



www.uom.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
MBA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
(ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ-ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ)
«ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ
ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΥΤΗΣ ΣΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ»

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ανδρέας Ανδρονικίδης

ΒΑΛΟΔΗΜΟΥ ΠΟΥΛΧΕΡΙΑ Α.Μ. ΜΣ 18/06

Ακαδημαϊκό έτος 2007-2008

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Εισαγωγή	4
Κεφάλαιο 1- Μεθοδολογία έρευνας	
1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Καθορισμός σκοπού	8
1.3 Περιγραφή μεθοδολογίας	9
1.4 Δευτερογενή στοιχεία	10
Κεφάλαιο 2- Ο κλάδος του τουρισμού στην Ελλάδα	
2.1 Σημασία του τουρισμού στην Ελλάδα	11
2.2 Χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος στην Ελλάδα	13
2.3 Βασικά συμπεράσματα	18
Κεφάλαιο 3: Η έννοια της ποιότητας	
3.1 Ιστορική αναδρομή ποιότητας	19
3.2 Η ποιότητα στις υπηρεσίες	30
3.3 Βασικά συμπεράσματα	36
Κεφάλαιο 4: Ο ανθρώπινος παράγοντας στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος	
4.1 Ο ανθρώπινος παράγοντας στην ποιότητα των υπηρεσιών	37
4.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος	46
Συμπεράσματα	51
Βιβλιογραφία	53

Περίληψη

Ο τουριστικός κλάδος χαρακτηρίζεται από σημαντικές προκλήσεις τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, καθώς η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται διαρκώς. Βασική αδυναμία του παρατηρείται στην παροχή ολοκληρωμένων ποιοτικών υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές. Η παρούσα πτυχιακή εργασία εστιάζοντας το ενδιαφέρον της στο θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών, κατέληξε, ύστερα από μία βιβλιογραφική έρευνα, στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη υψηλών ποιοτικών τουριστικών προϊόντων.

Εισαγωγή

Οι υπηρεσίες ορίζονται ως οι δραστηριότητες ή οφέλη που προσφέρονται για αγορά ή παρέχονται σε συνδυασμό με την αγορά κάποιων προϊόντων (AMA, 1960). Σύμφωνα με τον Stanton οι υπηρεσίες είναι οι ξεχωριστές, βασικές μη απτές δραστηριότητες που προσφέρουν θέληση, ικανοποίηση και δεν συνδέονται απαραίτητα με την αγορά κάποιου προϊόντος (Stanton, 1981). Ένας ακόμα ορισμός σχετικά με την έννοια των υπηρεσιών έχει δοθεί από τους Kotler *et al.* (1996) όπου αναφέρουν ότι υπηρεσία είναι οποιαδήποτε δραστηριότητα ή όφελος που προσφέρει το ένα συναλλασσόμενο μέρος στο άλλο και χαρακτηρίζεται από αυλότητα και αδυναμία απόκτησης κυριότητας.

Ο τουριστικός κλάδος σε παγκόσμιο επίπεδο έχει σημειώσει πολύ μεγάλη ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία. Μεγάλος αριθμός ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών έχει επιδείξει μεγάλο ενδιαφέρον σε θέματα που σχετίζονται με την ποιότητα στον τουριστικό κλάδο. Σε διεθνές, εθνικό, τοπικό και επιχειρηματικό επίπεδο έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες για την βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας από τον τουριστικό κλάδο. Παρόλα αυτά, ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των δυσαρεστημένων τουριστών δείχνει ότι οι μέχρι τώρα προσπάθειες ήταν αναποτελεσματικές. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ένα σοβαρό ερώτημα σχετικά με τις αιτίες της δυσαρέσκειας και τους τρόπους βελτίωσης της προσφερόμενης ποιότητας.

Σε διεθνές επίπεδο, η προσπάθεια της Διεθνούς Ένωσης Επίσημων Τουριστικών Οργανισμών (International Union of Official Travel Organizations, IUOTO) και του Παγκόσμιου Τουριστικού Οργανισμού (World Tourism Organization, WTO) ξεχωρίζουν σε θέματα ποιότητας. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού επικεντρώνει το ενδιαφέρον του σε θέματα ποιότητας από το έτος ίδρυσής του, το 1923 (WTO, 1985). Χαρακτηριστικές ενέργειες που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια είναι η έκδοση της μελέτης σχετικά με κρατικά μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την διασφάλιση της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών, η δημοσίευση ενός εγχειριδίου για τον ποιοτικό έλεγχο των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών και η δημιουργία μίας επιτροπής ποιοτικής υποστήριξης (WTO 1985; 1988; 1995). Η επιτροπή έχει ως κύριο καθήκον την ανάπτυξη ενός υπόβαθρου για την παροχή ποιοτικών τουριστικών υπηρεσιών. Είναι φανερό από την μέχρι τώρα δράση του Παγκόσμιο Οργανισμού

Τουρισμού ότι κυρίαρχος σκοπός του είναι η ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με την έννοια της ποιότητας και την σημασία τους στην ικανοποίηση των πελατών.

Σε εθνικό επίπεδο, τα περισσότερα κράτη προχώρησαν στην λήψη συγκεκριμένων μέτρων ώστε να διασφαλίσουν την ποιότητα στο προσφερόμενο τουριστικό προϊόν. Τα μέτρα αυτά σχετίζονται σε γενικές γραμμές στα εξής:

- Νομοθετικά μέτρα όπως η δημιουργία προτύπων ποιότητας και ασφάλειας για τους διάφορους κλάδους του τουρισμού, η έκδοση περιβαλλοντικών κανόνων, η προστασία των καταναλωτών κ.α.
- Χρηματοοικονομικά μέτρα όπως παροχή επενδυτικών κινήτρων για την δημιουργία νέων τουριστικών περιοχών, για την εκπαίδευση του προσωπικού κ.α.
- Λειτουργικά μέτρα στα οποία περιλαμβάνονται ο σχεδιασμός, ο συντονισμός, η οριζόντια συνεργασία, εθνικά πληροφοριακά συστήματα τουρισμού κ.α. (Augustyn, 1995).

Εκτός όμως από τις διεθνείς και εθνικές προσπάθειες επίτευξης ποιοτικού τουριστικού προϊόντος, οι σημαντικότερες ενέργειες, οι οποίες έχουν και την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στους πελάτες αφορούν αυτές που προέρχονται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο του τουρισμού. Όλες οι εταιρείες γνωρίζουν την ανάγκη για ποιοτικό προϊόν αλλά μόνο λίγες από αυτές έχουν υιοθετήσει την ανάγκη αυτή στην στρατηγική τους και έχουν προβεί στην ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Τέτοια συστήματα έχουν αναπτυχθεί από μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις όπως είναι διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων (Marriott, Hilton), πολυεθνικά τουριστικά πρακτορεία (Thomas Cook), αεροπορικές εταιρείες (British Airways) (Brown, 1992). Από την άλλη μεριά, ενώ οι περισσότερες μικρομεσαίες και μικρές τουριστικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την σημασία της ποιοτικής βελτίωσης ως τρόπο αντιμετώπισης του ανταγωνισμού, δεν προβαίνουν στην διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στην υψηλή ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρουν.

Οι βασικές αιτίες για τα ποιοτικά προβλήματα που εμφανίζονται στον τουριστικό κλάδο αφορούν τα εισερχόμενα για την δημιουργία και παραγωγή του προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας την θεωρία των συστημάτων, ο τουριστικός κλάδος έχει ως εισερχόμενα φυσικούς, χρηματοοικονομικούς,

πληροφοριακούς και ανθρώπινους πόρους. Με την κατάλληλη διαχείριση των πόρων αυτών, προκύπτει τα ποιοτικά εξερχόμενα. Οι λόγοι για τους οποίους το σύστημα μπορεί να μην οδηγείται σε ποιοτικά ανώτερα προϊόντα και υπηρεσίες σχετίζονται με την καταλληλότητα των εισερχόμενων, την διαδικασία επεξεργασίας των εισερχόμενων και παραγωγής των εξερχόμενων καθώς και την σχέση του συστήματος με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η παράδοση ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών στα πλαίσια του τουριστικού κλάδου προϋποθέτει την επικέντρωση των εταιρειών σε άυλα στοιχεία και στο ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα. Μέχρι σήμερα οι εταιρείες προσπαθούσαν να διαφοροποιηθούν και να επιτύχουν πελατειακή αναγνώριση μέσω της βελτίωσης των υλικών στοιχείων που προσφέρονται στον κλάδο του τουρισμού. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, τα ξενοδοχεία που στοχεύουν στην βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης έχουν βελτιώσει σημαντικά τις εγκαταστάσεις τους, προσφέροντας υψηλής ποιότητας διαμονή σε δωμάτια πλήρως εξοπλισμένα, με καινούρια και μοντέρνα έπιπλα (Balmer και Baum, 1993).

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, λαμβάνοντας υπόψη την σημασία του τουριστικού κλάδου και την περιπλοκότητα της έννοιας παρεχόμενης ποιότητας σε αυτόν, έχει ως βασικό σκοπό ***την διερεύνηση της σημασίας των ανθρωπίνων πόρων για την παραγωγή ποιοτικών τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών***. Οι επιμέρους στόχοι της μελέτης συνοψίζονται ως εξής:

- Διερεύνηση της σημαντικότητας του τουριστικού κλάδου στην ελληνική οικονομία καθώς και των ιδιαίτερων γνωρισμάτων του. Επιτυγχάνοντας τον στόχο αυτό, είναι δυνατή η αξιολόγηση της σημαντικότητας της μελέτης της ποιότητας υπηρεσιών στον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα. Ειδικότερα, λόγω του ότι ο τουριστικός κλάδος συμβάλει σημαντικά στην ελληνική οικονομία η σημασία της παρούσας έρευνας είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Η ύπαρξη αδυναμιών σχετικών με την ανταγωνιστική προώθηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος θα συντελέσει στην αναγκαιότητα μελέτης των επιμέρους παραγόντων της έννοιας ποιότητας, ώστε να αντιμετωπιστούν οι πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον και να είναι σε θέση οι επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις διάφορες ευκαιρίες.
- Περιγραφή της έννοιας του μάρκετινγκ υπηρεσιών και των διαφορών που αυτή παρουσιάζει σε σχέση με το μάρκετινγκ προϊόντων. Ο στόχος αυτός συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη του γενικότερου σκοπού, καθώς γίνεται

σαφές πως οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ένα διακριτό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών σε αντίθεση με το μίγμα μάρκετινγκ προϊόντων.

- Παρουσίαση της έννοιας ποιότητας και ποιότητας υπηρεσιών. Η επίτευξη αυτού του στόχου συμβάλει σημαντικά στην μελέτη της παρεχόμενης ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, παρέχοντας τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές.
- Διερεύνηση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Με την χρήση κατάλληλων βιβλιογραφικών πηγών, παρουσιάζονται πληροφορίες σχετικά με το ρόλο των υπαλλήλων στην τελική παράδοση ποιοτικών υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο περιγράφει την μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας, η οποία συνιστά μία βιβλιογραφική μελέτη. Το δεύτερο κεφάλαιο περιγράφει τα κύρια γνωρίσματα του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα, δίνοντας έμφαση στις αδυναμίες και δυνάμεις που τον χαρακτηρίζουν. Έχοντας συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες για τον κλάδο που εστιάζει η πτυχιακή εργασία, το τρίτο κεφάλαιο εισάγει την έννοια του μάρκετινγκ υπηρεσιών και του σημαντικού ρόλου του ανθρώπινου κεφαλαίου στην προώθηση της εκάστοτε υπηρεσίας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι κύριο θέμα διαπραγμάτευσης είναι η προσφερόμενη ποιότητα, το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει την έννοια της ποιότητας όπως αυτή περιγράφηκε από τους ηγέτες στο χώρο και προχωρά στην ανάλυση της ποιότητας των υπηρεσιών. Το τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες μέσα από παλαιότερες έρευνες για τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος. Η πτυχιακή εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των κυριότερων συμπερασμάτων.

Κεφάλαιο 1- Μεθοδολογία έρευνας

1.1 Εισαγωγή

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποτελεί μία εδραιωμένη παράδοση στις περισσότερες ερευνητικές σχολές. Η εκτέλεσή της αποτελεί μία περίπλοκη διαδικασία καθώς απαιτείται η συλλογή των κατάλληλων άρθρων, η σχετική επεξεργασία τους και η άντληση συμπερασμάτων. Η παρούσα διπλωματική εργασία χαρακτηρίζεται ως βιβλιογραφική καθώς το κύριο αντικείμενο της μελέτης της που είναι η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη υψηλής παρεχόμενης ποιότητας στον τουριστικό κλάδο, το οποίο εξετάζεται μέσα από τη συγκέντρωση σχετικής αρθρογραφίας και κατάλληλης επεξεργασίας.

1.2 Καθορισμός σκοπού

Ένα βασικό στοιχείο σε μία βιβλιογραφική διπλωματική εργασία είναι ο καθορισμός του σκοπού της έρευνας (Cooper, 1988), ο οποίος με τη σειρά του επηρεάζει το μέγεθος της απαιτούμενης βιβλιογραφίας για την ολοκλήρωση της συγγραφής. Ειδικότερα διακρίνονται τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις:

- Ολοκληρωτική κάλυψη όπου αναφέρεται όλα τα σχετικά με το σκοπό της εργασίας άρθρα. Μιλώντας για ολοκληρωτική κάλυψη αναφερόμαστε στο γεγονός όπου ο ερευνητής παύει να εντοπίζει νέα άρθρα σχετικά με το σκοπό της εργασίας του (Merriam, 1988).
- Ολοκληρωτική κάλυψη με επιλεκτικά άρθρα.
- Αντιπροσωπευτική κάλυψη όπου εδώ περιγράφονται περιληπτικά τα διάφορα άρθρα που υπάρχουν.
- Κάλυψη των βασικότερων ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι τη στιγμή της ολοκλήρωσης της βιβλιογραφικής έρευνας.

Ο βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας περιγράφεται ως η διερεύνηση της σημασίας των ανθρωπίνων πόρων για την παροχή ποιοτικών τουριστικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. μέσα από τη χρήση σχετικής βιβλιογραφίας. Λόγω του ότι μέχρι σήμερα έχουν γραφτεί αρκετά άρθρα σχετικά με τους παράγοντες

που επηρεάζουν την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών, η προσέγγιση που χρησιμοποιείται είναι η αντιπροσωπευτική κάλυψη του θέματος, όπου σε κάθε υποκεφάλαιο της εργασίας αναλύονται υπάρχοντα άρθρα σχετικά με τον επιμέρους στόχο της κάθε ενότητας.

1.3 Περιγραφή μεθοδολογίας

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η παρούσα διπλωματική εργασία είναι μία βιβλιογραφική έρευνα. Για τη βέλτιστη ολοκλήρωσή της ακολουθήθηκαν τα παρακάτω στάδια:

1. Καθορισμός του σκοπού. Ο σκοπός αναφέρεται στην διερεύνηση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη υψηλής παρεχόμενης ποιότητας στον τουριστικό κλάδο.
2. Καθορισμός των επιμέρους στόχων. Οι επιμέρους στόχοι αναφέρονται στην (1) διερεύνηση της σημαντικότητας του τουριστικού κλάδου στην ελληνική οικονομία καθώς και των ιδιαίτερων γνωρισμάτων του (2) περιγραφή της έννοιας του μάρκετινγκ υπηρεσιών και των διαφορών που αυτή παρουσιάζει σε σχέση με το μάρκετινγκ προϊόντων (3) παρουσίαση της έννοιας ποιότητας και ποιότητας υπηρεσιών και (4) στη διερεύνηση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στον ξενοδοχειακό κλάδο.
3. Καθορισμός της προσέγγισης. Η προσέγγιση όπως είπαμε είναι αντιπροσωπευτική, συγκεντρώνοντας παλαιότερη βιβλιογραφία.
4. Πραγματοποίηση έρευνας σε δευτερογενής πηγές όπως είναι βιβλία, άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά αλλά και πηγές του διαδικτύου μέσα από τη μηχανή αναζήτησης αναφορικά με τους επιμέρους στόχους της διπλωματικής εργασίας αλλά και τον γενικότερο σκοπό.
5. Κατηγοριοποίηση των άρθρων αυτών ανάλογα με το θέμα στο οποίο ανήκουν.
6. Μελέτη των άρθρων.
7. Καταγραφή των σημαντικότερων στοιχείων ώστε να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα.

1.4 Δευτερογενή στοιχεία

Η παρούσα ερευνητική μελέτη βασίζεται στη συλλογή και αξιολόγηση δευτερογενών στοιχείων. Τα δευτερογενή στοιχεία είναι αυτά που δεν έχουν συλλεχθεί για τον συγκεκριμένο ερευνητικό στόχο αλλά από άλλους ερευνητές (Saunders et al., 2000). Τα δευτερογενή στοιχεία είναι αυτά που έχουν συλλεχθεί για άλλους σκοπούς, είναι εύκολο να εντοπιστούν και βοηθούν στη διάγνωση του ερευνητικού προβλήματος. Πρόκειται στην ουσία για τα στοιχεία που ο ερευνητής πρέπει να συλλέξει πριν αποφασίσει για την ποσότητα και ποιότητα των πρωτογενών στοιχείων που του χρειάζονται. Τα δευτερογενή στοιχεία μπορεί να συλλεχθούν αρκετά εύκολα και βοηθούν στη δημιουργία ενός θεωρητικού υπόβαθρου της έρευνας. Επιπλέον, πρόκειται για στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από άλλους. Ειδικότερα, στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία τα δευτερογενή στοιχεία συλλέχθηκαν από βάσεις δεδομένων στο διαδίκτυο και βοήθησαν στην κατανόηση του θέματος ποιότητας υπηρεσιών και του ανθρώπινου παράγοντα στην παροχή ποιοτικών τουριστικών υπηρεσιών. Το βασικό πλεονέκτημα των δευτερογενών στοιχείων είναι ότι δεν χρειάζονται πολύ χρόνο και χρήμα. (Saunders et al., 2003).

Κεφάλαιο 2- Ο κλάδος του τουρισμού στην Ελλάδα

2.1 Σημασία του τουρισμού στην Ελλάδα

Ο τουρισμός αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας. Παρά τις δύσκολες διεθνείς συγκυρίες όπως είναι οι τρομοκρατικές ενέργειες αλλά και οι φυσικές καταστροφές που λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο, η Ελλάδα βρίσκεται ακόμα στις πρώτες θέσεις των τουριστικών περιοχών. Η οργάνωση των Ολυμπιακών αγώνων με την ασφάλεια και την φιλοξενία να κυριαρχούν ως ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της χώρας, φαίνεται πως η ένταση του τουρισμού δεν περιορίστηκε όπως συνέβη σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ο στόχος σήμερα είναι η αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων και η διαμόρφωση πλαισίου και κλίματος φιλόξενου και φιλικού, τόσο για τους επισκέπτες όσο και για τους επενδυτές στην Ελλάδα (www.papathanasiou.gr).

Η οργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων δημιούργησε νέες προοπτικές στον ελληνικό τουρισμό καθώς από τους 4,2 δισεκατομμύρια τηλεθεατές της διοργάνωσης, το 70% εκφράζει την επιθυμία, σε κάποια στιγμή της ζωής του να επισκεφθεί την Ελλάδα. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την μέχρι τώρα μεγάλη συνεισφορά του τουρισμού στην ελληνική κοινωνία και οικονομία δημιουργεί νέες προκλήσεις, ευκαιρίες και φυσικά απειλές.

Η χώρα βασιζόμενη κυρίως στις φυσικές ομορφιές που διαθέτει και στην παγκόσμια αναγνωρισιμότητα της λόγω της μακρόχρονης ιστορίας της, χαρακτηρίζεται από έντονη τουριστική κίνηση. Ο τουρισμός συνεισφέρει στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν της χώρας μέχρι και 18% ενώ τα έσοδα βρίσκονταν το 2002 στο ύψος των 10,3 δις, νούμερο που υπερβαίνει σημαντικά το σύνολο της αξίας των ελληνικών εξαγωγών, προϊόντων και υπηρεσιών, καλύπτοντας το 40% του ελλείμματος του ισοζυγίου των εξωτερικών πληρωμών. Ειδικότερα, τα οικονομικά μεγέθη που σχετίζονται με την τουριστική κίνηση στην Ελλάδα περιγράφονται ως εξής (www.istoselides.gr):

- Το αποκτώμενο ετησίως τουριστικό συνάλλαγμα είναι της τάξεως των 9 δις. δολαρίων με έτος αναφοράς το 1994.

- Η τουριστική οικονομία, δηλαδή το σύνολο της προστιθεμένης αξίας που δημιουργείται αμέσως ή εμμέσως από την ζήτηση τουριστικού προϊόντος κυμαίνεται σε ποσοστό 18-20% επί του ΑΕΠ.
- Η αντίστοιχη στο ανωτέρω τουριστικό ΑΕΠ απασχόληση ανέρχεται σε 800.000 άτομα.
- Το σύνολο σχεδόν της συντελεσθείσας κατά τα τελευταία 20-30 έτη βελτιώσεως της κατανομής του περιφερειακού εισοδήματος προκλήθηκε από την τουριστική δραστηριότητα.
- Το αποκτώμενο τουριστικό συνάλλαγμα είναι 2,5 φορές μεγαλύτερο από το συνάλλαγμα που εισρέει από τις εξαγωγές βιομηχανικών προϊόντων και 1,8 φορές μεγαλύτερο από το συνάλλαγμα που αποφέρει το σύνολο των εξαγωγών.
- Από το 3% του ΑΕΠ το 1960 το τουριστικό προϊόν αντιπροσωπεύει σήμερα ποσοστό πολύ κοντά στο 20%.
- Στην περίοδο 1960-1997 ο τουρισμός συνεισέφερε κατά 21,6% στην αύξηση του ΑΕΠ έναντι 15,4% της βιομηχανίας. Κατά την πιο πρόσφατη περίοδο 1980-97 οι σχετικές συμβολές είναι 53,2% για τον τουρισμό και μόνον 4,6% για την μεταποίηση.
- Στην περίοδο 1981-1997 η αύξηση της απασχολήσεως στην τουριστική οικονομία ήταν 87,5%, έναντι μείωσης κατά 15% στην μεταποίηση και έναντι αυξήσεως 9,2% στην συνολική απασχόληση.

Με αυτά τα μεγέθη, η Ελλάδα βρίσκεται στη δέκατη θέση σε παγκόσμια κλίμακα σε εισροή συναλλάγματος και τη 15η θέση σε αριθμό εισερχόμενων επισκεπτών. Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως ο τουρισμός είναι μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες για την Ελλάδα, καθώς αποτελεί πηγή εισροής χρημάτων, πηγή απορρόφησης εργατικού δυναμικού αλλά και έντονης κοινωνικής συνεισφοράς (ΙΤΕΠ, 2002).

Παρά το γεγονός ότι ο τουρισμός αποτελεί ένα κλάδο με μεγάλη ανάπτυξη, η πολιτεία δεν ακολούθησε ανάλογες τακτικές σε βασικά θέματα που αφορούν τον τουρισμό όπως είναι οι υποδομές, οι μεταφορές κ.α. Τις περισσότερες φορές ο κλάδος που «ευνοούνται» από το κράτος μέσω των τραπεζικών πιστώσεων, των χορηγήσεων και των επιδοτήσεων είναι κυρίως η μεταποίηση. Ο λόγος είναι τα βαθιά προβλήματα

που αντιμετωπίζει ο κλάδος αυτός αλλά από την άλλη μεριά, οι υποδομές του τουρισμού πρέπει να βελτιωθούν ώστε η Ελλάδα να διατηρήσει αλλά και να βελτιώσει τη θέση που διαθέτει, μία θέση που συνεπάγεται σημαντικά οφέλη, οικονομικά και κοινωνικά, για τη χώρα. Η στάση της πολιτείας απέναντι στον τουρισμό δεν χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα θετική καθώς ακόμα και οι πόροι που πήγαζαν από το Γ' ΚΠΣ της Ευρωπαϊκής Ένωσης δόθηκαν κατά κύριο λόγο σε άλλους κλάδους με περιορισμένα κονδύλια στις τουριστικές επιχειρήσεις ή άλλες ανάγκες του τουρισμού.

Η ανάγκη για μεταβολή στον τρόπο με τον οποίο η πολιτεία αντιμετωπίζει τον τουρισμό γίνεται ιδιαίτερα έντονη αν αναλογιστεί κανείς πως τα τελευταία χρόνια, παρά την ισχυρή θέση που ακόμα βρίσκεται η Ελλάδα, η πορεία χαρακτηρίζεται καθοδική. Ειδικότερα, ενώ οι αφίξεις των τουριστών στην Ελλάδα σημειώνουν μακροχρόνια ανοδική τάση, την τελευταία δεκαετία η αύξηση που παρατηρήθηκε ήταν σημαντικά μικρότερη από ότι παλαιότερα. Έτσι το μερίδιο του ελληνικού τουρισμού στον ευρωπαϊκό και γενικότερα το διεθνή τουρισμό σημείωσε καθοδική πορεία τα τελευταία χρόνια. Η εξήγηση της πορείας αυτής, δηλ. της συγκριτικής χειροτερεύσεως της διεθνούς ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουρισμού αφορά την τιμή που προσφέρονται οι τουριστικές υπηρεσίες στη χώρα μας, το κόστος για τις επιχειρήσεις αυτές αλλά και την προσφερόμενη ποιότητα. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να βελτιωθούν σημαντικά μέσα από μία πολιτική στραμμένη στα συμφέροντα του τουρισμού.

2.2 Χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος στην Ελλάδα

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού προϊόντος περιγράφονται ως εξής (ΙΤΕΠ, 2002β):

- *Μέγεθος και κατηγορία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.* Το μέσο μέγεθος των καταλυμάτων, το οποίο επηρεάζει τόσο την απόδοση αυτών, όσο και την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών είναι 76 κλίνες ανά κατάλυμα, τομέας όπου υπάρχουν σημαντικές προοπτικές βελτίωσης λαμβάνοντας υπόψη μας δεδομένα άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Η σύνθεση των κατηγοριών των ξενοδοχείων, που αποτελεί επίσης ένδειξη για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Η Ελλάδα φαίνεται να δίνει έμφαση σε ξενοδοχεία Γ' κατηγορίας σε αντίθεση με βασικές ανταγωνίστριες χώρες όπως η Τουρκία που δίνει έμφαση σε ξενοδοχεία Β' Κατηγορίας. Επομένως,

τα ελληνικά ξενοδοχεία έχουν σχετικά μικρό μέγεθος και έχουν υψηλή συγκέντρωση στην Γ' κατηγορία.

- *Χρηματοδοτική διάρθρωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.* Η χρηματοδοτική διάρθρωση του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου χαρακτηρίζεται ως ανορθολογική. Το γεγονός αυτό οφείλεται τόσο στα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του κλάδου (μικρό μέγεθος, οικογενειακός χαρακτήρας, κ.λπ.) όσο και στην κρατική και τραπεζική πολιτική που ακολουθήθηκε έναντι του κλάδου. Η ανεπάρκεια των ιδίων κεφαλαίων σε συνδυασμό με τα περιορισμένα κεφάλαια που κατευθύνθηκαν στον κλάδο από το κράτος και το τραπεζικό σύστημα απετέλεσαν το βασικό εμπόδιο στην αναπτυξιακή πορεία του.
- *Αποδοτικό μάνατζμεντ.* Στη χώρα μας το επίπεδο του μάνατζμεντ είναι χαμηλό και υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης (ΙΤΕΠ, 2002β).
- *Ανθρώπινος παράγοντας.* Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο στην προσφορά του τουριστικού προϊόντος τόσο από πλευράς παραγωγικότητας όσο και από πλευράς ποιότητας αυτού. Η προσφορά του τουριστικού προϊόντος από πλευράς εργαζόμενου πρέπει να χαρακτηρίζεται από επαγγελματική ευσυνειδησία, ειδίκευση και αξιοπρεπή επικοινωνία. Οι ιδιότητες αυτές δεν αναφύονται από μόνες τους, αλλά είναι αποτέλεσμα των επενδύσεων σε εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού. Η κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα αρνητική καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν την απαραίτητη μόρφωση και εκπαίδευση. Επενδύσεις απαιτούνται και σε αυτό το σημείο, αν η χώρα μας θέλει να διατηρήσει και να βελτιώσει τη θέση της.
- *Φορολογική επιβάρυνση.* Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε πως η πρωτεύουσα της Ελλάδας χαρακτηρίζεται ως μία πόλη με υψηλές φορολογικές επιβαρύνσεις ενώ το αεροδρόμιό της βρίσκεται στην 8η θέση μεταξύ των 16 αεροδρομίων με τους υψηλότερους φόρους. Είναι βέβαιο πως κάτι τέτοιο μειώνει την ανταγωνιστικότητα του τουρισμού καθώς οι τουριστικές υπηρεσίες που προσφέρονται είναι υψηλής τιμής. Ακόμα, η χώρα επιβαρύνει την τιμή του δωματίου με συντελεστή ΦΠΑ 8% έναντι 7% και 5% άλλων ανταγωνιστριών χωρών. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά του

ελληνικού φορολογικού συστήματος το κατατάσσουν στην τελευταία θέση μεταξύ των συστημάτων των ανταγωνιστριών χωρών.

- *Κόστος χρήματος.* Η ανορθολογική χρηματοοικονομική διάρθρωση των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τα υψηλά επιτόκια που ίσχυσαν στην Ελλάδα οδήγησαν σε υψηλή χρηματοοικονομική επιβάρυνση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, με συνέπεια τη μείωση της ανταγωνιστικότητάς του. Τα επιτόκια τραπεζικού δανεισμού για τις επιχειρήσεις είναι σήμερα στην Ελλάδα υψηλότερα από τις ανταγωνίστριες χώρες (ΙΤΕΠ,2002β)
- *Μοναδιαίο κόστος εργασίας.* Η χώρα μας μειονεκτεί σημαντικά έναντι της Ισπανίας, Πορτογαλίας και Γαλλίας ως προς το μοναδιαίο κόστος εργασίας, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Τα διαθέσιμα στοιχεία δεν μας επιτρέπουν να συγκρίνουμε το μοναδιαίο κόστος εργασίας της χώρας μας με το αντίστοιχο της Τουρκίας. Ωστόσο φαίνεται ότι η Ελλάδα έχει υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας στον τουριστικό τομέα σε σχέση με την Τουρκία, το χαμηλό κόστος εργασίας της οποίας εξουδετερώνει αυτό το πλεονέκτημα της Ελλάδος.
- *Κόστος ζωής.* Ενώ το κόστος ζωής της Ελλάδος δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό, πρέπει να αναφερθεί πως την τελευταία πενταετία ο δείκτης τιμών για τις τουριστικές υπηρεσίες αυξήθηκε πάρα πολύ, γεγονός που δημιουργεί σημαντικό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας της τιμής.
- *Δημόσια και ιδιωτική υποδομή.* Τα κέντρα υποδοχής και διαμετακόμισης τουριστών στην Ελλάδα όπως είναι τα αεροδρόμια, λιμάνια, σιδηροδρομικοί σταθμοί, προσφέρουν χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες. Είναι μικρά και ελλιπή σε σχέση με τον όγκο των διακινουμένων τουριστών. Οι καθυστερήσεις που σημειώνονται στα αεροδρόμια της χώρας αμβλύνουν σε σημαντικό βαθμό την όποια θετική εικόνα έχει σχηματίσει ο ξένος τουρίστας. Στον τομέα της γενικής υποδομής, η Ελλάδα βαθμολογείται με ιδιαίτερα χαμηλά βαθμό σε σχέση με τις ανταγωνίστριες στον τουρισμό χώρες. Από την άλλη πλευρά, αποτελεί γενική διαπίστωση ότι η ποιότητα των ελληνικών καταλυμάτων, των υψηλών τουλάχιστον κατηγοριών, θεωρείται ικανοποιητική, χωρίς βέβαια να λείπουν οι εξαιρέσεις είτε αυτές είναι θετικές, είτε αρνητικές. Το

ισχύον σύστημα κατηγοριοποίησης των ξενοδοχείων δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς αφού στηρίζεται μόνο σε κριτήρια που έχουν σχέση με το μέγεθος του ξενοδοχείου και όχι με την ποιότητα κατασκευής του.

- *Φυσικοί πόροι . Αρχαιολογική και πολιτιστική κληρονομιά.* Τα μοναδικά φυσικά χαρακτηριστικά της χώρας μας αποτελούν την αναγκαία συνθήκη για την τουριστική της ανάπτυξη. Το συγκριτικό όμως αυτό πλεονέκτημα της Ελλάδας δεν είναι και ικανό από μόνο του να δημιουργήσει το τουριστικό προϊόν, σε τιμή, ποιότητα και μορφή, που απαιτούν οι συνθήκες του διεθνούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η Ιστορία, από τη δική της πλευρά, δώρισε στη χώρα μας μοναδική αρχαιολογική, πολιτιστική και καλλιτεχνική κληρονομιά. Τα στοιχεία αυτά έρχονται να ικανοποιήσουν τα άτομα που έχουν ως κυρίαρχο στοιχείο επιλογής ενός τόπου προορισμού την κλασική κουλτούρα και την επιμόρφωση. Ο παράγοντας αυτός δεν έχει προβληθεί όσο και όπως θα έπρεπε, με αποτέλεσμα να μην αξιοποιείται ανάλογα.
- *Γεωγραφική θέση της Ελλάδας.* Στο σημείο αυτό αναφέρεται πως ενώ γεωγραφικά η Ελλάδα βρίσκεται σε πολύ καλή θέση για την ανάπτυξη του εμπορίου, η θέση αυτή δεν διευκολύνει την τουριστική ανάπτυξη. Ο κύριος λόγος είναι ότι βρίσκεται μακριά από τους τουρίστες και το κύριο μέσο που χρησιμοποιείται για την άφιξή τους είναι το αεροπλάνο. Συνδυάζοντας το γεγονός αυτό με τις φορολογικές επιβαρύνσεις που παρουσιάζονται αυξημένες στην Ελλάδα διαπιστώνεται εύκολα το πρόβλημα της υψηλής τιμής των ελληνικών τουριστικών υπηρεσιών (ΙΤΕΠ, 2002β)
- *Εποχικότητα.* Η εποχικότητα αποτελεί την κύρια απειλή και πρόβλημα του ελληνικού τουρισμού. Ειδικότερα οι τουρίστες επισκέπτονται την Ελλάδα κυρίως τους θερινούς μήνες, γεγονός που αυξάνει το κόστος των τουριστικών υπηρεσιών και κατά συνέπεια και την τιμή. Ακόμα, η έντονη εποχικότητα επιδρά κατά πολύ και στο επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας καθώς για μία μόνο περίοδο απαιτούνται υποδομές, μεταφορές, προσωπικό που τους υπόλοιπους μήνες του χρόνου δεν χρησιμοποιούνται.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η ισχυρή θέση της Ελλάδος στις λίστες των τουριστικών περιοχών σε παγκόσμιο επίπεδο απειλείται. Οι αδυναμίες που εμφανίζονται είναι πολλές ενώ το μόνο σημαντικό πλεονέκτημα είναι

ο φυσικός και ιστορικός πλούτος. Σε όλους τους άλλους τομείς ο ελληνικός τουρισμός έχει ανάγκη από διαρθρωτικές αλλαγές ώστε να συνεχίσει να αποφέρει χρηματικούς πόρους στην ελληνική οικονομία και θέσει στους Έλληνες εργαζομένους.

Σύμφωνα με τις προβλέψεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, ο ευρωπαϊκός τουρισμός θα συνεχίσει να αναπτύσσεται και στο μέλλον, γεγονός που δημιουργεί ένα θετικό κλίμα για την εξέλιξη του ελληνικού τουρισμού. Για την επιτυχή εκμετάλλευση της ευκαιρίας αυτής και την αντιμετώπιση των αδυναμιών της, η Ελλάδα θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τις βασικές δυνάμεις της που είναι ο φυσικός πλούτος και η πολιτιστική κληρονομιά. Η ανάλυση SWOT είναι μία μέθοδος που χρησιμοποιείται σε διάφορους ερευνητικούς τομείς και έχει ως στόχο την συγκέντρωση των δυνάμεων και αδυναμιών της εξεταζόμενης επιχείρησης ή κλάδου καθώς επίσης και των απειλών και ευκαιριών με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη. Η σχετική ανάλυση για τον ελληνικό τουριστικό κλάδο εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα.

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	
<p>ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Φυσικός πλούτος • Ιστορία • Υπάρχουσα ισχυρή θέση σε παγκόσμιο επίπεδο 	<p>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Εποχικότητα</i> • <i>Γεωγραφική θέση</i> • <i>Δημόσια και ιδιωτική υποδομή</i> • <i>Κόστος ζωής</i> • <i>Μοναδιαίο κόστος εργασίας</i> • <i>Κόστος χρήματος</i> • <i>Φορολογική επιβάρυνση</i> • <i>Ανθρώπινος παράγοντας</i> • <i>Αποδοτικό μανάτζμεντ</i> • <i>Χρηματοδοτική διάρθρωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων</i> • <i>Μέγεθος και κατηγορία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων</i>
<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση τουρισμού σε ευρωπαϊκό επίπεδο • Θέληση μεγάλης μερίδας τουριστών να επισκεφτούν την Ελλάδα 	<p>ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανταγωνίστριες χώρες με σημαντικά πλεονεκτήματα σε θέματα τιμής και ποιότητας

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως απαιτούνται εντατικές προσπάθειες προώθησης των στοιχείων αυτών προς το εξωτερικό. Από την άλλη, απαιτείται

βελτίωση της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών ώστε να δικαιολογείται ως ένα σημείο η υψηλή τιμή ενώ προσπάθειες πρέπει να γίνουν και στην αντιμετώπιση της εποχικότητας, καθώς είναι πηγή δημιουργίας σημαντικών προβλημάτων. Για να επιτευχθούν με επιτυχία όλα τα παραπάνω απαιτείται από την πολιτεία μία συστηματική στρατηγική ανάπτυξης του τουρισμού με συγκεκριμένα πλάνα και χρονοδιάγραμμα.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση που προηγήθηκε σχετικά με τον τουρισμό στην Ελλάδα συμπεραίνουμε πως η σημασία του είναι μεγάλη τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Παρόλα αυτά, λόγω της όξυνσης του ανταγωνισμού υπάρχουν σημαντικές απειλές οι οποίες δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν αν πρώτα δεν λυθούν σημαντικά προβλήματα στις τουριστικές περιοχές της χώρας.

Λαμβάνοντας υπόψη μας την τρέχουσα κατάσταση του τουριστικού προϊόντος στην Ελλάδα, η παρούσα εργασία διερευνά την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην βελτίωση των αδυναμιών της και στην αντιμετώπιση των απειλών που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

2.3 Βασικά συμπεράσματα

Ο τουριστικός κλάδος αποτελεί μία σημαντική πηγή εσόδων για την ελληνική οικονομία, σύμφωνα με τα ευρήματα του παρόντος κεφαλαίου. Παράλληλα όμως τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από άλλες τουριστικές περιοχές, ενώ την ίδια στιγμή ο τουριστικός κλάδος παρουσιάζει αδυναμίες παροχής ποιοτικών προϊόντων. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν την σημαντικότητα της παρούσας έρευνας, καθώς υπάρχει πραγματικό πρόβλημα ποιοτικό, το οποίο μεγεθύνεται αν ληφθεί υπόψη η σημαντικότητα του κλάδου στην ελληνική οικονομία.

Κεφάλαιο 3: Η έννοια της ποιότητας

3.1 Ιστορική αναδρομή ποιότητας

Η προσέγγιση της ποιότητας από τον Deming

Ο Deming θεωρείται ο πρώτος που ανέπτυξε το δρόμο στους Γιαπωνέζους για την ποιότητα (Λογοθέτης, 1992). Ο Deming καθορίζει την ποιότητα ως την ικανοποίηση του πελάτη, όχι μόνο με το να καλύψει τις απαιτήσεις αλλά με το να τις υπερβεί. Η φιλοσοφία του ξεκινά και τελειώνει με τον πελάτη. Ο Deming προτείνει 14 σημεία τα οποία θα πρέπει να ακολουθήσει μια εταιρεία εάν θέλει να επιτύχει ολική ποιότητα. Τα δεκατέσσερα σημεία είναι η βάση μιας θεωρίας για τον τρόπο διοίκησης. Δεν υπάρχει πλέον δικαιολογία να αγνοηθεί η επιστήμη της διοίκησης για ποιότητα. Μια εφαρμόσιμη θεωρία πραγματικά υπάρχει, μια θεωρία που έχει ήδη υλοποιηθεί με επιτυχία από τους Ιάπωνες. Η θεωρία του Deming για το μάνατζμεντ ορίζει όλα τα βήματα που είναι απαραίτητα για το μετασχηματισμό της εταιρικής κουλτούρας για ποιότητα, ορίζει ταυτόχρονα τα λεγόμενα θανάσιμα αμαρτήματα και τις ασθένειες που παραλύουν σχεδόν κάθε εταιρεία στη Δύση.

Αυτό που πρέπει να εκτιμηθεί πριν γίνουν οποιεσδήποτε προσπάθειες για την εφαρμογή της φιλοσοφίας του Deming, είναι το μέγεθος των αλλαγών που χρειάζονται στην κουλτούρα της επιχείρησης. Η ποιοτική πρωτοβουλία πρέπει να αρχίσει από την κορυφή της επιχείρησης και, επομένως, πολλές από τις παραδοσιακές απόψεις χρειάζονται σημαντική αναθεώρηση. Μια δέσμευση της ανώτερης διοίκησης της επιχείρησης για ριζική αλλαγή των υπαρχουσών μεθόδων διοίκησης είναι απολύτως αναγκαία για την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην καινούρια οικονομική εποχή. Αυτή η αναγκαιότητα αποκαλύπτεται σχεδόν από όλα τα δεκατέσσερα σημεία του Deming, τα οποία είναι (Deming, 1986):

1. Δημιουργία σταθερού στόχου βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών, υιοθέτηση μακροπρόθεσμου πλάνου, πραγματοποίηση καινοτομιών.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας – αποδοχή του στυλ διοίκησης που προωθεί τη διαρκή βελτίωση.

3. Παύση εξάρτησης από την επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας.
4. Παύση πρακτικής προμηθειών με βάση μόνο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.
6. Φροντίδα για την εισαγωγή της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας.
7. Υιοθέτηση και θέσπιση σύγχρονων μεθόδων εποπτείας και ηγεσίας.
8. Απομάκρυνση από το φόβο.
9. Κατάργηση εμποδίων μεταξύ τμημάτων και ανθρώπων.
10. Αποκλεισμός χρήσης σλόγκαν, αφισών και παραινήσεων.
11. Αποφυγή προτύπων εργασίας και αριθμητικών ποσοστών.
12. Απομάκρυνση εμποδίων που στερούν από τον εργάτη το δικαίωμα να είναι περήφανος για την εργασία του.
13. Καθιέρωση ενός ενεργού προγράμματος εκπαίδευσης και ενημέρωσης.
14. Καθορισμός μιας μόνιμης δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης ως προς την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

Ο Deming θεωρεί ότι υπάρχουν 5 θανάσιμα νοσήματα, τα οποία δεν οδηγούν στην ποιότητα. Αυτά είναι:

- Έλλειψη σταθερότητας. Ο Deming υποστηρίζει τη σταθερότητα του σκοπού από το πρώτο κιόλας σημείο του. Ακόμα και στο τελευταίο του σημείο, επιμένει για μια απόλυτη και σταθερή δέσμευση, από την πλευρά της ανώτερης διοίκησης, για την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την καινοτομία. Θεωρεί ότι η έλλειψη σταθερότητας είναι η καταστρεπτικότερη ασθένεια. Η διαρκής βελτίωση των διεργασιών θα αυξήσει την ποιότητα και την πιστότητα του προϊόντος και της υπηρεσίας, θα μειώσει το κόστος, θα προστατέψει τις επενδύσεις, θα προαγάγει την καινοτομία και θα δημιουργήσει μία μεγαλύτερη αγορά και περισσότερες δουλειές.
- Βραχυπρόθεσμα οφέλη. Όταν σκέπτεται κανείς βραχυπρόθεσμα, δεν είναι σε θέση να θέτει ως σταθερό σκοπό την παραμονή του στην επιχειρηματική αγορά με μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Μια εταιρεία θα πρέπει πάντα να προγραμματίζει για το μέλλον. Η επιδίωξη των τριμηνιαίων μερισμάτων και του βραχυπρόθεσμου κέρδους είναι η παραδοχή ότι δεν υπάρχει πίστη στο μέλλον και δείχνει ανικανότητα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και υποστήριξης της προόδου.

- Η αξιολόγηση της απόδοσης. Οι συνέπειες της αξιολόγησης της απόδοσης ή οποιασδήποτε άλλης μορφής βαθμολόγησης της αξίας, μπορεί να είναι καταστρεπτικές. Ενθαρρύνεται η αντιζηλία και η απομόνωση, τροφοδοτείται ο φόβος και καταστρέφεται η ομαδική δουλειά και ο αμοιβαίος σεβασμός. Η αξιολόγηση της απόδοσης επικεντρώνεται στο εγγύς μέλλον, εστιάζει περισσότερο στο αποτέλεσμα και όχι στην αιτία του, είναι εξαιρετικά υποκειμενική και μπορεί να προξενήσει αμηχανία, πικρία και κατάθλιψη που θα διαρκέσουν εβδομάδες μετά.
- Η μετακίνηση των στελεχών από δουλειά σε δουλειά. Η μετακίνηση των ανωτάτων στελεχών προκαλεί αστάθεια. Καταλήγει στο να λαμβάνονται οι αποφάσεις από ανθρώπους που δεν γνωρίζουν τον ακριβή χαρακτήρα των συγκεκριμένων προβλημάτων που συνδέονται με την επιχείρηση στην οποία μόλις μεταπήδησαν. Εμποδίζουν τη δέσμευση απέναντι σε οποιαδήποτε πολιτική βελτίωσης, ιδιαίτερα όταν αυτή η πολιτική θεωρείται ιδέα του προκατόχου της εν λόγω θέσης. Επίσης καταστρέφουν την ομαδική δουλειά, εφόσον δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για να ανθίσει το ομαδικό πνεύμα.
- Η χρήση ορατών μόνο αριθμών. Ο καθένας μπορεί να μεταβάλει του αριθμούς στο τέλος κάθε τριμηνίας, για να δείξει μια εικόνα που δεν θα μπορούσε να απέχει περισσότερο από την αλήθεια. Οι μόνοι αριθμοί που θα πρέπει κανείς να εμπιστευτεί είναι εκείνοι που αντιπροσωπεύουν κατάλληλα επιλεγμένα στατιστικά δεδομένα.

Η φιλοσοφία του Deming αποτελείται από τρεις βασικές αρχές (το τρίγωνο του Deming) οι οποίες είναι:

- Δέσμευση της διοίκησης για βελτίωση
- Βελτίωση σχέσεων
- Εφαρμογή της στατιστικής μεθοδολογίας.

Επιπλέον, υπάρχει ένας συνεχής κύκλος ενεργειών τον οποίο προτείνει ο Deming ως μια διαδικασία που θα ενισχύσει την εδραίωση και τη μακροπρόθεσμη ύπαρξη μιας οργάνωσης ποιότητας. Ο κύκλος αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια, που το ένα

ακολουθεί το άλλο με μια καθορισμένη σειρά που επαναλαμβάνεται διαρκώς. Αυτό είναι και το σημαντικότερο εργαλείο συνεχούς βελτίωσης, για το οποίο θα αναφερθούμε παρακάτω.

Η προσέγγιση της ποιότητα από τον Juran

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο Juran αναγνωρίζει ότι έχει αρχίσει να μεταδίδεται σε όλες τις δυτικές βιομηχανίες μία κρίση ποιότητας (Kho, 1995). Οι προσπάθειες για να αυξηθεί η συνειδητοποίηση του κόσμου για την ποιότητα, υποστηριζόμενες από καμπάνιες των επιχειρήσεων, σλόγκαν και νοθεσίες, δεν έφεραν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα ή αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης προς την κατεύθυνση της ποιότητας. Ο Juran απέδωσε αυτή την αποτυχία στο γεγονός ότι η συνήθεια των ετήσιων βελτιώσεων που αφορούν την ποιότητα και τη μείωση του κόστους δεν αναπτύχθηκε ποτέ σωστά.

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση που απαιτεί στη σχεδίαση, ποιότητα στην προσαρμογή, διαθεσιμότητα και κατάλληλη εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Συνιστά μία φόρμουλα για αποτελέσματα, που περιλαμβάνει τέσσερα σημαντικά στάδια:

- Καθορισμός συγκεκριμένων στόχων προς επίτευξη, προσδιορισμός του τι πρέπει να γίνει, των συγκεκριμένων προγραμματισμένων έργων που θα πρέπει να ολοκληρωθούν.
- Καθιέρωση σχεδίων για την επίτευξη των στόχων, χορήγηση μίας δομημένης διαδικασίας η οποία πρέπει να ακολουθηθεί.
- Ανάθεση σαφή καθηκόντων για την πραγματοποίηση των στόχων.
- Επιβράβευση των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν, ανατροφοδότηση πληροφοριών και χρήση των όσων γνώσεων αποκτήθηκαν.

Η τριλογία του Juran σχετικά με τη διαδικασία εφαρμογής ποιότητας αναφέρεται στον προσχεδιασμό της ποιότητας, τον έλεγχο και τη βελτίωση. Ο Juran επιμένει ότι η ποιότητα δεν συμβαίνει τυχαία αλλά θα πρέπει να προσχεδιαστεί. Θα πρέπει να υπάρξει ειδική εκπαίδευση για το σχεδιασμό της. Ο «χάρτης του προ-σχεδιασμού ποιότητας» του Juran αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

- Προσδιορισμός των πελατών και των αναγκών τους. Με τη λέξη πελάτης ο Juran δεν εννοεί μόνο τον τελικό αποδέκτη του τελικού προϊόντος, αλλά και τον εσωτερικό πελάτη που βασίζεται στα αποτελέσματα μιας συγκεκριμένης εσωτερικής διεργασίας.
- Μετάφραση των αναγκών των πελατών σε μία γλώσσα που μπορεί να κατανοήσει ο καθένας και ανάπτυξη ενός προϊόντος που να μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές τις ανάγκες. Μία γλώσσα κοινή μπορεί να διευκολύνει την εξέλιξη αυτή.
- Βελτιστοποίηση του προϊόντος μέσω της ανάπτυξης και βελτίωσης της διαδικασίας που το παράγει.
- Εφόσον έχουν εδραιωθεί οι συνθήκες λειτουργίας και έχουν αποδειχτεί ως οι πλέον ευνοϊκές, μεταφορά των διεργασιών στις λειτουργίες.

Παράλληλα με τα παραπάνω βήματα, θα παίξει σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και το θέμα του κόστους και θα πρέπει να εκμεταλλευτεί κανείς κάθε ευκαιρία για βελτίωση της ποιότητας και του κόστους. Μόλις κατακτηθεί ένα επίπεδο ποιότητας, γίνεται αμέσως αντικείμενο αρνητικών επιρροών και έτσι εμφανίζει τάσεις εκφυλισμού. Για αυτόν ακριβώς το λόγο απαιτείται ο έλεγχος της ποιότητας.

Έλεγχος είναι η διαδικασία εντοπισμού και διόρθωσης μιας δυσμενούς μεταβολής αμέσως μόλις συμβεί, έτσι ώστε να διατηρείται η αρχική θετική κατάσταση. Η συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές ποιότητας και η εμμονή σε ορισμένα πρότυπα και διαδικασίες απαιτούν μια άμεση επανορθωτική δράση σε οποιαδήποτε σποραδικά προβλήματα, έτσι ώστε να αποκαθίσταται η αρχική κατάσταση. Επίσης, είναι απαραίτητη μία σημαντική βελτίωση της ποιότητας, για να μειωθεί ουσιαστικά η σπατάλη χρόνου και να επιτευχθεί μια βελτιωμένη ζώνη ποιοτικού ελέγχου. Εξ ορισμού η σημαντική βελτίωση είναι μία βελτίωση που οδηγεί σε άνευ προηγούμενου επίπεδο απόδοσης, είναι η οργανωμένη δημιουργία μιας ευεργετικής αλλαγής. Πράγματι, πρέπει να βρεθούν οργανωμένες διαδικασίες που θα μειώσουν τις περιστάσεις των χρόνιων ελαττωμάτων και του ανάλογου κόστους. Ο Juran πιστεύει πως όσο μεγάλη και αν είναι η επιθυμία για βελτίωση, αυτή δε θα αποφέρει αποτελέσματα, αν δεν επιλεγούν τα προγραμματισμένα έργα και δε δοθεί προτεραιότητα και αν δεν αποσαφηνιστούν τα καθήκοντα του καθενός.

Η προσέγγιση της ποιότητας από τον Crosby

Η διαδικασία για τη βελτίωση της ποιότητας δεν τελειώνει ποτέ. Για να διατηρηθεί η κεκτημένη ταχύτητα, θα πρέπει να ενσωματωθεί στην επιχείρηση η κατάλληλη κουλτούρα και νοοτροπία απέναντι στην ποιότητα (Zhang, 1991). Ο Crosby καθόρισε 14 βήματα για να βοηθήσει στην εδραίωση μιας ηθικής για ποιότητα. Η σειρά δεν είναι και τόσο σημαντική αφού τα περισσότερα από τα βήματα μπορούν να διεξαχθούν παράλληλα. Παρόλα αυτά, είναι φανερό ότι τα στάδια 1 έως 6 θα πρέπει να πραγματοποιηθούν από τη διοίκηση και φυσικό είναι να προηγούνται. Τα βήματα αυτά είναι (Crosby, 1979):

1. Η δέσμευση της διοίκησης. Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να επιδείξει μια δέσμευση απέναντι στην ποιότητα. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να πειστεί το εργατικό δυναμικό ότι η διοίκηση δεν έχει μόνο σοβαρές προθέσεις για την ποιότητα, αλλά είναι και έτοιμη να εμπλακεί στη διαδικασία. Θα πρέπει να εκδοθεί μια εταιρική πολιτική για την ποιότητα. Η πολιτική θα πρέπει να είναι σαφής και απερίφραστη και θεωρητικά να βασίζεται στη σημαντική προϋπόθεση: «έγκαιρη παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς ελαττώματα».
2. Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας. Θα πρέπει να ιδρυθεί μία ομάδα για να καθοδηγεί τη διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας. Αυτή η ομάδα χρειάζεται μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και μια ηγεσία, ενώ θα πρέπει να έχει και άμεση πρόσβαση στην ανώτατη διοίκηση. Η ιδέα δεν είναι να χρησιμοποιηθεί αυτή η ομάδα για διορθωτικές ενέργειες. Το αρχικό κύριο έργο της θα είναι να αλλάξει τις νοοτροπίες και τις πρακτικές αυτών που διοικούν την εταιρεία. Επίσης, να θεσπίσει τις απαιτούμενες εκπαιδευτικές δραστηριότητες και ακολούθως να συντονίσει και να υποστηρίξει την όλη προσπάθεια. Με λίγα λόγια, η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας θα είναι το σύνολο των ανθρώπων που θα βοηθήσει στην αλλαγή του «συστήματος», με στόχο την άνθηση της ποιότητας.
3. Η μέτρηση της ποιότητας. Για να αποφύγει κανείς προβλήματα, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει μία αξιόπιστη μέθοδο μέτρησης. Κάθε μέρος οποιασδήποτε

δραστηριότητας, οι εισροές της, το παραγωγικό μέρος και το παραγόμενο αποτέλεσμα προσφέρεται για μέτρηση. Ο τύπος της μέτρησης μπορεί εύκολα να αποφασιστεί από τους ανθρώπους που συνδέονται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

4. Το κόστος της χαμηλής ποιότητας. Ο υπολογισμός του πόσο κοστίζει η χαμηλή ποιότητα στην εταιρεία μπορεί να αποδειχτεί ωφέλιμος επειδή θα τραβήξει την προσοχή της διοίκησης, θα δώσει κίνητρα βελτίωσης, θα θέσει προτεραιότητες και θα αποκαλύψει τάσεις.
5. Ενημέρωση για την ποιότητα. Ένα ικανοποιητικό σύστημα επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας για μια εταιρεία. Μέσω αυτού, η ενημέρωση για την ποιότητα θα πρέπει να επεκταθεί σε ολόκληρη την εταιρεία και να προσαρμοστεί στην κουλτούρα της. Θα πρέπει πάντα να υπενθυμίζει κανείς στους ανθρώπους, τη δέσμευση της διοίκησης απέναντι στην ποιότητα, τις σχετικές με αυτήν τη δέσμευση πολιτικές και τα εκπαιδευτικά μέσα που προσφέρονται. Το σλόγκαν του Crosby είναι «κάνε το σωστά από την αρχή».
6. Διορθωτικές ενέργειες. Ο κύριος σκοπός μίας διορθωτικής ενέργειας θα πρέπει να είναι η πρόληψη λαθών ή ο προσδιορισμός και η εξάλειψη των αιτιών των προβλημάτων για πάντα. Δυστυχώς, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν τη διορθωτική ενέργεια ως μία δραστηριότητα που περιλαμβάνει την επανακατεργασία, την πυροσβεστικού τύπου ενέργεια ή την αντικατάσταση του μη-συμμορφούμενου προς τα πρότυπα προϊόντος με ένα συμμορφούμενο. Όμως μια τέτοια δραστηριότητα ποτέ δεν προσθέτει αξία. Οι διορθωτικές ενέργειες θα πρέπει να βασίζονται σε αναλύσεις των περασμένων δεδομένων, έτσι ώστε να προσδιορίζονται οι αιτίες των προβλημάτων και να διευθετούνται σε μόνιμη βάση.
7. Σχεδιασμός για μηδέν ελαττώματα. Για να ενσωματωθεί ικανοποιητικά στην εταιρική κουλτούρα η ιδέα των μηδέν ελαττωμάτων απαιτείται ο κατάλληλος σχεδιασμός. Θα πρέπει να ξεκινήσει με τη δέσμευση, από πλευράς ανώτατης διοίκησης, για μηδέν ελαττώματα. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να αντιμετωπιστεί στα σοβαρά η ιδέα και να αναγνωριστεί ως αξιοπρεπές ιδανικό.
8. Εκπαίδευση των εργαζομένων. Η επένδυση στην εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας μπορεί να καταλήξει στη βελτίωση με τεράστια άλματα. Ένα σωστό εκπαιδευτικό σύστημα απαιτεί χρόνο και χρήμα, δουλειά στην τάξη

και γραπτές εργασίες, επεξηγηματικά βίντεο και εργαστήρια, μελέτη στο σπίτι και ομαδικές συζητήσεις, για να δοθεί προσωπικός χαρακτήρας στο ζήτημα σε σχέση με την εταιρεία. Ο Crosby συνοψίζει ολόκληρη την εκπαιδευτική διαδικασία σε αυτό που ονομάζει «τα έξι Δ»: δεκτικότητα, δέσμευση, δεξιότητα, διαβίβαση πληροφοριών, διόρθωση.

9. Η μέρα των μηδέν ελαττωμάτων. Ο Crosby προτείνει να προγραμματιστεί η ημέρα των μηδέν ελαττωμάτων που θα ανταμείψει τις σοβαρές προσπάθειες.
10. Καθορισμός των στόχων. Ο καθορισμός των στόχων είναι η άμεση συνέπεια της μέτρησης. Δεν υπάρχει κανένας λόγος να μετρηθεί κάτι, αν δεν υπάρχει στόχος προς επίτευξη. Όσο αφορά στην ποιότητα, ο θεμελιώδης στόχος είναι αυτός των μηδέν ελαττωμάτων και όλοι οι ενδιάμεσοι στόχοι θα πρέπει να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση.
11. Εξάλειψη των αιτιών του λάθους. Η μόνιμη εξάλειψη των αιτιών του λάθους απαιτεί ομαδική προσπάθεια. Τα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας θα εξασφαλίσουν τη διανομή των απαραίτητων πληροφοριών, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν όχι μόνο στο να προσδιοριστούν οι κοινές πηγές των λαθών και να εξαλειφθούν μόνιμα, αλλά και στην πρόσληψη των ίδιων προβλημάτων που θα προκύψουν στο μέλλον.
12. Αναγνώριση. Ο Crosby θεωρεί την αναγνώριση ως ένα απαραίτητο σημείο αναφοράς και μια καθοδηγητική γραμμή που θα βοηθήσει τις προσπάθειες βελτίωσης προς τη σωστή κατεύθυνση. Η διαδικασία της αναγνώρισης πρέπει να σχεδιαστεί προσεκτικά και να αναπτυχθεί σταδιακά.
13. Συμβούλιο ποιότητας. Όλοι οι ειδικοί της ποιότητας μπορούν να μαζευτούν σε μία ομάδα με το όνομα «συμβούλιο ποιότητας». Αυτοί θα είναι οι άνθρωποι που θα ορίσουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές που είναι απαραίτητες για τη διεύθυνση της διαδικασίας βελτίωσης.
14. Κάντε τα πάλι όλα από την αρχή. Η διαδικασία της μάθησης, της συμμετοχής, του πειραματισμού με νέες μεθόδους και της βελτίωσης δε θα πρέπει να τελειώσει ποτέ. Η βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να γίνει η κουλτούρα της εταιρείας και αυτό μπορεί να συμβεί μόνο αν η προσπάθεια είναι συνεχής. Η διαδικασία τότε μπορεί να κερδίσει σε ταχύτητα και μονιμότητα.

Σύμφωνα με τον Crosby υπάρχουν τα εξής συμπτώματα που πιστοποιούν την ύπαρξη προβλήματος σχετικό με την ποιότητα (Crosby, 1984):

- Η εταιρεία έχει μια εκτεταμένη υπηρεσία εξυπηρέτησης μετά την πώληση για επανακατεργασία και διορθωτικές ενέργειες.
- Το εξερχόμενο προϊόν κατά κανόνα αποκλίνει από τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Η διοίκηση δεν παρέχει ένα σαφές πρότυπο απόδοσης, έτσι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν το δικό τους.
- Η διοίκηση αρνείται ότι είναι η αιτία του προβλήματος.
- Η διοίκηση δε γνωρίζει το κόστος της αποτυχίας συμμόρφωσης.

Η βασική αρχή που μοιράζεται ο Crosby και ο Deming είναι η υπευθυνότητα της Διοίκησης. Ο Crosby θεωρεί ότι για την επίλυση των προβλημάτων ποιότητας απαιτούνται τρεις διακριτές ενέργειες της διοίκησης:

- Αποφασιστικότητα
- Εκπαίδευση
- Εφαρμογή.

Η προσέγγιση της ποιότητας από τον Feigenbaum

Ο Feigenbaum υποστηρίζει μια ολική προσέγγιση της ποιότητας που εμπλέκει όλους σε κάθε διαδικασία, παραγωγική ή όχι (Λογοθέτης, 1992). Υποστηρίζει τα πλεονεκτήματα της προληπτικής συντήρησης – σε αντίθεση με τις πυροσβεστικού τύπου ενέργειες, καθώς και τις προσπάθειες για οικοδόμηση της ποιότητας σε αρχικό στάδιο – σε αντίθεση με την εξάρτηση από την τελική επιθεώρηση. Για αυτόν, η ποιότητα είναι απλώς ένας «τρόπος διοίκησης ενός επιχειρηματικού οργανισμού» και χρειάζεται ένα οικονομικό πρόγραμμα ποιοτικού μανάτζμεντ, προσανατολισμένο στον πελάτη, με το οποίο όλοι οι άνθρωποι μιας εταιρείας μπορούν να συνδεθούν και ως προς το οποίο να μπορούν να δεσμευτούν.

Όλα τα παραπάνω μας θυμίζουν τα ιδανικά του Deming, αλλά είναι ξεκάθαρο ότι ο Feigenbaum σχετίζεται επίσης και με τον Juran, όταν προτείνει τα 4 στάδια ενός αποδοτικού συστήματος ελέγχου ποιότητας (Feigenbaum, 1991):

1. Καθορισμός ποιοτικών παραμέτρων
2. Εκτίμηση της συμμόρφωσης με αυτά τα πρότυπα

3. Δράση όταν ξεφεύγει κάτι από τα πρότυπα
4. Σχεδιασμός για βελτιώσεις των προτύπων.

Τονίζει την ανάγκη για «φροντίδα της ποιότητας» σε ολόκληρο τον οργανισμό. Το γεγονός αυτό απαιτεί ένα σοβαρό πρόγραμμα εκπαίδευσης και συμμετοχής για την ποιότητα, που στοχεύει στο να παρακινήσει και να οικοδομήσει την υπευθυνότητα και το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την ποιότητα. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να έχει την πλήρη υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και θα πρέπει να αναπτύσσεται βαθμιαία στην επιχείρηση.

Ο Feigenbaum έχει μια πολύ σοβαρή μέθοδο προσέγγισης για το μάνατζμεντ της ποιότητας, μέθοδο προσανατολισμένη στο κέρδος. Η μεγαλύτερη συνεισφορά του στο θέμα του κόστους της χαμηλής ποιότητας υπήρξε η υπόδειξή του ότι θα πρέπει να κατηγοριοποιηθεί το κόστος της χαμηλής ποιότητας και να διευθετηθεί ξεχωριστά για κάθε κατηγορία. Προσδιόρισε τρεις σημαντικές κατηγορίες: κόστος αποτυχίας, κόστος αξιολόγησης και κόστος πρόληψης.

Η προσέγγιση της ποιότητας από τον Ishikawa

Ο Ishikawa ορίζει την ποιότητα ως την «ανάπτυξη, σχεδιασμό, παραγωγή και υπηρεσία ενός προϊόντος που είναι πιο οικονομικό, πιο χρήσιμο και πάντα ικανοποιεί τον πελάτη». Ισχυρίζεται ότι ο έλεγχος της ποιότητας ξεπερνά το προϊόν και καλύπτει τις μετά την πώληση υπηρεσίες, την ποιότητα της διοίκησης, την ποιότητα των ατόμων και της ίδιας της εταιρείας. Θεωρεί την συμμετοχή των υπαλλήλων ως κλειδί επιτυχίας για την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας. Οι κύκλοι ποιότητας, πιστεύει, είναι ένα σημαντικό μέσο για αυτή την επίτευξη. Στο έργο του, όπως και οι άλλοι γκουρού, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της εκπαίδευσης. Η αντίληψη του Ishikawa για τον έλεγχο της ολικής ποιότητας περιλαμβάνει 6 βασικές αρχές (Ishikawa, 1986):

1. Πρώτα η ποιότητα και όχι τα βραχυπρόθεσμα κέρδη
2. Προσανατολισμός στον πελάτη και όχι στην παραγωγή
3. Το επόμενο βήμα είναι ο πελάτης σου – κατάρριψη των εμποδίων των τμημάτων

4. Χρήση γεγονότων και στοιχείων για παρουσιάσεις – χρήση στατιστικών μεθόδων
5. Σεβασμός στην ανθρωπότητα ως φιλοσοφία διοίκησης, πλήρως συμμετοχική διοίκηση
6. Διαλειτουργική διοίκηση.

Η προσέγγιση της ποιότητας από τον Taguchi

Ο Taguchi δίνει έμφαση σε μια μηχανική προσέγγιση προς την ποιότητα. Τα κύρια στοιχεία της προσέγγισής του είναι (Taguchi, 1986):

- Η βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να επικεντρώνεται στη μείωση της μεταβλητότητας και στην επίτευξη του στόχου και όχι στην επίτευξη συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές.
- Η απώλεια ενός πελάτη λόγω της μεταβλητότητας της εφαρμογής του προϊόντος ισούται με το τετράγωνο της απόκλισης των χαρακτηριστικών από τον στόχο.
- Η τελική ποιότητα και το κόστος κατασκευής των προϊόντων καθορίζονται ως ένα μεγάλο βαθμό από το σχέδιο του προϊόντος και τη διαδικασία κατασκευής.
- Η μεταβλητότητα ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας μπορεί να μειωθεί με την εκμετάλλευση των μη γραμμικών αποτελεσμάτων των παραμέτρων του προϊόντος ή της διαδικασίας στα διάφορα χαρακτηριστικά.

Η προσέγγιση της ποιότητας από τον Διεθνή Οργανισμό Malcolm Baldrige

Σύμφωνα με τον οργανισμό βράβευσης ποιότητας, οι επτά βασικοί παράγοντες της ποιότητας είναι (Tenner et al., 1995):

1. Η ηγεσία του αρχηγού
2. Πληροφόρηση και ανάλυση
3. Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας
4. Ανάπτυξη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
5. Διοίκηση διαδικασίας ποιότητας
6. Ποιοτικά και λειτουργικά αποτελέσματα

7. Προσανατολισμός και ικανοποίηση των πελατών.

Το βραβείο που εκδίδει ο οργανισμός βασίζεται σε κριτήρια σχεδιασμένα με στόχο την παροχή δεδομένων σε επιχειρήσεις για την επίτευξη ανώτερου επιπέδου ποιότητας και ανταγωνιστικότητας.

3.2 Η ποιότητα στις υπηρεσίες

Σε μία προσπάθεια ανάλυσης της ποιότητας στις προσφερόμενες υπηρεσίες, γίνεται αντιληπτό πως απαιτείται μία διαφορετική προσέγγιση από ότι στα προϊόντα. Ξεκινώντας από την ανάλυση της βασικότερης έννοιας στο μάρκετινγκ του μίγματος μάρκετινγκ γίνεται φανερό πως οι υπηρεσίες έχουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν σημαντικά την εφαρμογή αρχών από το χώρο των προϊόντων σε αυτές. Το μίγμα μάρκετινγκ είναι στην ουσία το σύνολο των ελεγχόμενων μεταβλητών που η επιχείρηση συνδυάζει έτσι ώστε να προωθήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στις διάφορες ομάδες πελατών που αποτελούν την αγορά στόχο της. Στα πλαίσια του προϊόντικού μίγματος μάρκετινγκ και της παραδοσιακής προσέγγισης, οι ελεγχόμενες μεταβλητές που συνδυάζει η επιχείρηση είναι τέσσερις και αφορούν τα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος (product), την καθοριζόμενη τιμή (price), την στρατηγική διανομής των προϊόντων (place) και τις πολιτικές προώθησης που χρησιμοποιεί η εταιρεία ώστε να επικοινωνήσει το προϊόν της στην κατάλληλη αγορά στόχο (promotion).

Με την ραγδαία ανάπτυξη όμως των υπηρεσιών, οι ερευνητές εστίασαν το ενδιαφέρον τους σε θέματα που αφορούν αποκλειστικά τις υπηρεσίες (Renaghan, 1981; Brunner, 1989; Booms και Bitner, 1981). Το βασικό κίνητρο για την διερεύνηση της καταλληλότητας του παραδοσιακού μίγματος μάρκετινγκ και άλλων αρχών του προϊόντικού μάρκετινγκ στον τομέα των υπηρεσιών σχετίζονταν με τις ιδιαιτερότητες που παρουσίαζαν οι υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, η **αϋλότητα** των υπηρεσιών δεν επιτρέπει στον καταναλωτή να δει, να αισθανθεί, να δοκιμάσει ή να αγγίξει την προσφερόμενη υπηρεσία κατά την διάρκεια της αγοραστικής απόφασης. Αντίθετα, στην περίπτωση των προϊόντων ο καταναλωτής μπορεί να επισκεφτεί το κανάλι διανομής να δει το προϊόν, να επεξεργαστεί τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και έπειτα να προβεί στην αγορά. Την ίδια στιγμή, η αϋλότητα έχει σημαντικές επιπτώσεις στον ίδιο τον παραγωγό, ο οποίος δεν μπορεί να αποθηκεύσει πλήθος

προσφερόμενων υπηρεσιών και να τις προσφέρει σε τακτά χρονικά διαστήματα ανάλογα με το ύψος της ζήτησης, όπως γίνεται στην περίπτωση των προϊόντων. Η αϋλότητα επηρεάζει σημαντικά και την ένταση του ανταγωνισμού καθώς οι υπηρεσίες μπορούν εύκολα να αντιγραφούν ενώ παράλληλα λόγω της ανυπαρξίας υλικών – απτών χαρακτηριστικών είναι δύσκολη η επικοινωνία με τους πελάτες (Ellis and Mosher, 1993).

Η **ετερογένεια και μεταβλητότητα** των υπηρεσιών αποτελεί ένα επιπλέον ιδιαίτερο γνώρισμα, που επιδρά στην αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών. Θα πρέπει να τονίσουμε παρά τον μεγάλο αριθμό των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού, το τελικό προσφερόμενο προϊόν διαφέρει σημαντικά από παροχέα σε παροχέα. Η κύρια αιτία σχετίζεται με το ότι οι πελάτες και οι υπάλληλοι που αποτελούν τους κύριους συμμετέχοντες κατά την παραγωγή των υπηρεσιών διαφέρουν.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό γνώρισμα των υπηρεσιών είναι η **ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση**. Το γεγονός αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο για την επιχείρηση όσο και τον πελάτη αλλά και το τελικά αντιλαμβανόμενο επίπεδο ποιότητας. Ακόμα, η απουσία κυριότητας χαρακτηρίζει τον τομέα των υπηρεσιών. Ειδικότερα, στην περίπτωση των προϊόντων, όταν γίνει μία αγορά, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να πουλήσει όταν θέλει το προϊόν και γενικά αποκτά δικαιώματα κυριότητας. Κανείς δεν μπορεί να του το πάρει και στην πραγματικότητα του ανήκει. Στις υπηρεσίες, δεν υπάρχει η έννοια της κυριότητας. Για παράδειγμα, σε ένα ασφαλιστήριο συμβόλαιο, η κυριότητα υπάρχει μόνο για το χρονικό διάστημα που πληρώνει κάποιος τα ασφάλιστρα και για την ανανέωσή του.

Τέλος, οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από φθαρτότητα. Αυτό σημαίνει πως δεν μπορούν να αποθηκευτούν, φυλαχθούν, επαναπωληθούν ή επιστραφούν. Για το μάρκετινγκ, η επίδραση αυτού του χαρακτηριστικού είναι πολύ μεγάλη, καθώς ο προμηθευτής των υπηρεσιών θα πρέπει να βρει τρόπους να ικανοποιήσει τους πελάτες τους σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά ενώ είναι πολύ σημαντικό να κάνει ακριβείς προβλέψεις στη ζήτηση ώστε να είναι σε θέση να χειριστεί τις διάφορες διακυμάνσεις.

Όλες οι παραπάνω διαφορές μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών και η επίδρασή τους στο μάρκετινγκ, οδήγησαν στη δημιουργία του “τριγώνου του μάρκετινγκ υπηρεσιών”. Σύμφωνα με το τρίγωνο αυτό, το οποίο ουσιαστικά δείχνει τι πρέπει να κάνουν οι προμηθευτές των υπηρεσιών ώστε να εξασφαλίσουν την

επιτυχία, οι προσπάθειες του μάρκετινγκ πρέπει να προσανατολίζονται σε τρεις διαφορετικές κατευθύνσεις: εξωτερικό, εσωτερικό και στο περιβάλλον αλληλεπίδρασης. Το εξωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στις προσπάθειες που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση πριν την παράδοση της υπηρεσίας και ειδικότερα στη στρατηγική διανομής και προώθησης ώστε να πείσει τους πελάτες για την καταλληλότητα των υπηρεσιών. Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στις προσπάθειες των υπαλλήλων να παραδώσουν στους πελάτες ότι τους έχει υποσχεθεί. Τέλος, οι προσπάθειες που αναφέρονται στο περιβάλλον αλληλεπίδρασης επικεντρώνονται στη στιγμή που γίνεται η παράδοση της υπηρεσίας και άρα στο τελικό επίπεδο ποιότητας που επιτυγχάνεται (Cowell, 1989; Ellis and Mosher, 1993).

Εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, έχουν γίνει πολλές προτάσεις για την μορφοποίηση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ. Ο Renaghan (1981) πρότεινε ένα μίγμα μάρκετινγκ αποκλειστικά για υπηρεσίες το οποίο να αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία: το μίγμα της υπηρεσίας, το μίγμα της παρουσίασης και το μίγμα της επικοινωνίας. Μία πιο πρόσφατη προσπάθεια διαμόρφωσης του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες έγινε από τον Brunner (1989), όπου μίλησε για τα 4C's, αντίληψη (concept), κόστος (cost), κανάλια διανομής (channels) και επικοινωνία (communication). Και οι δύο παραπάνω ερευνητές δέχτηκαν αρνητικές κριτικές λόγω του ότι δεν ικανοποιούσαν σε μεγάλο βαθμό τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των υπηρεσιών. Το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο μίγματος μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες παρουσιάστηκε από τους Booms και Bitner (1981) και είναι γνωστό ως το μίγμα μάρκετινγκ των 7P's.

Προϊόν (Product)	Τιμή (Price)	Τόπος (Place)	Προώθηση (Promotion)	Ανθρωποι (People)	Φυσική παρουσία (Physical Evidence)	Διαδικασίες (Processes)
-----------------------------	---------------------	----------------------	---------------------------------	------------------------------	--	------------------------------------

Μίγμα Μάρκετινγκ προϊόντων (Kotler,1976)

Ποιότητα, χαρακτηριστικά, στυλ, επωνυμία, προϊόντική γραμμή, εγγύηση, επίπεδο εξυπηρέτησης, συσκευασία	Επίπεδο τιμής, εκπτώσεις, όροι πληρωμής	Κανάλια διανομής, γεωγραφική κάλυψη, τοποθεσίες καταστημάτων με στοκ, επίπεδα αποθεμάτων και χώρος αποθήκευσης, μεταφορές	Διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων, δημοσιότητα			
--	---	---	---	--	--	--

Μίγμα Μάρκετινγκ Υπηρεσιών (Booms and Bitner, 1981)

Ποιότητα, επωνυμία, γραμμή υπηρεσιών, εγγυήσεις, υλικά στοιχεία, προσωπικό, τιμή, διαδικασίες παράδοσης, φυσικό περιβάλλον	Επίπεδο, εκπτώσεις, όροι πληρωμής, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα από τους πελάτες, σχέση ποιότητας/τιμής, διαφοροποίηση	Τοποθεσία, κανάλια διανομής, γεωγραφική κάλυψη, προσβασιμότητα	Διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων, δημοσιότητα, προσωπικό, φυσικό περιβάλλον, διαδικασία παράδοσης, υλικά στοιχεία	Προσωπικό, εκπαίδευση, αφοσίωση, κίνητρα, εμφάνιση, συμπεριφορά, στάσεις, βαθμός συμμετοχής πελατών, συμπεριφορά πελατών	Περιβάλλον, έπιπλα, διαρρύθμιση, χρώμα, θόρυβος, υλικά στοιχεία	Πολιτικές, διαδικασίες, μηχανισμοί, συμμετοχή πελατών,ροή δραστηριοτήτων
--	--	--	---	--	---	--

Στο μοντέλο αυτό διατηρήθηκαν τα τέσσερα πρώτα P's, η τιμή, το προϊόν, η διανομή και η προώθηση αλλά προστέθηκαν τρία ακόμα, πολύ σημαντικά για τον τομέα των υπηρεσιών. Οι άνθρωποι (people) παίζουν μεγάλο ρόλο στην παράδοση των υπηρεσιών. Στις υπηρεσίες, λόγω της ταυτόχρονης κατανάλωσης και παραγωγής, το προσωπικό της επιχείρησης επηρεάζει τις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα. Στην ουσία είναι μέρος της υπηρεσίας και άρα η ποιότητα της υπηρεσίας δεν διαχωρίζεται από την ποιότητα του προμηθευτή υπηρεσιών. Είναι κατά συνέπεια πολύ σημαντικό να δώσουμε αξία στην ποιότητα των υπαλλήλων και να ελέγχουμε την απόδοσή τους. Πέρα από τους υπαλλήλους, το στοιχείο των ανθρώπων αναφέρεται και στους πελάτες. Στις υπηρεσίες η γνώμη των πελατών και η μετά την αγορά συμπεριφορά τους καθορίζει κατά πολύ την πορεία της υπηρεσίας.

Η φυσική υπόσταση (Physical evidence) αναφέρεται στο περιβάλλον στο οποίο παραδίδονται οι υπηρεσίες και σε οποιοδήποτε από αγαθό το οποίο διευκολύνει την επικοινωνία της υπηρεσίας. Η φυσική υπόσταση είναι σημαντική καθώς οι πελάτες χρησιμοποιούν απτές ενδείξεις για να αποκτήσουν μία άποψη σχετικά με την τελική προσφερόμενη ποιότητα. Τέλος, οι διαδικασίες (Processes) αναφέρονται στους μηχανισμούς και τη ροή των δραστηριοτήτων για την παράδοση των υπηρεσιών. Ακόμα, στον τομέα των υπηρεσιών, οι πελάτες πρέπει συνήθως να περιμένουν σε ουρά πριν εξυπηρετηθούν και άρα να δαπανούν κάποιο σημαντικό χρόνο. Οι marketers θα πρέπει να είναι σίγουροι ότι οι πελάτες αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες που απαιτούνται και ταυτοχρόνως αποδέχονται το χρόνο που απαιτείται για την τελική παράδοση.

Πριν περίπου από δύο δεκαετίες, οι Parasuraman *et al.* (1985) ξεκίνησαν ένα ερευνητικό κύμα στο χώρο των υπηρεσιών που θεωρήθηκε η πιο αποτελεσματική διερεύνηση στο χώρο της ποιότητας των υπηρεσιών. Εν συντομία, οι Parasuraman *et al.* (1985) ανέφεραν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι συνάρτηση των πελατειακών προσδοκιών πριν την αγορά, η αντιλαμβανόμενη διαδικασία ποιότητας και η αντιλαμβανόμενη εξερχόμενη ποιότητα. Οι ερευνητές όρισαν την ποιότητα των υπηρεσιών ως την διαφορά μεταξύ των πελατειακών προσδοκιών και των αντιλήψεων τους από την εμπειρία υπηρεσίας. Έτσι, δημιουργήθηκε ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών, το ονομαζόμενο SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988).

Το SERVQUAL έχει χρησιμοποιηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό από στελέχη επιχειρήσεων αλλά και ερευνητές σε ακαδημαϊκό επίπεδο (Babakus and Boller, 1992;

Carman, 1990; Crompton and MacKay, 1989; Cronin and Taylor, 1992; Johnson *et al.*, 1988; Webster, 1989; Woodside *et al.*, 1989) με στόχο την αξιολόγηση των πελατειακών αντιλήψεων της προσφερόμενης ποιότητας υπηρεσιών σε διάφορους κλάδους όπως τράπεζες, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τηλεφωνικές υπηρεσίες και άλλα. Το SERVQUAL περιλαμβάνει 22 μεταβλητές που στοχεύουν στο να μετρήσουν (1) τις προσδοκίες των πελατών για διάφορες διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών και (2) τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την πραγματική ποιότητα των υπηρεσιών που έχουν αποδεχτεί από τον παροχέα (Parasuraman *et al.*, 1988). Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι το εργαλείο αυτό βασίζεται στην θεωρία της διάστασης και περιγράφει την ποιότητα των υπηρεσιών ως την συνάρτηση της διαφοράς μεταξύ προσδοκιών για την απόδοση του γενικού προμηθευτή υπηρεσιών και της αξιολόγησης της πραγματικής απόδοσης μίας συγκεκριμένης εταιρείας υπηρεσιών (Cronin and Taylor, 1992).

Το μοντέλο συνίσταται σε πέντε διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών. οι διαστάσεις αυτές αναφέρονται (1) στα υλικά στοιχεία (2) στην αξιοπιστία (3) στην υπευθυνότητα (4) στην ασφάλεια και (5) στην εμπάθεια ((Brensing and Lambert, 1990; Carman, 1990; Crompton and MacKay, 1989; Parasuraman *et al.*, 1985, 1988; Woodside *et al.*, 1989; Parasuraman *et al.*, 1991). Στα υλικά στοιχεία περιλαμβάνεται η φυσική παρουσία της υπηρεσίας όπως είναι οι υποδομές, η παρουσία του προσωπικού, τα εργαλεία ή ο εξοπλισμός που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας. Η αξιοπιστία περιλαμβάνει την συνοχή της απόδοσης και την εξάρτηση, δηλαδή κατά πόσο η επιχείρηση προσφέρει από την πρώτη στιγμή την κατάλληλη υπηρεσία και διατηρεί τις υποσχέσεις της. Η υπευθυνότητα περιγράφει την προθυμία και ετοιμότητα των υπαλλήλων να προσφέρει υπηρεσίες στο σωστό χρόνο ενώ η ασφάλεια αναφέρεται στην γνώση και ευγένεια των υπαλλήλων, στην ικανότητά τους να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη στους πελάτες. Τέλος, η εμπάθεια αφορά την φροντίδα, την προσωποποιημένη προσοχή που προσφέρει μία εταιρεία στους πελάτες της.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι μετέπειτα έρευνες που έγιναν στο χώρο των υπηρεσιών με βάση το μοντέλο SERVQUAL έδειξαν πως οι πέντε διαστάσεις μπορεί να μην έχουν πλήρη εφαρμογή σε όλους τους υποκλάδους και ότι είναι πιθανόν να μην είναι απαραίτητο να μετριοούνται πάντα και οι προσδοκίες των πελατών (Babakus and Boller, 1992; Carman, 1990; Parasuraman *et al.*, 1991). Οι Cronin και Taylor (1992) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών μπορεί να πραγματοποιηθεί και μέσω μόνο της χρήσης των μεταβλητών

αντιλαμβανόμενης ποιότητας, χωρίς να είναι αναγκαία η αρχική μεθοδολογία που προτάθηκε από τους Parasuraman *et al.* (1988).

Σε μία προσπάθεια να μελετηθεί περαιτέρω η έννοια της ποιότητας υπηρεσιών, οι Sureshchandar *et al.* (2001) λαμβάνοντας υπόψη τους τις ήδη υπάρχουσες διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών καθώς και αυτές που δεν έχουν ακόμα μελετηθεί από την βιβλιογραφία, αναγνώρισαν πέντε διακριτές διαστάσεις (1) βασική υπηρεσία (2) ανθρώπινος παράγοντας της παράδοσης υπηρεσιών (3) συστηματικοποίηση της παράδοσης υπηρεσιών (4) υλικά στοιχεία υπηρεσία και (5) κοινωνική ευθύνη.

3.3 Βασικά συμπεράσματα

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται αντιληπτό πως ο ανθρώπινος παράγοντας στις υπηρεσίες είναι καίριας σημασίας αφού στην ουσία επηρεάζει σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό την συνολικά αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες ποιότητα υπηρεσιών. Στην περίπτωση του SERVQUAL, οι τέσσερις από τις πέντε διαστάσεις που προτάθηκαν σχετίζονται με την ικανότητα των υπαλλήλων να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών στον μέγιστο δυνατό βαθμό, παρέχοντας εξατομικευμένες υπηρεσίες, όπως ακριβώς έχουν υποσχεθεί. Λόγω της έλλειψης των υλικών στοιχείων, οι Parasuraman *et al.* (1985) εστίασαν την προσοχή τους στην εμπάθεια, στην αξιοπιστία, στην υπευθυνότητα και στην ασφάλεια καθώς θεώρησαν ότι αυτά είναι που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των πελατών και την τελική αντιλαμβανόμενη ποιότητα.

Το ίδιο γεγονός παρατηρείται και στα άλλα μοντέλα ποιότητας όπως των Sureschandar *et al.* (2001) όπου το ενδιαφέρον εστιάζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς αποτελεί κυρίαρχο και ξεχωριστό στοιχείο.

Κεφάλαιο 4: Ο ανθρώπινος παράγοντας στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος

4.1 Ο ανθρώπινος παράγοντας στην ποιότητα των υπηρεσιών

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μία πολύ βασική έννοια ώστε να καταφέρουν οι τράπεζες να επιτύχουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους. (Malhorta, 2004). Οι διάφορες έρευνες που έχουν γίνει δείχνουν μία ισχυρή σχέση μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών και των εξής μεταβλητών:

- Πραγματοποίηση επαναλαμβανόμενων αγορών
- Δημιουργία πιστής πελατειακής βάσης
- Διατήρηση πελατών
- Μεριδίου αγοράς
- Κερδοφορίας

Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, το θέμα της ποιότητας είναι αρκετά πιο περίπλοκο από ότι όταν αναφερόμαστε σε προϊόντα., όπως ήδη έχουμε αναφέρει. Το γεγονός ότι η ποιότητα του παροχέα υπηρεσιών δεν μπορεί εύκολα να διαχωριστεί από την προσφερόμενη ποιότητα, πράγμα που κάνει ακόμα πιο δύσκολη την μέτρηση της (Lewis, 1989).

Το «μοντέλο των κενών» που αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα εξετάζει την ποιότητα των υπηρεσιών σε όρους πέντε κενών ανάμεσα στις προσδοκίες και την αντίληψη από την πλευρά της διοίκησης, των υπαλλήλων και των πελατών. Η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της τελικής αντιλαμβανόμενης ποιότητας, ονομάζεται «κενό ποιότητας υπηρεσιών», και είναι συνάρτηση των άλλων τεσσάρων κενών.

Το τρίτο κενό είναι το «κενό πραγματοποίησης της υπηρεσίας» και αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ της πραγματικής παράδοσης υπηρεσιών και των προδιαγραφών που έχει θέσει η επιχείρηση. Έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις στο «κενό ποιότητας υπηρεσιών», καθώς η πραγματοποίηση της υπηρεσίας συνδέεται άμεσα με την ποιότητα.(Chenet et al., 2000).

Καθώς στο κεφάλαιο αυτό αναφερόμαστε στην ποιότητα των υπηρεσιών ως αποτέλεσμα του ανθρώπινου παράγοντα, το κενό που μας ενδιαφέρει είναι αυτό της πραγματοποίησης υπηρεσιών. Καθώς η παράδοση των υπηρεσιών πραγματοποιείται

μέσω μίας ανθρώπινης ανάδρασης, οι υπάλληλοι που επικοινωνούν με τους πελάτες επηρεάζουν κατά πολύ την αντιλαμβανόμενη προσφερόμενη ποιότητα. Ακόμα, σε πολλές υπηρεσίες, είναι το στοιχείο της συμπεριφοράς των υπαλλήλων και των σχέσεων που αναπτύσσουν με τους πελάτες που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις και τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Burgers et al., 2000).

Η εμπιστοσύνη ορίζεται ως η πεποίθηση ενός ατόμου ότι οι ανάγκες του θα ικανοποιηθούν στο μέλλον από τις ενέργειες που θα διενεργήσει κάποιο άλλο άτομο (Anderson and Weitz, 1989). Η εμπιστοσύνη υπάρχει όταν το ένα άτομο πιστεύει στην αξιοπιστία και ακεραιότητα του ατόμου με το οποίο συναλλάσσεται (Morgan and Hunt, 1994). Στην κοινωνική ψυχολογία, αναφέρεται πως η εμπιστοσύνη συνίσταται από δύο διαφορετικά στοιχεία: εμπιστοσύνη στην τιμιότητα του εταίρου και εμπιστοσύνη στο «φιλανθρωπικό» χαρακτήρα του εταίρου. Η τιμιότητα αναφέρεται στην πεποίθηση ότι ένα άτομο θα στηρίζει τα λόγια του με πράξεις. Ο «φιλανθρωπικός» χαρακτήρας αναφέρεται στην πεποίθηση ότι το άτομο ενδιαφέρεται για το καλό της επιχείρησης και δεν θα κάνει κινήσεις που θα επηρεάσουν αρνητικά το συμφέρον της εταιρείας (Geyskens and Steenkamp, 1995).

Η εμπιστοσύνη θεωρείται ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Οι Berry και Parasuraman θεωρούν πως η εμπιστοσύνη είναι μία αναγκαία προϋπόθεση για αποτελεσματικό μάρκετινγκ στις υπηρεσίες καθώς ο πελάτης αγοράζει κάτι πριν να μπορέσει να το δοκιμάσει ή να το δει (Berry and Parasuraman, 1991, p. 107). Ακόμα, η αντίληψη των πελατών σχετικά με την εμπιστοσύνη σχετίζεται άμεσα με την αντίληψη της παρεχόμενης ποιότητας (Crosby et al., 1990).

Αναλύοντας τη φύση της εμπιστοσύνης ανάμεσα στα άτομα και τις επιχειρήσεις, θεωρούμε πως οι οργανισμοί δημιουργούν «ψυχολογικά συμβόλαια» (Rousseau and Wade-Benzoni, 1994) με τους υπαλλήλους, βασισμένα στα μηνύματα που δέχονται οι υπάλληλοι σχετικά με το τι περιμένει η επιχείρηση από αυτούς και τι, με τη σειρά τους, αυτοί προσδοκούν από την εταιρεία. Τα συμβόλαια επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων προς τους πελάτες, καθώς επίσης και τον τύπο και βαθμό της αφοσίωσης στην επιχείρηση. Το συμβόλαιο γίνεται γνωστό από τις διαδικασίες και τους διευθυντές, και έτσι η μέτρηση της εμπιστοσύνης μπορεί να γίνει με βάση τον «φιλανθρωπικό» χαρακτήρα και την διανεμητική δικαιοσύνη μέσα στον οργανισμό.

Η υποστήριξη από τα διευθυντικά στελέχη χαρακτηρίζεται πολύ συχνά από διάφορους όρους που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη όπως ο σεβασμός, η φιλία και το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υπαλλήλων, γεγονός που σημαίνει πως ο «φιλανθρωπικός» χαρακτήρας σχετίζεται με την άποψη του ενός μέρους για το άλλο σχετικά με το αν: (Iverson et al., 1995)

- Ενδιαφέρεται για την ευημερία του άλλου
- Είναι πρόθυμο να περάσει μία δύσκολη κατάσταση για τα ενδιαφέροντα του άλλου
- Μπορεί να βασιστεί σε αυτόν ώστε να ενεργήσει ανάλογα

Η διανεμητική δικαιοσύνη είναι ένα μέτρο της δικαιοσύνης στη συμπεριφορά των υπαλλήλων (Kumar et al., 1993). Η διανεμητική δικαιοσύνη αναφέρεται στην άποψη των υπαλλήλων για τη διανομή των επιβραβεύσεων, ανάλογα με τη μόρφωση, ευθύνες, προσπάθεια και εμπειρία τους. (Price and Mueller, 1986). Τόσο η οργανωσιακή υποστήριξη όσο και η διανεμητική δικαιοσύνη συνδέονται θετικά με τον υψηλό βαθμό οργανωσιακής αφοσίωσης.

Σύμφωνα με τους Morgan & Hunt (1994), τα παρακάτω στοιχεία δημιουργούν ένα κλίμα ευνοϊκό για την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης:

- Κοινές αξίες. Οι κοινές αξίες αναφέρονται στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι και οι πελάτες μοιράζονται τις ίδιες αξίες σχετικά με το τι είναι σημαντικό ή μη, τι είναι κατάλληλο ή μη και τι είναι σωστό ή λάθος.
- Επικοινωνία. Η επικοινωνία ορίζεται ως η επίσημη και ανεπίσημη μεταφορά σημαντικών πληροφοριών. Οι μεταβλητές που επηρεάζουν το επίπεδο της επικοινωνίας είναι η ταχύτητα ανταπόκρισης και η ποιότητα των πληροφοριών.
- Καιροσκοπική συμπεριφορά. Η καιροσκοπική συμπεριφορά αναφέρεται στη βιβλιογραφία σχετική με το κόστος συναλλαγών. Αναφορικά με τη σημασία της στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα σε υπαλλήλους εταιρείας παροχής υπηρεσιών και τους πελάτες, αυτή εξαρτάται από τον θεσμικό έλεγχο και την ασυμμετρία των πληροφοριών. Αν ο έλεγχος είναι περιορισμένος, τότε οι πελάτες δεν νιώθουν ιδιαίτερη εμπιστοσύνη καθώς θεωρούν πως κάποια προσωπικά τους στοιχεία μπορεί να διαδοθούν και σε κάποιους ξένους. Ακόμα, οι υπάλληλοι θα νιώθουν ότι διακινδυνεύει η θέση τους μέσα στην επιχείρηση, καθώς μπορεί να απολυθούν ανά πάσα στιγμή (Mukherjee A., Nath P., 2003)

Τα τελευταία χρόνια πολλοί ερευνητές έχουν αναφερθεί στην έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης, στον τρόπο με τον οποίο αυτή καλλιεργείται και στις διάφορες επιπτώσεις που έχει. Αναφερόμενοι στην οργανωσιακή αφοσίωση ουσιαστικά μιλάμε για μία ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τις σχέσεις των υπαλλήλων με τον οργανισμό και έχει επιπτώσεις στο αν οι υπάλληλοι θα αποφασίσουν να φύγουν ή όχι από την εταιρεία στην οποία εργάζονται.

Οι διάφορες έρευνες έχουν αποδείξει πως ένας πολύ αφοσιωμένος υπάλληλος στοχεύει στο να μείνει στην εταιρεία που εργάζεται, ενώ αντίθετα ένας υπάλληλος με αδύναμη αφοσίωση μπορεί πολύ εύκολα να αλλάξει επιχείρηση. Σήμερα, οι ερευνητές έχουν καταλήξει στο ότι η αφοσίωση των υπαλλήλων είναι μία πολυδιάστατη έννοια, η οποία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

Συγγραφείς όπως ο Guest (1995), Storey (1995) και Tyson (1995) που ασχολούνται με το θέμα της αφοσίωσης των υπαλλήλων έχουν αναφέρει πως η αφοσιωμένη συμπεριφορά των εργαζομένων βρίσκεται στο επίκεντρο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και είναι και το βασικό στοιχείο που διαχωρίζει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού από την παραδοσιακή διοίκηση του προσωπικού. Η αφοσίωση στον οργανισμό προκύπτει από τη μεγιστοποίηση των ανθρωπίνων πόρων και την αύξηση της πίστης των υπαλλήλων, παράγοντες που με τη σειρά τους οδηγούν σε λιγότερες απουσίες και χαμηλά ποσοστά αποχώρησης από την επιχείρηση. Τα στοιχεία αυτά, συνδυασμένα το ένα με το άλλο, οδηγούν τελικά σε βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων και σε υψηλό ποιοτικό επίπεδο παροχής υπηρεσιών και προϊόντων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αφοσίωση είναι στην πραγματικότητα μία πολύ σύνθετη έννοια, η οποία πρέπει να γίνει πλήρης κατανοητή από τα στελέχη της επιχείρησης. Δύο βασικά στοιχεία που θα πρέπει να γίνουν γνωστά είναι σε τι πράγμα αναφέρεται η αφοσίωση (Guest 1987) και ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της αφοσίωσης. Η Morrow (1983) αναγνώρισε 25 τρόπους μέτρησης της αφοσίωσης, τους οποίους κατηγοριοποίησε σε πέντε ομάδες:

1. αφοσίωση στις αξίες της εργασίας
2. αφοσίωση στην καριέρα
3. αφοσίωση στην καθημερινή εργασία
4. αφοσίωση στην επιχείρηση
5. αφοσίωση στις διάφορες εργασιακές οργανώσεις

Οι διάφορες αυτές ομάδες είναι πολύ σημαντικές, καθώς ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι αφοσιωμένος στην αξία της πληρωμένης εργασίας, στην καριέρα του

και στην καθημερινή του εργασία αλλά να μην είναι αφοσιωμένος στην επιχείρηση την οποία εργάζεται. (Iles et al., 1990) Το γεγονός αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις στο επίπεδο ποιότητας που παρέχεται τελικά στον πελάτη.

Αναφορικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αφοσίωση είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, ο ρόλος και τα χαρακτηριστικά της εργασίας που εκτελούν, οι εργασιακές εμπειρίες, οι προσωπικές εμπειρίες και οι προσωπικές απόψεις (Griffin and Bateman, 1986, Morris et al., 1993). Στοιχεία που σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά μπορεί να είναι η ανάγκη για επιτυχία, η αίσθηση συναγωνισμού καθώς και η ύπαρξη επαγγελματισμού. Στοιχεία που σχετίζονται με το ρόλο και τα χαρακτηριστικά του επαγγέλματος μπορεί να είναι ο σκοπός του έργου, η υπευθυνότητα, η αλληλοκάλυψη ρόλων, η αυτονομία και η επανατροφοδότηση. Οι επαγγελματικές εμπειρίες που επηρεάζουν την αφοσίωση αφορούν κατά κύριο λόγο το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι προσδοκίες των εργαζομένων, η στάση που αναμένεται να έχει η επιχείρηση απέναντι στους υπαλλήλους της, η δικαιοσύνη στις προσλήψεις, στις προαγωγές και στις αμοιβές, το στυλ ηγεσίας καθώς επίσης και οι επιρροές από την ομάδα εργασίας.

Αναφορικά με την αφοσίωση, υπάρχουν τρεις βασικές προσεγγίσεις: συμπεριφοριακή, δεοντολογική και υπολογιστική αφοσίωση. Ο πιο διαδεδομένος τρόπος να εξεταστεί η έννοια της αφοσίωσης είναι μέσα από τις στάσεις και τα συναισθήματα των ατόμων απέναντι στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται (Legge, 1995b). Σύμφωνα με τους Porter et al. (1974) και Mowday et al. (1982), η συμπεριφοριακή αφοσίωση αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία: αναγνώριση, συμμετοχή και loyalty. Τα παραπάνω στοιχεία μεταφράζονται σε κατανόηση, ισχυρή πίστη και αποδοχή των στόχων και αξιών του οργανισμού, προθυμία για καταβολή σημαντικής προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων καθώς επίσης και προσπάθεια για την υπέρβαση για το καλό της εταιρείας. Τέλος, συμπεριφοριακή αφοσίωση σημαίνει δυνατή θέληση παραμονής στους κόλπους της επιχείρησης (Guest, 1995, p. 113).

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν έχουν αποδείξει μία αρνητική σχέση μεταξύ της συμπεριφοριακής αφοσίωσης και του ποσοστού παραίτησης των υπαλλήλων (Allen and Meyer, 1990; Mowday et al., 1982). Ακόμα, η συμπεριφοριακή αφοσίωση συνδέεται θετικά με τον αριθμό παρουσιών στην εργασία και τη σκληρή δουλειά για το καλό της επιχείρησης. Λόγω των παραπάνω στοιχείων,

η συμπεριφοριακή αφοσίωση είναι και αυτή που προσπαθούν οι επιχειρήσεις να επιτύχουν μέσα από τις κατάλληλες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Η πιο δημοφιλής μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοριακής αφοσίωσης είναι το Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Αφοσίωσης που δημιουργήθηκε από τους Porter et al., το 1974. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί δεκαπέντε σημεία που μετρούνται με μία επταβάθμια κλίμακα Likert ώστε να μετρηθούν τρία συγκεκριμένα στοιχεία:

- Αναγνώριση, σχέση υπαλλήλων με τους στόχους και αξίες της επιχείρησης
- Ανάμειξη, συνεργασία των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας
- Πίστη, συναισθηματικό δέσιμο με την επιχείρηση, μία αίσθηση του «ανήκειν» και μία ανάγκη παραμονής στην εταιρεία.

Η ιδέα της δεοντολογικής αφοσίωσης αναπτύχθηκε κυρίως στις έρευνες των Wiener και Vardi (1980) και Wiener (1982). Οι ερευνητές αναφέρουν πως οι υπάλληλοι συνδέονται συναισθηματικά με μία επιχείρηση, όταν αυτή η συμπεριφορά θεωρείται πως είναι και η πρόβουσα. Ακριβώς λόγω αυτού του γεγονότος, η δεοντολογική αφοσίωση θεωρείται πως είναι μία υποχρέωση που νιώθουν υπάλληλοι. (Wiener, 1982, p. 421).

Η δεοντολογική αφοσίωση παρουσιάζεται μέσα από κάποιο μοντέλο υποκίνησης. Αναφέρεται στην αναγνώριση ως την αποδοχή των οργανωσιακών προσδοκιών και αξιών από το άτομο, γεγονός που επηρεάζει και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Έτσι, η αφοσίωση επηρεάζεται από το πόσο έντονα αισθάνεται ο υπάλληλος τις προσωπικές του υποχρεώσεις.

Ορισμένοι ερευνητές προτιμούν να ορίζουν την αφοσίωση σε όρους υπολογιστικούς. (Becker, 1960, Kanter, 1968) Αυτοί περιλαμβάνουν τον αριθμό των επενδύσεων που έχει κάνει ένα άτομο ως αποτέλεσμα της εργασίας του σε μία επιχείρηση και τα σχετικά κόστη που συνεπάγεται η φυγή τους από την εταιρεία, σε συνδυασμό με την αντιλαμβανόμενη διαθεσιμότητα άλλων θέσεων εργασίας. «Η ποιότητα των υπηρεσιών μειώνεται όταν οι υπάλληλοι δεν είναι πρόθυμοι ή δεν μπορούν να αποδώσουν στο απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας" (Zeithaml et al., 1990, p. 89). Η προθυμία παράδοσης υψηλής ποιότητας υπηρεσιών αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλλουν από μόνοι τους οι ίδιοι οι υπάλληλοι. Αυτό σημαίνει πως η προσπάθεια είναι ισχυρή και πολύ πιο δυνατή από αυτή που απαιτείται για να διατηρηθούν απλά στη θέση που εργάζονται. Κατά τη διάρκεια της επαφής με τους πελάτες, είναι ο βαθμός της προθυμίας αυτής που καθορίζει το επίπεδο της

παραδοτέας ποιότητας υπηρεσιών και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών. Έτσι, η προθυμία των υπαλλήλων να δεχτούν, να στηρίζουν τους στόχους της επιχείρησης και να συμπεριφερθούν με τέτοιο τρόπο που να προωθούν την επιτυχία των στόχων αυτών καθορίζουν και το επίπεδο της τελικής ποιότητας των υπηρεσιών. Οι μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο με μακροπρόθεσμη αφοσίωση από την πλευρά των υπαλλήλων, καθώς είναι αδύνατο μία εταιρεία να έχει πιστούς πελάτες χωρίς να έχει πιστούς υπαλλήλους (Vilares et al., 2003). Κατά συνέπεια, η οργανωσιακή αφοσίωση των υπαλλήλων που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στο επίπεδο προσφερόμενης ποιότητας των υπηρεσιών.

Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει μία θετική σχέση μεταξύ της συμπεριφορικής αφοσίωσης και της ποιότητας των υπηρεσιών (Iverson et al., 1996). Έννοιες όπως η απόδοση της ποιότητας και η ικανότητα ικανοποίησης πελατών έχουν επίσης συνδεθεί με την έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης και έχουν εξεταστεί στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Παρόλο που οι αφοσιωμένοι πελάτες θεωρούνται πως δουλεύουν σκληρότερα για μία επιχείρηση από αυτούς με χαμηλό βαθμό αφοσίωσης (Zeithaml et al., 1990), οι έρευνες έχουν βγάλει αντικρουόμενα συμπεράσματα αναφορικά με τη σχέση της αφοσίωσης των υπαλλήλων και της απόδοσης. Μερικοί ερευνητές έχουν εντοπίσει θετική σχέση, άλλοι ουδέτερη, ενώ υπάρχουν και άλλοι που βρήκαν αρνητική σχέση. Αρκετές έρευνες έχουν αποδείξει πως είναι αδύνατο για μία επιχείρηση να διατηρήσει έναν ικανοποιημένο και πιστό πελάτη, εάν δεν έχει υπαλλήλους πιστούς και ικανοποιημένους..

Η σχέση μεταξύ των αντιδράσεων των πελατών και των υπαλλήλων έχει επίσης εξεταστεί από τους Heskett et al. (1997) μέσα σε ένα μοντέλο που ονομάστηκε αλυσίδα κέρδους πελατών-υπαλλήλων. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, τα στοιχεία της αλυσίδας είναι αλληλοεξαρτώμενα, πολύπλοκα ενώ η ένταση των επιπτώσεών τους ποικίλει ανάλογα με τον κλάδο, το τμήμα της αγοράς και την οργανωσιακή λειτουργία. Οι βασικοί σύνδεσμοι που υπάρχουν στο μοντέλο είναι:

- Οι μεταβλητές των υπαλλήλων όπως η ικανοποίηση, αφοσίωση και πίστη επηρεάζουν την αντίληψη της αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών από τους πελάτες, και κατ' επέκταση το βαθμό ικανοποίησής τους.
- Η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζει το βαθμό προσήλωσής τους.
- Τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης εξαρτώνται κατά πολύ από το βαθμό προσήλωσης των πελατών.

Η αντιλαμβανόμενη αφοσίωση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες εκλαμβάνονται την αφοσίωση των υπαλλήλων. Είναι σε όλους γνωστό πως η επιχειρηματική επιτυχία απαιτεί κάτι περισσότερο από ικανοποιημένους και πιστούς υπαλλήλους. Απαιτεί το είδος εκείνο των υπαλλήλων που είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν με κάθε τρόπο τον οργανισμό, να είναι προσανατολισμένοι στην εύρεση τρόπων επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η αφοσίωση των υπαλλήλων σημαίνει συνεχή προσπάθεια για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών, επένδυση χρόνου και προσπάθειας στη δουλειά καθώς επίσης και τη θέληση να διαδίδουν τα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης.

Παρόλο που οι λέξεις αφοσίωση και πίστη είναι αρκετά ίδιες, μέσα στην επιχείρηση και αναφορικά με τους υπαλλήλους έχουν διαφορετικές επιπτώσεις. Ακόμα, η αντίληψη των πελατών για την αφοσίωση και την πίστη των υπαλλήλων μπορεί να διαφέρει σε ορισμένες επιχειρήσεις. Έρευνες έχουν αποδείξει πως οι αφοσιωμένοι πελάτες έχουν επίδραση στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα από την μεριά των πελατών, ενώ η πίστη των πελατών οδηγεί ουσιαστικά στη δημιουργία πιστών πελατών.

Οι Crosby et al. (1994) απέδειξαν πως μία αλλαγή στον τρόπο διοίκησης του προσωπικού έχει μεγαλύτερη επίδραση στην πίστη των υπαλλήλων παρά στην αφοσίωση. Απέδειξαν επίσης πως μία αλλαγή στην παρεχόμενη ποιότητα της εταιρείας ή στον τρόπο προσέγγισης των πελατών έχει μεγαλύτερη επίδραση στην αφοσίωση παρά στην πίστη των υπαλλήλων.

Ενώ η ικανοποίηση από το επάγγελμα έχει αναλυθεί κατά πολύ από τους διάφορους ερευνητές, λίγες έρευνες έχουν γίνει αναφορικά με τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής αφοσίωσης και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων στον εργασιακό τους χώρο. Πολλές ήταν οι έρευνες που εξέτασαν τη σχέση αυτή, θεωρώντας ως απλό αντίκτυπο το χαμηλό ποσοστό αποχωρήσεων των υπαλλήλων (Meyer et al., 1989). Η οργανωσιακή αφοσίωση αναφέρεται στο βαθμό τον οποίο το άτομο αναγνωρίζει τον εαυτό του και συμμετέχει μέσα στην εταιρεία στην οποία εργάζεται, χωρίς να έχει διάθεση να φύγει. Η οργανωσιακή αφοσίωση αναφέρεται στη στάση των ατόμων απέναντι στην επιχείρηση.

Ενώ τα περισσότερα στοιχεία για την οργανωσιακή αφοσίωση προέρχονται από το χώρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της ψυχολογίας, τα κύρια ευρήματα για τις αντιδράσεις των πελατών προέρχονται από την βιβλιογραφία του μάρκετινγκ. Οι αντιδράσεις των πελατών μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές (Allen

et al., 2001). Η βασική διάκριση που γίνεται στις αντιδράσεις αυτές είναι οι στάσεις και οι συμπεριφορές των πελατών. Η διάκριση αυτή βασίζεται κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι στα περισσότερα επιχειρηματικά μοντέλα οι στάσεις των πελατών είναι αυτές που καθορίζουν και τις συμπεριφορές τους. Οι αντιδράσεις σχετικές με τις στάσεις αναφέρονται στις υποκειμενικές αξιολογήσεις των πελατών αναφορικά με κάποιες πτυχές της επιχείρησης. Οι αντιδράσεις σχετικές με τη συμπεριφορά αναφέρονται στις ενέργειες που πραγματοποιούν οι πελάτες σχετικά με την επιχείρηση.

Αδιαμφισβήτητη η ικανοποίηση των πελατών είναι η βασική μεταβλητή που έχει εξεταστεί τόσο διεξοδικά στις διάφορες έρευνες που έχουν γίνει. Η κοινή αποδοχή είναι ότι η ικανοποίηση παριστάνει την αξιολόγηση του πελάτη για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία και ειδικότερα για το βαθμό όπου οι στόχοι και προσδοκίες τους έχουν ικανοποιηθεί (Bolton, 1991).

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών είναι ακόμα μία αντίδραση που έχει εξεταστεί από πολλούς ερευνητές. Όπως και η ικανοποίηση, η μεταβλητή αυτή δεν είναι σημαντική μόνο ως αποτέλεσμα αλλά συνδέεται και με άλλες αντιδράσεις των πελατών, και άρα μπορεί να έχει χρηματοοικονομικές επιπτώσεις στην εταιρεία. Οι αντιδράσεις αυτές αναφέρονται στην προθυμία των πελατών να συστήσουν την επιχείρηση σε κάποιους τρίτους και στο βαθμό διατήρησης των πελατών (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996) Ένας από τους πιο ολοκληρωμένους ορισμούς αναφορικά με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών έχει δοθεί από τους Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988), όπου θεωρείται πως είναι η συνολική υποκειμενική αξιολόγηση των πελατών αναφορικά με την παράδοση της υπηρεσίας από την πλευρά της επιχείρησης.

Μία ακόμα αντίδραση των πελατών που είναι εξίσου σημαντική είναι η αντιλαμβανόμενη αξία, η οποία αναφέρεται στη συνολική αξιολόγηση των πελατών σχετικά με αυτό που εισπράττουν και αυτό που καταβάλουν, τα κέρδη και τις θυσίες της ανταλλαγής που γίνεται. Η ποιότητα της υπηρεσίας θεωρείται ένας καθοριστικός παράγοντας της αξίας της υπηρεσίας και άρα τονίζεται ο ρόλος των υπαλλήλων, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την αντιλαμβανόμενη αξία. (Gale, 1994).

Τέλος, η ψυχολογική σχέση που αισθάνεται ένας πελάτης με μία επιχείρηση επηρεάζει κατά πολύ και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα. Οι Bhattacharya, Rao, and Glynn (1995), μετά από μία έρευνα που πραγματοποίησαν σε επίπεδο επιχείρησης, ανέφεραν την ιδέα της αναγνώρισης των πελατών μέσα σε ένα οργανισμό. Η

αναγνώριση αυτή αναφέρεται στο αίσθημα της συμμετοχής, του ότι είναι μέλη ή του ότι ανήκουν μέσα στην επιχείρηση. Η αναγνώριση είναι πιο ισχυρή σε εταιρείες που έχουν πελατοκεντρική στρατηγική ενώ συμβάλλει θετικά στη διατήρηση των πελατών.

Στις περισσότερες έρευνες μάρκετινγκ γίνεται μία ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών. Εδώ περιλαμβάνεται η επανάληψη αγοράς ίδιων προϊόντων και υπηρεσιών από την ίδια εταιρεία καθώς επίσης και η συνεχή αλλαγή αγοραστικών συνηθειών . Από τη στιγμή που πραγματοποιούνται επαναλαμβανόμενες αγορές, το γεγονός αυτό δείχνει πως οι πελάτες είναι πιστοί (Allen, 2001), πράγμα που σημαίνει πως οι πελάτες είναι αφοσιωμένοι και σκοπεύουν να διατηρήσουν τις αγοραστικές τους συνήθειες και στο μέλλον, παρόλο που μπορεί να συμβούν κάποια περιστασιακά γεγονότα ή προσπάθειες ανταγωνιστών που θα προσπαθούν να κερδίσουν τους πελάτες.

Οι πελάτες, εκτός από τις επαναλαμβανόμενες αγορές, μπορούν να αντιδράσουν και με τη μεταφορά σχολίων για την επιχείρηση, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σε τρίτους ανθρώπους. Η από στόμα σε στόμα διαφήμιση είναι μία βασική αντίδραση των πελατών, και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να τους έχουν ικανοποιημένους ώστε να υπάρχουν θετικά σχόλια και οι ίδιοι οι πελάτες να συμβάλλουν στην αύξηση της πελατειακής βάσης. Σύμφωνα με τον Bettencourt (1997) , οι αντιδράσεις – συμπεριφορές των πελατών είναι καθοριστικής σημασίας για τις υπηρεσίες συγκεκριμένα. Ειδικότερα, οι πελάτες μπορούν μέσα από τη στόμα με στόμα προώθηση της επιχείρησης σε άλλους, τη συνεργασία με τους υπαλλήλους όταν γίνεται η παράδοση της υπηρεσίας, τις προτάσεις για βελτίωση, την σωστή συμπεριφορά προς τους υπαλλήλους και την καταβολή κάποιας προσπάθειας ώστε να συνεργαστούν τελικά με κάποια εταιρεία να βελτιώσουν την παρεχόμενη ποιότητα και να βοηθήσουν την επιχείρηση να εξελιχθεί, προς όφελος όλων.

4.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος

Η ποιότητα στον κλάδο των υπηρεσιών απαρτίζεται τόσο από στατικές όσο και δυναμικές διαστάσεις. Η στατική διάσταση σχετίζεται με τις προσδοκίες των πελατών, οι οποίες μεταβάλλονται διαρκώς στο χώρο καθώς επιπρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες όπως γεύματα κατά την διάρκεια της πτήσης, εξυπηρέτηση μέσα στο δωμάτιο και άλλες γίνονται κανόνας και όχι εξαίρεση. Η δυναμική διάσταση της ποιότητας λαμβάνει χώρα κατά την παράδοση της υπηρεσίας και δίνει

δυνατότητες στον πελάτη να ικανοποιηθεί από επιπλέον προσπάθειες των υπαλλήλων (Day και Peters, 1994). Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η δυναμική ποιότητα δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί καθώς οι αυθόρμητες ενέργειες που σχετίζονται με αυτή δεν είναι δυνατό να προκαθοριστούν ενώ την ίδια στιγμή αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην ικανοποίηση των πελατών (Ingram et al., 1997).

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ξενοδοχείων αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα οξύμενο ανταγωνισμό ενώ οι προσδοκίες των πελατών έχουν αλλάξει κατά πολύ. Σήμερα, οι πελάτες αναζητούν εκείνη την επιχείρηση που ικανοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις προσδοκίες τους. Οι εταιρείες προσφέρουν νέα προϊόντα έτσι ώστε να τους ικανοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, με υψηλότερη ποιότητα ενώ είναι συνεχείς οι προσπάθειες δημιουργίας πιστών πελατών. Βασική μέριμνα της στρατηγικής των τουριστικών επιχειρήσεων είναι οι ίδιοι οι πελάτες και βρίσκονται στην κορυφή της οργανωσιακής πυραμίδας του τουριστικού κλάδου.

Η συμβολή των εργαζομένων στους νέους στόχους των οργανισμών τουρισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική και έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες που προσπαθούν να συνδέσουν τις αντιδράσεις υπαλλήλων με αυτές των πελατών. Η βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υπηρεσιών αναπτύσσεται διαρκώς και δίνει μεγάλη βάση στο σημαντικό ρόλο των υπαλλήλων για την εκτέλεση των προγραμμάτων μάρκετινγκ υπηρεσιών. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μία από τις σημαντικότερες έννοιες και μία προϋπόθεση για αποτελεσματικό μάρκετινγκ υπηρεσιών (Iverson et al., 1996). Ο στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η δημιουργία αφοσιωμένων εργαζομένων και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της εταιρείας και της ικανοποίησης των πελατών.

Στην περίπτωση της Σκωτίας έχει δημιουργηθεί ένας οργανισμός με ονομασία «Υπάλληλοι Τουρισμού» με στόχο την προώθηση του τουριστικού προϊόντος της περιοχής (Watson, Drummond, 2002). Το βασικό όραμα του οργανισμού είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών, επενδύοντας στους ανθρώπους που εργάζονται στον κλάδο του τουρισμού. Πριν από την ίδρυση του οργανισμού αυτού, στην Σκωτία δραστηριοποιούνταν μία εταιρεία με στόχο την εκπαίδευση των υπαλλήλων του τουριστικού κλάδου. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η αξιολόγηση των προγραμμάτων από την εταιρεία αυτή έδειξε ότι περισσότεροι από 60.000 υπάλληλοι του τουρισμού συμμετείχαν σε εκπαιδευτικές κινήσεις ενώ το 40% των επιχειρήσεων τουρισμού που έλαβαν μέρος σε τέτοια προγράμματα δήλωσαν πως η

συμβολή τους στην βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων της πρώτης γραμμής είχε σημαντικές θετικές επιπτώσεις. Οι επιπτώσεις αυτές σχετίζονται με την αλλαγή της στάσης των υπαλλήλων, την αύξηση του ενθουσιασμού και της ανάμειξης τους, ο χαμηλός βαθμός απουσιών καθώς και η μείωση της αποχώρησης των υπαλλήλων.

Ο κύριος ρόλος των «Υπαλλήλων Τουρισμού» είναι η προώθηση της ανάπτυξης της ηγεσίας και διοίκησης στο χώρο του τουρισμού, ώστε να γίνει κατανοητή από όλες τις επιχειρήσεις του τουρισμού η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη διαφοροποίησης και στην ικανοποίηση των πελατών. Για την επίτευξη του στόχου του, ο οργανισμός βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών σε θέματα που σχετίζονται με τις δεξιότητες των υπαλλήλων μέσα από την δημοσίευση των καλύτερων παραδειγμάτων, την δημοσίευση άρθρων και άλλων σχετικών πληροφοριών. Ακόμα, ο οργανισμός προσπαθεί να πείσει τις εταιρείες του τουρισμού να αντιληφθούν την δαπάνη σε βελτίωση των δεξιοτήτων και γνώσεων των υπαλλήλων τους ως μία επένδυση με υψηλή μάλιστα απόδοση.

Από το παράδειγμα της Σκωτίας, γίνεται φανερό πως ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι εξαιρετικά σημαντικός στον τουριστικό προϊόν. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που τελικά θα επηρεάσουν την τελική αντιλαμβανόμενη ποιότητα, καθώς αυτοί είναι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες κατά την παραγωγή και κατανάλωση της προσφερόμενης υπηρεσίας. Οι υπάλληλοι πρέπει να αισθάνονται αφοσιωμένοι, να είναι ενθουσιασμένοι για το έργο που εκτελούν ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πελάτες τους.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Paraskevas (2001) στον ξενοδοχειακό κλάδο και στους παράγοντες που επηρεάζουν την τελική προσφερόμενη ποιότητα σχετικών υπηρεσιών έδειξε πως παράγοντες εσωτερικής επικοινωνίας και εσωτερικής ποιότητας είναι αυτοί που στην ουσία επιδρούν στις αντιδράσεις των υπαλλήλων και άρα στον τρόπο αντιμετώπισης των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής εστιάζει το ενδιαφέρον του στους εσωτερικούς πελάτες των ξενοδοχείων, δηλαδή στους υπαλλήλους, λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτοί είναι τελικά που καθορίζουν την τελική αντιλαμβανόμενη ποιότητα. Τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα ήταν ότι η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων, η ασφάλεια που αισθάνονταν μέσα στα ξενοδοχεία καθώς και η στάση της διοίκησης προς νέες ιδέες και συμμετοχή των υπαλλήλων αποτελούν καθοριστικά στοιχεία της ποιότητας των υπηρεσιών στα ξενοδοχεία.

Ένας σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών είναι η συμμετοχή ασφάλεια. Αυτή ουσιαστικά αναφέρεται στην ασφάλεια που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η συμμετοχική ασφάλεια είναι ένας τύπος ψυχολογικής ασφάλειας, δηλαδή της αντίληψης που έχουν τα άτομα σχετικά με τις συνέπειες των διαπροσωπικών κινδύνων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Συνίσταται στις δεδομένες αντιλήψεις σχετικά με το πως οι άλλοι μέσα στην εταιρεία θα αντιδράσουν όταν κάποιος αποφασίσει να τοποθετηθεί, είτε ρωτώντας μίας ερώτηση, αναζητώντας επανατροφοδότησης, αναφέροντας ένα λάθος ή προτείνοντας μία νέα ιδέα. Σύμφωνα με τον Edmondson (1999) τα άτομα κάνουν κάποιους υπολογισμούς όταν πρόκειται να λάβουν μία σχετική απόφαση, αξιολογώντας τους διαπροσωπικούς κινδύνους σε κάθε δεδομένη συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει πως κάθε άτομο βασιζόμενο στις δικές του αντιλήψεις κρίνει υποκειμενικά τις αντιδράσεις των άλλων, όταν πρόκειται να εκφράσει με κάποιο τρόπο την άποψη του.

Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας έχει μελετηθεί σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή, όπου οι Schein και Bennis (1965) τόνισαν την ανάγκη δημιουργίας ψυχολογικής ασφάλειας για τα άτομα ώστε να αισθάνονται ασφαλή και ικανά να αλλάξουν. Πιο πρόσφατα, ο Schein (1985) ανέφερε ότι η ψυχολογική ασφάλεια επιτρέπει στα άτομα να ξεπεράσουν την ανασφάλειά τους ή την αγωνία τους, συναισθήματα που παρουσιάζονται όταν τα άτομα έρχονται αντιμέτωπα με πληροφορίες που είναι διαφορετικές από τις προσδοκίες και ελπίδες τους. Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε πως η ψυχολογική ή συμμετοχική ασφάλεια δεν σημαίνει απαραίτητα ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι φιλικό και ζεστό, όπου όλοι οι άνθρωποι είναι μεταξύ τους φίλοι και δεν υπάρχει πίεση ή προβλήματα. Η ομαδική ψυχολογική ασφάλεια διαφέρει κατά πολύ από την συνοχή της ομάδας, καθώς στην δεύτερη περίπτωση διακρίνεται μία έλλειψη διαπροσωπικών κινδύνων (Janis 1982).

Η συμμετοχική ασφάλεια περιγράφει ένα κλίμα το οποίο επικεντρώνεται στην παραγωγική συζήτηση που επιτρέπει την αποτροπή των προβλημάτων και την επίτευξη των κοινών στόχων, καθώς τα μέλη δεν επικεντρώνονται σε θέματα που αφορούν την προστασία του εαυτού τους ενώ ταυτόχρονα νιώθουν ασφαλή όταν εκφράζουν τις απόψεις.

Εξίσου σημαντικό κομμάτι στην συμμετοχική ασφάλεια είναι αυτό που σχετίζεται με την εμπιστοσύνη. Η σημασία της εμπιστοσύνης στις ομάδες έχει τονιστεί από πολλούς ερευνητές (Kramer 1999). Η εμπιστοσύνη ορίζεται ως η

προσδοκία ότι οι μελλοντικές ενέργειες των άλλων θα έχουν θετικό αντίκτυπο σε κάποιο άτομο, γεγονός που κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται ευάλωτοι σε αυτές τις ενέργειες (Mayer and Davis, 1995; Davis et al. 1995; Robinson 1996). Οι έννοιες της ψυχολογικής ασφάλειας και εμπιστοσύνης έχουν αρκετά κοινά καθώς και οι δύο περιγράφουν εσωτερικές καταστάσεις αντίληψης κινδύνου ή βαθμού που το άτομο είναι ευάλωτο, καθώς και οι δύο μειώνουν τις αρνητικές συνέπειες από διάφορες επιλογές ενώ μπορούν να οδηγήσουν σε θετικές επιπτώσεις για τις ομάδες εργασίας και τις επιχειρήσεις.

Αφαιρώντας τον φόβο του να μιλήσει ένα μέλος μία ομάδας συντελεί σημαντικά στην προώθηση της καινοτομίας, καθώς ελευθερώνει τους ανθρώπους από την παράθεση διαφόρων ιδεών τους. Κατά αυτό τον τρόπο η συμμετοχική ασφάλεια θεωρείται πολύ σημαντική στην απόδοση μίας ομάδας και χαρακτηρίζει το κλίμα που επικρατεί μέσα στην ομάδα. Για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων, τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να αισθάνονται ελεύθερα να εκφράζουν τις απόψεις τους, χωρίς να φοβούνται τις αντιδράσεις των άλλων μελών. Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία μίας ομάδας.

Οι ομάδες μέσα σε μία επιχείρηση θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ένα ξεκάθαρο όραμα με συγκεκριμένους στόχους, γεγονός που προωθεί την αποδοτικότητα της ομάδας. Η ύπαρξη ενός κοινού οράματος υποκινεί τα μέλη της ομάδας καθώς δημιουργείται ένα κλίμα θετικής πίεσης ή άγχους. Το όραμα θα πρέπει να μεταφράζεται σε στόχους που έχουν δύο κύρια χαρακτηριστικά. Αρχικά οι στόχοι θα πρέπει να έχουν νόημα, ή με άλλα λόγια η επίτευξή τους να βοηθά την ομάδα ή την επιχείρηση να δημιουργήσει μία ανώτερη αξία. Ακόμα, οι στόχοι θα πρέπει να δημιουργούν προκλήσεις δηλαδή να υπάρχει και κάποια ανασφάλεια, σε μικρό βαθμό, σχετικά με το αν μπορούν να επιτευχθούν ή όχι γιατί το αντίθετο, δηλαδή το να νιώθουν τα μέλη μίας ομάδας ότι οι στόχοι είναι εύκολα εφικτοί, οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα καθώς χάνεται το ενδιαφέρον για βελτίωση της απόδοσης (Csikszentmihalyi 1994; Locke 2001).

Συμπεράσματα

Ο κλάδος των ξενοδοχείων αποτελεί ένα πολύ δυναμικό κλάδο της χώρας μας. Ο ελληνικός τουρισμός βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την πορεία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αυτό που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια είναι μία σχετική μείωση του τουρισμού προς την Ελλάδα, γεγονός που δημιουργεί έντονες ανησυχίες. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αφορούν τόσο το εξωτερικό περιβάλλον όσο και το εσωτερικό. Λόγω της έντασης του ανταγωνισμού την τελευταία δεκαετία, η χώρα μας με τις υπάρχουσες παρεχόμενες υπηρεσίες είτε ως ποικιλία είτε ως ποιότητα δεν είναι δυνατόν να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Ταυτόχρονα, σημαντικές αλλαγές απαιτούνται στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού και λήψη στρατηγικών αποφάσεων σχετικών με το μάρκετινγκ. Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι αυτή που θα δώσει νέα ώθηση στον κλάδο, αλλά απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις και πολύ προσεκτικές ενέργειες.

Η ποιότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί μία ιδιαίτερα περίπλοκη έννοια, καθώς εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό στους ίδιους τους υπαλλήλους. Ενώ στην περίπτωση των προϊόντων, η παρεχόμενη ποιότητα είναι ξεκάθαρη λόγω της ύπαρξης τεχνικών προδιαγραφών και ο ρόλος των υπαλλήλων περιορίζεται στην άρτια εκτέλεση της παραγωγικής διαδικασίας, στον τουριστικό κλάδο η κατάσταση διαφέρει σημαντικά. Λαμβάνοντας υπόψη τα μοντέλα μέτρησης παρεχόμενης ποιότητας στις υπηρεσίες, η παρούσα πτυχιακή εργασία κατέληξε στο συμπέρασμα πως ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της παρεχόμενης ποιότητας και το σημαντικότερο. Η κρίση του πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα σε μία υπηρεσία, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της, εξαρτάται από την επαφή που θα έχει με τους ίδιους τους υπαλλήλους.

Το συμπέρασμα αυτό έχει σημαντικές επιδράσεις στην στρατηγική διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων των τουριστικών μονάδων. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη που στοχεύουν σε υψηλή παρεχόμενη ποιότητα θα πρέπει να μελετήσουν προσεκτικά τα ιδιαίτερα γνωρίσματα των υπαλλήλων τους και να προσπαθήσουν να τους υποκινήσουν με αποτελεσματικότητα για την επίτευξη υψηλής πελατειακής ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, το ενδιαφέρον θα πρέπει να εστιάζεται στον

εσωτερικό πελάτη, ο οποίος θα πρέπει να εκπαιδευτεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις και προσδοκίες των εξωτερικών πελατών.

Η έννοια της ασφάλειας των εργαζομένων σχετικά με την συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων αλλά και της σημασίας του ρόλου τους στο σύνολο της εταιρείας είναι ιδιαίτερα σημαντικές έννοιες για τον τουριστικό κλάδο. Λαμβάνοντας υπόψη τον εποχιακό χαρακτήρα μεγάλου αριθμού εργαζομένων στον κλάδο, γίνεται αντιληπτό πως είναι ιδιαίτερα περίπλοκη η διαδικασία της υποκίνησης των εσωτερικών πελατών. Οι τουριστικές μονάδες, εάν επιθυμούν την επίτευξη διαφοροποίησης μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, θα πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζουν στους εσωτερικούς πελάτες ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.

Η διοίκηση θα πρέπει να είναι συμμετοχική ώστε να ενδυναμώνεται ο ρόλος των υπαλλήλων και να δημιουργούνται στενοί δεσμοί με την τουριστική μονάδα. Οι εσωτερικοί πελάτες ικανοποιούνται και άρα αποδίδουν τα μέγιστα όταν αισθάνονται αφοσιωμένοι σε μία επιχείρηση. Η αφοσίωση όμως είναι απόρροια συμμετοχικής διοίκησης και παροχής ολοκληρωμένων κινήτρων στους υπαλλήλους.

Βιβλιογραφία

- Allen N.J., Grissaffe D.B., 2001, "Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages", *Human Resource Management Review*, 11(3), σελ. 209-236
- Allen, N., Meyer, J., 1990, "*The measurement of antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation*", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, E., Weitz, B., 1989, "*Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads*", *Marketing Science*, 4, 4, 310-23.
- Babakus, E, Boller, G.W, 1992, "*An empirical assessment of the SERVQUAL scale*", *Journal of Business Research*, 24, 253-68.
- Becker, H., 1960, "*Notes on the concept of commitment*", *American Journal of Sociology*, 32-40.
- Becker, H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40
- Bell, C.R., Zemke, R., 1989, "*Coaching for distinctive service*", *Management Review*, 78, 5, 27-30.
- Berry, L.L., Parasuraman, A., 1991, *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York, NY.
- Bettencourt, L.A., 1997. Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing* 73, pp. 383–406.
- Bhattacharya, C.B., Rao, H. and Glynn, M.A., 1995. Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing* 59, pp. 46–57
- Bolton, R.N. and Drew, J.H., 1991. A multistage model of customers assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research* 17, pp. 375–384
- Bolton, R.N. and Drew, J.H., 1992. Mitigating the effect of service encounters. *Marketing Letters* 3, pp. 57–70
- Booms, B.H. and Bitner, M.J., (1981), "Marketing strategies and organization structures for service firms", Donnelly, J.H., George, W.R., *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, 47-51.
- Brensinger, R.P., Lambert, D.M, 1990, "*Can the SERVQUAL scale be generalized to business-to-business services?*", *Knowledge Development in Marketing*, AMA's Summer Educators' Conference Proceedings, American Marketing Association, Chicago, IL, 289.
- Brunner, G.C. II, (1989), "The marketing mix: time for reconceptualization", *Journal of Marketing Education*, 11, Summer, 72-7.
- Burgers, A., de Ruyter, K., Keen, C., Streukens, S., 2000, "*Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: a scale-development study*", *International Journal of Service Industry Management*, 11, 2, 142-61.
- Butler, M., 1990, "*Quality leadership equals quality service*", *Bureaucrat*, 19, 2, 44-6.
- Carman, J.M., 1990, "*Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions*", *Journal of Retailing*, 66, 33-55.
- Caruana, A., Ramaseshan, B. and Ewing, M.T. (1997), "Does a market orientation affect organisational commitment?", In: Harrison, J. and Nicholls, M.D. (Eds.), *Innovation-New Products, Processes and Techniques, Part II*, pp.815-7, Decision Sciences Institute, Fourth International Meeting, Sydney, 20-23 July

- Chenet, P., Tynan, C., Money, A., 2000, "*The service performance gap: testing the redeveloped causal model*", *European Journal of Marketing*, 34, 3/4, 472-95.
- Cooper, C.L., Argyris, C. (1998). *Encyclopedia of Management*. Oxford: Blackwell Business.
- Cowell, D. (1989), *The Marketing of Services*, Heinemann, London.
- Crompton, J.L, MacKay, K.J, 1989, "*Users' perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs*", *Leisure Sciences*, 11, 367-75.
- Cronin Jr, J.J., Taylor, S.A, 1992, "*Measuring service quality: a reexamination and extension*", *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Crosby, L.A., Evans, K.R., Cowles, D., 1990, "*Relationship quality in services selling: an interpersonal influences perspective*", *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- Crosby, P.B., (1979) *Quality is Free*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Crosby, P.B., (1984) *Quality Without Tears*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Deming, W.E., (1986) *Out of Crisis*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology
- Edvardsson, B. and Olsson, J., (1996), "*Key concepts in new service development*", *Service Industries Journal*, 16, 2, 140-64.
- Ellis, B. and Mosher, J., (1993), "*Six Ps for four characteristics: a complete positioning strategy for the professional services firm - CPAs*", *Journal of Professional Services Marketing*, 9, 1, 129-45.
- Feigenbaum, A.V., (1991) *Total Quality Control*, 3rd edition, New York: McGraw-Hill
- Gale, B.T., 1994. *Managing customer value: creating quality and service that customers can see*, Free Press, New York.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B., 1995, "*An investigation into the joint effects of trust and interdependence on relationship commitment*", *EMAC Proceedings*, Paris, 351-71.
- Griffin, R.W., Bateman, T.S., 1986, "*Job satisfaction and organizational commitment*", Cooper, C.L., Robertson, I., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley, Chichester.
- Guest, D., 1987, "*Human resource management and industrial relations*", *Journal of Management Studies*, 24, 5, 503-21.
- Guest, D., 1995, "*Human resource management, trade unions and industrial relations*", Storey, J., *Human Resource Management: Still Marching on or Marching out?*, Human Resource Management: A Critical Test, Routledge, London.
- Guest, D., 1998, "*Beyond HRM: commitment and the contract culture*", Sparrow, P., Marchington, M., *Human Resource Management: The New Agenda*, Financial Times Publishing, London.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A., 1997. *The service profit chain*, Free Press, New York.
- Iles, P., Mabey, C., Robertson, I., 1990, "*HRM practices and employee commitment: possibilities, pitfalls and paradoxes*", *British Journal of Management*, 1, 147-57.
- Ishikawa, K., (1985) *What is Total Quality Control?-The Japanese Way*, London: Prentice Hall
- Iverson D.R., McLead C.S., Erwin P.J., 1996, "The role of employee commitment and trust in service relationships", *Marketing Intelligence and Planning*, 14(3), σελ. 36-44

- Johne A. and Storey C., (1998), "New service development: a review of the literature and annotated bibliography", *European Journal of Marketing*, 32 (3/4), σελ. 184-251
- Johnson, L.L., Dotson, M.J, Dunlap, B.J, *Journal of Real Estate Research*, 3, 21-36.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., Rosenthal, R.A., 1964, *Occupational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*, Wiley, New York, NY.
- Kanter, R., 1968, "*Commitment and social organisation: a study of commitment mechanisms in utopian communities*", *American Sociological Review*, 33, 4, 499-517.
- Kho, S., (1995) *TQM An integrated Approach*,
- Kotler, P., (1976), *Marketing Management*, 3rd, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 60.
- Kumar, N., Scheer, L.K., EM Steenkamp, J.-B., , 1993, *Powerful Suppliers, Vulnerable Resellers and the Effects of Supplier Fairness: A Cross-National Study*, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, University Park.
- Legge, K., 1995, "*HRM: rhetoric, reality and hidden agendas*", Storey, *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London.
- Levitt, T., (1981), "Marketing intangible products and product intangibles", *Harvard Business Review*, 59, May/June, 94-102.
- Lewis, B.R., 1989, "*Customer care in service organisations*", *Marketing Intelligence & Planning*, 7, 5/6, 18-22.
- Malhotta N., Mukhurge A., 2004, "The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centres", *Journal of Services Marketing*, 18 (3), σελ. 162-174
- Mattson, J., 1994, "*Improving service quality in person-to-person encounters*", *The Service Industries Journal*, 14, 1, 45-61.
- Merriam, S. 1988, *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Meyer, J.P. (1997), "Organisational commitment", *International Review of Industrial Psychology*, 12, pp.175-227
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualisation of organisational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 1, pp.61-89
- Moorman, C., Deshpande, R., Zaltman, G., 1992, "*Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organisations*", *Journal of Marketing Research*, 29, 314-29.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994, "*The commitment-trust theory of relationship marketing*", *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994, "*The commitment-trust theory of relationship marketing*", *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
- Morris, T., Lydka, H., O'Creevy, F., 1993, "*Can commitment be managed?*", *Human Resource Management Journal*, 3, 3, 21-42.
- Morrow, P.C., 1983, "*Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment*", *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L., 1982, *Employee-organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, London.

- Mukherjee A., Nath P., 2003, "A model of trust in online marketing banking", The International Journal of Bank Marketing, 21 (1), σελ., 5-15
- Parasuraman, A, Berry, L.L, Zeithaml, V.A., 1991, "*Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*", Journal of Retailing, 67, 420-50.
- Parasuraman, A, Zeithaml, V.A, Berry, L.L., 1988, "*SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*", Journal of Retailing, 64 , 12-40.
- Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V., 1990, "*An empirical test of the extended gaps model of service quality*", Marketing Science Institute, 90-122.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., 1988, "*SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*", Journal of Retailing, 64, 1, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., 1985, "*A conceptual model of service quality and its implications for future research*", Journal of Marketing, 49, 41-50.
- Piercy, N. and Morgan, N., (1991), "Internal marketing - the missing half of the marketing programme", Long Range Planning, 24, 2, 82-93.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P., 1974, "*Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*", Journal of Applied Psychology, 59, 603-9.
- Price, J.L., Mueller, C.W., 1986, Absenteeism and Turnover of Hospital Employees, 5 *Monographs in Organisational Behaviours and Industrial Relations*.
- Rafiq M. and Ahmed P.K., (1995), "Using the 7Ps as a generic marketing mix, an exploratory survey of UK and European marketing academics", Marketing Intelligence & Planning 13 (9), σελ. 4-15
- Redman T. and Mathews B.P., (1998)"Service quality and human resource management, A review and research agenda", Personnel Review, 27(1), σελ. 57-77
- Renaghan, L.P., (1981), "A new marketing mix for the hospitality industry", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August, 31-5.
- Rousseau, D.M., Wade-Benzoni, KA., 1994, "*Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created*", Human Resource Management, 33, 3, 463-89.
- Saunders M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A., (2003) Research Methods for Business Students, London, Pitman Publishing
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A., (2000) *Research Methods for Business Students* (2nd edn) Essex, Financial Times Prentice Hall,
- Schneider, B. and Bowen, D.E., (1984), "New service design, development and implementation and the employee", George, W.R., Marshall, C.E., Developing New Services, American Marketing Association, Chicago, IL, 82-101.
- Shepherd J.L., Mathews, 2000, "Employee commitment: academics vs practitioner perspectives", Employee Relations, 22(6), σελ. 555-575
- Taguchi, G., (1986) Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes, White Plains, NY: Kraus International, UNIPUB (Asian Productivity Organization)
- Tenner, A.T., Detoro, I.J. (1995) Total Quality Management , Addison-Wesley Publishing Company
- Thornhill A., Lewis P., Saunders Mark , 1996, "The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education", Quality Assurance in Education, 4(1), σελ. 12-20

- Vilares M.J., Coelho P.S., 2003, "The employee customer satisfaction chain in the ECSI model", *European Journal of Marketing*, 37 (11/12), σελ. 1703-1722
- Webster, C, 1989, "Can consumers be segmented on the basis of their service quality expectations?", *Journal of Services Marketing*, 3, 35-53.
- Wetzels M., Ruyter Ko de, Birgeleu M., 1998, "Marketing service relationships: the role of commitment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4/5), σελ. 406-423
- Wiener, Y., 1982, "Commitment in organisations: a normative view", *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-28.
- Wiener, Y., Vardi, Y., 1980, "Relationships between job organisation and career commitments and work outcomes - an integrative approach", *Organisational Behaviour and Human Performance*, 26, 81-96.
- Woodside, A.G., Frey, L.L, Daly, R.T, 1989, "Linking service quality, customer satisfaction, and behavioral intention", *Journal of Health Care Marketing*, 9, 5-17.
- www.istoselides.gr , Οι νέες προοπτικές του ελληνικού τουρισμού και η συμβολή του EOT,
- www.papathanasiou.gr
- Zeithaml, V.A, (1981), "How consumer evaluation processes differ between goods and services", Donnelly, J, George, W, *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, 186-90.
- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. , (1996), *Services Marketing*, The McGraw-Hill Companies Inc, New York, NY.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L., 1990. *Delivering service quality*, Free Press, New York.
- Zhang, Z. (1991) *Developing a TQM , Quality Management Method Model*, Faculty of Management and Organization University of Groningen.
- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (2002), *Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός*, Τεύχος 14, Νοέμβριος 2002
- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (2002β), *Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού τομέα*, Δελτίου Τύπου, 20 Φεβρουαρίου 2002
- Λογοθέτης, Ν. (1992) *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Tqm Hellas, Interbooks