

ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ:

«ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΜΕ ΚΥΡΙΑ ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

1. Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία, πραγματοποιείται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Κύριος στόχος της εργασίας είναι να γίνει μια προσπάθεια να συγκεντρωθούν όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την πραγματοποίηση ποιοτικής εξυπηρέτησης και παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες μιας ξενοδοχειακής μονάδας μέσα από ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) αποτελώντας χρήσιμο βοήθημα για τους απασχολούμενους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είτε είναι ιδιοκτήτες, είτε στελέχη.

Το ερέθισμα για την εκπόνηση αυτής της εργασίας αποτέλεσε η διαπίστωση ότι τα κυριότερα προβλήματα από την παραγωγή και παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, δεν είναι εύκολο να καθοριστούν και παρακολουθηθούν ακριβώς, αλλά σίγουρα είναι πολλά σε πλήθος και πρέπει να διερευνηθούν οι αιτίες που τα προκαλούν καθώς και να προταθούν διοικητικές πρακτικές για την αντιμετώπισή τους.

Η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε ήταν η θεωρητική ανάπτυξη της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και στην συνέχεια η σε βάθος περιγραφή της κατάστασης, των χαρακτηριστικών, των μεθόδων, των τεχνικών, των προσανατολισμών, της στρατηγικής, της πρακτικής στην ξενοδοχειακή μονάδα ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ. Η μελέτη περιπτώσεως στηρίχτηκε σε βάθος συνεντεύξεις με στελέχη και προσωπικό της εταιρείας.

Από την μελέτη περιπτώσεως διαπιστώθηκε ότι το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών της ξενοδοχειακής μονάδας μέσα από την εφαρμογή προγράμματος ολικής ποιότητας είναι αρκετά υψηλό και φάνηκε να επηρεάζεται τόσο από την τεχνική υποδομή του ξενοδοχείου και τις δραστηριότητες του, όσο και από την συμβολή των ίδιων των εργαζόμενων στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη τα κέρδη της εταιρείας και το ποσοστό «πιστών πελατών» της ξενοδοχειακής μονάδας καθώς και το γεγονός ότι προβάλλει βελτιωμένη εικόνα προς τους πελάτες της (tour operator, τουρίστες) και το προσωπικό της, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η εφαρμογή ενός προγράμματος ολικής ποιότητας είναι συμφέρουσα για την εταιρεία.

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	I
Ευρετήριο Πινάκων.....	II
Ευρετήριο Διαγραμμάτων / Σχημάτων.....	III
Ευρετήριο Παραρτημάτων.....	IV
Πρόλογος	V

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ **1**

1.1	Εισαγωγή	1
1.2	Διερεύνηση Βιβλιογραφίας	1
1.3	Αντικείμενο της εργασίας	3
1.4	Σκοπός της Εργασίας	4
1.5	Η ανάπτυξη του Διεθνούς Τουρισμού και οι τάσεις του. Ελληνική πραγματικότητα.....	5
1.6	Τι είναι η Ξενοδοχειακή Βιομηχανία; Ποια η σχέση της με την ποιότητα; Σύνδεση Έρευνας με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ **9**

2.1	Πελάτης, η ψυχολογία του και η ξενοδοχειακή μονάδα	9
2.2	Περιεχόμενο της έννοιας υπηρεσίας	11
2.3	Καθορισμός της ποιότητας υπηρεσιών	12
2.4	Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές μονάδες	14
2.5	Κόστος χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτησης στην ξενοδοχειακή βιομηχανία	16
2.6	Πως θα διαμορφωθεί το κατάλληλο κλίμα για τον προσανατολισμό της ξενοδοχειακής μονάδας στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ. **20**

3.1	Βαθμός ικανοποίησης πελατών	20
3.2	Παράγοντες που συμβάλλουν στην διαμόρφωση των προσδοκιών του πελάτη για την ποιότητα της εξυπηρέτησης	21
3.3	Κουλτούρα πελάτη	24
3.4	Κατηγοριοποίηση πελατών	26
3.5	Διαστάσεις ποιότητας παρεχόμενης εξυπηρέτησης	27
3.6	Ανάλυση προσδοκιών πελάτη	28

3.7	Μοντέλο του Kano	31
3.8	Ικανοποίηση και πίστη πελατών	33
3.9	Γιατί οι πιστοί πελάτες είναι τόσο σημαντικοί	36
3.10	Ανάπτυξη και κατοχύρωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών μονάδων	39
3.11	Σχέση ποιότητας και τιμής	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ **44**

4.1	Κατανόηση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα	44
4.2	Ο ρόλος της Διοίκησης	46
	4.2.1 Ηγεσία	48
4.3	Εισαγωγή αλλαγών στο χώρο εργασίας	49
4.4	Το προσωπικό σαν εσωτερικός πελάτης	51
4.5	Στρατηγική για την ικανοποίηση εσωτερικών πελατών	52
4.6	Επιλογή και διαμόρφωση στρατηγικής και πολιτικής ποιότητας της ξενοδοχειακής μονάδας	57
4.7	Καθορισμός στόχων ποιότητας	59
4.8	Δημιουργία αυτοδιοικούμενων ομάδων	59
4.9	Σύστημα επιλογής προσωπικού ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	61
4.10	Ενημερωτικό πρόγραμμα εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων	62
4.11	Ενδυνάμωση και παρακίνηση προσωπικού	63
4.12	Αναγνώριση και επιβράβευση εργαζόμενων	65
4.13	Στρατηγική κινήτρων για συνεχή βελτίωση της ποιότητας	66
4.14	Η επικοινωνία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	68
	4.14.1 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας	68
	4.14.2 Στρατηγική επικοινωνίας για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας	69
	4.14.3 Μέσα επικοινωνίας με τους εργαζόμενους	71
4.15	Οικοδόμηση αποδοτικών σχέσεων	72
4.16	Ποιοτική εξυπηρέτηση και εκπαίδευση	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ **77**

5.1	Στρατηγική για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας και αξιολόγησης της παρεχόμενης εξυπηρέτησης ..	77
5.2	Μέθοδοι εξαγωγής πληροφοριών για τη στάση και τις απόψεις των πελατών	78
5.3	Επένδυση στα παράπονα των πελατών	80
5.4	Διαδικασία μέτρησης ικανοποίησης των πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας	81

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΙΝΟΣ
ΜΑΡΕ 84**

6.1	Παρουσίαση της ξενοδοχειακής μονάδας	84
6.2	Οικονομικά Στοιχεία	85
6.3	Ο δρόμος για την ολική ποιότητα	86
6.4	Πελάτες ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ και τρόπος κατηγοριοποίησης τους	88
6.5	Ευθύνη της διοίκησης	90
	6.5.1 Ενεργός συμμετοχή και υποστήριξη από τη Διοίκηση	91
	6.5.1.1. Επιτροπή Ποιότητας	92
	6.5.1.2. Οργάνωση για την ποιότητα	92
	6.5.1.3. Εκπρόσωπος της Διοίκησης	94
	6.5.2 Πολιτική της Εταιρείας	95
	6.5.3 Ανασκόπηση δραστηριοτήτων ξενοδοχειακής μονάδας	96
	6.5.4 Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων	98
6.6	Σημαντικές επενδύσεις στην τεχνική υποδομή του ξενοδοχείου ...	99
	6.6.1 Η ταυτότητα του ξενοδοχείου	99
	6.6.2 Σημασία στη λεπτομέρεια και στην πολυτέλεια	99
	6.6.2.1. Το concept	99
	6.6.2.2. Lobby	100
	6.6.2.3. Φιλοξενία	100
	6.6.2.4. Χώροι αναψυχής	100
	6.6.2.5. Ψυχαγωγικό Πρόγραμμα	101
	6.6.2.6. Ο εξωτερικός χώρος	101
	6.6.2.7. Μπαρ – εστιατόρια	102
	6.6.3 Υποδοχή και ποιοτική εξυπηρέτηση	104
	6.6.3.1. Υποδοχή	104
	6.6.3.2. Κρατήσεις και διάθεση δωματίων	108
	6.6.3.3. Reception	110
	6.6.3.4. Τηλεφωνείο	111
	6.6.4 Καθαριότητα Δωματίων Κοινόχρηστων χώρων	111
	6.6.5 Προμήθειες	113
	6.6.6 Συντήρηση/ Έλεγχος Εξοπλισμού και Εγκαταστάσεων	114
	6.6.7 Ασφάλεια – Υγιεινή	116
	6.6.7.1. Ασφάλεια – Υγιεινή Πρώτες Βοήθειες	116
	6.6.7.2. Ασφάλεια – Υγιεινή Πυροπροστασία	117
6.7	Σημαντικές Επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό	117
	6.7.1 Επιλογή υποψηφίων	118
	6.7.2 Εισαγωγή και τοποθέτηση νέου Υπαλλήλου	119
	6.7.3 Εκπαίδευση προσωπικού	120
	6.7.3.1. Είδη Εκπαιδεύσεων	121
	6.7.3.2. Διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού	123
	6.7.4 Σεμινάρια καλής Εξυπηρέτησης	124
	6.7.5 Οδηγίες εργασίας	125
	6.7.6 Αναγνώριση και επιβράβευση εργαζόμενων	126
	6.7.7 Πρόσθετες παροχές	127
6.8	Η γνώμη των πελατών, το πρώτο βήμα για την ικανοποίησή τους	128
	6.8.1 Μέτρηση ικανοποίησης πελατών	129
	6.8.2 Διαχείριση παραπόνων	130

6.8.2.1. Συλλογή, καταγραφή, αξιολόγηση και αξιοποίηση παραπόνων	130
6.8.2.2. Αντιμετώπιση Παραπόνων	131
6.8.3 Εξυπηρέτηση πελατών μετά την παροχή των ξενοδοχειακών αγαθών	133
6.9 Εκτίμηση ωφελειών από την εφαρμογή του Προγράμματος Ολικής Ποιότητας	134

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ **139**

7.1 Γενικά Συμπεράσματα	139
7.2 Συμπεράσματα από την μελέτη περιπτώσεως στο Ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ	143
7.3 Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα	150

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	152
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	162

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες στην Κα. Λ. Νικολάου – Σμοκοβίτη επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας εργασίας, για την πολύτιμη καθοδήγηση και τις καίριες υποδείξεις της που συνέβαλλαν τα μέγιστα στην περάτωση της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλα τα Στελέχη και το προσωπικό του Ξενοδοχείου MINOS MAPE, και ιδιαίτερα την Κα. Β. Λιχνού, Υπεύθυνη Ποιότητας για την προθυμία και την ευγένεια τους που μου προσέφεραν πολύτιμα στοιχεία για την διεξαγωγή αυτής της έρευνας.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα στελέχη της Εταιρείας Q-Plan A.E., και ιδιαίτερα τον Κο. Δ. Αραπατσάκο για όλες τις διευκολύνσεις που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια διεξαγωγής της εργασίας αυτής.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ ανήκει στα μέλη της οικογένειάς μου, χωρίς τη συμπαράσταση και στήριξη των οποίων δεν θα ήταν δυνατή η επίτευξη αυτού του στόχου.

Γατσά Αρετή

Ευρετήριο Πινάκων		Σελίδα
Πίνακας 1:	Συχνότητα των πηγών παραπόνων και ικανοποίησης πελατών	81
Πίνακας 2:	Οικονομικά στοιχεία ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ για τα έτη 1999-2001	85
Πίνακας 3:	Ψυχαγωγικά Προγράμματα ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ	101
Πίνακας 4:	Δαπάνες σε εκπαιδευτικά προγράμματα	121
Πίνακας 5:	Διετή πρόγραμμα εκπαίδευσης ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ	122-123

Ευρετήριο Διαγραμμάτων / Σχημάτων		Σελίδα
Σχήμα 2.1.:	Παράγοντες που διαμορφώνουν την ποιότητα υπηρεσιών	13
Σχήμα 2.2.:	Βασικά στοιχεία συστήματος παροχής υπηρεσιών	17
Σχήμα 3.1.:	Παράγοντες διαμόρφωσης προσδοκιών πελατών	21
Σχήμα 3.2.:	Κουλτούρα Τουρίστα	25
Σχήμα 3.3.:	Αποδεκτό και επιθυμητό επίπεδο προσδοκιών για ποιότητα εξυπηρέτησης	29
Σχήμα 3.4.:	Τα τρία επίπεδα ποιότητας του Kano	33
Σχήμα 3.5.:	Σχέση μεταξύ ικανοποίησης αναγκών και διατήρησης πελάτη	35
Σχήμα 3.6.:	Σχέση μεταξύ ικανοποίησης αναγκών πελάτη και αύξησης εσόδων	38
Σχήμα 3.7.:	Σχέση ποιότητας και τιμής	41
Σχήμα 4.1.:	Συμπεριφορά ηγέτη	48
Σχήμα 4.2.:	Ο κύκλος της αποδοτικής εξυπηρέτησης	51
Σχήμα 4.3.:	Παράθυρο Johari	73
Σχήμα 5.1.:	Σχεδιασμός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών	83
Διάγραμμα 6.1.:	Οικονομική Κατάσταση ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ	85
Διάγραμμα 6.2.:	Ηλικίες πελατών ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ	88
Διάγραμμα 6.3.:	Εθνικότητες πελατών ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ	89
Διάγραμμα 6.4.:	Οργανωτική Δομή ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ	93
Διάγραμμα 6.5.:	How was the service?	135
Διάγραμμα 6.6.:	How did you find facilities?	136
Διάγραμμα 6.7.:	What overall mark would you give to our hotel?	136
Διάγραμμα 6.8.:	Would you choose our hotel again?	137
Διάγραμμα 6.9.:	Have you stayed in ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ before? Answer: yes	137

Ευρετήριο Παραρτημάτων	
Παράρτημα Α:	Μέτρηση προτεραιοτήτων προσωπικού
Παράρτημα Β:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αίτηση προσλήψεως προσωπικού ▪ Έντυπο συνοπτικής αξιολόγησης υποψηφίου
Παράρτημα Γ:	Ερωτηματολόγια Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών
Παράρτημα Δ:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ Διαφημιστικό Φυλλάδιο ▪ Προγραμματισμός Εκπαίδευσης Έτους ... ▪ Περιγραφή Αρμοδιοτήτων-Καθηκόντων Στελεχών ▪ Αξιολόγηση Αποδοτικότητας Εργαζόμενου ▪ Ενημερωτικό φυλλάδιο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ Hotel ▪ Αίτηση Πρόσληψης ▪ Έντυπο Αξιολόγησης Αίτησης Πρόσληψης Υποψήφιου Υπαλλήλου ▪ Οδηγία Αντιμετώπισης Έκτακτων Περιστατικών ▪ Ερωτηματολόγιο Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών Ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ ▪ Έντυπο Καταγραφής Παραπόνων Πελατών

Πρόλογος

Ο σκοπός για τον οποίο γράφτηκε η παρούσα εργασία είναι:

- να συμβάλλει στην κατανόηση της έννοιας ποιότητας υπηρεσιών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία,
- να αναλύσει από τι αποτελείται η ποιότητα και ποιες είναι οι παράμετροι εκείνες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά και αρνητικά την αντίληψη των πελατών περί ποιότητας, αναφορικά με την προσφερόμενη ξενοδοχειακή υπηρεσία,
- καθώς και στη συγκέντρωση όλων εκείνων των απαραίτητων στοιχείων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την πραγματοποίηση ποιοτικής εξυπηρέτησης και παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες μέσα από ένα περιβάλλον διοίκησης ολικής ποιότητας.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από επτά (7) κεφάλαια.

Στο **πρώτο κεφάλαιο**, μετά από μια συνοπτική αναφορά στην ανάπτυξη του διεθνούς τουρισμού και της ξενοδοχειακής βιομηχανίας παρουσιάζεται η εικόνα της βιομηχανίας αυτής και δίνεται έμφαση στην αναγκαιότητα της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προκειμένου να διασφαλίζεται η ανταγωνιστικότητα της, ενώ παράλληλα γίνεται σύνδεση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** εξετάζονται οι έννοιες υπηρεσία, ποιότητα υπηρεσίας και καθορίζονται οι αιτίες που επηρεάζουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως επίσης και τα κόστη που αναπτύσσονται από την χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών. Τέλος προτείνεται μια στρατηγική για τη διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος προσανατολισμού της ξενοδοχειακής μονάδας προς την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** καθορίζονται οι παράγοντες που διαμορφώνουν τις προσδοκίες του πελάτη και πως η σύγκριση των προσδοκιών αυτών με την τελικώς παρεχόμενη υπηρεσία οδηγεί τελικά στον σχηματισμό της άποψης του περί υψηλής ή χαμηλής ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας από την τουριστική επιχείρηση. Επίσης, γίνεται αναφορά στο σημαντικό ρόλο, που

παίζει η τιμή της παρεχόμενης υπηρεσίας στον σχηματισμό της αντίληψης του πελάτη περί ποιότητας. Παράλληλα γίνεται ανάλυση του τρόπου με τον οποίο μία τουριστική επιχείρηση μέσω προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας έχει τη δυνατότητα να μειώσει σημαντικά τις τιμές στις οποίες προσφέρει τις υπηρεσίες της, αυξάνοντας ταυτόχρονα και το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών αλλά και τα δικά της περιθώρια κέρδους. Καίριο ρόλο στην επίτευξη των παραπάνω αποτελεί η απόκτηση πιστών πελατών, δίνοντας έμφαση στις διαδικασίες που απαιτούνται για να δημιουργήσουμε πιστούς πελάτες.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** καθορίζονται, αναπτύσσονται τα θέματα ποιοτικής οργάνωσης της ξενοδοχειακής μονάδας προκειμένου να διαμορφωθεί το κατάλληλο κλίμα προσανατολισμού στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη, δίνοντας έμφαση στο σημαντικό ρόλο της διοίκησης και της δέσμευσης όλου του προσωπικού.

Το **πέμπτο κεφάλαιο** είναι αφιερωμένο στη στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας με τον πελάτη και αξιολόγησης της παρεχόμενης εξυπηρέτησης μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων των πελατών και τη διεξαγωγή ερευνών μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των.

Στο **έκτο κεφάλαιο** γίνεται η παρουσίαση της πραγματικής μελέτης περιπτώσεων στο ξενοδοχείο MINOS MAPE το οποίο εφαρμόζει πρόγραμμα ολικής ποιότητας με ύψιστο στόχο τη συνεχή βελτίωση και παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών της.

Τέλος στο **έβδομο κεφάλαιο** παρατίθενται τα γενικά συμπεράσματα τόσο από τη θεωρητική προσέγγιση της εργασίας, βασισμένη σε βιβλιογραφικές αναφορές όσο και από την διεξαγωγή της μελέτης περιπτώσεων στο ξενοδοχείο MINOS MAPE καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1. Εισαγωγή

Η δεκαετία όπου κάθε επιχείρηση καλείται να εφαρμόσει αγαθά ή υπηρεσίες υψηλής ποιοτικής στάθμης διαδραματίζει και το σκηνικό στη ξενοδοχειακή βιομηχανία την οποία αρχίζει πλέον να την απασχολεί σημαντικά η έννοια και οι διαστάσεις της ποιότητας στην παροχή των ξενοδοχειακών προϊόντων / υπηρεσιών.

Και αυτό γιατί η ποιότητα είναι ένας όρος σχετικός. Ιδιαίτερα στη ξενοδοχειακή βιομηχανία ή έννοια της ποιότητας στην παροχή των υπηρεσιών περιλαμβάνει υπηρεσίες που υπερβαίνουν τα στενά πλαίσια παροχής συγκεκριμένου προϊόντος ικανοποιώντας ευρύτερες και πιο πολύπλοκες ανάγκες των πελατών. [Batten, 1989, σελ. 45-46]

Η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και η οποία καθορίζει την απόφαση του πελάτη να ξαναεπιλέξει τη ξενοδοχειακή μονάδα ή να τη συστήσει στο συγγενικό / φιλικό του περιβάλλον εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ των προσδοκιών του και της εικόνας που σχηματίζει για την υπηρεσία που τελικά λαμβάνει. [ο.π. σελ. 45-46]

2. Διερεύνηση Βιβλιογραφίας

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την έννοια της ποιότητας τις τελευταίες τρεις δεκαετίες έχουν γίνει όλο και περισσότερο πολύπλοκοι. Η έννοια της ποιότητας ως «τέλειο» έχει πλέον αντικατασταθεί από ορισμούς που δίνουν έμφαση στην παραγωγή ή στις διαδικασίες παροχής / παράδοσης υπηρεσιών / προϊόντων.

Τέτοιοι ορισμοί όπως «τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές» [Roth, 1989, σελ. 10] ή «μηδέν ελαττωματικά» [Gregory, 1972, σελ. 35] σχετίζουν την ποιότητα με την ανταπόκριση της παραγωγής ενός προϊόντος στις προδιαγραφές του κατασκευαστή. Άλλοι ορισμοί προσπάθησαν να προσεγγίσουν την έννοια της ποιότητας από την

οπτική γωνία του πελάτη για παράδειγμα, «καταλληλότητα για χρήση» [Haynes, Fryer, 2000, σελ. 50-82].

Μια σημαντική όμως πρόκληση που άρχισε να αντιμετωπίζει η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι ο συμβιβασμός των προσδοκιών του πελάτη για την ποιότητα μιας παρεχόμενης υπηρεσίας με αυτό που πραγματικά λαμβάνει.

Επιπλέον, έγιναν αρκετές προσπάθειες στη ξενοδοχειακή μονάδα που στόχευαν στον καθορισμό και στη μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων εμπράγματων αγαθών όπως το φαγητό, οι φυσικές εγκαταστάσεις.

Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης εικοσαετίας, παρόλα αυτά, υπήρξε αυξανόμενο ενδιαφέρον και για τον προσδιορισμό των μη απτών διαστάσεων της υπηρεσίας καθώς και για τη μέτρηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο Parasuraman υποστήριξε ότι η πραγματική ποιότητα μιας υπηρεσίας μπορεί να μετρηθεί ως το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη για μια υπηρεσία και της ποιότητας της υπηρεσίας που τελικά έλαβε. [Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1991, σελ. 39-48]

Η ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη ξενοδοχειακή βιομηχανία ακολούθησε αρχικά την πορεία που χάραξε η βιομηχανία ενώ παράλληλα έγιναν πολλές προσπάθειες για τη δημιουργία προδιαγραφών και τον έλεγχο των τεχνικών διαστάσεων της ποιότητας όπως είναι το φαγητό και οι κτιριακές εγκαταστάσεις.

Αρχικά η ξενοδοχειακή βιομηχανία στράφηκε επιτυχώς στα μοντέλα διασφάλισης της ποιότητας (quality assurance models) και στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπως αυτά αναπτύχθηκαν στις ανάγκες της βιομηχανίας. Παρόλα αυτά όμως, πρακτικές της βιομηχανίας που σχετίζονταν με το προϊόν όπως ο στατιστικός έλεγχος και η νοοτροπία «μηδέν ελαττωματικά» παρουσίασαν μικρό πεδίο εφαρμογής στη ξενοδοχειακή βιομηχανία. [Palmer, Mahon, Beatle, Beggs, 2000, σελ. 30-40]

Στη συνέχεια, άρχισε να γίνεται συνείδηση ότι η αντιμετώπιση των προβλημάτων της ποιότητας απαιτεί την οργάνωση και λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι τα χαρακτηριστικά της ποιότητας, που απαιτεί ή / και προσδοκά ο τουρίστας

υπάρχουν και παρέχονται στις υπηρεσίες που αυτός αγοράζει. Απαιτείται λοιπόν όλα τα υποσυστήματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης να συντονιστούν και λειτουργήσουν άψογα ώστε να εξασφαλιστεί η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.[Albrecht, 1990, σελ. 45-60]

Μέσα λοιπόν από τη προσπάθεια αυτή η ξενοδοχειακή βιομηχανία άρχισε να στρέφεται σε ένα σύστημα διοίκησης με το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας και της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας για την μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και την αποδοτικότερη επίτευξη των στόχων της με την πλήρη αξιοποίηση και ανάπτυξη του διαθέσιμου προσωπικού, την εφαρμογή καινοτομιών, τη συνεχή βελτίωση και τη πλήρη συμμετοχή όλων των επιπέδων των εργαζόμενων.[Kano, Seraku, Takahashi, Tsuji, Hromi, 1996, σελ. 7-10]

Με αυτόν τον τρόπο, θα είναι εφικτή η προσπάθεια προσδιορισμού όλων αυτών των συνιστωσών που συμβάλουν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες της ξενοδοχειακής μονάδας μέσα από την εφαρμογή ενός προγράμματος ολικής ποιότητας.

3. Αντικείμενο της εργασίας

Η παρούσα μελέτη, επιδιώκει να:

- παρουσιάσει την έννοια της ποιότητας υπηρεσιών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, να αναλύσει από τι αποτελείται η ποιότητα και ποιες είναι οι παράμετροι εκείνες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά και αρνητικά την αντίληψη των πελατών περί ποιότητας αναφορικά με την προσφερόμενη ξενοδοχειακή υπηρεσία,
- γίνει σαφές πως είναι εφικτό η βελτίωση της ποιότητας να οδηγήσει σε ταυτόχρονη μείωση της τιμής και αύξηση του κέρδους των επιχειρήσεων, αυξάνοντας έτσι τις προοπτικές βιωσιμότητας της ξενοδοχειακής μονάδας,
- γίνει μια προσπάθεια να συγκεντρωθούν όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την πραγματοποίηση ποιοτικής εξυπηρέτησης και παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες μέσα από ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,

- παρουσιάσει το πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας μιας Ελληνικής ξενοδοχειακής μονάδας περιγράφοντας σε βάθος την κατάσταση, τα χαρακτηριστικά, τις μεθόδους, τις τεχνικές, τη στρατηγική της επιχείρησης δίνοντας τη δυνατότητα στον αναγνώστη να σχηματίσει άποψη για τη προσέγγιση του προς μελέτη ξενοδοχείου σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη.

Η εργασία αυτή φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα γενικό οδηγό για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάθε μεγέθους και τύπου, που θα μπορούν φέρνοντας το στα μέτρα τους να έχουν ένα εργαλείο ποιοτικής εξυπηρέτησης και παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες.

Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί μελέτη περιπτώσεων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας με ύψιστο στόχο τη συνεχή βελτίωση και παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών της.

4. Σκοπός της Εργασίας

Το «όραμα» του συντάκτη της έρευνας αυτής είναι να αποκαλύψει τα οφέλη που κρύβονται πίσω από την εφαρμογή ενός προγράμματος Ολικής Ποιότητας και να απαλείψει στερεότυπες και λανθασμένες αντιλήψεις που πιθανώς υπάρχουν σχετικά με τέτοιου είδους πρωτοβουλίες.

Η δεκαετία όπου κάθε επιχείρηση καλείται να εφαρμόσει αγαθά ή υπηρεσίες υψηλής ποιοτικής στάθμης διαδραματίζει πλέον και το σκηνικό στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, την οποία την απασχολεί σημαντικά η έννοια και οι διαστάσεις της ποιότητας στην παροχή των ξενοδοχειακών προϊόντων / υπηρεσιών. Έγινε πλέον συνείδηση ότι χωρίς ποιότητα ο ανταγωνισμός τόσο στην Ελληνική αγορά όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα είναι «χαμένο και οδυνηρό παιχνίδι».

Αν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνειδητοποιήσουν έμπρακτα ότι τα μακροπρόθεσμα οφέλη από την εφαρμογή ενός προγράμματος Ολικής Ποιότητας είναι πολύ περισσότερα από τα βραχυπρόθεσμα κόστη, ολοένα και περισσότερες εταιρείες θα στραφούν προς αυτή την κατεύθυνση. Κάτι άλλωστε

που όπως είπαμε αποτελεί επιβεβλημένη οδό, όπως προδίδουν οι διεθνείς τάσεις στη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

5. Η ανάπτυξη του Διεθνούς Τουρισμού και οι τάσεις του. Ελληνική Πραγματικότητα.

Ο διεθνής τουρισμός παρουσιάζει σε παγκόσμιο επίπεδο μεγαλύτερη αύξηση στις αναπτυσσόμενες χώρες και μικρότερη στις ανεπτυγμένες. Οι προβλέψεις του Παγκόσμιου Τουρισμού στην αρχή της δεκαετίας του 80, ότι ο διεθνής τουρισμός στο τέλος του αιώνα μας ή το αργότερο στις αρχές του επόμενου θα έχει ξεπεράσει τα 600 εκατομμύρια άτομα, επιτεύχθηκε τελικά τρία χρόνια πριν την ανατολή του νέου αιώνα, δηλαδή το 1997.

Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επιτάχυνση του ποσοστού αύξησης του διεθνούς τουρισμού που σημειώθηκε μετά το τέλος των πολεμικών επιχειρήσεων στον κόλπο το 1991 τόσο στις αφίξεις διεθνών πελατών όσο και στις διεθνείς τουριστικές εισπράξεις. Συγκεκριμένα οι αφίξεις διεθνών πελατών από το 1992 μέχρι το 1997 αυξήθηκαν κατά μέσο όρο 4.7% περίπου, φτάνοντας έτσι τα 611 περίπου εκατομμύρια, ενώ οι διεθνείς τουριστικές εισπράξεις το ίδιο χρονικό διάστημα σημείωσαν αύξηση της τάξης του 9% περίπου, φτάνοντας έτσι τα 436 περίπου δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.[Ανώνυμος, 2002, σελ. 5-6]

Σύμφωνα με πρόσφατες εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού μελλοντικά και συγκεκριμένα μέχρι το 2010, ο διεθνής τουρισμός θα συνεχίσει εκτός απρόοπτου να αυξάνει με σταθερό ετήσιο ρυθμό της τάξης του 4% ή κάτι παραπάνω. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια στην Ευρώπη τουλάχιστον, ο μαζικός τουρισμός τείνει να αυξάνει βαθμιαία μεν, αλλά σταθερά.[ο.π. σελ. 5-6]

Η Ελλάδα κατέχει, ως τουριστικός προσδιορισμός, τη 15^η θέση διεθνώς με 14 εκατομμύρια αφίξεις τουριστών το 2001 (αύξηση 7,1% από το 2000), από τους οποίους οι περισσότεροι προέρχονται από την Ευρώπη. Ο τουριστικός κλάδος συμβάλλει στην Ελληνική Οικονομία με το 7% του Ακαθαρίστου Εθνικού προϊόντος. Τα έσοδα από τον τουριστικό κλάδο ανήλθαν το 2001 στο ύψος των

10 εκατομμυρίων €, παρουσιάζοντας αύξηση 1,9% σε σχέση με 2000 και εξασφαλίζοντας στην Ελλάδα την 10^η θέση διεθνώς, σε έσοδα από τον τουρισμό.[www.eot.gr, 2002]

Παράλληλα όμως, αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η απαίτηση των πελατών για υψηλής ποιοτικής στάθμης υπηρεσίες φιλοξενίας και η ανταποδοτικότητα των χρημάτων που δαπανούν, τα οποία εξακολουθούν σύμφωνα με όλες τις ενδείξεις να καθορίζουν τις αποφάσεις τους και τις επιλογές που κάνουν για τους τουριστικούς προσδιορισμούς που θα επισκεφτούν.

Είναι γνωστό πλέον, ότι κάθε τουριστική επιχείρηση μέσα στις οποίες συγκαταλέγεται και η ξενοδοχειακή απαιτεί σήμερα λειτουργία και παροχή υπηρεσιών διεθνούς επιπέδου που να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται στις σημερινές ανάγκες των ταξιδιωτών από την μία πλευρά, αλλά και στον αθέμιτο διεθνή ανταγωνισμό από την άλλη.

Χαρακτηριστικά στην Ελλάδα το 2001 υπήρχαν 8.200 ξενοδοχεία, με 601.000 κλίνες. Άλλες 450.000 κλίνες είναι διαθέσιμες σε ξενώνες ενώ υπάρχουν και 351 camping. Πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ σε όλη την Ευρώπη κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 μειώθηκε ο αριθμός των ξενοδοχείων και των παρεμφερών εγκαταστάσεων, στην Ελλάδα σημειώθηκε η μεγαλύτερη αύξηση στην Ευρωπαϊκή ένωση με την ξενοδοχειακή υποδομή να αυξάνεται κατά 4,5%. [ο.π., 2002]

Οι τάσεις που διαγράφονται αναφορικά με τη μελλοντική αύξηση του διεθνούς τουριστικού ρεύματος καθώς και με την Ελληνική πραγματικότητα κάνουν επιτακτικότερη παρά ποτέ την αναβάθμιση των τουριστικών υπηρεσιών στην χώρα μας.

Ο προβληματισμός του ρόλου και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών απασχολεί όλο και περισσότερο εμπλεκόμενους στον τουριστικό τομέα. [Randal, Tofts, 2000, σελ. 32-34]

6. Τι είναι η Ξενοδοχειακή Βιομηχανία; Ποια η σχέση της με την ποιότητα; Σύνδεση Έρευνας με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η ξενοδοχειακή Βιομηχανία αποτελεί μέρος της βιομηχανίας τουρισμός και χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητα να παρέχει διαμονή, διανυκτέρευση και να προσφέρει μια σειρά αγαθών (όπως π.χ τροφή, ύπνο) και υπηρεσιών (πληροφορίες, καθαριότητα, φροντίδα, ασφάλεια). [Χυτήρης, 1998, σελ. 3]

Παρατηρούμε λοιπόν ένα συνδυασμό απτών και αυλών αγαθών που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, στη ξενοδοχειακή Βιομηχανία ανήκουν όλες εκείνες οι κτιριακές εγκαταστάσεις στις οποίες προσφέρεται ο συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών.[Horovitz, Cudennec – Poon, 1990, σελ. 112-120]

Παράλληλα, η ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν είναι απλώς μια επιχείρηση παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών. Είναι μια επιχείρηση ανθρώπινων σχέσεων. Μια επιχείρηση που βασίζεται στις εκάστοτε απαιτήσεις των πελατών αλλά και των σχέσεων που δημιουργούνται πριν, κατά και μετά την παραμονή τους στην μονάδα.[Χυτήρης, 1998, σελ. 3]

Άλλωστε μην ξεχνάμε ότι η ιδιαιτερότητα που υπάρχει εδώ είναι ότι εάν ο πελάτης δεν έρθει στην μονάδα μας, προϊόντα και υπηρεσίες δεν μπορούν να παραχθούν. Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών μονάδων δεν μπορεί να υπάρξει υπηρεσία δωματίου, ύπνου, φαγητού κ.α. εάν ο πελάτης δεν έρθει να παραμείνει σε κάποιο από τα δωμάτια της μονάδας.

Είναι προφανές λοιπόν ότι το οξυγόνο κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η επανάληψη των δραστηριοτήτων της, δηλαδή η επανάληψη της προσφοράς αγαθών και υπηρεσιών σε παλαιούς και νέους πελάτες. [Hinton, 1991, σελ. 202-205].

Η ζωή λοιπόν μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης βασίζεται στην ανταγωνιστική της δύναμη. Το ερώτημα όμως που γεννάται είναι τι εξασφαλίζει στην επιχείρηση αυτήν τη δύναμη;

Σήμερα γνωρίζουμε καλύτερα γιατί οι πελάτες προσελκύονται από κάποιες βασικές υπηρεσίες και αποφεύγουν κάποιες άλλες. Ποιοτικά αγαθά και υπηρεσίες με μια ρεαλιστική και ανταγωνίσιμη τιμή είναι αναγκαίες, αλλά δεν αρκεί μόνο αυτό.

Ο κάθε πελάτης προσδοκεί μεταχείριση πέραν του προσδωκόμενου. Εάν αυτό συμβεί, τότε επιστρέφει πίσω στην μονάδα γνωρίζοντας πλέον ότι η παρουσία του εκεί δεν είναι τυχαία και μόνο κερδοσκοπική για τη μονάδα. [ο.π. σελ. 202-205]

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι το «εργαλείο» που εξασφαλίζει στη ξενοδοχειακή επιχείρηση την ανταγωνιστική της δύναμη, είναι η παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης καθώς και η ποιοτική κάλυψη των προσδοκιών του πελάτη στις υπηρεσίες που αυτός αγοράζει.

Αυτό όμως απαιτεί όλα τα υποσυστήματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης να συντονιστούν και λειτουργήσουν άψογα. Απαιτεί ένα σύστημα διοίκησης μέσω του οποίου θα επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας και της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας για την μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και τη αποδοτικότερη επίτευξη των στόχων της. Το οποίο μπορεί να υλοποιηθεί με την πλήρη αξιοποίηση και ανάπτυξη του διαθέσιμου προσωπικού, την εφαρμογή καινοτομιών, τη συνεχή βελτίωση και τη πλήρη συμμετοχή όλων των επιπέδων των εργαζόμενων. [Ananth, DeMico, Moreo, Howey, 1992, σελ. 150-154]

Αυτό ακριβώς είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών είναι από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα ενός επιτυχημένου προγράμματος Ολικής Ποιότητας

Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ποιότητας στη Ξενοδοχειακή Μονάδα

1. Πελάτης, η ψυχολογία του και η ξενοδοχειακή μονάδα

Η δεκαετία όπου κάθε επιχείρηση καλείται να εφαρμόσει αγαθά ή υπηρεσίες υψηλής ποιοτικής στάθμης διαδραματίζει και το σκηνικό στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, την οποία αρχίζει πλέον να την απασχολεί σημαντικά η έννοια και οι διαστάσεις της ποιότητας στην παροχή των ξενοδοχειακών προϊόντων / υπηρεσιών.

Και αυτό γιατί η ποιότητα είναι ένας όρος σχετικός. Ιδιαίτερα στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, η έννοια της ποιότητας στην παροχή των υπηρεσιών περιλαμβάνει υπηρεσίες που υπερβαίνουν τα στενά πλαίσια παροχής συγκεκριμένου προϊόντος, ικανοποιώντας ευρύτερες και πιο πολύπλοκες ανάγκες των πελατών. [Batten, 1989, σελ. 45-46]

Οι τουρίστες για διάφορους λόγους έχουν διαφορετικές προτιμήσεις και διαφορετικές δυνατότητες. Οι ανθρώπινες ανάγκες που δημιουργούνται κατά την τουριστική κατανάλωση είναι διαφορετικές από αυτές της μόνιμης διαβίωσης. Όταν ο άνθρωπος κάνει τουρισμό δίνει άλλες προτεραιότητες στην κάλυψη των αναγκών του και από την ικανοποίηση ή όχι των αναγκών αυτών εξαρτάται η ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες της ξενοδοχειακής βιομηχανίας δεν έχουν εμφανή ποσοτικό και ποιοτικό χαρακτήρα. Ο πελάτης δεν μπορεί να πιάσει, να δει, να ακούσει μια υπηρεσία πριν την αγοράσει. Έτσι υπάρχουν δυσκολίες στην ποιοτική αξιολόγηση των υπηρεσιών και κατά συνέπεια του ξενοδοχειακού προϊόντος. Η ποιότητα των ξενοδοχειακών προϊόντων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αρχικά έτεινε να γίνει λέξη συνώνυμη ή ακόμα και ταυτόσημη με την πολυτέλεια. [Guion, 1991, σελ. 300-325]

Όσο πιο πολυτελέστερο τόσο το καλύτερο. Υπήρχε λοιπόν η άποψη ότι ο βαθμός ωφέλειας που αποδίδει στον πελάτη το ξενοδοχειακό προϊόν ήταν ανάλογος με τον βαθμό πολυτέλειας των εγκαταστάσεων, των προσφερόμενων

αγαθών και υπηρεσιών, άποψη που τροποποιημένη κάπως εξακολουθεί να ισχύει και σήμερα.[Lennon, Mercer, 1993, σελ. 110-125]

Όμως πάρα πολλές μοντέρνες ξενοδοχειακές μονάδες δεν δίνουν πλέον προτεραιότητα στην πολυτέλεια με την παραδοσιακή της έννοια. Επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν την ωφέλεια των πελατών τους διαμορφώνοντας ένα ευχάριστο και ζεστό ξενοδοχειακό προϊόν.[ο.π. σελ. 110-125]

Οι απαιτήσεις που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο κάθε πελάτης των ξενοδοχειακών μονάδων σχετίζονται άμεσα με το πώς αντιλαμβάνεται το αντικείμενο του ταξιδιού που αποφάσισε να κάνει. Άλλος ταξιδεύει για αναψυχή άρα έχει διαφορετικές ανάγκες από έναν επαγγελματία ταξιδιώτη συνεπώς και διαφορετικές απαιτήσεις. Η μετακίνηση είναι μια ανάγκη που δημιουργεί άλλες ανάγκες και απαιτήσεις, για τις οποίες ο πελάτης αποζητά πόλους ικανοποίησης μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων του.[Prokesch, 1995, σελ. 205-210]

Κατά συνέπεια, και η συμπεριφορά του κατά τη διάρκεια της κατανάλωσης του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι ο προσανατολισμός της δράσης του, για ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Η ικανοποίηση ή όχι πλέον των απαιτήσεων αυτών και στο βαθμό που ο ίδιος αντιλαμβάνεται, αποτελεί τον παράγοντα κρίσης για ποιότητα στα αγαθά και τις υπηρεσίες.[ο.π. σελ. 205-210]

Η ψυχολογική διάθεση του πελάτη μέχρι την ώρα της άφιξης του στην μονάδα έχει περάσει από διάφορες φάσεις όπως αναλυτικά περιγράφονται παρακάτω.[Ηγουμενάκης, 1999, σελ.125]

Πρώτη φάση είναι η εκδήλωση επιθυμίας για ταξίδι, διάθεση που διαμορφώνει ο πελάτης επηρεαζόμενος από πολλούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες όπως η σωματική και ψυχική κούραση, ρουτίνα, οικογένεια, κοινωνικό prestige κ.α.

Στη δεύτερη φάση υπάρχει η προοπτική και η παρακίνηση για ταξίδι. Στην φάση αυτή ο πελάτης αρχίζει και εξωτερικεύει τις σκέψεις του σε άλλα άτομα και αρχίζει να επηρεάζεται από φίλους, τηλεόραση, διαφήμιση, οικογένεια κ.α.

Κατά την τρίτη φάση που είναι η απόφαση του για το ταξίδι αρχίζει να προσδιορίζει τα χρονικά πλαίσια του ταξιδιού, το οικονομικό βάρος, τον τρόπο

μετακίνησης του, τον τόπο προορισμού του και το ξενοδοχείο διαμονής του. Ο πελάτης έχοντας καθορίσει τι του αρέσει να δει, να κάνει και βάσει των παραπάνω παραγόντων έχει διαμορφώσει τις προσδοκίες του για την ποιότητα της εξυπηρέτησης που θα δεχτεί από τη ξενοδοχειακή μονάδα που επέλεξε.

Η ποιότητα όμως που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και η οποία καθορίζει την απόφαση του να ξαναεπιλέξει τη ξενοδοχειακή μονάδα ή να τη συστήσει στο συγγενικό / φιλικό του περιβάλλον εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ των προσδοκιών του και της εικόνας που σχηματίζει για την υπηρεσία που τελικά λαμβάνει. [Taylor, Bogdan, 1975, σελ. 80-90]

Για να κατανοήσουμε όμως όσα θα αναλυθούν στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα πρέπει να αντιληφθούμε τι σημαίνει ο όρος υπηρεσία καθώς και ποιότητα υπηρεσίας.

2. Περιεχόμενο της έννοιας υπηρεσίας

Υπηρεσία είναι ένα σύνολο ενεργειών (εξυπηρέτησης) που γίνονται για την ικανοποίηση των αναγκών του τουρίστα και χρησιμοποιείται από τον τουρίστα ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα με την παραγωγή και προσφορά της. [Randal, Tofts, 2000, σελ. 32-34]

Έτσι ενώ ο πελάτης δεν μπορεί να διατηρήσει τα φυσικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας για παράδειγμα τροφή, φυσικοί χώροι, εντούτοις διατηρεί το αποτέλεσμα αυτής της υπηρεσίας, για παράδειγμα την ικανοποίηση των αναγκών του για ξεκούραση, τροφή, διασκέδαση.

Τα συστατικά στοιχεία της υπηρεσίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι τα εξής: [Kendrick, 1993, σελ. 210-220]

- τα συνοδευτικά προϊόντα και οι φυσικές εγκαταστάσεις που απαιτούνται για την παροχή της υπηρεσίας, όπως κοινόχρηστοι χώροι, δωμάτια, επίπλωση, διακόσμηση, φυσικοί χώροι, φαγητά και άλλα μέσα που διαμορφώνουν την επιθυμητή συμπεριφορά,
- οι άμεσες υπηρεσίες για τις οποίες έχει συγκροτηθεί η ξενοδοχειακή επιχείρηση όπως η εξυπηρέτηση στο εστιατόριο, τη ρεσεψιόν σε συνάρτηση με την ταχύτητα, την ακρίβεια, και τη συμπεριφορά του προσωπικού,

- οι έμμεσες υπηρεσίες που παρέχονται υπό μορφή ψυχολογικών ικανοποιήσεων του τουρίστα, όπως η άνεση, το κύρος, η επιβεβαίωση του εγώ του πελάτη.

3. Καθορισμός της ποιότητας υπηρεσιών

Ως ποιότητα λοιπόν στις Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορεί να ορισθεί «η εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη»[Engel, Blackwell, 1982, σελ. 50-60], όμως το τι ο πελάτης αντιλαμβάνεται ως ποιότητα ποικίλλει και εξαρτάται από την σχέση μεταξύ των προσδοκιών του, και της εικόνας που σχηματίζει για την υπηρεσία που τελικά λαμβάνει. Ποιότητα λοιπόν μια υπηρεσίας όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης προκύπτει από την εξής σχέση:

ΠΟΙΟΤΗΤΑ = Προσδοκίες πελάτη – Το τελικά ληφθέν [Kasper, Lemnick, 1988, σελ. 60-70]

Δηλαδή ποιότητα από την σκοπιά του πελάτη είναι η εκπλήρωση όσο το δυνατόν περισσότερων από τις ανάγκες και τις προσδοκίες του, με βάση τα πρότυπα του και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει αυτές τις υπηρεσίες.

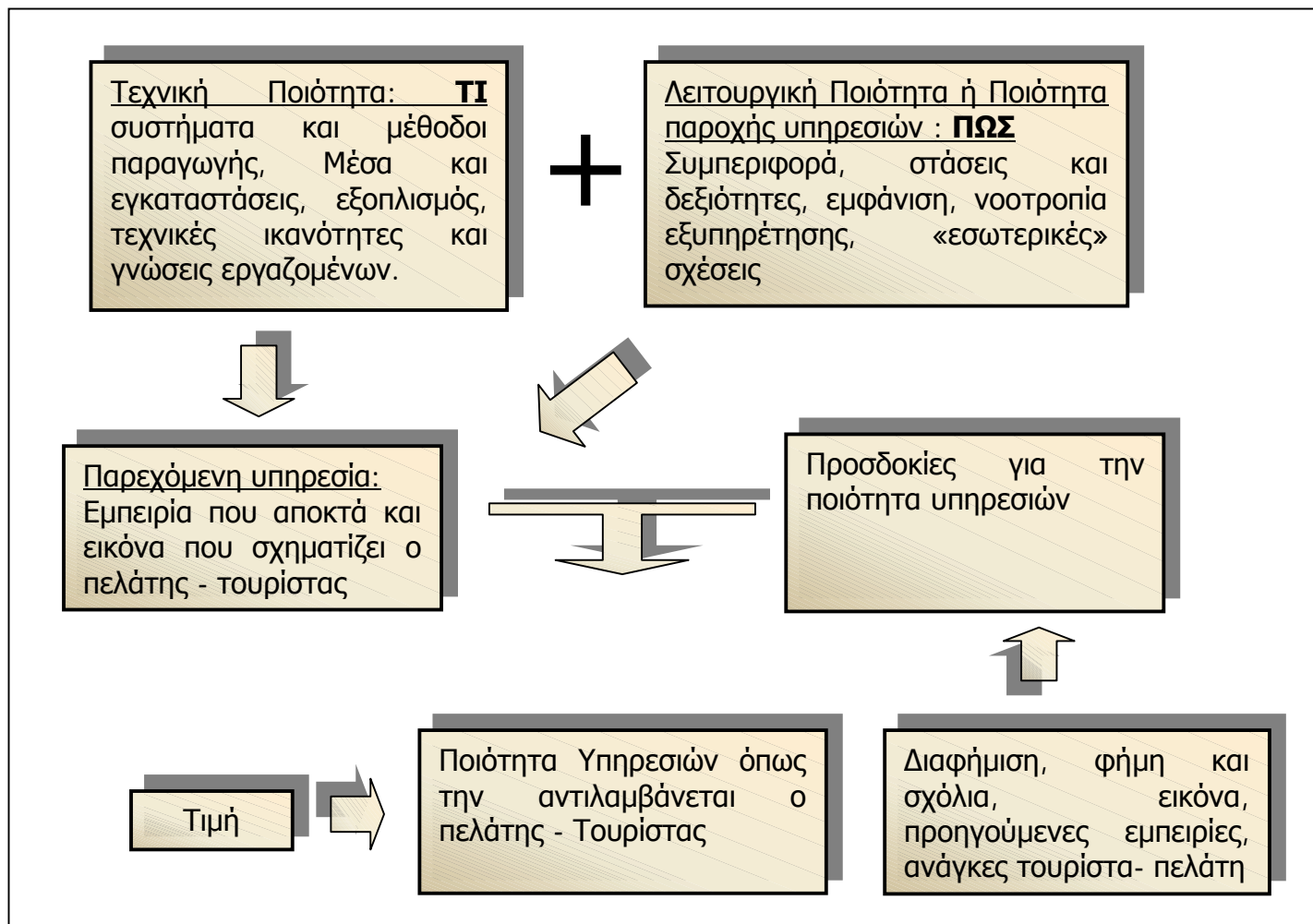
Ο πελάτης θα είναι ευχαριστημένος όταν υπάρξει συμφωνία ανάμεσα σε αυτό που ανέμενε και σε αυτό που πράγματι έλαβε, θα είναι εξαιρετικά ευχαριστημένος όταν αυτό που έλαβε υπερβεί αυτό που περίμενε, ενώ θα είναι δυσαρεστημένος όταν υπολείπεται, όταν δηλαδή υπάρξει χάσμα ανάμεσα σε προσδοκίες και παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών.[Cronin, Taylor, 2002, σελ. 40-50]

Υπάρχουν πολλές παράμετροι που μία ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να προσέξει προκειμένου να προσφέρει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες της. Τέτοιες παράμετροι είναι οι εξής: υλικά και εμπράγματα αγαθά καθώς και όλα τα άυλα αγαθά όπως π.χ. στάσεις, συμπεριφορά, δεξιότητες προσωπικού.

Γενικά όλα τα παραπάνω θα μπορούσαν να χωρισθούν σε δύο βασικές κατηγορίες στις οποίες θα έπρεπε να δώσει έμφαση η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, ώστε σε συνδυασμό με καλή γνώση των προσδοκιών του πελάτη να του προσφέρει αυτό που πράγματι χρειάζεται έτσι που εκείνος να σχηματίσει την εικόνα μιας ποιοτικής υπηρεσίας και άρα να είναι ένας ικανοποιημένος

πελάτης που θα γίνει διαφημιστής της επιχείρησης και θα φέρει καινούριους πελάτες.[Χυτήρης, 1996, σελ. 24-40]

Έτσι προκύπτει το παρακάτω σχήμα:



Πηγή: Λεωνίδας Χυτήρης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τουρισμό», 1998, σελ. 4

Σχήμα 2.1.: Παράγοντες που διαμορφώνουν την ποιότητα υπηρεσιών

Με το παραπάνω σχήμα έχουμε ομαδοποίηση των «Παραγωγικών συντελεστών» που χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να προσφέρει τη ξενοδοχειακή υπηρεσία, δηλ. την τεχνική και λειτουργική ποιότητα. Στην τεχνική περιλαμβάνεται οτιδήποτε εμπράγματο μαζί με την τεχνογνωσία από πλευράς του προσωπικού για τον αποτελεσματικό χειρισμό των τεχνικών εργαλείων π.χ. ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων, μηχανογραφικά συστήματα υποδοχής

(reception) κτλ. Στην λειτουργική ποιότητα εντάσσουμε όλα τα άυλα αγαθά όπως π.χ. στάσεις, συμπεριφορά, δεξιότητες προσωπικού κτλ.

Ποιότητα λοιπόν είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες / προσδοκίες του χρήστη κάτι που προκύπτει με συνδυασμό των δύο διαστάσεων της, της λειτουργικής και της τεχνικής. Και οι δύο διαστάσεις αποτελούν προϊόντα δραστηριότητας όλων των εργαζόμενων της επιχείρησης καθώς και της τιμής που πληρώνει ο πελάτης για να τις λάβει.[Juran, 1979, σελ. 120-130]

Δηλαδή η ποιότητα δεν κρίνεται μόνο από τον ύπνο και το καλό φαγητό, αλλά από τη συνολική εμπειρία που αποκομίζει ο τουρίστας από την στιγμή που θα πατήσει το πόδι του στο σημείο εισόδου του ξενοδοχείου μέχρι την αναχώρησή του.

Με βάση αυτή τη λογική, είναι φανερό πως η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας κάθε ξενοδοχειακής μονάδας είναι μονόδρομος που περνά μέσα από την ποιότητα.

4. Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές μονάδες

Από έρευνα μέτρησης ικανοποίησης πελατών* που βασίστηκε σε συνεντεύξεις από στελέχη και εκπροσώπους εργαζόμενων με αντικείμενο τη χαμηλή ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών σε ξενοδοχεία πολυτελούς και πρώτης κατηγορίας διαπιστώθηκαν τα εξής προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές μονάδες:

1. Έλλειψη λειτουργικών κανόνων, ο κάθε εργαζόμενος δεν γνωρίζει το έργο που πρέπει να γίνει, τον χρόνο και τον τρόπο που θα το εκτελέσει με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο αυτοσχεδιασμός και να του παρέχεται η δυνατότητα να ορίζει δικά του πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης.

*Η έρευνα διεξάχθηκε από τον Ε.Ο.Τ και βασίστηκε σε συνεντεύξεις με 23 διευθυντικά στελέχη και 25 εκπροσώπους εργαζόμενων σε ξενοδοχεία της περιοχής Αθηνών, Κέρκυρας, Χίου και Ιωαννίνων. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν το 1989 με αντικείμενο τη χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ξενοδοχεία πρώτης και πολυτελούς κατηγορίας.

2. Έλλειψη οργάνωσης και καταμερισμού εργασιών, δεν έχει πραγματοποιηθεί σαφής καθορισμός των δραστηριοτήτων του κάθε τμήματος με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται επικαλύψεις καθώς και αδυναμία της επιχείρησης καταλογισμού ευθυνών σε περιπτώσεις λαθών.

3. Έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης των εργαζόμενων και ανταμοιβή τους βάση της ποιοτικής και ποσοτικής τους απόδοσης με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται αίσθημα απογοήτευσης του εργαζόμενου και κατ' επέκταση αδιαφορία για την δουλειά του.

4. Μη ορθή τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, συνήθως η τιμολόγηση των ξενοδοχειακών προϊόντων είναι συνάρτηση της τιμής που ισχύει στην αγορά δηλαδή του πόσο πωλούν οι ανταγωνιστές στην περιοχή, ή πόσο καθορίζει ο Ε.Ο.Τ βάσει της κατηγορίας του ξενοδοχείου με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσαναλογία ποιότητας υπηρεσιών και ζητούμενης τιμής.

5. Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται ανεπαρκής επικοινωνία και σχέσεις μεταξύ των στελεχών και προσωπικού και κατ' επέκταση τεχνικά ανεκπαιδευτο προσωπικό.

6. Σχεδόν παντελής έλλειψη εκπαίδευσης των εργαζόμενων με αποτέλεσμα να μην έχει τις κατάλληλες τεχνικές και λειτουργικές δεξιότητες.

7. Σε αρκετά μεγάλο βαθμό οι εργαζόμενοι στην ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν έχουν την κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση κυρίως σε δεξιότητες συμπεριφοράς με αποτέλεσμα να αδυνατούν να συμβάλουν στην εκτέλεση ποιοτικής εξυπηρέτησης.

8. Έλλειψη τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με αποτέλεσμα η ξενοδοχειακή μονάδα να μην γνωρίζει εάν η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της, ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.

9. Μη εφαρμογή τεχνικών καθορισμού των χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών με αποτέλεσμα οι παρεχόμενες υπηρεσίες να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.

5. Κόστος χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτησης στην ξενοδοχειακή βιομηχανία

Το συνολικό κόστος από την παροχή χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτησης στα ξενοδοχεία είναι σίγουρα αρκετά μεγάλο και σοβαρό και πρέπει να αναλυθεί βάσει των αιτιών και των προβλημάτων που το προκαλούν. Έτσι λοιπόν με βάσει τα προβλήματα που εντοπίστηκαν από την παραπάνω έρευνα το κόστος αυτό μπορούμε να το αναλύσουμε στις εξής κατηγορίες [Teare, Hern, 2000]:

1. Εξωτερικό κόστος, πρόκειται για το κόστος της επιχείρησης που προκλήθηκε λόγω της δυσαρέσκειας των πελατών της. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες δεν επιστρέφουν στην επιχείρηση και παράγουν αρνητικά σχόλια βλάπτοντας κατά αυτό τον τρόπο τη φήμη της επιχείρησης με αποτέλεσμα να χάνονται πιθανοί πελάτες.

2. Εσωτερικό κόστος, αφορά την απόδοση και την λειτουργία της επιχείρησης και περιλαμβάνουν τις αποχωρήσεις εργαζόμενων, υπερωρίες, εκπαίδευση προσωπικού, βλάβες και υπερβολικές φθορές.

3. Κόστος εξασφάλισης ποιότητας και αφορούν τα έξοδα της επιχείρησης για την πρόληψη της χαμηλής ποιότητας και εντοπισμό αστοχιών.

Από τα παραπάνω αποκαλύπτεται ακόμα πιο εντυπωσιακά η μεγάλη σημασία της ποιότητας από τις αρνητικές συνέπειες που προκαλούνται όταν αυτή δεν καλύπτει τους πελάτες με τα προϊόντα και τον τρόπο εξυπηρέτησης τους όπως και το γεγονός ότι είναι η σημαντικότερη παράμετρος ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

6. Πως θα διαμορφωθεί το κατάλληλο κλίμα για τον προσανατολισμό της ξενοδοχειακής μονάδας στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών.

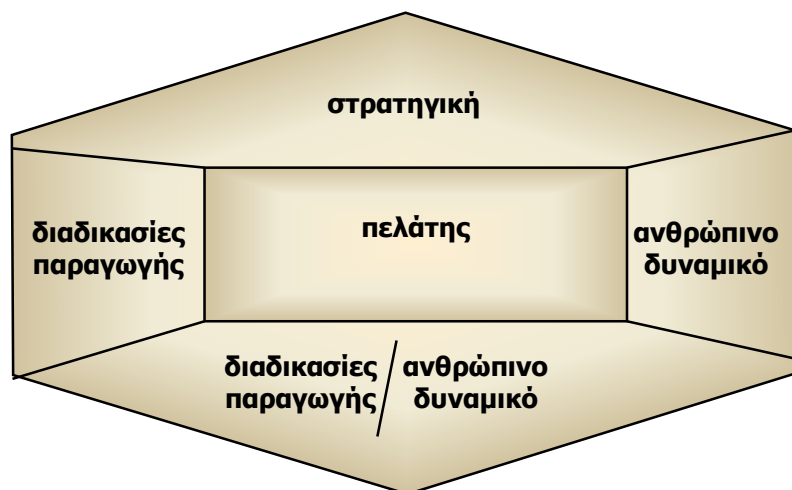
Για να εξασφαλίσει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ποιοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες της θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή: [Kandampully, Suhartanto, 2000, σελ. 205-225]

- **στους πελάτες της.** Για την επίτευξη ποιοτικής εξυπηρέτησης θα πρέπει να κατανοήσει ότι ο πελάτης είναι ο αποδέκτης των ξενοδοχειακών αγαθών. Όταν δεν λαμβάνεται υπόψη ο πελάτης και οι ανάγκες / προσδοκίες του, οι

διαδικασίες της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι αναποτελεσματικές και δεν λειτουργούν σωστά. Οι πελάτες επιστρέφουν όταν ανακαλύψουν πως γίνονται αποδεκτοί και πέραν των προσδοκιών τους. Ένα από τα σοβαρά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ότι αφιερώνουν ελάχιστο χρόνο στις ανάγκες των εξωτερικών πελατών,

- **στη στρατηγική.** Η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει όραμα και κουλτούρα που θα χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς και το γενικό πλαίσιο στο οποίο πρέπει αυτές να εκτελούνται,
- **ανθρώπινο δυναμικό.** Το ανθρώπινο δυναμικό παίζει το σημαντικότερο ρόλο στην παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών,
- **σε όλες τις διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων της.** Εννοούμε όλες τις φυσικές εγκαταστάσεις, τους φυσικούς χώρους εξυπηρέτησης των πελατών καθώς και τις παραγωγικές διαδικασίες της ξενοδοχειακής μονάδας.

Το μοντέλο που ακολουθεί, απεικονίζει την αλληλεξάρτηση που πρέπει να αναπτύσσεται μεταξύ όλων αυτών που προαναφέρθηκαν ώστε στην ξενοδοχειακή μονάδα να αναπτύσσεται το κατάλληλο κλίμα για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών



Πηγή: Albrecht K. and R.Zemke, "*Service America*", Warner Books, 1985, p.p. 125

Σχήμα 2.2.: Βασικά στοιχεία συστήματος παροχής υπηρεσιών

Στρατηγική – πελάτης: Η στρατηγική μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στους πελάτες της. Εάν η στρατηγική της επιχείρησης δεν εξασφαλίζει τεχνικές προσδιορισμού, ανάλυσης των αναγκών του πελάτη και μέτρησης ικανοποίησης του, μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία αναποτελεσματικών και μη κατάλληλων συνθηκών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Στρατηγική – ανθρώπινο δυναμικό: η στρατηγική μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην προσέλκυση και στην ενδυνάμωση του προσωπικού της μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα και μεθόδους υποκίνησης ώστε το προσωπικό να έχει ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες παροχής ποιοτικών υπηρεσιών.

Πελάτης – διαδικασίες παραγωγής: όλα τα φυσικά μέσα και οι δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως οι χώροι αναμονής και εξυπηρέτησης του πελάτη από πλευράς ανέσεως καθαριότητας, δυνατότητας γρήγορης εξυπηρέτησης, θα πρέπει να καθορίζουν την ικανότητα και την πολιτική της επιχείρησης προκειμένου να αντιμετωπίζει τον κάθε πελάτη με κατανόηση, ευγένεια και αίσθημα ευθύνης.

Ανθρώπινο δυναμικό – διαδικασίες παραγωγής: Η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει στο προσωπικό, τα κατάλληλα μέσα και τις διαδικασίες ώστε να έχει την δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών τόσο των πελατών αλλά και του προσωπικού. Για να συμπεριφέρεται επαγγελματικά το προσωπικό της ξενοδοχειακής μονάδας στους εξωτερικούς πελάτες θα πρέπει η διοίκηση μέσω της στρατηγικής να τους συμπεριφέρεται ανάλογα δηλαδή θα πρέπει να αναπτυχθεί η αντίληψη ότι το προσωπικό είναι επίσης πελάτης.

Και τέλος προσωπικό – πελάτης: όπως ήδη έχουμε αναφέρει ο πελάτης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης διαμορφώνει την αντίληψη του για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και κατ' επέκταση για την ίδια την ξενοδοχειακή μονάδα από τις επαφές του με διάφορα άτομα του προσωπικού.

Το επίπεδο ποιότητας που κατορθώνει τελικά να παραδώσει η ξενοδοχειακή μονάδα στον πελάτη της, καθορίζεται από όλες εκείνες τις στιγμές όπου ο μηχανισμός της εξυπηρέτησης καλείται να λειτουργήσει με τον τρόπο με τον

οποίο έχει δεσμευτεί στον πελάτη ότι είναι σε θέση να λειτουργήσει και για αυτό το λόγο αποκαλούνται στιγμές αλήθειας.

Στιγμές αλήθειας στην ξενοδοχειακή μονάδα είναι οι ακόλουθες [Kasavana, 1981, σελ. 150]:

- υποδοχή στο αεροδρόμιο / λιμάνι,
- υποδοχή στη reception,
- μεταφορά στο δωμάτιο,
- λήψη παραγγελίας στο εστιατόριο,
- σερβίρισμα,
- room service,
- ανταπόκριση σε βλάβη που έγινε στο δωμάτιο,
- ανταπόκριση από την reception σε ερωτήματα πελατών,
- γρήγορο και σωστό check out.

Όταν η εργασία του προσωπικού παράγει υπηρεσίες οι οποίες κάνουν τους πελάτες να αισθάνονται αποδεκτοί και ικανοποιημένοι. Αποδεικνύεται ο πελάτης όταν αποφασίσει ξανά να ταξιδέψει θα επιλέξει τη ξενοδοχειακή μονάδα που ξέρει ότι κάποιος ενδιαφέρεται για αυτόν. Έτσι λοιπόν η καλή σχέση μεταξύ πελάτη και προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών.

Κεφάλαιο 3: Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών

1. Βαθμός ικανοποίησης πελατών

«Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι» [Hackman, Oldham, 1976, σελ. 120-125]

«Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης. η οποία εξετάζει εάν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη» [Coyle, 1991, σελ. 20-30]

«Η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος / υπηρεσίας όπως γίνεται αντιληπτό από τον πελάτη μετά την χρήση του» [Shostack, 1999, σελ. 133-139]

Σε γενικές γραμμές, οι πλέον δημοφιλείς ορισμοί της ικανοποίησης των πελατών βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη. Όπως αναφέρουν και οι Oliver (1996), Gerson (1993) η ικανοποίηση είναι μέτρο για το πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εκπληρώνει τις προσδοκίες του πελάτη.[Oliver, 1996, σελ. 125, Gerson, 1993, σελ. 60]

Κατά συνέπεια, ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι και ο δείκτης που προσδιορίζει το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη καθορίζεται από την διαφορά μεταξύ των προσδοκιών που είχε σχηματίσει για την αναμενόμενη εξυπηρέτηση και της εικόνας που σχηματίζει για την υπηρεσία που τελικά λαμβάνει.

Δηλαδή ο πελάτης θα είναι ευχαριστημένος όταν υπάρξει συμφωνία ανάμεσα στην ποιότητα εξυπηρέτησης που ανέμενε και σε αυτή που πράγματι έλαβε, ενώ θα είναι εξαιρετικά ευχαριστημένος όταν η ποιότητα εξυπηρέτησης που έλαβε υπερβεί αυτή που περίμενε.[Χυτήρης 1998, σελ. 4-5]

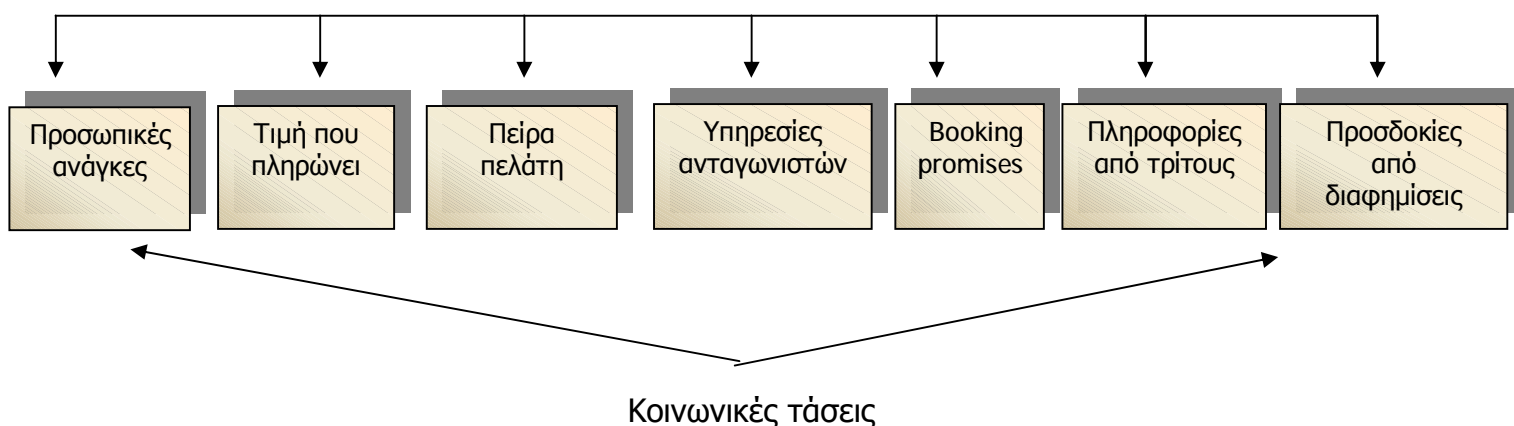
2. Παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των προσδοκιών του πελάτη για την ποιότητα της εξυπηρέτησης

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει ο πελάτης κατά την άφιξη του στην ξενοδοχειακή μονάδα έχει διαμορφώσει ένα επίπεδο προσδοκιών για την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης το οποίο σε συνδυασμό με την ποιότητα της εξυπηρέτησης που θα λάβει, θα σχηματίσει την γνώμη του για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και κατ' επέκταση του βαθμού ικανοποίησής του.

Ένα λοιπόν πολύ σημαντικό κομμάτι στο οποίο θα πρέπει οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση είναι η αναγνώριση και ο έλεγχος όλων εκείνων των παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των προσδοκιών του πελάτη.

Το επίπεδο προσδοκιών ενός πελάτη για την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης διαμορφώνεται με κριτήρια που διαφέρουν όχι μόνο από τον ένα πελάτη στον άλλο, αλλά και για τον ίδιο τον πελάτη σε διαφορετικές περιπτώσεις. Η επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να τους γνωρίζει πολύ καλά (δηλ. το 4) έτσι ώστε όταν προσφέρει την υπηρεσία, ο πελάτης να νοιώθει ικανοποιημένος και να σχηματίζει την εντύπωση υψηλής ποιότητας (στο 6). [Cron, Barry, 1993, σελ. 60-70]

Το παρακάτω σχήμα δείχνει τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις προσδοκίες του πελάτη:



Πηγή: W. Fachè., "Methodologies of innovation and improvement of services in tourism", *Managing Service Quality*, Vol. 10, Issue 6, 10 November 2000, pp.356-366.

Σχήμα 3.1.: Παράγοντες διαμόρφωσης προσδοκιών πελατών

Ας αναφέρουμε λοιπόν και ας αναλύσουμε κάθε έναν από τους παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες των πελατών.

Προσωπικές ανάγκες: Πρόκειται για τον παράγοντα εκείνον που επηρεάζει τις προσδοκίες του ατόμου με βάση τον χαρακτήρα του αλλά και τον λόγο για τον οποίο κάνει τουρισμό. Για παράδειγμα διαφορετικές ανάγκες έχει κάποιος που κάνει τουρισμό για επαγγελματικούς λόγους και διαφορετικές αυτές που κάνει για λόγους αναψυχής.

Έχει επίσης σημειωθεί πως το ίδιο άτομο σε διαφορετικές καταστάσεις μπορεί να παρουσιάζεται με διαφορετικές ανάγκες.[Cronin, Taylor, 2002, σελ. 40-50]

Η τιμή που πληρώνει ο πελάτης: Είναι φυσικό το επίπεδο ποιότητας της αναμενόμενης εξυπηρέτησης να επηρεάζεται από την τιμή που πληρώνει ο πελάτης. Διαφορετική εξυπηρέτηση σε κάθε φάση περιμένει ο πελάτης ενός ξενοδοχείου πέντε αστέρων ή τεσσάρων αστέρων, σε σύγκριση με αυτή που θα περίμενε σε ένα συνηθισμένο ξενοδοχείο δύο ή τριών αστέρων. Η μεγάλη διαφορά στην τιμή που πληρώνει δικαιολογεί αυξημένες απαιτήσεις τόσο στην τεχνική όσο και στην λειτουργική διάσταση της ποιότητας.[Juran, 1979, σελ. 120-130]

Προηγούμενη εμπειρία: Διαφοροποίηση των προσδοκιών ανάλογα με τις εμπειρίες του παρελθόντος, είναι ένα φαινόμενο που θεωρείται αυτονόητο. Πελάτες με μεγάλη πείρα στη χρήση υπηρεσιών έχουν μεγαλύτερη και καλύτερη πληροφόρηση για τα διαθέσιμα επίπεδα ποιότητας στην εξυπηρέτησή τους, ώστε για δεδομένη τιμή να περιμένουν το καλύτερο που προσφέρεται. Άτομα που ταξιδεύουν συχνά είναι σε θέση από την συσσωρευμένη πείρα τους να διαμορφώνουν προσδοκίες από τις συγκρίσεις που μπορούν να κάνουν και είναι απαιτητικοί στη διεκδίκηση καλής εξυπηρέτησης. [Larsen, Rapp, 1999, σελ. 180-190]

Στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, το αυξανόμενο ποσοστό πελατών με πείρα να αξιολογεί καλύτερα τις προσφερόμενες υπηρεσίες δημιουργεί πίεση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Η αδυναμία μιας επιχείρησης να ικανοποιεί συνεχώς τις αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών της, επιδεινώνει την ανταγωνιστικότητα της.

Υπηρεσίες ανταγωνιστών: Αυτό γιατί σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι επόμενο ότι οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις επηρεάζουν κατά πολύ τις προσδοκίες των πελατών μας.[ο.π. σελ. 180-190]

Πληροφορίες του πελάτη από τρίτους: Ιδιαίτερα σημαντική στη διαμόρφωση προσδοκιών για την ποιότητα της αναμενόμενης εξυπηρέτησης είναι και η πληροφόρηση που έχει ο πελάτης από το άμεσο περιβάλλον του. Οι αξιολογήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων από φίλους, συγγενείς, συναδέλφους στο χώρο εργασίας και άλλους, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις προσδοκίες για την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης.[Creelman, 1992, σελ. 111]

Διαφήμιση: Ο τρόπος μιας ξενοδοχειακής μονάδας με τον οποίο διαφημίζει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες της και το τι υπόσχεται έμμεσα στον πελάτη για τα είδη που προσφέρει διαμορφώνουν την εικόνα στην αγορά, επηρεάζοντας καθοριστικά κατά αυτό τον τρόπο τις προσδοκίες του πελάτη για το επίπεδο της αναμενόμενης ποιότητας. Είναι ίσως ο μόνος παράγοντας τον οποίο η επιχείρηση μπορεί τόσο καθοριστικά να ελέγχει.

Είναι επίσης ένας τομέας στον οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε να δημιουργηθούν αφενός αρκετές προσδοκίες, ώστε ο πελάτης να επιλέξει την εν λόγω ξενοδοχειακή μονάδα, αλλά όχι και αβάσιμες τις οποίες η επιχείρηση δεν θα μπορέσει τελικά να καλύψει, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μεγάλο χάσμα στην σχέση:

$$\text{ΠΟΙΟΤΗΤΑ} = \text{Προσδοκίες πελάτη} - \text{Το τελικά ληφθέν}$$

και άρα να οδηγηθεί αφενός σε δυσαρεστημένους πελάτες και αφετέρου σε μεγαλύτερη ζημία στην φήμη της.[Mersha, Adlaska, 1992, σελ. 50-60]

Υποσχέσεις κατά την κράτηση (Promises with booking): Πρόκειται για τις πηγές δημιουργίας προσδοκιών που δημιουργούνται στον πελάτη είτε από την γενική εικόνα που προβάλλει η επιχείρηση, είτε από την συνολικότερη «αίσθηση» που αποκομίζει ο πελάτης κατά την διάρκεια που κάνει την κράτηση.

Γενικά όλες οι παραπάνω πηγές θα μπορούσαν να χωρισθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στις ελεγχόμενες όπως είναι η διαφημιστική στρατηγική, promises with booking, η τιμή, η πληροφόρηση από τρίτους ως ένα βαθμό και στις μη

ελεγχόμενες από την άλλη όπως είναι οι προσωπικές ανάγκες, η πείρα του πελάτη, οι υπηρεσίες ανταγωνιστών. [Mehta, Vera, 1990, σελ. 45-50]

Αναφορικά με την πρώτη κατηγορία δηλ. τις ελεγχόμενες πηγές, η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει πως έχει τον πλήρη έλεγχο τους και θα πρέπει να φροντίσει ώστε να μην δίδονται στους πελάτες εναύσματα για να σχηματίσουν προσδοκίες, τις οποίες η επιχείρηση αργότερα δεν θα μπορεί να ικανοποιήσει.

Αντίθετα, θα πρέπει στον βαθμό που μπορεί να το ελέγξει, να φροντίσει ώστε να δίδονται στους πελάτες λιγότερες προσδοκίες, τις οποίες θα τους υπερκαλύψει κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας και έτσι θα έχει ξεπεράσει τις προσδοκίες των πελατών δημιουργώντας εξαιρετικά ευχαριστημένους πελάτες. [ο.π. σελ. 45-50]

Αναφορικά με τη δεύτερη κατηγορία επηρεασμού των προσδοκιών του πελάτη, δηλ. τις μη ελεγχόμενες, η επιχείρηση εφόσον δεν μπορεί να τις ελέγξει θα πρέπει τουλάχιστον να φροντίσει ώστε να γνωρίσει πολύ καλά ποιες είναι.

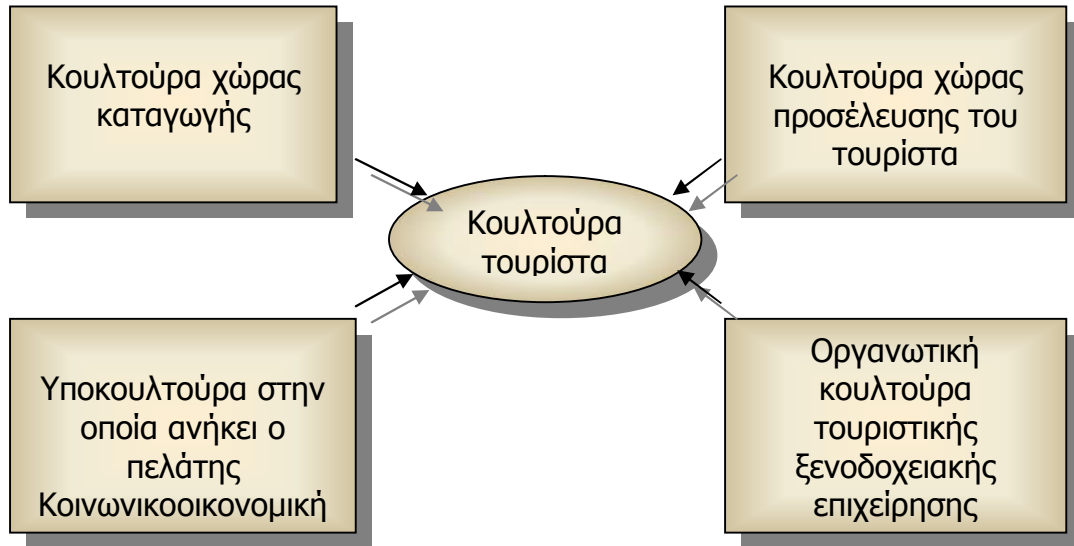
Ένας τρόπος που βοηθάει πάρα πολύ στην ικανοποίηση πελατών με διαφορετικές ανάγκες είναι η κατηγοριοποίηση των πελατών δηλ. η «ταξινόμηση» τους ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους σε διαφορετικές ομάδες, έτσι ώστε στην κάθε ομάδα να έχουμε άτομα με παρόμοιες ανάγκες και προσδοκίες. [Χυτήρης, 1996, σελ. 141-155]

3. Κουλτούρα πελάτη

Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει καθοριστικά τις προσδοκίες του πελάτη και στον οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα έπρεπε να δώσουν την δέουσα προσοχή είναι η κουλτούρα.[Baker, Dwayne, Fesenmaier, Daniel, 1997, σελ. 156-170]

Σημαντικό ρόλο παίζει τόσο η κουλτούρα του πελάτη (δηλ. της χώρας από την οποία προέρχεται), όσο και η κουλτούρα της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η ξενοδοχειακή μονάδα.[Swartz, 1992, σελ. 210-220]

Το παρακάτω σχήμα δείχνει τις αλληλεπιδράσεις στην κουλτούρα:



Πηγή: K. Weiermair , "Tourists perceptions towards and satisfaction with service quality in the cross cultural service encounter: implications for hospitality and tourism management", *Managing Service Quality*, Vol. 10, Issue 6, November 2000, pp. 397-409

Σχήμα 3.2.: Κουλτούρα Τουρίστα

Όταν μιλάμε για κουλτούρα του τουρίστα, όπως φαίνεται και από το σχήμα, δεν μιλάμε μόνο για την κουλτούρα της χώρας καταγωγής, αλλά και για την υποκουλτούρα στην οποία ανήκει όπως είναι π.χ. η κοινωνικοοικονομική κατάστασή του, μέσα στην γενικότερη κουλτούρα της χώρας του. [Weiermair, 2000, σελ. 397-409]

Επίσης όταν μιλάμε για την κουλτούρα της χώρας υποδοχής πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη και τη συγκεκριμένη υποκουλτούρα της επιχείρησης, δηλ. την οργανωτική κουλτούρα του τουριστικού οργανισμού.

Η επίδραση της κουλτούρα στο άτομο - πελάτη είναι εξαιρετικά σημαντική γιατί τον επηρεάζει με δύο τρόπους:[Baker, Dwayne, Fesenmaier, Daniel, 1997, σελ. 156-170]

1. Γιατί το κάθε άτομο θέτει προσδοκίες και αντιλαμβάνεται την ποιότητα ανάλογα με την κουλτούρα στην οποία ανήκει
2. Επειδή συνήθως ένας από του βασικούς λόγους για τους οποίους ταξιδεύουμε είναι να έρθουμε σε επαφή με άλλους πολιτισμούς, άρα έχουμε και αντίστοιχα υψηλές προσδοκίες για τις κουλτούρες αυτές, δηλ.

περιμένουμε να δούμε κάτι εντελώς διαφορετικό το οποίο να μας εντυπωσιάσει.

Βλέπουμε λοιπόν πως τελικά οι προσδοκίες του πελάτη – τουρίστα σχηματίζονται κατόπιν επιρροής από μία σειρά παραγόντων, τους οποίους άλλοτε η επιχείρηση μπορεί να ελέγξει και να επηρεάσει και άλλοτε όχι.

Σε κάθε περίπτωση πάντως το σημαντικότερο είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη γνώση σχετικά με τις προσδοκίες του πελάτη, καθώς και η διαμόρφωση του συστήματος παροχής της υπηρεσίας κατά τρόπο τέτοιο που όχι μόνο να ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη, αλλά να τις ξεπερνά.

4. Κατηγοριοποίηση πελατών

Όπως ήδη αναφέραμε, ένας τρόπος που βοηθάει πάρα πολύ στην ικανοποίηση πελατών με διαφορετικές ανάγκες είναι η κατηγοριοποίηση τους δηλ. η «ταξινόμηση» τους ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους σε διαφορετικές ομάδες, έτσι ώστε στην κάθε ομάδα να έχουμε άτομα με παρόμοιες ανάγκες και προσδοκίες.

Η γνώση της ταυτότητας των πελατών, οδηγεί σε επόμενο βήμα στην αναζήτηση και στον καθορισμό των προσδοκιών τους και τέλος στη δημιουργία και διανομή με ταχύτητα και πριν ο ανταγωνιστής κάνει το ίδιο, ενός προϊόντος / υπηρεσίας που να καλύπτει τις ανάγκες του. [Kirwin, 1998, σελ. 34-35]

Παραδείγματα τέτοιας διαφοροποίησης θα ήταν να χωρίσουμε τους πελάτες μας σε ομάδες ανάλογα με τον σκοπό για τον οποίο ταξιδεύουν, π.χ. εάν ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής ή επαγγελματικούς. Άλλη διαφοροποίηση θα μπορούσε να είναι ανάλογα με την ηλικία των πελατών μας, π.χ. εάν είναι νέοι, ηλικιωμένοι ή μεσήλικες. Μία ακόμα κατηγορία θα μπορούσε να σχηματισθεί ανάλογα με τις εμπειρίες των πελατών μας, π.χ. εάν ταξιδεύουν συχνά ή όχι. Τέλος όλοι οι παραπάνω διαχωρισμοί θα μπορούσαν να συνδυαστούν μεταξύ τους και να έχουμε σύνθετες ομάδες.[Lawton, 1992, σελ. 50-60]

Η ανάλυση των πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας δρα ως καταλύτης, και είναι σημαντικό να γίνεται πριν από οτιδήποτε άλλο καθώς και να λαμβάνεται σε σημαντικό βαθμό στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η κατηγοριοποίηση των πελατών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο προσανατολισμού της μονάδας στον πελάτη.

Η ταξινόμηση των πελατών συμβάλλει στον προσδιορισμό συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της εξυπηρέτησης ώστε να αναπτύσσονται υπηρεσίες που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.

5. Διαστάσεις ποιότητας παρεχόμενης εξυπηρέτησης

Κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης που προσφέρεται από μια ξενοδοχειακή μονάδα ο πελάτης όπως ήδη έχουμε αναφέρει διαμορφώνει την δική του αντίληψη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Για τις υπηρεσίες αυτές ο πελάτης-τουρίστας καταβάλλει μια οικονομική αξία αλλά και αποδίδει σ' αυτές μια αξία (υποκειμενική) ανάλογα με τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του αλλά και των προσδοκιών του. Η υποκειμενική αξία αποδίδεται από τον πελάτη στη βάση κάποιων χαρακτηριστικών που πρέπει να έχουν οι υπηρεσίες για να ικανοποιήσει τις ανάγκες / προσδοκίες του και οι οποίες όπως ήδη έχουμε αναφέρει χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: [Engel, Blackwell, 1982, σελ. 50-60]

α) χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την παραγωγή της υπηρεσίας (τεχνική ποιότητα)

β) χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την παροχή της υπηρεσίας (λειτουργική ποιότητα)

Τα χαρακτηριστικά αυτά που προσδιορίζουν τα κριτήρια ποιότητας με τα οποία ο πελάτης αξιολογεί τις υπηρεσίες που δέχεται είναι: [Μαλιόγλου, 1997-1998]

1. Υλικά και Εμπράγματα στοιχεία: αναφέρονται στους εργαζόμενους που παρέχουν την εξυπηρέτηση, στις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό της ξενοδοχειακής μονάδας
2. Συνέπεια-Αξιοπιστία: η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ότι έχει υποσχεθεί, ακριβώς και με τον σωστό τρόπο.
3. Άμεση εξυπηρέτηση: η προθυμία για άμεση βοήθεια και παροχή υπηρεσίας στον πελάτη.

4. Γνώσεις και Ικανότητες αυτών που παράγουν και παρέχουν υπηρεσίες.
5. Ευγένεια: χαρακτηριστικό που σχετίζεται με τους τρόπους, την καλοσύνη, τη λεπτότητα και το ενδιαφέρον που δείχνει το προσωπικό.
6. Σιγουριά και ασφάλεια: έχει να κάνει με το πόσο ο πελάτης νοιώθει ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποια ζημία, απώλεια ή ατύχημα.
7. Εμπιστοσύνη: ο πελάτης να μπορεί να εμπιστευθεί την επιχείρηση ή τον υπάλληλο.
8. Πρόσβαση και προσαρμοστικότητα: αναφέρεται στην ευκολία με την οποία ο πελάτης μπορεί να έρθει σε επαφή με την επιχείρηση ή τον υπάλληλο και να λάβει την υπηρεσία.
9. Επικοινωνία: η ενημέρωση-πληροφόρηση και η παροχή εξηγήσεων, με τρόπο κατανοητό στον πελάτη.
10. Ενσυναίσθηση: το ενδιαφέρον και η ικανότητα του προσωπικού να «μπαίνει» στην θέση του πελάτη και να καταλαβαίνει, αναγνωρίζει τις ανάγκες του.
11. Αποκατάσταση-Διόρθωση: η δυνατότητα και διάθεση της επιχείρησης ή του προσωπικού να διορθώσει τα πράγματα εάν κάτι πάει στραβά ή έχει γίνει λάθος.

6. Ανάλυση προσδοκιών πελάτη

Ο προσδιορισμός και η κατανόηση των προσδοκιών των πελατών και ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην ικανοποίησή τους, δεν είναι μια απλή διαδικασία.

Πρέπει πρώτα να απαντηθεί το εξής ερώτημα που διευκολύνει τον προσδιορισμό των προσδοκιών των πελατών, όπως ενδεικτικά:

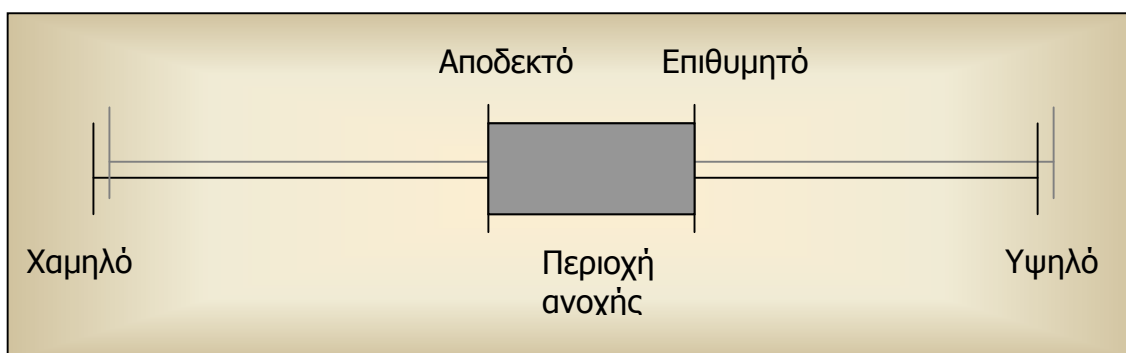
Πιστεύουμε ότι εμείς και η ξενοδοχειακή επιχείρηση παρέχει την εξυπηρέτηση που νομίζει / πιστεύει ο πελάτης ότι θα λάβει ή επιθυμεί / ελπίζει να λάβει;

Έχει διαπιστωθεί από μια σειρά εμπειρικών ερευνών [Hunt, 1977, σελ. 90-100], ότι οι προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα εξυπηρέτησης έχει διπλό χαρακτήρα.

Γενικά ο πελάτης έχει ορισμένες προσδοκίες σχετικά με ένα επίπεδο ποιότητας και διαφορικές προσδοκίες σχετικά με ένα χαμηλότερο αλλά αποδεκτό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης.

Η διαφορά αυτών των δύο καθορίζει μια περιοχή στην οποία εάν η γνώμη που σχηματίζει ο πελάτης για την παρεχόμενη ποιότητα είναι μέσα στα όρια αυτής της περιοχής, τότε αυτός μένει ικανοποιημένος [Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1991, σελ. 39-48].

Το παρακάτω σχήμα δείχνει τα επίπεδα ποιότητας προσδοκιών για την ποιότητα εξυπηρέτησης.



Πηγή: Parasuraman, A., Berry, L. L., and Zeithaml, V.A. "Understanding Customer expectation of service", *Sloan Management Review*, Vol. 39, Issue 6, May 1991, pp.39-48

Σχήμα 3.3.: Αποδεκτό και επιθυμητό επίπεδο προσδοκιών για ποιότητα εξυπηρέτησης

Στο σχήμα το επίπεδο προσδοκιών για την ποιότητα εξυπηρέτησης παριστάνεται με ένα σημείο πάνω σε μια ευθεία το οποίο όσο περισσότερο μετακινείται προς τα δεξιά τόσο περισσότερο απαιτητικός είναι ο πελάτης για την ποιότητα που αναμένει να λάβει. Το επιθυμητό και αποδεκτό επίπεδο αποτελούν τα όρια που προσδιορίζουν την περιοχή ανοχής κάθε πελάτη.

Ας δούμε όμως τι εννοούμε με κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα.[ο.π. σελ. 39-48]

Επιθυμητό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης.

Είναι το επίπεδο εκείνο ποιότητας που ο πελάτης πιστεύει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση και πρέπει να του προσφέρει.

Το επίπεδο αυτό επηρεάζεται από την τιμή που πληρώνει ο πελάτης, από την πείρα και τις γνώσεις του, από την πληροφόρηση από τρίτους οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την γνώμη του.

Αποδεκτό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης.

Αποτελεί το ελάχιστο επίπεδο ποιότητας που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να δεχθεί χωρίς να διαμαρτυρηθεί και εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- τις συγκεκριμένες συνθήκες κάτω από τις οποίες του παρέχεται η εξυπηρέτηση,
- το πλήθος των εναλλακτικών του επιλογών και την ανάγκη ή όχι αποκατάστασης των λαθών κατά την αρχική του εξυπηρέτηση, σε επανάληψη αυτής της εξυπηρέτησης.

Για δυσμενείς συνθήκες λειτουργίας λόγω καιρού ή απεργίας ή άλλων αιτιών ο πελάτης συνήθως προσαρμόζει το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών του σε χαμηλότερο ύψος από αυτό που θα ίσχυε για κανονικές συνθήκες. Από την άλλη πλευρά το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών είναι φυσικό να είναι υψηλότερο όταν ο πελάτης έχει αρκετές εναλλακτικές λύσεις.

Πιο εύκολα δέχεται ένας πελάτης μια διακοπή νερού ή ηλεκτρικού ρεύματος λόγω γενικής διακοπής ή έλλειψης νερού, παρά λόγω βλάβης του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Διαφοροποίηση περιοχής ανοχής ανάλογα με τις διαστάσεις ποιότητας της παρεχόμενης εξυπηρέτησης.

Έχοντας καθορίσει ότι η ποιότητα της εξυπηρέτησης επηρεάζεται από τις διαστάσεις που καθορίσαμε πρέπει να ελέγξουμε εάν και κατά πόσο τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τα κριτήρια ποιότητας επηρεάζουν τα επίπεδα αποδεκτής κι επιθυμητής ποιότητας.

Έχει παρατηρηθεί λοιπόν ότι η θέση της περιοχής ανοχής σε σχέση με τον βαθμό απαιτήσεων του πελάτη και το εύρος της περιοχής ανοχής που προσδιορίζει το πόσο ανεκτικός και ελαστικός είναι, για να ικανοποιηθεί από την ποιότητα της εξυπηρέτησης είναι συνάρτηση των παραπάνω χαρακτηριστικών

Ειδικότερα έχει αποδειχθεί ότι [Costigan, Schmeilder, 1998, σελ. 105-120]:

1. Ο πελάτης είναι πιο απαιτητικός για τα χαρακτηριστικά (εμπράγματα, υλικά αγαθά, συνέπεια αξιοπιστία) που αφορούν συγκεκριμένες δραστηριότητες ή λειτουργίες που αναμένει ότι θα διαθέτει η εξυπηρέτηση του. Ως πελάτες σε ένα ξενοδοχείο έχουμε αυξημένες απαιτήσεις για την καθαριότητα και άνεση των χώρων, για την καταλληλότητα και λειτουργικότητα των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού.

2. Για τα άλλα χαρακτηριστικά / διαστάσεις της ποιότητας τα οποία εξαρτώνται από την διαδικασία κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας, η θέση της περιοχής ανοχής είναι σε χαμηλότερα επίπεδα και το εύρος της είναι συγκριτικά μεγαλύτερο από αυτό των παραπάνω χαρακτηριστικών.

Έτσι ένας πελάτης σε ένα ξενοδοχείο που είναι ικανοποιημένος από την καθαριότητα, την ησυχία και τη θέση του ξενοδοχείου και του δωματίου του, είναι συνήθως λιγότερο απαιτητικός για τις άλλες διαστάσεις της ποιότητας των οποίων το επίπεδο για επιθυμητή και για αποδεκτή ποιότητα είναι χαμηλότερα.

7. Μοντέλο του Kano

Η βασική αρχή του μοντέλου που προτάθηκε από τον Noriaki Kano ♦ [Kano, 1996] είναι ότι η σημαντικότητα διαφορετικών χαρακτηριστικών ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι σε θέση να αναλύσει την συμπεριφορά και να προσδιορίσει τον τρόπο αντίδρασης των πελατών.

Σύμφωνα με το μοντέλο είναι δυνατό να παρατηρηθούν διαφορετικά επίπεδα ή τύποι ποιότητας, ανάλογα με τις απόψεις των πελατών για τη σημαντικότητα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών προϊόντος / υπηρεσίας. [Kano, Seraku, Takahashi, Tsuji, Hromi, 1996, σελ. 7-10]

♦ Το μοντέλο του Kano δημοσιεύθηκε αρχικά στην Ιαπωνία το 1984, αλλά η πρώτη πλήρης έκδοση του παρουσιάστηκε πρόσφατα στις ΗΠΑ.

Ο Καπο προτείνει την ακόλουθη ιεραρχία σημαντικότητας, η οποία περιλαμβάνει τρία βασικά επίπεδα ποιότητας.

Ας δούμε όμως τι εννοούμε με κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα:

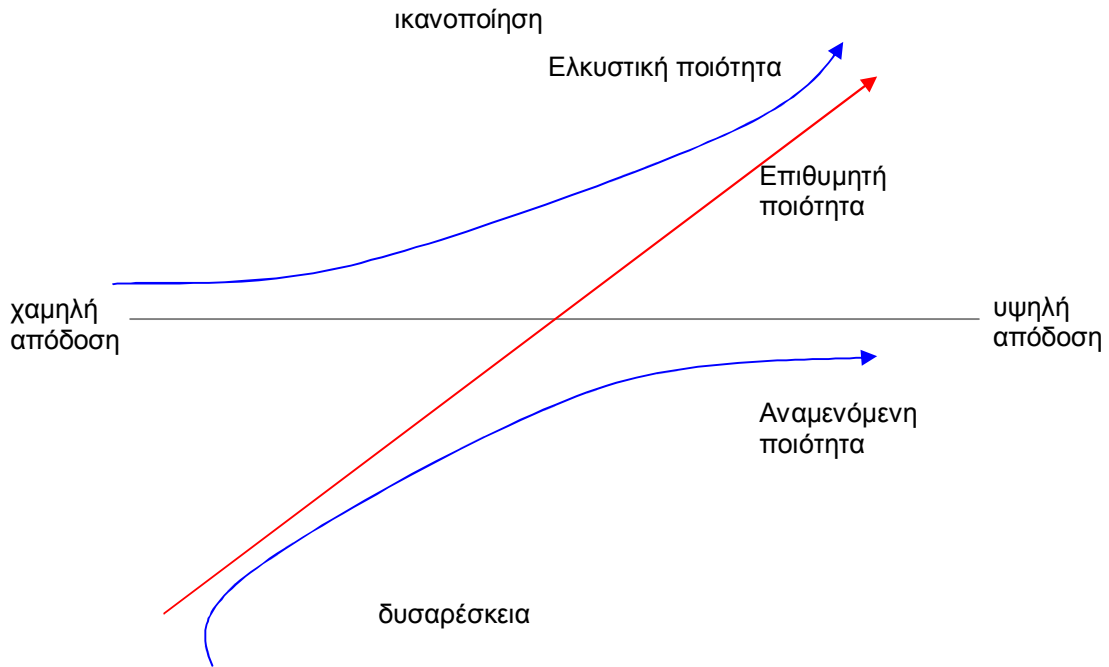
- **Αναμενόμενη ποιότητα:** το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τα οποία οι πελάτες αξιολογούν ιδιαίτερα σημαντικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν συγκεκριμένες δραστηριότητες ή λειτουργίες που αναμένεται ότι θα διαθέτει το προϊόν ή η υπηρεσία.

Η υψηλή απόδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά δεν συνεπάγεται υψηλή ικανοποίηση των πελατών, ενώ αντίθετα η χαμηλή απόδοση δημιουργεί μεγάλη δυσαρέσκεια.

- **Επιθυμητή ποιότητα:** τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν τις βασικές επιθυμίες και ανάγκες των πελατών. Η ικανοποίηση αυξάνει αναλογικά σε σχέση με την απόδοση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

- **Ελκυστική ποιότητα:** το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που οι πελάτες δεν αναμένουν ότι θα διαθέτει το προϊόν ή η υπηρεσία. Όταν προσφέρονται ξαφνιάζουν τους πελάτες και δημιουργούν «απόλαυση» και έτσι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσελκύσουν άλλους πελάτες ανταγωνιστικών προϊόντων / υπηρεσιών.

Η υψηλή απόδοση του προϊόντος / υπηρεσίας στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά συνεπάγεται υψηλή ικανοποίηση των πελατών, ενώ αντίθετα η χαμηλή απόδοση δεν δημιουργεί δυσαρέσκεια.



Πηγή: Kano N., N.Seraku, F. Takahashi and S.Tsuji, *"Attractive quality and must be quality in: J.D. Hromi, The Best on quality, International Academy for Quality", The Quality Press, 1996, p.p.7*

Σχήμα 3.4.: Τα τρία επίπεδα ποιότητας του Kano

8. Ικανοποίηση και πίστη πελατών

Βασιζόμενοι στο μοντέλο του Kano (1984) αρκετοί ερευνητές έχουν μελετήσει τη σχέση μεταξύ των αναγκών του πελάτη και της ικανοποίησής τους.

Οι ανάγκες του πελάτη διαχωρίζονται σε τρία επίπεδα βασικές ανάγκες, προσδοκώμενες ανάγκες και εξαιρετικά ενδιαφέρουσες / απροσδόκητες εμπειρίες.

Οι προσδοκώμενες ανάγκες είναι εκείνες τις οποίες ο πελάτης αντιλαμβάνεται, θέλει να τις ικανοποιήσει αλλά δεν τις θεωρεί τόσο σημαντικές ή δεν νοιώθει την ανάγκη να τις ικανοποιεί πάντα, θα ήθελε όμως να μπορούσε να τις ικανοποιήσει.

Οι εξαιρετικά ενδιαφέρουσες / απροσδόκητες εμπειρίες δεν τις γνωρίζει και νοιώθει έκπληκτος και ενθουσιασμένος όταν η επιχείρηση του προσφέρει υπηρεσίες τις οποίες εκείνος δεν είχε φανταστεί.[Moeller, Rosenquist, Storbacka, 1985, σελ. 40-60]

Για παράδειγμα όταν εμείς κλείνουμε ένα δωμάτιο οι βασικές μας ανάγκες είναι ένα καλοστρωμένο κρεβάτι και καθαρό δωμάτιο. Οι προσδοκώμενες ανάγκες μας είναι ίσως μια τηλεόραση, σαπούνι και πετσέτες στο μπάνιο και οι ενδιαφέρουσες / απροσδόκητες εμπειρίες μπορεί να περιλαμβάνουν πιτζάμες ή ένα μπολ με φρούτα ή προσωπικές ευχαριστίες από το Διευθυντή του ξενοδοχείου.

Θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι η συγκεκριμένη ταξινόμηση των χαρακτηριστικών είναι αρκετά δυναμική και επηρεάζεται από την εξέλιξη της τεχνολογίας, τα νέα δεδομένα του ανταγωνισμού, τα νέα προϊόντα, την μεταβολή κοινωνικών δεδομένων. Έτσι μια απροσδόκητη εμπειρία μπορεί σε σύντομο χρονικό διάστημα να γίνει βασική ανάγκη.

Ο βαθμός λοιπόν ικανοποίησης του πελάτη εξαρτάται από τον βαθμό ικανοποίησης των επιπέδων των αναγκών του αναπτύσσοντας παράλληλα και αισθήματα αφοσίωσης του στην επιχείρηση [Bowen, 1997, σελ. 140-160].

Το σχήμα 3.5 δείχνει τα επίπεδα ικανοποίησης των αναγκών σε σχέση με την αφοσίωση του πελάτη

Έτσι λοιπόν για να διατηρήσει μια επιχείρηση τους πελάτες της πρέπει να αναπτύσσει τις υπηρεσίες της με βάση τις ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών της.

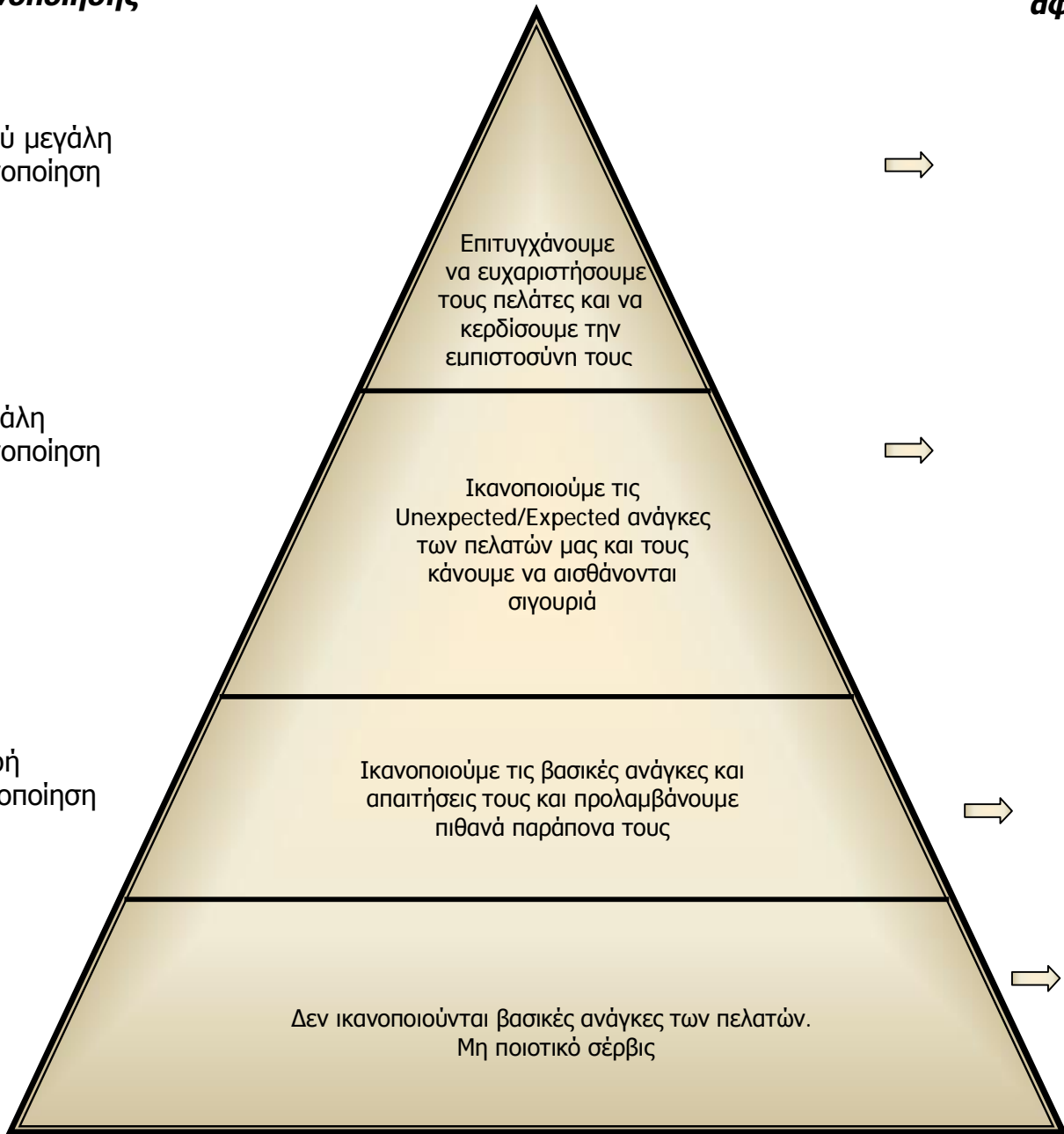
Κατά συνέπεια πόσο σωστά και σε ποιο βαθμό ποιότητας μπορεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της είναι η επιτυχία μιας επαγγελματικά οργανωμένης ξενοδοχειακής επιχείρησης.

**Επίπεδα
ικανοποίησης**

Πολύ μεγάλη
ικανοποίηση

Μεγάλη
ικανοποίηση

Μικρή
ικανοποίηση



**Επίπεδα
αφοσίωσης**

Πιστοί και
αφοσιωμένοι
πελάτες

Τακτικοί
πελάτες

Τυχαίοι
και
σχεδόν
τακτικοί
πελάτες

Περιστασιακός
«περαστικός»
πελάτης

Πηγή: Leonidas Chytiris, *"Quality of Service: new approach"*, May 1998, pp3

Σχήμα 3.5.: Σχέση μεταξύ ικανοποίησης αναγκών και διατήρησης πελάτη

9. Γιατί οι πιστοί πελάτες είναι τόσο σημαντικοί

Σε πρώτη φάση είναι αναγκαίο να κατανοήσουμε τους λόγους για τους οποίους οι πιστοί πελάτες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι το «οξυγόνο της». Είναι γνωστό πλέον ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απαιτούν λειτουργία και παροχή υπηρεσιών διεθνούς επιπέδου που να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται στις σημερινές ανάγκες των ταξιδιωτών από την μια πλευρά αλλά και στον αθέμιτο ανταγωνισμό από την άλλη.[Hinton, 1991, σελ. 202-205]

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αρχικά στράφηκε στην προσπάθεια ανάπτυξης πιστών πελατών μέσα από την ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ. Οι προσπάθειες της, επικεντρώθηκαν σε μεγάλο βαθμό στην χρήση κινήτρων για την διατήρηση των πελατών, όπως εκπτώσεις σε επαναλαμβανόμενους πελάτες, παροχή δώρων στους συχνούς πελάτες.

Σύντομα όμως η ξενοδοχειακή βιομηχανία διαπίστωσε ότι η στρατηγική αυτή δεν αποδίδει, με αποτέλεσμα να στραφεί στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών με τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και δέσμευσης μεταξύ πωλητή και πελάτη. Το οποίο αποτελεί και το βασικότερο παράγοντα με τον οποίο μπορούν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και να αποκτήσουν customer loyalty. [Lyons, 1993, σελ. 210-220]

Η ποιοτική κάλυψη των προσδοκιών του πελάτη έχει ζωτική σημασία για την επιχείρηση. Πολλαπλά παραδείγματα δείχνουν ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αύξηση σε customer loyalty κατά 5% σημειώνουν αύξηση στην κερδοφορία τους από 25 έως 85%. [Cadotte, Turgeon, 2002, σελ. 60-75]

Οι πιστοί πελάτες μιας ξενοδοχειακής μονάδας παύουν να είναι απλοί πελάτες. Ένας πιστός πελάτης μοιράζεται τις εμπειρίες του με φίλους, συγγενείς και τους ενθαρρύνει να επιλέξουν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Δηλαδή αναπτύσσουν καλή φήμη και μετατρέπονται σε σημαντικούς υποστηρικτές της συγκεκριμένης μονάδας.

Από έρευνα που διεξήχθη διαπιστώθηκε ότι: [ο.π. σελ. 60-75]

- σχεδόν ένας στους πέντε ερωτώμενους πελάτες ξενοδοχειακών μονάδων υποστήριζαν ότι θα ανέφεραν ως πρώτο θέμα το συγκεκριμένο ξενοδοχείο από το οποίο έμειναν ευχαριστημένοι σε συζητήσεις με φίλους, συγγενείς.

- επιπρόσθετα οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι θα διαφήμιζαν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο κατά μέσο όρο σε δέκα ανθρώπους.

Το ξενοδοχείο Ritz Carlton υπολόγισε ότι ένας πιστός πελάτης παρέχει στην επιχείρηση κέρδος περισσότερο από 100.000\$. Το κέρδος που αναπτύσσεται από τους πελάτες με την θετική διαφήμιση του ξενοδοχείου μπορεί καθοριστεί υπολογίζοντας ότι εάν ένας πιστός πελάτης διαφημίσει την μονάδα σε δώδεκα άλλους ανθρώπους, αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα στατιστικά την δημιουργία ενός επιπλέον πιστού πελάτη. [Jones, Lockwood, 1989, σελ. 50-60]

Επιπλέον, οι πιστοί πελάτες μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πληροφόρηση για τα ξενοδοχεία. Οι πιστοί / ικανοποιημένοι πελάτες παρέχουν έμμεσα ή άμεσα πληροφορίες και συμβουλές όσον αφορά τον ανταγωνισμό, τα προϊόντα, τις τιμές και το επίπεδο των υπηρεσιών.

Οι πιστοί πελάτες δεν χρησιμοποιούν ως επίπεδο της συνεργασίας τους με την παρούσα ξενοδοχειακή μονάδα το κόστος και το επίπεδο των υπηρεσιών μόνο, αλλά προσπαθούν να κατευθύνουν την μονάδα σε καλύτερη απόδοση και υπηρεσίες ανάλογες με εκείνες του ανταγωνιστή.

Μιλώντας άμεσα με τους πελάτες η ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να γλιτώσει χιλιάδες δολάρια από την μη διεξαγωγή ερευνών αγοράς. Τέλος οι πιστοί πελάτες δεν κρίνουν την παρεχόμενη εξυπηρέτηση με βασικό κριτήριο την τιμή.

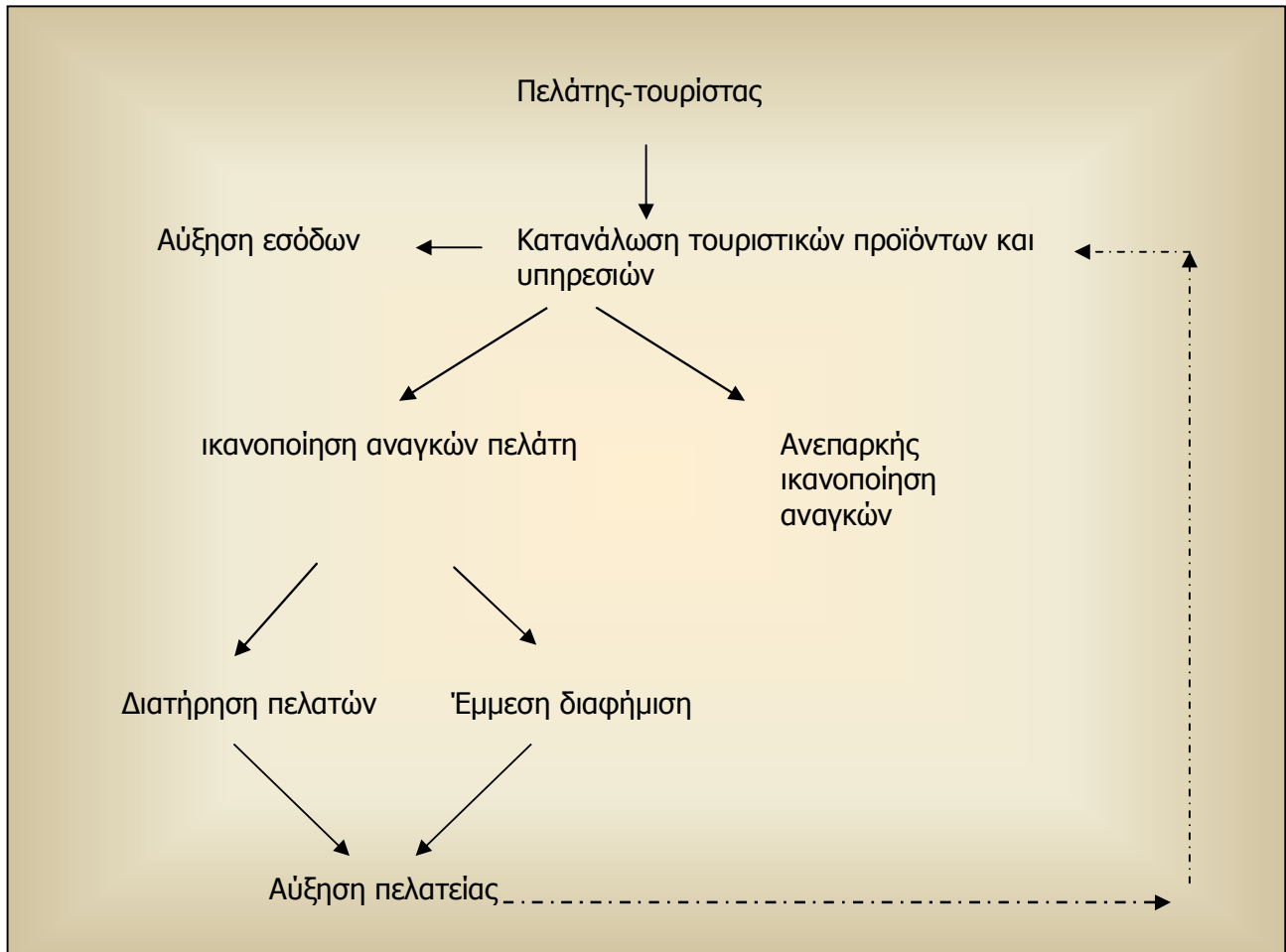
Βάση δύο ερωτήσεων της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι πιστοί πελάτες είναι λιγότερο ευάλωτοι σε οικονομικές προφορές ανταγωνιστών που μπορούν να τους οδηγήσουν σε επιλογή άλλης ξενοδοχειακής μονάδας.

Οι μισοί σχεδόν από τους ερωτηθέντες συμφωνούσαν με την άποψη ότι «Πιστεύω ότι η τιμή του δωματίου θα είναι πάντα λογική». (Το 47,8% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε τη συγκεκριμένη δήλωση σε μια κλίμακα από το 1 έως 7 με 5,6,7 ενώ μόνο το 16% την βαθμολόγησε με 1,2,3).

Επίσης, το 34% διαφωνούσε με την συγκεκριμένη δήλωση «στο μέλλον θα επιλέξω το συγκεκριμένο δωμάτιο μόνο εάν η τιμή του είναι η ίδια ή μικρότερη από εκείνη των ανταγωνιστών».[ο.π. σελ. 50-60]

Ποιοτικά λοιπόν αγαθά και υπηρεσίες μαζί με μια ρεαλιστική και ανταγωνίσιμη τιμή και μεταχείριση του πελάτη πέραν του προσδοκώμενου έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη πιστών πελατών και την προσέλκυση νέων. Είναι λογικό ο πελάτης ο οποίος έμεινε απόλυτα ικανοποιημένος να επιστρέψει.

Η σχέση ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης αναγκών - αφοσίωσης - εσόδων επιχείρησης φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Πηγή: Michael D. Olsen, Richard Teare and Evert Gummesson, *"Service Quality in Hospitality Organizations"*, Cassel, June 1996, p.p 146

Σχήμα 3.6. : Σχέση μεταξύ ικανοποίησης αναγκών πελάτη και αύξησης εσόδων

Η επιτυχία λοιπόν μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης στην ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών γίνεται πραγματικότητα με την επιστροφή του πελάτη. Σύμφωνα με τη ψυχολογία του πελάτη αυτός είναι ο «κυρίαρχος του παιχνιδιού» αφού αυτός είναι που αποφασίζει να δώσει ξανά ένα μέρος από τα έσοδα του.

Το δύσκολο όμως για μια επιχείρηση δεν είναι να «τραβήξει» έναν πελάτη, να προπωλήσει δηλαδή υπηρεσίες, αλλά να τον κρατήσει και να το ευχαριστήσει σύμφωνα με τις απαιτήσεις του.[Olsen, Teare, Gummesson, 1996, σελ. 146-150]

10. Ανάπτυξη και κατοχύρωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών μονάδων

Είναι ευνόητο λοιπόν ότι η ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης των πελατών της.

Όπως ήδη είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο και σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας, ο βαθμός ωφέλειας που αποδίδει ο πελάτης στο ξενοδοχειακό προϊόν επηρεάζεται σε αρκετά μεγάλο ποσοστό από το βαθμό πολυτέλειας των εγκαταστάσεων, των προσφερόμενων αγαθών.

Ο σημερινός πελάτης-τουρίστας απαιτεί και θεωρεί πολύ σημαντική την ικανοποίηση των βασικών αναγκών του κατά τη διαμονή του στη ξενοδοχειακή μονάδα όπως η καθαριότητα, η ησυχία, η θέση του ξενοδοχείου και του δωματίου του, ο συμπληρωματικός εξοπλισμός. Ένα δωμάτιο δεν φτάνει μόνο για να εξυπηρετήσει τον πελάτη χρειάζεται κρεβάτι, κομοδίνο, κάποιο μικρό τραπέζακι, ιματισμό, τηλεόραση, τηλέφωνο κ.α. [Cronin, Taylor, 2002, σελ. 40-50]

Δηλαδή η τεχνική διάσταση της ποιότητας η οποία περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τα παραπάνω χαρακτηριστικά καλύπτει τον πυρήνα των βασικών αναγκών του πελάτη και τον οδηγεί στην επιλογή της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά όμως ενώ όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι απαραίτητα και πρωτεύοντα για την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη δεν επαρκούν για να ξεπεράσουν τις προσδοκίες τους. Η διοίκηση όπως είδαμε θα πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, όταν η αντίληψη του πελάτη για την προσφερόμενη ποιότητα υπερβαίνει συστηματικά το επιθυμητό επίπεδο προσδοκιών του για την παρεχόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης.[Carman, 1990, σελ. 35-40]

Εκείνα λοιπόν τα χαρακτηριστικά της ποιότητας βάσει της παραπάνω έρευνας που δημιουργούν στον πελάτη την αίσθηση ότι λαμβάνει ποιοτικές υπηρεσίες, αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης του και εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα και από τις επιδόσεις του σε κάθε σημείο επαφής μαζί με τον πελάτη.

Για παράδειγμα ο πελάτης ενός εστιατορίου μένει απόλυτα ικανοποιημένος όταν είναι άψογο όχι μόνο το φαγητό, οι εγκαταστάσεις του εστιατορίου αλλά και το σερβίρισμα, ο υπάλληλος του σερβιρίσματος ο οποίος ήταν άψογος στους τρόπους, ευχάριστος, φιλικός, εξυπηρετικός και πάνω από όλα έδειχνε ενδιαφέρον για αυτόν.

Για να φθάσει όμως μια επιχείρηση να κατοχυρώσει ανταγωνιστική υπεροχή μέσα από την ανάπτυξη πιστών πελατών οι οποίοι θα επιστρέψουν στην ξενοδοχειακή μονάδα ή θα την συστήσουν σε τρίτους είναι απαραίτητο να σημειώνει άριστες επιδόσεις και στις δύο διαστάσεις της ποιότητας.

Όταν η κατοχυρωμένη ποιοτική υπεροχή στην εξυπηρέτηση πελατών διατηρείται για μεγάλο χρονικό διάστημα παρατηρείται το φαινόμενο οι πελάτες να δείχνουν τέτοιο βαθμό αφοσίωσης που να παύουν να αξιολογούν άλλους ανταγωνιστές για το ίδιο προϊόν / υπηρεσία και να παραμένουν πιστοί στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.[Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, σελ. 39-48]

Ο Αμερικάνος καθηγητής Διοίκησης Ξενοδοχειακών Επισιτιστικών Επιχειρήσεων William B.Martin, Phd στο California State Polytechnic University αναλύει ότι «δεν φτάνει μόνο να παρέχουμε στον πελάτη τις τεχνικές διαστάσεις της ποιότητας ούτε μόνο τις λειτουργικές, δηλαδή δεν φτάνει μόνο ο υπάλληλος να είναι φιλικός και πρόθυμος προς τους πελάτες. Και οι δύο διαστάσεις θα πρέπει να πληρούνται συγχρόνως και όσο το δυνατό σε μεγαλύτερο βαθμό. Σε κάθε ενέργεια το μήνυμα που πρέπει να περνιέται στον πελάτη είναι Ενδιαφερόμαστε και προσφέρουμε». .[Tse, Wilton, 1988, σελ. 40-60]

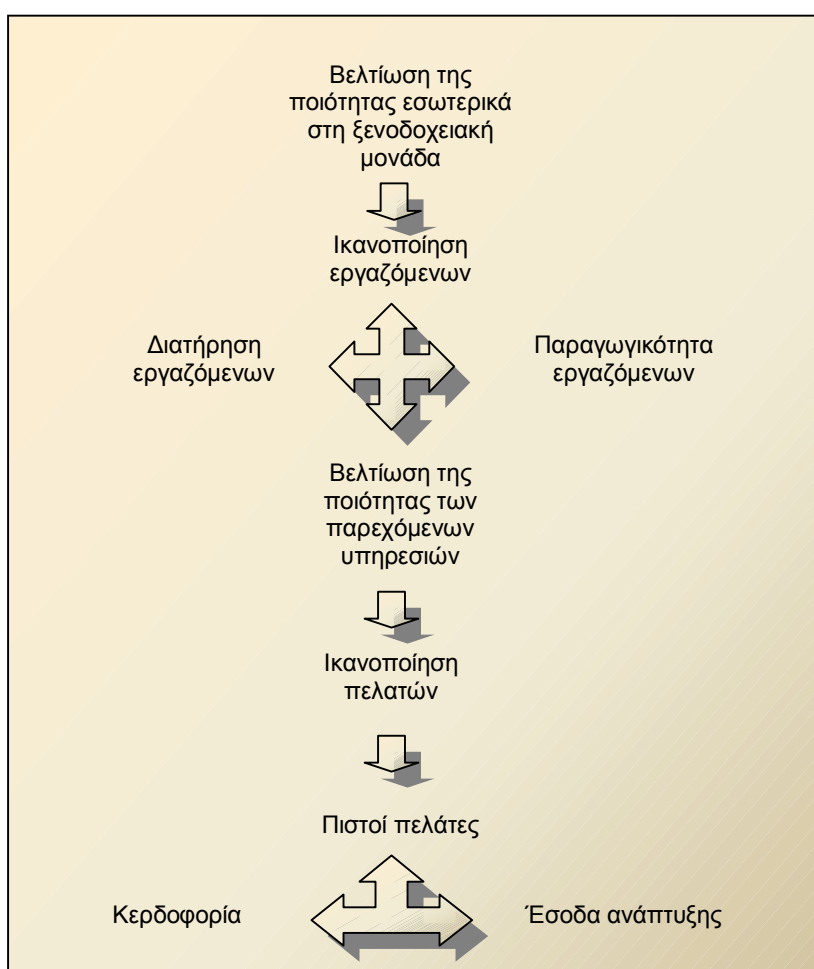
Ο κάθε πελάτης προσδοκεί μεταχείριση πέραν του προσδωκούμενου. Εάν αυτό συμβεί, τότε επιστρέφει πίσω στην μονάδα γνωρίζοντας πλέον ότι η παρουσία του εκεί δεν είναι τυχαία και μόνο κερδοσκοπική για την μονάδα [ο.π. σελ. 40-60]

11. Σχέση ποιότητας και τιμής

Είδαμε μέχρι τώρα ότι για να κατοχυρώσει μια επιχείρηση ανταγωνιστική υπεροχή μέσα από την ανάπτυξη πιστών πελατών οι οποίοι θα επιστρέψουν στη ξενοδοχειακή μονάδα ή θα τη συστήσουν σε τρίτους, είναι απαραίτητο να σημειώνει άριστες επιδόσεις και στις δύο διαστάσεις της ποιότητας.

Αυτό όμως που πρέπει να δούμε είναι η σχέση της δημιουργίας πιστών πελατών μιας ξενοδοχειακής μονάδας με τις τιμές τις οποίες μπορεί να χρεώνει αλλά και με τα κέρδη της.

Η παραπάνω σχέση μπορεί να γίνει κατανοητή από το σχήμα που ακολουθεί:



Πηγή: . L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, L. A. Schlesinger, *"Putting the service profit chain to work"*, *JHarvard Business Review*, 1994, p.p.123

Σχήμα 3.7. : Σχέση ποιότητας και τιμής

Τόσο η σχέση αυτή όσο και η ερμηνεία της έχει γίνει θέμα έρευνας από πολλούς συγγραφείς τα τελευταία χρόνια. Το σχήμα δείχνει την «αλυσιδωτή αντίδραση» που προκαλεί η βελτίωση της ποιότητας.

Πιο αναλυτικά, η εφαρμογή μεθόδων για την ικανοποίηση των πελατών όπως αναλύσαμε παραπάνω, οδηγεί σε βελτίωση της ποιότητας εσωτερικά στον οργανισμό. Αυτό γιατί, για να μπορέσει μια ξενοδοχειακή μονάδα να βελτιώσει την παρεχόμενη εξωτερικά ποιότητά του προϋποθέτει συνολική βελτίωση, άρα βελτίωση και στο εσωτερικό της επιχείρησης. [Kirwin, 1998, σελ. 235-240]

Η παραπάνω βελτίωση στο εσωτερικό της επιχείρησης οδηγεί και σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Και αυτό γιατί, εφόσον ο οργανισμός είναι πιο καλά οργανωμένος, οι διαδικασίες είναι πιο ξεκάθαρες και άρα είναι πιο εύκολο για τους εργαζομένους να λειτουργήσουν τις διαδικασίες αυτές. [ο.π. σελ. 105-125]

Ταυτόχρονα υπάρχουν πιο αποτελεσματικοί μηχανισμοί που παρακολουθούν την πρόοδο των εργαζομένων και άρα τους ανταμείβουν ανάλογα με το τι προσφέρουν στον οργανισμό, γεγονός που οδηγεί σε περαιτέρω ικανοποίηση. [Witt, Witt, 1989, σελ. 80-100]

Η αύξηση στην ικανοποίηση των εργαζομένων αυτόματα μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως έχουμε αύξηση στην παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση και άρα συγχρόνως αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Αύξηση της παραγωγικότητας τους έχουμε για δύο λόγους: Πρώτον γιατί ένας ευχαριστημένος υπάλληλος είναι εξ' ορισμού πιο παραγωγικός και πρόθυμος από έναν μη ικανοποιημένο. Δεύτερον, ένας υπάλληλος που έχει παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση αποκτά περισσότερες δεξιότητες πάνω στους τομείς των καθηκόντων του και άρα βελτιώνεται και αρκετά η παραγωγικότητά του. [ο.π. σελ. 80-100]

Αναφορικά με το επόμενο στάδιο στο σχήμα 3.7., αυτό είναι και το πιο προφανές. Όταν δηλαδή μία επιχείρηση έχει ευχαριστημένους και παραγωγικούς υπαλλήλους σε συνδυασμό με μία πολύ καλή εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών, αυτό οδηγεί αυτομάτως σε παροχή υψηλής ποιότητας εξωτερικών υπηρεσιών, οι οποίες με την σειρά τους οδηγούν σε υψηλά επίπεδα

ικανοποίησης ανάμεσα στους εξωτερικούς μας πελάτες. Τα υψηλά αυτά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών μας οδηγούν σε πιστούς πελάτες. [Heskett, Jones, Loveman Sasser, Schlesinger, 1994, σελ. 105-125]

Η απόκτηση πιστών πελατών είναι ένα πραγματικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Και αυτό γιατί είναι γνωστό πως ένας μακροχρόνιος πελάτης στοιχίζει πέντε φορές λιγότερο από έναν καινούργιο. [Cadotte, Turgeon, 2002, σελ. 60-75]

Το παραπάνω σε συνδυασμό με την αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων και την αυξημένη παραγωγικότητα τους, οδηγούν σε σημαντικότερες μειώσεις στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και άρα σε αντίστοιχα σημαντικές αυξήσεις στα κέρδη της.

Η παραπάνω αύξηση στο περιθώριο κέρδους της επιχείρησης, της δίνει την δυνατότητα να μειώσει τι τιμές της και άρα να αποκτήσει ένα επιπλέον σημαντικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της.[ο.π. 105-125]

Άρα μέσα από την παραπάνω ανάλυση φαίνεται ξεκάθαρα πως τυχόν βελτιώσεις στην προσφερόμενη ποιότητα εντός και εκτός της επιχείρησης μπορεί να αποτελούν το «κλειδί» στην βιωσιμότητα και στην ανάπτυξή της.

Κεφάλαιο 4: Ο προσανατολισμός της ξενοδοχειακής μονάδας στους πελάτες

1. Κατανόηση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα

Οι ξενοδοχειακές μονάδες λειτουργούν σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό όπου τα ζητούμενα για κάθε μία είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα.

Όπως ήδη διεφάνει από προηγούμενα κεφάλαια κάθε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πρέπει να μην αντιγράφεται εύκολα από τον ανταγωνιστή. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι δυνατόν να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται, καθώς δεν υπάρχουν «χρυσοί κανόνες» διοίκησης.

Κλειδί λοιπόν για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής ώστε η ξενοδοχειακή μονάδα να επιτύχει τον μοναδικό της στόχο. Ο αποτελεσματικός προσανατολισμός όλης της μονάδας προς την εξυπηρέτηση των πελατών.[Oliver, 1996, σελ. 125-130]

Ερευνά του William James του Harvard διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να διατηρήσουν την εργασία τους (να μην απολυθούν), αποδίδοντας κατά το 20-30% των δυνατοτήτων τους. Η απόδοση μπορεί να ανέλθει στο 80%-90% των δυνατοτήτων, εάν υπάρξει κατάλληλη εκπαίδευση, παρακίνηση και ενδυνάμωση του.[Stutts, Allan, 1999, σελ 90-100]

Πριν από μερικές δεκαετίες ήταν σημαντικό για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ο υπάλληλος να έχει την άρτια γνώση και εμπειρία του αντικειμένου του. Για την παροχή όμως ποιοτικών υπηρεσιών δεν είναι μόνο αυτό αρκετό, χρειάζεται και η μεθοδευμένη ανταπόκριση και πρόσβαση στον πελάτη.[Troy, Shein, 1993, σελ. 60-70]

Σήμερα το βασικότερο ρόλο για την κατάληψη μιας θέσης, ειδικότερα εάν αυτή έχει σχέση με άμεση επαφή με τον πελάτη παίζει η προσωπικότητα του ατόμου και σε δευτερεύοντα ρόλο η εκπαιδευτική του εμπειρία.[o.π. σελ. 60-70]

Και αυτό γιατί ένας τουρίστας ζητάει περισσότερα από μια άνετη διαμονή, ένας φιλοξενούμενος ενός ξενοδοχείου περισσότερα από ένα βολικό δωμάτιο.

Ο πελάτης είναι ένα άτομο το οποίο δικαιούται την πιο ευγενική, ενδιαφέρουσα και προσεχτική φροντίδα και εξυπηρέτηση. Είναι κάποιος που αξίζει άμεση ανταπόκριση και αποδοτικότητα με ευαισθησία. Ο πελάτης λοιπόν αγοράζει την προσοχή προς αυτόν, φροντίδα, ευγένεια, και υπηρεσίες. [Lewis, 198, σελ. 20-30]

Ο πελάτης-τουρίστας ικανοποιείται όταν ο υπάλληλος με τον οποίο έρχεται σε επαφή τον εξυπηρετεί γρήγορα και σωστά αλλά και ικανοποιεί ανάγκες του όπως:

- να γίνεται κατανοητός από το περιβάλλον του. Οι πελάτες που διαλέγουν ένα ξενοδοχείο για διαμονή επιθυμούν τα μηνύματα που στέλνουν να είναι κατανοητά,
- να είναι ευπρόσδεκτος. Οι πελάτες επιθυμούν να βλέπουν στους υπαλλήλους ότι η επαφή μαζί τους, τους ευχαριστεί,
- να αισθάνεται σπουδαίος. Όλοι θέλουμε να αισθανόμαστε σπουδαίοι, οτιδήποτε λοιπόν μπορεί να κάνει μια επιχείρηση για να αισθάνονται οι πελάτες της σπουδαίοι είναι πολύ σημαντικό,
- να αισθάνεται άνεση-ασφάλεια. Οι πελάτες αποζητούν άνεση στην παραμονή τους και ξεκούραση. Πάνω από όλα όμως χρειάζονται ψυχολογική ηρεμία, γαλήνη και την σιγουριά ότι το προσωπικό φροντίζει για αυτούς.

Βλέπουμε λοιπόν πόσο σημαντική είναι η δέσμευση και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζόμενων σε κάθε δραστηριότητα είναι αδύνατο να ενεργοποιηθεί το απαραίτητο δυναμικό που θα συμβάλλει με την πείρα, τις γνώσεις και την δημιουργικότητα του, στην εξεύρεση καλύτερων τρόπων και στην υλοποίησή τους για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των εξωτερικών αλλά και εσωτερικών πελατών.

Ένας οργανισμός προσανατολισμένος στους πελάτες δεν μπορεί παρά να βασίζεται σε εργαζόμενους οι οποίοι μπορούν, λόγω εκπαίδευσης, θέλουν, λόγω συστημάτων ανταμοιβής, παρακίνησης, και ενδυνάμωσης και αισθάνονται υποχρεωμένοι λόγω δέσμευσης αξιών και νοοτροπίας που τους έχει δημιουργηθεί, να παράγουν και να παρέχουν υπηρεσίες ποιότητας .[Browell, Judi, 1994, σελ. 45-50]

2. Ο ρόλος της Διοίκησης

Όπως ήδη είδαμε η απόδοση όλης της ξενοδοχειακής μονάδας στην ποιότητα παρεχόμενου σέρβις είναι αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας όλων των τμημάτων.

Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποδοτικότητα των εργαζόμενων σε αυτήν των οποίων ο βαθμός ευθύνης ενισχύεται από την ενεργή παρουσία της διοίκησης. [Jones, Lockwood, 1989, σελ. 50-60]

Οι επιδιωκόμενες δραστικές βελτιώσεις στην ποιότητα και άλλους δείκτες ανταγωνιστικότητας όπως η παραγωγικότητα, απαιτούν σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης και στη συμπεριφορά του προσωπικού.

Η πρωτοβουλία για τη δημιουργία συνθηκών παροχής ποιοτικών υπηρεσιών είναι αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης που ηγείται και μπορεί να εμπνέει τους εργαζόμενους με τα κατάλληλα κίνητρα.

Η παραδειγματική συμπεριφορά της διοίκησης αποτελεί το ισχυρότερο επικοινωνιακό μέσο για να παρακινηθεί να υιοθετήσει το προσωπικό, προσανατολισμό ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη.[Heifetz, 1997, σελ. 105-125]

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι-κατά το Ευρωπαϊκό Μοντέλο ποιότητας- κριτήριο προϋπόθεση για την παράδοση υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες.

Μια ξενοδοχειακή μονάδα της Κρήτης πιστοποιήθηκε πρόσφατα για το πρότυπο ISO 9001. Η διοίκηση κατά την εγκατάσταση του προτύπου αντιμετώπισε μεγάλο όγκο εργασιών που επιμήκυναν το χρόνο ολοκλήρωσης

της εγκατάστασης. Η διοίκηση επέμεινε και στήριξε την προσπάθεια και κατά την αξιολόγηση του πρόσφατα εγκατεστημένου συστήματος, ήταν πολύ αυστηρότερη από ότι οι απαιτήσεις του προτύπου επέβαλλαν. Σύμφωνα με την διοίκηση «ένα πρότυπο διασφάλισης ποιότητας πρέπει να εφαρμόζεται αυστηρά. Ο στόχος της εγκατάστασης του δεν είναι διαφημιστικός αλλά ουσιαστικός».

Στόχος της διοίκησης πρέπει να είναι η δημιουργία κατάλληλου κλίματος στο χώρο εργασίας το οποίο θα ενισχύει:

- την παρακίνηση του προσωπικού,
- την αναγνώριση των προσπαθειών του,
- την ομαδική εργασία,
- την ενδοτμηματική / διατμηματική επικοινωνία,
- ανάπτυξη καινοτομίας, παραγωγή καινοτομικών ιδεών,
- συστηματική εκπαίδευση.

Οι καινοτομικές / ποιοτικές υπηρεσίες είναι αποτέλεσμα συνδυασμού δημιουργικής σκέψης και εμπειρίας μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και την ελεύθερη έκφραση ιδεών.[Μαλιόγλου, 1997-1998, σελ. 116-117]

Πέραν της αρχικής προσπάθειας για το ξεκίνημα και την στήριξη των ενδεδειγμένων αλλαγών, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να συμμετέχει και με το παράδειγμα της να παρέχει τη διαβεβαίωση ότι η προσπάθεια είναι συνεχής και αμετάκλητη.

Έτσι λοιπόν οι ξενοδοχειακές μονάδες όπου είναι οργανισμοί εντάσεως εργασίας και συμπεριφοράς, χρειάζονται διοίκηση όπου θα σχεδιάσει και υλοποιήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα αρχών και τεχνικών διοίκησης με βάση την ποιότητα υπηρεσιών. Το οποίο όμως πρωτίστως, θα εξασφαλίζει και θα βελτιώνει συνεχώς την ικανότητα και την συμπεριφορά εκείνων που προσφέρουν τις υπηρεσίες.

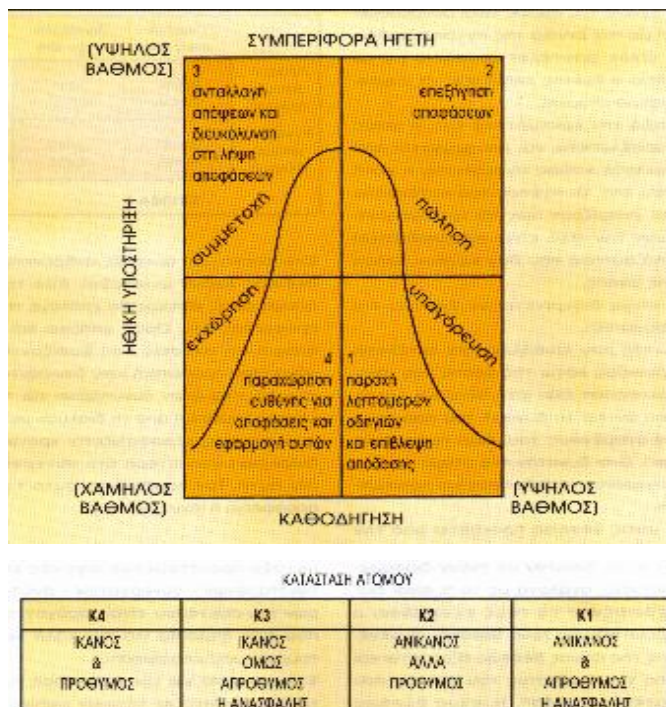
2.1. Ηγεσία

Είδαμε λοιπόν ότι η πεμππουσία της διοίκησης συνίσταται στην καθοδήγηση των ατόμων ώστε να αλλάξουν συμπεριφορά, προσαρμοζόμενα στο νέο περιβάλλον.

Για να είναι επιτυχής η διοίκηση, πρέπει να συνυπάρχουν οι εξής τρεις ικανότητες στο άτομο που ασκεί ηγεσία[ο.π. σελ. 116-117]:

- ικανότητα διάγνωσης: κατανόηση της σημερινής κατάστασης και αυτής που επιδιώκει να διαμορφωθεί,
- ικανότητα προσαρμογής: προσαρμογή της συμπεριφοράς του στην σημερινή κατάσταση,
- ικανότητα επικοινωνίας: τα άτομα πρέπει να καταλάβουν και να αποδεκτούν τα μηνύματα του.

Αξίζει ιδιαίτερης ανάλυσης η δεύτερη ανωτέρω ικανότητα, αυτής της προσαρμογής.



Πηγή: Γ.Α. Μαλιόγλου, "Ηγεσία και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού", Plant Management, No 7, έτος 1997-1998, σελ. 117

Σχήμα 4.1. : Συμπεριφορά ηγέτη

Ο ρόλος της διοίκησης ελέγχθη ότι είναι να επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων. Για να το πετύχει αυτό δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος βέλτιστος τρόπος γενικής εφαρμογής. Αντιθέτως ο ίδιος πρέπει να προσαρμόζει την συμπεριφορά του συνεχώς, αναγνωρίζοντας ποιό είναι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για την κάθε κατάσταση.

Όπως φαίνεται στο σχήμα 4.1., η συμπεριφορά του ηγέτη εξαρτάται από την κατάσταση του ατόμου. Είναι πιθανόν η κατάσταση αυτή να μεταβληθεί κατά την διάρκεια του χρόνου, κατά συνέπεια έγκαιρα πρέπει να προσαρμοστεί η συμπεριφορά του ηγέτη.[Fache, 2000, σελ. 356-366]

3. Εισαγωγή αλλαγών στο χώρο εργασίας

Η διοίκηση – διαχείριση της αλλαγής στο χώρο εργασίας δεν είναι αποδοτική σήμερα . Οι υπεύθυνοι των περισσότερων ξενοδοχειακών μονάδων μιλούν για ολική ποιότητα, μείωση επιπέδων ιεραρχίας, αναθεώρηση διεργασιών κλπ.

Τα στελέχη ακολουθούν με σχέδια για υλοποίηση των αλλαγών αυτών, αλλά το προσωπικό δεν ανταποκρίνεται με ενθουσιασμό και συμπαράσταση. Διοικούντες και προσωπικό βλέπουν τις αλλαγές από διαφορετική γωνία. Οι πρώτοι επιδιώκουν μέσω των αλλαγών την ενδυνάμωση της επιχείρησης και προώθηση της σταδιοδρομίας τους.[Bowen, Lawer, 1993, σελ. 205-210]

Το προσωπικό δεν θεωρεί απαραίτητες τις αλλαγές, καθώς διαταράσσεται η ισορροπία. Αντιμετωπίζει κάθε προσπάθεια της διοίκησης για την παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη σαν ρουτίνα ή σαν πρόβλημα με αποτέλεσμα να μεταφέρει την δική του δυσαρέσκεια απευθείας στους πελάτες.

Οι περισσότεροι αισθάνονται ότι όσα προβλήματα συμβαίνουν γύρω τους δεν τους αφορούν και αυτό γιατί αδυνατούν να ταυτίσουν τους στόχους της ξενοδοχειακής μονάδας με τους δικούς τους στόχους. Πολλοί διοικούντες αγνοούν την πραγματικότητα αυτή.

Πρέπει να βάλουν τους εαυτούς τους στη θέση των εργαζόμενων και να κατανοήσουν τι σημαίνουν οι αλλαγές και από αυτήν την προοπτική. Οι εργαζόμενοι έχουν υποχρεώσεις προς την επιχείρηση και αντιστρόφως. Οι υποχρεώσεις αυτές είναι διατυπωμένες είτε εννοούνται αποτελούν δε, το

«συμβόλαιο» συνεργασίας. Το σύμβολαιο αυτό έχει τρεις διαστάσεις: την τυπική, την ψυχολογική και την κοινωνική. Η τυπική διάσταση είναι η περιγραφή της θέσης εργασίας, των στόχων προς επίτευξη, του τρόπου αξιολόγησης.

Πολλές φορές η εισαγωγή αλλαγών περιορίζεται στην αναθεώρηση της τυπικής διάστασης μόνο. Τούτο όμως δεν εξασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος θα συμμορφωθεί και θα στηρίξει την νέα διαδικασία. Για να γίνει αυτό πρέπει να δοθεί σημασία και προσοχή στις άλλες δύο διαστάσεις του «συμβολαίου».[Barbee, Cliff, Bott, Valerie, 1991, σελ. 205-214]

Η ψυχολογική διάσταση απευθύνεται σε θέματα σχέσεων μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης, Η αμοιβαία εμπιστοσύνη και αλληλεξάρτηση μεταξύ διοικούντων και εργαζόμενων οδηγεί στον ενστερνισμό των στόχων της μονάδας. Στο πλαίσιο εισαγωγής αλλαγών στο χώρο, ο διοικών θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του τις σχέσεις του με τους υφιστάμενους αν θέλει να κερδίσει την αποδοχή του σχεδίου.[Ross, 1989, σελ. 323-327]

Η δημιουργική σκέψη ενθαρρύνεται και ευδοκιμεί εκεί όπου η επικοινωνία είναι ελεύθερη, οι σκέψεις εκφράζονται χωρίς επιφυλάξεις, η οργανωτική δομή είναι σχετικά χαλαρή, υπάρχει εξουσιοδότηση αναγνώριση και σεβασμός προσωπικότητας.[Fache, 2000, σελ. 356-366]

Πολλοί επικεφαλής εργασιακών μονάδων συνειδητοποιούν πόσο καθοριστικά απογοητευτική είναι για τους υφισταμένους τους, η έκφραση «άφησε να το κάνω εγώ αυτό, δεν είναι για σένα δεν ξέρεις πώς να το κάνεις».

Η κοινωνική διάσταση αναφέρεται στις αξίες της επιχείρησης και πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι ότι αυτές εφαρμόζονται στις καθημερινές διαδικασίες. Ευθυγράμμιση των αξιών της επιχείρησης και της συμπεριφοράς των διοικούντων σε θέματα επαγγελματικής εξέλιξης, προαγωγής, λήψης αποφάσεων, επίλυσης συγκρούσεων, απολύσεων κλπ. κερδίζουν την εμπιστοσύνη και στήριξη του προσωπικού. Η απώλεια της αξιοπιστίας στο θέμα αυτό είναι κάτι το οποίο πολύ δύσκολα επανορθώνεται.[Albrecht, 1990, σελ. 45-60]

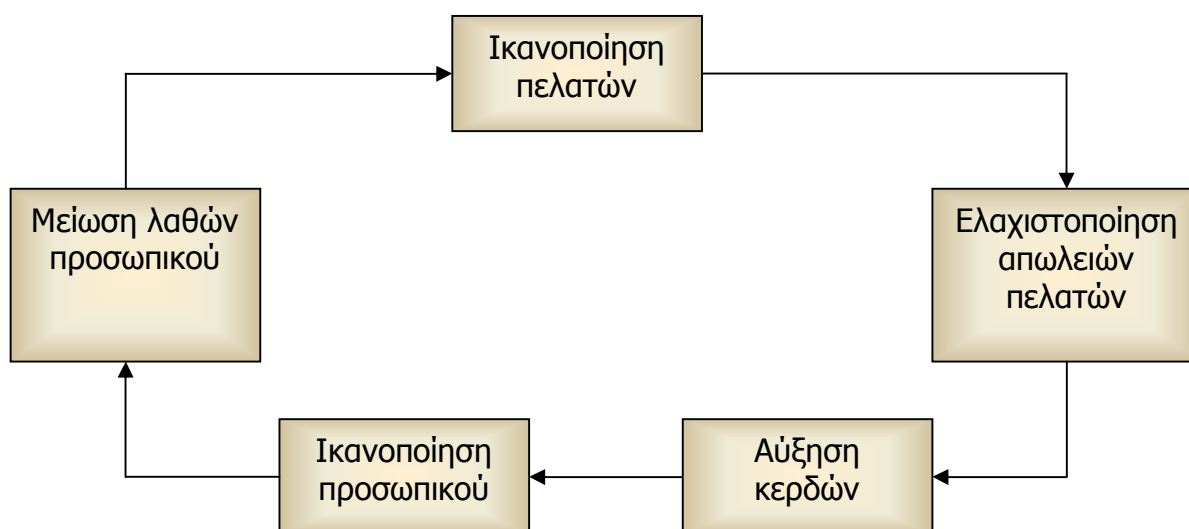
Αν δεν ληφθούν υπόψη και οι τρεις ανωτέρω διαστάσεις, τότε οποιοδήποτε σχέδιο εισαγωγής αλλαγών κινδυνεύει να μην τύχει της στήριξης των εργαζόμενων και συνεπώς να ακυρωθεί στην πράξη.

4. Το προσωπικό σαν εσωτερικός πελάτης

Αρκετές ερευνητικές προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στην ανάλυση της σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης, στην ικανοποίηση του προσωπικού και στην οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Το βασικό αποτέλεσμα των ερευνών επικεντρώνεται στο συμπέρασμα ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να ικανοποιηθεί το σύνολο των εξωτερικών πελατών μιας επιχείρησης, εάν δεν επιτευχθεί υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού.[Olsen, Teare, Gummesson, σελ. 42-45]

Το σχήμα 4.2. παρουσιάζει την γενική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση πελατών προσωπικού, μέσα από το διάγραμμα του κύκλου της αποδοτικής εξυπηρέτησης. Το συγκεκριμένο σχήμα προτείνει ότι η ικανοποίηση των πελατών αποφέρει υψηλότερα περιθώρια κέρδους, τα οποία μπορούν να βελτιώσουν τις αμοιβές και να αυξήσουν την ικανοποίηση του προσωπικού. Το γεγονός αυτό είναι σε θέση να μειώσει τα λάθη του προσωπικού ώστε να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών και ούτω κάθε εξής.[ο.π. σελ. 42-45]



Πηγή: Michael D. Olsen, Richard Teare and Evert Gummesson, *"Service Quality in Hospitality Organizations"*, Cassel, June 1996, p.p 42

Σχήμα 4.2.: Ο κύκλος της αποδοτικής εξυπηρέτησης

Επιτυχημένες ξενοδοχειακές μονάδες είναι εκείνες που εστιάζουν τις ενέργειες τους όχι μόνο στους εξωτερικούς αλλά και στους εσωτερικούς πελάτες. Οι επιχειρήσεις αυτές, μπορούν να προβλέπουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εξωτερικών πελατών τους, να αναπτύσσουν την κατάλληλη εσωτερική δυναμική, τον προσανατολισμό των υπηρεσιών τους και την δυνατότητα έγκαιρης παράδοσης υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Η εξυπηρέτηση του εσωτερικού πελάτη είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών και απαιτήσεων του προσωπικού που σχετίζονται με την επιτυχία του μέσα στην επιχείρηση, ώστε οι άνθρωποι αυτοί να μπορούν να ελκύουν και να γοητεύουν τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. [Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, Λύτρας, 1999, σελ. 105]

Οι ικανοποιημένοι, «χαρούμενοι» εργαζόμενοι δημιουργούν ικανοποιημένους, «χαρούμενους» πελάτες. «Φροντίστε τους εργαζόμενους και αυτοί με την σειρά τους θα φροντίσουν τους πελάτες».[Hunt, 1977, σελ. 90-100]

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών μπορεί να έχει άμεση χρηματική αξία.

Σήμερα η προτεραιότητα αντιμετώπισης του προσωπικού σαν εσωτερικού πελάτη αναγνωρίζεται από τους περισσότερους οργανισμούς. Δεν φαίνεται όμως να έχει εδραιωθεί ακόμη στην συνείδηση όλων των στελεχών. Πολλές φορές, η αντίληψη ότι το προσωπικό είναι επίσης πελάτες αντιμετωπίζεται με περίσκεψη και επιφυλακτικότητα.

Δεν είναι δυνατό μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να στοχεύει την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών στους εξωτερικούς πελάτες αν δεν μπορούν να ικανοποιούν τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών τους μιας και αυτοί είναι οι εκτελούντες των υπηρεσιών αυτών.[Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, Λύτρας, 1999, σελ. 105]

5. Στρατηγική για την ικανοποίηση εσωτερικών πελατών

Δύο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν κάθε Τμήμα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης το οποίο ικανοποιώντας τους εσωτερικούς πελάτες, συμμετέχει άμεσα στην προσπάθεια και επιδίωξη της επιχείρησης για ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών:[Naumann, Giel, 1995, σελ. 365-370]

1. Η υλοποίηση κάθε ενέργειας με γνώμονα τις απαιτήσεις και προσδοκίες των εξωτερικών πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας.

Προκειμένου να επιτυγχάνεται αυτό, το Τμήμα πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένο και οι αποφάσεις που παίρνονται σε αυτό να στηρίζονται στις ακόλουθες αρχές:

- Η στρατηγική της ξενοδοχειακής μονάδας και κατ' επέκταση κάθε τμήματος μέσα σε αυτήν να καθορίζεται από τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών της.
- Η δομή, οι διαδικασίες λειτουργίας, η τεχνολογική υποδομή, η νοοτροπία του τμήματος να ευθυγραμμίζεται με την παραπάνω στρατηγική ώστε αυτή να εφαρμόζεται.

2. Η αποφυγή προσωρινών και τυχαίων ενεργειών βελτίωσης.

Αυτό επιτυγχάνεται εφαρμόζοντας μια δομημένη διαδικασία που να εστιάζεται σε βελτιώσεις προστιθέμενης αξία, με καθορισμένη προτεραιότητα.

Προκειμένου να αποκτήσουν τα παραπάνω στοιχεία, τα Τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας μπορούν να εφαρμόσουν ένα πρόγραμμα βελτίωσης που ολοκληρώνεται σε τέσσερις φάσεις οι οποίες περιγράφονται συνοπτικά στη συνέχεια. [Wyckoff, 1984, σελ. 225-230]

1^η Φάση: *Ανάπτυξη και δέσμευση στις αξίες που ενισχύουν και αναδεικνύουν τις απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας*

Οι βαθιές αλλαγές απαιτούν δέσμευση που μπορεί να υπάρξει μόνο όταν αναπτύσσεται το αίσθημα της ιδιοκτησίας.

Εκείνο που είναι πολύ σημαντικό και αποτελεί το πρώτο βήμα στη φάση αυτή, είναι η επιλογή των αξιών που θα αποτελέσουν την καθοδηγητική δύναμη του Τμήματος, προωθώντας τις απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας και η δέσμευση του προσωπικού σε αυτές.

Οι αξίες αυτές μερικές από τις οποίες είναι η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη καινοτομίας, παραγωγή καινοτομικών ιδεών, η εμπιστοσύνη και η αρμονική και αποτελεσματική συνεργασία διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο

επικοινωνούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους εσωτερικά στην επιχείρηση και αντανακλώνται στην επικοινωνία της επιχείρησης με του εξωτερικούς πελάτες.

Ο προσδιορισμός των παραπάνω αξιών μπορεί να γίνει συνδυάζοντας: έρευνα και προσδιορισμό της ικανοποίησης του προσωπικού από το τμήμα στο οποίο ανήκει και τις ισχύουσες σε αυτό διαδικασίες λειτουργίας, αλλά και καταγραφή των απόψεων των πελατών εσωτερικών και εξωτερικών.

Στο Παράρτημα Α παραθέτουμε ενδεικτικά ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται από διάφορες εταιρείες παροχής υπηρεσιών για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων του προσωπικού με τα οποία αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο είναι έτοιμο το προσωπικό να δεχθεί και να στηρίξει ένα πρόγραμμα ολικής εξυπηρέτησης πελατών. Για την καταγραφή των απόψεων των εξωτερικών πελατών θα αναφερθούμε σε επόμενο κεφάλαιο.

Επόμενο βήμα στη φάση αυτή είναι η διαμόρφωση ενός σχεδίου βελτίωσης – εξέλιξης που να βοηθά το προσωπικό να αναπτύσσει τις απαραίτητες για την προσπάθεια αλλαγής, ικανότητες και η οργάνωση μιας μεταβατικής δομής που θα δρομολογήσει τις διαδικασίες βελτίωσης.

2^η Φάση: *Διερεύνηση σχετικά με ποιες υπηρεσίες θα εξακολουθήσουν να προσφέρονται και με ποιόν τρόπο*

Η φάση αυτή είναι μια φάση αφύπνισης και εκκίνησης της διαδικασίας βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχονται στους εσωτερικούς πελάτες της ξενοδοχειακής μονάδας.

Συνήθως, τα διάφορα Τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας παίρνουν αποφάσεις ποιές υπηρεσίες πρέπει να παρέχουν ή πως πρέπει να τις παρέχουν βασιζόμενοι στο «πώς γινόταν πάντα», παραλείποντας την χρήση προσβάσιμων δεδομένων που σχετίζονται με την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το «κλειδί» στην παροχή εσωτερικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι ο εντοπισμός των προϊόντων και υπηρεσιών ή ακόμα και των διαδικασιών που χρειάζονται οι εσωτερικοί πελάτες του κάθε τμήματος προκειμένου να εξυπηρετούνται καλύτερα οι εξωτερικοί πελάτες της.

Μαζί λοιπόν με την ανατροφοδότηση από το προσωπικό του κάθε Τμήματος, που δυστυχώς λίγες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πραγματοποιούν, χρειάζεται απαραίτητη καταγραφή και αξιολόγηση των αναγκών και των αντιδράσεων των εξωτερικών πελατών.

Μερικά χρήσιμα ερωτήματα που μπορεί να τεθούν στην διάρκεια αυτής της φάσης είναι:

- Είναι γνωστές οι απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών; Είναι ικανοποιημένοι οι εξωτερικοί πελάτες;
- Μετριέται η ικανοποίησή τους; Υπάρχει ιστορικό των παραπόνων των εξωτερικών πελατών;
- Είναι κατανοητές και χρήσιμες οι διαδικασίες λειτουργίας από όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό; Χρησιμοποιείται κατάλληλα η απαιτούμενη τεχνολογία σε κάθε διαδικασία;
- Είναι γνωστός και δικαιολογημένος ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση κάθε διαδικασίας και είναι όσο το δυνατό συντομότερος;
- Απασχολείται το κατάλληλο προσωπικό σε κάθε διαδικασία; Υπάρχουν κενά χρόνου μεταξύ κάθε διαδικασίας και της ακόλουθης της;
- Παροτρύνονται, ενδυναμώνονται οι υπάλληλοι μας; Έχει η «χ» διαδικασία επαρκείς κύκλους ανατροφοδότησης;
- Τι θα συνέβαινε αν η «χ» διαδικασία έπαυε να υπάρχει; έχει ανατεθεί η ευθύνη της διαχείρισης κάθε διαδικασίας σε κάποιον αρμόδιο για αυτήν;

3^η Φάση: *Εξέταση της συμβατότητας των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης με τις απαιτήσεις ποιότητας*

Αφού εντοπιστούν τα κενά ή η πληθώρα των ενδιάμεσα παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών ή και διαδικασιών λειτουργίας, θα πρέπει να γίνουν όλες οι απαραίτητες προσπάθειες για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά και να πάψουν να υπάρχουν.

Είναι πολύ σημαντικό να αποφεύγεται η δημιουργία κρίσιμων θεμάτων που μετατρέπονται σε «λειτουργικά ή οργανωτικά ή διοικητικά «αγκάθια» μόνο και μόνο επειδή τότε δεν ενδιαφέρεται κανείς για τις αιτίες που τα προκαλούν ή επειδή δεν γίνονταν οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες με τον τρόπο ή στον χρόνο που πρέπει.

Δύο συνηθισμένες παγίδες στις οποίες έχουν τάση να πέφτουν οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι:

- η αποτυχία στο να τεθούν οι κατάλληλοι στόχοι και προτεραιότητες,
- η πραγματοποίηση ελλιπών ή εσφαλμένων αναλύσεων σχετικά με τα αίτια των παραπάνω προβλημάτων.

Κατά τον προσδιορισμό και την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων έχει βρεθεί ότι είναι πολύ χρήσιμο και βοηθά να τίθεται το ερώτημα : «Ποιος είναι ο αντίκτυπος στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ξενοδοχειακής μονάδας αν δεν γίνει καμία διορθωτική ενέργεια όσον αφορά το πρόβλημα που έχει εντοπιστεί»

Οι περισσότερες αναζητήσεις για τα αίτια των προβλημάτων στις υπηρεσίες είναι μονοδιάστατες ασκήσεις. Τείνουν να θεωρούν ως υπαίτιους την επαγγελματική επίδοση των εργαζόμενων, την ανεπαρκή διοικητική υποστήριξη.

Μια καταλληλότερη προσέγγιση είναι να χρησιμοποιείται συνολικά η διοικητική υποδομή ως πλαίσιο στη διερεύνηση και επίλυση των προβλημάτων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί απαντώντας σε ερωτήματα όπως: Με ποιό τρόπο συνεισφέρουν σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, η δομή κάθε Τμήματος, τα εφαρμοζόμενα σε αυτό συστήματα, η νοοτροπία του, η ιδιοσυγκρασία του προσωπικού και οι δυνατότητες που έχει;

Μια προσέγγιση αυτού του τύπου συνήθως αποκαλύπτει έναν σημαντικό αριθμό αιτιών τα οποία με την σειρά τους απαιτούν και ένα ολοκληρωμένο σχέδιο αντιμετώπισης.

4^η Φάση: *Συνεχή βελτίωση της ποιότητας των εσωτερικά παρεχόμενων υπηρεσιών*

Η βελτίωση της ποιότητας των εσωτερικά παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί μια συνεχή διαδικασία. Οι απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών μεταβάλλονται διαρκώς καθώς η ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να παρακολουθεί και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών της.

Αν η βελτίωση των εσωτερικά παρεχόμενων υπηρεσιών από ένα Τμήμα δεν συμβαδίζει με αυτό το δυναμικά διαμορφούμενο εξωτερικό περιβάλλον, τότε υπάρχει κίνδυνος υποβιβασμού. Η παροχή υπηρεσιών ποιότητας προς τους εσωτερικούς πελάτες μετατρέπεται σε παροχή υπηρεσιών ποιότητας στους εξωτερικούς πελάτες.

Αν έχει γίνει συνείδηση και πιστεύω σε ένα Τμήμα ότι οι εσωτερικοί πελάτες του, αποτελούν μέρος μιας αλυσίδας που τελικά καταλήγει και επηρεάζει τους εξωτερικούς πελάτες της ξενοδοχειακής μονάδας, τότε το Τμήμα αυτό πραγματικά βοηθά την επιχείρηση στην οποία ανήκει, να πραγματοποιήσει τους στόχους της και συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχία της.

6. Επιλογή και διαμόρφωση στρατηγικής και πολιτικής ποιότητας της ξενοδοχειακής μονάδας

Το «πάνω από όλα ο πελάτης» είναι ένας θαυμαστός σκοπός, αλλά είναι μια δήλωση για την υλοποίηση της οποίας είναι απαραίτητη η κατάλληλη στρατηγική.

Η ύπαρξη στρατηγικής και πολιτικής σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί ο προσανατολισμός της μονάδας στον πελάτη και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.[Lawton, 1991, σελ. 235-240]. Η στρατηγική θα πρέπει να προσδιορίζει το ρόλο, τους στόχους και την προτεραιότητα της ποιότητας στην επιχειρηματική της δράση.

Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής ποιότητας η διοίκηση θα πρέπει να επιδιώκει την τμηματοποίηση των πελατών της βάσει όλων των χαρακτηριστικών ποιότητας που δίνουν στην μονάδα ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα. Όπως επίσης και τη συσχέτιση της ποιότητας με άλλα κριτήρια όπως το κόστος που επηρεάζουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της.[Mersha, Adlaska, 1992, σελ. 50-60]

Η στρατηγική λοιπόν αποτελεί ένα γενικό πλαίσιο δραστηριότητας για την υλοποίηση της οποίας η ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να τη διατυπώσει σε μια πολιτική η οποία θα καθορίζει τις βασικές αξίες που θα διέπουν την συμπεριφορά όλου του ανθρώπινου δυναμικού της μονάδας καθώς και τις λεπτομερές ενέργειες που πρέπει να αναπτυχθούν για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Εκείνο λοιπόν που είναι πολύ σημαντικό και αποτελεί το πρώτο βήμα είναι η επιλογή των αξιών που θα αποτελέσουν την καθοδηγητική δύναμη κάθε τμήματος της ξενοδοχειακής μονάδας, προωθώντας τις απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών και τη δέσμευση του προσωπικού σε αυτές. Οι αξίες αυτές θα πρέπει να διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους εσωτερικά στην επιχείρηση και αντανακλώνται στην επικοινωνία της επιχείρησης με τους εξωτερικούς της πελάτες.[Dutka, 1995, σελ. 325-350]

Για τη διαμόρφωση πολιτικής ποιότητας η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το υπάρχον σύστημα αξιών που διέπει τη συμπεριφορά ολόκληρης της μονάδας και να επικαιροποιείται με τις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές στις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Βέβαια απαραίτητη προϋπόθεση είναι η θέληση και η δυνατότητα της διοίκησης να στηρίξει αυτά που προτείνει η συγκεκριμένη πολιτική, ώστε να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή της. Χωρίς τη βούληση και τη στήριξη της διοίκησης, μιας τέτοιας πολιτικής, το αναμενόμενο αποτέλεσμα είναι η απόρριψη της ως ξένο σώμα, ως κάτι ασυμβίβαστο και ασυνεπές με τα μέχρι τώρα ισχύοντα και κατά συνέπεια η αποτυχία της διοίκησης στη διαμόρφωση ενός κλίματος προσανατολισμού στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη .

7. Καθορισμός στόχων ποιότητας

Είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας πολιτικής ποιότητας να καθοριστούν συγκεκριμένοι στόχοι ποιότητας που θα επιτρέπουν τη διαμόρφωση των απαραίτητων προγραμμάτων δράσης για την υλοποίησή τους.

Όποιος και αν είναι ο στόχος ποιότητας η προσοχή με την οποία θα διαχειρίζεται σε κάθε επίπεδο της ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτάται από τον βαθμό που το χαρακτηριστικό το οποίο αντιπροσωπεύει ο στόχος μπορεί να μετρηθεί ικανοποιητικά. [Wyckoff, 1984, σελ. 225-230]

Είναι επίσης απαραίτητο να αντιμετωπίσει η διοίκηση την πολλαπλότητα των στόχων ποιότητας σε συνδυασμό και με τους άλλους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγικότητα, η οικονομική απόδοση, κ.α. [Franceschini, Cignetti, Caldara, 1988, σελ. 250-260]

Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο στη διαδικασία καθορισμού των στόχων να εκπροσωπούνται όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης καθώς και οι αντιλήψεις των υπευθύνων για την ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων. Ενδεικτικοί στόχοι ποιότητας είναι η εκτέλεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μείωση του χρόνου αναμονής του πελάτη στα 5 λεπτά. [ο.π. σελ. 250-260]

Γενικά οι στόχοι ποιότητας θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από φυσικά μεγέθη και δείκτες λειτουργικής απόδοσης στα χαμηλότερα επίπεδα και από δείκτες ανταγωνιστικότητας και οικονομικής απόδοσης για την ανώτατη διοίκηση.

8. Δημιουργία αυτοδιοικούμενων ομάδων

Όπως ήδη έχει αναφερθεί οι βαθιές αλλαγές απαιτούν δέσμευση που μπορεί να υπάρξει μόνο όταν αναπτύσσεται το αίσθημα της ιδιοκτησίας.

Μια σημαντική προσέγγιση η οποία εξελίσσεται ως βασικός μηχανισμός για την ενθάρρυνση, συμμετοχή και την ανάπτυξη αισθήματος ιδιοκτησίας του προσωπικού είναι η δημιουργία ομάδων με συγκεκριμένο έργο και ευθύνη για την ποιότητα, το κόστος και το χρόνο παραγωγής / παροχής του προϊόντος / υπηρεσίας δηλ. η δημιουργία αυτοδιοικούμενων ομάδων.

Ο κάθε εργαζόμενος μεμονωμένα είναι δύσκολο να συμβάλλει ουσιαστικά στην βελτίωση μιας διαδικασίας. Αυτό όμως γίνεται πολύ πιο εύκολα από μια ομάδα εργαζόμενων.

Η λειτουργία σε ομάδες καλλιεργεί πνεύμα συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη, αποκαθιστά κοινή γλώσσα συνεννόησης, ταυτίζει τα συμφέροντα των μελών και οδηγεί γρηγορότερα και πληρέστερα στην επίτευξη του στόχου της ομάδας. [Conrad, 1995, σελ. 154-162]

Για την σωστή ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων εργασίας είναι απαραίτητο να προσδιορίζονται από την διοίκηση οι στόχοι, οι αρμοδιότητες και οι κατάλληλοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης για όλες τις δραστηριότητες.

Η αυξημένη ικανότητα για υψηλότερη απόδοση των ομάδων αυτών είναι γνωστή για σαράντα περίπου χρόνια, αλλά η αξιοποίηση τους έπασχε, διότι δεν υπήρχε η κατάλληλη διασύνδεση και ευθυγράμμιση αυτής της ικανότητας με τους επιχειρηματικούς στόχους.

Η επίτευξη της κατάλληλης διασύνδεσης των αυξημένων ικανοτήτων των ομάδων εργασίας με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με την δημιουργία μικτών ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες της ξενοδοχειακής μονάδας. [Baker, Dwayne, Fesenmaier, Daniel, 1997, σελ. 156-170]

Η οργανωτική αυτή δομή ενθαρρύνει την δημιουργία ενός κατάλληλου μηχανισμού με τον οποίο το προσωπικό προωθεί προς την κορυφή της ιεραρχίας προτάσεις για καλύτερη βελτίωση μιας και οι ομάδες αποτελούνται από στελέχη όλων των επιπέδων διοίκησης.

Παράλληλα συμβάλλει στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται και περιορίζει σημαντικά τον απαιτούμενο χρόνο από τη σύλληψη μιας ιδέας μέχρι την υλοποίησή της, λόγω της ολοκληρωμένης και ταυτόχρονης θεώρησης όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα. [ο.π. σελ. 156-170]

9. Σύστημα επιλογής προσωπικού ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Όπως ήδη διεφάνη από προηγούμενα κεφάλαια η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζόμενων στον τρόπο με τον οποίο μεταχειρίζονται τους πελάτες. Πριν από μερικές δεκαετίες ήταν σημαντικό για μια επιχείρηση ο υπάλληλος να έχει την άρτια γνώση και εμπειρία του αντικείμενου του.

Σήμερα το βασικότερο ρόλο για την κατάληψη μιας θέσης, ειδικότερα εάν αυτή έχει σχέση με άμεση επαφή με τον πελάτη παίζει η προσωπικότητα του ατόμου και σε δευτερεύοντα ρόλο η εκπαιδευτική του εμπειρία.[Hubbard, 1985, σελ. 22-30]

Το πρόβλημα λοιπόν για τη διοίκηση μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η ανάπτυξη με τις κατάλληλες ικανότητες εκείνων των εργαζόμενων που έρχονται σε τακτική επαφή με τους πελάτες. Η ανάπτυξη λοιπών τέτοιων ατόμων μπορεί να επιτευχθεί σε μεγαλύτερο βαθμό στα άτομα εκείνα τα οποία είναι θετικά προς την παροχή υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση, ικανοποίηση του πελάτη.

Συνεπώς με την επιλογή τέτοιων υποψηφίων η διοίκηση θα μπορεί να εξασφαλίσει την καλύτερη παροχή των αναμενόμενων από τον πελάτη υπηρεσιών.[Keenan, 1975, σελ. 43-60]

Σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες για την διαδικασία πρόσληψης ο υποψήφιος εκτός από την αποστολή του βιογραφικού του συμπληρώνει και υποβάλλει ένα έντυπο την «Αίτηση Προσλήψεως» (Παράρτημα Β).[Roth, 1989, σελ. 10]

Με βάση τα έντυπα αυτά το τμήμα προσωπικού διαμορφώνει ένα κατάλογο υποψηφίων οι οποίοι προορίζονται για συνέντευξη ενώ παράλληλα τηρείται αρχείο υποψηφίων για την κάλυψη τωρινών αλλά και μελλοντικών αναγκών. Στη συνέχεια οργανώνεται η διενέργεια συνεντεύξεων η οποία πραγματοποιείται από τον αρμόδιο τμηματάρχη ή διευθυντή και το διευθυντή προσωπικού, σύμφωνα πάντα με την έγκριση της Διεύθυνσης. [ο.π. σελ. 10]

Η τεχνική αυτή της λήψης συνέντευξης για πολλούς αποτελεί το σπουδαιότερο μέσο επιλογής, γιατί βοηθά αυτόν που επιλέγει να πάρει πληροφορίες για την όλη προσωπικότητα του υποψηφίου, να αξιολογήσει τη συμπεριφορά του και να συνδυάσει την έντυπη αίτηση πρόσληψης με τις εντυπώσεις και τις παρατηρήσεις του, ώστε να αποφασίσει σχετικά με την καταλληλότητα του

υποψηφίου για απασχόληση. Το δεύτερο έντυπο του παραρτήματος Β απεικονίζει ένα έντυπο «συνοπτικής αξιολόγησης του υποψηφίου». [Harrison, 1985, σελ. 202-210]

Μια άλλη μέθοδος επιλογής προσωπικού για θέσεις εργασίας όπου υπάρχει συχνή επαφή με τους πελάτες είναι η παρουσίαση μέσω video εργασιακών καταστάσεων τρόπου εξυπηρέτησης πελατών τις οποίες οι υποψήφιοι καλούνται να σχολιάσουν τον τρόπο αντιμετώπισης της κατάστασης από τον υπάλληλο ως ορθό ή μη ορθό.[Colenes, Cottis, 1986, σελ. 123-135]

Η μέθοδος αυτή αν και είναι σχετικά δαπανηρή δείχνει τον βαθμό προσανατολισμού του υποψηφίου στην παροχή υπηρεσιών ενώ παράλληλα παρέχει την δυνατότητα σε αυτόν που κάνει την επιλογή να αξιολογήσει την δυνατότητα του υποψηφίου να ανταποκριθεί σε παρόμοιες καταστάσεις. [ο.π. σελ. 123-135]

10. Ενημερωτικό πρόγραμμα εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων

Η ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, αποτελεί ένα ουσιαστικό τμήμα του γενικότερου προγράμματος παροχής ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη.

Ο κύριος σκοπός ενός ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων είναι αφενός μεν να παρέχει σε αυτούς μια ευχάριστη και φιλική υποδοχή, αφετέρου δε να τους προσαρμόσει στο νέο περιβάλλον όσο γίνεται πιο σύντομα, έτσι ώστε να πετύχουν την μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση της εργασίας τους. [Guion, 1991, σελ. 300-325]

Το πρόγραμμα αυτό διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης και το είδος της απασχόλησης του καθένα και αναφέρεται σε δύο προσεγγίσεις του θέματος, την τυπική και την ουσιαστική.

Η τυπική προσέγγιση δίνει έμφαση στην πολιτική που ακολουθείται από την ξενοδοχειακή επιχείρηση όσον αφορά τις συνθήκες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης, την ασφάλιση και τους κανονισμούς ασφάλειας του προσωπικού,

τους όρους εργασίας, τα επιτεύγματα της, την καλή φήμη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις κάθε εργαζόμενου κλπ.[ο.π. σελ. 300-325]

Γενικά ο σκοπός ενός τέτοιου προγράμματος είναι ο υπάλληλος να μάθει γρήγορα και σωστά όλα όσα σχετίζονται με την εργασία που είναι να κάνει στο τμήμα ή στη διεύθυνση που θα εργαστεί. Η ουσιαστική προσέγγιση έχει ένα εντελώς κοινωνικό χαρακτήρα, δηλαδή στοχεύει στην προσαρμογή του υπαλλήλου στα κοινωνικά δεδομένα – αξίες, πιστεύω, πρότυπα συμπεριφοράς της ξενοδοχειακής μονάδας.

Είναι πολύ σημαντικό μέσα από αυτό το πρόγραμμα ο νέος υπάλληλος να κατανοήσει σαφώς ότι οι βασικές αξίες και οι πρότυπες συμπεριφορές(πρότυποι χρόνοι, πρότυπα ποιότητας, παραγωγής υπηρεσίας, πρότυπα συμπεριφοράς) θα πρέπει οπωσδήποτε να τις υιοθετήσει και αποδεχθεί όπως επίσης και να τονισθεί πως η αλλαγή και οι καινοτομικές ιδέες σε θέματα που δεν αλλάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης είναι επιθυμητά. Κατά αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στο νέο υπάλληλο να διαπιστώσει εάν το επιχειρησιακό περιβάλλον τον καλύπτει ή όχι ώστε να αποχωρήσει.[Worsfold, 1992, σελ. 230-240]

Γενικά τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου προγράμματος είναι η καλή αφομοίωση και προσαρμογή του νεοπροσληφθέντος στην ομάδα των συναδέλφων του, με την οποία εργάζεται αλλά και στη ξενοδοχειακή επιχείρηση γενικότερα.

Η επιτυχημένη προσαρμογή του εργαζόμενου στο νέο περιβάλλον της εργασίας αυξάνει την ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία του.

11. Ενδυνάμωση και παρακίνηση προσωπικού

Ο όρος ενδυνάμωση του προσωπικού συνεπάγεται την παροχή κινήτρων και αρμοδιοτήτων που καθιστούν τους εργαζόμενους ικανούς να ανταποκριθούν καλύτερα σε αυτούς που αγοράζουν το προϊόν / υπηρεσία και όχι σε αυτούς που τους πληρώνουν το μισθό. [Sternberg, 1999, σελ. 135-145]

Ο προϊστάμενος του εστιατορίου κατά τη διαδικασία ανανέωσης του μενού ζήτησε την γνώμη και τις ιδέες των σερβιτόρων. Αυτοί του έδωσαν ένα πλήθος από καλές ιδέες σχετικά με το τι πρέπει να προστεθεί στο μενού βασιζόμενοι

στα σχόλια των πελατών. Ο προϊστάμενος συμπεριέλαβε πολλές από τις ιδέες αυτές στο μενού.

Σε μια μικρή ομάδα εργαζόμενων ανατέθηκε η εύρεση αιτιών που προκαλούσαν μεγάλο πλήθος σπασμένων ποτηριών / πιάτων από το προσωπικό του catering. Μία λοιπόν από τις αιτίες που εντόπισαν ήταν ένα διαβρωμένο κομμάτι του πατώματος στην κουζίνα, από το οποίο οι σερβιτόροι καθώς περνούσαν με το δίσκο σκόνταφταν. Η ομάδα λοιπόν ανακάλυψε ότι ένας από τους μαστόρους που βρισκόταν στο ξενοδοχείο εκείνη την περίοδο για κάποιες επισκευές μπορούσε να επισκευάσει το πάτωμα και μάλιστα με αρκετά μικρό κόστος. Η συγκεκριμένη πρόταση ανακοινώθηκε στη διοίκηση η οποία και τη δέχτηκε.

Ένας πελάτης του ξενοδοχείου ζήτησε από το σερβιτόρο ζελέ φρούτων το οποίο όμως δεν περιλαμβανόταν στο μενού που προσφερόταν. Ο σερβιτόρος λοιπόν φρόντισε να το φτιάξει και να το προσφέρει στον πελάτη την επόμενη μέρα. Ο πελάτης ενθουσιασμένος από την κίνηση του σερβιτόρου έστειλε γράμμα στην διοίκηση του ξενοδοχείου για το συγκεκριμένο περιστατικό.

Τα παραδείγματα αυτά παραθέτονται κατά την εκπαίδευση προσωπικού στο ξενοδοχείο Stouffer Riviere στο Σικάγο. Σε κάθε περίπτωση η γνώση και η σωστή κρίση του προσωπικού παίζουν καταλυτικό παράγοντα στην βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας και κατ' επέκταση στην ικανοποίηση του πελάτη. [Kahnweiler, 2002, σελ. 205-220]

Για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι μιας ξενοδοχειακής μονάδας δε φτάνει μόνο να κάνουν απλά τη δουλειά τους αλλά θα πρέπει να ενδυναμώνονται και να παρακινούνται να χρησιμοποιούν τις ιδέες και την δημιουργικότητα τους κατά την διάρκεια της εργασίας τους για την παροχή «ποιοτικού σέρβις»[Worsfold, 1992, σελ. 230-240]

Σημαντικό λοιπόν καθήκον της διοίκησης της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η παρακίνηση και ενδυνάμωση του προσωπικού τους, για ενεργή συμμετοχή τους στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

12. Αναγνώριση και επιβράβευση εργαζόμενων

Σε τακτικά χρονικά διαστήματα θεωρείται αναγκαίο η διοίκηση κάθε ξενοδοχειακής μονάδας να καθιερώνει συγκεκριμένες εκδηλώσεις επιβράβευσης εργαζόμενων ή ομάδων εργαζόμενων, οι οποίοι με επιτυχία ολοκλήρωσαν συγκεκριμένες προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας.

Με τη δημόσια αναγνώριση και την επιβράβευση αυτών που συνέλαβαν στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας ικανοποιεί ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες των εργαζόμενων, ενώ ταυτόχρονα επικοινωνεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τη σημαντικότητα και την προτεραιότητα που δίνει στην ποιότητα σε όλη την μονάδα.[Lyons, 1993, σελ. 210-220]

Οι διάφορες μορφές αναγνώρισης εξαρτώνται από το σύστημα διοίκησης κάθε ξενοδοχειακής μονάδας και οι πιο συνηθισμένες μορφές είναι οι εξής:[Olsen, Richard, Gummesson, 1996, σελ. 146-150]

- Παρουσίαση και αναγνώριση της συμβολής εργαζόμενου ή ομάδων εργαζόμενων σε περιοδικό, ενημερωτικά φυλλάδια της επιχείρησης.
- Παρουσίαση και αναγνώριση της συμβολής εργαζόμενου ή ομάδων εργαζόμενων σε ειδικές τελετές, γιορτές με απονομή κάποιων βραβείων.

Η δημοσιοποίηση καλών αποτελεσμάτων και επιδόσεων των εργαζόμενων μέσω της αναγνώρισης, να μην ικανοποιεί ανάγκες αυτών που συνέβαλλαν στη βελτίωση της ποιότητας, από την άλλη όμως κάνει επιτακτική την ύπαρξη και μιας άλλης διάστασης ικανοποίησης άλλων ουσιαστικών αναγκών των εργαζόμενων την επιβράβευση.

Χωρίς την επιβράβευση οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν την προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας μιας και δεν ικανοποιούνται άλλες σημαντικές ανάγκες τους που σχετίζονται με φυσιολογικές τους ανάγκες.

Οι πιο συνηθισμένες μορφές επιβράβευσης είναι :[Gamble, Jones, 1991, σελ. 334-350]

- Προαγωγή σε ανώτερες βαθμίδες.
- Ειδικά bonus.

- Αύξηση στο μισθό.
- Πληρωμένα ταξίδια αναψυχής.

Οι παραπάνω μορφές αναγνώρισης και επιβράβευσης του προσωπικού συνίσταται να είναι σε αντιστοιχία με δείκτες απόδοσης όπως της παραγωγικότητας, της εξυπηρέτησης των πελατών κ.α που έχουν στρατηγική σημασία για τη ξενοδοχειακή μονάδα.

13. Στρατηγική κινήτρων για συνεχή βελτίωση της ποιότητας [Hackman, Oldham, 1976, σελ. 312-320]

Ένας σημαντικός παράγοντας για την επιθυμητή αλλαγή της νοοτροπίας και της συμπεριφοράς των εργαζόμενων με σκοπό την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στο προσωπικό.

Η διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής κινήτρων είναι αρκετά δύσκολη και αυτό γιατί ο κάθε εργαζόμενος έχει ένα σύνολο αναγκών που διαφέρει σε ποικιλία και σε προτεραιότητες. Η κατανόηση και η ταξινόμηση των ανθρώπινων αναγκών έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας σε διάφορες κοινωνικές επιστήμες.

Στη διοίκηση επιχειρήσεων το σχήμα ιεράρχησης αναγκών του Maslow αποτελεί ένα πρώτο σημαντικό βήμα στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής κινήτρων ενώ ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι ταξινομήσεις από τις έρευνες του Herzberg, Hackman και Oldham.

Οι ανθρώπινες ανάγκες που χρειάζονται ικανοποίηση με την παροχή κατάλληλων κινήτρων είναι οι συνήθως εξής:

- η ανάγκη για ασφάλεια και σταθερότητα,
- η ανάγκη για συμμετοχή,
- η ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση,
- η ανάγκη για ένταξη δηλαδή η ανάγκη το άτομο να ανήκει κάπου.

Τα κίνητρα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζόμενων είναι:

- υλικά ή οικονομικά κίνητρα (αποδοχές, πριμ, διάθεση αυτοκινήτου της εταιρείας, μέγεθος γραφείου κλπ.),
- κοινωνικά κίνητρα (σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις και ειδικότερα με την αναγνώριση του ατόμου από το εργασιακό του περιβάλλον),
- κίνητρα που παρέχουν την δυνατότητα συμμετοχής σε επαγγελματικές προκλήσεις. Τα κίνητρα αυτά είναι αποτελεσματικά στα άτομα με έντονη την ανάγκη ανάπτυξης της προσωπικότητάς τους σε νέες δραστηριότητες,

Για τη διαμόρφωση όμως της κατάλληλης στρατηγικής κινήτρων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάποιοι βασικοί κανόνες όπως :

- Ο κάθε εργαζόμενος χρειάζεται διαφορετικό συνδυασμό κινήτρων που θα αντιστοιχεί στις συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει.
- Για να είναι αποτελεσματικά τα κίνητρα για κάθε εργαζόμενο, θα πρέπει να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης μέσα από την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών του.
- Και τέλος η στρατηγική για τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να προσαρμόζεται στους επιχειρησιακούς στόχους και να επικαιροποιείται με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

Για τη διαμόρφωση λοιπόν μιας αποτελεσματικής στρατηγικής παροχής κινήτρων είναι αναγκαία η σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών κάθε στελέχους ώστε σε συνδυασμό με τα κατάλληλα κίνητρα να λειτουργήσει αποτελεσματικά η υποκίνηση των εργαζόμενων στην επίτευξη ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη.

Οι ευχαριστημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι, προσπαθούν συνεχώς για καλύτερα αποτελέσματα, ενώ οι δυσαρεστημένοι προκαλούν συνεχώς το εργασιακό περιβάλλον εναντίων τους.

«Μπορείς να αγοράσεις τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σε έναν ορισμένο χώρο. Μπορείς να αγοράσεις τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σε έναν ορισμένο χώρο, για ορισμένο χρόνο. Μπορείς ακόμα να αγοράσεις έναν αριθμό μυϊκών κινήσεων στο δεδομένο χώρο και χρόνο.

Αυτό που δεν μπορείς να αγοράσεις και αυτό ακριβώς που σου χρειάζεται για να έχεις υψηλή απόδοση είναι πίστη, ζήλος, αφοσίωση. Αυτά δεν αγοράζονται – κερδίζονται» Απόσπασμα ομιλίας του προέδρου της επιχείρησης General Foods. [Fache, 2000, σελ. 356-366]

14. Η επικοινωνία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

14.1. Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας

Επικοινωνία θεωρείται κάθε μεταβίβαση μιας έννοιας από έναν άνθρωπο σε άλλον ή σε άλλους ανθρώπους.

Η ξενοδοχειακή μονάδα δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία η οποία δένει τα τμήματα που την απαρτίζουν, μιας και η απόδοση όλης της ξενοδοχειακής μονάδας στην ποιότητα παρεχόμενου σέρβις είναι αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας όλων των τμημάτων.[Conrad, 1989, σελ. 125-140]

Επίσης όπως ήδη έχει αναφερθεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εισαγωγή αλλαγών στον χώρο εργασίας είναι η σωστή κατανόηση των αναγκών και συναισθημάτων του προσωπικού που επηρεάζονται από αυτές. Το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με την ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.[Coulson-Thomas, 1991, σελ. 23-25]

Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων.

Μέσα από τις σωστές και αμφίδρομες επικοινωνίες παρέχεται η δυνατότητα στη διοίκηση να έχει εργαζόμενους ενημερωμένους για την πολιτική και τα στρατηγικά σχέδια της ξενοδοχειακής μονάδας ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι μπορούν να προωθήσουν άμεσα προς την κορυφή της ιεραρχίας προτάσεις για βελτίωση των δραστηριοτήτων της μονάδας. [ο.π, σελ. 125-140]

Για τη διοίκηση το έργο και οι στόχοι της βρίσκονται μέσα στην γλώσσα και στην επικοινωνία ενώ όλο και περισσότερα στελέχη της, βλέπουν την επικοινωνία

σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει την κατανόηση των εργαζόμενων και επίτευξη των σκοπών της.

Η επικοινωνία είναι το μέσο για την εναρμόνιση όλων των δραστηριοτήτων και προσπαθειών της επιχείρησης, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνται κενά, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της. Είδαμε λοιπόν την ζωτική σημασία της χρήσης ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας σε μια επιχείρηση.[Lyons, 1993, σελ. 210-220]

Βέβαια μιλώντας για επικοινωνία, έχει αξία να τονιστεί πως περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από την διαβίβαση εντολών, πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο. Μπορεί κάποιος να λάβει μια εντολή ένα μήνυμα αλλά να μην καταλάβει την σημασία του.

Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις με συμπτώματα όπως φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και εργαζόμενων, φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, υπερβολικά παράπονα, χαμηλή απόδοση. [Blackburn, Rosen, 1993, σελ. 280-290]

Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι τα σημαντικότερα προβλήματα που οδηγούν σε αυτές τις καταστάσεις είναι η αδυναμία των ατόμων μιας επιχείρησης να μην γνωρίζουν τι και πώς θα μεταδώσουν μια πληροφορία καθώς και η έλλειψη των κατάλληλων μέσων για να την μεταδώσουν στους άλλους.

Για να ξεπεραστούν λοιπόν τα προβλήματα αυτά θα πρέπει να διαμορφωθεί μια κατάλληλα στρατηγική, η οποία θα αποτελεί την βάση για την ανάπτυξη κατάλληλων μέσων επικοινωνίας.

14.2. Στρατηγική επικοινωνίας για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας

Ένας σημαντικός παράγοντας για την επιθυμητή αλλαγή της νοοτροπίας και της συμπεριφοράς των εργαζόμενων με σκοπό την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, είναι η χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ προσωπικού και διοίκησης.

Η διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής επικοινωνίας είναι αρκετά δύσκολη και αυτό γιατί η μετάδοση ενός μηνύματος μπορεί να έχει τελείως διαφορετικό νόημα σε διαφορετικούς ανθρώπους.

Έτσι λοιπόν για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή της πληροφορίας η οποία θα μεταδοθεί από την διοίκηση στο προσωπικό.

Η διοίκηση θα πρέπει μέσα από την πληροφόρηση:[Martin, 1986, σελ. 110-120]

- να βοηθάει το προσωπικό να κατανοήσει και να έχει στην διάθεση του όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και πληροφορίες για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του στις περιοχές όπου προτίθεται να κάνει αλλαγές,

- να παρακινεί το προσωπικό να ενεργήσει προς την συγκεκριμένη κατεύθυνση και με τον τρόπο που θέλει και τέλος,

- να πείθει το προσωπικό να ταυτίζεται με τους στόχους και τις δράσεις της εταιρείας αλλά και να το παροτρύνει να δραστηριοποιηθεί στο πλαίσιο αλλαγής που εισάγει, ώστε να ανταποκρίνεται με ενθουσιασμό και συμπάρασταση σε κάθε ενέργεια της.

Βέβαια θα πρέπει να παρέχεται στο προσωπικό και η δυνατότητα της επαναπληροφόρησης δηλαδή να του δίνεται η ευκαιρία να ρωτήσει και να εκφράσει ανοιχτά τις απορίες, τους φόβους, ανησυχίες και τα συναισθήματα του παρέχοντας στην επιχείρηση την δυνατότητα να τροποποιεί τα σχέδια της λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις παρατηρήσεις.

Τέλος ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο περιεχόμενο της πληροφόρησης το οποίο δεν θα πρέπει να έχει αφηρημένο και γενικό χαρακτήρα αλλά να δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο θα εργαστούν οι εργαζόμενοι αλλά και στα οφέλη που μπορούν να αναμένουν.

Ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός γιατί ο εργαζόμενος θέλει να μαθαίνει και να πληροφορείται για θέματα τα οποία επηρεάζουν τα συμφέροντα του.

Για το λόγο αυτό η διοίκηση θα πρέπει να επιδιώκει την αναγνώριση και τον καθορισμό των όσων θέλουν να ακούν οι εργαζόμενοι έτσι ώστε να μπορεί να

αναπτύξει την κατάλληλη στρατηγική επικοινωνίας.[Coulson-Thomas, 1991, σελ. 40-50]

Τέλος η διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει έναν μηχανισμό καταγραφής των προβλημάτων που δημιουργούν την «κακή επικοινωνία» αλλά και εντοπισμού / ανάλυσης των αιτιών που τα προκαλούν ώστε να προλαμβάνονται αλλά και να ελαχιστοποιούνται.

14.3. Μέσα επικοινωνίας με τους εργαζόμενους

Τα μέσα επικοινωνίας με τους εργαζόμενους μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες; σε εκείνα που χρησιμοποιούν τον γραπτό λόγο και σε εκείνα που χρησιμοποιούν τον προφορικό. Από την πρώτη κατηγορία χρησιμοποιούνται τα εξής :[Costigan, Schmeilder, 1998, σελ. 340-350]

- Περιοδικά, εφημερίδες : αποτελούν ένα ευνοϊκό μέσο επικοινωνίας και συνήθως αναφέρονται σε θέματα όπως: σχέδια της επιχείρησης προσωπικά περιστατικά, ιστορίες και διαγωνισμοί υπαλλήλων, συλλογικά επιτεύγματα εργαζόμενων, χόμπι, ψυχαγωγία, αθλήματα, πληροφορίες για τις προσωπικότητες των στελεχών της εταιρείας, γράμματα εργαζόμενων, και ενδεχομένως μηνύματα από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας των μέσων αυτών είναι τα άρθρα που περιέχουν να αποτυπώνουν την πραγματική κατάσταση και τους στόχους της εταιρείας αλλά και να εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζει να τους επίτευξη καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

- Πίνακες ανακοινώσεων: αποτελούν το παλαιότερο και περισσότερο χρησιμοποιούμενο μέσο επικοινωνίας. Το οποίο όμως συνήθως χρησιμοποιείται εσφαλμένα λόγω της μη τακτικής ανανέωσης των μηνυμάτων που περιέχουν, με αποτέλεσμα να υπάρχουν σκόρπιες ετεροχρονισμένες ανακοινώσεις χωρίς κανένα νόημα

- Φυλλάδια τα οποία είναι χρήσιμα μόνο όταν μοιράζονται γρήγορα και σε όλους τους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους

- Ομαδική ενημέρωση; η οποία αποτελεί και το αποτελεσματικότερο μέσο επικοινωνίας λόγω της συμμετοχής σε αυτές τις ομάδες εργαζόμενων από όλα τα διοικητικά επίπεδα.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί εκτός από ένα επικοινωνιακό μέσο και ένα σημαντικό μηχανισμό πληροφόρησης από το προσωπικό, μιας και από την άμεση συζήτηση όλων των θεμάτων και κενών που έχουν ανακύψει επιλύονται οι φόβοι, οι ανησυχίες, οι απορίες του προσωπικού.

Ταυτόχρονα προωθούνται προς την κορυφή της ιεραρχίας προβλήματα που δεν έχει εντοπίσει ή αντιληφθεί αλλά και προτάσεις από το προσωπικό για καλύτερη βελτίωση, ενισχύοντας έτσι τη δέσμευση και την ενεργή συμμετοχή του στα δρώμενα της εταιρείας.

Τέλος, άλλο ένα σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η οικοδόμηση αποδοτικών σχέσεων στα επίπεδα της επιχείρησης, αφού παρέχεται η δυνατότητα άμεσης διευκρίνησης και επίλυσης των όποιων προβλημάτων.

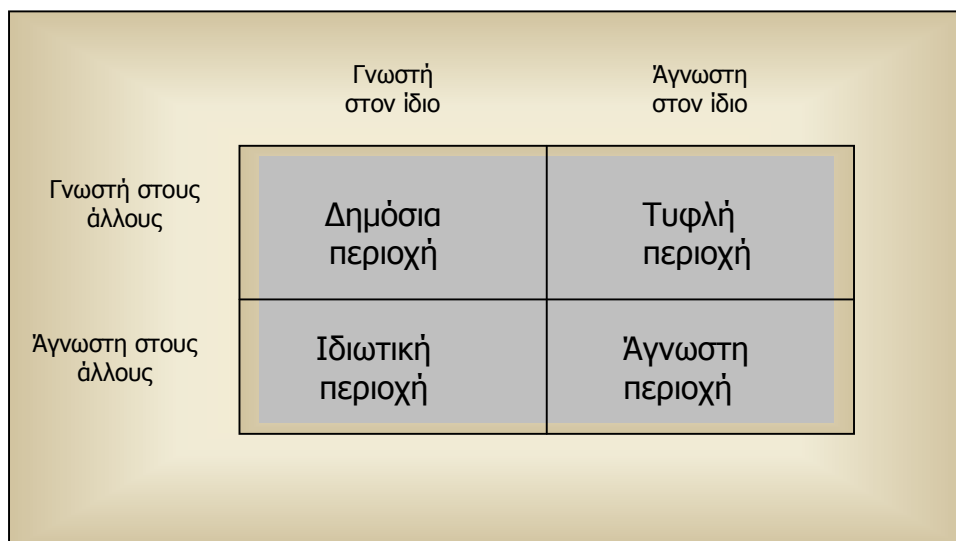
15. Οικοδόμηση αποδοτικών σχέσεων

Η οικοδόμηση αποδοτικών σχέσεων μεταξύ προϊστάμενου αφενός και υφισταμένων – συνεργατών- ανωτέρων του αφετέρου, είναι παράγοντας που έχει μεγάλη σημασία για την καλή λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ένα εργαλείο για την κατανόηση του τρόπου ανάπτυξης τέτοιων σχέσεων είναι το «παράθυρο Johari».

Ο προϊστάμενος γνωρίζει αρκετά στοιχεία για τη συμπεριφορά του, υπάρχουν όμως και στοιχεία συμπεριφοράς τα οποία δεν γνωρίζει. Το ότι δεν τα γνωρίζει οφείλεται στο ότι οι άλλοι δεν τον τροφοδοτούν με πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά του, ή ο ίδιος δεν αντιλαμβάνεται τα μηνύματα που στέλνουν οι άλλοι.

Ομοίως υπάρχουν στοιχεία συμπεριφοράς του προϊσταμένου που είναι γνωστά στους άλλους και άλλα που δεν είναι γνωστά. [Heifetz, 1997, σελ.113]

Τα παραπάνω απεικονίζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Πηγή: Ronald Heifetz, *"The work of Leadership"*, HBS Press, Jan-Feb 1997, p.p. 113

Σχήμα 4.3.: Παράθυρο Johari

Ο διοικών για να είναι αποδοτικός πρέπει να επιδιώκει τη μείωση της τυφλής περιοχής. Αυτό επιτυγχάνεται διατηρώντας ανοιχτή τη γραμμή ανατροφοδότησης από τους άλλους. Δηλαδή ενθαρρύνοντας αυτούς να μιλήσουν, ακούγοντας προσεκτικά αυτά τα οποία λένουν και αξιολογώντας τα.

Επίσης, ο διοικών πρέπει να μειώσει την ιδιωτική περιοχή, μοιραζόμενος με άλλους στοιχεία που αφορούν τον εαυτό του και σχετίζονται με τις δραστηριότητες στο πλαίσιο της ξενοδοχειακής μονάδας.[ο.π., σελ. 113]

16. Ποιοτική εξυπηρέτηση και εκπαίδευση

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό.[Conrad, 1995, σελ. 154-162]

Ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εργασίας σήμερα είναι το τι μπορεί κανείς να αποκομίσει από εκπαιδευτική και πρακτική εξάσκηση με σκοπό την επαγγελματική βελτίωση.

Η ανάγκη πρακτικής εκπαίδευσης για απόκτηση περαιτέρω γνώσης και νέων ικανοτήτων έχει γίνει καθημερινή άποψη στην επαγγελματική σταδιοδρομία

κάθε εργαζόμενου. Σε πολλές περιπτώσεις αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως ενημέρωση, όμως σε άλλες ακόμα και αλλαγή από ένα είδος εργασίας στο άλλο.[Brown, 1990, σελ. 314-320]

Στο ξενοδοχειακό τομέα, η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Πως μπορούμε να αυξήσουμε την ικανότητα του οργανισμού να ενθουσιάζει και να προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση;

Η απάντηση είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού. Όση θέληση, διάθεση, σκληρή δουλειά και αν επενδύσουν όλοι οι εργαζόμενοι για την παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών, δεν θα έχει αποτέλεσμα χωρίς τα θεμέλια της εκπαίδευσης για την αυτοβελτίωση της ικανότητας των εργαζόμενων.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος. Δηλαδή απόκτηση χειρονακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Ασχολείται δε με τρία επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο οργανισμό:[Department of Employment, 1986, σελ. 115]

- Ικανότητα για λήψη γνώσεων.
- Ανθρώπινες σχέσεις.
- Τεχνικές ικανότητες.

Για πολλά χρόνια ήταν σημαντικό για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ο υπάλληλος να έχει την άρτια γνώση και εμπειρία του αντικειμένου του. Τα οποία η ξενοδοχειακή μονάδα εξασφάλιζε με την παροχή τεχνικής εκπαίδευσης στον εργαζόμενο, με έμφαση στην τήρηση και εφαρμογή τυποποιημένων διαδικασιών και στον έλεγχο της προσφοράς του μέσα από ένα σύστημα κανόνων και κανονισμών που ίσχυαν για όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.[Shams, Hales, 1989, σελ. 125-130]

Για την παροχή όμως ποιοτικών υπηρεσιών δεν είναι μόνο αυτό αρκετό, χρειάζεται και η αύξηση της ικανότητας των εργαζόμενων να συμμετέχουν και να συνεισφέρουν στην προσφορά ποιότητας. Διότι τα κέρδη που κάνει η επιχείρηση, συνεπώς και η αμοιβή του εργαζόμενου δεν είναι τίποτα άλλο παρά η ανταμοιβή από τον πελάτη για την προσφορά ποιότητας.

Δεν έχουν όλοι οι πελάτες τις ίδιες προσδοκίες, ανάγκες, ιδέες, αντιλήψεις, επιθυμίες. Για αυτό και είναι γενικά αποδεκτό ότι τα άτομα που εργάζονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και βρίσκονται σε καθημερινή βάση αντιμέτωποι με τον παράγοντα άνθρωπο - πελάτη, πρέπει να έχουν την σωστή στάση και συμπεριφορά, να είναι κοινωνικά άτομα με ιδιαίτερη προσωπικότητα.

Σήμερα λοιπόν από την διενέργεια πλήθους ερευνών έχει διαπιστωθεί ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αρχίζουν να κατανοούν ότι στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη το βασικότερο ρόλο λαμβάνει χώρα το ειδικευμένο προσωπικό. Το οποίο με την κατάλληλη γνώση και ικανότητες είναι σε θέση να προσαρμόζει την παροχή των ξενοδοχειακών υπηρεσιών προς τις ανάγκες του πελάτη και να επικοινωνεί μαζί του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.[Thomas, Thames, Hudson, 1990, σελ. 145-156]

Βέβαια η συμπεριφορά, η προσωπικότητα, ο χαρακτήρας κάθε υπαλλήλου που ασχολείται άμεσα με την παροχή αγαθών και υπηρεσιών, δεν είναι κάτι που μπορεί εύκολα να μεταδοθεί ή να αλλάξει και απαιτεί βαθιά κατανόηση της γενικής ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Οι συστηματικές πρακτικές εκπαίδευσης στο θέμα αυτό θα πρέπει να αποτελούνται από συζητήσεις, αναλύσεις, επισημάνσεις, παραδείγματα με περιπτώσεις που έχουν καταγραφεί, τρόποι αντιμετώπισης διαφόρων περιπτώσεων ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία και όχι η τήρηση μιας τυποποιημένης συμπεριφοράς προς τον πελάτη. Παράλληλα για να μπορεί το προσωπικό να λειτουργεί υπό αυτές τις συνθήκες, θα πρέπει να του δοθεί σημαντική υπευθυνότητα και ευχέρεια.[Worsfold, 1992, σελ. 230-240]

Δυστυχώς, η πλειοψηφία των περισσότερων ξενοδοχειακών μονάδων συγκεντρώνουν την μεγαλύτερη προσοχή τους πάνω σε διαδικαστικά και τεχνικά θέματα της δουλειάς και καταναλώνουν ελάχιστο χρόνο στην πλευρά «πελάτες».

Από διάφορες στατιστικές που έχουν δημοσιευτεί κατά καιρούς σε διάφορα περιοδικά τουριστικού περιεχομένου και μη, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που απασχολούνται σε καταλύματα όλων των κατηγοριών στην χώρα

μας, είναι ανειδίκευτα άτομα, τα περισσότερα από τα οποία έχουν μόνο την πρακτική εμπειρία πάνω στην όλη διαδικασία.[Blackburn, Rosen, 1993, σελ. 280-290]

Η σωστή κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού μιας ξενοδοχειακής μονάδας σε θέματα ποιοτικού σέρβις και εξυπηρέτησης φέρνει τα θεμιτά αποτελέσματα ώστε οι πελάτες να απολαμβάνουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες στο δικό τους επιθυμητό επίπεδο.

Κεφάλαιο 5: Ανάπτυξη συστήματος επικοινωνίας και αξιολόγησης της παρεχόμενης εξυπηρέτησης στους πελάτες

1. Στρατηγική για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας και αξιολόγησης της παρεχόμενης εξυπηρέτησης

Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Το οποίο σημαίνει ότι ανεξάρτητα από την ορθή επιλογή στόχων ποιοτικής εξυπηρέτησης με χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στις επιθυμίες των πελατών, από την επιλογή επιτυχούς συστήματος διοίκησης και δέσμευσης του προσωπικού, αποτελεσματικού ελέγχου και βελτίωσης των διαδικασιών, η μονάδα πρέπει να προβαίνει στην υλοποίηση δύο διαδικασιών οι οποίες έχουν αμφίδρομη σχέση με τα αποτελέσματα της μιας να αποτελούν δεδομένα για την άλλη. [Barsky, 1992, σελ. 255-270]

Έτσι λοιπόν η ξενοδοχειακή μονάδα για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης και διατήρησης των πελατών της θα πρέπει συνεχώς να είναι σε θέση να εντοπίζει ποιες παράμετροι είναι σημαντικοί για τους πελάτες.

Εάν οι απαιτήσεις των πελατών παρέμεναν σταθερές, θα ήταν σχετικά εύκολο για μια ξενοδοχειακή μονάδα να προσαρμόσει αργά ή γρήγορα τους μηχανισμούς της ώστε να προσεγγίσει ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Οι απαιτήσεις των πελατών όμως μεταβάλλονται με μεγάλη ταχύτητα και για αυτό το λόγο οι ξενοδοχειακές μονάδες θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν έγκαιρα τις μεταβολές των απαιτήσεων των πελατών αλλά και να προσαρμόζουν με ταχύτητα τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες και αγαθά στις μεταβολές αυτές. [Brotherton, Adler, 1999, σελ. 450-465]

Ταυτόχρονα θα πρέπει συνεχώς να ελέγχει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της καθώς και το επίπεδο των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών της ξενοδοχειακής μονάδας.

Μέθοδοι για να συλλέξουμε πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις και τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών υπάρχουν πολλές.

Υπάρχει μία ολόκληρη λίστα από πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που μπορεί κανείς να βρει για κάθε μία από τις μεθόδους ανατροφοδότησης.

Όμως η πιο συστηματική και η πιο αποτελεσματική μέθοδος είναι η ευαισθητοποίηση και η εκπαίδευση του προσωπικού μας κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ικανό να αναγνωρίσει, να καταγράψει και να βελτιώσει τις διαδικασίες στους τομείς στους οποίους υπάρχει μία δυσαρέσκεια από την πλευρά των πελατών[Ennew, Read, Binks, 1993, σελ. 75-90].

Όποια πάντως και εάν είναι η μέθοδος που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να συλλέξει τις πληροφορίες αυτές, τα σημαντικότερα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να προσέξει για τη διεξαγωγή ερευνών είναι τα εξής[Hill, 1996, σελ. 320--340]:

- να γίνονται τακτικά
- να υπάρχει συστηματική διαδικασία που να διαχειρίζεται τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών,
- να υπάρχουν συστηματικές μέθοδοι που να μετατρέπουν τις πληροφορίες αυτές σε έμπρακτες και αποτελεσματικές αλλαγές μέσα στη ξενοδοχειακή επιχείρηση,
- να παρακολουθείται συστηματικά η πορεία των παραπάνω βελτιώσεων και να υπάρχουν διορθωτικές παρεμβάσεις και προσαρμογές όταν αυτό είναι απαραίτητο,
- και τέλος και το ίσως πιο σημαντικό τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών να ανακοινώνονται σε όλο το προσωπικό ώστε να αποκτήσουν προσωπική άποψη για τα προβλήματα που οι πελάτες αντιμετωπίζουν.

2. Μέθοδοι εξαγωγής πληροφοριών για τη στάση και τις απόψεις των πελατών

Ο βασικός στόχος των μεθόδων αυτών είναι η εξαγωγή αναλυτικής πληροφορίας και πρόσθετων διευκρινήσεων για τη στάση και τις απόψεις των πελατών.

Τα πλέον συνηθισμένα παραδείγματα τέτοιων μεθόδων είναι:[Randal, Lyn, Martin, 1992, σελ. 400-420],[Taylor, Ellis, 1995, σελ. 120-146].

- Συνεντεύξεις με πελάτες: Οι ερωτώμενοι πελάτες, συνήθως απαντούν ευκολότερα σε ερωτήσεις που τους θέτει ένας έμπειρος ερευνητής μέσω τηλεφωνικής ή προσωπικής επαφής. Είναι πιο αποτελεσματικές, γιατί ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να κρίνει και να κατευθύνει τη συζήτηση ανάλογα με την εξέλιξη των απαντήσεων.

- Έρευνες αγοράς: πραγματοποιούνται από ειδικευμένους εξωτερικούς ή εσωτερικούς συνεργάτες. Το κόστος της έρευνας είναι σημαντικός παράγοντας για την επιλογή αυτής της μορφής επικοινωνίας. Επίσης, σημαντικό είναι να διατυπώσει ο οργανισμός με ακρίβεια τις απαιτήσεις πληροφόρησης.

Η συμμετοχή σε γενικής μορφής και ενδιαφέροντος έρευνες, των οποίων το κόστος μοιράζεται σε πολλούς χρήστες είναι προσιτή λύση από άποψη κόστους, αλλά διερευνά γενικής φύσεως ερωτήματα και όχι ειδικά που ενδιαφέρουν τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

- Πληροφορίες από προσωπικό πρώτης γραμμής: η μέθοδος αυτή αποτελεί μια από τις πλέον αξιόπιστες πηγές πληροφόρησης. Η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει σύστημα, ώστε η πληροφόρηση να ρέει αποτελεσματικά από το προσωπικό πρώτης γραμμής προς μια «τράπεζα» συλλογής και ταξινόμησης πληροφοριών.

- Πληροφορίες από κλαδικές ενώσεις: Οι κλαδικές ενώσεις, επιμελητήρια ή εποπτεύουσες αρχές διαθέτουν συνήθως, πολύτιμα στοιχεία γενικού ενδιαφέροντος που αφορούν την εξέλιξη της αγοράς και τις εξελίξεις της τεχνολογίας.

- Πληροφορίες από τον ημερήσιο ή περιοδικό τύπο: Τα άρθρα που εμφανίζονται στον τύπο περιέχουν συνήθως συμπυκνωμένη πείρα και απόψεις πολλών ειδικών του αντικειμένου που περιγράφεται. Οι επιχειρήσεις που προσεγγίζουν συστηματικά την εξυπηρέτηση των πελατών, παρακολουθούν, συλλέγουν, ταξινομούν και αξιοποιούν τις πληροφορίες που περιέχει για λόγους Benchmarking.

3. Επένδυση στα παράπονα των πελατών

Οι ξενοδοχειακές μονάδες, που αντιμετωπίζουν συστηματικά τη βελτίωση του παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης, επενδύουν στα παράπονα των πελατών τους.[Zairi, 2000, σελ. 155-170]

Η αλυσίδα ξενοδοχείων Marriott ζητά από τα διευθυντικά στελέχη της να επενδύσουν χρόνο για ενημέρωσή τους, όσον αφορά τα παράπονα των πελατών. Ο ίδιος ο πρόεδρος διαβάσει 10% των επιστολών και 2% των ερωτηματολογίων των πελατών, που συγκεντρώνονται κάθε μήνα.

Τα Marriott διεξάγουν πολλές έρευνες αγοράς κάθε χρόνο, με διαφορετικούς στόχους και ταχυδρομούν στους πελάτες τους χιλιάδες αναλυτικά ερωτηματολόγια.[Costa, 1997, σελ. 110-125]

Οι πελάτες των ξενοδοχείων έχουν διαχωριστεί σε κατηγορίες. Στόχος του διαχωρισμού αυτού είναι να εντοπισθούν και να αντιμετωπισθούν, για κάθε κατηγορία πελατών, τα ιδιαίτερα παράπονα ή προβλήματα τους. [Moeller, Rosenquist, Storbacka, 1985, σελ. 40-60]

Τα παράπονα των πελατών υποδεικνύουν αδυναμίες των διαδικασιών της μονάδας και όσο συχνότερα είναι τα παράπονα για συγκεκριμένη διαδικασία ή υπηρεσία, τόσο μεγαλύτερη προτεραιότητα θα πρέπει να δίνεται στη βελτίωση της υπηρεσίας αυτής.

Τα λάθη που προκαλούν την δυσανασχέτηση του πελάτη δεν πρέπει να παραβλέπονται αλλά να λύνονται όσο το δυνατό γρηγορότερα και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για άλλα τυχόν μελλοντικά. Στη διεθνή γλώσσα της ποιότητας, τα παράπονα χαρακτηρίζονται ευκαιρίες για βελτίωση.[Weiermair, 2000, σελ. 135-150]

Είναι σίγουρο ότι ο σωστός χειρισμός των παραπόνων των πελατών δεν τους απομακρύνει από τη επιχείρηση αλλά συμβάλλει θετικά στην επιστροφή τους σε αυτή. Όταν ικανοποιείτε έναν παραπονεμένο πελάτη δείχνει η κάθε επιχείρηση ότι ενδιαφέρεται για αυτόν. Όταν ο πελάτης αποφασίσει ξανά να ταξιδέψει σίγουρα θα την ξανά επιλέξει γνωρίζοντας ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τους πελάτες της.[Gerson, 1993, σελ. 210-220]

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την συχνότητα των πηγών παραπόνων και ικανοποίησης πελατών σε μια σειρά στατιστικών που έγιναν σε ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας μας.[Cadotte, Turgeo, 1988, σελ. 45-51]

Πίνακας 1: Συχνότητα των πηγών παραπόνων και ικανοποίησης πελατών

ΠΑΡΑΠΟΝΟ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
1. Τιμή (δωματίων, γευμάτων, κ.α.)	1. Θετική στάση υπαλλήλων
2. Ταχύτητα εξυπηρέτησης	2. Καθαριότητα χώρων
3. Ποιότητα εξυπηρέτησης	3. Ευταξία εγκαταστάσεων
4. Χώρος parking	4. Ποιότητα εξυπηρέτησης
5. Επάρκεια και εξυπηρέτηση υπαλλήλων	5. Επάρκεια και εξυπηρέτηση υπαλλήλων
6. Ησυχία περιβάλλοντος	6. Καταλληλότητα, ευκολία τοποθεσίας
7. Διαθεσιμότητα δωματίων	7. Επάρκεια, εξυπηρέτηση διοίκησης
8. Χρόνος αναχώρησης από δωμάτιο	8. Ποσότητα υπηρεσίας
9. Καθαριότητα χώρων	9. Επάρκεια χώρων
10. Πίστωση (χρηματική)	10. Ησυχία περιβάλλοντος

Πηγή: E.R. Cadotte and N. Turgeon, "Key factors in Guest satisfaction", *The Cornell H.R.A Quarterly*, vol. 4, no. 2, 1988, pp 45-51

4. Διαδικασία μέτρησης ικανοποίησης των πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας

Η διαδικασία που ακολουθείται για να επικοινωνήσει η διοίκηση ενός ξενοδοχείου με τους πελάτες της είναι γνωστή ως «έρευνα μέτρησης ικανοποίησης του πελάτη». Σε γενικές γραμμές η υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών οφείλει να υιοθετεί τις βασικές αρχές της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης της επιχείρησης.

Το σχήμα 5.1. παρουσιάζει τα βασικά στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού και εφαρμογής ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών όπου είναι φανερές οι ακόλουθες υποθέσεις:[ο.π. σελ. 45-51]

- Ο προσανατολισμός στον πελάτη αποτελεί πρώτα από όλα δέσμευση της ηγεσίας της επιχείρησης.
- Η σημαντικότητα του πελάτη έχει ενσωματωθεί στην συνολική φιλοσοφία λειτουργίας και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Η πιο συνηθισμένη μέθοδος συλλογής πληροφοριών στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι η συμπλήρωση κάποιου ερωτηματολογίου από τον πελάτη. Έχουν προταθεί και χρησιμοποιούνται διάφορα ερωτηματολόγια ανάλογα με το ποιες πληροφορίες θέλει να συγκεντρώσει η διοίκηση κάθε ξενοδοχειακής μονάδας.

Τα περιεχόμενα και η δομή του ερωτηματολογίου αποτελεί το βασικότερο παράγοντα μιας έρευνας ικανοποίησης και για αυτό το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι: [Naumann, Giel, 1995, σελ. 365-370]

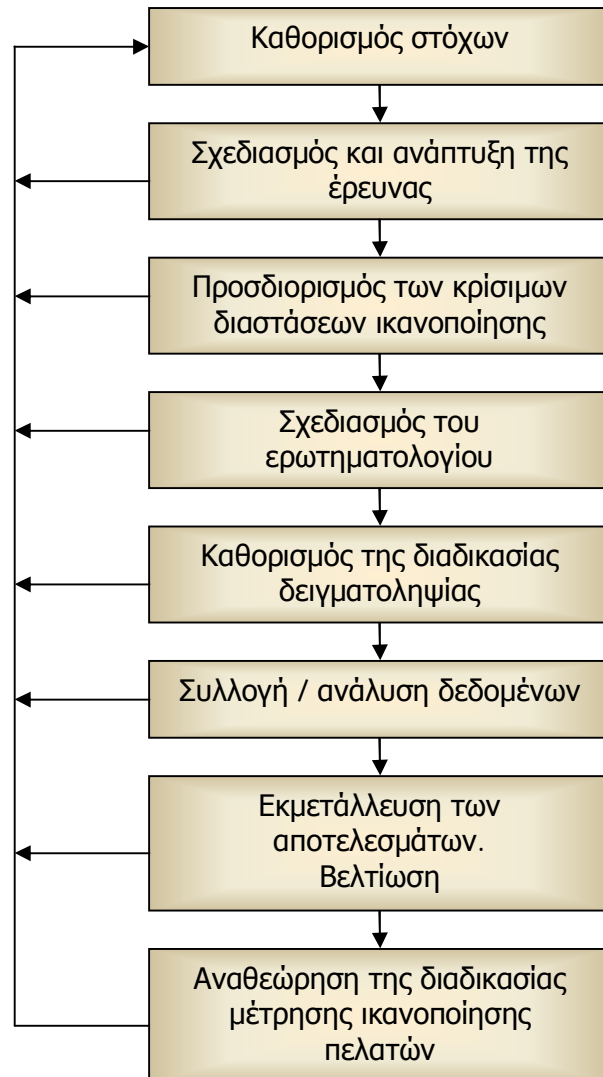
- απλό ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα κατανόησης από τον πελάτη,
- με συγκεκριμένες ερωτήσεις ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα δημιουργίας σύγχυσης,
- με δομή που να διευκολύνει τη συμπλήρωση του ώστε να μεγιστοποιείται η ανταπόκριση των πελατών

Οι τρόποι που συνήθως χρησιμοποιούνται για την συλλογή αυτών των δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων είναι είτε η αποστολή του ερωτηματολογίου σε απαντητικό φάκελο σε πελάτες του ξενοδοχείου, με την παράκληση να το αποστείλουν συμπληρωμένο, είτε ζητείται απ' τον πελάτη να το συμπληρώσει κατά την διαμονή του στην ξενοδοχειακή μονάδα. [Pizam, Ellis, 1999, σελ. 210-220]

Στο παράρτημα Γ παρουσιάζονται υποδείγματα ερωτηματολογίων που χρησιμοποιούνται από διάφορα ξενοδοχεία της χώρας μας.

Άλλοι τρόποι επικοινωνίας με τους πελάτες είναι το «βιβλίο παραπόνων ευχαριστιών» και το «κιτίο παραπόνων» τα οποία βρίσκονται σε εμφανή σημεία του ξενοδοχείου και στα οποία ο πελάτης έχει την δυνατότητα να καταγράφουν ή να ρίχνουν τις υποδείξεις ή παράπονα τους.[Ford, Bach, 1997, σελ. 60-80]

Τέλος μια μέθοδος που άρχισε να εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια και με ιδιαίτερα σημαντικά αποτελέσματα είναι η ύπαρξη ενός γραφείου στο χώρο της υποδοχής όπου οι πελάτες έχουν την δυνατότητα παροχής πληροφοριών αλλά και υπόδειξης των παραπόνων, σχολίων τους.[Naunam, Giel, 1995, σελ. 365-370]



Πηγή: Naunam E. and K. Giel, *"Customer satisfaction measurement and management: Using the Voice of the customer"*, Thompson Executive Press, 1995, p.p.57-63

Σχήμα 5.1.: Σχεδιασμός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών

Κεφάλαιο 6: Μελέτη Περιπτώσεων στο Ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ

1. Παρουσίαση της ξενοδοχειακής μονάδας

Το ξενοδοχείο ΜΙΝΩΣ ΜΑΡΕ είναι ένα μοντέρνο ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων, που ανήκει στο συγκρότημα του Ομίλου ΜΙΝΩΣ με όλες τις ανέσεις που οι πελάτες του θα επιθυμούσαν να βρουν σε ένα παραθαλάσσιο ξενοδοχείο. Χτισμένο το 1995, στην παραλία του Πλατανιά, και 5 χλμ. μόλις από το κέντρο του Ρεθύμνου, είναι ιδανικό για οικογένειες με παιδιά και ζευγάρια όλων των ηλικιών.

Η στρατηγική του θέση κοντά στο Ρέθυμνο, προσφέρει εύκολη πρόσβαση των επισκεπτών του προς περιοχές τουριστικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος μιας και το κοσμοπολίτικο Ρέθυμνο βρίσκεται στα βόρεια παράλια της Κρήτης ανάμεσα στο Ηράκλειο και τα Χανιά. Και αποτελεί το καλύτερο σημείο εκκίνησης για όλους τους προορισμούς στην Κρήτη.

Εξυπηρετείται δε από τα αεροδρόμια των Χανίων (65 χλμ.) και του Ηρακλείου (80 χλμ.), ενώ από το λιμάνι του Ρεθύμνου υπάρχει καθημερινή σύνδεση με φέρρυ για τον Πειραιά.

Το ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ είναι ένα καλά οργανωμένο συγκρότημα, το οποίο φημίζεται



Εικόνα 6.1.: Ξενοδοχείο ΜΙΝΩΣ ΜΑΡΕ

για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει στους τουρίστες το οποίο επιβεβαιώνεται από το μεγάλο αριθμό επαναλαμβανόμενων πελατών κατά τα 7 χρόνια λειτουργίας του.

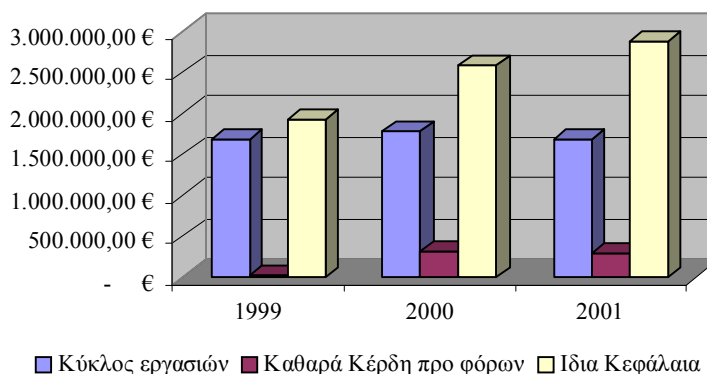
2. Οικονομικά Στοιχεία

Τα βασικά οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης για τα τρία τελευταία χρόνια παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα και στο γράφημα που ακολουθεί.

Πίνακας 2: Οικονομικά στοιχεία ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ για τα έτη 1999-2001

	1999	2000	2001
Κύκλος εργασιών	1.672.580,28 €	1.769.471,96 €	1.681.180,77 €
Καθαρά Κέρδη προ φόρων	24.681,75 €	323.664,44 €	301.664,12 €
Ίδια Κεφάλαια	1.919.332,27 €	2.577.648,67 €	2.878.200,27 €

Πηγή: Ισολογισμοί ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ



Διάγραμμα 6.1.: Οικονομική Κατάσταση ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ

Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης παρουσίασε αύξηση κατά την διετία 1999-2001 με τα μικτά κέρδη της να αυξάνονται κατά εντυπωσιακό τρόπο κατά 92% περίπου και με τα ίδια κεφάλαια να ακολουθούν τους ίδιους. Η πορεία αυτή είναι αποτέλεσμα της σταθερής ανάπτυξης της εταιρείας όχι μόνο τα τελευταία χρόνια αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της.

Η μείωση της κερδοφορίας της επιχείρησης που παρουσιάζεται το τελευταίο έτος οφείλεται στη δραματική μείωση που παρατηρήθηκε στην προσέλευση

τουριστών τη συγκεκριμένη χρονιά. Λόγω της οποίας η επιχείρηση επέλεξε να μην μετακυλήσει αυξάνοντας την τιμή των ξενοδοχειακών προϊόντων της, με σκοπό την μεγαλύτερη διείσδυση της και την διεύρυνση του μεριδίου αγοράς που κατέχει.

Οι επιπτώσεις και ο αντίκτυπος των τρομοκρατικών χτυπημάτων της 11ης Σεπτεμβρίου σε επιχειρήσεις και καταναλωτές αλλά και η ύφεση των οικονομιών πολλών κρατών, είναι δύο από τις κυριότερες αρνητικές παραμέτρους που διαμόρφωσαν τις συνθήκες της ζήτησης στον τουρισμό και ταξιδιών.

Από στατιστικά στοιχεία που προκύπτουν από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού προκύπτει ότι το σύνολο διανυκτερεύσεων στην Κρήτη από το 2000 μέχρι το 2001 μειώθηκε κατά 657.159 και ειδικότερα στην πόλη του Ρεθύμνου για την ίδια χρονική περίοδο κατά 178.642 (ΕΟΤ,2002).

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο στον οποίο οι απαιτήσεις των πελατών μεταβάλλονται με μεγάλη ταχύτητα δημιουργεί αντίστοιχες ανάγκες για επενδύσεις σε εξοπλισμό / τεχνολογία και στο ανθρώπινο δυναμικό.

Οι επενδύσεις της εταιρείας την τελευταία τριετία είναι περίπου 638.414,00€ σε μηχανολογικό εξοπλισμό, σε διαμόρφωση των παραγωγικών εγκαταστάσεων και των μεταφορικών μέσων και 2.902,42€ σε εκπαιδευτικά προγράμματα εργαζόμενων μόνο για το έτος 2000. Κύριος στόχος του ξενοδοχείου είναι να απαντά πάντα στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών του.

3. Ο δρόμος για την ολική ποιότητα

Βασική θέση της διοίκησης του ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ είναι πως η κατάκτηση της ποιότητας δεν μπορεί να είναι μια υπόθεση στατική. Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, ο αδυσώπητος ανταγωνισμός, η τεχνολογική εξέλιξη είναι παράμετροι που επιβάλλουν το πέρασμα σε αυστηρότερα μοντέλα ποιοτικής βελτιστοποίησης.

Είτε το θέλουμε, είτε όχι, το μέλλον μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης σήμερα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την ποιοτική επάρκεια της σε όλα τα επίπεδα.

«Στόχος μας είναι το υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών σε ένα φιλικό περιβάλλον. Η ποιότητα είναι κάτι που ζητάμε διαρκώς, που το επιδιώκουμε συνέχεια, αλλά πάντα έχουμε την αίσθηση ότι μπορούμε να πετύχουμε κάτι περισσότερο μιας και μετά το καλό υπάρχει πάντα το καλύτερο» Νικόλαος Μ. Βουρβαχάκης, ο Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου ΜΙΝΩΣ.

Η διοίκηση του ξενοδοχείου αντιλαμβανόμενη τις αυξημένες απαιτήσεις των καιρών εκτιμά πως η πορεία προς την εφαρμογή ενός προγράμματος ολικής ποιότητας δεν είναι κάτι στο οποίο έχει δικαίωμα επιλογής, αλλά μια αναγκαιότητα.

Έτσι λοιπόν από τα πρώτα βήματα λειτουργίας του ξενοδοχείου, το 1995, έχει ξεκινήσει την εφαρμογή προγράμματος ολικής ποιότητας με κύριους άξονες δράσης:

- την καλύτερη γνώση των απαιτήσεων των πελατών,
- την αποτελεσματική οργάνωση των δικών της εσωτερικών λειτουργιών όπου η οριοθέτηση των εγγύτερων και απώτερων στόχων, που επιτρέπει την εφαρμογή αυτού του προγράμματος διοίκησης ολικής ποιότητας και κατ' επέκταση της παροχή ποιοτικών υπηρεσιών βασίζεται:
 - στην υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας που θα υπερβαίνει τα όρια της απλής τήρησης κάποιων κανόνων, ανάγοντας το θέμα της ποιότητας σε θέμα εταιρικής κουλτούρας,
 - στην πλήρη ενεργοποίηση του εργατικού δυναμικού σε όλα τα επίπεδα,
 - στην ενεργό συμμετοχή των πελατών.

Ακολουθώντας τις εξελίξεις στην τουριστική βιομηχανία και προσπαθώντας πάντα να είναι πρωτοπόρος στην περιοχή της έχει επιτυχώς εφαρμόσει από το 1998, Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ISO 9001)

Η διοίκηση του ξενοδοχείου μέσω του Συστήματος Διασφάλισης της ποιότητας στοχεύει στην τήρηση ενός μηχανισμού μέσα από τον οποίο θα προδιαγράφεται και διενεργείται η συνολική διοίκηση που αφορά στα θέματα ποιότητας.

Η συνεχής μεγιστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσα από ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας αποτελεί το θεμέλιο λίθο της στρατηγικής

του Ομίλου ΜΙΝΩΣ και τον κύριο γνώμονα στην λήψη αποφάσεων της διοίκησης.

Ήδη προς αυτή τη κατεύθυνση, όπως θα δούμε στις επόμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου, έχουν γίνει αρκετά βήματα, εξασφαλίζοντας την ανταγωνιστικότητα και το μέλλον της ξενοδοχειακής μονάδας, Το οποίο αποδεικνύεται, όπως είδαμε, από την μέχρι σήμερα κερδοφόρο ανάπτυξη που παρουσιάζει, όπως αυτή αποτυπώνεται σε όλα τα οικονομικά και λειτουργικά της μεγέθη.

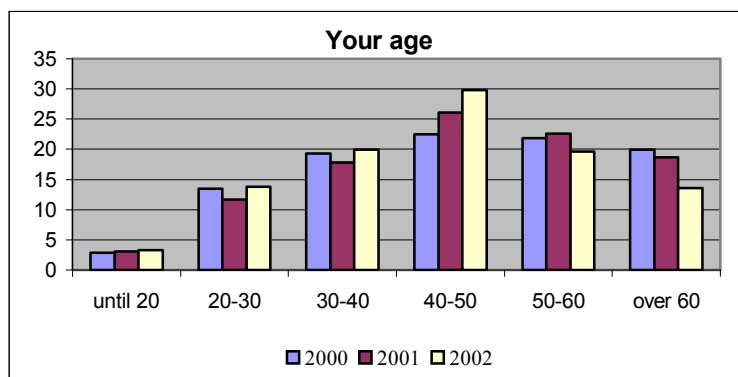
Στα επόμενα χρόνια, όλες οι προσπάθειες της διοίκησης του Ομίλου εστιάζονται στη δημιουργία συνεχούς αυξανόμενης αξίας για τους πελάτες του, για τους εργαζόμενους και στη διατήρηση της κερδοφόρου ανάπτυξης μέσα από την προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας.

4. Πελάτες ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ και τρόπος κατηγοριοποίησης τους

Το ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ προσφέρει τις υπηρεσίες του σε πελάτες που προέρχονται είτε από πρακτορεία ταξιδιών και οι οποίοι αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό πελατών του, είτε κάνουν μεμονωμένες κρατήσεις.

Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζεται οι εθνικότητα και η ηλικία των τουριστών που φιλοξένησε το ξενοδοχείο την τελευταία τριετία.

Όπως παρατηρούμε η εθνικότητες της πλειοψηφίας των τουριστών είναι Γερμανοί και Άγγλοι με ηλικίες οι οποίες φαίνονται στο γράφημα που ακολουθεί:



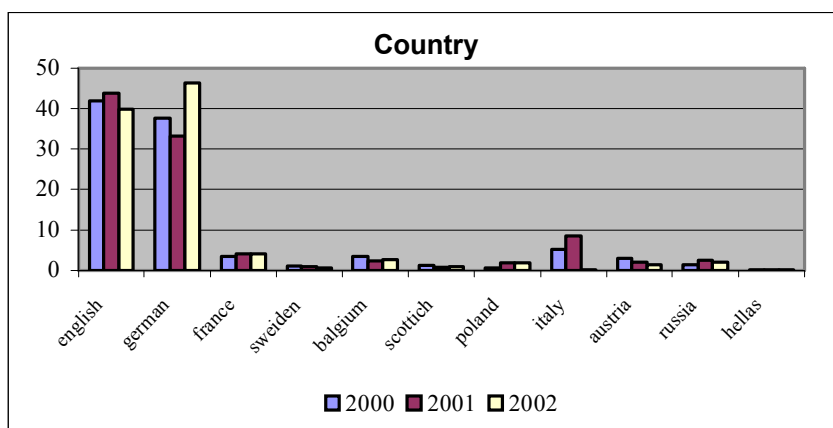
Διάγραμμα 6.2.: Ηλικίες πελατών ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ

Η ανάλυση των πελατών για το ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ θεωρείται πολύ σημαντική δραστηριότητα και γίνεται πριν από οτιδήποτε άλλο ενώ παράλληλα λαμβάνεται σε σημαντικό βαθμό στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Για το σκοπό αυτό το ξενοδοχείο πέντε μήνες πριν την έναρξη λειτουργίας του (Νοέμβριο έως Μάρτιο) αλλά και κατά τη διάρκεια λειτουργίας του τους επόμενους μήνες (αρχές Απριλίου έως τέλος Οκτωβρίου) λαμβάνει από τα πρακτορεία ταξιδιών έντυπα προβλέψεων με τις κρατήσεις πελατών τους. Στόχος είναι ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών της εξυπηρέτησης ώστε να αναπτύσσονται υπηρεσίες που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.

Μια από τις δραστηριότητες της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία συμβάλλει σημαντικά η κατηγοριοποίηση των πελατών είναι η εκπαίδευση του προσωπικού.

Την τελευταία τριετία όπως φαίνεται από το γράφημα που ακολουθεί οι τουρίστες που φιλοξενούνται είναι γερμανοί, γάλλοι και άγγλοι.



Διάγραμμα 6.3.: Εθνικότητες πελατών ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ

Για το λόγο αυτό η διοίκηση του ξενοδοχείου αποφάσισε να εντάξει στο πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού πρώτης γραμμής (προσωπικό υποδοχής, επισιτιστικών τμημάτων και κουζίνας) δωρεάν μαθήματα γερμανικών, γαλλικών και ιταλικών γλωσσών (Παράρτημα Δ) ενώ παράλληλα διενεργεί εσωτερικές εκπαιδεύσεις με θέμα τις συνήθειες, ήθη, έθιμα, ιστορία, θρησκεία, τρόπο ζωής των συγκεκριμένων εθνικοτήτων.

Άλλες δραστηριότητες του ξενοδοχείου που υπαγορεύονται από την κατηγοριοποίηση των πελατών είναι το ψυχαγωγικό πρόγραμμα και το μενού σίτισης. Κατά την επιλογή του menu και του ψυχαγωγικού προγράμματος μεταξύ άλλων, παράγοντες που λαμβάνονται σημαντικά υπόψη είναι η εθνικότητα και η ηλικία των τουριστών.

Χαρακτηριστικά το menu προγραμματίζεται για 14 μέρες με ποικίλα πιάτα τα οποία καλύπτουν όλες τις ηλικίες καθώς και τις διατροφικές συνήθειες όλων των εθνικοτήτων που φιλοξενούνται.

5. Ευθύνη της διοίκησης

Στο πλαίσιο του συνεχώς εντεινόμενου ανταγωνισμού στον τομέα του τουρισμού και των προσπαθειών για την προσέλκυση πελατών, η διοίκηση του ξενοδοχείου αναγνωρίζει ότι η κατανόηση και η ικανοποίηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών της διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη του.

Μια είναι η αρχή που διέπει κάθε προσπάθεια όλων των μελών της ξενοδοχειακής μονάδας: «Εκπληρώστε την επιθυμία του πελάτη»

Μέσα στα πλαίσια αυτά η διοίκηση του ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ αποφάσισε να εκσυγχρονίσει τον τρόπο παροχής υπηρεσίας στον πελάτη και ιδιαίτερα στο επίπεδο των καθημερινών επαφών μαζί του. Στόχος του ήταν η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας αλλά και ενός πρακτικού πλαισίου όπου ο τουρίστας θα αισθάνεται άνετα και ασφαλής.

Για το σκοπό αυτό η ανώτερη διοίκηση εργάζεται σκληρά για να μπορεί ο κάθε πελάτης να δέχεται εξυπηρέτηση εξαιρετικής ποιότητας. Στην πράξη τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη δίνουν το καλό παράδειγμα και ελέγχουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης το ίδιο συχνά όπως ελέγχουν και τα οικονομικά αποτελέσματα.

Είναι εκείνοι όπου με την παραδειγματική συμπεριφορά τους παρακινούν το προσωπικό να υιοθετήσει και να προσανατολιστεί στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη. Τα άτομα συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα πρότυπα που τους παρέχουν οι ανώτεροι τους.

Η απόδειξη της δέσμευσης της διοίκησης του ξενοδοχείου στην παροχή υψηλού επιπέδου ποιοτικών υπηρεσιών και στην ικανοποίηση του πελάτη πραγματοποιείται μέσω:

- ενεργής συμμετοχής και γνωστοποίησης στην μονάδα της σημασίας της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών,
- της καθιέρωσης της πολιτικής για την ποιότητα,
- του καθορισμού ευθυνών και αρμοδιοτήτων,
- της εξασφάλισης κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας με το προσωπικό,
- της ανασκόπησης όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προκειμένου να εξασφαλίζεται η συνεχιζόμενη καταλληλότητα, επάρκεια και αποτελεσματικότητα τους ενώ παράλληλα να αξιολογούνται οι ευκαιρίες για βελτίωση και οι ανάγκες για αλλαγή,
- της διασφάλισης της διαθεσιμότητας των πόρων που χρειάζεται η επιχείρηση για την εκπλήρωση των απαιτήσεων των πελατών.

5.1.Ενεργός συμμετοχή και υποστήριξη από τη Διοίκηση

Χωρίς ξεκάθαρες ενδείξεις και αποδείξεις της συμμετοχής και υποστήριξης των μελών της διοίκησης, οι αξίες της ποιοτικής εξυπηρέτησης δεν θα γίνουν κτήμα όλου του προσωπικού.

«Η συμπεριφορά δεν θα αλλάξει, δεν θα κατορθωθεί η ενσωμάτωση της ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και θα αποτύχουμε να πραγματώσουμε το μελλοντικό μας όραμα.

Η συμμόρφωση, συμμετοχή και υποστήριξη είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας. Πρέπει να ξεκινάει από την κορυφή και να χαρακτηρίζει όλη την ιεραρχία. Το να συμμετέχεις και να υποστηρίζεις, σημαίνει κατ' αρχήν την αποδοχή της διαδικασίας ποιοτικής βελτίωσης και των ωφελειών που θα ακολουθήσουν»

Μια ειλικρινής και απλή προσέγγιση στην Ποιότητα και τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, παρουσιάζει αποτελεσματικά την πρόθεση της Διοίκησης να κάνει την συνεχή βελτίωση, τρόπο ζωής της ξενοδοχειακής μονάδας. **Οι πράξεις μιλούν δυνατότερα από τα λόγια»**

5.1.1.Επιτροπή Ποιότητας

Στα πλαίσια αυτά έχει συγκροτηθεί Επιτροπή Ποιότητας τα μέλη της οποίας είναι τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της μονάδας καθώς και όποια άλλα στελέχη της μονάδας κριθούν απαραίτητα προκειμένου να έχει η Διοίκηση πραγματική εικόνα της κατάστασης του Ξενοδοχείου πέρα από τα οικονομικά νούμερα και την εικόνα που έχει αντιληφθεί η ίδια.

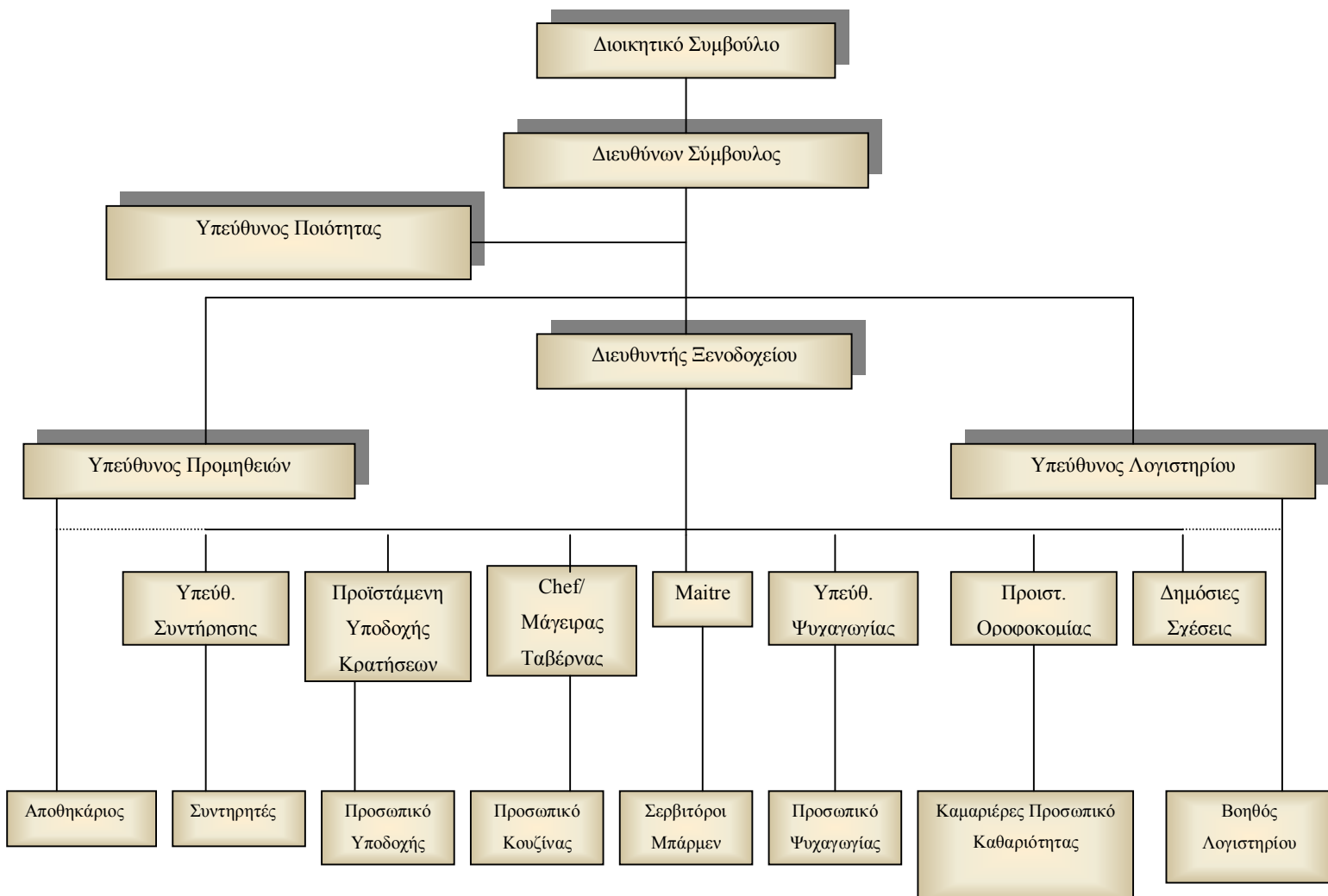
Το κύριο έργο της Επιτροπής είναι η συμβολή της στην υλοποίηση της Πολιτικής Ποιότητας της ξενοδοχειακής μονάδας και η διατύπωση και επικοινωνία της σε όλους με τρόπο που εμπνέει και υποκινεί αποτελεσματικά για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της ξενοδοχειακής μονάδας. Έτσι λοιπόν τα θέματα που απασχολούν την Επιτροπή είναι:

- Χάραξη και παρακολούθηση της εφαρμογής της Πολιτικής Ποιότητας του ξενοδοχείου.
- Ανάπτυξη νέων ή βελτίωση υφιστάμενων υπηρεσιών.
- Προβλήματα Εργαζόμενων.
- Επιβράβευση προσπαθειών.
- Ενεργητική υποστήριξη όλων των προσπαθειών ποιότητας.
- Οι αποφάσεις της Επιτροπής λαμβάνονται με συναίνεση όλων των μελών της.

5.1.2.Οργάνωση για την ποιότητα

Η οργάνωση για την ποιότητα, δείχνει ότι η βελτίωση της ποιότητας είναι μια μακροχρόνια διαδικασία. «Χωρίς τη σωστή οργάνωση το όραμα της ποιότητας που επιθυμούμε να υλοποιήσουμε δεν θα πραγματοποιηθεί. Δεν είναι αρκετό να ανακοινώνουμε ότι πιστεύουμε στην ποιότητα, πρέπει να κάνουμε την ποιότητα γεγονός».

Αυτό προϋποθέτει δομή και μηχανισμό, που διαβεβαιώνουν ότι η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι η πρώτη ύλη της καθημερινής μας εργασίας. Στο σχήμα 6.5. παρουσιάζεται η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ.



Σχήμα 6.4.:Οργανωτική Δομή ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ

Το σύστημα παροχής ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών χρειάζεται να διοικείται με αρμοδιότητες και προτεραιότητες καθορισμένες. Για το σκοπό αυτό αναγνωρίζοντας ότι η σαφής ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας της οποίας η λειτουργία υπεισέρχεται ο παράγων Άνθρωπος, έχουν καθοριστεί σαφώς οι υπευθυνότητες και οι αρμοδιότητες του κάθε εργαζόμενου.

Έτσι λοιπόν πριν την έναρξη λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας με ευθύνη των Διευθυντών του ξενοδοχείου και κατόπιν έγκρισης του Διευθύνοντος Συμβούλου καθορίζεται η κατανομή και κατοχή των θέσεων εργασίας από το προσωπικό βάσει συγκεκριμένου εντύπου «Περιγραφή Αρμοδιοτήτων-

Καθηκόντων Στελεχών» (Παράρτημα Δ) το οποίο διατίθεται στον κάτοχο της κάθε θέσης και στο οποίο αναγράφονται:

- Ο τίτλος της θέσης.
- Την υπαγωγή καθώς και την / τις θέσεις τις οποίες αντικαθιστά ή τον αντικαθιστούν.
- Περιγραφή των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης (πτυχία, προϋπηρεσία, ξένες γλώσσες).
- Γενική περιγραφή των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων του. δηλαδή βασική αποστολή και δικαιοδοσίες που του έχουν ανατεθεί.
- Ανάλυση των καθηκόντων του (τι εργασίες υποχρεούται να εκτελεί).
- Περιγραφή των σχέσεων συνεργασίας του εντός της ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά και εκτός με πελάτες / προμηθευτές κ.ο.κ.
- Οτιδήποτε άλλο κριθεί απαραίτητο.

5.1.3.Εκπρόσωπος της Διοίκησης

Στα πλαίσια της ποιοτικής οργάνωσης ένα από τα ουσιώδη χαρακτηριστικά του ποιοτικού management είναι ότι πρέπει να εισαχθεί και να προωθηθεί από τα υπάρχοντα στελέχη η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Για το σκοπό αυτό η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει ορίσει Υπεύθυνο Ποιότητας σαν εκπρόσωπος της, μέσω του οποίου στοχεύει στην επιτυχή ανάπτυξη, συντονισμό και διεκπεραίωση ενός προγράμματος ποιοτικής βελτίωσης σε ολόκληρη την ξενοδοχειακή μονάδα.

Ο Υπεύθυνος Ποιότητας του ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ είναι ένα άτομο γενικής αποδοχής που χαίρει το σεβασμό και την εκτίμηση όλων ενώ παράλληλα έχει μια προσωπική συμβολή και δραστηριότητα που αποτελεί υπόδειγμα υψηλής στάθμης ποιότητας.

Όπως παρατηρούμε από το οργανόγραμμα (σχήμα 6.5.) της ξενοδοχειακής μονάδας για να εξασφαλιστεί ο προσανατολισμός του οργανισμού στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ο Υπεύθυνος Ποιότητας αναφέρεται στη Διοίκηση της Εταιρείας.

Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του Υπεύθυνου Ποιότητας είναι τα εξής:

- ενεργή συμμετοχή στο σχεδιασμό, συντονισμό και διευκόλυνση των απαραίτητων εργασιών ποιοτικής βελτίωσης,
- ενεργή προώθηση στη ξενοδοχειακή μονάδα των σχετικών εννοιών και ιδεών,
- εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και συντονισμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- συνεργασία, υποστήριξη, παροχή συμβουλών σε όλα τα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας,
- παροχή βοήθειας στην καθιέρωση των ιδεών της ποιοτικής εξυπηρέτησης ώστε να είναι οικίες και καθημερινές στον καθένα,
- σαν μέλος της Επιτροπής Ποιότητας αναφέρει την πρόοδο που σημειώνεται τυχόν προβλήματα που εντοπίστηκαν καθώς και προτάσεις βελτίωσης όπως προκύπτουν από την καθημερινή επαφή του τόσο με τους εργαζόμενους όσο και με τους πελάτες.

5.2. Πολιτική της Εταιρείας

Στο πλαίσιο δέσμευσης από την διοίκηση αναπτύχθηκαν μέθοδοι που οδηγούν στην πραγματοποίηση του Στρατηγικού Στόχου Ποιότητας της εταιρείας, που είναι η υλοποίηση του Οράματος και της Αποστολής της μέσα από την δημιουργία ενός κλίματος δημιουργικότητας, καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης για τους εργαζόμενους της και τα οποία αποτελούν μέρος του χάρτη εργασίας όλου του προσωπικού υπαγορεύοντας τους τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπίζουν τους πελάτες.

Όραμα

Η εδραίωση της κυριαρχίας του Ομίλου στην ποιότητα υπηρεσιών και κερδοφορία ώστε να αναδειχθεί ο Όμιλος ΜΙΝΩΣ ως μια από τις καλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες που προσθέτει πραγματική αξία στους πελάτες του.

Αποστολή

Αποστολή του Ομίλου ΜΙΝΩΣ είναι η συνεχή προσφορά ποιοτικής εξυπηρέτησης στους πελάτες του που να υπερβαίνουν κάθε φορά τις προσδοκίες τους.

Πολιτική

Πολιτική του Ομίλου ΜΙΝΩΣ είναι η μόνιμη και συνεχής δέσμευση στις προσδοκίες των πελατών του, των συνεργατών του και της κοινωνίας. Για την εφαρμογή της πολιτικής της ο Όμιλος ΜΙΝΩΣ δεσμεύεται για:

- Την ανάπτυξη και διατήρηση της υποδομής και υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού.
- Την διαμόρφωση τιμολογιακής πολιτικής που να ανταποκρίνεται στις συνθήκες της αγοράς.
- Της εξυπηρέτηση των πελατών με τρόπο που στοχεύει στην κάλυψη των απαιτήσεων τους.
- Την διατήρηση των πελατών που θα αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Αξίες – Αρχές

- Πολιτική και Στρατηγική που βασίζεται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων για τις δραστηριότητες της Επιχείρησης καθώς και σε δεδομένα από μετρήσεις επίδοσης.
- Διαρκής Δέσμευση της Ηγεσίας στην επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Διαχείριση βασισμένη σε πραγματικά γεγονότα και καταγεγραμμένες διεργασίες.
- Διαρκής εστίαση στις απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών.
- Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης στηριζόμενοι σε μετρήσιμα αποτελέσματα.
- Έμφαση στην ανάπτυξη καινοτομικών υπηρεσιών.
- Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από συνεχή ανάπτυξη του και την ενθάρρυνση της ενεργής συμμετοχής του.

5.3.Ανασκόπηση δραστηριοτήτων ξενοδοχειακής μονάδας

Η ανώτατη διοίκηση στα πλαίσια απόδειξης της ενεργής συμμετοχής και δέσμευσης της στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών διενεργεί τουλάχιστον μία

φορά το χρόνο αλλά και όταν κριθεί απαραίτητο συνεδριάσεις, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις συσσωρευμένων προβλημάτων, δυσλειτουργιών, στις οποίες συμμετέχουν τα μέλη της Επιτροπής Ποιότητας, ο Υπεύθυνος Ποιότητας αλλά και στελέχη από το προσωπικό.

Στόχος των Συνεδριάσεων αυτών είναι η εξέταση της καταλληλότητας, επάρκειας και αποτελεσματικότητας όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού αλλά και η αξιολόγηση των ευκαιριών για βελτίωση και των αναγκών για αλλαγές συμπεριλαμβανομένων της πολιτικής και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα.

Ο Υπεύθυνος Ποιότητας πριν τη διενέργεια της συνεδρίασης μέσα από τη συνεχή παρακολούθηση των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας συντάσσει Έκθεση Ποιότητας στην οποία καταγράφει κατ' ελάχιστον τα κάτωθι:

- Αναφορά προόδου για τις αποφάσεις που ελήφθησαν σε προηγούμενες αντίστοιχες συνεδριάσεις.
- Αναλύσεις για τα παράπονα πελατών και τις μετρήσεις ικανοποίησης.
- Σχόλια και παρατηρήσεις τόσο εσωτερικά από τον οργανισμό όσο και από τρίτους (tour operators).
- Γενικά σχόλια για τη συνολική απόδοση του ξενοδοχείου και προτάσεις για τη βελτίωση του.
- Προτάσεις που κατά τη λειτουργία του ξενοδοχείου έχουν διατυπωθεί τόσο από τη Διοίκηση όσο και από τους εργαζόμενους.

Τα θέματα της έκθεσης αυτής υποβάλλονται στα πλαίσια της συνεδρίασης για την ανάλυση των στοιχείων τους, για την εξαγωγή συμπερασμάτων και για τη λήψη σχετικών αποφάσεων.

Για κάθε απόφαση προγραμματίζονται οι απαραίτητες ενέργειες και καθορίζονται οι αρμόδιοι και ο χρόνος υλοποίησης τους ενώ ο Υπεύθυνος Ποιότητας είναι αρμόδιος για την παρακολούθηση της υλοποίησης και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών αυτών.

5.4.Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων

Ο έλεγχος της καλής απόδοσης κάθε εργαζόμενου όσον αφορά την εξυπηρέτηση που προσφέρει στους πελάτες καθώς και η μέτρηση της απόδοσης αυτής αποτελούν κύρια στοιχεία της διοίκησης της ξενοδοχειακής μονάδας. Οι κρίσεις αυτές είναι διμηνιαίες και αναφέρονται τόσο στα διοικητικά στελέχη όσο και στο υπαλληλικό προσωπικό.

Για τη διοίκηση του ξενοδοχείου οι στόχοι είναι δύο: α) το ποσοστό της υψηλής ικανοποίησης των πελατών και β) ο εντοπισμός των αιτιών που συνέβαλλαν στην μειωμένη απόδοση του εργαζόμενου με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της. Ως σημείο εκκίνησης αποτελεί η συμπλήρωση του εντύπου «Αξιολόγηση Αποδοτικότητας Εργαζόμενου» (Παράρτημα Δ) από τα αρμόδια στελέχη του Ξενοδοχείου.

Εν συνεχεία, ακολουθεί η ενημέρωση του αξιολογητή προς τον εκάστοτε εργαζόμενο το πως αξιολογήθηκε η απόδοση του και τι χρειάζεται να κάνουν για να τη βελτιώσουν μέσω ανοιχτής συζήτησης. Ο αξιολογητής και ο εργαζόμενος συζητούν ανοιχτά όλα τα θέματα που αφορούν την απόδοση του καθώς και θέματα ανάπτυξης του υφισταμένου και καθορισμού στόχων και σχεδίων επίτευξης για το μέλλον.

Μέσα από αυτή τη συζήτηση δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να εξηγήσει τη συμπεριφορά του, να δικαιολογηθεί, να αντιδράσει, να σχολιάσει τη βαθμολογία του ή να αντιδράσει στις προτεινόμενες δράσεις βελτίωσης της απόδοσης του με αποτέλεσμα τα αποκαλύπτονται τα όποια αρνητικά εκατέρωθεν συναισθήματα αλλά και να λαμβάνει έμμεσα μέρος ο εργαζόμενος στις αποφάσεις της διοίκησης όσον αφορά την εξέλιξη του.

Συνήθη αποτελέσματα μιας τέτοιας συζήτησης είναι εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και αλλαγή θέσεων εργασίας έτσι ώστε ο εργαζόμενος να εργάζεται σε ένα τομέα που τον ενδιαφέρει και τον ευχαριστεί.

6. Σημαντικές επενδύσεις στην τεχνική υποδομή του ξενοδοχείου

6.1. Η ταυτότητα του ξενοδοχείου

«Καταρχάς επικρατεί η άποψη ότι οι πελάτες μας, επισκέπτονται τη ξενοδοχειακή μονάδα για αναψυχή, για το λόγο αυτό η βασική μας επιδίωξη θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της ωφέλειας τους μέσα από ένα ευχάριστο και ζεστό ξενοδοχειακό περιβάλλον το οποίο θα προκαλεί στον πελάτη εκτός από το συναίσθημα των διακοπών και την αίσθηση διαμονής σε οικείο χώρο.»

Ο επαγγελματισμός λοιπόν στην εξυπηρέτηση και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών για το Ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ σε σχέση με την τεχνική διάσταση της ποιότητας εκφράζεται μέσα από ένα πλήθος δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με την διαχείριση της τεχνικής υποδομής του ξενοδοχείου ώστε να ικανοποιούνται με όσο το δυνατό καλύτερο και ποιοτικό τρόπο οι βασικές ανάγκες του πελάτη τουρίστα όπως η στέγαση, η ασφάλεια, η επισίτηση, και η ψυχαγωγία. (Παράρτημα Δ)

6.2. Σημασία στη λεπτομέρεια και στην πολυτέλεια

Από την πρώτη στιγμή που ο επισκέπτης θα βρεθεί στο ξενοδοχείο, θα αισθανθεί την μεγαλοπρέπεια ενός περιβάλλοντος που ξεπερνά την προσδοκία του. Καταρχήν υπάρχουν δύο είσοδοι: η μία είσοδος εισάγει τον επισκέπτη σε μια αίθουσα πολλαπλών χρήσεων "Φαίδρα", 150 ατόμων, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σεμινάρια / συνέδρια και άλλες δραστηριότητες, και η άλλη είσοδος, η οποία οδηγεί στο κύριο χώρο της υποδοχής του ξενοδοχείου, όπου το βλέμμα του επισκέπτη θα σταθεί στην μοντέρνα διακόσμηση του Lobby που βλέπει στους εξωτερικούς κήπους και τις πισίνες του ξενοδοχείου προσφέροντας μια μοναδική αίσθηση ηρεμίας και απόλαυσης.

6.2.1. Το concept

Σύμφωνα με τους δημιουργούς του ο σχεδιασμός και η κατασκευή του ξενοδοχείου έχουν υλοποιηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε αυτό να θυμίζει σκηνές από ελληνική μυθολογία. Οι τοιχογραφίες του ξενοδοχείου απεικονίζουν μινωικές φιγούρες ενώ παράλληλα οι ονομασίες τόσο των εστιατορίων, μπαρ όσο και των φαγητών, ποτών στο μενού του ξενοδοχείου παραπέμπουν σε αρχαία μυθικά πρόσωπα, όπως Αριάδνη όπου είναι το όνομα του κεντρικού

μπαρ του ξενοδοχείου, Αφροδίτη (μπαρ πισίνας), Ποσειδών (εστιατόριο παραλίας), Αμβροσία(κεντρικό εστιατόριο), Φαίδρα.

6.2.2.Lobby

Πρωτότυπα διακοσμημένος χώρος, δίνοντας μια ξεχωριστή χροιά στο χώρο του Lobby βρίσκεται στο ισόγειο του ξενοδοχείου και της «Φαίδρα» με θέα στο κήπο του ξενοδοχείου.

6.2.3.Φιλοξενία

Το ξενοδοχείο αποτελείται από 121 δωμάτια που συνδυάζουν τις ανέσεις υψηλών προδιαγραφών με την προσωπική, φιλική εξυπηρέτηση όλου του προσωπικού εκ των οποίων τα 16 είναι δίκλινα, τα 99 τρίκλινα και 6 τετράκλινα. Επίσης στη διάθεση των πελατών υπάρχουν δωμάτια για άτομα με ειδικές ανάγκες καθώς και δωμάτια για μη καπνίζοντες.

Όλα τα δωμάτια διαθέτουν κλιματισμό, θέρμανση, τηλεόραση με δορυφορική λήψη, ραδιόφωνο, τηλέφωνο με απευθείας εξωτερική γραμμή, μίνι μπαρ, χρηματοκιβώτιο και στεγνωτήρα μαλλιών.

Όλα τα δωμάτια διαθέτουν επίσης μπαλκόνι και οι διαμένοντες μπορούν να επιλέξουν δωμάτιο με θέα στη θάλασσα ή στον κήπο του ξενοδοχείου, ανάλογα με τις προτιμήσεις τους

6.2.4.Χώροι αναψυχής

Στα πολυτελή αλλά τόσο αναγκαία χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ ανήκουν και οι χώροι αναψυχής όπου μεταφέρουν τον επισκέπτη σε άλλες διαστάσεις απόλαυσης όπως:

- σάουνα,
- εσωτερική πισίνα (θερμαινόμενη ανάλογα με τις καιρικές συνθήκες),
- γυμναστήριο,
- αίθουσα με Πινγκ-πονγκ, μπιλιάρδο, ηλεκτρονικά παιχνίδια,
- γήπεδο βόλεϊ στην παραλία,
- υπαίθριο σκάκι,
- παιδική χαρά.

Το κυριότερο χαρακτηριστικό του εξωτερικού χώρου είναι το νερό. Οι επισκέπτες μπορούν να επιλέξουν που θα απολαύσουν τον ήλιο και το νερό:

- αμμώδη παραλία διαμορφωμένη με ξαπλώστρες και ομπρέλες,
- μεγάλη εξωτερική πισίνα με ξαπλώστρες και ομπρέλες,
- παιδική πισίνα,
- εσωτερική θερμαινόμενη πισίνα.

6.2.5. Ψυχαγωγικό Πρόγραμμα

Το ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ φροντίζει και για την ψυχαγωγία των πελατών διαθέτοντας κατάλληλες υποδομές αναψυχής παρέχοντας πρωινές δραστηριότητες και βραδινές εκδηλώσεις όπως ελληνικές βραδιές με ζωντανή μουσική. Αναλυτικά τα ψυχαγωγικά προγράμματα παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα :

Πίνακας 3: Ψυχαγωγικά Προγράμματα ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ

Ημερήσιες δραστηριότητες	Βραδινή Ψυχαγωγία
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Γυμναστική –γυμναστική στο νερό ▪ Βόλει στη παραλία ▪ Τουρνουά πινγκ-πονγκ /μπιλιάρδου ▪ Μαθήματα τάβλι ▪ Μαθήματα υποβρύχιας κατάδυσης ▪ Μαθήματα ελληνικής κουζίνας, χορών ▪ Μαθήματα ελληνικής γλώσσας ▪ Δραστηριότητες για παιδιά 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ελληνική βραδιά με ζωντανή μουσική και χορευτικό συγκρότημα ▪ Σόου μάγου ▪ Χορευτικό σόου ▪ Βραδιά ντίσκο ▪ Πάρτι στην πισίνα παραλία ▪ Διάφορα παιχνίδια ▪ Βραδιά ντουέτο με ζωντανή μουσική ▪ Σόου από την ομάδα ψυχαγωγίας ▪ Δοκιμή κρητικών κρασιών ▪ Παρουσίαση βίντεο για την Κρήτη

6.2.6. Ο εξωτερικός χώρος

Ο εξωτερικός χώρος περιλαμβάνει πολύχρωμα εποχιακά λουλούδια, 150 φοίνικες ύψους μέχρι και 5 μέτρα τα οποία μεταμορφώνουν το χώρο σε ένα καταπράσινο πάρκο. Ιδιαίτερη προσοχή έχει δοθεί στον φωτισμό του εξωτερικού χώρου του ξενοδοχείου, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο μια γιορτινή εικόνα.

Ειδικοί έχουν κάνει τη μελέτη για τους σωστούς χρωματισμούς, καθώς και για την τοποθέτηση των φώτων έτσι ώστε να αναδεικνύονται όλες οι πτυχές του ξενοδοχείου, προσδίδοντας με αυτόν τον τρόπο ένα ξεχωριστό αποτέλεσμα. Προσπαθώντας επίσης να διευκολύνουν τους πελάτες υπάρχει ένας αρκετά μεγάλος χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων δίνοντας τους τη δυνατότητα της άμεσης πρόσβασης στους χώρους του ξενοδοχείου και αντίστροφα.

6.2.7.Μπαρ - εστιατόρια

Το ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ διαθέτει τρία μπαρ και δύο εστιατόρια τα οποία ξεχωρίζουν για το περιβάλλον που προσφέρουν στους επισκέπτες τους.

Κεντρικό εστιατόριο "Αμβροσία"

Το εστιατόριο Αμβροσία, διακοσμημένο σε μοντέρνα γραμμή προσφέρει:

- πιάτα ελληνικής και διεθνής κουζίνα,
- δυνατότητα παροχής ειδικών διαιτολογίων,
- γεύματα χορτοφάγων,
- παιδικά μενού.

Βρίσκεται στο πρώτο όροφο του ξενοδοχείου δίπλα από την εσωτερική πισίνα. Έχει χωρητικότητα 260 ατόμων με δυνατότητα επέκτασης στο χώρο της κλειστής πισίνας. Το menu ανακοινώνεται στους πελάτες σε τρεις γλώσσες(αγγλικά, γερμανικά, γαλλικά) και αναρτάται στην είσοδο μαζί με την προσφορά κρασιού ημέρας.

Επίσης σε ειδικό πίνακα στη κουζίνα αναρτώνται ειδικές διαιτολογικές απαιτήσεις ή αλλεργικά προβλήματα των πελατών τα οποία διερευνώνται και καταγράφονται σε ειδικό έντυπο που αποστέλλεται στη κουζίνα. Το προσωπικό της κουζίνας και της τραπεζαρίας συμβουλευεται τα αναρτημένα έντυπα, στα οποία αναγράφεται και ο αριθμός τραπέζιου των πελατών, έτσι ώστε να λαμβάνεται ειδική μέριμνα για τις διαιτολογικές απαιτήσεις.

Επιπλέον, στους επισκέπτες παρέχονται επιπρόσθετες υπηρεσίες όπως:

- εκθετήριο κρασιών στην είσοδο της τραπεζαρίας,
- δυνατότητα early breakfast και κρύου πιάτου για αφίξεις μεταξύ 21:00 και 24:00 μ.μ.,

- βιτρίνα πιάτων menu στην είσοδο του εστιατορίου ώστε οι πελάτες να ενημερώνονται για το είδος των κυρίων πιάτων που αναφέρονται στο menu,
- σε περίπτωση ασθένειας πελάτη, δυνατότητα εξυπηρέτησης στο δωμάτιο,
- σε περίπτωση απουσίας των πελατών σε εκδρομή κατά την επιστροφή τους, παροχή lunch basket,

Εστιατόριο παραλίας "Ποσειδών"

Βρίσκεται δίπλα στην παραλία του Πλατανιά και εξυπηρετεί πελάτες του ξενοδοχείου και εκτός ξενοδοχείου. Η ταβέρνα διαθέτει σημαντική αυτοδυναμία για την παρασκευή μεσημβρινού και βραδινού φαγητού με δική της κουζίνα.

Η δυναμικότητα σερβιρίσματος της ταβέρνας καλύπτει περίπου 180 άτομα. Διαθέτει επίσης παραθαλάσσιο εξώστη 20 ατόμων, όπου οι πελάτες μπορούν να σερβιριστούν ποτά και να παρακολουθήσουν τη δύση του ηλίου.

Bar ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ

Τα bar που λειτουργούν στο ξενοδοχείο είναι:

- Pool bar
- Lobby bar
- Beach bar

Οι ώρες λειτουργίας των bar όπως και οι διάφορες εκδηλώσεις, disco/happy hour, ανακοινώνονται σε πίνακες ανακοινώσεων του lobby και στο χώρο έξω από τα bar.

Σε περίπτωση παραπόνων πελατών για ακαταλληλότητα ποτών και ποτηριών ο barman ζητάει συγνώμη και αντικαθιστά δωρεάν το ποτό, ενώ παράλληλα το περιστατικό αναγράφεται σε ειδικό έντυπο με το λόγο που προκλήθηκε και παραδίδεται στον maitre. Ο maitre είναι αρμόδιος σε συνεργασία με το υπόλοιπο προσωπικό να διερευνήσει την αιτία του προβλήματος, να επιληφθεί την άρση του αλλά και να προβεί στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες ώστε να προληφθεί η επανεμφάνιση του.

6.3.Υποδοχή και ποιοτική εξυπηρέτηση

Η υποδοχή παίζει το πρωταρχικό ρόλο στην όλη οργάνωση του ξενοδοχείου μιας και αφενός αποτελεί την κύρια πηγή πληροφοριών και άμεσης επικοινωνίας με τους πελάτες.

Επίσης κατέχει στην όλη οργάνωση του ξενοδοχείου συντονιστικό ρόλο στην παροχή των ξενοδοχειακών υπηρεσιών μέσω της κράτησης δωματίων αλλά και της ενημέρωσης των τμημάτων σχετικά με αφίξεις και αναχωρήσεις πελατών, υπηρεσιών που θα προσφερθούν σε κάθε πελάτη.

Πέρα από τη στελέχωση της Υποδοχής σπουδαίο και καθοριστικό ρόλο παίζει για τη διοίκηση του ξενοδοχείου η διαδικαστική διάσταση δηλαδή ο τρόπος λειτουργίας του Τμήματος αυτού για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Το Τμήμα της Υποδοχής επιμερίζεται στα εξής υποτμήματα:

- Κυρίως υποδοχή
- Κρατήσεις
- Reception
- Τηλεφωνείο

Είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι το προσωπικό της Υποδοχής γνωρίζει και χρησιμοποιεί τα ονοματεπώνυμα των πελατών και φροντίζει να θυμάτε με λεπτομέρειες τις προσωπικές τους επιλογές και προτιμήσεις όσων αφορά τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.

6.3.1.Υποδοχή

Το κύκλωμα λειτουργίας της υποδοχής διαχωρίζεται σε πέντε διαδικασίες οι οποίες αφορούν εργασίες:

Πριν την άφιξη των πελατών στο ξενοδοχείο.

Οι βασικές δραστηριότητες οι οποίες αποτυπώνουν την εργασία αυτή είναι:

- επεξεργασία κατάστασης αφίξεων και καταμέτρηση διαθέσιμων δωματίων,

- καθορισμός δωματίου με βάση τις απαιτήσεις του πελάτη και ενημέρωση προγράμματος Κρατήσεων,
- ενημέρωση Προϊσταμένης Οροφοκομίας με κατάσταση αφίξεων πελατών καθώς και για ειδικές παραγγελίες πελατών σε ότι αφορά το δωμάτιο (π.χ. επιπλέον κρεβάτι),
- εντολή στον Maitre και στην Προϊσταμένη Οροφοκομίας για υπηρεσίες, προσφορές, σε παλιούς πελάτες ή ιδιαίτερους φιλοξενούμενους, όπως εκπτώτικη κάρτα για προσφορά γευμάτων στο εστιατόριο, τοποθέτηση λουλουδιών, καλάθιού με φρούτα σε δωμάτιο.

Μεταξύ άλλων τα έντυπα που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων αυτών είναι:

- Κατάσταση αφίξεων, δωματίων
- Κατάσταση Forecast
- Αλλαγές/ αναχωρήσεις
- Εκπτώτικη Κάρτα

Κατά την άφιξη των πελατών στο ξενοδοχείο (check-in).

Οι βασικές δραστηριότητες οι οποίες αποτυπώνουν την εργασία αυτή είναι:

- προφορική ενημέρωση πελατών για παροχές ξενοδοχείου, ώρες λειτουργίας εστιατορίου,
- ενημέρωση προγράμματος check-in. Με την ενημέρωση του προγράμματος check in για τα δωμάτια αφίξεων, γίνεται ταυτόχρονα και η ενημέρωση του προγράμματος του τηλεφωνικού κέντρου καθώς και αυτόματη ενημέρωση του Δελτίου Πόρτας,
- άνοιγμα νέων Λογαριασμών με σχετική ενημέρωση του ηλεκτρονικού προγράμματος Χρέωση Λογαριασμού.

Μεταξύ άλλων τα έντυπα που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων αυτών είναι:

- Registration Form

- Food Voucher for Lunch

Για την εξυπηρέτηση διαφόρων αιτημάτων των πελατών

Το προσωπικό της Υποδοχής είναι αρμόδιο και για την ικανοποίηση διαφόρων αιτημάτων ή / και θεμάτων των πελατών που προκύπτουν κατά την παραμονή τους στο ξενοδοχείο.

Κάποια από τα αιτήματα των πελατών δύναται να είναι:

- αλλαγή δωματίου μετά την άφιξη του στο δωμάτιο,
- ενοικίαση χρηματοκιβωτίου,
- ενημέρωση πελατών για προσωπικά μηνύματα με τοποθέτηση συγκεκριμένου εντύπου από τις καμαριέρες ή την Προϊσταμένη σε θυρίδα δωματίου. Στις 23:00 μ.μ. τα μηνύματα που δεν έχουν παραληφθεί, προωθούνται στους πελάτες από τον νυχτοφύλακα ρίπτοντας τα κάτω από την πόρτα,
- εγερτήρια,
- βλάβες.

Μεταξύ άλλων τα έντυπα που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων αυτών είναι:

- Έντυπο μηνύματος
- Κατάλογος Ξυπνημάτων
- Δελτίο αναγγελίας Βλάβης

Πριν και κατά την αναχώρηση των πελατών από το ξενοδοχείο (check-out).

Οι βασικές δραστηριότητες οι οποίες αποτυπώνουν την εργασία αυτή είναι:

- τοποθέτηση σε θυρίδα εντύπου ερωτηματολογίου,
- έκδοση κατάστασης λογαριασμών και ενημέρωση του πελάτη για συνολικό ποσό λογαριασμού,
- επιβεβαίωση αναχωρήσεων με σχετική ενημέρωση του προγράμματος κρατήσεων

- παροχή πληροφοριών στον Υπεύθυνο Κρατήσεων για τήρηση στατιστικών στοιχείων(π.χ. πληρότητας, ακυρώσεων κ.λ.π).

Μεταξύ άλλων τα έντυπα που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων αυτών είναι:

- Ερωτηματολόγιο μέτρησης ικανοποίησης πελατών
- Κατάσταση λογαριασμών
- Κατάσταση αναμενόμενων αποχωρήσεων

Τήρηση λογαριασμών

Με την άφιξη ενός πελάτη στο ξενοδοχείο αρμόδιο στέλεχος του Τμήματος Υποδοχής ανοίγει το λογαριασμό του συγκεκριμένου δωματίου στο οποίο θα φιλοξενηθεί ο πελάτης. Για το σκοπό αυτό υπάρχει ειδικό ηλεκτρονικό πρόγραμμα με την ονομασία Χρέωση Λογαριασμού πελατών.

Για τις χρεώσεις των πελατών κατά την παραμονή τους στο ξενοδοχείο ο Υπάλληλος της Νυχτερινής Βάρδιας σε καθημερινή βάση συγκεντρώνει όλα τα καταχωρημένα χρεωστικά του πελάτη, έντυπο Κατάσταση Λογαριασμών, που του δίνονται από τα άλλα τμήματα (bar, εστιατόριο, κρατήσεις) και τα τοποθετεί στον αντίστοιχο φάκελο δωματίου, ενώ παράλληλα ενημερώνει σχετικά την ηλεκτρονική βάση.

Επίσης, για την σωστή τήρηση των λογαριασμών αρμόδιο στέλεχος της Υποδοχής εκδίδει καθημερινά καταστάσεις που αφορούν την κίνηση των λογαριασμών της προηγούμενης μέρας.

Οι καταστάσεις αυτές είναι:

- Βιβλίο κινήσεων με το οποίο παρακολουθούνται οι αφίξεις και οι αναχωρήσεις κάθε ημέρας και οι αλλαγές δωματίων
- Χρεώσεις δωματίων στις οποίες φαίνονται οι χρεώσεις της ημέρας ανά συγκεντρωτικό τιμολόγιο Τ.Ο. ή Πρακτορείου με αναλυτικά τα αντίστοιχα δωμάτια όπου αναφέρονται σε αυτά
- Χρεώσεις λογαριασμών ανά τμήμα στις οποίες φαίνονται και τα είδη που χρεώθηκαν αντίστοιχα

- Ημερολόγιο Κινήσεως Τμημάτων. Αναλυτική Κατάσταση των εγγραφών στις χρεώσεις Τμημάτων
- Αναχωρήσεις Προηγούμενης Ημέρας. Εδώ αναφέρονται όλες οι αναχωρήσεις της ημέρας
- Κατάσταση Τιμολογίων στην οποία αναφέρεται στα τιμολόγια που έχουν εκδοθεί κατά τη διάρκεια της ημέρας και ο τρόπος εξόφλησης τους
- Ισοζύγιο Ημέρας
- Στατιστικό Δελτίο, το οποίο δείχνει τη κίνηση της ημέρας, του μηνός μέχρι τη συγκεκριμένη ημερομηνία και την αντίστοιχη ημερομηνία του έτους, καθώς και τις αντίστοιχες ημερομηνίες του παρελθόντος έτους
- Κενά δωμάτια
- Κατάσταση Λογαριασμών στην οποία φαίνεται αναλυτικά η χρέωση των συμφωνιών καθώς και οι καταναλώσεις των πελατών

Με τις ανωτέρω καταστάσεις ενημερώνεται το Λογιστήριο καθώς και η Διεύθυνση του ξενοδοχείου.

6.3.2.Κρατήσεις και διάθεση δωματίων

Η διαδικασία κράτησης των δωματίων είναι σαφώς το πρώτο στάδιο επικοινωνίας με τους πελάτες Είναι πολύ σημαντική για τον λόγο ότι από την μία είναι ο συνδετικός κρίκος σε καθημερινή βάση με τα γραφεία κρατήσεων των πρακτορείων και έχει άμεση σχέση με την πληρότητα του ξενοδοχείου και από την άλλη παρουσιάζει την εικόνα του ξενοδοχείου στα συνεργαζόμενα γραφεία και στους μεμονωμένους πελάτες.

Το κύκλωμα λειτουργίας των κρατήσεων συμπληρώνεται με πλήθος εντύπων / καταστάσεων τα οποία εκτυπώνονται από το ηλεκτρονικό πρόγραμμα κρατήσεων που διαθέτει το ξενοδοχείο και διαχωρίζεται σε πέντε διαδικασίες οι οποίες αφορούν:

Πρόβλεψη και Προγραμματισμό Κρατήσεων (Booking Position) με την οποία καθορίζονται ο αριθμός και ο τύπος δωματίου που θα διατεθούν σε κάθε συνεργαζόμενο πρακτορείο και η διαδικασία σύνταξης των προβλέψεων

Τα έντυπα που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι:

- Προβλέψεις από Tour Operators τα οποία συμπληρώνονται βάσει εντύπων προβλέψεων με κρατήσεις πελατών που αποστέλλονται από τους Tour Operators σταδιακά από Νοέμβριο έως και τον Μάρτιο, Απρίλιο έως Οκτώβριο.
- Πίνακας Booking Position ξενοδοχείου. Το συγκεκριμένο έντυπο τροφοδοτείται με στοιχεία από προβλέψεις των Tour Operators αλλά και με στοιχεία προηγούμενων ετών και καθορίζει τις προβλεπόμενες κρατήσεις.
- Πίνακας Κρατήσεων Ξενοδοχείου, στο οποίο καταχωρούνται οι βεβαιωμένες κρατήσεις από τους Tour Operators .

Κρατήσεις από συνεργαζόμενα Πρακτορεία (Forecast) με την οποία πραγματοποιείται η ενημέρωση του ξενοδοχείου από συνεργαζόμενα πρακτορεία για συγκεκριμένες κρατήσεις, καθώς και η καταχώρηση και επεξεργασία των στοιχείων του προγράμματος κρατήσεων

Το έντυπο που χρησιμοποιείται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι ντοσιέ κρατήσεων από Πρακτορεία .Το έντυπο αυτό παραδίδεται στα συνεργαζόμενα πρακτορεία και παραλαμβάνεται από το αρμόδιο προσωπικό του ξενοδοχείου συμπληρωμένο με το πλήθος και τα πλήρη στοιχεία των κρατήσεων (ημερομηνία ώρα, άφιξης, ημερομηνία, ώρα αποχώρησης)

Κρατήσεις από μεμονωμένους πελάτες με την οποία πραγματοποιείται η επικοινωνία των πελατών με το ξενοδοχείο και η καταχώρηση και επεξεργασία των στοιχείων του προγράμματος κρατήσεων τόσο για τον έλεγχο για κενά δωμάτια όσο και για την επιβεβαίωση της κράτησης .

Το έντυπο που χρησιμοποιείται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι έντυπο κρατήσεων για μεμονωμένους πελάτες στο οποίο σημειώνονται τα στοιχεία της κράτησης με τον πελάτη κατά την επαφή μαζί του. Τα στοιχεία αυτά καταχωρούνται εν συνεχεία στο φύλλο Κρατήσεις του ηλεκτρονικού προγράμματος κρατήσεων

Τις εργασίες ελέγχου, παρακολούθησης των κρατήσεων πριν την άφιξη των πελατών.

Οι εργασίες αυτές πραγματοποιούνται από την Προϊσταμένη του Τμήματος Κρατήσεων / Υποδοχής κάθε πέντε ημέρες πριν την άφιξη για την έκτη μέρα και περιλαμβάνουν έλεγχο της κατάστασης των αναμενόμενων αφίξεων ώστε να εντοπιστούν τυχόν περιπτώσεις διπλών καταχωρήσεων, λαθών, μη επιβεβαιωμένες κρατήσεις πελατών, αλλά και περιπτώσεις υπερπληρότητας.

Στην τελευταία περίπτωση η αντιμετώπιση είναι άμεση με σχετική ενημέρωση του συνεργαζόμενου πρακτορείου ενώ παράλληλα λαμβάνονται από κοινού διορθωτικές ενέργειες όπως μετακίνηση πελατών σε άλλο ξενοδοχείο τουλάχιστον ίδιων προδιαγραφών ή άλλες παροχές.

Επίσης για τον καλύτερο έλεγχο των κρατήσεων κατά την άφιξη του πελάτη συμπληρώνεται ειδική καρτέλα, γνωστή ως Registration Form.

Όλες οι ανωτέρω διαδικασίες στοιχειοθετούν ότι υπάρχει πλήρης ιχνηλασιμότητα των στοιχείων που αφορούν τον κάθε πελάτη του ξενοδοχείου από την στιγμή κράτησης του δωματίου έως και την αναχώρηση του από το ξενοδοχείο. Παράλληλα από την τελευταία διαδικασία γίνεται φανερό ότι υπάρχει συνεχής έλεγχος έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ειδική αρχή «το ξενοδοχείο πρέπει να είναι πάντα γεμάτο»

6.3.3.Reception

Η Reception είναι ο πιο νευραλγικός χώρος του ξενοδοχείου μιας και περιλαμβάνει τις υπηρεσίες αυτές που φαίνονται περισσότερο να έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι υπάλληλοι του έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη με αποτέλεσμα να δημιουργούνται καλές ή κακές εντυπώσεις από την επάρκεια και συμπεριφορά των ανθρώπων της Reception.

Έχοντας λοιπόν αναγνωρίσει η διοίκηση του ξενοδοχείου την σημαντικότητα του προσωπικού της Reception έχει φροντίσει να απαρτίζεται από ευπαρουσίαστες Κυρίες οι οποίες διακρίνονται για την καθαρή και προσεγμένη εμφάνιση τους, ευγένεια, ευστροφία, ώστε να έχουν τη δυνατότητα άμεσης απάντησης στον πελάτη αλλά και άμεσου χειρισμού απρόσμενων δυσκολιών, προβλημάτων που τυχόν συμβούν.

Επίσης είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το προσωπικό της Reception στο ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ εκπαιδεύεται συνεχώς και ενημερώνεται με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες (ταξί, αεροπορικές εταιρείες, γραφεία ενοικιάσεων αυτοκινήτων, μουσεία, τοποθεσίες με ιστορικό ή περιηγητικό ενδιαφέρον, γιατρούς, νοσοκομεία και πρώτες βοήθειες κ.α.) αλλά και με τα χαρακτηριστικά κάθε αγαθού και υπηρεσίας είτε του Τμήματος της Υποδοχής είτε άλλου Τμήματος ώστε να είναι πάντα προετοιμασμένο να προσφέρει στους πελάτες του σωστές πληροφορίες και βοήθεια.

« Οι πελάτες βλέπουν την Reception ως τράπεζα πληροφοριών για αυτό η αρχή που διέπει το προσωπικό του ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ είναι Έσο Έτοιμος »

6.3.4. Τηλεφωνείο

Το υποτμήμα αυτό στελεχώνεται από ένα άτομο της υποδοχής με κύριες δραστηριότητες τη λήψη μηνυμάτων κλήσεων από πελάτες και για πελάτες του ξενοδοχείου καθώς και την τήρηση αφυπνίσεων των πελατών.

Το συγκεκριμένο υποτμήμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί καλύπτει κάθε επικοινωνιακή ανάγκη του ξενοδοχείου.

6.4. Καθαριότητα Δωματίων Κοινόχρηστων χώρων

Ένα από τα κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας στο οποίο δίνει ιδιαίτερη σημασία η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η καθαριότητα τόσο των δωματίων όσο και των κοινόχρηστων χώρων. Αρμόδιο για την ανωτέρω διαδικασία είναι το Τμήμα Οροφοκομίας το οποίο στελεχώνεται από το προσωπικό καθαριότητας και τις καμαριέρες με προϊστάμενο την Υπεύθυνη Οροφοκομίας.

Η αποστολή του Τμήματος είναι εκτός από τη καθαριότητα και ο έλεγχος εξοπλισμού, εγκαταστάσεων για τον εντοπισμό τυχόν βλαβών. Αρχίζοντας τη λειτουργική περιγραφή ενός τέτοιου τμήματος θα αναφέρουμε τα βήματα που υλοποιούνται και τα οποία είναι:

Προγραμματισμός εργασιών καθαριότητας

Η Προϊσταμένη Οροφοκομίας σε εβδομαδιαία βάση παραλαμβάνει από το Τμήμα Υποδοχής την κατάσταση προβλέψεων για να κάνει τον

προγραμματισμό των εργασιών της οροφοκομίας, καθώς και το δελτίο καμαριέρας για την κάθε καμαριέρα στο οποίο καθορίζονται σαφώς το πλάνο εργασιών τους.

Επίσης ενημερώνεται βάσει των αναμενόμενων αφίξεων από τον Υπεύθυνο Υποδοχής για περιπτώσεις όπου πρέπει να ετοιμαστεί ιδιαίτερα το δωμάτιο π.χ. νεόνυμφοι, τοποθέτηση λουλουδιών κ.λ.π.

- ενημέρωση και ανάθεση εργασιών καθαριότητας στις καμαριέρες από Προϊσταμένη Οροφοκομίας, καθώς και ο καθαρισμός των δωματίων,
- εκτέλεση άλλων εργασιών εκτός καθαριότητας όπως έλεγχος λειτουργίας εξοπλισμού και εγκαταστάσεων για τον εντοπισμό τυχόν βλαβών, συλλογή ξεχασμένων αντικειμένων από δωμάτια αναχωρήσεων, άμεση αντιμετώπιση παραπόνων ή απαιτήσεων πελατών (αλλαγή σεντονιών, πρόσθετα μαξιλάρια ή πετσέτες.

Τα έντυπα που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι:

- Δελτίο δωματίων καμαριέρας
- Προγραμματισμός εργασιών οροφοκομίας
- Κάρτα ενημέρωσης τους πελάτη
- Βιβλίο απολεσθέντων αντικειμένων
- Έντυπο καταγραφής ιματισμού
- Δελτίο αναγγελίας βλαβών
- Κατάσταση ελέγχου καθαριότητας κοινόχρηστων χώρων

Επίσης για την υποστήριξη του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας από το προσωπικό έχουν αναπτυχθεί σε έντυπη μορφή συγκεκριμένες οδηγίες εργασίας όπως οδηγία καθαριότητας δωματίου, κοινόχρηστων χώρων.

Η προϊσταμένη Οροφοκομίας ελέγχει τα δωμάτια και κοινόχρηστους χώρους με βάση τα αναγραφόμενα στα έντυπα Προγραμματισμός εργασιών οροφοκομίας και κατάσταση ελέγχου καθαριότητας κοινόχρηστων χώρων φροντίζοντας για την ολοκλήρωση των προγραμματισμένων εργασιών.

Τυχόν παρατηρήσεις κατά τον έλεγχο σημειώνονται σε κατάλληλο checklist ελέγχου που έχει μαζί της προκειμένου να το συζητήσει και να ληφθούν οι

κατάλληλες ενέργειες μη επανάληψης τους με το αρμόδιο προσωπικό. Να τονιστεί ότι δεν μπαίνει πελάτης σε δωμάτιο το οποίο δεν έχει ελεγχθεί από την Προϊσταμένη Οροφοκομίας.

Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι οι ευθύνες και αρμοδιότητες του προσωπικού είναι σαφώς καθορισμένες και προγραμματισμένες καθώς και πλήρης ιχνηλατίσιμες. Κατά αυτό τον τρόπο οποιοδήποτε παράπονο ή πρόβλημα προκύψει μπορεί να βρεθεί και το αντίστοιχο προσωπικό στο οποίο απευθύνεται και να γίνουν οι κατάλληλες συστάσεις, διορθωτικές ενέργειες.

6.5. Προμήθειες

«Οι προμηθευτές παρέχουν την πρώτη ύλη και την προστιθέμενη αξία στα διάφορα στάδια της παραγωγής που ακολουθούν, μέχρι την παράδοση της τελικής υπηρεσίας στους πελάτες. Είναι λογικό ότι η τυχόν κακή ποιότητα φαγητού είναι τόσο καθοριστικής σημασίας που δεν διορθώνεται με κανένα τρόπο βελτίωσης και προστιθέμενης αξίας από άλλες υπηρεσίες που παρέχονται από το προσωπικό του ξενοδοχείου».

Η διοίκηση του ξενοδοχείου θεωρώντας λοιπόν ότι η ποιότητα και η έγκαιρη παράδοση των προμηθευόμενων υλικών της αποτελούν βασικούς παράγοντες για την επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, όλες οι προμήθειες διενεργούνται από επιλεγμένους προμηθευτές, βάσει προδιαγραμμένων απαιτήσεων.

Για το σκοπό αυτό εκτελείται από την Επιτροπή Ποιότητας συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης των Προμηθευτών με τη χρήση ερωτηματολογίων ή με επιτόπου επίσκεψη στους χώρους του Προμηθευτή, όπου με την κατάλληλη επεξεργασία και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων δημιουργείτε ένας κατάλογος εγκεκριμένων προμηθευτών εκ των οποίων διενεργούνται όλες οι προμήθειες του ξενοδοχείου.

Επιπλέον, σε τακτική βάση πραγματοποιείται ανασκόπηση των επιδόσεων τους ώστε ο κατάλογος αυτός να ανανεώνεται συνεχώς με τους κατάλληλους προμηθευτές.

Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι, οτιδήποτε εισέρχεται στο ξενοδοχείο δεν παραλαμβάνεται από τον Υπεύθυνο Προμηθειών εάν δεν έχει ελεγχθεί ποιοτικά

και ποσοτικά από τριμελή επιτροπή που συνήθως την αποτελούν ο Υπεύθυνος Προμηθειών, Αποθήκης και ο Σεφ.

Στη περίπτωση που εντοπιστούν μη συμμορφούμενα υλικά αυτά σημαίνονται κατάλληλα προκειμένου να γίνεται εμφανής η κατάσταση τους αλλά και να είναι δυνατή η ανίχνευση των υλικών συνθηκών που ευθύνονται για προβλήματα που τυχόν παρουσιαστούν.

Τέλος τα εισερχόμενα προϊόντα αποθηκεύονται και διατηρούνται σε κατάλληλους αποθηκευτικούς χώρους όπου τηρείται προτεραιότητα εισόδου – εξόδου(FIFO) με σκοπό να διατηρούνται και να προστατεύονται από υποβάθμιση της ποιότητας τους

6.6.Συντήρηση / Έλεγχος Εξοπλισμού και Εγκαταστάσεων

Ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία για τη διοίκηση του ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ είναι η τακτική συντήρηση και ο έλεγχος του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων.

Σκοπός της συντήρησης είναι:

- να είναι σε θέση το ξενοδοχείο να παρέχει αδιάκοπα τις υπηρεσίες του όταν αυτές ζητούνται,
- να εξασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πελάτες υπηρεσιών χωρίς αυτή να υποβαθμίζεται λόγω κακής λειτουργίας του εξοπλισμού,
- το κόστος να διατηρείται στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα.

Οι μορφές συντήρησης / ελέγχου που εφαρμόζονται στην Εταιρεία είναι οι ακόλουθες:

Προληπτική συντήρηση/ έλεγχος

Η προληπτική συντήρηση γίνεται από το προσωπικό του Τμήματος Συντήρησης ή εξωτερικά συνεργεία με συχνότητα που καθορίζεται στο πρόγραμμα προληπτικής συντήρησης / ελέγχου. Το πρόγραμμα αυτό καθορίζεται σε ετήσια βάση από τον Υπεύθυνο Συντήρησης.

Έκτακτη συντήρηση

Η έκτακτη συντήρηση γίνεται κάθε φορά που προκύπτουν ειδικές συνθήκες, οι οποίες αφορούν και τον εξοπλισμό ή τα δίκτυα εγκαταστάσεις και συγκεκριμένα εάν πρόκειται για σοβαρές επεμβάσεις αυτές καταχωρούνται σε Μητρώο Συντήρησης.

Η συντήρηση / έλεγχος πραγματοποιείται με βάση καταλόγους, check lists τα οποία συντάσσονται από τον Υπεύθυνο Συντήρησης. Το προσωπικό του Τμήματος Συντήρησης ετήσια επιθεωρεί συστηματικά, πριν την έναρξη λειτουργίας του ξενοδοχείου, όλα τα δωμάτια του ξενοδοχείου και τις εγκαταστάσεις ελέγχοντας τουλάχιστον όλα τα σημεία που αναγράφονται στα check lists.

Οι καμαριέρες ελέγχουν καθημερινά όλα τα στοιχεία που αναγράφονται σε ειδικά πλαστικοποιημένα καρτέλα και σε περίπτωση βλαβών ενημερώνουν τη συντήρηση.

Η Προϊσταμένη οροφοκομίας με τη χρήση των check lists επιθεωρεί δειγματοληπτικά κάποια δωμάτια την ημέρα και στη περίπτωση βλάβης την οποία δεν αντιλήφθηκε η αρμόδια καμαριέρα ενημερώνει άμεσα την συντήρηση ενώ παράλληλα διερευνά την αιτία που η καμαριέρα δεν αντιλήφθηκε την βλάβη και λαμβάνει αντίστοιχα προληπτικά μέτρα.

Κάθε άτομο από το προσωπικό της Εταιρείας το οποίο εντοπίζει κάποιο πρόβλημα, βλάβη ειδοποιεί το συντομότερο δυνατό το Προσωπικό Υποδοχής το οποίο με τη σειρά του καταγράφει την πληροφορία σε ειδικό για αυτό το σκοπό έντυπο το Δελτίο Αναγγελίας Βλαβών και παραδίδεται στο Τμήμα Συντήρησης.

Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι για την αποτελεσματική και ολοκληρωμένη ανίχνευση και αποκατάσταση βλαβών έχουν τοποθετηθεί σε όλα τα δωμάτια του ξενοδοχείου τα έντυπα Δελτία Αναγγελίας Βλαβών από Πελάτες τα οποία συμπληρώνονται από τους πελάτες και παραδίδονται στην Υποδοχή.

Ο υπεύθυνος Συντήρησης ελέγχει σε ημερήσια και συχνότερα βάση τις εγγραφές στα Δελτία και παρακολουθεί την πορεία των εργασιών αποκατάστασης δίνοντας και κατάλληλες οδηγίες.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει πάρει όλα τα κατάλληλα μέτρα για να προλαμβάνει την εμφάνιση προβλημάτων κατά την παροχή των υπηρεσιών αλλά και για να προβλέπει διορθωτικές ενέργειες για όλα εκείνα τα συμβάντα που μπορεί να λάβουν χώρα. Παράλληλα τα συμβάντα αυτά αξιολογούνται προκειμένου να εξασφαλίζεται όσο το δυνατό καλύτερα η αποφυγή προβλημάτων και κατ' επέκταση μια σημαντική παράμετρος της τεχνικής διάστασης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

6.7.Ασφάλεια – Υγιεινή

Ένα από τα κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας στο οποίο δίνει ιδιαίτερη σημασία η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η σιγουριά και ασφάλεια η οποία έχει να κάνει με το πόσο ο πελάτης τόσο ο εξωτερικός όσο και ο εσωτερικός νοιώθει ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποια ζημία, απώλεια ή ατύχημα. Στα πλαίσια λοιπόν αυτά η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει καθιερώσει συγκεκριμένες διαδικασίες για την αντιμετώπιση τέτοιων συμβάντων.

6.7.1.Ασφάλεια – Υγιεινή Πρώτες Βοήθειες

Η αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών στο προσωπικό ή/και στους πελάτες γίνεται ως ακολούθως:

Σε διάφορα σημεία της ξενοδοχειακής μονάδας υπάρχουν φαρμακεία που παρέχουν τα απαραίτητα φάρμακα και λοιπά φάρμακα που απαιτούνται για την άμεση αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών τα οποία σε δίμηνη βάση παρακολουθούνται και ανεφοδιάζονται έτσι ώστε να διαθέτουν τα απαραίτητα φάρμακα.

Επίσης υπάρχει Ομάδα Α' Βοηθειών που απαρτίζεται από: το Διευθυντή του Ξενοδοχείου, όλους τους Προϊσταμένους, άλλο κατάλληλο προσωπικό κατά την κρίση του Διευθυντή του Ξενοδοχείου.

Τα μέλη της ομάδας αυτής όπως φαίνεται και από τον πίνακα 5 (σελ.39) λαμβάνουν σε ετήσια βάση ειδική εκπαίδευση για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών όπως εγκαύματα, λιποθυμίες, αιμορραγίες, απλά τραύματα.

Με την έναρξη της κάθε σεζόν, ο Διευθυντής του ξενοδοχείου καλεί την Ομάδα Α' Βοηθειών την οποία ενημερώνει για τα καθήκοντα της, τις περιοχές ευθύνης

του κάθε μέλους της, καθώς και τον τρόπο δράσης τους για την αντιμετώπιση των έκτακτων περιστατικών.

Για τη βοήθεια του προσωπικού υπάρχουν σύντομες οδηγίες αντιμετώπισης των έκτακτων περιστατικών οι οποίες βρίσκονται σε κάθε φαρμακείο. Τέλος υπάρχουν ιατροί οι οποίοι διαμένουν κοντά στο ξενοδοχείο και έχουν τη δυνατότητα άμεσης έλευσης.

6.7.2. Ασφάλεια – Υγιεινή Πυροπροστασία

Η διοίκηση του ξενοδοχείου με βάση τα ισχύοντα νομοθετικά κείμενα έχει εκπονήσει μελέτες πυροπροστασίας οι οποίες έχουν εγκριθεί από την Πυροσβεστική Υπηρεσία και έχουν χορηγηθεί αντίστοιχα πιστοποιητικά Πυροπροστασίας.

Για το σκοπό αυτό το ξενοδοχείο είναι εφοδιασμένο με ένα μεγάλο πλήθος πυροσβεστήρων και πυροσβεστικών ερμαρίων σε εμφανή και κρίσιμα χωροταξικά σημεία. Έχουν εγκατασταθεί στους κοινόχρηστους χώρους καθώς και στους διαδρόμους αυτόματα συστήματα πυρανίχνευσης ενώ τέλος υπάρχουν αναρτημένα σε εμφανής θέσεις πινακίδια με οδηγίες αντιμετώπισης και συμπεριφοράς σε συμβάντα φωτιάς.

Παράλληλα υπάρχει Ομάδα Πυροπροστασίας η οποία απαρτίζεται από το Διευθυντή και από προσωπικό με άριστη φυσική κατάσταση. Η σύνθεση της Ομάδας καθορίζεται σε ετήσια βάση και με καθορισμένες αρμοδιότητες και καθήκοντα για το κάθε άτομο που την απαρτίζει. Η Ομάδα πυροπροστασίας εκπαιδεύεται αρχικά από την Πυροσβεστική Υπηρεσία σε θέματα πρόληψης και αντιμετώπισης πυρκαγιών καθώς και σε ετήσια βάση από κατάλληλα άτομα.

7. Σημαντικές Επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό

Η Διοίκηση του ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ έχει αντιληφθεί ότι εκτός από τη τεχνική διάσταση, σπουδαίο ρόλο και καθοριστικό παίζει και η λειτουργική διάσταση, δηλαδή η συμπεριφορά το στίλ, η προσωπικότητα του υπαλλήλου για την ποιότητα της εξυπηρέτησης.

Αρκετές ικανότητες χρειάζονται από τα άτομα που εμπλέκονται με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όμως οι πιο σπουδαίες ικανότητες είναι αυτές που σχετίζονται με τον τρόπο που μεταχειριζόμαστε τους πελάτες. Δεν είναι μόνο η Διεύθυνση του ξενοδοχείου που έχει επιτακτική επικοινωνία με τους πελάτες, αλλά και όλο το προσωπικό εξυπηρέτησης.

Για το λόγο αυτό επικρατεί η άποψη ότι η διοίκηση του προσωπικού πρέπει να γίνεται δυναμικά. Αυτό σημαίνει ότι η σωστή διοίκηση του προσωπικού αρχίζει με την επιλογή και τον προσανατολισμό, προχωράει στην επιμόρφωση και στην καθοδήγηση και επεκτείνεται στην αναγνώριση και την ανταμοιβή.

Λόγω της μεγάλης δυσκολίας που υπάρχει στο να παρέχονται ποιοτικά οι υπηρεσίες και να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του πελάτη το Ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ προσπαθεί πάντα να βελτιώνει αυτές τις ενέργειες.

Από έρευνα της ξενοδοχειακής μονάδας αποδεικνύεται ότι :

- Το προσωπικό λειτουργεί σαν ομάδα λόγω της αναπόφευκτης αλληλεξάρτησης των τμημάτων.
- Οι υπάλληλοι συνεργάζονται και ενημερώνονται μεταξύ τους. Επιπλέον, λαμβάνουν υπόψη τους τη γνώμη των πελατών.

Η ξενοδοχειακή μονάδα φροντίζει για τη συνεχή βελτίωση του προσωπικού της, γιατί μακροχρόνια, αυτό αντιπροσωπεύει την μεγαλύτερη επένδυση της. Η άποψη αυτή για τον επαγγελματισμό των υπαλλήλων της, οδηγεί το ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ σε συγκεκριμένες επενδύσεις και ειδική μεταχείριση του προσωπικού της.

Η βασική σκέψη στην οποία στηρίζονται όλα αυτά πηγάζει από το γεγονός ότι ο κάθε υπάλληλος είναι το ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ στα μάτια οποιουδήποτε πελάτη.

7.1.Επιλογή υποψηφίων

Η διοίκηση του ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ έχοντας αντιληφθεί ότι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζόμενων στις διαπροσωπικές σχέσεις – επαφές με τον πελάτη και ότι η δυσκολία εστιάζεται στο πρόβλημα ανάπτυξης αυτών των

ικανοτήτων στο προσωπικό πρώτης γραμμής διαπίστωσε ότι ο μεγαλύτερος βαθμός μιας τέτοιας ανάπτυξης θα επιτευχθεί στα άτομα εκείνα που είναι προσανατολισμένα προς την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Άρα η επιλογή και η πρόσληψη τέτοιων υποψηφίων θα εξασφαλίσει πιθανώς την καλύτερη προσφορά των αναμενόμενων, από τον πελάτη, υπηρεσιών. Για το σκοπό αυτό ο κάθε υποψήφιος εκτός από το βιογραφικό του υποβάλλει, συμπληρώνει, ειδικό έντυπο αίτησης πρόσληψης (Παράρτημα Δ)

Ο Υπεύθυνος Τμήματος Προσωπικού βάσει των αποστελλόμενων εντύπων δημιουργεί αρχείο υποψηφίων. Μετά την πρώτη επιλογή των υποψηφίων, βάσει του βιογραφικού και του εντύπου αίτησης, ο Υπεύθυνος Τμήματος Προσωπικού σε συνεργασία με το Διευθυντή και τον εκάστοτε προϊστάμενο (του τμήματος που θα απασχοληθεί ο υποψήφιος) διενεργούν συνεντεύξεις βάσει συγκεκριμένου εντύπου στο οποίο περιέχονται τα κύρια σημεία που κρίνονται απαραίτητα για την απόδοση ενός υπαλλήλου.

Εν συνεχεία, κάθε μέλος της επιτροπής αξιολόγησης καταγράφει στα έντυπα «Αξιολόγηση Αίτησης Πρόσληψης Υποψηφίου Υπαλλήλου» (Παράρτημα Δ) τα οποία αναλύονται συγκεντρωτικά από όλη την επιτροπή προκειμένου να επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος.

7.2.Εισαγωγή και τοποθέτηση νέου Υπαλλήλου

Το επόμενο στάδιο μετά την πρόσληψη είναι η διαδικασία ενημέρωσης και τοποθέτησης του κάθε υπαλλήλου στην ξενοδοχειακή μονάδα με στόχο αφενός την παροχή σε αυτούς μια ευχάριστης και φιλικής υποδοχής, αφετέρου δε να τους προσαρμόσει στο νέο περιβάλλον όσο γίνεται πιο σύντομα, έτσι ώστε να πετύχουν την μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση της εργασίας τους.

Για το σκοπό αυτό ο Υπεύθυνος του Τμήματος Προσωπικού σε συνεργασία με την Υπεύθυνη Ποιότητας σε πρώτη φάση παρέχουν στον Υπάλληλο:

- γενική ενημέρωση για την ξενοδοχειακή μονάδα και την οργάνωση της,
- ενημέρωση για όρους απασχόλησης, υποχρεώσεις και δικαιώματα του εργαζόμενου,
- ενημέρωση για την εκπαίδευση που παρέχεται από την επιχείρηση,
- ενημέρωση για το σύστημα αμοιβών που χρησιμοποιείται,

- ενημέρωση για τις εργασιακές σχέσεις εσωτερικά στην ξενοδοχειακή μονάδα,
- περιήγηση στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου.

Εν συνεχεία, διενεργείται μια μικρή παρουσίαση με την συμμετοχή και της διοίκησης της εταιρείας, στην οποία ο Υπεύθυνος Ποιότητας γνωστοποιεί στον υπάλληλο την πολιτική της Ξενοδοχειακής μονάδας αναλύοντας το όραμα της, αποστολή, βασικές αξίες και αρχές που διέπουν την ξενοδοχειακή μονάδα, σε σχέση με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών

Στόχος είναι να κατανοήσει ο υπάλληλος την δέσμευση της διοίκησης και όλου του υφιστάμενου προσωπικού σε αυτές καθώς και το πόσο σημαντική είναι η τήρησης τους για την ξενοδοχειακή μονάδα.

Τέλος ακολουθεί από τον Προϊστάμενο του τμήματος στο οποίο θα απασχοληθεί ο εργαζόμενος ενημέρωση του υπαλλήλου για τις τεχνικές λεπτομέρειες της θέσης εργασίας του.

Η διάρκεια αυτής της διαδικασίας μπορεί να διαρκέσει μέχρι και έναν ολόκληρο μήνα ανάλογα με την φύση της δουλειάς, και τις τεχνικές λεπτομέρειες που πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος.

7.3.Εκπαίδευση προσωπικού

Η Διοίκηση του ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ έχοντας αναγνωρίσει ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το ποιο αποτελεσματικό και πολύτιμο όπλο για την ανάπτυξη και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της ξενοδοχειακής μονάδας παρέχει στο προσωπικό συστηματικά εκπαίδευση με σκοπό:

- την παροχή υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται έμμεσα στις απαιτήσεις των πελατών και άμεσα στα πρότυπα και τη φιλοσοφία της ξενοδοχειακής μονάδας που πηγάζουν από αυτές,
- την αύξηση της απόδοσης των εργαζόμενων και την ανάπτυξη του αισθήματος της ευθύνης τους,
- τη δημιουργία αρμονικά συνεργαζόμενων ομάδων,
- την ενημέρωση όλου του προσωπικού για τις τελευταίες μεθόδους και τρόπους εργασίας,

και απώτερο στόχο την προσπάθεια για τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της ξενοδοχειακής μονάδας και την ικανοποίηση του πελάτη μέσα από την δέσμευση του προσωπικού για την ποιότητα.

Τα χρηματικά ποσά που δαπανήθηκαν για εκπαιδευτικά προγράμματα τα έτη 2000-2001 φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 4: Δαπάνες ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ σε εκπαιδευτικά προγράμματα

Έτος	Χρηματικό Ποσό
2001	11768,81 €
2002	17608,22 €

«Η εκπαίδευση των εργαζόμενων για το ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ είναι η καλύτερη επένδυση τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη, μιας και το προσωπικό αποτελεί το πολυτιμότερο και αποτελεσματικότερο όπλο για την ξενοδοχειακή μονάδα να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ενημέρωσης δίνουν μια κατεύθυνση στη διαδικασία για συνεχή βελτίωση. Χωρίς να υπάρχει η αίσθηση του που πηγαίνουμε, δεν θα φτάσουμε ποτέ στον προορισμό μας και τους στόχους μας. Τα ενημερωτικά και επιμορφωτικά προγράμματα δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον για τη βελτίωση της ποιότητας ώστε να υπάρχει κοινή αντίληψη, όραμα και γλώσσα»

7.3.1.Είδη Εκπαιδεύσεων

Η εκπαίδευση που παρέχεται στο ξενοδοχείο διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

- **γενική εκπαίδευση:** στη γενική εκπαίδευση περιλαμβάνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια διαχείρισης ολικής ποιότητας, μαθήματα ξένων γλωσσών αλλά και μαθήματα συμπεριφοράς,

Οι γενικές εκπαιδεύσεις πραγματοποιούνται είτε από εξωτερικούς συμβούλους / εκπαιδευτές είτε από στελέχη του ξενοδοχείου

- **ειδική εκπαίδευση:** στις ειδικές εκπαιδεύσεις περιλαμβάνονται οι εκπαιδεύσεις του προσωπικού στο αντικείμενο εργασίας του που διενεργούνται από τους άμεσους Προϊστάμενους είτε από εξωτερικούς εκπαιδευτές στο χώρο εργασίας τους.

Στις ειδικές εκπαιδεύσεις ανήκουν και οι πρακτικές εκπαιδεύσεις που πραγματοποιούνται είτε στους χώρους εργασίας του ξενοδοχείου είτε όπου αλλού κριθεί απαραίτητο. Παρόμοια συμπεριλαμβάνονται και οι εκπαιδεύσεις που λαμβάνονται από αρμόδιες αρχές / υπηρεσίες και αφορούν θέματα πυροπροστασίας – πυρόσβεση, παροχής Α΄ Βοηθειών, προστασία του περιβάλλοντος κ.ο.κ.

Στο παρακάτω πίνακα παραθέτουμε ενδεικτικά μερικά από τα προγράμματα εκπαίδευσης που πραγματοποιήθηκαν από εξωτερικούς εκπαιδευτές και στελέχη του ξενοδοχείου για τα έτη από 2001 – 2002.

Πίνακας 5: Διετή Πρόγραμμα εκπαίδευσης ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ

Έτος	Αντικείμενο Εκπαίδευσης	Εκπαιδευόμενοι	Παρατηρήσεις
2001	Γερμανικά	Υποδοχή – Κουζίνα Επισιτιστικά	
	Γαλλικά	Υποδοχή – Επισιτιστικά	
	Ιταλικά	Υποδοχή – Επισιτιστικά	
	Κρητική παραδοσιακή κουζίνα	Προσωπικό από όλα τα τμήματα	Προβολή κρητικής κουζίνας
	Μαθήματα animation	Animator	Εμπλουτισμός προγράμματος
	Αντισεισμική προστασία	Όλο το προσωπικό	Μέτρα προστασίας
	Μαθήματα Iso	Όλο το προσωπικό	
	Υγιεινή τροφίμων-μέθοδοι συντήρησης	Επισιτιστικά Τμήματα	
	Ομιλία για το Ευρώ	Reception-Λογιστήριο-Επισιτιστικά Τμήματα	Ενημέρωση για το ευρώ
	Προστασία Τροφίμων-Υγιεινή Προσωπικού-Χώρου εργασίας	Επισιτιστικά Τμήματα, Αποθηκάριοι	Ομιλία για τα τρόφιμα, υγιεινή προσωπικού, χώρους εργασίας
	Περιβάλλον και τουριστικές Επιχειρήσεις	Όλο το προσωπικό	Ομιλία για το περιβάλλον και τουριστικές επιχειρήσεις
	Πολιτιστικά θέματα	Όλο το προσωπικό	Ομιλία με θέμα το «πολιτιστικό Ρέθυμνο»
Ξενάγηση στη πόλη του Ρεθύμνου	Reception, Εστιατόριο, Animation	Περιήγηση στη πόλη του Ρεθύμνου	

Πίνακας 5: Διετή Πρόγραμμα εκπαίδευσης ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ(συνέχεια)

Έτος	Αντικείμενο Εκπαίδευσης	Εκπαιδευόμενοι	Παρατηρήσεις
	H/Y- πρόγραμμα FILOS, Windows	Υποδοχή	
	A΄ Βοήθειες με ασθενείς, τραυματίες	Όλο το προσωπικό	Ενημέρωση προσωπικού για αντιμετώπιση έκτακτων συμβάντων
2002	Γερμανικά	Υποδοχή – Κουζίνα Επισιτιστικά	
	Γαλλικά	Υποδοχή – Επισιτιστικά	
	Ιταλικά	Υποδοχή – Επισιτιστικά	
	Μαθήματα animation	Animator	Εμπλουτισμός προγράμματος
	Μάθημα πυρόσβεσης	Όλο το προσωπικό	Χρήση των μέσων πυρόσβεσης και γενική ενημέρωση πυρασφάλειας
	Αντισεισμική προστασία	Όλο το προσωπικό	Μέτρα προστασίας
	Πολιτιστική ενημέρωση	Επισιτιστικά, υποδοχή	Ενημέρωση για τα αξιοθέατα της Κρήτης
	Αντισεισμική προστασία	Όλο το προσωπικό	Μέτρα προστασίας
	Μαθήματα Iso	Όλο το προσωπικό	
	Ευχαριστημένος πελάτης	Όλο το προσωπικό	Επικοινωνία με τον πελάτη, γλώσσα σώματος
	Σεμινάριο οινολογίας	Επισιτιστικά	Γενικά περί κρασιών
	Σεμινάριο καθαριότητας και υγιεινής	Κουζίνα, οροφκομία	
Ομιλία για το προσωπικό του Bar	Προσωπικό Bar	Ομιλία σχετικά με θέματα σέρβις στο Bar	

7.3.2. Διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού

Η διοίκηση του ξενοδοχείου για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα η εκπαίδευση δηλαδή για να μάθει ο εργαζόμενος, να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και ευρύτερα να επιτευχθούν οι στόχοι χρησιμοποιεί μια συστηματική εκπαιδευτική διαδικασία η οποία χωρίζεται στις φάσεις που ακολουθούν:

- **Ανίχνευση αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων:**

Κάθε χρόνο μετά το πέρας της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας ο Διευθυντής του ξενοδοχείου σε συνεργασία με τους Υπεύθυνους των Τμημάτων λαμβάνουν υπόψη τις τυχόν δυσλειτουργίες που δημιουργήθηκαν λόγω

έλλειψης εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της προηγούμενης σαιζόν καθώς και την απόδοση των εργαζόμενων, Επίσης, πιθανές αλλαγές παραμέτρων λειτουργίας του ξενοδοχείου συνολικά ή επιμέρους τμημάτων, και καταγράφουν τις ανάγκες της εκπαίδευσης που κατά την κρίση τους πρέπει να λάβει το προσωπικό εν όψει της νέας περιόδου λειτουργίας.

Επιπλέον διερευνούνται γενικότερες ανάγκες εκπαίδευσης μετά από έρευνα αγοράς. Όλα αυτά τα στοιχεία συνεκτιμούνται και καταρτίζεται μετά από κοινή συμφωνία όλων των εμπλεκόμενων και την έγκριση του Διευθύνοντος Συμβούλου Προγραμματισμός εκπαίδευσης με τη χρήση συγκεκριμένου εντύπου.

▪ **Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων:**

Μετά την έγκριση του προγράμματος εκπαίδευσης ο Διευθυντής του ξενοδοχείου είναι υπεύθυνος για τη ρύθμιση των λεπτομερειών της υλοποίησης εκδίδοντας αναλυτικά το πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού το οποίο αναρτάται στους Πίνακες Ανακοινώσεων από τον Υπεύθυνο Ποιότητας για ενημέρωση του Προσωπικού

▪ **Αξιολόγηση της εκπαίδευσης:**

Μετά το πέρας της εκπαίδευσης τα στοιχεία κάθε εκπαίδευσης καταγράφονται για κάθε εργαζόμενο που την παρακολούθησε στην Καρτέλα εκπαίδευσης Προσωπικού (Έντυπο), προκειμένου να τηρείται αρχείο των εκπαιδεύσεων στις οποίες έχει παρευρεθεί.

7.4.Σεμινάρια καλής Εξυπηρέτησης

Μια άλλη επένδυση που υπαγορεύεται από την πολιτική της εταιρείας όσον αφορά την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη είναι τα σεμινάρια καλής εξυπηρέτησης.

Στόχος αυτών των σεμιναρίων είναι να δοθούν γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για ποιοτική εξυπηρέτηση κατά την άφιξη και παραμονή του πελάτη στην μονάδα και αφορούν τόσο τη διαδικαστική πλευρά της δουλειάς όπως διαδικασία check-in αλλά και την προσωπική όπως:

- κατανόηση των βασικών επιθυμιών των πελατών

- ανάλυση των χρονικών απαιτήσεων, που χρειάζεται η παροχή κάθε υπηρεσίας
- πρόληψη των επιθυμιών του πελάτη πριν από αυτόν
- παρατήρηση του πελάτη
- ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη
- προμήθεια πληροφοριών για τους πελάτες

Τα σεμινάρια αυτά πραγματοποιούνται από τους Προϊσταμένους των Τμημάτων στο προσωπικό του τμήματος σε τακτική βάση και όποτε κρίνεται απαραίτητο σε όλο το προσωπικό του ξενοδοχείου. Τα σεμινάρια αυτά βοηθούν τα άτομα να καταλάβουν τη σημασία της ποιότητας για τους πελάτες και τονίζουν τη σπουδαιότητα της συνεχούς βελτίωσης.

Αλλά ίσως το πιο σημαντικό, δίνουν έμφαση στην ατομική συμβολή του καθενός και βοηθούν το προσωπικό να κατανοήσει τη σημασία της συμμετοχής του στην όλη προσπάθεια ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη. Με την εκμάθηση τεχνικών και μεθόδων το προσωπικό εργάζεται πιο αποτελεσματικά και αποκτά αυτοπεποίθηση στην επίλυση προβλημάτων

7.5.Οδηγίες εργασίας

Η διοίκηση του ξενοδοχείου με άμεσο στόχο την υποστήριξη του τρόπου εκτέλεσης κάποιας συγκεκριμένης εργασίας από το προσωπικό και έμμεσα το προσωπικό να παρέχει ποιοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες έχει αναπτύξει σε έντυπη μορφή οδηγίες εργασίας οι οποίες αφορούν τόσο τη διαδικαστική πλευρά της δουλειάς όσο και τη την προσωπική.

Οι οδηγίες εργασίας περιγράφουν με τη μεγαλύτερη δυνατή λεπτομέρεια τον τρόπο εκτέλεσης κάποιας δραστηριότητας και αναρτώνται στη κατάλληλη θέση εργασίας. Ενδεικτικά παραθέτουμε ένα κατάλογο οδηγιών εργασίας που έχει αναπτύξει το ξενοδοχείο ενώ στο Παράρτημα Δ παρατίθεται υπόδειγμα οδηγίας εργασίας.

- Σύνθεση βραδινού μενού
- Μέτρα αντιμετώπισης έλλειψης ή υπερεπάρκειας φαγητού
- Οδηγία ελέγχου προσωπικού κεντρικής κουζίνας / ζαχαροπλαστείου κεντρικής τραπεζαρίας / ταβέρνας/ bar

- Οδηγία ελέγχου σκευών κεντρικής κουζίνας
- Οδηγία ωραρίων προσωπικού και λειτουργίας κεντρικής τραπεζαρίας
- Μπουφές πρωινού, early breakfast, βραδυνός μπουφές
- Οδηγία ελέγχου μπουφέ κεντρικής κουζίνας
- Οδηγία διάταξης και κατάστασης ειδών εστίασης
- Οδηγία έλεγχου προεργασίας για επόμενο γεύμα
- Περιεχόμενα κρύου πιάτου, lunch basket
- Θέσεις σερβιτόρων κατά το σερβίρισμα
- Οδηγία αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών
- Οδηγία για τα κρασιά
- Οδηγία καθαριότητας δωματίου, κοινόχρηστων χώρων
- Οδηγία ελέγχου εξοπλισμού και εγκαταστάσεων
- Πυροπροστασία – καθήκοντα και υποχρεώσεις ομάδας πυρασφάλειας

7.6.Αναγνώριση και επιβράβευση εργαζόμενων

«Η συνεχής προσοχή στη ποιότητα είναι ο παράγοντας κλειδί για την επιτυχία.»
Η προσπάθεια λοιπόν για επιτυχία ενισχύεται από τη Διοίκηση του ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ μέσα από προγράμματα αναγνώρισης και αμοιβής.

Με την δημόσια αναγνώριση και την επιβράβευση αυτών που συνέβαλαν στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας ικανοποιεί ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες των εργαζόμενων ενώ ταυτόχρονα επικοινωνεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο την σημαντικότητα και την προτεραιότητα που δίνει στην ποιότητα σε όλη την μονάδα.

Τα ακόλουθα προγράμματα εφαρμόζονται με μεγάλη επιτυχία στο ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ:

- Παρουσίαση και αναγνώριση της συμβολής εργαζόμενων «ως το προσωπικό του μήνα»σε ειδική τελετή με δείπνο και σε ανακοινώσεις σε εμφανή σημεία του ξενοδοχείου.
- Πρόγραμμα προτάσεων: ο υπάλληλος ο οποίος αναδείχτηκε για την συμβολή του έχει το δικαίωμα εισήγησης στη Διοίκηση προτάσεων βελτίωσης σε συνεργασία με την οποία λαμβάνει αποφάσεις.

- Η μεθόδευση της εργασίας του υπαλλήλου του μήνα αξιοποιείται ως μελέτη περιπτώσεως την οποία παρουσιάζει ο ίδιος σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Πέρα από την αναγνώριση η οποία όπως ήδη έχουμε αναφέρει αποτελεί δημοσιοποίηση καλών αποτελεσμάτων και επιδόσεων η διοίκηση του ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ θεωρεί πολύ σημαντική και μια άλλη διάσταση στην ικανοποίηση των ουσιαστικών αναγκών των εργαζόμενων, την επιβράβευση.

Οι παρακάτω μορφές επιβράβευσης συνδέονται με το μέγεθος της βελτίωσης που σημειώθηκε και βρίσκεται σε πλήρη αντιστοιχία με ανάλογες μορφές επιβράβευσης που ισχύουν στο καθιερωμένο σύστημα για άλλους δείκτες απόδοσης όπως είναι η παραγωγικότητα της εξυπηρέτησης των πελατών. Οι μορφές επιβράβευσης που χρησιμοποιούνται είναι :

- Ειδικά πριμ
- Πληρωμένο ταξίδι αναψυχής

Παρατηρούμε ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ δεν περιορίζεται σε βελτιώσεις που αφορούν συνήθως τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας παραγωγής υπηρεσιών εξυπηρέτησης του πελάτη αλλά ενθαρρύνει βελτιώσεις που στοχεύουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, στην ταχύτερη ανάπτυξη και υλοποίηση καινοτομιών.

Οι καινοτομικές υπηρεσίες είναι αποτέλεσμα συνδυασμού δημιουργικής σκέψης και εμπειρίας μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και την ελεύθερη έκφραση ιδεών ικανοποιώντας βέβαια βασικές ανάγκες του προσωπικού μέσα από την αναγνώριση και την επιβράβευση.

7.7.Πρόσθετες παροχές

Η διοίκηση του ξενοδοχείου έχοντας αντιληφθεί ότι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό επιδιώκει την μεγαλύτερη αφοσίωσή τους σε αυτήν και τη βελτίωση του ηθικού τους για να δείξει το κοινωνικό της πρόσωπο.

Την επιδίωξη αυτή την επιτυγχάνει μέσα από την παροχή στο προσωπικό πρόσθετων παροχών οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με την απόδοση του.

Έτσι λοιπόν οι πρόσθετες παροχές που προσφέρονται στο προσωπικό του ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ είναι:

- εκπαιδευτικές άδειες σε εργαζόμενους φοιτητές,
- χρηματοδότηση σπουδών, σεμιναρίων,
- μειωμένες τιμές σε φαγητό κατά την ώρα εργασίας του προσωπικού,
- άδειες οικογενειακού χαρακτήρα,
- οικονομικές / νομικές συμβουλές.

Επίσης η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει φροντίσει τους μήνες όπου το ξενοδοχείο δεν λειτουργεί να βρίσκει στους υπαλλήλους της, εφόσον το επιθυμούν, εργασία σε άλλες ξενοδοχειακές μονάδες.

«Η ικανοποίηση των προσδοκιών και απαιτήσεων του προσωπικού μας είναι η βασική μας επιδίωξη ώστε οι άνθρωποι αυτοί να μπορούν να ελκύουν και να γοητεύουν τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης»

8. Η γνώμη των πελατών, το πρώτο βήμα για την ικανοποίησή τους

Η τακτική έρευνα της γνώμης των πελατών είναι μια συνηθισμένη διαδικασία για το ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ. Η έρευνα εξυπηρετεί δύο σκοπούς, «Πρώτον μαθαίνουμε πόσο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης και δεύτερον διαπιστώνουμε τι δεν πάει καλά και τι θα μπορούσαμε να κάνουμε καλύτερα. Το ευχάριστο είναι ότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες μας λένε καθαρά γιατί δεν είναι ικανοποιημένοι».

Σύμφωνα με την έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών οι περισσότεροι πελάτες ήταν εξαιρετικά ικανοποιημένοι . «Ωστόσο, οι δυσαρεστημένοι πελάτες είναι εκείνοι που μας βοηθούν να εντοπίσουμε τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση».

Φυσικά η εσωτερική επικοινωνία ως προς τα αποτελέσματα αποτελεί σημαντικό μέρος της όλης διαδικασίας και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό ώστε να αποτελούν οδηγό δραστηριοποίησης των εργαζόμενων για καλύτερη – μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

Η έρευνα στο ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες:

- Στην μέτρηση ικανοποίησης πελατών με την χρήση ερωτηματολογίων από τον πελάτη
- Στην επένδυση των παραπόνων του πελάτη
- Στην εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την παροχή των ξενοδοχειακών αγαθών

Η αξία της έρευνας, αποδεικνύεται από την χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων της για τη δημιουργία του πακέτου ενεργειών που πρόκειται να ακολουθηθούν.

8.1.Μέτρηση ικανοποίησης πελατών

Η διοίκηση του ξενοδοχείου διεξάγει έρευνα ικανοποίησης για «να ακούσει τι λένε οι πελάτες της» ή για «να μάθει ποιες είναι οι ανάγκες του»

Στην προσπάθεια λοιπόν να διαμορφώσει εικόνα αποδοχής και ανταπόκρισης ή μη των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες, ο Υπεύθυνος Βάρδιας – Υποδοχής δύο μέρες πριν την αναχώρηση του πελάτη από το ξενοδοχείο τοποθετεί έντυπο «Ερωτηματολόγιο Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών Ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ» στην τουαλέτα (έπιπλο) του δωματίου με την παράκληση να συμπληρωθεί. (παράρτημα Δ)

Εν συνεχεία το σύνολο των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων συλλέγεται από το προσωπικό της υποδοχής και παραδίδονται στον Διευθυντή του Ξενοδοχείου. Ο Διευθυντής επεξεργάζεται τα αποτελέσματα και παράγει διαγράμματα για τα τμήματα εκείνα τα οποία παρουσιάζουν κατά την κρίση του σημαντικότερα προβλήματα.

Τα ανωτέρω παρουσιάζονται σε συνεδρίαση της Επιτροπής Ποιότητας όπου λαμβάνονται και αποφάσεις για ενέργειες ή για περαιτέρω μελέτη και ανάλυση.

Επίσης τα αποτελέσματα της επισκόπησης γνώμης των πελατών ανακοινώνονται τακτικά στο προσωπικό, δίνοντας του τη δυνατότητα να κρίνει τα αποτελέσματα των προσπαθειών του για την εξυπηρέτηση των πελατών είτε αυτά είναι αρνητικά είτε θετικά.

8.2. Διαχείριση παραπόνων

«Ποιοτικό σέρβις δεν είναι μόνο η άριστη εξυπηρέτηση και προσφορά υπηρεσιών αλλά και η σωστή αντιμετώπιση των παραπόνων για μη ικανοποιητικό σέρβις». (αρχή ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ).

Η επένδυση στα παράπονα των πελατών αποτελεί για τη διοίκηση του ξενοδοχείου ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ ένα από τα σημαντικότερα κανάλια επικοινωνίας και επαναπληροφόρησης από τους / με τους πελάτες ενώ ταυτόχρονα αξιοποιείται ως εργαλείο μέτρησης τόσο του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών.

Για το λόγο αυτό η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει δημιουργήσει κατάλληλους μηχανισμούς συλλογής, επεξεργασίας, αξιολόγησης και αξιοποίησης παραπόνων ενώ παράλληλα έχει αναπτύξει έναν συγκεκριμένο τρόπο αντιμετώπισης δυσαρεστημένων πελατών ο οποίος αποτελεί μέρος του χάρτη εργασίας όλου του προσωπικού.

8.2.1. Συλλογή, καταγραφή, αξιολόγηση και αξιοποίηση παραπόνων

Για την συλλογή πληροφοριών, σχολίων, υποδείξεων και παραπόνων από τους πελάτες η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει εγκαταστήσει στην υποδοχή του ξενοδοχείου το «Βιβλίο παραπόνων – εντυπώσεων » στο οποίο οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να καταγράψουν ελεύθερα ότι αυτοί νομίζουν πως πρέπει να αναφέρουν θετικό ή αρνητικό και το οποίο επεξεργάζεται σε καθημερινή βάση από τον υπεύθυνο υποδοχής.

Επίσης ένας άλλος τρόπος επικοινωνίας του ξενοδοχείου με τον πελάτη για την συλλογή πληροφοριών / παραπόνων είναι η άμεση επαφή του προσωπικού αλλά και της ίδιας της διοίκησης.

Χαρακτηριστικά κατά την διάρκεια του φαγητού στην κεντρική τραπεζαρία του ξενοδοχείου οι σερβιτόροι και οι βοηθοί τους, όπως και ο Maitre, ευρίσκονται σε συνεχή ετοιμότητα παρακολουθώντας διακριτικά τους πελάτες και ζητώντας την γνώμη τους για την ποιότητα του service και των φαγητών.

Παράλληλα ο Maitre παρακολουθεί την ένταση της μουσικής και προβαίνει σε απαραίτητες διορθώσεις ενώ επιλαμβάνεται προσωπικά προβλήματα ή ανάγκες των πελατών.

Όταν λοιπόν οι πελάτες του ξενοδοχείου εκφράζουν παράπονα οι επικεφαλής των τμημάτων μετά και από την σχετική ενημέρωση στη περίπτωση που δεν έλαβαν οι ίδιοι τα παράπονα των πελατών προσπαθούν να επιλύσουν το όποιο πρόβλημα.

Εάν το παράπονο αφορούσε λειτουργία των παρεχόμενων υπηρεσιών τότε αυτό επιλύεται άμεσα με πρωτοβουλία του προϊσταμένου του Τμήματος ή και σε συνεργασία με τον Διευθυντή του ξενοδοχείου.

Παράλληλα ο διευθυντής του ξενοδοχείου ενημερώνεται άμεσα και κατά την κρίση του καταγράφει τα παράπονα σε τυποποιημένα έντυπα «Καταγραφή παραπόνων πελατών» (παράρτημα Δ) τα οποία και αρχειοθετεί ενώ παράλληλα αποφασίζει για την διερεύνηση τους καθώς και για περαιτέρω διορθωτικές ενέργειες ή για το κλείσιμο τους.

Επιπλέον σε εβδομαδιαία βάση ο Υπεύθυνος του Τμήματος στο οποίο εντοπίστηκαν τα περισσότερα παράπονα διενεργεί εσωτερική συνάντηση με το προσωπικό του Τμήματος κατά την οποία πραγματοποιείται από κοινού διάλογος με όλο το προσωπικό προκειμένου να διερευνηθούν οι αιτίες που προκάλεσαν την δυσαρέσκεια των πελατών, και κατ' επέκταση να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες.

Το σύνολο των καταγεγραμμένων παραπόνων εξετάζεται σε συνεδρίαση από την επιτροπή ποιότητας η οποία αναλύει τα στοιχεία για την εξαγωγή συμπερασμάτων και την λήψη σχετικών αποφάσεων.

8.2.2.Αντιμετώπιση Παραπόνων

Για την αντιμετώπιση του σωστού χειρισμού των παραπόνων των πελατών η διοίκηση του ξενοδοχείου εφαρμόζει μερικές πρακτικές οι οποίες διδάσκονται σε όλο το προσωπικό που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και είναι οι εξής:

1. Εσωτερικές εκπαιδεύσεις με γενικές οδηγίες και στάσεις για την αντιμετώπιση ενός τέτοιου περιστατικού.

Συγκεκριμένα οι στάσεις που διδάσκονται και χρησιμοποιούνται από το προσωπικό κατηγοριοποιούνται σε τρεις φάσεις οι οποίες είναι απολογία, παροχή βοήθειας, αποζημίωση.

- Στην φάση της **απολογίας** ο υπάλληλος ακούει το παράπονο του πελάτη του με προσοχή και τον αφήνει να ολοκληρώσει την άποψη του. Είναι καλός ακροατής δείχνοντας με την στάση αυτή ότι υπάρχει κάποιος που λαμβάνει τον πελάτη-τουρίστα σοβαρά υπό' όψιν.

Ο υπάλληλος συνεχίζει να παραμένει ψύχραιμος, επαναλαμβάνοντας το πρόβλημα για να δείξει ότι το κατανόησε απολύτως στοχεύοντας να αλλάξει τα συναισθήματα του πελάτη-τουρίστα από αρνητικά σε θετικά.

Ζητάει συγνώμη για την ταλαιπωρία που υπέστη ο τουρίστας αναγνωρίζοντας τα λάθη ακόμα και αν δεν ευθύνεται προσωπικά δείχνοντας έτσι ενδιαφέρον για αυτόν.

- Στην επόμενη φάση, «**παροχή βοήθειας**», χειρίζεται το παράπονο με τον καλύτερο τρόπο. Τις περισσότερες φορές σε ένα ήσυχο μέρος, ειδικά στο γραφείο κάποιου υπεύθυνου δείχνοντας στον πελάτη ότι σκέφτεται και εργάζεται με επαγγελματικό τρόπο από την μία και ότι τον θεωρεί σπουδαίο και σημαντικό από την άλλη.

Προσπαθεί να τον ικανοποιήσει και να του εξηγήσει για την άτυχη κατάσταση. Τον πληροφορεί τι μπορεί να κάνει και τι ακριβώς λύση θα δώσει στο πρόβλημα του περνώντας κατά αυτό τον τρόπο στην φάση της « αποζημίωσης ».

- Στη φάση αυτή είναι απόλυτα σαφής με τις λύσεις που θα του δώσει παρέχοντας και εναλλακτικές προτάσεις για να αποφύγει επιπρόσθετες παρεξηγήσεις και προβλήματα.

Τέλος τον ευχαριστεί για την συνεργασία του δείχνοντας στον πελάτη ότι δεν είναι ένα απλό έσοδο για την εταιρεία αλλά και πολύτιμος συνεργάτης.

2. Καταγραφή και τήρηση εξειδικευμένων οδηγιών αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών.

Οι οδηγίες αυτές απευθύνονται αποκλειστικά στο προσωπικό των Bar ή των εστιατορίων του ξενοδοχείου και αναφέρονται στην περίπτωση όπου κάποιος από το συγκεκριμένο προσωπικό λερώσει κάποιον πελάτη.

Και στην περίπτωση αυτή ακολουθούνται οι τρεις φάσεις της απολογίας, παροχής βοήθειας, αποζημίωσης

8.3.Εξυπηρέτηση πελατών μετά την παροχή των ξενοδοχειακών αγαθών

Η διοίκηση του ξενοδοχείου δίνει ιδιαίτερη σημασία και σε θέματα που σχετίζονται με παράπονα των πελατών μετά την αναχώρησή τους μιας και οι πελάτες συνήθως εκτονώνουν την πικρία και την απογοήτευσή τους περιγράφοντας το πρόβλημα που αντιμετώπισαν σε όσο το δυνατό περισσότερα άτομα (κατά μέσο όρο 30 άτομα) και δυσφημώντας ανάλογα την επιχείρηση.

Σε ιδιαίτερες περιπτώσεις που κρίνεται σκόπιμο λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα προς τους πελάτες για την αντιστάθμιση των επιπτώσεων, της μη ικανοποίησής τους όπως επίσης και να τους γνωστοποιηθούν οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν βάσει των δικών τους σχολίων, παρατηρήσεων παραπόνων.

«Όταν ικανοποιούμε έναν δυσαρεστημένο πελάτη του δείχνουμε ότι ενδιαφερόμαστε και όταν αποφασίσει ξανά να ταξιδέψει σίγουρα θα κινηθεί προς το μέρος που ξέρει ότι κάποιος ενδιαφέρεται για αυτόν, άρα στην μονάδα μας».

Όταν στο ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ συμβούν αλλαγές τόσο στην υποδομή όσο και στις παρεχόμενες υπηρεσίες τότε ο Διευθυντής του ξενοδοχείου ενημερώνει άμεσα και έγγραφα τους Υπεύθυνους των πρακτορείων.

Επιπλέον όταν τα πρακτορεία που συνεργάζονται με το ξενοδοχείο έχουν διαδικασία λήψης παραπόνων ή μέτρησης ικανοποίησης πελατών κοινοποιούν τα αποτελέσματά τους στο ξενοδοχείο.

Τα αποτελέσματα λαμβάνονται από το Διευθυντή του ξενοδοχείου αναλύονται και παρουσιάζονται στην Επιτροπή Ποιότητας η οποία φροντίζει να συσχετίσει τα αποτελέσματα με τα ήδη υπάρχοντα του ξενοδοχείου. Στόχος είναι η πληροφόρηση από τον πελάτη να είναι όσο το δυνατό πιο αντικειμενική και ικανοποιητική και να αποτυπώνει πλήρως την εικόνα που σχημάτισε για το ξενοδοχείο ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις.

9. Εκτίμηση ωφελειών από την εφαρμογή του Προγράμματος Ολικής Ποιότητας

Η ύπαρξη πολλών και σημαντικών πλεονεκτημάτων είναι κάτι που και αναμενόταν και πραγματώθηκε. Το Πρόγραμμα Ολικής ποιότητας που εφαρμόζει το ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ δεν αποτέλεσε βέβαια πανάκεια για την επίλυση κάθε προβλήματος, όμως θα ήταν αδικία να μην αναφερθεί πως οι προσδοκίες ξεπεράστηκαν.

Η εκτίμηση του Διευθύνοντος Συμβούλου του Ξενοδοχείου είναι πως η βοήθεια του προγράμματος ολικής ποιότητας ήταν καταλυτική σε θέματα όπως:

- Μείωση των διαφορετικών απόψεων λόγω ύπαρξης οργανωμένου ενιαίου τρόπου εργασίας
- Προσανατολισμός του προσωπικού στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών
- Νοικοκύρεμα της καθημερινής δουλειάς
- Μείωση αστοχιών

Όσον αφορά στην τοποθέτηση της Εταιρείας στην εγχώρια και διεθνή αγορά είναι βέβαιο πως:

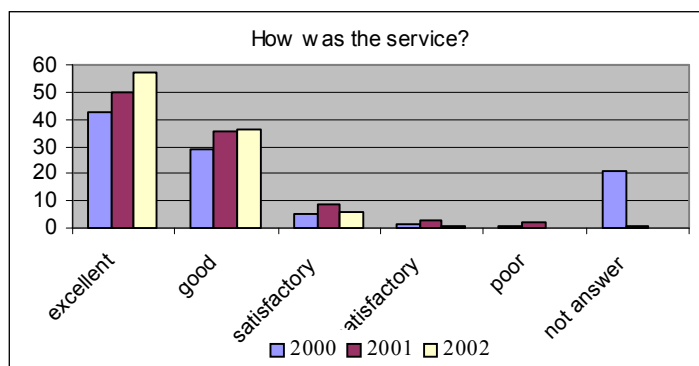
- Διευκολύνθηκε η προσέγγιση νέων πελατών
- Ενισχύθηκε η εμπιστοσύνη των ήδη πελατών

Η βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες του, το Ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ μέσα από την εφαρμογή ενός προγράμματος ολικής ποιότητας αποδεικνύεται μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας μέτρησης ικανοποίησης των πελατών που έχει διεξάγει για τα έτη από 2000 έως και 2002.

Η έρευνα βασίστηκε στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από πλήθος πελατών όπως φαίνεται στο παρακάτω πίνακα για την τουριστική σαιζόν από τον Μάιο έως τον Οκτώβριο.

Έτος	Πλήθος ερωτηθέντων πελατών
2000	1088
2001	754
2002	743

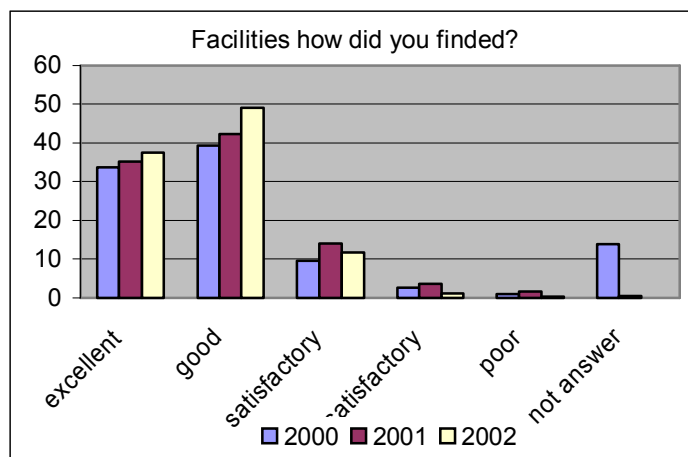
Στην ερώτηση πως βαθμολογείται την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 6.5.: How was the service?

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών κατά την τελευταία τριετία σημειώνει συνεχή βελτίωση με την πλειοψηφία των πελατών να βαθμολογεί τις παρεχόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου με «τέλεια» όπως επίσης σημαντικό είναι και το ποσοστό των πελατών που την βαθμολόγησε με «καλά».

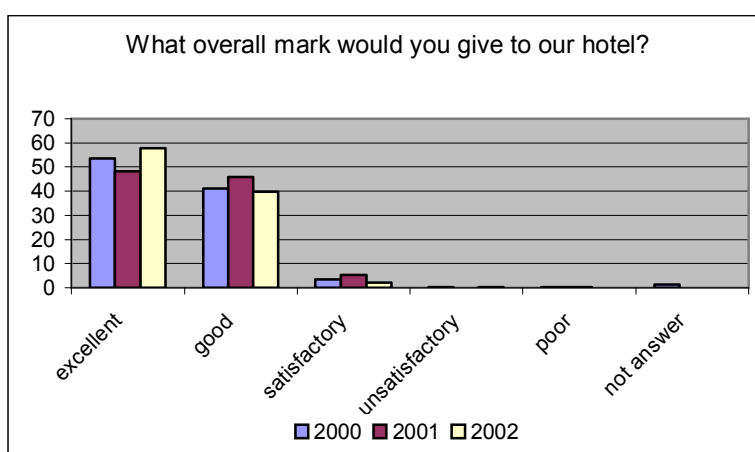
Στην ερώτηση πως βαθμολογείται την ποιότητα των υποδομών του ξενοδοχείου τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 6.6.: Facilities how did you find?

Παρατηρούμε, ότι η ποιότητα των υποδομών του ξενοδοχείου κατά την τελευταία τριετία σημειώνει συνεχή βελτίωση με την πλειοψηφία των πελατών να τη βαθμολογεί με «καλά». Σημαντικό επίσης είναι και το ποσοστό των πελατών που την βαθμολόγησε με «τέλεια».

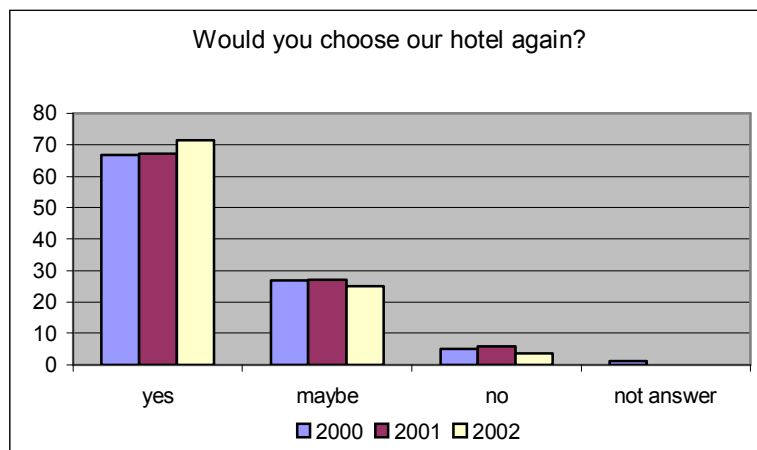
Στην ερώτηση πως θα αξιολογούσατε το ξενοδοχείο, τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 6.7.: What overall mark would you give to our hotel?

Παρατηρούμε, ότι οι απαντήσεις των πελατών είναι «τέλεια και καλά» με την πλειοψηφία να απαντάει με «τέλεια»

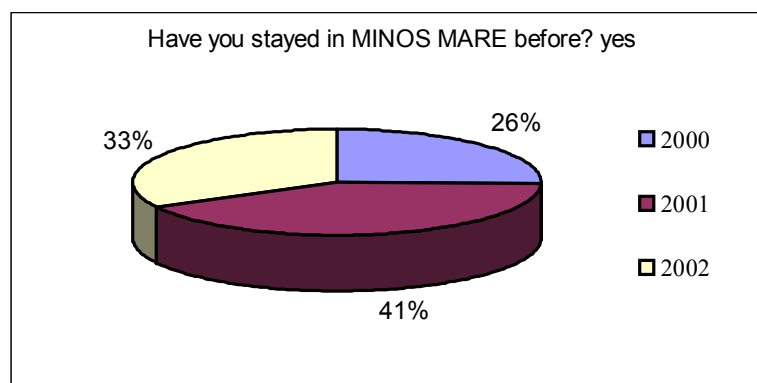
Τέλος στην ερώτηση εάν θα επιλέγατε ξανά το ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 6.8.: Would you choose our hotel again?

Παρατηρούμε, ότι οι απαντήσεις των πελατών είναι «ναι και ίσως» με την πλειοψηφία να απαντάει με «ναι θα το ξαναεπιλέξω».

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι να παραθέσουμε και τα αποτελέσματα των απαντήσεων πελατών στην ερώτηση εάν έχουν μείνει ξανά στο ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ και τα οποία είναι:



Διάγραμμα 6.9.: Have you stayed in MINOS MARE before? Answer: yes

Παρατηρούμε λοιπόν ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των πελατών που πέρασαν από την ξενοδοχειακή μονάδα επέστρεψαν.

Ένα γενικότερο συμπέρασμα που προκύπτει από την παράθεση των προαναφερόμενων στοιχείων είναι ότι η εφαρμογή προγράμματος ολικής

ποιότητας στο ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ δίνει σαφείς ενδείξεις ότι αποφέρει σημαντικά οφέλη σε αυτήν.

Πέρα δηλαδή από το γεγονός ότι η εταιρεία παρουσιάζει σταθερή ανοδική πορεία στα κέρδη της, αποκομίζει σημαντικά οφέλη τα οποία είναι δύσκολο να εκφραστούν σε χρηματικούς όρους όπως:

- η δημιουργία καλύτερης εικόνας προς τους πελάτες και συνεργάτες της,
- η αύξηση του πλήθους των επαναλαμβανόμενων πελατών της,
- αύξηση κερδών
- η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών της.

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

1. Γενικά Συμπεράσματα

Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας και την αποτύπωση της μελέτης περίπτωσης στη ξενοδοχειακή μονάδα έχουν προκύψει κάποιες διαπιστώσεις που τις παραθέτουμε κλείνοντας την εργασία αυτή.

Ανακεφαλαιώνοντας, αξίζει να υπενθυμίσουμε τις τάσεις της τουριστικής / ξενοδοχειακής βιομηχανίας οι οποίες κάνουν ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη υιοθέτησης ενός προγράμματος ολικής ποιότητας.

Παρουσιάστηκε ότι μελλοντικά και συγκεκριμένα μέχρι το 2010, ο διεθνής τουρισμός θα συνεχίσει εκτός απρόοπτου να αυξάνει με σταθερό ετήσιο ρυθμό της τάξης του 4% ή κάτι παραπάνω όπως επίσης και ότι τα τελευταία χρόνια στην Ευρώπη τουλάχιστον, ο μαζικός τουρισμός τείνει να αυξάνει βαθμιαία μεν, αλλά σταθερά. [Ανώνυμος, 2002, σελ. 5-6]

Στην Ελλάδα το 2001 υπήρχαν 8.200 ξενοδοχεία, με 601.000 κλίνες. Άλλες 450.000 κλίνες είναι διαθέσιμες σε ξενώνες ενώ υπάρχουν και 351 camping. Πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ σε όλη την Ευρώπη κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 μειώθηκε ο αριθμός των ξενοδοχείων και των παρεμφερών εγκαταστάσεων, στην Ελλάδα σημειώθηκε η μεγαλύτερη αύξηση στην Ευρωπαϊκή ένωση με την ξενοδοχειακή υποδομή να αυξάνεται κατά 4,5%. [www.eot.gr, 2002]

Παράλληλα όμως, αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η απαίτηση των πελατών για υψηλής ποιοτικής στάθμης υπηρεσίες φιλοξενίας και η ανταποδοτικότητα των χρημάτων που δαπανούν, τα οποία εξακολουθούν σύμφωνα με όλες τις ενδείξεις να καθορίζουν τις αποφάσεις τους και τις επιλογές που κάνουν για τους τουριστικούς προσδιορισμούς που θα επισκεφτούν.

Μέσα από αυτή τη συνοπτική αναφορά είναι γεγονός, ότι κάθε τουριστική / ξενοδοχειακή επιχείρηση απαιτεί σήμερα λειτουργία και παροχή υπηρεσιών διεθνούς επιπέδου που να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται στις

σημερινές ανάγκες των ταξιδιωτών από την μία πλευρά, αλλά και στον αθέμιτο διεθνή ανταγωνισμό από την άλλη.

Οι τάσεις που διαγράφονται αναφορικά με τη μελλοντική αύξηση του διεθνούς τουριστικού ρεύματος καθώς και με την Ελληνική πραγματικότητα κάνουν επιτακτικότερη παρά ποτέ την αναβάθμιση των τουριστικών υπηρεσιών στην χώρα μας.

Το ποιοτικό σέρβις πελατών είναι πραγματικά απαραίτητο και είναι προφανές ότι αποτελεί το οξυγόνο κάθε ξενοδοχειακής μονάδας μιας και είναι ο βασικός παράγοντας που οδηγεί στην επανάληψη των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας, δηλαδή στην επανάληψη της προσφοράς αγαθών και υπηρεσιών σε παλαιούς και νέους πελάτες.

Είναι γεγονός, ότι ο ρόλος της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών έχει αρχίσει να απασχολεί και προβληματίζει όλο και περισσότερο τους εμπλεκόμενους στον τουριστικό τομέα

Και αυτό γιατί η έννοια της ποιότητας περιλαμβάνει υπηρεσίες που υπερβαίνουν τα στενά πλαίσια παροχής συγκεκριμένου προϊόντος, μιας και η διαδικασία παροχής υπηρεσίας και εξυπηρέτησης του πελάτη είναι χωρίς αμφιβολία πολυδιάστατη.

Η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και η οποία καθορίζει την απόφαση του να ξαναεπιλέξει τη ξενοδοχειακή μονάδα ή να τη συστήσει στο συγγενικό / φιλικό του περιβάλλον εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ των προσδοκιών του και της εικόνας που σχηματίζει για την υπηρεσία που τελικά λαμβάνει.

Ο πελάτης θα είναι ευχαριστημένος όταν υπάρξει συμφωνία ανάμεσα στην ποιότητα εξυπηρέτησης που ανέμενε και σε αυτή που πράγματι έλαβε, ενώ θα είναι εξαιρετικά ευχαριστημένος όταν η ποιότητα εξυπηρέτησης που έλαβε υπερβεί αυτή που περίμενε.

Ένα λοιπόν πολύ σημαντικό κομμάτι στο οποίο θα πρέπει οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση είναι η αναγνώριση και ο έλεγχος όλων εκείνων των παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των προσδοκιών του πελάτη.

Το επίπεδο προσδοκιών ενός πελάτη για την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης διαμορφώνεται με κριτήρια που διαφέρουν όχι μόνο από τον ένα πελάτη στον άλλο, αλλά και για τον ίδιο τον πελάτη σε διαφορετικές περιπτώσεις. Η επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να τους γνωρίζει πολύ καλά, έτσι ώστε όταν προσφέρει την υπηρεσία, ο πελάτης να νοιώθει ικανοποιημένος και να σχηματίζει την εντύπωση υψηλής ποιότητας

Χαρακτηριστικά οι παράγοντες που διαμορφώνουν τις προσδοκίες των πελατών, όπως αναλυτικά περιγράφηκαν και αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 2, είναι οι προσωπικές ανάγκες του τουρίστα, η τιμή που πληρώνει, η πείρα του, οι υπηρεσίες ανταγωνιστών, booking promises, πληροφορίες από τρίτους, προσδοκίες από διαφήμιση, κουλτούρα.

Το άλλο σημαντικό κομμάτι στο οποίο θα πρέπει οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση είναι η παροχή της υπηρεσίας στον πελάτη κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης του, στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Για τις υπηρεσίες αυτές ο πελάτης-τουρίστας καταβάλλει μια οικονομική αξία αλλά και αποδίδει σ' αυτές μια αξία (υποκειμενική) ανάλογα με τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του αλλά και των προσδοκιών που έχει διαμορφώσει.

Η υποκειμενική αξία αποδίδεται από τον πελάτη στην βάση κάποιων χαρακτηριστικών που πρέπει να έχουν οι υπηρεσίες για να ικανοποιήσει τις ανάγκες / προσδοκίες του και οι οποίες όπως ήδη έχει αναφερθεί χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: [Engel, Blackwell, 1982, σελ. 50-60]

α) χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την παραγωγή της υπηρεσίας (τεχνική ποιότητα)

β) χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την παροχή της υπηρεσίας (λειτουργική ποιότητα)

Τα χαρακτηριστικά αυτά προσδιορίζουν τα κριτήρια ποιότητας με τα οποία ο πελάτης αξιολογεί τις υπηρεσίες που δέχεται.

Έτσι λοιπόν για να διατηρήσει μια επιχείρηση τους πελάτες της πρέπει να αναπτύσσει τις υπηρεσίες της με βάση τις ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών της.

Κατά συνέπεια πόσο σωστά και σε ποιο βαθμό ποιότητας μπορεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της καθορίζει τον βαθμό επιτυχίας της.

Η ποιοτική κάλυψη των προσδοκιών του πελάτη έχει ζωτική σημασία για την επιχείρηση το οποίο αποδεικνύεται από πολλαπλά παραδείγματα που δείχνουν ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αύξηση σε customer loyalty κατά 5% σημειώνουν αύξηση στην κερδοφορία τους από 25 έως 85%. [Cadotte, Turgeon, 2002, σελ. 60-75]

Για το σκοπό αυτό γίνεται επιτακτική η ανάγκη προσανατολισμού της ξενοδοχειακής μονάδας στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της, μέσα από ένα πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας, το οποίο αξίζει να σημειώσουμε ότι είναι αποτέλεσμα μακρόχρονης και επίπονης διαδικασίας.

Η επιτυχία του θέτει, σαν απαραίτητη προϋπόθεση την δέσμευση της διοίκησης στην προσπάθεια ανάπτυξης ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου όλοι οι εργαζόμενοι θα είναι προσανατολισμένοι προς την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη από το στάδιο της παραγωγής της υπηρεσίας μέχρι την παροχή της σε αυτόν.

Χρειάζεται λοιπόν ανάλογη στρατηγική για να εξασφαλίζεται η ποιότητα σε ότι αφορά:

- το πακέτο υπηρεσιών που προσφέρεται στον πελάτη,
- την τεχνική υποδομή και τη λειτουργία των συστημάτων παραγωγής
- τις σχέσεις μεταξύ προσωπικού και επιχείρησης
- την αξιοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης

Οι βασικές προϋποθέσεις για την εγκαθίδρυση ενός προγράμματος Ολικής Ποιότητας συνοψίζονται ως εξής:

- Προσδιορισμό των πελατών ή ομάδων πελατών στους οποίους απευθύνεται η ξενοδοχειακή μονάδα.
- Καθορισμό στόχων και ανάπτυξη πολιτικής παροχής υπηρεσιών η οποία θα υποστηρίζεται ενεργά από τη διοίκηση
- Εξασφάλιση της τεχνικής διάστασης της ποιότητας(π.χ. εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, φυσικού χώροι, διαδικασίες παραγωγής-παροχής υπηρεσιών
- Ανάπτυξη και στελέχωση προσωπικού με άτομα θετικά προς την παροχή υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των πελατών
- Συστηματική εκπαίδευση προσωπικού πάνω σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών (θέματα συμπεριφοράς, επικοινωνίας με τους πελάτες, άρσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων κ.λ.π)
- Παρακίνηση-ενδυνάμωση προσωπικού με αναγνώριση, επιβράβευση των προσπαθειών του
- Ανάπτυξη αποδοτικών σχέσεων και καναλιών ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας
- Ανάπτυξη καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες και αξιοποίησης των παραπόνων τους

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι φιλοσοφία και τρόπος δράσης σε τέτοιο σημείο, ώστε να μην αποτελεί μόνο θέμα συγκεκριμένων τυποποιημένων ενεργειών αλλά συνήθεια και τρόπος ζωής μέσα στην επιχείρηση.

2. Συμπεράσματα από την μελέτη περίπτωσης στο Ξενοδοχείο MINOS MAPE

Η μελέτη περιπτώσεων στο Ξενοδοχείο MINOS MAPE που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για τον ευρύτερο κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όσο και για την εφαρμογή ενός προγράμματος ολικής ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες γενικότερα.

Φυσικά, η μελέτη μιας μόνο περίπτωσης από μία κατηγορία της ξενοδοχειακής βιομηχανίας δεν επιτρέπει την εξαγωγή γενικεύσεων. Η μελέτη όμως αυτή, πιθανώς θα βοηθήσει την πληρέστερη έρευνα μελλοντικών περιπτώσεων από άλλες κατηγορίες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επωφελούμενη της εμπειρίας που αποκτήθηκε από την προσπάθεια αυτή.

Τα βασικά λοιπόν βήματα που εφαρμόζει το ξενοδοχείο MINOS MAPE, αναφορικά με τα κεφάλαια 1-5 της παρούσας εργασίας για την εγκαθίδρυση ενός συστήματος και κλίματος προσανατολισμού στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών βασιζόμενο στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνοψίζονται παρακάτω:

- **Δέσμευση της Διοίκησης**

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή ενός συστήματος και κλίματος προσανατολισμού στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών βασιζόμενο στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η ευαισθητοποίηση όλων των επιπέδων της διοίκησης της εταιρείας και ιδιαίτερα της ανώτατης διοίκησης καθώς και του συνόλου των εργαζόμενων.

Χωρίς ξεκάθαρες ενδείξεις και αποδείξεις της συμμετοχής και υποστήριξης των μελών της διοίκησης αλλά και χωρίς εκείνες τις συνθήκες που θα επιτρέψουν στο προσωπικό να λειτουργεί αποτελεσματικά, οι αξίες της ποιοτικής εξυπηρέτησης δεν θα γίνουν κτήμα των εργαζόμενων.

Έτσι η δυσκολία, του να μεταφέρεις στο προσωπικό της εταιρείας ότι η ποιότητα εκτός από την τεχνοκρατική πλευρά – κερδοφορία για την επιχείρηση – είναι αγάπη και μεράκι για σωστή δημιουργία ήταν ένα από τα σοβαρά προβλήματα που αντιμετώπισε το ξενοδοχείο MINOS MAPE.

Είδαμε λοιπόν ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου MINOS MAPE στα πλαίσια επίλυσης αυτού του προβλήματος εργάστηκε και εργάζεται σκληρά τόσο με την παραδειγματική συμπεριφορά της, προκειμένου να παρακινήει το προσωπικό να υιοθετήσει και να προσανατολιστεί στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη όσο και με τήρηση έμπρακτων διαδικασιών :

- καθιέρωσης πολιτικής για την ποιότητα
- καθορισμού ευθυνών και αρμοδιοτήτων
- εξασφάλισης κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας με το προσωπικό
- ανασκόπησης όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προκειμένου να εξασφαλίζεται η συνεχιζόμενη καταλληλότητα, επάρκεια και αποτελεσματικότητα τους ενώ παράλληλα να αξιολογούνται οι ευκαιρίες για βελτίωση και οι ανάγκες για αλλαγή
- διασφάλισης της διαθεσιμότητας των πόρων που χρειάζεται η επιχείρηση για την εκπλήρωση των απαιτήσεων των πελατών

Είναι αξιοσημείωτο να επισημάνουμε μέσα από τα παραδείγματα που έχουν αναφερθεί κατά τη παρουσίαση της μελέτης περιπτώσεως, την ενεργή συμμετοχή της διοίκησης σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών όπως επίσης και να αναφέρουμε ότι ο διευθύνων σύμβουλος του ξενοδοχείου επενδύει 30% του χρόνου του στη μελέτη προβλημάτων εξυπηρέτησης όπως ανεπάρκεια διαδικασιών, έλλειψη δέσμευσης προσωπικού.

Επίσης, στο πρόβλημα αυτό βοήθησε σημαντικά ο Υπεύθυνος Ποιότητας, η προσπάθεια του οποίου ήταν και συνεχίζει να είναι εξαιρετικά επίπονη καθώς ήταν και είναι ο συνδετικός κρίκος της ανώτερης διοίκησης με όλο το προσωπικό της ξενοδοχειακής μονάδας.

▪ **Σχεδιασμός και οργάνωση για την ποιότητα**

Ένα πρόγραμμα ολικής ποιότητας δεν μπορεί να είναι ολοκληρωμένο και να λειτουργήσει με επιτυχία αν δεν περιλαμβάνει συστήματα και διαδικασίες παρακολούθησης και μέτρησης. Η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί αν πρώτα δεν ποσοτικοποιηθούν και ορισθούν πρότυπα εκτέλεσης, συμπεριφοράς και τελικής απόδοσης.

Η προσέγγιση του ξενοδοχείου στο θέμα αυτό, όπως είδαμε, καλύπτεται με τη καθιέρωση και εφαρμογή πρότυπων διαδικασιών στην παραγωγή ιδίως των υπηρεσιών.

Οι διαδικασίες αυτές έχουν σαν στόχο τον έλεγχο και τον εντοπισμό των λαθών ή αποκλίσεων από τις προδιαγραφές ώστε να μην φτάσει στον τουρίστα ελαττωματική υπηρεσία. Επιπρόσθετα υποστηρίζονται από κατάλληλα τυποποιημένα έντυπα και οδηγίες εργασίας τα οποία παρέχουν τις κατάλληλες πληροφορίες για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών.

Θα περίμενε κανείς ότι οι διαδικασίες αυτές έχουν στατικό χαρακτήρα και επιβραδύνουν τόσο τον τρόπο εργασίας του προσωπικού όσο και τη λήψη αποφάσεων λόγω της αναπόφευκτης γραφειοκρατίας και της πληθώρας των πληροφοριών.

Παρόλα αυτά η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει προβλέψει μέσα:

- από την χρήση της πληροφορικής για τη συλλογή, επεξεργασία, αξιολόγηση και αρχειοθέτηση των πληροφοριών
- αλλά και μέσα από κατάλληλες διαδικασίες ανίχνευσης καταγραφής συμβάντων, επεξεργασίας των αιτιών που τα προκάλεσαν αλλά και λήψης διορθωτικών ενεργειών για την αντιμετώπιση τους,

να εξετάζει τη καταλληλότητα, επάρκεια και αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων της μονάδας. Επιπλέον, να εντοπίζει ευκαιρίες για βελτίωση και ανάγκες για αλλαγές, συμπεριλαμβανομένων της πολιτικής και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα.

Επίσης αναγνωρίζοντας ότι, η σαφής ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας, έχουν καθοριστεί σαφώς οι υπευθυνότητες και αρμοδιότητες του κάθε εργαζόμενου ώστε ο καθένας όπου και αν εργάζεται να είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο και την παρακολούθηση της δικής του δουλειάς.

Τέλος, στα πλαίσια της ποιοτικής οργάνωσης ένα από τα ουσιώδη χαρακτηριστικά του ποιοτικού management είναι ότι πρέπει να εισαχθεί και να προωθηθεί από τα υπάρχοντα στελέχη. Για το σκοπό αυτό η διοίκηση του ξενοδοχείου όρισε Υπεύθυνο Ποιότητας σαν εκπρόσωπο της, μέσω του οποίου στοχεύει στην επιτυχή ανάπτυξη, συντονισμό και διεκπεραίωση ενός προγράμματος ποιοτικής βελτίωσης σε ολόκληρη την ξενοδοχειακή μονάδα.

▪ **Σημαντικές επενδύσεις στην τεχνική υποδομή**

Η ξενοδοχειακή μονάδα για την εφαρμογή και διατήρησης της ποιότητας καθώς και για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, ώστε να αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών μέσω της εκπλήρωσης των απαιτήσεων τους, θα πρέπει να προσδιορίζει και να διαθέτει την κατάλληλη τεχνική υποδομή που χρειάζεται για τον προαναφερόμενο στόχο.

Στο πλαίσιο λοιπόν αυτό η διοίκηση του ξενοδοχείου MINOS MAPE όπως είδαμε λαμβάνει συνεχή μέριμνα έτσι ώστε τόσο οι παραγωγικές διαδικασίες εξυπηρέτησης του πελάτη όπως:

- υποδοχή στη reception
- room service
- ανταπόκριση σε βλάβη που παρουσιάστηκε στο δωμάτιο
- ανταπόκριση από την reception σε ερωτήματα πελατών

αλλά και ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός και τα μέσα για την εφαρμογή τους, να υλοποιούνται, παρακολουθούνται συντηρούνται μέσα από πρότυπες διαδικασίες οι οποίες είναι σαφώς καθορισμένες και προγραμματισμένες καθώς και πλήρης ιχνηλατίσιμες.

Κατά αυτό το τρόπο η Διοίκηση του ξενοδοχείου έχει τη δυνατότητα, για οποιοδήποτε παράπονο ή πρόβλημα προκύψει να μπορεί να βρεθεί και το αντίστοιχο προσωπικό στο οποίο απευθύνεται και να γίνουν οι κατάλληλες συστάσεις, διορθωτικές ενέργειες.

▪ **Σημαντικές Επενδύσεις στο Ανθρώπινο Δυναμικό**

Όπως ήδη έχουμε αντιληφθεί ότι εκτός από τη τεχνική διάσταση, σπουδαίο και καθοριστικό ρόλο παίζει και η λειτουργική διάσταση. Δηλαδή η συμπεριφορά το στίλ, η προσωπικότητα του υπαλλήλου για την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Αρκετές ικανότητες χρειάζονται από τα άτομα που εμπλέκονται με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όμως οι πιο σπουδαίες ικανότητες είναι αυτές που σχετίζονται με τον τρόπο που αντιμετωπίζουμε τους πελάτες.

Στο σημείο αυτό η διοίκηση του ξενοδοχείου αντιμετωπίζει τις περισσότερες δυσκολίες μιας και υπεισέρχεται ο παράγων άνθρωπος ο οποίος είναι απρόβλεπτος στις αντιδράσεις του.

Για το λόγο αυτό η διοίκηση του προσωπικού στο ξενοδοχείο MINOS MAPE αρχίζει με την επιλογή και τον προσανατολισμό, προχωράει στην επιμόρφωση και στην καθοδήγηση και επεκτείνεται στην αναγνώριση και την ανταμοιβή του εργαζόμενου.

Η σημαντικότερη προϋπόθεση για την επίτευξη, σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο ποσοστό της λειτουργικής διάστασης, δεν είναι άλλο από την ύπαρξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο:

- ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται συστηματικά προκειμένου να έχει όλα τα απαραίτητα εφόδια που του χρειάζονται για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη
- θα υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί οι οποίοι από τη μία αναγνωρίζουν την προσπάθεια και απόδοση του εργαζόμενου και από την άλλη την επιβραβεύουν ανάλογα.

Στα πλαίσια αυτά το ξενοδοχείο MINOS MAPE όπως είδαμε διεξάγει σημαντικότερες προσπάθειες μέσα από:

- επαναλαμβανόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα,
- σεμινάρια καλής εξυπηρέτησης,
- διαδικασίες αναγνώρισης και επιβράβευσης αλλά και χρήσης πρόσθετων παροχών,
- τακτικές συναντήσεις και συσκέψεις με το προσωπικό

κτίζοντας κατά αυτό το τρόπο, μέσα από τη συνεργασία, την υποστήριξη, τη συμμετοχή, την αποδοχή και τη προσοχή, στη γνώμη του άλλου.

Παράλληλα επιτυγχάνει πιο αποτελεσματικές, αποδοτικές και ξεκάθαρες σχέσεις στη δουλειά, λιγότερο άγχος, πίεση, σφάλματα και ζημιές.

Το όφελος της προσπάθειας αυτής, είναι κέρδος στην επιχείρηση αλλά κυρίως στον εργαζόμενο που απολαμβάνει πάνω από όλα την ικανοποίηση της δικής του άψογης δουλειάς.

Βέβαια τα σφάλματα και τα προβλήματα είναι αναπόφευκτα, αλλά αντιμετωπίζονται από τη διοίκηση σαν ευκαιρίες για βελτίωση.

▪ **Συστηματική επικοινωνία και μέτρηση ικανοποίησης πελατών**

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει ένα πρόγραμμα ολικής ποιότητας δεν μπορεί να είναι ολοκληρωμένο και να λειτουργήσει με επιτυχία αν δεν περιλαμβάνει συστήματα και διαδικασίες παρακολούθησης και μέτρησης.

Μια λοιπόν από τις βασικότερες διαδικασίες παρακολούθησης και μέτρησης των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι η διαδικασία μέτρησης ικανοποίησης των πελατών και διαχείρισης των παραπόνων τους.

Οι διαδικασίες αυτές τροφοδοτούν τη ξενοδοχειακή μονάδα με σημαντικότερες πληροφορίες σχετικές με την αντίληψη των πελατών, κατά πόσο η μονάδα έχει εκπληρώσει τις απαιτήσεις τους αλλά και με μελανά σημεία των παρεχόμενων υπηρεσιών τα οποία χρήζουν διερεύνηση και προσπάθεια για βελτίωση.

Η διοίκηση του ξενοδοχείου στα πλαίσια αυτά έχει δημιουργήσει κατάλληλους μηχανισμούς συλλογής, επεξεργασίας, αξιολόγησης και αξιοποίησης των παραπόνων και αποτελεσμάτων της μέτρησης ικανοποίησης των πελατών της, μέσα από τη χρήση κατάλληλων ερωτηματολογίων και Βιβλίου παραπόνων – εντυπώσεων.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί το αξιοσημείωτο ενδιαφέρον του ξενοδοχείου σε θέματα που σχετίζονται με παράπονα των πελατών μετά την αναχώρησή τους. Για την υλοποίηση της προσπάθειας αυτής όπως είδαμε, εφαρμόζει συστηματική επικοινωνία με τα πρακτορεία που συνεργάζονται, τα οποία μέσα από δικές τους διαδικασίες λήψης παραπόνων ή μέτρησης ικανοποίησης πελατών κοινοποιούν τα αποτελέσματα τους στο ξενοδοχείο.

Τα αποτελέσματα αυτά διοχετεύονται στο προσωπικό και αναλύονται παρουσία και της διοίκησης, δίνοντας του τη δυνατότητα να κρίνει τα αποτελέσματα των προσπαθειών του για την εξυπηρέτηση των πελατών είτε αυτά είναι αρνητικά είτε θετικά.

Η μελέτη περιπτώσεων για την εφαρμογή του προγράμματος ολικής ποιότητας στο ξενοδοχείο ΜΙΝΟΣ ΜΑΡΕ δίνει σαφείς ενδείξεις ότι αποφέρει σημαντικά οφέλη σε αυτήν.

Πέρα δηλαδή από το γεγονός ότι η εταιρεία παρουσιάζει σταθερή ανοδική πορεία στα κέρδη της, αποκομίζει σημαντικά οφέλη τα οποία είναι δύσκολο να εκφραστούν σε χρηματικούς όρους όπως:

- η δημιουργία καλύτερης εικόνας προς τους πελάτες και συνεργάτες της,
- η αύξηση του πλήθους των επαναλαμβανόμενων πελατών της,
- αύξηση κερδών
- η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών της.

Έτσι, η εφαρμογή προγράμματος ολικής ποιότητας από ομοειδής τουλάχιστον ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δείχνει να είναι μια πρακτική ιδιαίτερα ελπιδοφόρα.

3. Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα

Κλείνοντας την εργασία είναι σκόπιμο να γίνει κάποια πρόταση για την περαιτέρω συνέχιση της έρευνας.

Δεν μπορούμε να πούμε ότι καλύφθηκαν αρκετά κομμάτια πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, μη ξεχνάμε όμως ότι είναι μια αρχική προσπάθεια η οποία στηρίχθηκε σε βιβλιογραφικές αναφορές που αντιμετωπίζουν γενικότερα το θέμα της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η πρόταση λοιπόν είναι να πραγματοποιηθεί μελέτη περιπτώσεων σε περισσότερες από μια ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες θα αντιπροσωπεύουν όλες τις κατηγορίες των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, ώστε να φανούν οι διαφορετικές πτυχές των δυνατοτήτων ενός προγράμματος ολικής ποιότητας.

Για το σκοπό αυτό θα συνίσταται να προηγηθεί επιλογή ξενοδοχείων, ανά κατηγορία, ανά είδος, ανά μέγεθος ξενοδοχείου και κατά περιοχή.

Μέσα από την σε βάθος περιγραφή της κατάστασης, των χαρακτηριστικών, των μεθόδων, των τεχνικών, της στρατηγικής των επιλεγόμενων επιχειρήσεων θα είναι εφικτός:

- Ο καθορισμός και η σύγκριση των προσεγγίσεων τους σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών,
- Ο καθορισμός των αποκλίσεων και διαφορών μεταξύ των κατηγοριών των επιλεγόμενων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών
- Ο προσδιορισμός των διαφορετικών παραγόντων που διαμορφώνουν τις προσδοκίες των πελατών, τόσο πριν όσο και κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας ανά κατηγορία αλλά και ο βαθμός κρισιμότητας και βαρύτητας τους σε αυτές.
- και τέλος ο καθορισμός βέλτιστων προσεγγίσεων για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών ανά κατηγορία

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης θα μπορούν να αποτελέσουν έναν πρακτικό "οδηγό" για τη χάραξη και εφαρμογή ξενοδοχειακής πολιτικής προσανατολισμένης στην επίτευξη ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών ανά κατηγορία, με απώτερο σκοπό να λειτουργήσει ως σημαντικό εργαλείο στα χέρια των Ελλήνων ξενοδόχων.

Ο δρόμος για την επίτευξη ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών είναι δυστυχώς μονόδρομος αλλά και ανήφορος.

Η εφαρμογή ενός προγράμματος ολικής ποιότητας φαίνεται να είναι το καλύτερο όχημα προς αυτή τη κατεύθυνση και η παρούσα έρευνα επιδιώκει στο ταξίδι αυτό να γίνει οικονομικά και πρακτικά πιο εφικτό για ολοένα και περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις .

Κατάλογος Ελληνικής Βιβλιογραφίας / Αρθρογραφίας

Ανώνυμος, «Οι προοπτικές εξέλιξης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα», *Hotel and Restaurant Online*, 2002.

Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Ν., «Εισαγωγή στον τουρισμό», *Interbooks*, 1999.

Μαλιόγλου Γ.Α., «Ηγεσία και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», *Plant Management*, vol. 7, 1997-1998.

Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τουρισμό», 1998.

Χυτήρης Λ., «Το management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», *Interbooks*, 1996.

Κατάλογος Ξένης Βιβλιογραφίας / Αρθρογραφίας

Albrecht K., "Service Within", Dow Jones-Irwin, *Homewood*, 1990.

Ananth M., DeMico F.J., Moreo P.J., Howey R.M., "Market place lodging needs of mature travelers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 33, no. 4, 1992.

Baker, Dwayne A., Fesenmaier, Daniel R., "Effective of service climate on manager and employees' rating of visitors' service quality expectations", *Journal of Travel Research*, vol. 36, no. 5, 1997.

Barbee C., Bott V., "Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment", *SAM Advanced Management Journal*, vol. 56, no. 4, 1991.

Barsky J.D., "Customer satisfaction in the hotel industry: meaning and measurement", *Hospitality Research Journal*, vol. 16, no. 1, 1992.

Batten J., "Tough-Minded Leadership", *Amacon*, 1989

Blackburn R., Rosen B., "Total quality and Human resources Management", *Academy of Management Executive*, vol. 7, no. 3, 1993.

Bowen D.E., Lawler E.E., "Total quality-oriented Human Resources management", *Organizational Dynamics*, 1993.

Bowen J.T., "A market-driven approach to business development and service improvement in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Management*, vol.9, no. 7, 1997.

Brotherton, Adler G., "An integrative approach to enhancing customer value and corporate performance in the international hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol.18, no. 5, 1999.

Brown S.A., "Creating a service culture", *Canadian Banker*, vol. 97, no.5, 1990.

Brownell, Judi, "Creating strong listening environments: A key hospitality management task", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 6, no. 5, 1994.

Cadotte E.R., Turgeon N., "Key factors in Guest satisfaction", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, vol. 4, no. 2, 2002.

Carman J.M., "Consumer perceptions of service Quality: a reexamination and extension", *Journal of Retailing*, vol. 66, no. 2, 1990.

Chytiris L., "Quality of Service: new approach", 1998.

Colenes Th., Cotiis A.D., "Video-Assisted selection of hospitality employees", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 27, no. 2, 1986.

Conrad L., "Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7, no. 5, 1995.

Costa, "Trends in hospitality: academic and industry perceptions", *International Journal of Contemporary management*, vol. 9, no. 7, 1997.

Costigan J.I., Schmeilder M.A., "Exploring supportive and defensive communication climates", in Pfeiffer, J.W, The University Associates Instrumentation Kit, *University Associates Inc*, 1998.

Coulson-Thomas C.J., "Managing culture change", *Managing Service Quality*, 1991.

Coyle J., "Aligning human Resources processes with total quality", *Employ Relations Today*, 1991.

Creelman J., "Word of mouth", *Managing Service Quality*, vol. 2, no. 5, 1992.

Cron M.C.G., Barry W.L., "The expectations-performance comparison process" an investigation of expectation types", *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, Indiana University, Bloomington, 1993.

Cronin J., Taylor S.A., "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 5, 2002.

Crosby L.A., "Some factors affecting the comparability of multicountry CSM information", in B. Edvarson and E.E Scheuing, *Proceedings from QUIS 3, University of Karlstad*, 1998.

Department of Employment, "Working Together: Education and Training", *White paper, Cmnd9823, HMSO*, 1986.

Dutka, "AMA Handbook of customer satisfaction: A complete guide to research, planning and implementation", *NTC Business Book*, 1995.

Edvarson, "Service quality in customer relationships", *Service Industries Journal*, vol. 8, no. 4, 1988.

Engel J.F., Blackwell R.D., "Consumer behavior", *Holt, Rinehart and Winston*, 1982.

Ennew T.C., Read G.V., Binks M.R., "Importance performance analysis and the measurement of service Quality", *European Journal Of Marketing*, vol. 27, no. 2, 1993.

Evans J., Lindsay W., "The management and Control Of Quality", *South – Western college Publishing*, 1999.

Faché W., "Methodologies for innovation and improvement of services in tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, no. 2, 2000.

Folgero I.S., "Structural short coming in the service industries", *Working Papers From Rogaland University Center*, no. 174, 1993.

Ford R.C., Bach S.A., "Measuring Hotel Service Quality: Tools for Gaining the Competitive Edge", *FIU Review*, 1997.

Franceschini, Cignetti M., Caldara M, "Comparing tools for service quality evaluation", *International Journal of Quality Science*, MCB University Press, vol. 3, no. 4, 1998.

Gamble P., Jones P., "Quality as a strategic issue", *Strategic Hospitality Management*, Cassell, 1991.

Gerson R.F., "Measuring customer satisfaction: A guide to managing quality service", *Crisp Publications*, 1993.

Gregory, "Zero defects – Japan' s quest for quality", *Quality*, vol. 1, no. 2, 1972.

Gronroos, "Service management and marketing", *Lexiston Books*, 1990.

Gronroos, "Service quality the six Criteria of good perceived service quality", *Review of Business*, vol. 9, no. 3, 1988.

Guion R.M., "Personnel assessment, selection and placement", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, 1991.

Gummensson, "Productivity, quality and relationship marketing in service operations", *International Journal of Contemporary management*, vol. 10, no. 1, 1998.

Hackman J.R., Oldham G.R., "Motivation through the design work: tests of theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, no. 2, 1976.

Harisson R.G., "New personnel practice: life goals planning and interpersonal; skill development", *Personnel Review*, vol. 8, no. 1, 1985.

- Haynes J.P., Fryer G., "Human resources, service quality and performance: a case study", *International Journal of Contemporary management*, vol. 12, no. 4, 2000.
- Heifetz R., "The work of Leadership", *HBS Press*, 1997.
- Heskett L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E., Schlesinger L.A., "Putting the service profit chain to work", *Harvard Business Review*, vol. 5, no. 2, 1994.
- Hill N., "Handbook of customer satisfaction measurement", *Gower Publishing*, 1996.
- Hinton T.D., "The spirit of service", *Kendal / Hunt publishing*, 1991.
- Hofstede G., "Culture Consequences: international differences in the work related values", *N.Y. Sage Publishing International*, 1984.
- Horovitz J., Cudennec-Poon C., "Putting service quality into gear", *Service Industries Journal*, vol. 10, no. 2, 1990.
- Hubbard, "How to pick the personality for the job", *New Scientist*, 1985.
- Hunt H.K., "Customer satisfaction / dissatisfaction: Overview and future research directions, in: H.K. Hunt (Ed.) Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction" Marketing science Institute, *Cambridge. MA*, 1977.
- Jones P., Lockwood A., "The Management of hotel operations", *Cassell*, 1989.
- Juran J., "Quality Control Handbook, 3rd edn" *McGraw – Hill*, 1979.
- Kahnweiler W., "HRD and empowerment", *Training and Development Journal*, vol. 2, no. 5, 2002.
- Kandampully J., Suhartanto D., "Customer Loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, no. 6, 2000.
- Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S., "Attractive quality and must be quality in: J.D. Hromi, The Best on quality, International Academy for Quality", *The Quality Press*, 1996.

Kasavana M.L., "Effective front office operations", *CBI Books, Van Nostrand Reinhold Co*, 1981.

Kasper H., Lemnink J., "Perceived after-sales service quality and market Sementation", *Unpublished proceedings from the XVIIth Annual Conference of the European Marketing Academy*, 1988.

Keenan, "The selection interview: candidates reactions and interviewers judgements", *British Journal of Social and Clinical Psychology*, vol. 17, no. 5, 1975.

Kendrick J.J., "The Ritz-Carlton Hotel Co", *Quality*, vol. 32, no. 5, 1993.

Kirwin P., "Increasing sales and profits through guest satisfaction", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 33, no. 5, 1998.

La Lopa M.J., Marecki R.F., "The critical role of quality in the tourism syste", *Quality Process Magazine*, vol. 2, no. 1, 1999.

Larsen S., Rapp L., "Creating the service – driven cruise line", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 5, no. 3, 1999.

Lawton A.V., "Creating a customer – centered culture", *Quality Forum*, vol. 18, no. 1, 1991.

Lawton R., "A service quality strategy that will work for you", *Journal for Quality and Participation*, vol. 15, no. 1, 1992.

Lennon J., Mercer A., "Service Quality in practice", *IAHMS Conference on Service Quality*, 1993.

Lewis R.C., "The market position; mapping guests perceptions on hotel operations", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 32, no. 2, 1989.

Lyons M., "Empowerment: How hotels get total quality management", *BRW*, vol. 3, no. 2, 1993.

Martin W.B., "Defining what service quality is for you", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 12, no. 1, 1986.

- Mersha T., Adlaska V., "Attributes of service quality: the consumers perspective", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 3, no. 3, 1992.
- Mehta S.C., Vera A., "Segmentation in Singapore", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 31, no. 1, 1990.
- Moeller K.E.K., Rosenquist J.R., Storbacka K., "Segmenting hotel business customers: a benefit clustering approach", *Services Marketing in a Changing Environment*, *American Marketing Association*, 1985.
- Naumann, Giel K., "Customer satisfaction measurement and management: Using the voice of the customer", *Thomson Executive Press*, 1995.
- Normann R., "Service Management", Wiley, *Chichester* 1991.
- Nyer P.U., "Cathartic complaining as a means of reducing consumer dissatisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 12, no. 1, 1999.
- Oliver R.L., "Satisfaction: A behavioral perspective on the customer", *McGraw Hill*, 1996.
- Olsen M., Richard T., Gummesson E., "Service Quality in Hospitality Organizations", *Cassel*, 1996.
- Palmer A., Mc Mahon – Beattie U., Beggs R., "A structural analysis of hotel sector loyalty programmers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, no. 5, 2000.
- Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A., "Understanding Customer expectation of service", *Sloan Management Review*, vol. 39, no. 6, 1991.
- Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A. "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 1, 1985.
- Pizam, Ellis T., "Customer Satisfaction and its measurement in Hospitality enterprises", *International Journal of Contemporary Management*, vol. 11, no. 7, 1999.

Prokesch S., "Competing on customer service: an interview with British Airways' Sir Colin Marshall", *Harvard Business Review*, vol. 5, no. 2, 1995.

Randall L., Senior Martin, "Measuring Quality in Hospitality Services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 4, no. 5, 1992.

Randal L., Tofts A., "NHS support services: present and future developments in training", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 3, no. 1, 2000.

Ross G.F., "Service Quality Ideals Among Hospitality Industry Employees", *Tourism Management*, vol. 15, no. 2, 1994.

Roth W.F., "Quality through people: a hit for HR", *Personnel*, 1989.

Shams H., Hales C., "Once more on goods and services; a way out of the conceptual jungle", *Quarterly Review of Marketing*, vol. 14, no. 3, 1989.

Shostack L.G., "Designing services that deliver", *Harvard Business Review*, vol. 62, no. 5, 1994.

Sternberg L.E., "Empowerment: trust vs. control", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 33, no. 1, 1999.

Stutts, Allan T., "Seeking service leadership", *Restaurant Hospitality*, vol. 83, no. 2, 1999.

Swartz M.H., "What do the words product and service really mean for management?", *Quality Progress*, vol. 48, no. 4, 1992.

Taylor E., "Customer Satisfaction and its measurement in hospitality enterprises", *Hospitality Research Journal*, vol. 12, no. 8, 1995.

Taylor S.T., Bogdan R., "Introduction to qualitative research: a phenomenological approach to the social sciences", *Wiley*, 1975.

Teare R., O' Hern J., "Challenges for service leaders: Setting the agenda for the virtual learning organization", *International Journal of Contemporary Management*, vol. 12, no. 2, 2000.

- Thomas L.F., "The control of Quality", *Thames and Hudson*, 1990.
- Troy K., Shein L., "Creating a service quality culture", *The Service Quality Handbook*, *Amacon*, 1993.
- Tse D.K., Wilton P.C., "Models of consumer satisfaction: An extension", *Journal of Marketing Research*, vol. 25, no. 2, 1988.
- United States General Accounting Office, "US Companies Improve Performance Through Quality Efforts", *Washington D.C.*, 1991.
- Weaver, John J, "Want customer satisfaction? Satisfy your employees first", *HRMagazine*, vol. 39, no. 2, 1994.
- Weiermair K., "Tourists perceptions towards and satisfaction with service quality in the cross-cultural service encounter: implications for hospitality and tourism management", *Managing Service Quality*, vol. 10, no. 10, 2000.
- Witt C.A., Witt S., "Why productivity in the hotel sector is low", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 1, no. 2, 1989.
- Worsfold P., Jameson S., "Human resource management: a response change in the 1990s", in Teare, R. and Boer, A., *Strategic Hospitality, Management*, *Cassell*, 1992.
- Wyckoff D.D., "New tools for achieving service quality", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 32, no. 5, 1984.
- Yeamans W.N., "Building competitiveness through HRD renewal", *Training and Development Journal*, vol. 5, no. 2, 1989.
- Zairi M., "Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems", *The TQM Magazine*, vol. 12, no. 5, 2000.
- Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., "Delivering Quality Service" *Balancing Customer Perceptions and Expectations*, *Free Press*, 1990.

Κατάλογος ηλεκτρονικών διευθύνσεων

<http://www.eot.gr>

<http://www.jbrhellas.gr>

Παράρτημα Β:

Σχήμα 1 Αίτηση Προσλήψεως

Σχήμα 2 Έντυπο συνοπτικής αξιολόγησης υποψηφίου

**Παράρτημα Γ: Ερωτηματολόγια μέτρησης ικανοποίησης
πελατών**

Παράρτημα Δ:

Προγραμματισμός Εκπαίδευσης Έτους ...

Περιγραφή Αρμοδιοτήτων-Καθηκόντων Στελεχών

Αξιολόγηση Αποδοτικότητας Εργαζόμενου

Ενημερωτικό φυλλάδιο MINOS MAPE Hotel

Αίτηση Πρόσληψης

Έντυπο Αξιολόγησης Αίτησης Πρόσληψης Υποψήφιου Υπαλλήλου

Οδηγία Αντιμετώπισης Έκτακτων Περιστατικών

Ερωτηματολόγιο Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών Ξενοδοχείου MINOS MAPE

Έντυπο Καταγραφής Παραπόνων Πελατών

Οδηγία αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών

Σε περίπτωση που κάποιος από το προσωπικό των Bar ή των εστιατορίων του ξενοδοχείου λερώσει κατά λάθος έναν πελάτη θα ακολουθείται η παρακάτω οδηγία αντιμετώπισης του περιστατικού αυτού.

- ◆ Θα πρέπει να ζητήσουμε αμέσως συγνώμη από τον πελάτη και να δοκιμάσουμε να καθαρίσουμε τον λεκέ επί τόπου **εάν αυτό είναι εφικτό και δεν δημιουργήσει μεγαλύτερο πρόβλημα**
- ◆ Αν ο λεκές δεν καθαρίσει, ζητάμε από τον πελάτη να μας δώσει το ρούχο να το στείλουμε για καθάρισμα στο καθαριστήριο χωρίς χρέωση
- ◆ Σε περίπτωση που συμβεί κάποιο περιστατικό όπως περιγράψαμε παραπάνω ή άλλο παρόμοιο λαμβάνει πάντα γνώση ο Προϊστάμενος του Τμήματος

Σε περίπτωση παραπόνων πελατών για ακαταλληλότητα ποτών, φαγητού, ποτηριών ή άλλων οικιακών σκευών:

- ◆ Ο Barman ή ο σερβιτόρος ζητά συγνώμη με ευγένεια
- ◆ Αντικαθιστά δωρεάν το ποτό, φαγητό
- ◆ Αναγράφεται σε Δελτίο Εσωτερικών Καταναλώσεων τον λόγο της μη χρέωσης δεύτερου ποτού, φαγητού

Ενημερώνεται ο Υπεύθυνος του Τμήματος