



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων
Διπλωματική εργασία

**«Η Διοίκηση
Ολικής Ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παροχή
ξενοδοχειακών
υπηρεσιών.»**

Της
Κόσσυφα Γλυκερίας

Επιβλέπων:
Βούζας Φώτης,
Αναπληρωτής Καθηγητής

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2019

Περίληψη

Ο τουρισμός είναι ένα οικονομικό και πολιτιστικό φαινόμενο, το οποίο συντελεί στην παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη. Η τουριστική βιομηχανία περιλαμβάνει ετερόκλητα στοιχεία τα οποία έχουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας περιοχής και τα οποία συνδέονται μεταξύ τους, ικανοποιώντας παράλληλα ένα ιδιαίτερα απαιτητικό κοινό. Σημαντικό τμήμα του τελικού τουριστικού προϊόντος έχει η ξενοδοχειακή βιομηχανία, η οποία καλείται να αντιμετωπίσει τον ιδιαίτερο ανταγωνισμό και τις διαφοροποιημένες ανάγκες του τουριστικού κοινού.

Ενισχύοντας την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών φιλοξενίας, ενισχύεται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων. Ένα ξενοδοχείο για να καταστεί ανταγωνιστικό θα πρέπει να εστιάσει στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Μέσω της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να πετύχει τα παραπάνω. Τα εργαλεία διασφάλισης ποιότητας αποτελούν ένα σύνολο προγραμματισμένων ή συστηματικών διαδικασιών, οι οποίες είναι απαραίτητες για να εξασφαλιστεί η ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθούν οι έννοιες ποιότητα, Ολική Ποιότητα και Διοίκηση Ολική Ποιότητας. Στη συνέχεια, θα αναλυθούν οι σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις καθώς και οι μέθοδοι οι οποίες εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες. Επίσης θα πραγματοποιηθεί μια περιγραφική αναφορά σε όλα τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (Σ.Δ.Π.) τα οποία χρησιμοποιούνται, καθώς επίσης και στις πιστοποιήσεις που υπάρχουν.

Τέλος, θα παρατεθούν παραδείγματα από πραγματικές περιπτώσεις Ολικής Ποιότητας που έχουν εφαρμοστεί από ξενοδοχειακές μονάδες.

Abstract

Tourism is an economic and cultural phenomenon that contributes to global economic growth. The tourism industry includes diverse elements which play an important role in the development of an area and are interconnected, while satisfying a particularly demanding public. An important part of the final product is the hotel industry, which is called upon to face the competition and differentiated needs of the tourist public.

By enhancing the quality of the hosting services provided, the competitive advantage of businesses is also enhanced. In order to be competitive, a hotel must focus on the quality of its services. Through the implementation of Total Quality Management, the hotel industry can achieve all the above. Quality assurance tools are a set of planned or systematic processes that are necessary to ensure the quality of the service provided.

The purpose of this paper is to analyse the concepts of Quality, Total Quality and Total Quality Management. Next, the most important theoretical approaches as well as the methods applied to hotel units will be analysed. A descriptive reference will also be made to all the QAs used, as well as to the certifications available.

Finally, examples of actual Total Quality cases implemented by hotel units will be cited.

Key Words: Total Quality Management, TQM, hotels

Περιεχόμενα

<u>Περίληψη</u>	<u>1</u>
<u>Abstract.....</u>	<u>2</u>
<u>Περιεχόμενα.....</u>	<u>3</u>
<u>Ευρετήριο Εικόνων.....</u>	<u>5</u>
<u>Εισαγωγή</u>	<u>6</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- Εισαγωγικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....</u>	<u>8</u>
<u>1.1 Ορισμοί της ποιότητας.....</u>	<u>8</u>
<u>1.2 Γενικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....</u>	<u>9</u>
<u>1.2.1 Ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....</u>	<u>9</u>
<u>1.2.2 Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....</u>	<u>11</u>
<u>1.3 Θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....</u>	<u>13</u>
<u>1.3.1 Θεωρία του Deming.....</u>	<u>13</u>
<u>1.3.2 Θεωρία του Juran.....</u>	<u>14</u>
<u>1.3.3 Θεωρία του Crosby.....</u>	<u>16</u>
<u>1.3.4 Θεωρία του Feigenbaum.....</u>	<u>16</u>
<u>1.3.5 Θεωρία του Ishikawa.....</u>	<u>16</u>
<u>1.3.6 Θεωρία του Taguchi.....</u>	<u>19</u>
<u>1.4 Βραβεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....</u>	<u>20</u>
<u>1.4.1 Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EFQM).....</u>	<u>20</u>
<u>1.4.2 Βραβείο Malcolm Baldrige.....</u>	<u>21</u>
<u>1.4.3 Βραβείο Deming.....</u>	<u>22</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Ξενοδοχεία.....</u>	<u>23</u>
<u>2.1 Το ξενοδοχειακό προϊόν.....</u>	<u>24</u>
<u>2.2 Διαχωρισμός τμημάτων ξενοδοχειακής μονάδας.....</u>	<u>25</u>
<u>2.3 Η οικονομική σημασία της ποιότητας στα ξενοδοχεία.....</u>	<u>27</u>

<u>2.4 Η αναγκαιότητα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ξενοδοχεία.....</u>	<u>28</u>
<u>2.5 Η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ξενοδοχεία</u>	<u>29</u>
<u>2.6 Η μέτρηση και η αξιολόγηση της ποιότητας και η σημασία τους</u>	<u>30</u>
<u>2.6.1 Εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης</u>	<u>30</u>
<u>2.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Ανθρώπινο Δυναμικό</u>	<u>36</u>
<u>2.7.1 Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....</u>	<u>36</u>
<u>Επικοινωνία μεταξύ του Ανθρώπινου Δυναμικού.....</u>	<u>36</u>
<u>Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....</u>	<u>37</u>
<u>Συστήματα αμοιβών και παροχών</u>	<u>38</u>
<u>Αξιολόγηση.....</u>	<u>39</u>
<u>2.8 Πελάτες</u>	<u>40</u>
<u>2.9 Διαχείριση Παραπόνων.....</u>	<u>42</u>
<u>2.10 Συστήματα διαχείρισης & πιστοποίησης ποιότητας</u>	<u>43</u>
<u>2.10.1 Πρότυπο ISO 9001.....</u>	<u>444</u>
<u>2.10.2 Πρότυπο ISO 14001.....</u>	<u>46</u>
<u>2.10.3 Πρότυπο ISO 22000.....</u>	<u>47</u>
<u>2.10.4 Πιστοποίηση HACCP.....</u>	<u>48</u>
<u>2.10.5 Πιστοποίηση Green Hotel.....</u>	<u>49</u>
<u>2.10.6 Πιστοποίηση Green Key.....</u>	<u>50</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3- Μελέτη Περιπτώσεων Ξενοδοχειακών Μονάδων</u>	<u>50</u>
<u>3.1 Η αλυσίδα ξενοδοχείων RITZ CARLTON.....</u>	<u>50</u>
<u>3.2 Το ξενοδοχείο Athens Hilton</u>	<u>53</u>
<u>3.3 Η περίπτωση του Airlie Center</u>	<u>56</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- Συμπεράσματα- Προτάσεις</u>	<u>59</u>
<u>4.1 Συμπεράσματα</u>	<u>59</u>
<u>4.2 Προτάσεις.....</u>	<u>60</u>
<u>Βιβλιογραφία</u>	<u>61</u>

Ευρετήριο Εικόνων

<u>Εικόνα 1 Κύκλος Deming.....</u>	<u>13</u>
<u>Εικόνα 2 Τριλογία της Ποιότητας</u>	<u>16</u>
<u>Εικόνα 3 Μοντέλο EFQM</u>	<u>21</u>
<u>Εικόνα 4 Η οικονομική σημασία της ποιότητας.....</u>	<u>27</u>
<u>Εικόνα 5 Perceived Quality Service Model –PQSM.....</u>	<u>31</u>
<u>Εικόνα 6 Δείκτης Ποιότητας GRI.....</u>	<u>35</u>
<u>Εικόνα 7 Τα σημεία ελέγχου του προτύπου HACCP</u>	<u>49</u>

Εισαγωγή

Η δυναμική του τουρισμού σε μια οικονομία είναι καταλυτική για πολλές χώρες. Ο τουρισμός εκφράζεται μέσω οργανωμένων υπηρεσιών φιλοξενίας επισκεπτών, είτε από την ίδια χώρα, είτε από το εξωτερικό. Στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά στην οποία τα περισσότερα ξενοδοχεία έχουν παραπλήσιες εγκαταστάσεις, η επιβίωση και η δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των πελατών.

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, τα χαρακτηριστικά που δίνουν ποιότητα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι: οι εξοπλισμοί, οι εγκαταστάσεις, η ποιότητα των υπηρεσιών, η ποιότητα τροφίμων και ποτών καθώς και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης όσον αφορά την εξυπηρέτηση και την ευγένεια. Με τα σημερινά δεδομένα, ο ανταγωνισμός αυξάνεται διαρκώς μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αυτή η αύξηση του ανταγωνισμού αναγκάζει τις παραδοσιακές μονάδες να βρουν τρόπους να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πελάτες και παράλληλα να προσελκύσουν νέους. Η ποιότητα υπηρεσιών μέσω της υψηλής απόδοσης υπαλλήλων είναι ένας βιώσιμος τρόπος για να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις πιστοποιούν την ποιότητα τους μέσω της εφαρμογής προτύπων διασφάλισης ποιότητας τα οποία είναι διεθνώς αναγνωρισμένα και τους δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέλημα όλων των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της φιλοσοφίας ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς και η αποτύπωση πραγματικών Best Practices Ολικής Ποιότητας που εφαρμόστηκαν σε ξενοδοχεία παγκόσμιας εμβέλειας.

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε επισκόπηση της διεθνούς και της ελληνικής βιβλιογραφίας σχετικά με την ποιότητα, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, τον ξενοδοχειακό κλάδο στο σύνολο του και αποτυπώθηκαν τα ευρήματα σε τέσσερα κεφάλαια, τα οποία έχουν την εξής δομή:

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στις εισαγωγικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους ορισμούς και στις γενικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και στις θεωρίες των θεωρητικών της ποιότητας. Το κεφάλαιο συμπεριλαμβάνει την παρουσίαση και την ανάλυση των βραβείων ποιότητας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η παρουσίαση του ξενοδοχειακού προϊόντος, έγινε μια εκτενής αναφορά στα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς και παρουσίαση της οικονομικής σημασίας και της αναγκαιότητας εφαρμογής της ΔΟΠ στα ξενοδοχεία. Έγινε αναφορά στους τρόπους υλοποίησης της ΔΟΠ και στις μεθόδους αξιολόγησης της. Έγινε επίσης ανάλυση των προτύπων διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζονται στον κλάδο καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύχθηκαν 3 παραδείγματα από πραγματικές Best Practices Ολικής Ποιότητας που έχουν όντως εφαρμοστεί σε τρεις μονάδες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα και οι μελλοντικές προτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- Εισαγωγικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

1.1 Ορισμοί της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας υπάρχει σε όλες τις πτυχές της ζωής του σύγχρονου πολίτη προκαλώντας πολλές συζητήσεις γύρω από τον ορισμό της. Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν μερικοί ορισμοί όπως αυτοί έχουν διατυπωθεί:

Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις (Crosby, P.B. , 1979)

Ποιότητα σημαίνει να υπάρχει σχέση μεταξύ του προϊόντος ή της υπηρεσίας με το στο σκοπό για τον οποίο προορίζεται (Juran J.M. , 1989)

Ποιότητα σε ένα προϊόν ή σε μια υπηρεσία δεν είναι αυτό που θέτει ο πωλητής. Είναι αυτό που εισπράττει ο πελάτης, για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Σε ένα προϊόν αυτό που προσδίδει ποιότητα δεν είναι η δυσκολία κατασκευής του, ούτε το κόστος κατασκευής, όπως πιστεύουν συνήθως οι κατασκευαστές. Οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για αυτό που είναι χρήσιμο και τους προσφέρει αξία. Αυτό μόνο αποτελεί «ποιότητα» (Drucker,1985)

Ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη (Garvin, D.A. , 1988)

Σύμφωνα με τον Deming ως ποιότητα ορίζεται, η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, η οποία προκύπτει από τη διαφορά της αντιλαμβανόμενης και της αναμενόμενης απόδοσης. Όταν η αντιλαμβανόμενη απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη τότε σε αυτή την περίπτωση η ικανοποίηση και κατά συνέπεια και η αίσθηση της ποιότητας είναι αυξημένες. (Deming W. E, 1986)

Είναι φανερό από τα παραπάνω ότι η ποιότητα είναι μια σύνθετη έννοια και μπορεί να ερμηνευθεί ποικιλοτρόπως. Κανένας ορισμός δεν είναι απόλυτα σωστός ούτε και λάθος. Είναι αντιληπτό ότι η ποιότητα είναι πολυδιάστατος όρος, ο οποίος μεταβάλλεται. Ο επίσημος ορισμός της ποιότητας είναι αυτός που περιέχεται στο πρότυπο ISO 8402 και είναι ο εξής: Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες. (ISO, 1986)

1.2 Γενικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

1.2.1 Ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η έννοια της ολικής ποιότητας ενέχει χαρακτήρα ολιστικό και θεωρεί την επιχείρηση ως ένα ενιαίο σύστημα που συνδυάζει όλες τις λειτουργίες της και όχι κάθε μία ξεχωριστά. Επίσης, αφορά ένα ανθρωποκεντρικό πλαίσιο διοίκησης το οποίο δίνει έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό σε όλες του τις βαθμίδες, με σκοπό να παραδοθεί μια ποιοτική υπηρεσία ή προϊόν. Βασικός στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με την ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Τα παραπάνω διατυπώθηκαν το 1992 σε Forum Ολικής ποιότητας, από μία ομάδα που έλαβε μέρος σε αυτό.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται σε όλες τις ιδέες και τις μεθόδους, οι οποίες απαιτούν τη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων και των τμημάτων μιας επιχείρησης, προκειμένου να παραδοθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών. Πρακτικά η ΔΟΠ αφορά στην οργάνωση ενός πλαισίου διοίκησης, το οποίο προσανατολίζεται στην παραγωγή ποιοτικού προϊόντος ή υπηρεσίας προς τον τελικό καταναλωτή.

Ένας άλλος ορισμός που δίνεται από το Σπανό αναφέρει ως ΔΟΠ: το σύνολο όλων των μεθόδων και των δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται από μια επιχείρηση με σκοπό να ικανοποιηθεί ο πελάτης, ενεργοποιώντας έμψυχο και άψυχο δυναμικό και σημειώνοντας το μικρότερο δυνατό κόστος. (Σπανός, 1995)

Σύμφωνα με τον Powell, η ΔΟΠ είναι μια συγκεκριμένη φιλοσοφία που αφορά την επιχειρησιακή λειτουργία και ο στόχος της είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχειρησιακής δομής, μέσω της εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών που επεκτείνονται σε όλο τον οργανισμό (Powell, 1995)

Με απλά λόγια, η ΔΟΠ είναι μια προσέγγιση διαχείρισης για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης των πελατών. Η ΔΟΠ βασίζεται σε όλα τα μέλη ενός οργανισμού που συμμετέχουν στη βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων, των υπηρεσιών και της κουλτούρας πάνω στην οποία εργάζονται. Οι μέθοδοι για την εφαρμογή αυτής της προσέγγισης εντοπίζονται στις διδασκαλίες τέτοιων ποιοτικών ηγετών όπως ο Philip B. Crosby, ο W. Edwards Deming, ο Armand V. Feigenbaum, ο Kaoru Ishikawa και ο Joseph M. Juran. (Quality, 2013)

1.2.2 Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ΔΟΠ μπορεί να υιοθετηθεί από οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό ώστε να επιβιώσει και να αναπτυχθεί μέσα στην αγορά. Οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη, εστιάζοντας στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαδικασίες παραγωγής.

Προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ θα πρέπει η επιχείρηση να αποδεχθεί και να τηρεί τρία βασικά αξιώματα στην εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών της:

- εστίαση στον πελάτη,
- συνεχής βελτίωση και
- συμμετοχή των μελών της επιχείρησης

Η ΔΟΠ αποτελεί μια ολοκληρωμένη επιχειρησιακή κουλτούρα, η οποία απαιτεί τον απόλυτο επανασχεδιασμό της παραγωγής και της λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να συμμορφώνονται τα προϊόντα πλήρως με τις προδιαγραφές και τους κανονισμούς ασφαλείας, ενώ παράλληλα υπάρχει η αφοσίωση όλου του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο μοιράζεται ένα κοινό όραμα: τη διαρκή βελτίωση.

Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα ΔΟΠ θα πρέπει να περιέχει τα εξής τρία χαρακτηριστικά:

- Φιλοσοφία δέσμευσης και ποιότητας
- Υποστηρικτικά συστήματα και συμμετοχή από όλους
- Εργαλεία και επιστημονική γνώση για τη βελτίωση της ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 1993)

Από τα παραπάνω χαρακτηριστικά προκύπτουν πέντε βασικές αρχές :

1. Η Διοίκηση πρέπει να έχει πρώτη προτεραιότητα την ποιότητα και τη βελτίωση αυτής: παλαιότερα οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούσαν με βάση το κλασικό μάνατζμεντ, που είχε πρώτη προτεραιότητα το κόστος και τελευταία την ποιότητα. Αυτός ο τρόπος είχε σα συνέπεια τη χαμηλή ποιότητα προϊόντων/ υπηρεσιών και την έλλειψη ικανοποίησης του πελάτη. Μέσω της ΔΟΠ, η άμεση προτεραιότητα είναι η ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών .

2. Πελατοκεντρική προσέγγιση, βασισμένη στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Όταν μια επιχείρηση γνωρίζει τις ανάγκες των πελατών της, τότε μπορεί και να τις ικανοποιήσει. Προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη αλλά και της αποστολής της επιχείρησης. Με τη ΔΟΠ, δίνεται στην επιχείρηση η δυνατότητα να βελτιώσει όλες τις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης των προϊόντων και των υπηρεσιών της.
3. Έμφαση στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης: μέσω της θέσπισης κατάλληλων μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών και τις εγκαθίδρυσης προγραμμάτων βελτίωσης. Με συνεχείς ελέγχους στα ελαττωματικά προϊόντα / υπηρεσίες, η ποιότητα αυξάνεται σημαντικά.
4. Αξιολόγηση του συστήματος ΔΟΠ: μέσω της μελέτης και της εφαρμογής διαδικασιών αξιολόγησης είναι δυνατός ο προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων του συστήματος. Το παραπάνω σε συνδυασμό με τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε συνεχή βελτίωση της ποιότητας της.
5. Συνολική και ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων: πολύ σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της ΔΟΠ παίζει η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα πρέπει να εμπλουτιστεί με την απαιτούμενη γνώση αλλά και με συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση, προκειμένου να είναι αποδοτικό και να προσαρμόζεται στις αλλαγές της αγοράς. (Λαλούμης & Κατσώνη , 2010)

Οι στόχοι που επιτυγχάνονται μέσω της ορθής εφαρμογής της ΔΟΠ είναι οι εξής:

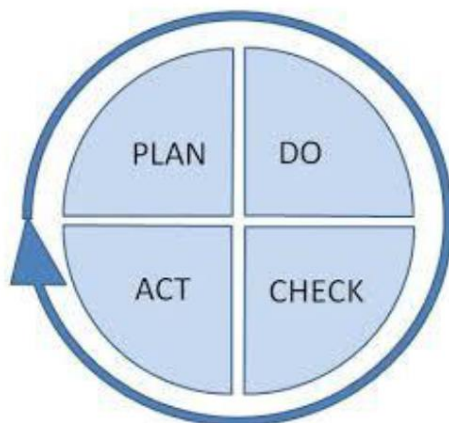
- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
- Επίτευξη αποτελεσματικότητας στην παραγωγή και ταυτόχρονη μείωση του επιχειρησιακού κόστους
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στην ανταγωνιστική αγορά
- Βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
- Χρήση νέων τεχνολογιών που θα οδηγήσει στη δημιουργία ανώτερων προϊόντων/ υπηρεσιών (Τσιότρας , 1995)

1.3 Θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

1.3.1 Θεωρία του Deming

Ο William Edwards Deming θεωρείται από πολλούς ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ήταν υπέρμαχος της άποψης ότι τόσο η Διοίκηση όσο και το υπόλοιπο προσωπικό μιας επιχείρησης πρέπει να προσανατολίζονται στη συνεχή βελτίωση τους. Είναι πολύ γνωστός από τον κύκλο του Deming, ο οποίος περιλαμβάνει 14 αρχές- βάση της φιλοσοφίας που εισήγαγε και είναι ένα σύνολο τεσσάρων δράσεων που στοχεύει στη βελτίωση.

Ο κύκλος του Deming έχει τη συντομογραφία PDCA από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων: Plan – Do - Check - Act. Η αρχή της ποιότητας βρίσκεται στο σωστό σχεδιασμό, ο οποίος αφορά το προϊόν ή τη διαδικασία. Στη συνέχεια, εφαρμόζεται η επιλεγμένη στρατηγική. Το τρίτο στάδιο αφορά τους ελέγχους και τις δοκιμές που απαιτούνται προς εντοπισμό τυχόν λαθών. Τελευταίο βήμα είναι οι διορθωτικές ενέργειες ώστε να εξαιρεθούν τυχόν αποκλίσεις. (Deming, 1950) Χαρακτηριστικό αυτού του κύκλου είναι ότι δεν τελειώνει και το τελευταίο στάδιο αποτελεί τη βάση για το επόμενο:



Εικόνα 1 Κύκλος Deming

Τα 14 σημεία του Deming είναι οι προτάσεις δράσης που διατύπωσε και αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της διατήρησης της ΔΟΠ. Παρακάτω αναφέρονται και τα 14:

1. Δημιουργία σταθερών στόχων για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, με στόχο την ανταγωνιστικότητα.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.

3. Ανεξαρτητοποίηση του τελικού προϊόντος από την επιθεώρηση.
4. Παύση της ανάθεσης των δραστηριοτήτων σε προμηθευτές με μοναδικό κριτήριο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών, για να βελτιωθεί η ποιότητα και η παραγωγικότητα.
6. Συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.
7. Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή των απαραίτητων εργαλείων στο ανθρώπινο δυναμικό για να υπάρχει αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση.
8. Εξάλειψη του αισθήματος του φόβου ανάμεσα στο προσωπικό.
9. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσπάθειας για την επίτευξη στόχων και σταδιακή κατάργηση των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των τμημάτων.
10. Κατάργηση των συνθημάτων και των προτροπών, που απαιτούν από τους εργαζόμενους αυξημένη παραγωγικότητα.
11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστών μέτρησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων.
12. Κατάργηση όλων εκείνων των πρακτικών που αφαιρούν από τους εργαζόμενους το αίσθημα περηφάνιας για την εργασία τους, μετατρέποντας τη σε υποχρέωση.
13. Εγκατάσταση ενός δυναμικού προγράμματος εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης.
14. Δέσμευση για τη συμμετοχή όλων για την υλοποίηση των 14 παραπάνω σημείων. (Hunter, 2013)

1.3.2 Θεωρία του Juran

Ο Juran J. θεωρείται από πολλούς ως ο συνεχιστής του Deming, καθώς προσπάθησε και ο ίδιος να εισάγει την ποιότητα στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Ο Juran επικεντρώθηκε στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ περισσότερο από την επιμόρφωση των εργαζόμενων, παρουσιάζοντας έτσι περισσότερο τα τεχνικά χαρακτηριστικά και την απαραίτητη δομή προκειμένου να εφαρμοστεί η θεωρία του Deming. (Λαλούμης & Κατσώνη, 2010)

Ο Juran διατύπωσε την τριλογία της ποιότητας, σύμφωνα με την οποία υποστήριξε ότι η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν μπορεί να είναι τυχαία. Ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η βελτίωση αποτελούν άρρηκτα συνδεδεμένα στοιχεία της ΔΟΠ. Η Τριλογία Juran παρουσιάστηκε από τον Δρ. Joseph M. Juran το 1986 ως μέσο για τη διαχείριση της ποιότητας. Η παραδοσιακή προσέγγιση της ποιότητας στην εποχή εκείνη βασίστηκε στον ποιοτικό έλεγχο, αλλά σήμερα, η Τριλογία έχει γίνει βάση για τις περισσότερες πρακτικές βέλτιστης διαχείρισης της ποιότητας σε όλο τον κόσμο.

Στην ουσία, η Τριλογία Juran είναι ένας καθολικός τρόπος σκέψης για την ποιότητα - ταιριάζει σε όλες τις λειτουργίες, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις γραμμές προϊόντων και υπηρεσιών. Η βασική ιδέα είναι ότι η διαχείριση για την ποιότητα αποτελείται από τρεις καθολικές διαδικασίες:

- Σχεδιασμός ποιότητας (Quality Planning):
Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει ποιοι είναι οι πελάτες της και να μάθει τις ανάγκες τους. Αφού γνωρίζει τι χρειάζονται οι πελάτες της, ορίζει τις απαιτήσεις για το προϊόν/υπηρεσία, τις διαδικασίες σχεδιασμού του προϊόντος ώστε να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών και τις αναπτύσσει. Οι δραστηριότητες προγραμματισμού επίσης κατανέμουν τους πόρους που θα διατεθούν.
- Έλεγχος ποιότητας (Quality Control):
Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την επίβλεψη και την αξιολόγηση όλων των επιπέδων εντός της επιχείρησης ώστε να διαβεβαιώνεται ότι ακολουθούνται οι καθορισμένες προδιαγραφές και παρέχονται οι υπηρεσίες και τα προϊόντα όπως ορίστηκαν κατά τη φάση του σχεδιασμού.
- Βελτίωση ποιότητας (Quality Improvement):
Η βελτίωση συμβαίνει κάθε μέρα, σε κάθε οργάνωση και είναι μια δραστηριότητα στην οποία υπάρχει διαρκής αναβάθμιση των προδιαγραφών μέσα από τη συνεχή αναζήτηση λύσεων στα προβλήματα που προκύπτουν.
(Γιαννοπούλου, 2004)

Η Τριλογία της Ποιότητας παρουσιάζεται παρακάτω ως εικόνα :



Εικόνα 2 Τριλογία της Ποιότητας

1.3.3 Θεωρία του Crosby

Ένας σημαντικός θεωρητικός της ποιότητας είναι ο Philip Crosby, ο οποίος υποστήριξε ότι είναι λογικό και εφικτό να επιτύχει μια επιχείρηση μηδενικά ελαττώματα στα προϊόντα της, σε αντίθεση με τους Deming και Juran. Το 1979 ο Crosby εξέδωσε το βιβλίο του «Quality is Free», στο οποίο αναπτύχθηκε η φιλοσοφία των μηδενικών λαθών, μέσα από τέσσερα αξιώματα (Βελισσαρίου, et al., 2000):

1. Ποιότητα είναι η απόλυτη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί.
2. Η πρόληψη είναι ο τρόπος να επιτευχθεί η ποιότητα και όχι η δημιουργία του προβλήματος.
3. Ο στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι η απόλυτη έλλειψη λαθών
4. Η ποιότητα μετριέται με το κόστος που έρχεται από τη μη τήρηση της και όχι με αριθμητικούς δείκτες.

Ο Crosby είναι επίσης γνωστός για το πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας που ανέπτυξε και το οποίο αποτελείται από δεκατέσσερα βήματα: (Λαλούμης & Κατσώνη , 2010)

1. Δέσμευση της Διοίκησης
2. Καθιέρωση ομάδων βελτίωσης της ποιότητας με ανώτερους εκπροσώπους από κάθε τμήμα
3. Μετρήσεις διεργασιών και διαδικασιών
4. Αξιολόγηση του Κόστους Ποιότητας
5. Ενημέρωση όλων των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα

6. Λήψη μέτρων σχετικά με τη διόρθωση των προβλημάτων που εντοπίστηκαν μέσω των προηγούμενων βημάτων
7. Καθιέρωση παρακολούθησης της προόδου για τη διαδικασία βελτίωσης.
8. Εκπαίδευση όλου του προσωπικού.
9. Καθιέρωση «Ημέρας μηδενικών ελαττωμάτων» για να επιβεβαιωθεί η δέσμευση της διοίκησης.
10. Καθιέρωση στόχων βελτίωσης.
11. Διαπίστωση προβλημάτων και εξάλειψη των φόβων του προσωπικού
12. Αναγνώριση των συμμετεχόντων.
13. Δημιουργία Συμβουλίων Ποιότητας για τακτική επικοινωνία
14. Επανάληψη του κύκλου ποιότητας καθώς η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας δεν τελειώνει ποτέ.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Crosby, για να βελτιωθεί η ποιότητα πρέπει να υπάρχει δέσμευση της διοίκησης αλλά και των εργαζομένων στη δημιουργία ενός προϊόντος το οποίο θα είναι απόλυτα ποιοτικό. Με βάση τις μετρήσεις των μη συμμορφώσεων και του κόστους ποιότητας, θα υπάρξει κρίση σχετικά με το τι ενέργειες πρέπει να γίνουν ώστε να εξαλειφθούν τα σφάλματα και να υπάρχουν προϊόντα με μηδενικά ελαττώματα. (Crosby, 1979)

1.3.4 Θεωρία του Feigenbaum

Ο Armand Feigenbaum υπήρξε και αυτός θεωρητικός της ΔΟΠ και υποστήριξε ότι το σύνολο όλων των παραγόντων μιας επιχείρησης βοηθούν στην υλοποίηση των στόχων για την ποιότητα. Ο Feigenbaum αναφέρθηκε στην έννοια του βιομηχανικού κύκλου, ο οποίος αφορά όλα τα στάδια δημιουργίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από τον αρχικό σχεδιασμό τους μέχρι και την κυκλοφορία τους στην αγορά.

Στην παραπάνω διαδικασία εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης και δίνεται έμφαση στη συστημική προσέγγιση της ποιότητας, η οποία απαιτεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, συμμετοχής και ενδιαφέροντος όλων των εργαζομένων.

Η θεωρία του Feigenbaum συνοψίζεται στα παρακάτω τρία σημεία:

1. Η διοίκηση πρέπει να ηγείται των προσπαθειών για την ποιότητα

2. Απαιτείται συνεχής αξιολόγηση αλλά και υλοποίηση νέων διαδικασιών από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους
3. Είναι απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση και παρακίνηση όλου του προσωπικού για την επίτευξη της ποιότητας. (Ζαβλανός , 2006)

1.3.5 Θεωρία του Ishikawa

Ο Ιάπωνας Kaoru Ishikawa είναι γνωστός μέσω της τεχνικής του στατιστικού ελέγχου ποιότητας, στον οποίο ανέπτυξε το διάγραμμα ψαροκόκαλο και τα επτά παλιά εργαλεία της ποιότητας, τα οποία έδωσαν την ικανότητα να τα χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι ως τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Ο Ishikawa έδωσε μεγάλο βάρος στις τεχνικές που χρησιμοποιούνταν για την ποιότητα και τη βελτίωσή της.

Οι τεχνικές με τις οποίες έγινε γνωστός ήταν τα διαγράμματα Pareto, ενώ όπως αναφέραμε και παραπάνω εφηύρε το διάγραμμα ψαροκόκαλου (Fishbone Diagram) ή αλλιώς διάγραμμα Ishikawa. Το διάγραμμα ψαροκόκαλου είναι ένα χρήσιμο εργαλείο ποιότητας, το οποίο διευκολύνει και προωθεί την επικοινωνία μεταξύ των ομάδων μέσα στην επιχείρηση. (Tague , 2004)

Σύμφωνα με τον Ishikawa, η θέση κάθε εργαζομένου κατατάσσεται σε μία από τις τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία βρίσκονται οι εργαζόμενοι εκείνοι που πρέπει να γνωρίζουν τα εργαλεία της ποιότητας αλλά και να έχουν γνώσεις στατιστικής. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι υπεύθυνοι των τμημάτων ποιότητας οι οποίοι πρέπει να γνωρίζουν δειγματοληπτικές τεχνικές, στατιστικές εκτιμήσεις, τεχνικές επιθεώρησης κα. Στην τρίτη κατηγορία βρίσκεται το εξειδικευμένο προσωπικό ποιότητας, το οποίο θα πρέπει να έχει τις ανάλογες σπουδές και να διαθέτει άριστες γνώσεις σε εξειδικευμένες τεχνικές. (Ishikawa , 1968)

Η συνεισφορά του Ishikawa δεν εξαντλείται μόνο στις στατιστικές τεχνικές της ποιότητας, καθώς βοήθησε και στην ανάπτυξη του ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία. Ο Ishikawa διατύπωσε ότι ο όρος ποιότητα δε θα πρέπει να αντιστοιχεί μόνο στην ποιότητα του προϊόντος αλλά θα πρέπει να αντιστοιχεί και στην ποιότητα των μεταπωλητικών υπηρεσιών. (Ishikawa , 1976)

Η συνεισφορά του Ishikawa στη ΔΟΠ , είναι πολύ σημαντική και αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία καθώς αυτός ο τρόπος διοίκησης της ποιότητας κατέχει

ιδιαίτερη θέση τόσο στην ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και στην πρακτική εφαρμογή του από επιχειρήσεις.

1.3.6 Θεωρία του Taguchi

Ένας ακόμα θεωρητικός της ΔΟΠ είναι ο Δρ. Genichi Taguchi ένας Ιάπωνας «γκουρού» της ποιότητας ο οποίος συνεισέφερε στη βελτίωση εκείνων των στατιστικών τεχνικών που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση του προϊόντος στη φάση του σχεδιασμού.

Η μεθοδολογία του διακρίνεται σε τρεις φάσεις, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανίχνευση λαθών και είναι ιδιαίτερα αποδοτική για το σχεδιασμό των δοκιμών των προϊόντων πριν την κατασκευή. (Sreenivas, et al., 2008)

Οι τρεις φάσεις είναι οι εξής:

- Η φάση σχεδιασμού των συστημάτων
- Η φάση σχεδιασμού των παραμέτρων και
- Η φάση προσδιορισμού των ανοχών γύρω από τις επιθυμητές τοποθετήσεις.

Η μεθοδολογία μειώνει τις αποκλίσεις και βοηθάει στον έλεγχο και τη διατήρηση της ποιότητας.

Η συμβολή του Taguchi είναι σημαντική σε ότι αφορά και στην κατηγοριοποίηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση. Για το λόγο αυτό διέκρινε δυο κατηγορίες:

A. Τις σχεδιαστικές παραμέτρους, οι οποίες χαρακτηρίζουν τις προδιαγραφές του προϊόντος και

B. Τους παράγοντες θορύβου, οι οποίοι αφορούν όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι οδηγούν σε απόκλιση από τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά (León , et al., 1987)

Η θεωρία του Taguchi είναι ευρέως γνωστή στην ακαδημαϊκή κοινότητα και με την ονομασία «Ορθογωνικές Διατάξεις», με τη χρήση της οποίας υπάρχει ελάττωση των απαιτούμενων δοκιμών οδηγώντας έτσι την επιχείρηση στη μείωση του κόστους σχεδιασμού του προϊόντος. Η μεθοδολογία του Taguchi χρησιμοποιείται κυρίως από

τους μηχανικούς παρά από τους στατιστικούς, διευκολύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης. (Wu & Hamada, 2002).

1.4 Βραβεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

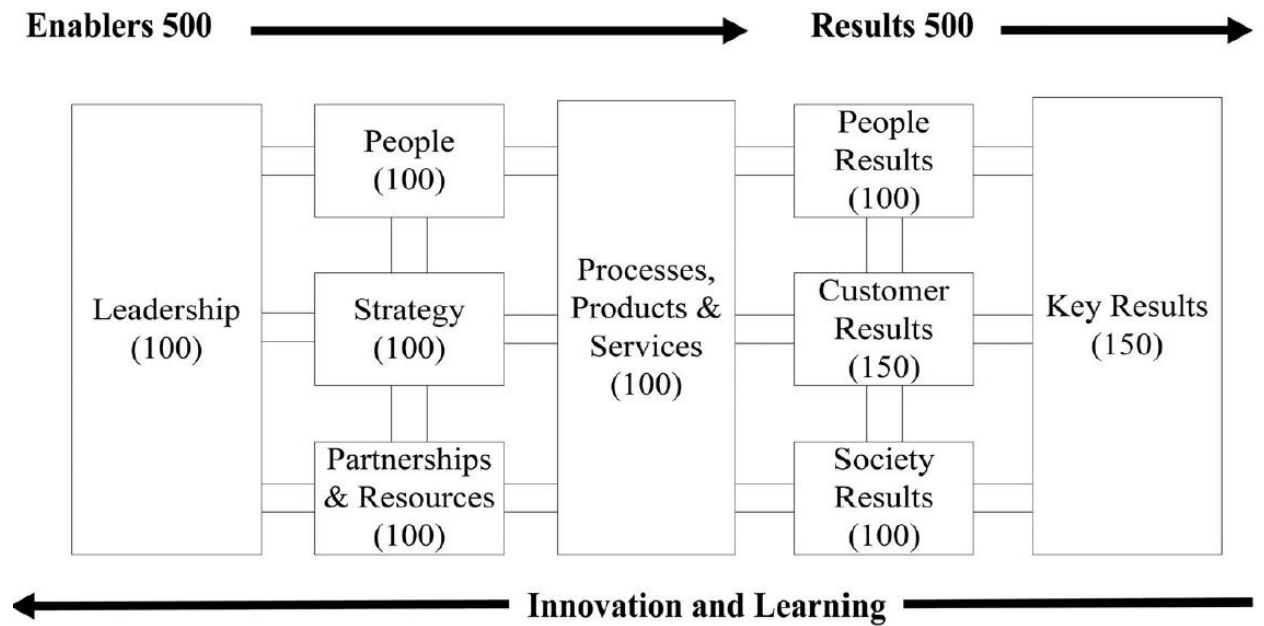
Τα δημοφιλέστερα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας στον κόσμο είναι το μοντέλο αριστείας EFQM, το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige και το βραβείο Deming. Το πρώτο που ιδρύθηκε το 1951 ήταν το βραβείο Deming από την Ένωση Ιαπωνικών Επιστημόνων και Μηχανικών. Το 1987 δημιουργήθηκε το Malcolm Baldrige από την κυβέρνηση των ΗΠΑ. Ενώ το 1989 στην Ευρώπη ιδρύθηκε ο οργανισμός EFQM από 14 μεγάλες επιχειρήσεις και το 1992 καθιέρωσε το European Quality Award. (Politis , et al., 2009)

1.4.1 Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EFQM)

Το μοντέλο EFQM είναι ένα εργαλείο για την οργανωτική βελτίωση και βασίζεται στις αρχές της ΔΟΠ. Το μοντέλο βασίζεται στη διαχείριση της οργάνωσης μέσω ενός συνόλου συστημάτων, διαδικασιών και γεγονότων τα οποία όλα συνδέονται μεταξύ τους. Είναι ένα πλαίσιο διαχείρισης που χρησιμοποιείται από παραπάνω από 30.000 οργανισμούς και επιχειρήσεις παγκοσμίως. Οι επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν αποκτούν μια ολιστική επισκόπηση της επιχείρησης και δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να προσδιορίζει τον τρόπο βελτίωσης της παρεχόμενης ποιότητας. (Zink , 1995)

Το μοντέλο αυτό αποτελείται από δύο βασικά στοιχεία: τους παράγοντες και τα αποτελέσματα. Οι παράγοντες περιλαμβάνουν το τι κάνει μια επιχείρηση για να επιτύχει την αριστεία και περιλαμβάνει τις εξής διαστάσεις: ηγεσία, στρατηγική, πόροι, άνθρωποι και διαδικασίες. Τα αποτελέσματα από την άλλη αποτελούνται από: τους ανθρώπους, τους πελάτες, την κοινωνία και τις επιδόσεις.

Και τα εννέα παραπάνω στοιχεία έχουν βαθμολογίες οι οποίες χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των παραπάνω παραγόντων εντός της επιχείρησης. Στην εικόνα που ακολουθεί παρουσιάζεται το μοντέλο:



Εικόνα 3 Μοντέλο EFQM

Τα οφέλη από το μοντέλο EFQM είναι τα εξής:

- μια εικόνα για το πόσο υγιής είναι μια επιχείρηση ενώ παράλληλα εντοπίζει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης
- καθορίζει τις προσδοκίες για τις ικανότητες και τις επιδόσεις της επιχείρησης
- λειτουργεί ως μια βάση σύγκρισης με άλλα είδη επιχειρήσεων
- βοηθάει την επιχείρηση να εντοπίζει σημεία βελτίωσης (Angeli , 2009)

1.4.2 Βραβείο Malcolm Baldrige

Το έτος 1988 ξεκίνησε από την κυβέρνηση των ΗΠΑ το πρόγραμμα απονομής ποιότητας Malcolm Baldrige. Την ίδια χρονιά απονέμεται για πρώτη φορά το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA) για την αριστεία στην επίτευξη της ποιότητας των προϊόντων. Το MBNQA δίνεται εξετάζοντας επτά κριτήρια ποιότητας τα οποία είναι:

- Ηγεσία: Πώς η ομάδα διαχείρισης οδηγεί την οργάνωση και την κοινότητα.
- Στρατηγική: Πώς η εταιρεία δημιουργεί και υλοποιεί στρατηγικές αποφάσεις.
- Πελάτες: Πώς η εταιρεία αναπτύσσει και διατηρεί σχέσεις με τους πελάτες της.

- Μέτρηση, Ανάλυση και Διαχείριση Γνώσης: Πόσο αποτελεσματικά ο οργανισμός χρησιμοποιεί δεδομένα για να υποστηρίξει διαδικασίες και να διαχειρίζεται τις επιδόσεις.
- Εργατικό δυναμικό: Ο βαθμός στον οποίο η εταιρεία εξουσιοδοτεί και απασχολεί το εργατικό της δυναμικό.
- Λειτουργίες: Σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση βασικών διαδικασιών.
- Αποτελέσματα: Εξετάζει τις επιδόσεις και τη βελτίωση του οργανισμού σε βασικούς τομείς δραστηριότητας όπως η ικανοποίηση των πελατών, τα οικονομικά, οι ανθρώπινοι πόροι, οι επιδόσεις των προμηθευτών και συνεργατών, η διακυβέρνηση και η κοινωνική ευθύνη.

Οι κύριοι στόχοι του βραβείου MBNQA είναι:

- Αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τη σημασία της αριστείας των επιδόσεων
- Αναγνώριση στις εταιρείες που παρουσιάζουν την αριστεία των επιδόσεων και μετάδοση αυτών των πληροφοριών σε άλλους οργανισμούς για να τις προσαρμόσουν για τις δικές τους ανάγκες
- Ενθάρρυνση προς τις εταιρείες και οργανισμούς των ΗΠΑ να βελτιώσουν τα πρότυπα ποιότητας και να επιδιώξουν την αριστεία
- Βοήθεια στις εταιρείες και στους οργανισμούς να ενσωματώσουν το ανταγωνιστικό πνεύμα και να οδηγήσουν σε άνοδο την οικονομία των Η.Π.Α. (Lee & Schiederjans , 1994)

Σχεδόν 1.700 αμερικανικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις έχουν υποβάλει αίτηση για το βραβείο Baldrige, ενώ μόνο 113 βραβεία Baldrige έχουν αποδοθεί σε 106 οργανισμούς.

1.4.3 Βραβείο Deming

Το πρώτο βραβείο που δημιουργήθηκε είναι το βραβείο Deming , το οποίο καθιερώθηκε προς τιμήν του καθηγητή Deming από την ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Japanese Union of Scientists and Engineers) το 1951.

Υπάρχουν πέντε κατηγορίες του βραβείου, όπως αναφέρονται στην επίσημη ιστοσελίδα www.juse.or.jp

- Το βραβείο Deming Prize for Individuals, το οποίο δίνεται ατομικά σε όσους έχουν συνεισφέρει στη ΔΟΠ.
- Το βραβείο Distinguished Service Deming για άτομα των οποίων οι κύριες δραστηριότητες είναι εκτός Ιαπωνίας
- Το βραβείο Deming (Deming Application Prize έχει γίνει το βραβείο Deming το 2012), το οποίο απονέμεται σε οργανισμούς που έχουν εφαρμόσει τη ΔΟΠ κατάλληλα
- Το Deming Grand Prize, το οποίο δίνεται σε οργανισμούς που είχαν διατηρήσει και βελτίωσαν περαιτέρω το επίπεδο της ΔΟΠ εντός των κόλπων τους για περισσότερα από τρία χρόνια μετά τη νίκη του βραβείου Deming (juse, 2019)

Στην ιστοσελίδα www.juse.or.jp αναφέρονται πέντε θετικές επιπτώσεις που απολαμβάνει κάθε επιχείρηση που συμμετέχει στην διαδικασία βράβευσης, οι οποίες είναι:

- Θα προωθηθεί η ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Θα επιτευχθούν νέες τεχνολογίες
- Ο στόχος πωλήσεων θα επιτυγχάνεται συνεχώς
- Η δημιουργία ικανότητας παρακολούθησης μιας πολιτικής και εκπλήρωσης στόχων
- Η λειτουργικότητα του οργανισμού θα βελτιωθεί

Μέχρι και το 2018 δεν υπάρχει καμία ξενοδοχειακή μονάδα που να έχει πάρει το συγκεκριμένο βραβείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Ξενοδοχεία

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε τη σημασία της ΔΟΠ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς και τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας.

2.1 Το ξενοδοχειακό προϊόν

Ως ξενοδοχειακό προϊόν ονομάζουμε το σύνολο των υλικών και άυλων αγαθών που παρέχονται από μια ξενοδοχειακή μονάδα. Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι ένας συνδυασμός πολλών αγαθών και υπηρεσιών. Ως άυλα αγαθά μπορούν να χαρακτηριστούν η διαμονή σε ένα δωμάτιο, η εξυπηρέτηση του πελάτη από το προσωπικό του ξενοδοχείου, η καθαριότητα και η ευγενική συμπεριφορά. Ως υλικά στοιχεία μπορούν να χαρακτηριστούν οι ανέσεις του δωματίου, το φαγητό και τα ποτά, η αρχιτεκτονική και η διακόσμηση.

Στόχος των ξενοδοχειακών μονάδων και του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι η ικανοποίηση των επιθυμιών και των αναγκών των πελατών καθώς και η υψηλή οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου.

Στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες :

- 5 αστερων ή Πολυτελείας (DeLuxe)
- 4 αστερων
- 3 αστερων
- 2 αστερων
- 1 αστέρα
- 0 αστερων

Ο Σωτηριάδης διατύπωσε έναν εναλλακτικό όρο, σύμφωνα με τον οποίο ως ξενοδοχειακό προϊόν θεωρείται ένα εμπορεύσιμο προϊόν, το οποίο εμπεριέχει 5 στοιχεία που συνδέονται ως ένα ενιαίο σύνολο και αποτελούν μια συνολική επιχειρηματική ιδέα:

- ✓ Περιοχή στην οποία εγκαθίσταται το ξενοδοχείο
- ✓ Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης
- ✓ Οι προσφερόμενες υπηρεσίες
- ✓ Η εικόνα της ξενοδοχειακής επιχείρησης
- ✓ Η προσφερόμενη τιμή (Σωτηριάδης, 2005)

2.2 Διαχωρισμός τμημάτων ξενοδοχειακής μονάδας

Η δομή που έχουν τα ξενοδοχεία εξαρτάται τόσο από το μέγεθος και τη δυναμικότητά τους όσο και από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η τυπική δομή και ο διαχωρισμός των τμημάτων ενός ξενοδοχείου απεικονίζεται στο οργανόγραμμά του, το οποίο μπορεί να είναι διευρυμένο ή συμπυκνωμένο για να εξυπηρετεί τις ανάγκες του ξενοδοχείου.

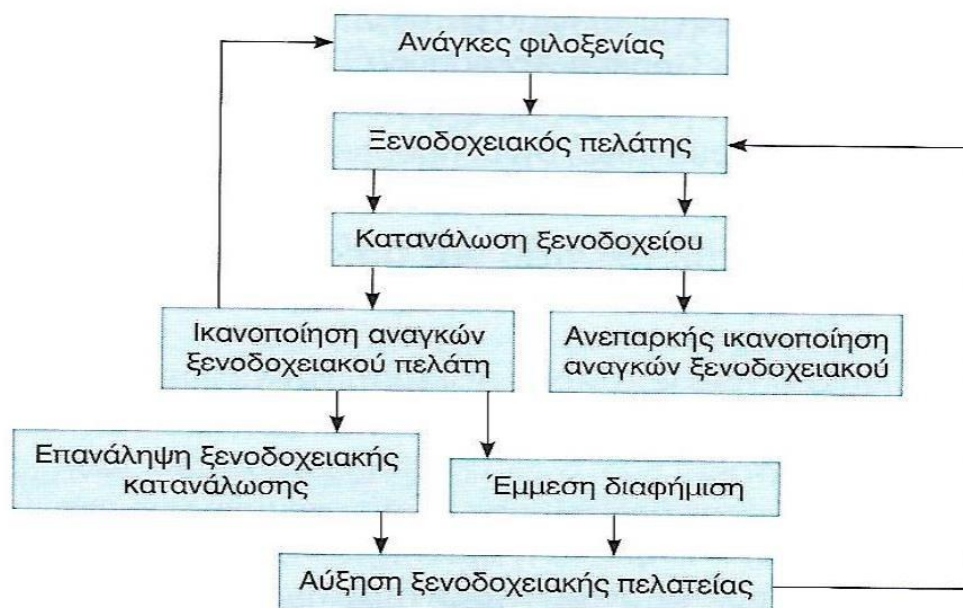
Γενικά, ένας πλήρης και τυπικός διαχωρισμός τμημάτων ενός ξενοδοχείου είναι ο εξής:

- ✓ Γενική Διεύθυνση: το κέντρο των αποφάσεων της πολιτικής που θα ακολουθηθεί. Εδώ γίνεται ο προγραμματισμός των επιχειρησιακών δράσεων και ελέγχονται τα αποτελέσματα. Είναι σε επικοινωνία με όλα τα τμήματα και εποπτεύει όλα τα ζητήματα.
- ✓ Τμήμα Οικονομικών (Finance): ασχολείται με τα λογιστικά ζητήματα, τις μισθοδοσίες και τις πληρωμές προμηθευτών και συνεργατών. Ελέγχει τα ταμειακά διαθέσιμα και παρακολουθεί τις εισπράξεις. Επίσης συντάσσει προϋπολογισμούς και ισολογισμούς.
- ✓ Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources/ HR): ασχολείται με την προσέλκυση, πρόσληψη, εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού. Δική του αρμοδιότητα είναι η ανάπτυξη δίκαιων συστημάτων αμοιβής αλλά και η τήρηση των κανόνων ασφάλειας και υγιεινής.
- ✓ Τμήμα Πωλήσεων και Marketing (Sales & Marketing): διαμορφώνει την πολιτική marketing και ενεργεί ώστε να υπάρχει πληρότητα του ξενοδοχείου. Το τμήμα αυτό επίσης επικοινωνεί με τουριστικά γραφεία και tour operators για να προσελκύσει πελάτες και ασχολείται με τις Δημόσιες Σχέσεις και την προβολή του ξενοδοχείου.

- ✓ Τμήμα Rooms Division: ένα από τα πιο κομβικά τμήματα, το οποίο ενσωματώνει τα τμήματα Housekeeping, Ταμείο, Τηλεφωνικό Κέντρο και το γραφείο Κρατήσεων. Επίσης συμπεριλαμβάνει τη Reception και το Concierge. Ασχολείται με την υποδοχή και την εξυπηρέτηση των πελατών, τον έλεγχο αφίξεων και αναχωρήσεων, τη διαχείριση των κρατήσεων, την καθαριότητα και προετοιμασία των δωματίων.
- ✓ Τμήμα F & B (Food & Beverage): εποπτεύει τα επισιτιστικά τμήματα (Κουζίνα, Μπαρ, Εστιατόρια, Καφέ), ασχολείται με την προμήθεια των πρώτων υλών των γευμάτων και των ποτών. Επίσης ασχολείται με την προετοιμασία και το σερβίρισμα των γευμάτων ή των ποτών στους πελάτες καθώς και με την τήρηση κανόνων υγιεινής και των εφαρμοζόμενων προτύπων (πχ HACCP)
- ✓ Τμήμα Συντήρησης (Maintenance): φροντίζει την συντήρηση, την επισκευή και τη λειτουργία των μηχανημάτων και των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου.
- ✓ Τμήμα Ποιότητας (Quality Control): ασχολείται με την τήρηση των διαδικασιών ποιότητας. Επίσης ορίζει σε συνεργασία με τα άλλα τμήματα τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας που θα ακολουθήσει η μονάδα και συντάσσει τα προγράμματα στους οργανισμούς πιστοποίησης. Εφαρμόζει και ελέγχει την τήρηση των προτύπων ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι παρεκκλίσεις στην ποιότητα. (Χυτήρης , 1991).

2.3 Η οικονομική σημασία της ποιότητας στα ξενοδοχεία

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι πολύ σημαντική για ένα ξενοδοχείο και γενικά για έναν τουριστικό προορισμό. Η Αμερικανική Εταιρεία Ελέγχου Ποιότητας (ASQC) διεξήγαγε έρευνες από τις οποίες προκύπτει ότι οι πελάτες που επιλέγουν ένα ξενοδοχείο προτίθενται να πληρώσουν τη διαφορά της τιμής σε ποσοστό 100% για το φαγητό και 50% για το δωμάτιο, προκειμένου να αποκτήσουν υπηρεσίες Υψηλής ποιότητας από Μέσης. (Λαλούμης & Κατσώνη , 2010). Η παραπάνω έρευνα ενισχύει την άποψη του Kotler πως μόνο η αύξηση των πελατών μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο μέσω της ποιότητας, και πως η έλλειψή της οδηγεί σε μείωση των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, ο Kotler αναφέρει ότι: «1 δυσαρεστημένος πελάτης απωθεί 11 πιθανούς πελάτες, αντίθετα 1 ευχαριστημένος μπορεί να προσελκύσει 3 νέους πελάτες». Η παρακάτω εικόνα δείχνει την οικονομική σημασία της ποιότητας στα ξενοδοχεία όπως αποτυπώθηκε από τους Λαλούμη και Κατσώνη:



Εικόνα 4 Η οικονομική σημασία της ποιότητας

Η αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι υποκειμενικό θέμα του κάθε πελάτη. Στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι: η υψηλή ικανοποίηση των πελατών και η υψηλή οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Μέσω της ΔΟΠ, οι δύο παραπάνω στόχοι είναι εφικτοί και πραγματοποιήσιμοι.

2.4 Η αναγκαιότητα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ξενοδοχεία

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν στραφεί στη ΔΟΠ ως ένα εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων. Ο λόγος για τον οποίο εμφανίζεται αυξημένο ενδιαφέρον για τη ΔΟΠ σε όλο τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι αφενός ο αυξημένος ανταγωνισμός και αφετέρου το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος κλάδος επωφελείται από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια και εν μέσω κρίσης παρατηρείται ότι οι πελάτες εστιάζουν στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών πρωτίστως και δευτερευόντων στο σχετικό κόστος.

Για τους παραπάνω λόγους και προκειμένου οι επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό οικονομικό περιβάλλον, η εφαρμογή της ΔΟΠ σε όλους τους τομείς κρίνεται επιτακτική. (Σωτηριάδης, 2005)

2.5 Η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ξενοδοχεία

Προκειμένου να υλοποιηθεί ένα σύστημα ΔΟΠ στα ξενοδοχεία πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα τα οποία θα αναλύσουμε παρακάτω:

Αλλαγή εταιρικής κουλτούρας και δέσμευση Διευθυντικών στελεχών. Η αλλαγή νοοτροπίας και η υιοθέτηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας είναι αναγκαία για την επιτυχία της ΔΟΠ εντός των ξενοδοχείων και θα πρέπει η Διοίκηση να αντιληφθεί πως χρειάζεται αλλαγή φιλοσοφίας της διοικητικής λειτουργίας, με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Πρέπει να γίνει αλλαγή στο στυλ ηγεσίας των διευθυντικών στελεχών, να προωθούν δηλαδή τη συμμετοχική όλων και να επιλέγουν σωστά το προσωπικό τους. Η ηγεσία πρέπει να έχει ξεκάθαρο όραμα και να ασπάζεται τις αρχές της ποιότητας. Σύμφωνα με τους Deming και Juran τα διευθυντικά στελέχη και η ηγεσία θα δώσουν το παράδειγμα για να υλοποιηθεί η ΔΟΠ.

Αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης. Οι αναλύσεις SWOT και PESTEL χρησιμοποιούνται ευρέως για να αξιολογηθούν οι τρέχουσες συνθήκες της επιχείρησης. Η SWOT αναδεικνύει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, μαζί με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Η PESTEL χρησιμοποιείται για τη μελέτη του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καταγράφοντας το πού βρίσκεται για να επισημάνει τους περιορισμούς και τα εμπόδια που εμφανίζονται.

Ανάπτυξη και διατύπωση της αποστολής. Στο σημείο αυτό πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η διατύπωση του οράματος της επιχείρησης. Πρέπει να αναφέρεται ο σκοπός της επιχείρησης, η στρατηγική και το πεδίο δράσης της, να καθορίζονται οι συμπεριφορές όλων οι οποίες θα έχουν στόχο τη βελτίωση της ποιότητας, να υπάρχουν διατυπωμένες αξίες οι οποίες δίνουν το στίγμα της επιχείρησης. Τα παραπάνω προκύπτουν μετά τις αναλύσεις SWOT και PESTEL και έχουν χαρακτήρα ολιστικό αφού αναφέρονται τόσο σε οικονομικούς στόχους όσο και στον ανθρώπινο παράγοντα.

Ενημέρωση για την ΔΟΠ. Όλοι οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να πληροφορηθούν σχετικά με το λόγο που απαιτείται η αλλαγή προς τη ΔΟΠ αλλά και για τα οφέλη που θα προκύψουν από την εφαρμογή της. Είναι επίσης απαραίτητη η δημιουργία ενός Συμβουλίου Ολικής Ποιότητας (ΣΟΠ), το οποίο θα ασχολείται με την εισαγωγή της Ολικής Ποιότητας στο ξενοδοχείο. Πολύ σημαντικό εργαλείο για το συντονισμό του

έργου του ΣΟΠ είναι οι κύκλοι ποιότητας (Quality Circles), τους οποίους εισήγαγε ο Ishikawa. Οι κύκλοι ποιότητας αποτελούνται από εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα και εκτελούν δράσεις ελέγχου ποιότητας και βελτίωσης μέσα στο τμήμα τους. Επίσης θα πρέπει να ορισθεί ο συντονιστής ποιότητας για το συντονισμό των ατόμων και των ομάδων. Θα πρέπει να έχει υψηλό διοικητικό πόστο, να επικοινωνεί με εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες, να είναι μόνιμος συνεργάτης και να οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέλος, σημαντικό είναι να υπάρχει και προϋπολογισμός για την υλοποίηση των παραπάνω.

Γνώση και κατανόηση της ποιότητας. Θα πρέπει να υπάρχουν εκπαιδεύσεις σχετικά με τις αρχές της ΔΟΠ σε όλα τα επίπεδα εργαζομένων. Επίσης θα πρέπει να αντιληφθούν όλοι οι εργαζόμενοι τη σημασία της ποιότητας για την επιχείρηση και τα οφέλη που αυτή θα φέρει. Τέλος, θα πρέπει όλοι να εκπαιδευτούν σχετικά με τα εργαλεία και τις τεχνικές της ΔΟΠ.

Υλοποίηση. Όταν ολοκληρωθούν τα παραπάνω βήματα θα πρέπει να υπάρξει ο σωστός σχεδιασμός για την υλοποίησή τους. Η ανάθεση καθηκόντων, ο ορισμός των ρόλων και η διοίκηση θα πρέπει να θέτουν ξεκάθαρα τους στόχους της ποιότητας. Ένα οργανόγραμμα που έχει συνταχθεί σωστά θα αναφέρει τη ροή και την κλίμακα δικαιοδοσίας. Στη συνέχεια θα πρέπει να ενημερωθεί με σαφήνεια το προσωπικό ως προς τις αλλαγές που πρόκειται να γίνουν και να τεθεί το πρόγραμμα σε εφαρμογή.

Αξιολόγηση και παρακολούθηση. Μόλις εισαχθεί η ποιότητα στις υπηρεσίες θα πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση των μεθόδων και να προταθούν αλλαγές και βελτιώσεις. Η αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιείται τόσο τμηματικά όσο και συνολικά στο ξενοδοχείο για να μετρηθεί η προσπάθεια που έχει γίνει. Αν παρουσιαστούν αστοχίες τότε θα πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στο πρόγραμμα και εκ νέου υλοποίησή του. (Λαλούμης & Κατσώνη, 2010)

2.6 Η μέτρηση και η αξιολόγηση της ποιότητας και η σημασία τους

Τα τελευταία χρόνια η έννοια της ποιότητας στον ξενοδοχειακό τομέα έχει αλλάξει. Στο παρελθόν η υλική αρτιότητα των εγκαταστάσεων ήταν στο επίκεντρο. Πλέον η αξιοπιστία, η εξυπηρέτηση και οι ποιοτικές εγκαταστάσεις κάνουν τη διαφορά στην αγορά. Τα ξενοδοχεία έρχονται αντιμέτωπα με αυξημένο ανταγωνισμό για ποιοτικότερες υπηρεσίες και για την ικανοποίηση των πελατών. Λόγω των παραπάνω, η ποιότητα αποτελεί σημαντική στρατηγική για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Hoffman & Bateson, 2010)

Η ΔΟΠ φαίνεται ως η πλέον χρήσιμη διοικητική πρακτική για την αύξηση της ποιότητας στην επιχείρηση. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις στρέφονται προς τη ΔΟΠ, καθώς η ολική ποιότητα οργανώνει την επιχείρηση στο σύνολο της με στόχο την επίτευξη παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων

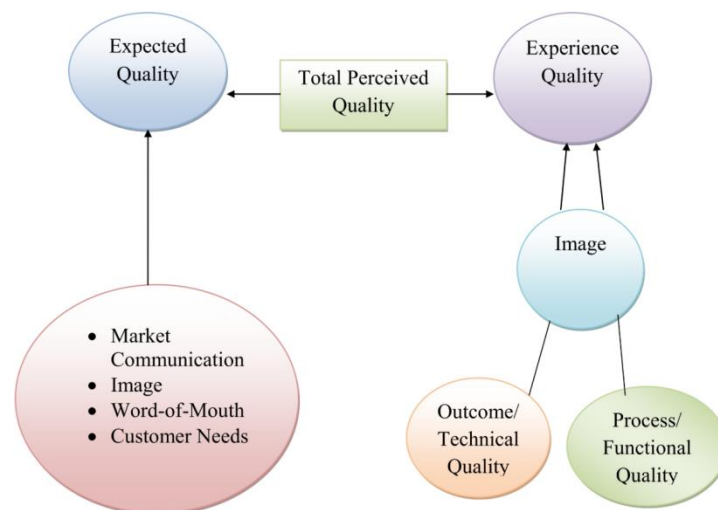
2.6.1 Εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης

Η μέτρηση της ποιότητας δεν είναι κάτι πρόσκαιρο και άμεσο. Απαιτεί χρόνο και πόρους και είναι μακροπρόθεσμη διαδικασία. Είναι όμως απαραίτητη για να μετρηθούν οι πρακτικές που ακολουθεί η επιχείρηση και κατά πόσο αυτές είναι αποτελεσματικές. Παρακάτω θα αναφερθούν μερικά από τα πιο σημαντικά εργαλεία μέτρησης.

Το μοντέλο της αντιληπτής ποιότητας υπηρεσιών (Perceived Quality Service Model –PQSM)

Το 1982, ο Christian Gronroos, εισήγαγε το μοντέλο της αντιληπτής ποιότητας υπηρεσίας. Σύμφωνα με τον Gronroos, οι μελέτες ποιότητας των υπηρεσιών και η μετέπειτα ανάπτυξη των μοντέλων έχουν εξαρχής βασιστεί στο τι αντιλαμβάνονται οι πελάτες ως ποιότητα. Αυτό που είναι σημαντικό είναι αυτό που θεωρείται ως ποιότητα από τον πελάτη και όχι αυτό που οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι καλής ή

κακής ποιότητας. Σύμφωνα με το μοντέλο της αντιληπτής ποιότητας υπηρεσιών, η ποιότητα μιας υπηρεσίας, όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, είναι το αποτέλεσμα σύγκρισης μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και των εμπειριών του στην πραγματική ζωή. Εάν η «εμπειρική ποιότητα» υπερβαίνει την «αναμενόμενη ποιότητα», η «συνολική αντιληπτή ποιότητα» είναι θετική. Εάν οι προσδοκίες δεν ικανοποιούνται από την απόδοση ή την πραγματική εμπειρία, η ποιότητα που παρατηρείται είναι χαμηλή. Η τελική επιτυχία εξαρτάται από τις αρχικές προσδοκίες σε σύγκριση με την πραγματική απόδοση. Η μέτρηση γίνεται με τη χρήση σωστά δομημένων ερωτήσεων, προσαρμοσμένων στα τμήματα της επιχείρησης για τα οποία κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση. (Gronroos, 1991)



Εικόνα 5 Perceived Quality Service Model –PQSM

Το μοντέλο των 5 χάσμάτων (Five Gaps Model)

Το μοντέλο των 5 χάσμάτων της ποιότητας των υπηρεσιών είναι ένα σημαντικό πλαίσιο ικανοποίησης πελατών. Οι A. Parasuraman, VA Zeitham και LL Berry εντοπίζουν πέντε σημαντικά κενά που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις:

1. Το χάσμα της γνώσης: Το κενό γνώσης είναι η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη για την υπηρεσία και της παροχής της υπηρεσίας από την εταιρεία
2. Το χάσμα της πολιτικής: Το κενό πολιτικής είναι η διαφορά μεταξύ της κατανόησης των αναγκών των πελατών από τη διοίκηση και της μετάφρασης της στα πρότυπα παροχής υπηρεσιών.

3. Το χάσμα παράδοσης: Το κενό παράδοσης είναι η διαφορά μεταξύ των πολιτικών παροχής υπηρεσιών και των προτύπων και της πραγματικής παράδοσης της υπηρεσίας.
4. Το κενό επικοινωνίας: Το κενό επικοινωνίας είναι το χάσμα μεταξύ του τι έχει υποσχεθεί η επιχείρηση στους πελάτες και του τι παραδίδεται. Τα κενά επικοινωνίας οδηγούν σε δυσαρέσκεια των πελατών, αυτό συμβαίνει επειδή αυτό που λαμβάνουν δεν είναι αυτό που τους είχαν υποσχεθεί.
5. Το χάσμα των πελατών: Το χάσμα των πελατών είναι η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών τους και των αντιλήψεων τους. Αυτό το κενό συμβαίνει επειδή οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται πάντα την ποιότητα της υπηρεσίας.

Ο μόνος τρόπος να κλείσει το κενό των πελατών είναι να κλείσουν τα υπόλοιπα 4 κενά στο μοντέλο. Ο βαθμός στον οποίο υπάρχουν ένα ή περισσότερα από αυτά τα τέσσερα κενά θα καθορίσει το βαθμό στον οποίο η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. (Parasuraman, et al., 1985)

Το εργαλείο SERVQUAL

Το SERVQUAL είναι ένα πολυδιάστατο ερευνητικό εργαλείο που έχει σχεδιαστεί για να συλλάβει τις προσδοκίες των καταναλωτών και τις αντιλήψεις μιας υπηρεσίας. Το SERVQUAL βασίζεται στη θεωρία των 5 χασμάτων και αφορά 5 χαρακτηριστικά προς μέτρηση (αξιопιστία , αϋλότητα , ασφάλεια , ανταποκρισιμότητα και ενσυναίσθηση) με βαθμούς από το 1 έως το 5. Το ερωτηματολόγιο SERVQUAL δημοσιεύθηκε για πρώτη φορά το 1985 από μια ομάδα ακαδημαϊκών ερευνητών, A. Parasuraman, Valarie Zeithaml και Leonard L. Berry για τη μέτρηση της ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών. Το μοντέλο έχει εφαρμοστεί ευρέως σε ποικίλα περιβάλλοντα και πολιτιστικά περιβάλλοντα και έχει διαπιστωθεί ότι είναι αξιόπιστο αρκεί να εφαρμόζεται περιοδικά και να μην γίνονται ευρύτατες γενικεύσεις πάνω στα ευρήματά του . Έχει γίνει η κυρίαρχη κλίμακα μέτρησης στον τομέα της ποιότητας των υπηρεσιών. Αξιολογούνται η προσδοκία , οι ανάγκες και οι εμπειρίες των πελατών , η αντιληπτή ποιότητα , η αναμενόμενη ποιότητα κ.α. ενδοεπιχειρησιακά και αξιολογούνται οι τεχνικές προδιαγραφές, τα πρότυπα πιστοποίησης, η αποδοτικότητα του προσωπικού κ.ο.κ (Parasuraman, et al., 1985)

Η τεχνική των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Technique –CIT)

Το εν λόγω μοντέλο βασίζεται στη διερεύνηση αντιπροσωπευτικού δείγματος πελατών ενός ξενοδοχείου σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε διάφορες στιγμές. Στη συνέχεια τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί, συγκεντρώνονται και επεξεργάζονται αποτελώντας έτσι μια βάση δεδομένων στην οποία η διοίκηση μπορεί να βασίσει τις αποφάσεις της για τη βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας. Αυτό το μοντέλο δίνει τη δυνατότητα στα ξενοδοχεία να εντοπίσουν άμεσα τα προβλήματα και να τα επιλύσουν

Το CIT είναι μια ευέλικτη μέθοδος που βασίζεται σε πέντε τομείς. Ο πρώτος είναι ο καθορισμός και η επανεξέταση του περιστατικού και στη συνέχεια, η διερεύνηση γεγονότων, η οποία περιλαμβάνει τη συλλογή των στοιχείων του περιστατικού. Όταν συλλέγονται όλα τα γεγονότα, το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστούν τα θέματα. Στη συνέχεια, μπορεί να ληφθεί απόφαση σχετικά με τον τρόπο επίλυσης των ζητημάτων με βάση διάφορες πιθανές λύσεις. Η τελική και πιο σημαντική πτυχή είναι η αξιολόγηση, η οποία καθορίζει εάν η λύση που επιλέχθηκε θα λύσει τη βασική αιτία της κατάστασης και δεν θα προκαλέσει περαιτέρω προβλήματα. (Kariki, 2012)

Αποστολή ερωτηματολογίων στους πελάτες

Στη μέθοδο αυτή μπορεί να ζητηθεί από τον πελάτη να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο πριν φύγει από το ξενοδοχείο. Τα ερωτήματα αφορούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για τα οποία η επιχείρηση θέλει να ενημερωθεί για την άποψη των πελατών της. Στην έρευνα ο πελάτης καλείται να θυμηθεί ένα πρόσφατο αρνητικό γεγονός, το οποίο καταγράφεται λεπτομερώς και οι πιθανές αντιδράσεις των πελατών κατατάσσονται σε μια κλίμακα αξιολόγησης ανάλογα με το μέγεθος των αντιδράσεων. Με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται το μέγεθος του προβλήματος. (Βελισσαρίου, et al., 2000)

Mystery ή Silent Shopper

Η μέθοδος του μυστικού επισκέπτη ανήκει στις μεθόδους συμμετοχικής παρατήρησης με στόχο να ελέγξει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών που λαμβάνει

ένας επισκέπτης. Τις περισσότερες φορές τον υποδύεται ένα διοικητικό στέλεχος ή ένας ανεξάρτητος ελεγκτής. Τα βασικά πλεονεκτήματα είναι πως πραγματοποιείται σε αληθινό χρόνο, μελετάται η παρεχόμενη υπηρεσία και έχει χαμηλό κόστος. (Σωτηριάδης, 2005)

Δείκτης Global Review Index

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ο δείκτης Global Review Index της εταιρείας Review Pro, ο οποίος λαμβάνει υπόψη του δεδομένα από 175 διαδικτυακά τουριστικά γραφεία και ιστοσελίδες κριτικής για τον τουρισμό σε περισσότερες από 45 γλώσσες και χρησιμοποιείται από πολλά ξενοδοχεία παγκοσμίως. Το 2016 το δείκτη αυτό χρησιμοποίησε ο ΣΕΤΕ στην περιοδική του μελέτη για τον ελληνικό τουρισμό. Σύμφωνα με το παραπάνω, η ικανοποίηση των πελατών των ελληνικών ξενοδοχείων σε επίπεδο παροχής ποιοτικών υπηρεσιών είναι πολύ υψηλότερη από αντίστοιχους ανταγωνιστικούς προορισμούς:



Εικόνα 6 Δείκτης Ποιότητας GRI

2.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας & Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωσή της είναι πολύ σημαντικός και το έχουν αναφέρει πολλές φορές οι γκουρού της ποιότητας. Το ξενοδοχείο, για να εφαρμόσει τη ΔΟΠ θα πρέπει να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό με τέτοιο τρόπο που να αντιλαμβάνεται ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι η βασική προϋπόθεση για την πορεία της επιχείρησης.

Για το λόγο αυτό η διοίκηση των ξενοδοχείων έχει αντιληφθεί την αναγκαιότητα ύπαρξης ξεχωριστού τμήματος για το ανθρώπινο δυναμικό. Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προϋποθέτει: συμμετοχικό ηγετικό στυλ, επαρκή ενημέρωση του προσωπικού για τις ανάγκες των πελατών, εκπαίδευση τόσο στο αντικείμενο εργασίας όσο και ευρύτερη, τακτική και αποτελεσματική επικοινωνία με τη διοίκηση για να εκφράζονται και να συζητούνται όλα τα μείζονα ζητήματα, αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων και ανάπτυξη μέσων για τη διάθεση πόρων για συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών.

2.7.1 Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένα από τα βασικά στοιχεία για τη επιτυχή βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, στόχος της οποίας είναι να αναβαθμιστούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες των υπαλλήλων. Η εκπαίδευση είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να αντιληφθεί το προσωπικό ότι η επιχείρηση θέλει την ανάπτυξη του.

Η στρατηγική της εκπαίδευσης θα πρέπει να συμβαδίζει και να διαμορφώνεται ανάλογα με τις εξελίξεις και τις ανάγκες των πελατών. Για τους παραπάνω λόγους είναι επιτακτικό για το ξενοδοχείο να εφαρμόζει πολιτική συνεχούς εκπαίδευσης. (Λαλούμης & Κατσώνη , 2010)

Μερικές μέθοδοι εκπαίδευσης είναι οι εξής:

- Επίδειξη μέσω παραδειγμάτων
- Σεμινάρια με διάρκεια από λίγες ώρες έως και μερικές μέρες
- Case Studies

- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (on the job training), όπου ο παλαιότερος υπάλληλος, εκπαιδεύει ένα νέο υπάλληλο
- Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας, στο οποίο οι υπάλληλοι μαθαίνουν να εργάζονται υπό καθοδήγηση.

Επικοινωνία μεταξύ του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η σημαντικότερη πηγή ανατροφοδότησης μέσα στην επιχείρηση είναι η επικοινωνία, η οποία προκειμένου να είναι αποτελεσματική θα πρέπει η σημασία της να είναι κατανοητή σε όλα τα επίπεδα του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέσω της επικοινωνίας η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να γνωρίσει τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και τους τρόπους που υποκινούν τους εργαζόμενους ώστε να δουλεύουν αποτελεσματικά.

Η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις και ειδικά για τις ξενοδοχειακές μονάδες, διότι αν οι υπάλληλοι δεν είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους, τότε θα υπάρχει άμεσος αντίκτυπος και στην ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνουν οι πελάτες.

Η τακτική και άμεση επικοινωνία της επιχείρησης με το ανθρώπινο δυναμικό βοηθά στο να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους από τον εργοδότη τους.

Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η υποκίνηση έχει ερευνηθεί από την επιστημονική κοινότητα, δείχνοντας τη σημασία που δίνεται σε αυτόν τον τομέα. Ο Gellerman ορίζει πως η υποκίνηση είναι η τέχνη δημιουργίας τέτοιων συνθηκών που να επιτρέπεται σε κάθε εργαζόμενο να εκτελεί την εργασία του στην ατομική του κορυφή αποδοτικότητας. Η προτεραιότητα ενός manager είναι η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και είναι απαραίτητη ικανότητα στον ξενοδοχειακό τομέα, καθώς το τελικό αποτέλεσμα των προσπαθειών της διοίκησης κρίνεται από το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες της, κάτι που εξαρτάται από την ποιοτική παροχή υπηρεσιών. (Βελισσαρίου, et al., 2000)

Ο όρος υποκίνηση περιλαμβάνει όλους τους τρόπους με τους οποίους μπορεί η επιχείρηση να παροτρύνει το ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα

να εργάζεται πιο ευχάριστα και πιο αποτελεσματικά, βοηθώντας έτσι να αυξηθεί η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ορισμένοι τρόποι υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας
- αμοιβή διαμορφωμένη από την απόδοση του εργαζόμενου
- σεβασμός στον υπάλληλο
- συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- παροχή κινήτρων για προσωπική ανάπτυξη εντός της επιχείρησης
- αναγνώριση της εργασίας και της προσπάθειας του εργαζόμενου

Ο CEO της General Foods έχει αναφέρει ότι: *«Μπορείς να αγοράσεις τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σε έναν ορισμένο χώρο. Μπορείς να αγοράσεις και τη φυσική του παρουσία σε ένα χώρο για ορισμένο χρόνο. Μπορείς ακόμη να αγοράσεις έναν ορισμένο αριθμό μυϊκών κινήσεων στο δεδομένο χώρο και χρόνο. Αυτό που δεν μπορείς να αγοράσεις, και αυτό ακριβώς που σου χρειάζεται για να έχεις υψηλή απόδοση είναι πίστη, ζήλος και αφοσίωση. Αυτά δεν αγοράζονται-κερδίζονται»* (Λαλούμης & Ρούπας, 1998)

Η παραπάνω φράση δηλώνει την αναγκαιότητα της υποκίνησης εντός της επιχείρησης, η οποία αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της επιτυχίας κάθε επιχείρησης. Η υποκίνηση των εργαζομένων έχει ιδιαίτερη σημασία για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Συστήματα αμοιβών και παροχών

Με τον όρο αμοιβή αναφερόμαστε στα άμεσα και έμμεσα οικονομικά οφέλη που λαμβάνει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα με τη συνεισφορά, τις ικανότητες, και την απόδοσή του στην επιχείρηση. Τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ έρχονται αντιμέτωπα με μια σημαντική αλλαγή στο σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών και παροχών. Αυτό θα πρέπει να προσανατολίζεται στην επιβράβευση για τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην ομαδική εργασία καθώς και στην επίτευξη των συλλογικών στόχων.

Σύμφωνα με τη ΔΟΠ οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στα συστήματα αμοιβών είναι οι εξής:

Οι αμοιβές των στελεχών: Παραδοσιακά η αξιολόγηση και αμοιβή των στελεχών βασιζόταν στην αποτελεσματική διοίκηση επιτυγχάνοντας τους στόχους της επιχείρησης. Πλέον τα στελέχη πρέπει να υποκινούν τους εργαζόμενους και να επιτυγχάνονται οι στόχοι ποιότητας και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι αμοιβές των υπόλοιπων εργαζόμενων: Παραδοσιακά οι γνώσεις, η εμπειρία και η ατομική επίδοση ήταν τα βασικά κριτήρια αμοιβής των υπαλλήλων. Με βάση τη νέα προσέγγιση, υπάρχει επιβράβευση για την απόκτηση νέων γνώσεων, για την επίδειξη πνεύματος συνεργασίας και για την επίτευξη των στόχων ποιότητας.

Οικονομικές αμοιβές: Στην κατηγορία των οικονομικών αμοιβών εντάσσονται οι αυξήσεις στους μισθούς ανάλογα με την επίτευξη στόχων ποιότητας, bonus, άλλες παροχές όπως εταιρικό αυτοκίνητο, δίδακτρα σχολείων κ.α.

Μη Οικονομικές αμοιβές: η αναγνώριση είναι το πιο συχνό μέσο ανταμοιβής στους εργαζομένους. Επίσης άλλες μη οικονομικές αμοιβές είναι ταξίδια κινήτρων (Incentives), η παροχή προϊόντων κ.α.

Αξιολόγηση

Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να υπάρχει μια συνεχής και αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Η σημαντικότητα της διαδικασίας αυτής είναι:

- μέτρηση των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους
- εστίαση στις δυνατότητες αλλά και στις αδυναμίες του αξιολογούμενου, με ταυτόχρονη αναφορά στην απαιτούμενη βελτίωση
- προσδιορισμός των εργαζομένων που είναι κατάλληλοι για προαγωγή
- αύξηση των αμοιβών του κάθε εργαζόμενου

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι αξιολόγησης των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία είναι: (Χυτήρης , 1991 , Κανελλόπουλος , 1990):

- Κλίμακες αξιολόγησης
- Λίστα Ελέγχου
- Κρίσιμα περιστατικά

- Συνεντεύξεις αξιολόγησης απόδοσης
- Διοίκηση δια στόχων (στα υψηλότερα κλιμάκια στελεχών)
- B.A.R.S (Behaviorally Anchored Rating Scales) για τα διευθυντικά στελέχη , σε μεγάλα ξενοδοχεία. (Κανελλόπουλος , 1990)

2.8 Πελάτες

Ένα ξενοδοχείο για να επιβιώσει στην αγορά θα πρέπει να εναρμονίζεται με τις ανάγκες των πελατών του. Οι πελάτες αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την πορεία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και την ανάπτυξη τους. Για αυτό οι επιχειρήσεις ασχολούνται με τον προσδιορισμό των προσδοκιών τους, οι οποίες είναι συχνά μεταβαλλόμενες και απολύτως υποκειμενικές. Η ανάλυση τους είναι χρήσιμη για το σχεδιασμό των υπηρεσιών που θα τους παρασχεθούν από τα ξενοδοχεία.

Για να προσδιοριστούν καλύτερα οι προσδοκίες γίνεται παρακάτω μια τυπική αναφορά των ειδών:

- Βασική ανάγκη: όταν οι πελάτες κάνουν χρήση μια υπηρεσίας έχουν μια βασική ανάγκη, η οποία θα ικανοποιηθεί, π.χ. το δωμάτιο που θα μείνουν να είναι καθαρό
- Αναμενόμενη ανάγκη: είναι η ανάγκη η οποία αφορά στην προσδοκία των πελατών σχετικά με μια υπηρεσία, π.χ. η καθημερινή αλλαγή των πετσετών.
- Επιθυμητή ανάγκη: οι υπηρεσίες που δεν είναι ούτε βασικές ούτε αναμενόμενες, αλλά θα δημιουργήσουν ευχάριστο κλίμα για τους πελάτες, όπως π.χ. ένα καλάθι καλωσορίσματος.
- Απροσδόκητη ανάγκη: αφορά σε εκπλήξεις που ενδέχεται να ενθουσιάσουν τους πελάτες, π.χ. ένα δώρο από το ξενοδοχείο.

Η διοικητική φιλοσοφία της ΔΟΠ δίνει κυρίαρχο ρόλο στις απόψεις των πελατών για τη λήψη αποφάσεων, οι οποίες στόχο θα έχουν την ικανοποίηση του πελάτη.

Ένας ακόμα χρήσιμος διαχωρισμός είναι αυτός των πελατών σε εσωτερικούς και εξωτερικούς.

Εξωτερικοί πελάτες: είναι οι επισκέπτες του ξενοδοχείου και χωρίζονται σε τελικούς και ενδιάμεσους. Οι τελικοί είναι αυτοί που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του

ξενοδοχείου και αποτελούν το βασικό ενδιαφέρον της επιχείρησης, ενώ οι ενδιάμεσοι είναι οι προμηθευτές των πρώτων υλών, τα τουριστικά γραφεία και οι tour operators.

Εσωτερικοί πελάτες: είναι το προσωπικό το οποίο επηρεάζει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Ο παράγοντας που λειτουργεί προσανατολισμένος στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στον πελάτη είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι ως εσωτερικοί πελάτες και όχι μόνο ως προσωπικό. Με αυτήν την αντίληψη το προσωπικό δε θα έχει εργασιακά προβλήματα και θα λειτουργεί πιο αποδοτικά. Το εσωτερικό μάρκετινγκ αναφέρει ότι η επιχείρηση αρχικά χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ για να προωθήσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα στους υπαλλήλους, πριν τα προσφέρει στους εξωτερικούς πελάτες. (Κέφης, 2005)

Οι ανάγκες των πελατών διαφοροποιούνται και είναι δύσκολο να υπάρξουν προσωποποιημένες υπηρεσίες, οι οποίες θα ικανοποιούν όλους τους πελάτες. Εξαιτίας των παραπάνω η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει καλά τις προσδοκίες πελατών στους οποίους στοχεύει, και να ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε οι υπηρεσίες να είναι ανώτερες ποιοτικά και να βελτιώνονται συνεχώς μέσα από τις προδιαγραφές της ΔΟΠ.

2.9 Διαχείριση Παραπόνων

Η έκφραση των παραπόνων των πελατών είναι μια πηγή πληροφόρησης σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των ξενοδοχείων. Η διαχείριση τους είναι ένας τρόπος να πληροφορηθεί η επιχείρηση από τον πελάτη για τα αρνητικά σημεία της υπηρεσίας και να διορθώσει τις αστοχίες με σκοπό να βελτιωθεί. Επιπρόσθετα, η έκφραση των παραπόνων είναι μια ευκαιρία για τα στελέχη της πρώτης γραμμής να αντιμετωπίσουν την αρνητική εντύπωση άμεσα και να διορθώσουν την αστοχία ώστε να παραμείνει ο πελάτης ευχαριστημένος.

Τα συχνότερα παράπονα σε ένα ξενοδοχείο αφορούν:

- Την καθαριότητα
- Την τιμή σε σχέση με την ποιότητα
- Τη συμπεριφορά των υπαλλήλων
- Την ποιότητα εξυπηρέτησης
- Τις παρεχόμενες υπηρεσίες (π.χ. δωμάτια) και προϊόντα (π.χ. ποσότητα και ποικιλία φαγητού)

Οι αιτίες των παραπόνων εντοπίζονται στα παρακάτω δύο σημεία:

Σε οργανωτικό επίπεδο της επιχείρησης: ελλιπής οργάνωση, χαμηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες, λανθασμένος σχεδιασμός καταμερισμού εργασιών και άλλες πρακτικές διοίκησης που δεν υποκινούν τους εργαζόμενους.

Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού: η ύπαρξη εργαζομένων με χαμηλή εκπαίδευση και ελλειπείς δεξιότητες, χαμηλός αριθμός εργαζομένων, έλλειψη εκπαίδευσης, έλλειψη αναγνώρισης της καλής απόδοσης και υποκίνησης, χαμηλές αμοιβές που δε συμβαδίζουν με την απόδοση των εργαζομένων, και έλλειψη ταύτισης των στόχων και των προτεραιοτήτων των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης. (Χυτήρης, 1991)

Προκειμένου να αντιμετωπίσει ένα ξενοδοχείο τη διαχείριση παραπόνων των πελατών θα πρέπει να αναπτύξει τη δομή του με τέτοιο τρόπο που να περιλαμβάνει στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών. Ένα γνωστό πρότυπο διαχείρισης παραπόνων που χρησιμοποιείται είναι το BS8600:1999 ή αλλιώς: «Συστήματα Διαχείρισης Παραπόνων – Οδηγός για το Σχεδιασμό και την Εφαρμογή». Το συγκεκριμένο

αναφέρει τους τρόπους που πρέπει να λαμβάνονται, να καταγράφονται και να επιλύονται τα παράπονα των πελατών.

Όλα τα συστήματα αντιμετώπισης και διαχείρισης των παραπόνων των πελατών έχουν τους εξής στόχους:

- Την ικανοποίηση του πελάτη, η οποία παραμένει ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης
- Την αποφυγή απώλειας ενός πελάτη
- Την μετατροπή του δυσαρεστημένου πελάτη σε ικανοποιημένο
- Την άντληση σημαντικών πληροφοριών για την επιχείρηση
- Τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Την δυσφήμιση της επιχείρησης από τους δυσαρεστημένους πελάτες (Βελισσαρίου, et al., 2000)

Για να γίνει σωστά η διαχείριση παραπόνων θα πρέπει να ακολουθηθούν πέντε βήματα.:

1ο βήμα: Παρότρυνση από την επιχείρηση για την κατάθεση παραπόνων.

2ο βήμα: Παραλαβή παραπόνων από τους πελάτες

3ο βήμα: Επεξεργασία των παραπόνων

4ο βήμα: Αξιολόγηση των παραπόνων

5ο βήμα: Έλεγχος των αποτελεσμάτων και βελτίωση των υπηρεσιών

Το πέμπτο βήμα στη διαχείριση παραπόνων αποτελείται από τις παρακάτω δράσεις:

- Τη διαπίστωση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών
- Τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης παραπόνων
- Το κόστος της διαχείρισης παραπόνων

2.10 Συστήματα διαχείρισης & πιστοποίησης ποιότητας

Σύμφωνα με τον ΕΛΟΤ ως διασφάλιση ποιότητας ορίζονται όλες οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται μέσα στο πλαίσιο του συστήματος για την ποιότητα και αποδεικνύονται στο βαθμό που απαιτείται, προκειμένου να παρέχεται εμπιστοσύνη ότι θα ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για την ποιότητα.

Η πιστοποίηση της ποιότητας στα ξενοδοχεία αποτελείται από ένα μεγάλο φάσμα συστημάτων διασφάλισης. Η διασφάλιση της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο εξαρτάται από δύο τομείς: από το σχεδιασμό της παρεχόμενης υπηρεσίας και από τον έλεγχο της ποιότητας κατά την παροχή της υπηρεσίας.

Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας είναι ένας τρόπος για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν αίσθημα αξίας και εμπιστοσύνης στον πελάτη τους. Επιπρόσθετα, τα συστήματα διαχείρισης βοηθούν τα ξενοδοχεία να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να αναβαθμίσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Τα πρότυπα που εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι τα πρότυπα ποιότητας ISO και άλλα. Σε ότι αφορά τα πρότυπα ISO, τα σημαντικότερα για τα ξενοδοχεία είναι το ISO 9001, το ISO 14001, το ISO 22000. Εκτός από τα ISO, χρησιμοποιούνται: το σύστημα HACCP, το OHSAS 18001, το οικολογικό σήμα ποιότητας GREEN KEY, και άλλα. Παρακάτω θα αναφερθούν μερικά από τα πιο σημαντικά και ευρέως χρησιμοποιημένα συστήματα διαχείρισης. (Τσιότρας, 1995)

2.10.1 Πρότυπο ISO 9001

Το πρότυπο ISO 9001 καθιερώθηκε το 1987 και από τότε έχει αναθεωρηθεί τέσσερις φορές (1994, 2000, 2008, 2015). Είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο και το πιο διαδεδομένο σε όλες τις επιχειρήσεις. Στόχος του είναι η διασφάλιση της παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών, η επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη και η διαρκής βελτίωση της ποιότητας. (ISO, 2017)

Το συγκεκριμένο πρότυπο βασίζεται στις οκτώ αρχές της ΔΟΠ: εστίαση στον πελάτη, ηγεσία, συμμετοχή των εργαζομένων, η διεργασιακή προσέγγιση στη Διοίκηση, η

συστηματική προσέγγιση στη Διοίκηση, η συνεχής βελτίωση, η λήψη αποφάσεων βάσει γεγονότων και οι σχέσεις με προμηθευτές. (Lewis, et al., 2006)

Οι παραπάνω αρχές αποτυπώθηκαν σε πέντε βασικές απαιτήσεις στο πρότυπο ISO 9001:

- το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας,
- η ευθύνη της Διοίκησης
- η διαχείριση πόρων
- η υλοποίηση προϊόντος και
- η μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση.

Το ISO 9001 μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να βελτιώσουν τον τρόπο λειτουργίας τους, τις σχέσεις τους με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να υπάρξει ριζική αλλαγή σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες που έχουν επίπτωση στην ικανοποίηση του πελάτη.

Η δομή του ISO 9001 ακολουθεί την προσέγγιση PDCA (Plan – Do – Check - Act) για την διαχείριση ποιότητας:

- Σχεδιασμός: Κατανόηση των αναγκών των πελατών και προσδιορισμός των στόχων για τη βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη
- Υλοποίηση: Εφαρμογή των διαδικασιών
- Έλεγχος: Παρακολούθηση και Μέτρηση των διεργασιών και των λειτουργιών με βάση τους στρατηγικούς στόχους και παρουσίαση των αποτελεσμάτων
- Βελτίωση: Διαρκής λήψη ενεργειών με σκοπό την βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη

Οι βασικές αλλαγές στο νέο πρότυπο ISO 9001:2015, συνοψίζονται:

- Έμφαση στην Ηγεσία
- Εστίαση στην Ανάλυση και Διαχείριση των κινδύνων
- Έμφαση στους στόχους, τη μέτρηση και τη διαχείριση αλλαγών
- Επικοινωνία και Ευαισθητοποίηση
- Περιορισμός των Απαιτήσεων της Τεκμηρίωσης

Σύμφωνα με το αναθεωρημένο πρότυπο η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης θα πρέπει να αναγνωρίζει τους κινδύνους που σχετίζονται με τη λειτουργία της και να μπορεί να τους αντιμετωπίζει αλλά και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα.

Επίσης, θα πρέπει να αντιλαμβάνεται την αγορά και να προσπαθεί να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών της. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι σύμφωνοι με την πολιτική της επιχείρησης, να είναι μετρήσιμοι, να παρακολουθούνται, να σχετίζονται με τη συμμόρφωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τις απαιτήσεις των πελατών και να κοινοποιούνται σε όλους στην επιχείρηση. (ISO, 2017)

Μερικά οφέλη από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 είναι:

- Αύξηση στην ικανοποίηση του πελάτη και στην ικανοποίηση των εργαζομένων
- Καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης
- Μείωση του κόστους
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Μεγιστοποίηση της καλής φήμης της επιχείρησης

2.10.2 Πρότυπο ISO 14001

Το πρότυπο ISO 14001 σχετίζεται με τις γενικές απαιτήσεις για τη δημιουργία Συστήματος για την Περιβαλλοντική Διαχείριση σε μια επιχείρηση. Εστιάζει στην αναγνώριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και ο σκοπός του είναι η επιτυχής διαχείρισή τους και τελικά η βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης στον τομέα αυτό. Ένα σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001 μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το αντικείμενό τους, το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχουν. Τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης βάσει του ISO 14001 παρέχουν τη δυνατότητα εντοπισμού, αξιολόγησης και διαχείρισης των περιβαλλοντικών θεμάτων ενός ξενοδοχείου και τα οφέλη είναι τα εξής:

- η προστασία του περιβάλλοντος
- η συνεχής βελτίωση της επιχείρησης
- η συμμόρφωση με τις νομοθετικές απαιτήσεις
- η εξοικονόμηση φυσικών πόρων και η μείωση κόστους
- η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης προς το κοινό

Ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνει μια σειρά δράσεων που ακολουθούνται και στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση. Οι βασικές αυτές δράσεις είναι:

- ανασκόπηση της περιβαλλοντολογικής στρατηγικής της επιχείρησης κατά την οποία εντοπίζονται και αξιολογούνται οι περιβαλλοντικές δράσεις της
- διαμόρφωση κατάλληλης πολιτικής για την επιχείρηση
- σχεδιασμός του περιβαλλοντικού προγράμματος για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- εκπαίδευση του προσωπικού σε σχέση με το περιβαλλοντικό πρόγραμμα
- εφαρμογή του προγράμματος
- παρακολούθηση, καταγραφή και μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης
- αξιολόγηση της περιβαλλοντικής επίδοσης
- ανασκόπηση, παρουσίαση των αποτελεσμάτων και βελτίωση των επιδόσεων (Σκορδίλης, 2004)

2.10.3 Πρότυπο ISO 22000

Το πρότυπο ISO 22000 εφαρμόζεται μόνο στις επιχειρήσεις που χειρίζονται τρόφιμα. Στόχος του είναι η παροχή ενός αποτελεσματικού συστήματος ασφάλειας για τη διαχείριση και τη διασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, για να διασφαλίσει ότι τα τρόφιμα είναι ασφαλή για τον άνθρωπο.

Σκοποί του προτύπου είναι

- η ασφάλεια των τροφίμων και η προστασία των καταναλωτών
- η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών
- η εναρμόνιση με διεθνή πρότυπα για να χρησιμοποιηθεί σε διεθνείς ελέγχους πιστοποίησης
- η βελτίωση της αποδοτικότητας και του κόστους
- η δομή και ευθυγράμμιση με τα πρότυπα ISO 9001:2000 και ISO 14001 που αναφέρθηκαν παραπάνω. (Arvanitoyannis, 2009)

Τα σημαντικότερα οφέλη για την επιχείρηση από το ISO 22000 είναι:

- ✓ συμμόρφωση με την εθνική νομοθεσία
- ✓ εναρμόνιση με κοινά αποδεκτές πρακτικές παραγωγής τροφίμων
- ✓ μείωση των αστοχιών και εντοπισμός των εσφαλμένων πρακτικών
- ✓ ετοιμότητα της επιχείρησης στην αντιμετώπιση διατροφικών κρίσεων
- ✓ αίσθημα ασφάλειας των πελατών

- ✓ συνεχής βελτίωση της επιχείρησης
- ✓ ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά

2.10.4 Πιστοποίηση HACCP

Η πιστοποίηση HACCP αναφέρεται στους ίδιους τομείς όπως και το ISO 22000 και αν επιθυμεί ένα ξενοδοχείο να πιστοποιηθεί κατά HACCP θα πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις κατά ISO 22000.

Το συγκεκριμένο πρότυπο στηρίζεται στον έλεγχο σε κάθε στάδιο της παραγωγής ενός προϊόντος, με σκοπό την ελαχιστοποίηση πιθανών κινδύνων. Τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση από την εφαρμογή του περιλαμβάνουν όλα τα οφέλη του προτύπου ISO 22000, με τη διαφορά ότι το συγκεκριμένο πρότυπο είναι πιο αναγνωρίσιμο τόσο από πελάτες όσο και από τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους. Λόγω της συγκέντρωσής του σε σημεία είναι ευκολότερο και πιο κατανοητό από τους εργαζόμενους στην εφαρμογή του.

Οι βασικές αρχές του προτύπου HACCP είναι οι εξής:

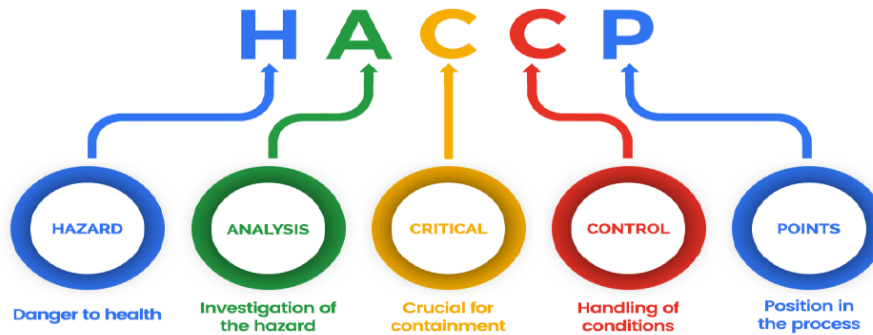
- ✓ προσδιορισμός και ανάλυση όλων των πιθανών κινδύνων που μπορεί να εμφανιστούν σε κάθε στάδιο παραγωγής των τροφίμων
- ✓ προσδιορισμός των σημείων ελέγχου που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ασφάλεια των τροφίμων
- ✓ καθορισμός των ορίων που πρέπει να ικανοποιούνται από τα σημεία ελέγχου
- ✓ ενεργοποίηση συστήματος που θα περιλαμβάνει τα παραπάνω βήματα
- ✓ καθορισμός των ενδεδειγμένων ενεργειών διόρθωσης στην περίπτωση που κάποιο σημείο ελέγχου αποκλίνει από τα καθορισμένα όρια
- ✓ καταγραφή και αρχειοθέτηση των ενεργειών και των μετρήσεων του ενεργοποιημένου συστήματος
- ✓ προσδιορισμός διαδικασιών επαλήθευσης που θα βεβαιώνουν ότι το σύστημα είναι λειτουργικό

Τα κυριότερα οφέλη από το συγκεκριμένο πρότυπο για την επιχείρηση είναι:

- βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης
- απόκτηση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού

- δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες για την ασφάλεια των τροφίμων
- μείωση ελαττωματικών προϊόντων (Arvanitoyannis, et al., 2009)

HACCP CERTIFICATION



Εικόνα 7 Τα σημεία ελέγχου του προτύπου HACCP

2.10.5 Πιστοποίηση Green Hotel

Ο όρος Green Hotel αναφέρεται σε ένα δίκτυο ξενοδοχείων, τα οποία εφαρμόζουν βέλτιστες αρχές περιβαλλοντικής διαχείρισης, και έχουν ως στόχο την εξοικονόμηση νερού, την καθιέρωση πρακτικών ανακύκλωσης, τη χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, την αντικατάσταση εξοπλισμού με νέο από οικολογικά υλικά, τη χρήση βιοδιασπώμενων υλικών και την παροχή τοπικών και βιολογικών προϊόντων στους πελάτες τους.

Για κάθε ένα από τα ξενοδοχεία που εξετάζονται για να λάβουν την πιστοποίηση Green Hotels, ελέγχεται ποια και πόσα εκ των ανωτέρω κριτηρίων ικανοποιούνται. Κάθε κριτήριο έχει το δικό του βαθμό βαρύτητας και με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται κατάταξη του ξενοδοχείου σε μια εκ των τεσσάρων «πράσινων» κατηγοριών:

- GREENHOTEL
- ECO CLASS A
- ECO CLASS B
- ECO CLASS C (Hotels, 2019)

2.10.6 Πιστοποίηση Green Key

Η πιστοποίηση Green Key αποτελεί κορυφαίο πρότυπο αριστείας στον τομέα της περιβαλλοντικής ευθύνης και της βιώσιμης λειτουργίας του τουριστικού κλάδου. Αυτό το οικολογικό σήμα αποτελεί δέσμευση των επιχειρήσεων ότι τα τουριστικά ιδρύματά τους συμμορφώνονται με τα αυστηρά κριτήρια που ορίζει το Ίδρυμα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (FEE). Μια πιστοποίηση Green Key σημαίνει την υπόσχεση μιας επιχείρησης στους φιλοξενούμενούς της ότι, επιλέγοντας να παραμείνουν σε μια τέτοια εγκατάσταση, συμβάλλουν στη διαφορά σε επίπεδο περιβάλλοντος και βιωσιμότητας. Τα υψηλά περιβαλλοντικά πρότυπα που αναμένονται από αυτές τις εγκαταστάσεις διατηρούνται μέσω αυστηρής τεκμηρίωσης και συχνών ελέγχων.

Η πιστοποίηση αυτή στοχεύει:

- Αύξηση της χρήσης φιλικών προς το περιβάλλον και βιώσιμων μεθόδων λειτουργίας και τεχνολογίας στις εγκαταστάσεις και με τον τρόπο αυτό μείωση της συνολικής χρήσης των πόρων.
- Αύξηση της ευαισθητοποίησης και αλλαγή στη συμπεριφορά των επισκεπτών, του προσωπικού και των προμηθευτών των τουριστικών εγκαταστάσεων.
- Αύξηση της χρήσης φιλικών προς το περιβάλλον και βιώσιμων μεθόδων και ευαισθητοποίηση για την αλλαγή φιλοσοφίας στη φιλοξενία και την τουριστική βιομηχανία συνολικά. (Green Key Global, 1994)

Μια μονάδα μπορεί να αποκτήσει αυτό το σήμα αν τηρήσει τα παρακάτω κριτήρια.

1. Περιβαλλοντική διαχείριση
2. Συμμετοχή του προσωπικού
3. Πληροφόρηση πελατών
4. Διαχείριση νερού και απορριμμάτων
5. Τρόφιμα και ποτά
6. Ενέργεια
7. Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον
8. Πράσινες δραστηριότητες

Στην Ελλάδα έχουν βραβευτεί 346 ξενοδοχειακές μονάδες με τη συγκεκριμένη πιστοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Μελέτη Περιπτώσεων Ξενοδοχειακών Μονάδων

3.1 Η αλυσίδα ξενοδοχείων RITZ CARLTON

Η Ritz-Carlton Hotel Company είναι μια εταιρεία που αναπτύσσει και λειτουργεί πολυτελή ξενοδοχεία παγκοσμίως. Σήμερα η εταιρεία εκμεταλλεύεται ξενοδοχεία και θέρετρα σε 26 χώρες. Η Ritz-Carlton διαθέτει επίσης εννέα διεθνή γραφεία πωλήσεων και απασχολεί 11.500 άτομα. (Carlton, 2018)

Το Ritz Carlton ήταν το πρώτο ξενοδοχείο που έλαβε το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige. Έλαβε το βραβείο για πρώτη φορά το 1992. Το 1999 κέρδισε το βραβείο για δεύτερη φορά. Αυτό σημείωσε αναγνώριση για τη συνεχή βελτίωση της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας. Η Ritz Carlton επικεντρώνεται στις βασικές ανάγκες των πελατών της και τους προσφέρει υπηρεσίες φροντίδας. Το επίκεντρο της τεχνολογίας και των επιδόσεων των εργαζομένων είναι η μεγαλύτερη δύναμη του Ritz Carlton. Τα παραπάνω έχουν βοηθήσει την εταιρεία να λάβει το βραβείο δύο φορές και να βελτιώσει την ποιότητά της.

Το Ritz-Carlton είναι το πρώτο εμπορικό σήμα παγκοσμίως που εισάγει τη ΔΟΠ στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η εισαγωγή του συστήματος ΔΟΠ διήρκεσε τρία χρόνια και σχεδόν όλες οι δημοσκοπήσεις δείχνουν ότι το 97% των επισκεπτών είναι ικανοποιημένοι από την υπηρεσία και τα προϊόντα αυτής της αλυσίδας. (Ivica , 2013)

Η βελτίωση της ποιότητας ξεκινά από την ηγεσία, καθώς τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας έχουν συστήσει μια ομάδα ποιότητας η οποία συνεδριάζει εβδομαδιαίως για να επανεξετάσει τα μέτρα ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών, την ανάπτυξη της αγοράς, τους οργανωτικούς δείκτες, τα κέρδη και την ανταγωνιστικότητα της. Περίπου το ένα τέταρτο του χρόνου της εκτελεστικής εξουσίας είναι αφιερωμένο σε θέματα που σχετίζονται με την ποιότητα.

Η αλυσίδα Ritz-Carlton εξηγεί την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ μέσω τριών σταδίων:

1. Ανάπτυξη της ευαισθητοποίησης και προετοιμασία για την ποιότητα
 - Ανάπτυξη και Ορισμός στρατηγικής ποιότητας

- Ανάπτυξη συγκεκριμένης μεθοδολογίας
 - Δημιουργία συστήματος υποστήριξης
 - Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων.
2. Οργάνωση της ποιότητας
 - Ορισμός στόχων για κάθε εργαζόμενο.
 - Δημιουργία ομάδων ποιότητας και ανάπτυξης.
 3. Καθορισμός κριτηρίων ποιότητας.
 - Ανάπτυξη διαδικασιών και έργων
 - Χρήση μεθόδων αξιολόγησης και ανατροφοδότησης από πελάτες και εργαζόμενους

Κάθε στάδιο έχει τη δική του διαδικασία, απαιτεί εργασία, υπομονή και επιμονή. Η διαδικασία εισαγωγής της ΔΟΠ είναι μακράς διάρκειας (ένα έως δύο χρόνια) και μετά την εισαγωγή της χρειάζεται συνεχή συντήρηση και ανάπτυξη. Σύμφωνα με τις τελευταίες έρευνες που έγιναν από την ξενοδοχειακή αλυσίδα Ritz Carlton, η εφαρμογή αυτών των σταδίων αύξησε την ποιότητα στα ξενοδοχεία στο υψηλότερο επίπεδο κάνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών του ξενοδοχείου άψογη, οδηγώντας σε υψηλή ικανοποίηση των πελατών.

Σε ότι αφορά τον έλεγχο της ποιότητας η επιχείρηση εφαρμόζει προηγμένες τεχνικές μέτρησης, όπως το σύστημα ασφάλειας των κρατήσεων ενώ ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί να παρατηρούν και να καταγράφουν τις προτιμήσεις των πελατών, για να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες που θα κάνουν την επιχείρηση να ξεχωρίζει.

Επιπρόσθετα η επιχείρηση εφαρμόζει τις τεχνικές benchmarking, καθώς συγκρίνει όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών για να βελτιώνεται συνεχώς. (Cassidy, 2006).

Ο συνδυασμός των στοιχείων που οδήγησαν το Ritz Carlton στην πρώτη του βράβευση είναι η αριστεία στην ηγεσία, στην ανάλυση πληροφοριών, στο στρατηγικό σχεδιασμό, στη διαχείριση και στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, στη διασφάλιση ποιότητας και στην ικανοποίηση των πελατών. Η εταιρεία εφαρμόζει πρακτικές για την ενδυνάμωση του προσωπικού μέσω της ομαδικής εργασίας, ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και εκπαιδεύει το προσωπικό άρτια ενώ προσφέρει υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας.

Το σύστημα ΔΟΠ της επιχείρησης βασίζεται στα παρακάτω Gold Standards:

- Η φροντίδα και η άνεση των επισκεπτών είναι η υψηλότερη αποστολή.
- Το όραμα του εταιρικού μότο: «είμαστε Κυρίες και Κύριοι που εξυπηρετούμε Κυρίες και Κυρίους»
- Τρία βήματα εξυπηρέτησης: χαιρετισμός - πρόβλεψη και εκπλήρωση των αναγκών - αποχαιρετισμός
- Συμμόρφωση με τα 20 Βασικά Στοιχεία της εταιρείας
- Συνεχής επικοινωνία του οράματος ποιότητας με αναγνώριση των επιτευγμάτων και αξιολόγηση της απόδοσης

Σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, η Ritz-Carlton ενσωματώνει πλήρως τους ανθρώπινους πόρους και τις λειτουργίες τους, έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση, κατάρτιση και ενδυνάμωση του προσωπικού. Το ανθρώπινο δυναμικό και το επιχειρησιακό προσωπικό συνεργάζονται για να επιλέξουν, να προσανατολίσουν, να εκπαιδεύσουν και να πιστοποιήσουν τους υπαλλήλους τους. Εξασφαλίζουν επίσης ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν βαθιά εμπλεκόμενοι στη λειτουργία της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε επίπεδο του οργανισμού είναι επιφορτισμένο με την ευθύνη καθορισμού στόχων. (Partlow, 1993)

Η εφαρμογή της ΔΟΠ έφερε τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Άψογο προσωπικό του ξενοδοχείου
- Ποιοτικές υπηρεσίες
- Ικανοποιημένοι πελάτες.

3.2 Το ξενοδοχείο Athens Hilton

Το Athens Hilton είναι το πρώτο ξενοδοχείο το οποίο λειτούργησε βασισμένο σε διεθνή πρότυπα στην Ελλάδα. Η διοίκηση του ελληνικού ξενοδοχείου, αποτύπωσε τη φιλοσοφία της διεθνούς αλυσίδας στην ελληνική τουριστική αγορά και έδωσε ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα σε δυο τομείς: στον τομέα των υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των πελατών της.

Το ξενοδοχείο απευθύνεται σε τουρίστες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου, ενώ πολλοί επιθυμούν να ικανοποιήσουν απαιτήσεις υψηλού επιχειρηματικού και κοινωνικού status. Το ξενοδοχείο διαθέτει 506 πολυτελή δωμάτια και σουίτες. Επίσης, στο 13ο όροφο έχει διαμορφωθεί το GALAXY BAR , η αίθουσα πολλαπλής χρήσεως και το GALAXY BBQ.

Με την ποιότητα να τίθεται σε πρώτη προτεραιότητα το ξενοδοχείο, έχει λάβει αρκετά βραβεία, ενώ μια από τις κορυφαίες του διακρίσεις στον τομέα του περιβάλλοντος αποτελεί και το Green Key.

Το οικολογικό αυτό σήμα για να δοθεί θα πρέπει η επιχείρηση να τηρεί μια σειρά από αυστηρά κριτήρια που στόχο έχουν τη βιώσιμη λειτουργία, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω. Τα κριτήρια αναφέρονται τόσο στην Περιβαλλοντική Διαχείριση του ξενοδοχείου, όσο και στην Περιβαλλοντική Εκπαίδευση που θα πρέπει να λαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Μέσω του σήματος αποδεικνύεται η υπεύθυνη και ποιοτική στάση του Hilton Athens προς το περιβάλλον και στην κοινωνία. (hilton athens, 2018)

Το Hilton Αθηνών έχει δεσμευτεί να προστατεύει το περιβάλλον ενσωματώνοντας μία σειρά περιβαλλοντικών δράσεων και πρακτικών στην επιχειρηματική του στρατηγική. Προσπαθεί να μειώνει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων του μέσω καινοτόμων πρακτικών και συνεχούς βελτίωσης πρακτικών που αποβλέπουν στην διατήρηση των φυσικών πόρων, την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και την εξοικονόμηση ενέργειας.

Η επιχείρηση έχει πραγματοποιήσει δράσεις για τη βελτίωση των πρακτικών διατήρησης των χρησιμοποιούμενων πόρων, όπως και για την ελαχιστοποίηση της δημιουργίας αποβλήτων. Η δέσμευση που ανέλαβε η διοίκηση του ξενοδοχείου, στοχεύει όχι μόνο στην προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και στην προστασία των ζώων. Για το λόγο αυτό έχει αποφασισθεί οι προμήθειες των πρώτων υλών

παραγωγής γευμάτων, όπως τα αυγά, να γίνονται από συστήματα εκτροφής χωρίς κλωβοστοιχίες, με σκοπό να μην υπάρχουν παρεκκλίσεις από την περιβαλλοντική προσπάθεια που πραγματοποιείται και παράλληλα να τηρούνται τα ποιοτικά πρότυπα.

Ο στόχος του ξενοδοχείου είναι αρκετά φιλόδοξος και αφορά σε μείωση κατά 50% του περιβαλλοντικού του αποτυπώματος ως το 2030. Αυτή η προσπάθεια βασίζεται σε μεγάλο ποσοστό στις συνεργασίες που πραγματοποιεί με τους προμηθευτές του σε ό,τι αφορά την αειφορία αλλά και την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα.

Η φιλοσοφία του ξενοδοχείου συνοψίζεται στα εξής:

- Διπλασιασμός του ποσοστού των προμηθειών του ξενοδοχείου που προέρχονται κυρίως από τοπικούς, μικρούς και μεσαίους παραγωγούς ή από μειονότητες
- Συνεργασία με πιστοποιημένους προμηθευτές για την εξασφάλιση βιώσιμων πρακτικών εκτροφής θηλαστικών, πουλερικών και αλίευσης
- Θέτει σε προτεραιότητα το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων από τους προμηθευτές του, με αιώτερο σκοπό την εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής εργασίας ή παράνομης διακίνησης ατόμων. (Hilton Athens, 2018)

Τέλος καλό είναι να αναφερθεί η προσπάθεια του Hilton Αθηνών να καταργήσει τα πλαστικά καλαμάκια στα μπαρ και στα εστιατόριά του και να τα αντικαταστήσει με βιοδιασπώμενα, φιλικά προς το περιβάλλον.

3.3 Η περίπτωση του Airlie Center

Το Airlie Center βρίσκεται στη Βιρτζίνια των ΗΠΑ και είναι ένα ξενοδοχείο που στεγάζει ένα από τα πιο γνωστά συνεδριακά κέντρα στον κόσμο. Η δέσμευση του Airlie Center για βιώσιμες πρακτικές καθοδηγείται από το προσωπικό του, που αναζητά εθελοντικά επιχειρησιακές βελτιώσεις και εκτελεί ελέγχους κορυφαίας ποιότητας σε τριμηνιαία βάση. Με την εξουσιοδότηση των εργαζομένων και την εφαρμογή ενός προγράμματος εξοικονόμησης κόστους υψηλής απόδοσης, το Κέντρο Airlie αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης η οποία κάνει το καλύτερο για το περιβάλλον, τους εργαζομένους του ενώ εξισορροπεί τις προσδοκίες των πελατών του.

Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο δεσμεύεται στις αρχές της ΔΟΠ, καθώς έχει εφαρμόσει ένα πρόγραμμα εξοικονόμησης κόστους ενώ δίνει πολύ μεγάλη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό του. Η αποστολή του είναι να μελετά, να προωθεί, να ενθαρρύνει και να προάγει τη γνώση, την κατανόηση και την εκτίμηση των αλληλεπιδράσεων που υπάρχουν στις φυσικές και κοινωνικές επιστήμες.

Το Κέντρο Airlie είναι πιστοποιημένο με το σήμα Green Seal πιστοποίηση η οποία αφορά στην προστασία του περιβάλλοντος. Πρέπει να πληροί τα πρότυπα της Green Seal σε διαρκή βάση, προκειμένου να διατηρήσει την πιστοποίηση (π.χ. δεν υπάρχουν θερμοστάτες που να περιέχουν υδράργυρο). Επιπλέον, το Κέντρο πρέπει να συμμορφώνεται με τα πρότυπα πρακτικής συνεδρίασης της Διεθνούς Ένωσης Συνεδριακών Κέντρων (IACC) (π.χ. να παρέχει φωτιστικά, εργονομικά καθίσματα) και να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις της πολιτείας της Βιρτζίνια σύμφωνα με τα πρότυπα που έχει θέσει το Τμήμα Περιβαλλοντικής Ποιότητας (DEQ).

Για να μπορεί να παρακολουθεί και να εφαρμόζει τις αρχές της ΔΟΠ, το Airlie Center δημιούργησε μια ομάδα με την ονομασία Green Team για την παρακολούθηση και την τήρηση αυτών των προτύπων. Το Airlie Center εφάρμοσε επίσημα το πρόγραμμα ανακύκλωσής του το 2001 ως μέρος ενός ολοκληρωμένου προγράμματος περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMP). Η Green Team, με επικεφαλής τους υπαλλήλους, συνεδριάζει δύο φορές το μήνα για να παρακολουθεί την πρόοδο, να παρουσιάζει τις προτάσεις του προσωπικού για βελτίωση της ποιότητας, να διεξάγει εσωτερικούς ελέγχους και να ενημερώνεται για τις νέες φιλικές προς το περιβάλλον

τεχνολογίες, να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και να διατηρηθούν τα πρότυπα ποιότητας του EMP. Το Airlie Center θεωρεί τον εαυτό του ως διαχειριστή της γης επειδή αυτό είναι το σωστό πράγμα που πρέπει να κάνει.

Στο Airlie Center, ο περιβαλλοντικός αντίκτυπος είναι ο πρώτος παράγοντας που εξετάζεται για κάθε νέο προϊόν ή υπηρεσία. Τα ποιοτικά αποτελέσματα σταθμίζονται έναντι των λειτουργικών δαπανών. Οι εκτιμήσεις κύκλου ζωής, οι συγκρίσεις πολλαπλών επιλογών, οι αξιολογήσεις αποπληρωμής και οι αναλύσεις καθαρής παρούσας αξίας (NPV) είναι κοινές για μεγάλες επενδύσεις. Ως εκ τούτου, το κόστος είναι μια κρίσιμη μεταβλητή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά πάντοτε ζυγίζεται σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των μέτρων βιωσιμότητας και αειφορίας. (Diener, et al., 2008)

Το Airlie Center εφαρμόζει ένα πρόγραμμα ΔΟΠ του οποίου οι κύριες επιδιώξεις είναι η «πράσινη» πιστοποίηση, η προώθηση της αειφόρου διαχείρισης, η βελτίωση της ποιότητας και η ευθυγράμμιση των υπηρεσιών με την ταυτότητα του κέντρου. Έτσι, το ξενοδοχείο αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας μέσω της ΔΟΠ, εστιάζοντας στην εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών και στην προσέλκυση πελατών.

Το Airlie Center εφαρμόζει ένα πρόγραμμα Πολιτισμού και Κατάρτισης καθώς υποστηρίζει πως οι ανθρώπινοι πόροι είναι η «ψυχή» της λειτουργίας του, ενώ οι επιχειρηματικές δραστηριότητες συνεχίζουν να αυξάνονται. Η διοίκηση δεν θέλει το ξενοδοχείο να χάσει την αίσθηση του πολιτισμού και της ιστορίας του ή να γίνει πολύ εμπορικό και κρύο. Η έμφαση στον πολιτισμό αποτελεί μέρος της κατάρτισης του κάθε υπαλλήλου.

Η διοίκηση του Airlie Center πιστεύει ότι η σημασία που δίνει στο Ανθρώπινο Δυναμικό είναι ένας από τους λόγους για το χαμηλό ποσοστό αποχωρήσεων των εργαζομένων από την εταιρεία. Η μέση διάρκεια χρόνων εργασίας κυμαίνεται από πέντε χρόνια, για τους οικονόμους, μέχρι τριάντα, για τους μηχανικούς.

Εκτός από τη συνεχή εκπαίδευση που λαμβάνει, κάθε μέλος του προσωπικού λαμβάνει ένα εγχειρίδιο που περιγράφει την περιβαλλοντική πολιτική του Airlie Center, βάσει του οποίου οι υπάλληλοι επιβραβεύονται όταν συμμορφώνονται με τα ισχύοντα πρότυπα. Κάθε νέος υπάλληλος που προσλαμβάνεται είναι υποχρεωτικό να περιηγηθεί σε όλες τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου, με έμφαση στα περιβαλλοντικά κατασκευαστικά χαρακτηριστικά. Οι επισκέπτες έχουν επίσης την

ευκαιρία να μάθουν για τις περιβαλλοντικές πρακτικές του ξενοδοχείου με την ανάγνωση αφισών και φυλλαδίων που τοποθετούνται γύρω από τα κτίρια και παρακολουθώντας τις πολλές διαλέξεις που φιλοξενεί. (Diener, et al., 2008)

Ως αποτέλεσμα της φιλοσοφίας της επιχείρησης σχετικά με τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού της, το Κέντρο καταβάλλει σοβαρές προσπάθειες για τη δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, την ενθάρρυνση της αφοσίωσης των εργαζομένων και τη μείωση του ποσοστού παραιτήσεων των εργαζομένων. Ως κίνητρο παρέχει εκπαιδευτική και επαγγελματική ανάπτυξη μέσω προγράμματος αποπληρωμής διδασκτρών για όλους τους εργαζομένους. Το ξενοδοχείο παρέχει επίσης σε όλους τους υπαλλήλους μεσημεριανό γεύμα και δείπνο. Το Airlie Center είναι ο τρίτος μεγαλύτερος εργοδότης στην περιοχή του, ενώ το νοσοκομείο και τα τοπικά σχολεία είναι ο πρώτος και ο δεύτερος μεγαλύτερος εργοδότης, αντίστοιχα.

Γενικά, δεν υπάρχουν οικονομικά κίνητρα που να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους της Airlie να είναι πιο περιβαλλοντικά ευαίσθητοι. Ωστόσο, υπάρχει τόσο προφορική όσο και γραπτή αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων. Ως κίνητρο των εργαζομένων και για να δημιουργήσει ενθουσιασμό για βιώσιμες προσπάθειες, υποστηρίζει διάφορες δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της εβδομάδας της Γης - δραστηριότητες στις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να διασκεδάσουν και να μάθουν για βιώσιμες πρακτικές.

Υπάρχει πολύ υψηλό επίπεδο δέσμευσης και επικοινωνίας μεταξύ όλων των εργαζομένων και της διοίκησης. Όλες οι προτάσεις, ανεξάρτητα από το από πού προέρχονται, ενθαρρύνονται, χαιρετίζονται και θεωρούνται ως λύσεις ή βελτιώσεις στις πράσινες πρωτοβουλίες της μονάδας.

Το μοντέλο εφαρμογής της ΔΟΠ στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο που δίνει έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος, στη μείωση του κόστους, στην ενδυνάμωση και στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα σύστημα ΔΟΠ που θα μπορούσε να εφαρμοστεί με επιτυχία σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. (Diener, et al., 2008)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Συμπεράσματα - Προτάσεις

4.1 Συμπεράσματα

Στη σημερινή αγορά της οποίας οι ρυθμοί είναι έντονοι και διαρκώς μεταβαλλόμενοι, η ικανοποίηση των πελατών για κάθε ξενοδοχειακή μονάδα είναι το ζητούμενο. Οι πελάτες γίνονται απαιτητικότεροι στις απαιτήσεις τους και αναζητούν την καλύτερη δυνατή ποιότητα στο προϊόν ή στην υπηρεσία που λαμβάνουν από το ξενοδοχείο με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Επομένως, η διαχείριση και η βελτίωση της ποιότητας είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σωστή διαχείριση της ποιότητας είναι μια πολυδιάστατη έννοια καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που την επηρεάζουν. Η ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να εστιάζει στον πελάτη και στις επιθυμίες του και να παράγει ένα ποιοτικό προϊόν που θα τον ικανοποιεί. Η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη προάγει την καινοτομία και τη διαρκή βελτίωση της επιχείρησης, προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες του όσο το δυνατόν καλύτερα. Ταυτόχρονα, μακροπρόθεσμα οφέλη εμφανίζονται, καθώς υπάρχει αύξηση στην εμπιστοσύνη των πελατών και έτσι καθίσταται το ξενοδοχείο ανταγωνιστικό και κυρίαρχο στην αγορά.

Η διοίκηση θέτει το πλάνο, δημιουργεί το όραμα και καθοδηγεί τους εργαζόμενους της. Οι εργαζόμενοι στα πλαίσια της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας επιμορφώνονται, βελτιώνονται και προσπαθούν να παράγουν το επιθυμητό προϊόν για το οποίο και οι ίδιοι είναι υπερήφανοι. Η βελτίωση της ποιότητας απαιτεί χρόνο για τα ξενοδοχεία. Επιπλέον, η επένδυση σε τεχνικές ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης δίνουν σημαντική βελτίωση στην απόδοση του ξενοδοχείου.

Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία διοίκησης της οποίας ο κύριος άξονας βασίζεται σε τρία αξιώματα: τη συμμετοχή, τη δέσμευση και τη γνώση. Η εφαρμογή της εξαρτάται από την ανώτατη διοίκηση και από την ορθή διαχείριση των εργαζομένων και των διαδικασιών. Οι πρακτικές της ΔΟΠ συμπεριλαμβάνουν τη συνεχή βελτίωση, την εστίαση στον πελάτη, την ενθάρρυνση των εργαζομένων κλπ., που όταν εφαρμοσθεί

υπάρχει βελτίωση στις επιδόσεις του ξενοδοχείου και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από τα παραδείγματα ξενοδοχειακών μονάδων που ερευνήθηκαν στην παρούσα εργασία βρέθηκε ότι υπάρχει άμεση σχέση της ΔΟΠ και των επιδόσεων του ξενοδοχείου.

Ένας ακόμα τρόπος βελτίωσης της ποιότητας είναι μέσω των διεθνών προτύπων ποιότητας. Τα πρότυπα ποιότητας είναι ένα σύνολο εργαλείων με σκοπό τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και όλων των διαδικασιών παραγωγής. Τα πιο γνωστά πρότυπα που χρησιμοποιούνται είναι το ISO 9001 και το ISO 22000. Με τη χρήση των προτύπων ποιότητας εδραιώνεται η ξενοδοχειακή επιχείρηση στην αγορά.

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε η ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο, μέσω της επισκόπησης της σύγχρονης βιβλιογραφίας και μέσω της παρουσίασης τριών περιπτώσεων ξενοδοχείων που εφαρμόζουν επιτυχώς τη ΔΟΠ.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι πρακτικές της ΔΟΠ είναι πολύ χρήσιμες και σημαντικές για τις επιχειρήσεις. Η ηγεσία, η εκπαίδευση των εργαζομένων, οι σαφείς διαδικασίες, τα δεδομένα και η ποιότητα των υπηρεσιών, η διαχείριση της ποιότητας, η συμμετοχή των εργαζομένων, η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, ο έλεγχος και η αξιολόγηση των πρακτικών, η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι τεχνικές της ΔΟΠ οι οποίες οδηγούν σε βελτιωμένες επιδόσεις και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που αποφασίζουν να εφαρμόσουν τις αρχές της ΔΟΠ για τη βελτίωση της ποιότητάς τους υιοθετώντας το σύνολο των τεχνικών και των βασικών αρχών της, μπορούν να επιτύχουν οφέλη σε όλους τους τομείς της επιχείρησης και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.2 Προτάσεις

Για μελλοντική έρευνα προτείνεται περαιτέρω βιβλιογραφική ανασκόπηση σε θεωρητικούς της ποιότητας, γεγονός το οποίο θα συμβάλλει στη βαθύτερη κατανόηση των πρακτικών της ΔΟΠ. Η εμπάθυνση μπορεί να επιτευχθεί μέσω μεγαλύτερου όγκου βιβλιογραφίας καθώς επίσης και στην εστίαση των επιπτώσεων συγκεκριμένων ή μεμονωμένων διαδικασιών βελτίωσης της ποιότητας. Επιπλέον, επειδή η παρούσα εργασία αφορούσε τον ξενοδοχειακό κλάδο, προτείνεται σε επόμενους μελετητές να ερευνήσουν σε βάθος την επίδραση της ΔΟΠ σε διαφορετικό κλάδο επιχειρήσεων, όπως και τη χρήση των αντίστοιχων προτύπων διασφάλισης ποιότητας. Επίσης προτείνεται να ερευνηθεί σε βάθος η ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή είτε της Ελλάδας είτε του εξωτερικού. Έτσι θα υπάρξει μελέτη στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η ΔΟΠ σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, επηρεασμένες από διαφορετικές κουλτούρες και νοοτροπίες. Με αυτό τον τρόπο, θα υπάρξει σημαντική έρευνα των πρακτικών της ΔΟΠ τόσο σε άλλους επιχειρηματικούς κλάδους όσο και σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.

Βιβλιογραφία

Angeli , I., 2009. Quality in higher education; identifying students requirements in higher education.. *The International Conference on Administration and Business*, Τόμος 14–15, p. 416–422.

Arvanitoyannis, I. S., Palaiokostas, C. & Panagiotaki, P., 2009. A Comparative Presentation of Implementation of ISO 22000 Versus HACCP and FMEA in a Small Size Greek Factory Producing Smoked Trout: A Case Study'. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 49(2), pp. 176-201.

Arvanitoyannis, I., 2009. *HACCP and ISO 22000 Application to Foods of Animal Origin*.. USA: Wiley-Blackwell.

Carlton, R., 2018. *ritzcarlton.com*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.ritzcarlton.com/en/about/history>
[Πρόσβαση 18 7 2019].

Cassidy, M., 2006. Streamlining TQM.. *The TQM Magazine*, 28(1), pp. 24-28.

Crosby, P.B. , 1979. *Quality is Free, The Art of Making Quality Certain*. New York: NY: McGraw-Hill.

Crosby, P., 1979. *Quality is Free, The Art of Making Quality Certain*. New York: NY: McGraw-Hill..

Deming W. E, 1986. *Out of the Crisis*.. Cambridge: Mass: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Deming, W., 1950. *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*. New York: JUSE.

Diener, M., Parekh, A. & Piteram , J., 2008. *High Performance Hospitality, Sustainable Hotel Case Studies*. s.l.:ERB Institute.

Garvin, D.A. , 1988. *Managing Quality, The Strategic and Competitive Edge*. New York: NY: The Free Press.

Green Key Global, 1994. *Green Key Global*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.greenkey.global/our-programme>
[Πρόσβαση 17 7 2019].

Gronroos, C., 1991. Quality Comes to Service . Στο: *in The Service Quality Handbook, Scheuing, E.E and Christopher, W.F.* . New York: American Management Association.

hilton athens, 2018. *hiltonathens.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.hiltonathens.gr/braveusi-tou-hilton-athinon-me-to-green-key/>

[Πρόσβαση 19 7 2019].

Hoffman, K. & Bateson, J., 2010. *Services Marketing: Concepts , Strategies & Cases*. USA: South-Western Cengage Learning.

Hotels, G., 2019. *Green Hotels*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.greenhotels.gr/el/services/greenhotels-network>

[Πρόσβαση 19 7 2019].

Hunter, J., 2013. *deming.org*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://blognew.deming.org/2013/04/demings-14-points-for-management/>

[Πρόσβαση 8 7 2019].

Ishikawa , K., 1968. *Guide to Quality Control*. Tokyo: JUSE.

Ishikawa , K., 1976. *Guide to Quality Control.. Asian Productivity Organization* .

ISO, 1986. *iso.org*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.iso.org/standard/15570.html>

[Πρόσβαση 5 7 2019].

ISO, 2017. *International Organization for Standardization About ISO*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: www.iso.org/about-us.html

[Πρόσβαση 15 7 2019].

Ivica , B., 2013. TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND CONTEMPORARY HOTEL INDUSTRY. *Journal of Process Management – New Technologies, International*, 1(2), pp. 10-14.

Juran J.M. , 1989. *Juran on Leadership for Quality: An executive Handbook*. New York: The Free Press.

juse, 2019. *juse.or.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.juse.or.jp/deming_en/award/02.html
[Πρόσβαση 5 7 2019].

Kapiki, S., 2012. Quality Management in Tourism and Hospitality: an explanatory study among tourism stakeholders. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2(2).

Lee , S. & Schiederjans , M., 1994. *Operations Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

León , R. V., Shoemaker , A. C. & Kacker, R. N., 1987. Performance measures independent of adjustment: an explanation and extension of Taguchi's signal-to-noise ratios (with discussion). *Technometrics* , p. 253–285..

Lewis, W., Pun , K. & Lalla , T., 2006. An Empirical Analysis of ISO 9004:2000 Maturity in ISO 9001 Certified SMEs.. *The Asian Journal on Quality*, 6(3), pp. 190-203.

Parasuraman, A., Valarie , A. & Zeithaml and Leonard L., 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), pp. 41-50.

Partlow, C. G., 1993. How Ritz-Carlton applies “TQM”. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(4), pp. 16-24.

Politis , Y., Litos , C., Grigoroudis , E. & Moustakis , V., 2009. A business excellence model for the hotel sector: implementation to high-class Greek hotels. *Benchmarking: An International Journal*, 16(4), pp. 462-483.

Powell, T. C., 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study.. *Strategic Management Journal*, 16(1), pp. 15-27.

Quality, T. A. S. f., 2013. *Quality Glossary*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: asq.org
[Πρόσβαση 8 7 2019].

Sreenivas, R., Ravella, K. & Prakasham, G. C., 2008. The Taguchi methodology as a statistical tool for biotechnological applications: A critical appraisal. *Biotechnology Journal*, p. 510–523.

Tague , N. R., 2004. *Seven Basic Quality Tools. The Quality Toolbox.* Milwaukee, Wisconsin: American Society for Quality.

Wu, C. F. J. & Hamada, M., 2002. *Experiments: Planning, Analysis, and Parameter Design Optimization.*

Zink , K., 1995. Measuring universities against the European Quality Award criteria. *Total Quality Management*, 6(5), pp. 547-562.

Βελισσαρίου, Ε., Καραχοντζίτης, Δ. & Κομνηνάκης, Μ., 2000. *Εισαγωγή στο Μανατζμεντ του Τουρισμού και Τουριστικών Υπηρεσιών.* Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Γιαννοπούλου, Γ., 2004. *Η Ολική Ποιότητα στον τουρισμό.* Αθήνα: Έλλην.

Δερβιτσιώτης, Κ., 1993. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Total quality management.*

Ζαβλανός , Μ., 2006. *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα.* 1η έκδοση επιμ. Αθήνα: Σταμούλης.

Hilton Athens, 2018. *hiltonathens.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.hiltonathens.gr/biosimotita-ston-tomea-trofimwn-kai-potwn/>

[Πρόσβαση 20 7 2019].

Κανελλόπουλος , Κ., 1990. *Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες.* Αθήνα : International Publishing.

Κέφης, Β., 2005. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.* Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.

Λαλούμης , Δ. & Κατσώνη , Β., 2010. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εφαρμογή στον τουρισμό.* Αθήνα: Σταμούλης.

Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β., 1998. *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων.* Αθήνα: Αθ.Σταμούλης.

Σκορδίλης, Α., 2004. *Συστήματα και εργαλεία περιβαλλοντικής διαχείρισης.* Θεσσαλονίκη: Μπαρμπουνάκης.

Σπανός, Α., 1995. *Ολική Ποιότητα.* Αθήνα: ΓΑΛΑΙΟΣ.

Σωτηριάδης, Μ., 2005. *Οικονομικό Management Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*.
Αθήνα : Προπομπός.

Τσιότρας , Γ., 1995. *Βελτίωση Ποιότητας*. Έκδοση Β επιμ. Αθήνα: Ε. Μπένου.

Χυτήρης , Σ., 1991. *Το management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Αθήνα :
Interbooks.