας το παράλληλα στον πίνακα ανακοινώσεων.

Ένα από τα σημαντικότερα συστήματα CRM που εφαρμόζει το Hyatt είναι το Redeem Goldpassport, το οποίο είναι ουσιαστικά ένα πρόγραμμα GLP (Guest Loyalty Program), παρόμοιο με αυτό που περιγράφηκε στην περίπτωση των ξενοδοχείων Kimpton. Σύμφωνα με το πρόγραμμα αυτό ανταπόδοσης, οι επισκέπτες του ξενοδοχείου συγκεντρώνουν 5 πόντους για κάθε αγορά εντός του ξενοδοχείου και σε συνεργαζόμενα καταστήματα, εξαργυρώνοντας τους πόντους αυτούς σε δωρεάν διαμονές στο ξενοδοχείο. Οι αγορές ή οι μέρες διαμονής αντιστοιχούν σε διαφορετικούς πόντους, ανάλογα με συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση, ενώ ανάλογα με τους πόντους που έχουν συγκεντρωθεί, οι πελάτες διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, την Gold, την Platinum και την Diamond. Εκτός αυτού, για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προέρχεται από το σύστημα αυτό, η επιχείρηση έχει τοποθετήσει αυτόματα συστήματα καταγραφής πόντων σε όλα τα βασικά σημεία πώλησης των ξενοδοχείων (Point-Of-Sales – POS), όπου με την προσωπική τους

κάρτα οι επισκέπτες μπορούν να καταγράψουν πόντους από υπηρεσίες που λαμβάνουν (πχ από το spa ή από τα εστιατόρια), χωρίς απαραίτητα να έχουν διαμείνει στο ξενοδοχείο. Επίσης, έχουν τη δυνατότητα να εξαργυρώσουν τους πόντους και πάλι σε υπηρεσίες εκτός της διαμονής.

4.5.3 Μέτρηση ικανοποίησης

Για τη διαχείριση των παραπόνων των πελατών και τη μέτρηση της ικανοποίησής τους, το Hyatt έχει συνεργαστεί με έναν τρίτο πάροχο υπηρεσιών για τη βελτίωση των πελατειακών σχέσεων, τη Medallia. Η εταιρεία αυτή προσφέρει λύσεις πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία συλλέγουν την ανατροφοδότηση που προέρχεται από τους πελάτες, ώστε να διαχειρίζεται τα δεδομένα, να τα επικοινωνεί με τη διοίκηση των ξενοδοχείων και να τα υποστηρίζει κατά τη διαδικασία βελτίωσης των επιδόσεων και ανάκτησης των πελατών που «βρίσκονται σε κίνδυνο».

Πιο συγκεκριμένα, η Medallia έχει κατασκευάσει ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών για τον όμιλο Hyatt, το οποίο ονομάζεται “Hysat” (Hyatt Satisfaction). Το πρόγραμμα αυτό όχι μόνο προσμετρά το επίπεδο ικανοποίησης των επισκεπτών σε πραγματικό χρόνο αλλά παράλληλα προσφέρει μία βάση ανάκτησης επισκεπτών (“guest recovery”), σε περίπτωση μη ικανοποιημένων πελατών. Η διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης έχει ως εξής: Από τη στιγμή που ολοκληρωθεί η διαμονή ενός πελάτη στο ξενοδοχείο, το πρόγραμμα “Hysat” συλλέγει αυτόματα όλα τα στοιχεία της κράτησης και στη συνέχεια αποστέλλει ένα e-mail, το οποίο περιέχει ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης ικανοποίησης. Η έρευνα αυτή έχει δύο μορφές, είτε αποστέλλεται σε κινητό τηλέφωνο (mobile survey) και είναι σύντομη, είτε πραγματοποιείται μέσω e-mail που αποστέλλεται μέσα σε 3 με 5 ημέρες από την αναχώρηση του επισκέπτη. Στο ερωτηματολόγιο καταγράφονται τα στοιχεία του πελάτη, η περίοδος και άλλα στοιχεία της διαμονής του.

Ακολούθως, ο επισκέπτης καλείται αρχικά να βαθμολογήσει τις υπηρεσίες σε μία κλίμακα 1-10, αναφορικά με συγκεκριμένους παράγοντες ικανοποίησης (εξυπηρέτηση πελάτη, συνθήκες ξενοδοχείου, ησυχία δωματίου, συνθήκες δωματίου, ειλικρινής φροντίδα εκ μέρους του προσωπικού). Σε δεύτερο επίπεδο, ο πελάτης βαθμολογεί στην ίδια κλίμακα την ποιότητα των υπηρεσιών φαγητού (εστιατόρια και room service), ενώ έχει τη δυνατότητα να επιλέξει να γνωστοποιήσει στην επιχείρηση

και άλλη πληροφόρηση, επιλέγοντας την ερώτηση “willing to discuss”, όπως και να κατονομάσει τους υπαλλήλους που τον εξυπηρέτησαν, αξιολογώντας τους θετικά ή αρνητικά. Αν επιλέξει να συζητήσει κάποιο συγκεκριμένο παράπονο, τότε μέσα σε 3 ημέρες του αποστέλλεται ειδοποίηση, καθώς ο Γενικός Διευθυντής του ξενοδοχείου έχει πρώτα ενημερωθεί, αναθέτοντας σε συγκεκριμένο υπάλληλο να διαχειριστεί το πρόβλημα.

Ανάλογα με τη βαθμολογία που θα δώσουν οι πελάτες, κατηγοριοποιούνται σε τρεις κατηγορίες, τους “promoters”, τους “passives” και τους “detractors”, οι οποίες ουσιαστικά αντιπροσωπεύουν τους ικανοποιημένους, τους αδιάφορους και τους μη ικανοποιημένους, αντίστοιχα. Επιπλέον, από έρευνα ικανοποίησης καταγράφεται και ο δείκτης NPS (“Net Promoter Score”), ο οποίος αντανάκλα την πιστότητα του επισκέπτη και υπολογίζεται αφαιρώντας το ποσοστό των “detractors” (αυτών που έχουν βαθμολογήσει το ξενοδοχείο κάτω από 6 στην κλίμακα 1-10) από το ποσοστό των “promoters” (αυτών που έχουν βαθμολογήσει 9 ή 10 στην ίδια κλίμακα). Ο δείκτης αυτός είναι εξαιρετικά αντιπροσωπευτικός για τις επιδόσεις του ξενοδοχείου και συνδυάζεται και με δύο επιπλέον κριτήρια, την πιθανότητα σύστασης (“likelihood to recommend”) και τη συνολική ικανοποίηση (“overall satisfaction”). Ο λόγος για το συνδυασμό αυτό είναι η πιθανότητα ένας επισκέπτης να μην είναι αρκετά ικανοποιημένος ώστε να προτείνει το ξενοδοχείο σε άλλον, παρόλο που έχει αξιολογήσει θετικά μεμονωμένες υπηρεσίες του, και αντίστροφα.

Η διαχείριση της ποιότητας του Hyatt είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τα αποτελέσματα που εξάγονται από τη έρευνα ικανοποίησης, καθώς σε περίπτωση που ένα ξενοδοχείο έχει δείκτη NPS κάτω από 8, δηλαδή έχει σχετικά λίγους πελάτες της κατηγορίας “promoters”, τότε πρέπει να επαναπροσδιοριστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η βαθμολογία της έρευνας αυτής παρακολουθείται καθημερινά, ώστε τα διοικητικά στελέχη να ενημερώνουν το αρμόδιο προσωπικό για τυχόν προβλήματα ή δράσεις που πρέπει να αναληφθούν για τη βελτίωση της ποιότητας. Επιπλέον, όλα τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν ειδικής εκπαίδευσης στο πρόγραμμα αυτό και έχουν πρόσβαση μέσω προσωπικού λογαριασμού, ώστε να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τα δεδομένα, να καταγράφουν εκθέσεις προόδου και να αναγνωρίζουν συγκεκριμένα προβλήματα και ανεπάρκειες.

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος αυτού αναφορικά με τις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών έγκειται στο γεγονός πως γίνεται άμεσα χρονικά, γεγονός που επιτρέπει την ειλικρινή καταγραφή της

αντιληπτής ποιότητας της εμπειρίας διαμονής, ενώ η συνεχής ανατροφοδότηση του συστήματος επιτρέπει την καταγραφή των μακροχρόνιων προσδοκιών και αναγκών των πελατών. Εκτός αυτού, η δυνατότητα αξιολόγησης μεμονωμένων υπηρεσιών και υπαλλήλων επιτρέπει τον άμεσο εντοπισμό των τομέων και των υπηρεσιών που επιδέχονται βελτίωσης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί πως για τα τρία εστιατόρια του Hyatt Regency υπάρχει ειδική έντυπη φόρμα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, η οποία συμπληρώνεται μετά την ολοκλήρωση του γεύματος και προσμετρά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σε τετραβάθμια κλίμακα (πολύ καλό, καλό, μέτριο, όχι καλό) αναφορικά με τις διαστάσεις της ποιότητας του φαγητού, της ατμόσφαιρας του εστιατορίου και της εξυπηρέτησης των υπαλλήλων.

4.5.4 Διαχείριση παραπόνων

Οι διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων στο πλαίσιο του CRM συστήματος του Hyatt βασίζονται στο πρόγραμμα “Hysat”, όπου οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να καταγράψουν τυχόν παράπονα ή προβλήματα που αντιμετώπισαν κατά τη διαμονή τους. Τα διοικητικά στελέχη ελέγχουν καθημερινά το πρόγραμμα ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζουν άμεσα τα προβλήματα αυτά και να αντιδρούν έγκαιρα. Επιπλέον, αν ένας εξωτερικός πελάτης του ξενοδοχείου που έχει κάνει χρήση ενός πακέτου σε συνοδευτικές υπηρεσίες (spa, Health club, εστιατόριο κλπ) επιθυμεί να αναφέρει κάποιο παράπονο μπορεί να το πραγματοποιήσει είτε προφορικά είτε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, η οποία γίνεται από αρμόδιο υπάλληλο του ξενοδοχείου, με σκοπό την αξιολόγηση του επιπέδου ικανοποίησής του. Για τη διαχείριση των προφορικών παραπόνων το προσωπικό λαμβάνει ειδική εκπαίδευση, η οποία βασίζεται στην εκμάθηση συγκεκριμένων βημάτων αντιμετώπισης του προβλήματος και ειδικών εκφράσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια της συνομιλίας.

4.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Το επόμενο κριτήριο του εξεταζόμενου μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας είναι η διαχείριση των διαδικασιών, συμπεριλαμβάνοντας τη διαχείριση, το σχεδιασμό και την εφαρμογή των διαδικασιών, την αξιολόγησή τους και τις διαδικασίες προϊόντων/υπηρεσιών και προμηθευτών/συνεργατών. Βάσει αυτών των

κριτηρίων, η διαχείριση των διαδικασιών βάσει των προτύπων ποιότητας πραγματοποιείται μέσω πιστοποίησης ποιότητας σε όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου Hyatt. Το Hyatt Regency είναι πιστοποιημένο κατά HACCP για την ποιότητα και την ασφάλεια των τροφίμων και των ποτών. Το πρότυπο αυτό ποιότητας, το οποίο είναι υποχρεωτικό από το κοινοτικό δίκαιο για όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αποτελεί έναν από τους βασικότερους μηχανισμούς διασφάλισης της ποιότητας των συμπληρωματικών υπηρεσιών των εστιατορίων, του πρωινού, των bars και του room service.

Επιπλέον, το Hyatt Regency είναι πιστοποιημένο κατά ISO 22000 από την εταιρεία πιστοποίησης TUV AUSTRIA HELLAS, σύμφωνα με το οποίο η πιστοποίηση είναι διάρκειας τριών ετών και ο έλεγχος πραγματοποιείται κάθε χρόνο σε όλες τις διαδικασίες και εγκαταστάσεις παραλαβής, αποθήκευσης, παραγωγής, συντήρησης και μεταφοράς. Το ISO 22000 ορίζει τα ακριβή πρότυπα για την ποιοτική διαχείριση των τροφίμων και ποτών σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου, καθώς και τα πρότυπα ποιότητας για τους αντίστοιχους προμηθευτές, οι οποίοι πρέπει να είναι υποχρεωτικά πιστοποιημένοι. Με την παράλληλη αυτή πιστοποίηση ξενοδοχείου και προμηθευτών επιτυγχάνεται η δυνατότητα της ιχνηλασιμότητας, βάσει της οποίας αν παρουσιαστεί ένα πρόβλημα σε έναν πελάτη που σχετίζεται με τα τρόφιμα ή τα ποτά (πχ δηλητηρίαση), τότε ο έλεγχος επιτελείται «προς τα πίσω», εφόσον οι διαδικασίες είναι κοινές για όλες βάσει των προτύπων ποιότητας.

Επίσης, το Hyatt Regency πραγματοποιεί εσωτερικούς ελέγχους κάθε 15 ημέρες, τα αποτελέσματα των οποίων καταγράφονται στο ηλεκτρονικό σύστημα ISO (e-Qual-Qs). Στο σύστημα αυτό βρίσκονται καταγεγραμμένα όλα τα πρότυπα και κριτήρια ποιότητας κατά ISO και βάσει αυτών καταγράφονται τα αποτελέσματα των ελέγχων σύμφωνα με τα όρια κάθε κριτηρίου. Παράλληλα, η επιχείρηση συνεργάζεται με έναν εξωτερικό ελεγκτή, ο οποίος είναι ειδικά και επιστημονικά εκπαιδευμένος για να συντονίζει τις διαδικασίες, διατηρώντας συμβουλευτικό χαρακτήρα σε διάφορα ζητήματα, όπως είναι οι εξελίξεις στα πρότυπα ποιότητας, στην πιστοποίηση, σε νομικά και κανονιστικά θέματα ή άλλες ρυθμίσεις. Εκτός αυτού, τακτικές επιθεωρήσεις επιτελούνται κάθε δύο μήνες, μέσω ενός εσωτερικού προγράμματος επιθεώρησης σε τυχαία δείγματα τροφίμων, τα οποία αναλύονται εργαστηριακά.

Ένα σημαντικό στοιχείο των διαδικασιών του ξενοδοχείου είναι η διαχείρισή τους βάσει των προτύπων περιβαλλοντικής προστασίας, διαχείρισης αποβλήτων και

περιορισμού της χρήσης ενεργειακών πόρων. Έτσι, από το 2010 σε όλα τα ξενοδοχεία ιδιοκτησίας του ομίλου Hyatt έχει δημιουργηθεί μία “Green Team” στο πλαίσιο του προγράμματος Hyatt Earth Community. Στην ομάδα αυτή συμμετέχουν αντιπρόσωποι από κάθε ένα τμήμα του ξενοδοχείου (πωλήσεις, υποδοχή, κρατήσεις, λογιστήριο, γυμναστήριο, εστιατόρια, μαγειρεία, τμήμα δεξιώσεων, προμήθειες, ανθρώπινο δυναμικό) και ο συντονιστής της ομάδας επικοινωνεί με το Γενικό Διευθυντή, ορίζοντας την ατζέντα και το χρόνο των συναντήσεων.

Η ομάδα αυτή είναι υπεύθυνη για την καταγραφή των αποτελεσμάτων των δράσεων που αναλαμβάνονται για τη διαχείριση των ανακυκλώσιμων υλικών, την εξοικονόμηση ενέργειας και νερού, την καθαριότητα του περιβάλλοντος εντός και εκτός του ξενοδοχείου, τη διαχείριση των οργανικών και οικιακών αποβλήτων, τη δημιουργία εθελοντικών ομάδων που συμμετέχουν στον καθαρισμό της γύρω περιοχής και την εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού για τα ζητήματα περιβαλλοντικής προστασίας. Το προσωπικό, βάσει αυτού του προγράμματος, εκπαιδεύεται στο να εργάζεται σύμφωνα με τη διατήρηση των ενεργειακών πόρων και του νερού, εστιάζοντας στην ορθή διαχείριση των αποβλήτων. Μετά την ολοκλήρωση κάθε συνάντησης της “Green Team”, κάθε αντιπρόσωπος αναλαμβάνει μία συγκεκριμένη εργασία σχετικά με τα προαναφερθέντα ζητήματα, σχεδιάζοντας και επικοινωνώντας ένα αντίστοιχο πλάνο δράσης.

Θα πρέπει να σημειωθεί πως το Hyatt Regency Thessaloniki αποτελεί το μοναδικό ξενοδοχείο στην πόλη που διαθέτει ιδιόκτητο σύστημα αποκομιδής και παράλληλα υποστηρίζει την ανακύκλωση, συμμετέχοντας ενεργά στο πρόγραμμα Ανακύκλωσης Συσκευασιών της Ελληνικής Εταιρείας Αξιοποίησης Ανακύκλωσης (ΕΑΑΑ), από την οποία πιστοποιείται κάθε χρόνο. Το αποτέλεσμα αυτών των δράσεων δεν είναι μόνο η ενεργή συμμετοχή στην προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και η ταυτόχρονη μείωση του κόστους διαχείρισης και μεταφοράς των αποβλήτων, η οποία συνδυάζεται και με τη βελτίωση της φήμης και της εταιρικής εικόνας του ξενοδοχείου.

4.7 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

4.7.1 Σύστημα αξιολόγησης και μέτρησης απόδοσης

Το κριτήριο των ανθρώπινων πόρων, το οποίο συμπεριλαμβάνει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, το συμμετοχικό εργασιακό περιβάλλον και την εργασιακή ικανοποίηση και ευημερία, είναι καίριο στο πλαίσιο του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας. Το σύστημα αξιολόγησης του ξενοδοχείου Hyatt χωρίζεται σε τρεις φάσεις, όπου αρχικά γίνεται η στοχοθέτηση μέχρι τις 31/01 κάθε έτους, στη συνέχεια πραγματοποιείται εξάμηνη επισκόπηση των στόχων και του πλάνου ανάπτυξης μέχρι τις 31/06 και, τέλος, γίνεται ο απολογισμός της απόδοσης μέχρι τις 31/12. Βάσει της καθιερωμένης οργανωσιακής δομής, η στοχοθέτηση γίνεται αρχικά από το Γενικό Διευθυντή του ξενοδοχείου, στη συνέχεια από τα στελέχη και τους προϊσταμένους των τμημάτων, και, τέλος, από τους τακτικούς υπαλλήλους. Βάσει του εσωτερικού πρωτοκόλλου αξιολόγησης της απόδοσης, οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί και χρονικά μετρήσιμοι, βάσει του συστήματος αξιολόγησης SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bounded).

Αφού ο εκάστοτε υπάλληλος ενημερωθεί για τους στόχους απόδοσης από τον προϊστάμενο του τμήματος, ακολούθως σχεδιάζεται η απόδοση βάσει δύο έως τριών στόχων για το τρέχον έτος, όπως είναι η αύξηση 2,5% στην πώληση δωματίων για τους υπαλλήλους του τμήματος πωλήσεων ή η αύξηση 10% στο αποτέλεσμα της αξιολόγησης του «μυστικού επισκέπτη» για τους υπαλλήλους καθαριότητας των δωματίων. Στη συνέχεια, βάσει του Μοντέλου Απόδοσης Hyatt, εντοπίζονται οι βασικές απαιτούμενες δεξιότητες που πρέπει να πληροί ο υπάλληλος, καθώς και 2 από τις 5 δεξιότητες που επιδέχονται βελτίωσης, σύμφωνα με τις περιοχές εστίασης των Βασικών Ικανοτήτων και Ηγετικών Προσδοκιών Hyatt. Έτσι, καθορίζεται το πλάνο ανάπτυξης του υπαλλήλου, το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένες εκπαιδεύσεις, εκπαιδεύσεις σε άλλα τμήματα του ξενοδοχείου (cross training) ή παρακολούθηση σεμιναρίων κλπ. Στο εξάμηνο πραγματοποιείται η επισκόπηση επίτευξης των στόχων και στο τέλος του έτους η αξιολόγηση της απόδοσης.

Η διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης πραγματοποιείται βάσει μίας «κουλτούρας καθοδήγησης», ώστε να εξασφαλίζεται ένα συμμετοχικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν στο μέγιστο

βαθμό τις ικανότητας και επαγγελματικές τους δεξιότητες, βελτιστοποιώντας την απόδοσή τους και μεγιστοποιώντας το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Με τον τρόπο αυτό και σύμφωνα με τις τρεις φάσεις διαχείρισης της απόδοσης, κατά το σχεδιασμό της απόδοσης (Νοέμβριος – Ιανουάριος) καταγράφονται οι στόχοι, η εστίαση των ικανοτήτων και το προσωπικό πλάνο ανάπτυξης. Οι στόχοι είναι κλιμακούμενοι (1-2 για προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών, 2-3 για προϊσταμένους, 3-4 για διευθυντικά στελέχη) και καθορίζονται σύμφωνα με τις προτιμήσεις του εργαζομένου, του πελάτη και των μετόχων. Επίσης, η εστίαση στις ικανότητες (μέχρι 3) γίνεται βάσει του μοντέλου απόδοσης Hyatt, και το πλάνο προσωπικής ανάπτυξης γίνεται σύμφωνα με την επισκόπηση του προηγούμενου έτους και βάσει της Φιλοσοφίας Εκμάθησης Hyatt (Hyatt Learning Philosophy).

Κατά την εξάμηνη επισκόπηση (Ιούνιος-Ιούλιος) παρέχεται ανατροφοδότηση από την πλευρά των υπαλλήλων βάσει του σχεδιασμού της απόδοσης και του Προσωπικού Πλάνου Ανάπτυξης, ενώ στην ολοκλήρωση της επισκόπησης (Νοέμβριος-Ιανουάριος) πραγματοποιείται η συνολική εκτίμηση της απόδοσης, όπου γίνεται διαχωρισμός των επιτευχθέντων στόχων, των μη επιτευχθέντων και των επιτευγμάτων πέραν των στόχων, οδηγώντας στο στάδιο σχεδιασμού απόδοσης του επόμενου έτους. Είναι προφανές πως το ξενοδοχείο εφαρμόζει ένα πρότυπο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, του οποίου η κυκλική και αλληλεξαρτώμενη φύση δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

4.7.2 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί πολιτική καίριας σημασίας για τον όμιλο Hyatt, καθώς αποδίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις πρακτικές και μεθόδους εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης. Αρχικά, όταν ολοκληρωθεί η πρόσληψη ενός υπαλλήλου, τότε αυτός παρακολουθεί μία γενική εκπαίδευση διάρκειας 2 ημερών, όπου ενημερώνεται για τη φιλοσοφία, την ιστορία, τα βασικά στελέχη, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τις κατηγορίες των ξενοδοχείων και άλλα ζητήματα που σχετίζονται με τον όμιλο Hyatt. Ακολούθως, η εκπαίδευση που πραγματοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα γίνεται με διάφορους τρόπους, όπως η εκπαίδευση σε δωμάτιο (class room training), η διαδικτυακή εκπαίδευση (Hyatt Leadership Network e-Learning), η επαγγελματική κατάρτιση στη θέση

εργασίας (on job training), η εσωτερική εκπαίδευση σε τμήματα (internal department training plan) και η σταυροειδής εκπαίδευση σε άλλα τμήματα (cross training).

Σημαντικό είναι να σημειωθεί πως όλο το προσωπικό εκπαιδεύεται σε προκαθορισμένες συμπεριφορές ανεξαρτήτως ιεραρχίας (πχ πως δίνονται οδηγίες στον πελάτη, πως διαχειρίζονται τα προφορικά παράπονα, ποια είναι η διαδικασία παραγγελίας γεύματος, σε πόσα χτυπήματα πρέπει να σηκώνεται το τηλέφωνο κλπ). Εκτός αυτών των γενικών πολιτικών, οι υπάλληλοι κάθε τμήματος εκπαιδεύονται και σε άλλες συγκεκριμένες διαδικασίες και πολιτικές. Επίσης, κάθε υπάλληλος είναι υποχρεωμένος να παρακολουθεί μία διαδικασία εκπαίδευσης δωματίου και μία ηλεκτρονική εκπαίδευση (class room & web training) ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας και σύμφωνα με τον εσωτερικό κανονισμό του ομίλου.

Οι εκπαιδεύσεις αυτές έχουν συγκεκριμένα πρότυπα και διαδικασίες και είναι υποχρεωτικές και διαφορετικές για κάθε τμήμα (πχ εξυπηρέτηση πελατών, διαχείριση παραπόνων, βελτίωση απόδοσης, πολιτική ασφάλειας κλπ), ενώ εκτός αυτών υπάρχει και μία σειρά άλλων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, οι οποίες πραγματοποιούνται σε περιπτώσεις όπου προκύπτουν ιδιαίτερες ανάγκες ή ελλείψεις (πχ εκπαίδευση στο πρότυπο ISO 22000, μέτρηση ικανοποίησης πελατών, διαχείριση χρόνου, διαχείριση άγχους, διαχείριση πελατειακών βάσεων). Παράλληλα, η εκπαιδευτική διαδικασία είναι συνεχής χρονικά, καθώς σε κάθε τμήμα υπάρχει ένας τμηματικός εκπαιδευτής, ο οποίος έχει παρακολουθήσει μία εκπαίδευση διάρκειας 1 εβδομάδας (Hyatt On Skills), στην οποία διδάσκεται τη μέθοδο εκπαίδευσης, ώστε να είναι σε θέση να εκπαιδεύει τους υπόλοιπους υπαλλήλους του τμήματος. Η διαδικασία αυτή, η οποία ονομάζεται “train the trainer”, δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτή να καταρτίζει τους υπαλλήλους πάνω στη θέση εργασίας (on job), να σχεδιάζει και να εφαρμόζει πλάνο εσωτερικών εκπαιδεύσεων ανάλογα με τις ανάγκες, και να ενημερώνει και λοιπούς υπαλλήλους εκτός του τμήματος κατά τη διάρκεια σταυροειδούς εκπαίδευσης.

4.7.3 Έλεγχος και μέτρηση ικανοποίησης

Οι διαδικασίες ελέγχου και μέτρησης της ικανοποίησης του προσωπικού βασίζονται στη συμπλήρωση και αξιολόγηση μίας επίσημης φόρμας, η οποία ονομάζεται “Hyatt Employee Engagement Survey” και ουσιαστικά αξιολογεί το βαθμό δέσμευσης των υπαλλήλων στον οργανισμό. Κάθε υπάλληλος ανεξαρτήτως

ιεραρχίας συμπληρώνει αυτή τη φόρμα σε μορφή ερωτηματολογίου βάσει μίας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert (διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ, ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα), ώστε να εξαχθούν συνολικά συμπεράσματα και βαθμολογίες αναφορικά με το βαθμό δέσμευσης στα πρότυπα ποιότητας, τα αισθήματα και τις απόψεις τους για την ομάδα εργασίας και τον προϊστάμενο και άλλα ζητήματα που αφορούν την εργασία τους στο πλαίσιο της επιχείρησης.

Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο, συνήθως το Σεπτέμβριο, σε όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου, σε συνεργασία με την εταιρεία Gallup, και βασίζεται σε ερωτήματα τεσσάρων διαφορετικών ενοτήτων (grow – belong – give – get). Αφού συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο από τον υπάλληλο, ο λογαριασμός χρήσης απενεργοποιείται και, ακολούθως, τα διοικητικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να ελέγξουν τα αποτελέσματα, σύμφωνα με τα οποία καταρτίζεται και το πλάνο δράσης του επόμενου έτους. Τα συνολικά αποτελέσματα των προηγούμενων ετών είναι προσβάσιμα σε όλους τους υπαλλήλους και καταγράφονται τόσο σε σχέση με τα διαφορετικά τμήματα όσο και αναφορικά με την περιφέρεια που ανήκει το εκάστοτε ξενοδοχείο. Παράλληλα, ο προϊστάμενος του τμήματος βάσει των βαθμολογήσεων της έρευνας είναι υποχρεωμένος να καταρτίσει ένα πλάνο δράσης, επιλέγοντας δύο αδύναμα σημεία που επιδέχονται βελτίωσης και ένα δυνατό σημείο που πρέπει να διατηρηθεί.

Για τα σημεία αυτά, ο προϊστάμενος στη συνέχεια οργανώνει συγκεκριμένες δραστηριότητες στις οποίες πρέπει να συμμετέχει η ομάδα εργασίας του τμήματος, με σκοπό τη βελτίωση της δέσμευσης και της συνοχής της ομάδας. Το πλάνο δράσης που καταρτίζεται περιέχει την αντιστοίχιση των δυνατών και αδύνατων σημείων με τις αντίστοιχες δραστηριότητες που πρέπει να αναληφθούν για τη βελτίωση ή διατήρησή τους, και στη συνέχεια υποβάλλεται ηλεκτρονικά σε ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα για να εγκριθεί από τον υπεύθυνο προσωπικού και το Γενικό Διευθυντή. Τέλος, η εφαρμογή των δραστηριοτήτων παρακολουθείται σε μηνιαία βάση και τα πρώτα αποτελέσματα καταγράφονται μετά από έξι μήνες. Στο τέλος του έτους ολοκληρώνεται η διαδικασία και ελέγχεται το ποσοστό στο οποίο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι βάσει του πλάνου δράσης.

4.7.4 Επιβράβευση

Το Hyatt εφαρμόζει ένα πρότυπο σύστημα επιβράβευσης των υπαλλήλων βάσει του προγράμματος Hy-Star, σύμφωνα με το οποίο κάθε υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να προτείνει έναν άλλον υπάλληλο ο οποίος επέδειξε ιδιαίτερα καλή απόδοση σε έναν τομέα, όπως η συνεργασία, η παροχή βοήθειας και υποστήριξης, η ανάληψη μίας θετικής πρωτοβουλίας ή η πολύ αποτελεσματική εξυπηρέτηση ενός πελάτη. Στο τέλος του έτους συγκεντρώνονται από τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού τα «αστέρια» που έχει λάβει κάθε υπάλληλος και ανάλογα με τον αριθμό τους ο υπάλληλος επιβραβεύεται με διάφορους τρόπους, όπως είναι κουπόνια εξαργύρωσης για την αγορά τροφίμων ή δωρεάν γεύμα στα εστιατόρια του ξενοδοχείου. Ο υπάλληλος που θα συγκεντρώσει τα περισσότερα «αστέρια» ανακοινώνεται ως ο “Hy-Star employee of the year” και επιβραβεύεται με μία χρηματική επιταγή ή ένα δωρεάν ταξίδι σε ένα ξενοδοχείο του ομίλου.

Εκτός αυτού του συστήματος επιβράβευσης, κάθε 3 μήνες διεξάγεται η γενική συνάντηση των υπαλλήλων (General Employee Meeting), στην οποία συμμετέχουν όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και όπου ο Γενικός Διευθυντής ενημερώνει το προσωπικό για την πορεία της επιχείρησης. Στη συνάντηση αυτή, οι υπάλληλοι που ανέλαβαν μία πρωτότυπη πρωτοβουλία ή εφάρμοσαν μία εξαιρετική ιδέα κατά τη διάρκεια της εργασίας του επιβραβεύονται από το διευθυντή με δωρεάν γεύμα ή χρήση spa, ενώ οι υπάλληλοι που έχουν πάνω από 5 ή 10 χρόνια συνεχόμενης εργασίας στο ξενοδοχείο λαμβάνουν μία ειδική πιστοποίηση.

4.8 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το τελευταίο κριτήριο του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας αναφέρεται στα επιχειρησιακά αποτελέσματα, περιλαμβάνοντας την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών, τους πελάτες και τις αγορές, τα οικονομικά αποτελέσματα και τα αποτελέσματα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της οργανωσιακής απόδοσης. Αναφορικά με το σύστημα “HySat”, το οποίο αξιολογεί την ικανοποίηση των πελατών, το ξενοδοχείο Hyatt Regency Thessaloniki τοποθετείται δεύτερο στην κατάταξη του HySat με δείκτες πιθανότητας σύστασης (likelihood to recommend) 81,8, συνολικής ικανοποίησης (overall satisfaction) 78,8 και NPS (Net Promoter Score) 81,8, με δείκτη NPS benchmark για όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου 81,8. Στην

ιστοσελίδα tripadvisor.com, το ξενοδοχείο κατατάσσεται 4^ο ανάμεσα σε 72 ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης βάσει 143 κριτικών.

Επίσης, στον όμιλο Hyatt μετά την εφαρμογή του συστήματος “HySat” σε συνεργασία με την εταιρεία Medallia καταγράφηκαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- I. 7%-14% αύξηση στην ικανοποίηση των πελατών για τις κατηγορίες «πιθανότητα σύστασης», «αξία για την τιμή που πληρώνεται» και «συνολική εμπειρία»
- II. 3%-4% αύξηση του ρυθμού βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών σε σχέση με ανταγωνιστικά ξενοδοχεία
- III. 92% αύξηση της επανάκτησης επισκεπτών, ποσοστό μεγαλύτερο σε όλον τον ξενοδοχειακό κλάδο παγκοσμίως
- IV. Διεθνείς βραβεύσεις, συμπεριλαμβανομένων του βραβείου “Hospitality Technology’s Visionary Award” και του “Best Hotel Chain Value” στη βαθμολόγηση του “Best in Business Travel” από πελάτες που επισκέπτονται τα ξενοδοχεία Hyatt για επαγγελματικούς λόγους

Τα αποτελέσματα σχετικά με το πρόγραμμα “Goldpassport” είναι:

- ✓ 12 εκατομμύρια μέλη παγκοσμίως και 1,8 εκατομμύρια ενεργών μελών
- ✓ 450.000 ενεργά μέλη που προστίθενται ετησίως
- ✓ Μέση διαμονή 2,3 βράδια και ποσό που παράγεται ανά μέση διαμονή \$600
- ✓ Τα μέλη ξοδεύουν 16% περισσότερα χρήματα από τα μη μέλη και αντιστοιχούν σε πάνω από 23% των ημερών διαμονής όλων των ξενοδοχείων Hyatt
- ✓ Οι κατηγορίες πελατών Platinum και Diamond αντιστοιχούν στο 13% όλης της βάσης των μελών αλλά στο 39% των εσόδων της.

Αναφορικά με την προστασία του περιβάλλοντος και τα αποτελέσματα του προγράμματος Hyatt Earth Community, στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται τα βασικότερα στοιχεία για το έτος 2011 με βάση το 2007.

Πίνακας 2 Αποτελέσματα προγράμματος Hyatt Earth Community

Έτος	2007	2008	2009	2010	2011	Στόχος 2015
------	------	------	------	------	------	-------------

Ένταση ενέργειας	0%	-4%	-9%	-9%	-9%	-25%
Εκπομπές CO₂	0%	-5%	-12%	-10%	-10%	-25%
Ένταση νερού	-2%	-5%	-5%	-7%	-7%	-20%
Ένταση αποβλήτων	-	-	-	-	-3%	-25%

Επίσης, καταγράφηκε το 2011 σύστημα ανακύκλωσης στο 88% των ξενοδοχείων του ομίλου, εφαρμογή προγραμμάτων επαναχρησιμοποίησης σεντονιών στο 95%, εφαρμογή πρακτικών για τη μείωση της θερμοκρασίας σε άδεια δωμάτια (κλείσιμο κουρτινών), πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας στο 95% των ξενοδοχείων κατά τις υπηρεσίες πλυντηρίων, πρακτικές ανακύκλωσης χαλιών και ταπετσαριών σε όλα τα ξενοδοχεία που ανακαινίστηκαν, τοποθέτηση φωτισμού εξοικονόμησης ενέργειας στο 97% των ξενοδοχείων, τοποθέτηση συστημάτων κεντρικής θέρμανσης και αυτόματου καθορισμού θερμοκρασίας σε όλα τα δωμάτια στους 29⁰C, εγκατάσταση μηχανισμών εξοικονόμησης νερού στο 90% των ξενοδοχείων, τοποθέτηση αισθητήρων ή χρονοδιακοπών για εξοικονόμηση ενέργειας στις αποθήκες του 63% των ξενοδοχείων και εφαρμογή συστήματος κάρτας ελεγχόμενης από τον πελάτη για την ενεργειακή διαχείριση του δωματίου στο 34%.

Σε σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των συνεργατών για το έτος 2011 καταγράφηκε:

- i. 20 χρόνια μέσος όρος παραμονής στην εργασία για τους Γενικούς Διευθυντές των ξενοδοχείων
- ii. 14.000 συνεργάτες με μέσο όρο πάνω από 10 χρόνια συνεργασίας με τα ξενοδοχεία
- iii. 6.000 συνεργάτες με μέσο όρο πάνω από 20 χρόνια συνεργασίας με τα ξενοδοχεία
- iv. Προσφορά 7.300 ωρών εθελοντικής εργασίας από τους συνεργάτες σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.
- v. Αύξηση 100% της διασποράς προμηθευτών από το 1999 στο 2011

Στο πλαίσιο των προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τα βασικότερα αποτελέσματα είναι τα εξής:

- ✓ Συνολική προσφορά \$4.900.000 σε φιλανθρωπικά προγράμματα και σχετικά προγράμματα ΕΚΕ για το 2011
- ✓ Συνολική προσφορά \$24.000 από τα μέλη του Goldpassport σε φιλανθρωπικές εκδηλώσεις από το 2006

- ✓ Εκπαίδευση 1.300 ατόμων ΑμεΑ σε τουριστικές και ξενοδοχειακές υπηρεσίες μέσω του προγράμματος “Hands on Education”.

Σε σχέση με τα οικονομικά αποτελέσματα του ίδιου έτους, καταγράφηκε:

- ✓ Συνεισφορά \$2 δις μέσω της εφοδιαστικής αλυσίδας στις τοπικές οικονομίες συνολικά το 2011
- ✓ 11 νέα ξενοδοχεία και δημιουργία 4.500 θέσεων εργασίας το ίδιο έτος.

Τέλος, ο όμιλος Hyatt έχει βραβευθεί με τα παρακάτω βραβεία:

- I. Best Places to Work for LGBT Equality, από το πρόγραμμα Human Rights Campaign 2005-2012
- II. Environmental Excellence Award από την εταιρεία Microsoft το 2011
- III. Great Workplace Award, από την εταιρεία Gallup το 2012
- IV. Top Companies for Latinas to Work For in the US, από το περιοδικό Latina Style Magazine το 2011
- V. Best Places to Work for LGBT Equality, από το πρόγραμμα Human Rights Campaign το 2013
- VI. Top 50 Employers, από το περιοδικό Careers & Disabled Magazine το 2013

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα ζητήματα της σύγχρονης επιχειρησιακής λειτουργίας και ένα από τα πιο επίκαιρα ζητήματα της παρούσας οικονομικής συγκυρίας. Η αναγνώριση της διαχείρισης της ποιότητας δεν είναι αποτέλεσμα απλά της ακαδημαϊκής κοινότητας αλλά έγκειται κυρίως στα θετικά επιχειρησιακά αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει σε ένα σύγχρονο οργανισμό. Ειδικά στο πλαίσιο δραστηριοποίησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ένα φάσμα σημαντικών ιδιαιτεροτήτων, η διαχείριση της ποιότητας αντιπροσωπεύει το κρισιμότερο συστατικό του στρατηγικού σχεδιασμού και της οργάνωσης. Με άλλα λόγια, στόχος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μίας ποιοτικά αναβαθμισμένης εξυπηρέτησης στο πλαίσιο ενός συνολικού ποιοτικού προϊόντος, το οποίο υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη και αντιστοιχεί σε εκείνα τα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την αντιληπτή, εκ μέρους του, ποιότητα.

Λαμβάνοντας, μάλιστα, υπόψη τις παρούσες συνθήκες έντασης του ανταγωνισμού και υπερπροσφοράς μεταξύ των ξενοδοχείων, καθώς και τις τρέχουσες συνθήκες οικονομικής ύφεσης, γίνεται αντιληπτό πως ο ρόλος της ποιότητας, με σκοπό τη διατήρηση και προσέλκυση πελατών, καθίσταται όλο και πιο σημαντικός. Σήμερα, τα ξενοδοχεία έχουν περισσότερο ανάγκη από ποτέ να εφαρμόζουν συστήματα που μπορούν, από τη μία πλευρά, να επιφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες για τους πελάτες τους, και, από την άλλη, να τους προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, περιορίζοντας παράλληλα το κόστος λειτουργίας.

Στο πλαίσιο αυτό, η ΔΟΠ αποτελεί ένα από τα αποτελεσματικότερα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς όχι μόνο επηρεάζει θετικά την ποιότητα και όλα τα συστατικά της, αλλά την ίδια στιγμή παρέχει δυνατότητες μείωσης του κόστους, μέσω της ορθολογικής διαχείρισης των διαθέσιμων επιχειρησιακών πόρων. Ωστόσο, οι λειτουργίες μίας επιχείρησης υπό ένα σύστημα ΔΟΠ βασίζονται τόσο στην οργάνωση του συστήματος, δηλαδή στην εφαρμογή των μεθόδων και διαδικασιών διαχείρισης της ποιότητας, όσο και στη δέσμευση της διοίκησης και όλου του οργανισμού, δηλαδή στη συνειδητή και ολοκληρωμένη προσπάθεια από όλο το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διαδικασία εφαρμογής του συστήματος ΔΟΠ, περιλαμβάνοντας τόσο τα στελέχη όσο και τους υπαλλήλους. Σύμφωνα με αυτό, τα στοιχεία που διαφοροποιούν τη ΔΟΠ από άλλες στρατηγικές ποιότητας είναι η

ολιστική προσέγγιση και η εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης, η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων να αναλαμβάνουν ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ο ρόλος της ποιότητας αναφορικά με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε το ζήτημα της ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο, μέσω της επισκόπησης της σύγχρονης ερευνητικής βιβλιογραφίας και μέσω της ενδεδειγμένης παρουσίασης τριών περιπτώσεων ξενοδοχείων που εφαρμόζουν με επιτυχία συστήματα ΔΟΠ. Στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας, εξετάστηκε η περίπτωση του ξενοδοχείου Hyatt Regency Thessaloniki βάσει του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας EFQM, το οποίο προσδιορίζει εκείνες τις βασικές μεταβλητές που αποτελούν προϋποθέσεις για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ. Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκαν οι μεταβλητές της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της εστίασης στον πελάτη, της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, των διαδικασιών, των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων και της πληροφόρησης και ανάλυσης.

Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτά τα στοιχεία, αρχικά καταγράφηκε πως το υπό εξέταση ξενοδοχείο πληροί την προϋπόθεση της ηγεσίας στο πλαίσιο της ΔΟΠ υπό το μοντέλο EFQM, καθώς η δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα αποτυπώνεται τόσο στο όραμα της επιχείρησης, όσο και στις κοινές αξίες της που συνθέτουν την εταιρική κουλτούρα της. Παράλληλα, η δέσμευση ολόκληρου του οργανισμού καταγράφεται και στις εκθέσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς και στο κοινό όραμά της που ονομάζεται Hyatt Thrive και αφορά τους τέσσερις άξονες δράσης της, την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, την εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη, την υγεία και ευεξία και την οικονομική και επενδυτική μεγέθυνση.

Αναφορικά με το συστατικό της πολιτικής και στρατηγικής, το Hyatt Regency Thessaloniki εφαρμόζει πρότυπα συστήματα στρατηγικής ανάπτυξης, με έμφαση στις διαδικασίες ελέγχου, διαχείρισης και αξιολόγησης της ποιότητας. Τα συστήματα αφορούν την ασφάλεια και καθαριότητα, την προστασία των προσωπικών δεδομένων, την εκπαίδευση του προσωπικού και των διοικητικών στελεχών, τον εσωτερικό έλεγχο διασφάλισης ποιότητας, την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών μέσω της πρακτικής του «μυστικού επισκέπτη», τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και τον εξωτερικό έλεγχο. Παράλληλα, οι πολιτικές ποιότητας του ξενοδοχείου βασίζονται στο συνεχή έλεγχο της ποιότητας μέσω ενός πλήθους συστημάτων, τα οποία λειτουργούν βάσει σταθερού χρονικά ελέγχου, βάσει

επιτόπιας επισκόπησης και σύμφωνα με τις πρακτικές του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου.

Επιπλέον, το υπό εξέταση ξενοδοχείο πληροί με απόλυτη επάρκεια τόσο το στοιχείο της ποιοτικής πληροφόρησης και ανάλυσης, εφαρμόζοντας μία σειρά καινοτόμων πληροφοριακών συστημάτων και αναπτύσσοντας επιτυχείς συνεργασίας με εταιρείες παροχής αντίστοιχων υπηρεσιών, όσο και το στοιχείο της εστίασης στον πελάτη. Αναφορικά με το τελευταίο συστατικό του μοντέλου EFQM, καθίσταται προφανές πως το Hyatt Regency Thessaloniki ακολουθεί μία ολοκληρωμένη πελατοκεντρική προσέγγιση, εφαρμόζοντας πρότυπα συστήματα διαχείρισης πελατών, διαχείρισης παραπόνων, μέτρησης της ικανοποίησης, ανάκτησης των επισκεπτών και διαμόρφωσης και διαχείρισης μίας σύγχρονης πελατειακής βάσης δεδομένων. Αυτό που αξίζει να αναφερθεί είναι πως αυτή η ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν εστιάζει απλά στον πελάτη με σκοπό να διατηρήσει την πελατεία του, αλλά αντιστοιχεί σε μακροπρόθεσμο επίπεδο τους στρατηγικούς της στόχους με την αντιληπτή ποιότητα και τις συγκεκριμένες ανάγκες του επισκέπτη.

Το ίδιο συμβαίνει και στο επίπεδο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, καθώς το Hyatt Regency Thessaloniki διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης εστιάζοντας στη συνεχή εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη, ακολουθώντας όλες τις καινοτόμες και σύγχρονες πρακτικές της ΔΟΠ, όπως είναι η εκπαίδευση, η επιβράβευση, η μέτρηση της ικανοποίησης, η αξιολόγηση του βαθμού δέσμευσης και ο έλεγχος της απόδοσης. Επιπλέον, η διαχείριση των διαδικασιών πλαισιώνεται από ένα μοντέλο συνεχούς βελτίωσης ποιότητας, μέσω συστημάτων πιστοποίησης, ελέγχου των προμηθευτών, αξιολόγησης των συνεργασιών και ανάδειξης του πελάτη στο κέντρο όλων αυτών. Η ποιοτική λειτουργία και η προσήλωση στην ποιότητα καταγράφεται, τέλος, και στα επιχειρησιακά αποτελέσματα, τα οποία βελτιώνονται συνεχώς, όπως καταγράφεται σε ένα ευρύ φάσμα δεικτών, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η χρήση των ενεργειακών πόρων, τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Εκτός του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας EFQM και βάσει των τριών μελετών περιπτώσεων των ξενοδοχείων που αναλύθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια, μπορεί να ειπωθεί πως το εξεταζόμενο ξενοδοχείο πληροί, εν μέρει, την πλειοψηφία των συνιστωσών ποιότητας στο πλαίσιο των αντίστοιχων συστημάτων ΔΟΠ. Πιο συγκεκριμένα, το Hyatt Regency Thessaloniki εφαρμόζει τόσο το μοντέλο του διεθνούς προσανατολισμού του Ritz Carlton, όσο και αυτό της ενίσχυσης της

πιστότητας του Kimpton Hotel, χωρίς ωστόσο να παραμελεί τις κατευθύνσεις της περιβαλλοντικής προστασίας και αειφορίας του Airlie Center, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και την παράλληλη ενίσχυση της ποιότητας.

Επιπλέον, σύμφωνα με την προηγούμενη ανάλυση και βάσει του γενικότερου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης του Hyatt Regency Thessaloniki, παρακάτω καταγράφονται οι βασικότερες δυνάμεις και αδυναμίες της εν λόγω ξενοδοχειακής επιχείρησης:

Δυνάμεις

- i. Εξαιρετικά αποτελεσματικό εφαρμοζόμενο επιχειρησιακό μοντέλο (business model), το οποίο βασίζεται στις αρχές και αποδοτικές πρακτικές της ΔΟΠ.
- ii. Πολύ υψηλά ποσοστά ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων, γεγονός που καταδεικνύει αποτελεσματική διαχείριση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών
- iii. Ισχυρό εμπορικό σήμα και υψηλό επίπεδο πιστότητας των πελατών, μέσω της εφαρμογής σύγχρονων συστημάτων CRM
- iv. Υψηλό επίπεδο ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες, με εστίαση στην ικανοποίηση του επισκέπτη και την παροχή ποικίλων και συμπληρωματικών υπηρεσιών
- v. Θετική εταιρική εικόνα και φήμη της επιχείρησης, μέσω της εφαρμογής προγραμμάτων περιβαλλοντικής προστασίας και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
- vi. Δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης της επιχειρησιακής λειτουργίας, μέσω εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης, ελέγχου, αξιολόγησης και πιστοποίησης της ποιότητας
- vii. Δυνατότητα υψηλής κερδοφορίας λόγω της ύπαρξης του καζίνο

Αδυναμίες

- i. Δυσμενές εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας, λόγω της οικονομικής κρίσης και της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος των πελατών
- ii. Έντονος ανταγωνισμός από τις τοπικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς και από τους διεθνείς ανταγωνιστικούς προορισμούς τουρισμού πολυτελείας
- iii. Εστίαση σε πελάτες σχετικά υψηλού εισοδήματος και σε επισκέπτες λόγω επαγγελματικών λόγων

- iv. Υψηλό κόστος εφαρμογής των συστημάτων διαχείρισης και πιστοποίησης της ποιότητας
- v. Ανεπαρκείς τουριστικές υποδομές
- vi. Ανεπαρκής ανάπτυξη συνεδριακού τουρισμού

Συνοπτικά και λαμβάνοντας υπόψη τις παρούσες δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, μπορεί να υποστηριχτεί πως η εξέταση της εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου συστήματος ΔΟΠ στο Hyatt Regency Thessaloniki απέδειξε πως η φιλοσοφία ΔΟΠ είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο ενίσχυσης της ποιότητας, αποκόμισης μακροχρόνιων οφελών, επίτευξης βιωσιμότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, παρά το κόστος που σίγουρα εμπεριέχεται στο σχεδιασμό και εφαρμογή ενός ανάλογου συστήματος, τα μακροχρόνια οφέλη που προκύπτουν είναι πολλαπλά και σημαντικά. Συμπερασματικά, ο ξενοδοχειακός κλάδος οφείλει να αντιμετωπίζει τα συστήματα ΔΟΠ όχι μόνο ως μία πρόσθετη δαπάνη, αλλά, κυρίως, ως εργαλεία αποκόμισης κερδών, επίτευξης κερδοφορίας, ενίσχυσης της ποιότητας, προσέλκυσης πελατών, και άρα, ως μέσα εξόδου από την κρίση.

Για τη βελτίωση του συστήματος ΔΟΠ που εφαρμόζεται στο Hyatt Regency Thessaloniki προτείνονται τα παρακάτω:

- I. Περισσότερο ξεκάθαρος στρατηγικός σχεδιασμός αναφορικά με τη διασύνδεση των στόχων ποιότητας και των αντίστοιχων επιχειρησιακών λειτουργιών σε κάθε επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης
- II. Ενοποίηση όλων των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας μέσω ενός πληροφοριακού συστήματος
- III. Δημιουργία ενός πλαισίου αυτοαξιολόγησης της επίτευξης των στόχων ποιότητας βάσει ενός προτυποποιημένου μοντέλου αξιολόγησης, όπως το EFQA
- IV. Εστίαση των πρακτικών ΔΟΠ στην προσέλκυση πελατών μεσαίων και χαμηλότερων εισοδημάτων για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού
- V. Στενότερη διασύνδεση των συστημάτων ΔΟΠ με τη λειτουργία του καζίνο με σκοπό την επίτευξη μεγαλύτερης κερδοφορίας

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Akbaba, A. (2005), Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey, *International Journal of Hospitality Management*, 12(1), 23-30
- Alvarez, M.J., Jaca, C., Viles, E., Colomer, A. (2012), Quality management in hotels in the Basque Country, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(1), 51-60
- Antony, J., Antony, F.J., Ghosh, S. (2004), Evaluating Service Quality in a UK Hotel Chain: A Case Study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 380-384.
- Atligan, E., Akinci, E., Aksou, S. (2003), Mapping service quality in the tourism industry, *Managing Service Quality*, 13(5), 412-422
- Barnes, D. (1995), *Managing operations*, The Open University, Milton Keynes
- Barsky, J., Nash, L. (2002), Evoking Emotion: Affective Keys to Hotel Loyalty, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2, 39-46.
- Blesic, I., Tesanovic, D., Psodorov, D. (2011), Consumer satisfaction and quality management in the hospitality industry in South-East Europe, *African Journal of Business Management*, 5(4), 1388-1396
- Bolton, R., Kannan, N.P., Bramlett, M.D. (2000), Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 95-108.
- Bradshaw, T. (2008), Unilever and P&G Ease Marketing Fears, *Financial Times*, June 23, p. 26.
- Breiter, D., Bloomquist, P. (1998), TQM in American hotels: An analysis of application, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1), 26-33

Brogowicz, A.A., Delene, M.L., Lyth, M.D., (1990), A synthesized service quality model with managerial implications, *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 27-45

Brophy, K. (2006), *Assessing the Efficacy of Guest Loyalty Programs in the Hotel Industry: A case Study of Kimpton Hotels*, Dissertation, University of New Orleans

Brotherton, B. (2004), Critical success factors in UK budget hotel operations, *International Journal of Operations and Production Management*, 24(9), 944-969.

Cassidy, M.P. (2006). Streamlining TQM. *The TQM Magazine*, 28, 24-28.

Chen, C.P., Deng, W.J., Chung, Y.C., Tsai, C.H. (2008), A study of general reducing criteria of customer- oriented perceived gap for hotel service quality, *The Asian Journal on Quality*, 1(9), 12-21

Chi, C., Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253.

Claver, E., Tarí, J.J., Pereira, J. (2006). Does quality impact on hotel performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 350-358

Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J.J., Molina-Azorín, J.F. (2008), TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry, *Industrial Management & Data Systems*, 108(2), 228 – 244

Costa, J. (2004), The Portuguese Tourism Sector: Key Challenges for Human Resources Management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 402-407.

Crick, A., Spencer, P. (2011), Andrew. Hospitality quality: new directions and new challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 23-30

Dale, B.G. (1994), *Managing Quality*, Prentice Hall Europe, London

Dale, B.G., Wu, P.Y., Zairi, M., Williams, A.R.T., van der Wiele, T. (2001), Total quality management and quality: An exploratory study of contribution, *Total Quality Management*, 12(4), 439-449.

Diener, M.L., Parekh, A., Piteram J. (2008), *High Performance Hospitality, Sustainable Hotel Case Studies*, ERB Institute

Edvardsson, B., Thomasson, B., Ovretreit, J. (1994), *Quality of Service – Making it really Work*, London: McGraw-Hill.

Eraqi, M.I. (2006), Tourism services quality in Egypt: the viewpoints of external and internal customers, *Benchmarking: An international Journal*, 13(4), 469-492

Evans, R.J., Lindsay, M.W. (2010), *Managing for Quality and Performance Excellence*, USA: South-Western Cengage Learning

Feigenbaum, A.V. (1991), *Total Quality Control*, New York, McGraw-Hill

Garvin, D.A. (1988), *Managing quality*, NY: Free Press

Goetsch, D.L., Davis, S. (1994), *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*, New York, Macmillan College Publishing Co

Gournaris, S. (2004), Antecedents and Consequences of Brand Loyalty: An Empirical Study, *Brand Management*, 11(4), 283-306

Gronroos, C. (1984), A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, 18(4), 12-21

Gundersen, M.G., Heide, M., Olsson, H.U. (1996), Hotel guest satisfaction among business travelers: What are the important factors?, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(2), 72-81

Hallberg, G. (2004), Is your Loyalty Programme Really Building Loyalty? Why Increasing Emotional Attachment, Not Just Repeat Buying, is Key to Maximising Programme Success, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(3), 231- 241

Hansen, T. (2001), Quality in the marketplace: A theoretical and empirical investigation, *European Management Journal*, 19(2), 203–11.

Hayes, K.D., Ninemeier, D.J., Miller, A.A. (2011), *Foundations of Lodging Management*, UK: Pearson Education

Hill, F.M. (2006). Organizational Learning for TQM through quality circles. *The TQM Magazine*, 28, 52-59.

Hyatt Corporate Responsibility Report (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012)

ISO (1994), *ISO Standards Compendium: ISO 9000 Quality Management*. Geneva, International Organization for Standardization.

Johns, N. (1997), Managing quality, in: Jones, P., Merricks, P. (1997), *The Management of Foodservice Operations*, London: Cassell, pp. 245-261.

Jones, N. (1997), A study of service quality in small hotels and guesthouses, *Progress in Tourism and hospitality research*, 3(4), 351-363

Jones, P., Merricks, P. (1997), *The Management of Foodservice Operations*, London: Cassell

Jonsson, C., Devonish, D. (2009), An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 43-52

Juwaheer, T.D., Ross, D.L. (2003), A study of hotel guest perceptions in Mauritius, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2), 105-115

Kandampully, J. (2000), The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example, *Managing Service Quality*, 10(1), 10-18

Kano, N. (1994), TQM in Japan: A retrospective and prospective outlook, *APO Productivity Journal*, 93(4), 3–27

Kapiki, S. (2012), Quality Management in Tourism and Hospitality: an Explanatory Study among Tourism Stakeholders, *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(2), 53-61

Kapiki, S., Tatari, N. (2006), *Quality Management in Tourism Accommodations: the European Flower*, LIFE04 ENV/FR/000340.

Keating, M., Harrington, D. (2003), The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry, *Journal of European Industrial Training*, 27(9), 441-453

Kim, B.Y., Oh, H. (2004), How to hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 40-51

Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., Yokoyama, F. (1991). Lodgserv: a service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal*, 14, 277-284.

Lascelles, D.B., Dale, B.G. (1994), Difficulties and barriers to quality improvement, in B.G. Dale (ed.), *Managing Quality*. Second edition. Hertfordshire, Prentice Hall Europe.

Leinwand, P., Moeller, L.H., Shriram, K. (2008), *Consumer Spending in the Economic Downturn. The wide ranging Impact on consumer behavior*. NY: Booz & Company

Leonard, D., Rodney, M. (2002), The Strategic impact and implementation of TQM, *The TQM Magazine*, 20(1), 51-60

Lewis, R.C., Boom, B. H. (1983), The Marketing Aspects of Service Quality, in: Berry, L., Shostack, G., Upah, G. (Ed.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing, Chicago, IL, 99-107

Lugosi, P. (2007), Consumer participation in commercial hospitality, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(3), 29-41

Luk, S. (1997), An examination of the role of marketing culture in service quality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(3), 13-20

- Lun, S., Allan, Y. (2004), Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 23(4), 397-408.
- McCaina, C., Shiang-Lih, C. (2005), Service quality gap analysis toward customer loyalty: practical guidelines for casino hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 465-472.
- Nadiri, H., Hussain, K. (2005), Perceptions of service quality in North Cyprus Hotel, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 469 – 480
- O'Neill, M., Charters, S. (2000), Service quality at the cellar door: implications for Australia's developing wine tourism industry, *Managing Service Quality*, 10(2), 112-122
- Oakland, J.S. (1993), *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Page, R., Curry, A. (2000). TQM – A holistic view. *The TQM Magazine*, 3, 11-18.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L (1988), A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
- Partlow, C.G. (1996), Human resources practices of TQM hotels, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (5), 67 – 77
- Pine, B.J., Gilmore, J.H. (1988), Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 76(4), 51-62
- Powell, T.C. (1995), Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- PriceWaterHouseCoopers (2007), *Jewels in the crown: Trends and outlook for Europe's luxury hotel sector*, Hospitality Directions Europe Edition, Issue 16
- Raymond, C., Choi, T.Y. (2001), Determinants of hotel guests satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 277-297

Reicheld, F.F. (1993), Loyalty Based Management, *Harvard Business Review*, 3, 64-73

Reyad, A. (2005), Service Quality in Hospitality Industry. Paper presented in WTO-OMT seminars on quality systems and management in tourism, Cairo, Egypt

Ribiero, D. (1999). Total Quality Management. Applying the European Model to Spain's Urban Hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Feb: 54-59.

Roberts, J. (1995), *Human Resource Practice in the Hospitality Industry*. London: Hodder & Stoughton

Roberts, K. (2003) What strategic investment should you make during a recession to gain competition. *Strategy & Leadership*, 31, 31-39

Sila, I., Ebrahimpour, M. (2003), An examination of quality management in luxury hotels, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 4(2), 33-59.

Spinelli, S., Canavos, J. (2000), Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6) 29-33

Talib, F., Rahman, Z. and Qureshi, M.N. (2012), Total quality management in service sector: a literature review, *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(3), 259-301

Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M.N. (2010), The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1(1), 113-128

Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M.N. (2012), Total Quality Management Practices in Indian Hospitality Industry: Some Key Findings from Survey, India: National Conference on Emerging Challenges for Sustainable Business

Tenner, R., De Toro, J. (1992), *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*, Reading, Mass.: Addison-Wesley

Verhoef, P.C. (2003), Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development, *Journal of Marketing*, 67 (10), 30-35.

Walker, J. (2010), *Introduction to Hospitality Management*, London: Pearson Education

Wood, L.M. (2004), Dimensions of Brand Purchasing Behaviour: Consumers in the Group, *Journal of Consumer Behaviour*, 4(1), 9-24.

Yilmaz, Y., Bititci, U. (2006), Performance measurement in tourism: a value chain model, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4), 341-349.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (2003), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, NY: McGraw Hill

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry. L.L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Consumer Perceptions and Expectations*, NY: The Free Press

Λαλούμης, Δ., Κατσώνη, Β. (2010), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εφαρμογή στον Τουρισμό*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Σωτηριάδης, Μ. (2000), *Μάνατζμεντ ξενοδοχείων και επιχειρήσεων εστίασης και αναψυχής*, Έκδοση Β', Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ

Χρήστου, Ε. (2000), *Αρχές και φιλοσοφία εθνικών και περιφερειακών σχεδίων μάρκετινγκ*, Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ

www.hyatt.com

www.hyatt.gr

www.medallia.com

www.kimptonhotels.com

