

## **“ Η Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.”**

Γεώργιος Κ. Γαλανός

### **Περίληψη:**

Ανάλυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως μορφή στρατηγικής – εφαρμογή της σε Ελληνικές Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και αποτελεσματικότητα ως προς τους λόγους εφαρμογής – Δημιουργία προτύπου για πιλοτική εφαρμογή σε Ξενοδοχειακή επιχείρηση (case) – Συμπεράσματα από την εφαρμογή.

Μέσα από αυτή την εργασία θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ISO), να προσδιορίσουμε τη μορφή στρατηγικής είναι, τότε επιλέγεται και τη προσδοκούμε θεωρητικά από αυτή τη στρατηγική.

Στη συνέχεια, θα δώσουμε παραδείγματα από Ελληνικές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει τέτοιες στρατηγικές, δίνοντας πληροφορίες σχετικά με τον λόγο που τις επέλεξαν, με πιο τρόπο τις εφάρμοσαν και αν και κατά πόσο είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Αμέσως μετά, θα προσπαθήσουμε να δημιουργήσουμε ένα πρότυπο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για μια Ξενοδοχειακή επιχείρηση με πραγματικά δεδομένα σε μορφή case.

Τέλος θα εξάγουμε τα τελικά συμπεράσματα μας από την έρευνα.

## Περιεχόμενα

|   |        |
|---|--------|
| Περίληψη  | σελ.1  |
| Εισαγωγή  | σελ.5  |
| <b>Κεφάλαιο 1</b>                                   |        |
| Έννοια της στρατηγικής                              |        |
| Εισαγωγή  | σελ.7  |
| 1.1 Τι είναι στρατηγική                             | σελ.8  |
| 1.2 Ανίχνευση του περιβάλλοντος                     |        |
| - Διαμόρφωση στρατηγικής                            | σελ.12 |
| 1.2.1 Εξωτερικό Περιβάλλον                          | σελ.13 |
| 1.2.2 Εσωτερικό Περιβάλλον                          | σελ.16 |
| 1.2.3 Αποστολή της Επιχείρησης                      | σελ.20 |
| 1.3 Διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής           | σελ.23 |
| 1.4 Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής          | σελ.26 |
| 1.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου                          | σελ.30 |
| <b>Κεφάλαιο 2</b>                                   |        |
| Διοίκηση Ποιότητας σε Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις    |        |
| 2.1 Ορισμός και έννοια υπηρεσιών                    | σελ.32 |
| 2.2 Καθορισμός της ποιότητας υπηρεσιών              | σελ.33 |
| 2.3 Χαρακτηριστικά ή κριτήρια της ποιότητας         | σελ.34 |
| 2.4 Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας υπηρεσιών | σελ.37 |
| 2.5 Η ποιότητα σε οικονομικούς όρους                | σελ.41 |
| 2.5.1 Ποιότητα και κέρδος                           | σελ.41 |
| 2.5.2 Ποιότητα και τιμή                             | σελ.42 |
| 2.5.3 Ποιότητα και μερίδιο αγοράς                   | σελ.43 |
| 2.5.4 Κόστος της χαμηλής ποιότητας                  | σελ.43 |
| 2.6 Στρατηγική βελτίωση της Ποιότητας               | σελ.45 |
| 2.6.1 Στρατηγική Μέσω ελέγχου                       | σελ.45 |
| 2.6.2 Στρατηγική επιβεβαίωσης                       | σελ.46 |
| 2.7 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Μορφή Στρατηγικής | σελ.47 |
| 2.8 Συμπεράσματα                                    | σελ.50 |

### **Κεφάλαιο 3**

Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας στην ελληνική αγορά

|   |         |
|---|---------|
| Εισαγωγή  | σελ.51  |
| 3.1 Εφαρμογή προτύπων διασφάλισης<br>ποιότητας στην Ελληνική Τουριστική Αγορά | σελ.52  |
| 3.2 Λόγοι εφαρμογής<br>στις Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις                | σελ.53  |
| 3.3 Τρόποι Εφαρμογής  | σελ.55  |
| 3.4 Σημαντικά προβλήματα Εφαρμογής  | σελ.56. |
| 3.5 Προοπτικές μετά την εφαρμογή<br>προγραμμάτων Διασφάλισης Ποιότητας        | σελ.57  |
| 3.6 Συμπερασματικά  | σελ.59  |

### **Κεφάλαιο 4**

Πρότυπο εφαρμογής συστήματος διασφάλισης ποιότητας σε ξενοδοχειακή εταιρεία(case)

|  |        |
|--|--------|
| 4.1 Εισαγωγή   | σελ.60 |
| 4.2 Εισαγωγικά στοιχεία  | σελ.60 |
| 4.3 Πρόσφατη Ιστορία   | σελ.61 |
| 4.4 Εγκαταστάσεις  | σελ.61 |
| 4.5 Πελάτες  | σελ.62 |
| 4.6 Η αποστολή της επιχείρησης   | σελ.62 |
| 4.7 Ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης                                 | σελ.63 |
| 4.8 Τρόπος κατανόησης και πρακτικής<br>εφαρμογής αυτής της διαδικασίας | σελ.64 |
| 4.9 Σύστημα Ποιότητας και Διαδικασίες                                  | σελ.71 |
| 4.10 Ικανοποίηση του πελάτη  | σελ.81 |
| 4.11 Συμπεράσματα Κεφαλαίου  | σελ.87 |

### **Κεφάλαιο 5**

Συμπεράσματα

σελ.88

## Εισαγωγή

Η επιχειρησιακή στρατηγική ως τομέας έρευνας αλλά και διοικητικής πρακτικής είναι αναμφισβήτητα ένας από τους πλέον ενδιαφέροντες της διοίκησης επιχειρήσεων. Υπάρχουν πολλές έρευνες πάνω στην στρατηγική και πολλά συγγράμματα που αναλύουν την ιδιαιτερότητά της ύπαρξής της. Ωστόσο, τα περισσότερα από αυτά αναφέρονται σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων αλλά όχι του τουριστικού ο οποίος παρουσιάζει μεγάλη ιδιαιτερότητα όχι μόνο γιατί είναι αρκετά πολύπλοκος, αλλά και γιατί βασίζεται στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Όταν αναφερόμαστε στην ποιότητα, από την πλευρά του πελάτη, εννοούμε την αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης, ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει. Θα πρέπει ο πελάτης να αισθάνεται ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ των χρημάτων που πληρώνει και των υπηρεσιών που λαμβάνει για αυτό το ποσό.

Από την πλευρά του ξενοδόχου ή του επιχειρηματία, ποιότητα σημαίνει η προσπάθειά του να αποδώσει στον πελάτη του ένα προϊόν με υψηλά πρότυπα (standard). Να είναι σε θέση η επιχείρηση να ξεπερνάει την προσδοκία του πελάτη της και να του προσφέρει κάτι παραπάνω από αυτά που περιμένει μέσα πάντα στους οικονομικούς προϋπολογισμούς της.

Στην εργασία αυτή θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια ανάλυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως μορφή στρατηγικής – εφαρμογή της σε

Ελληνικές Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και αποτελεσματικότητα ως προς τους λόγους εφαρμογής – Δημιουργία προτύπου για πιλοτική εφαρμογή σε Ξενοδοχειακή επιχείρηση (case) – Συμπεράσματα από την εφαρμογή.

Μέσα από αυτή την εργασία θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), να προσδιορίσουμε τι μορφή στρατηγικής είναι, πότε επιλέγεται και τι προσδοκούμε θεωρητικά από αυτή τη στρατηγική.

Στη συνέχεια, θα δώσουμε παραδείγματα από Ελληνικές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει παρόμοιες στρατηγικές, δίνοντας πληροφορίες σχετικά με τον λόγο που τις επέλεξαν, με πιο τρόπο τις εφάρμοσαν και αν και κατά πόσο είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Αμέσως μετά, θα προσπαθήσουμε να δημιουργήσουμε ένα πρότυπο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για μια Ξενοδοχειακή επιχείρηση με πραγματικά δεδομένα σε μορφή case.

Τέλος θα εξάγουμε τα τελικά συμπεράσματα μας από την έρευνα.

## **Κεφάλαιο 1**

### **Εισαγωγή**

Αναμφισβήτητα ένας από τους τομείς που δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε σε μέγιστο βαθμό κατά τα τελευταία πενήντα χρόνια είναι αυτός της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Μέσα από αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια γενική εικόνα του όρου "στρατηγική" καθώς και να παρουσιάσουμε τα στάδια τα οποία εξελίσσεται, τις μορφές της και να αναπτύξουμε κάποια θεωρητικά υποδείγματα.

Τα κυριότερα στάδια της στρατηγικής διοίκησης είναι

- I. Ανίχνευση του περιβάλλοντος – Διαμόρφωση στρατηγικής
  
- II. Υλοποίηση της στρατηγικής
  
- III. Αξιολόγηση και έλεγχος της

## 1.1 Τι είναι στρατηγική;

Με τον όρο στρατηγική θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης των αποφάσεων εκείνων που βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Η στρατηγική είναι εκείνη που θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές και αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία διαμορφώνεται η όλη επιχειρηματική δραστηριότητα. Θέτοντας τους στόχους, τα οράματα και τους σκοπούς της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα καταδεικνύει τρόπους για την επίτευξη αυτών.

Μέσα στο γενικό όρο στρατηγική προσδιορίζουμε την κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, με την οποία εξασφαλίζεται διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσα από μια διαδικασία που αποσκοπεί στην ανταπόκριση των αναγκών των αγορών και στην ικανοποίηση των προσδοκιών βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί ένα είδος πυξίδας για κάθε είδους επιχείρησης. Η στρατηγική θα λέγαμε ότι στις επιχειρήσεις λειτουργεί κατά κάποιο παρόμοιο τρόπο όπως και στις πολεμικές επιχειρήσεις, εάν είναι σε γενικές γραμμές σωστή τότε και εάν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις η επιχείρηση δεν θα βγει τελικά ζημιωμένη.



Εξίσου σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής είναι ότι η ύπαρξη και εφαρμογή της εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη και ευκολονόητη στρατηγική που έχει ορίσει τους μεσοπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.

Οφείλουμε εδώ, να τονίσουμε ότι ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά εκατοντάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο σημαντικές. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές και κάποια κριτήρια είναι πολύ δύσκολο να εξεταστούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

Ένας ακόμη ρόλος που υποδηλώνει τη σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της στρατηγικής ,ο οποίος την καθιστά τόσο αναγκαία είναι ότι συμβάλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων και προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Η συλλογική δράση είναι εκείνη που συμβάλει σε πολύ σημαντικό βαθμό στην αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης. Η στρατηγική είναι εκείνη που κατευθύνει σωστά όλα τα κομμάτια μιας επιχείρησης για να έχουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Επιπροσθέτως, μπορεί να υποστηρίξει κάποιος ότι η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό και είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητά του. Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίζουν μια άποψη για αυτή. Μια ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να απαντάει στο βασικό ερώτημα "τι είδους επιχείρηση είμαστε" και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Σε αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντικό να τονίσουμε ότι η στρατηγική λειτουργεί σαν μια κατευθυντήρια αρχή που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή, η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού.

Ταυτόχρονα, είναι πολύ σημαντικό να τονίσουμε ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του. Μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος όταν παίρνει μερικά πράγματα ως δεδομένα. Με αυτό τον τρόπο δεν αναλώνεται το προσωπικό μιας επιχείρησης σε άσκοπες επιλογές που δεν εξυπηρετούν τους στόχους της στην αγορά.

Ακόμα πιο αναγκαία είναι η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Σε τέτοιες περιόδους όπου όλα αλλάζουν ταχύτατα, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δεν διαθέτει στρατηγική είτε δεν θα μπορούν να κάνουν τίποτα για να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές, είτε το καθένα θα αναλωθεί σε προσωπικές κινήσεις και επιλογές που μπορούν πολύ εύκολα, σε επίπεδο συνόλου, να έρθουν σε αντιπαράθεση θέτοντας με αυτό τον τρόπο σε κίνδυνο την ακεραιότητα του οργανισμού.

Εξίσου σημαντικό να τονίσουμε είναι ότι η στρατηγική προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα συνεχές μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα της επαρκούς κατανόησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις μοναδικές της ικανότητες τις λοιπές δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και στις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι τελικά αυτή που μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία συνθέτουν αυτό που θα μπορούσαμε να ονομάσουμε επιχειρησιακή στρατηγική. Θα λέγαμε λοιπόν, ότι είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός – μια επιχείρηση μεταξύ των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

## **1.2 Ανίχνευση του περιβάλλοντος – Διαμόρφωση στρατηγικής**

Η διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής περιλαμβάνει τα εξής: την ανίχνευση του περιβάλλοντος, η οποία αφορά την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την ανεύρεση των ευκαιριών και απειλών καθώς και την κατανόηση των δυνάμεων και αδυναμιών της, όπως επίσης και τον συνδυασμό αυτών με τους στόχους και σκοπούς της επιχείρησης που παρατηρούνται στον κλάδο και στην αγορά. Μέσα από την ανάλυση των στοιχείων αυτών δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για τη διαμόρφωση της πλέον κατάλληλης για την επιχείρηση στρατηγική.

Στην σημερινή εποχή περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη φορά οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιγιστικές αλλαγές στο εξωτερικό τους περιβάλλον.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του Διαδικτύου, οι ανακατατάξεις στις διεθνείς αγορές με τον εντεινόμενο ανταγωνισμό και την είσοδο πολλών επιχειρήσεων σε όλους τους κλάδους, η απελευθέρωση κεφαλαίων και η καθιέρωση του ευρώ στην αγορά της ευροζώνης καθώς και οι ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού έχουν δημιουργήσει νέα δεδομένα στις αγορές όλως των επιχειρήσεων.

### **1.2.1 Εξωτερικό Περιβάλλον**

Με τον όρο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περικλείουμε το χώρο όπου η διοίκησή της θα πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δυο επιμέρους συνιστώσες: ευρύτερο μακροπεριβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στη ίδια χώρα και μικρο-περιβάλλον δηλαδή το άμεσα κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι ευκαιρίες και απειλές αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης γεγονός που κάνει πολύ δύσκολη την ανίχνευση τους. Ταυτόχρονα στον αιώνα της πληροφορίας που ζούμε η διαδικασία για προσδιορισμό αυτών των στοιχείων είναι πολύ επίπονη και συνεχής.

Στην προσπάθειά τους να αναλύσουν το μακρο-περιβάλλον τα στελέχη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα καθώς ενέχει πολλές διαφορετικές και περίπλοκες επιδράσεις και επιρροές, οι οποίες δεν είναι πάντοτε εύκολο να αναλυθούν και ακόμα περισσότερο να προβλεφθούν.

Τα στελέχη προκειμένου να λάβουν ορθές στρατηγικές αποφάσεις θα πρέπει να καταλάβουν αυτή τη διαφορετικότητα και πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος και να περιορίσουν την αβεβαιότητα που πολλές φορές αντιμετωπίζουν.

Για ανάλυση του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης μια πολλή χρήσιμη μέθοδος είναι η ανάλυση PEST περιλαμβάνει τις εξής διαστάσεις α) η πολιτική / νομική β) η οικονομική γ) η κοινωνικοπολιτιστική και η δ) τεχνολογική, σε αυτές ακόμα θα μπορούσαμε να προσθέσουμε τη δημογραφική διάσταση. Η ανάλυση PEST επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν το ευρύτερο μακροπεριβάλλον και μπορεί να βοηθήσει στη διερεύνηση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατό να έχουν οι περιβαλλοντολογικές επιδράσεις στην επιχείρηση ιστορικά είτε σε όρους μελλοντικής τους εξέλιξης. Μέσα από την επεξεργασία αυτών των στοιχείων η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της.

Ταυτόχρονα, στην ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος εξίσου χρήσιμο είναι το μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο είναι οι εξής:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
5. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου, αλλά και τις στρατηγικές που μπορούν να ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter, η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα αρκετά ικανοποιητικό αριθμό στοιχείων για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση.

Επίσης είναι δυνατό να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου, τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι για παράδειγμα μια νέα τεχνολογική καινοτομία ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της δίνονται να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου.

Ωστόσο η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter δεν είναι και ο μοναδικός τρόπος για να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές αφού πρέπει να συνδυαστεί με την ανάλυση του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος για να είναι πιο ολοκληρωμένη και με καλύτερα αποτελέσματα.

### **1.2.2. Εσωτερικό Περιβάλλον**

Ο όρος εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στις εσωτερικές δραστηριότητες της επιχείρησης στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και επικοινωνούν τα τμήματα μεταξύ τους, καθώς και στις αδυναμίες και πλεονεκτήματα που προέρχονται από την εσωτερική της λειτουργία. Πιο συγκεκριμένα, το management, το marketing η χρηματοοικονομική και τη λογιστική καθώς και οι υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται, προσφέρουν είτε κάποιο πλεονέκτημα στην επιχείρηση είτε με την κακή τους λειτουργία θέτουν σε κίνδυνο την ομαλή πορεία της.

Η διαδικασία ανίχνευσης και εκτίμησης των οργανωτικών και εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών στους κύριους τομείς της εταιρείας είναι η βάση πάνω στην οποία θα στηριχτεί οποιαδήποτε στρατηγική. Η ανάλυση αυτών είναι στενά συνδεδεμένη με τους ανταγωνιστές, αφού για να μπορέσουν να αναδειχθούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες θα πρέπει αρχικά να είναι γνωστά εκείνα των ανταγωνιστών για να μπορέσει να υπάρξει το σημείο σύγκρισης.



Ο κάθε ένας από τους σημαντικότερους τομείς της επιχείρησης μπορεί να αποφέρει εκείνες της πληροφορίες για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

Ένα σημαντικό κομμάτι στην ανάλυση και αναγνώριση αυτών αποτελεί η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της. Βάση αυτής σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (όπως οι πόροι και οι ικανότητες) συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι πόροι της κάθε επιχείρησης θα μπορούσαν να καταταχθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

*Υλικοί πόροι*, μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις. Η αξιολόγηση όμως των υλικών πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να εκτείνεται πέρα από μια απλή απογραφή του αριθμού των μηχανών ή της δυναμικότητας παραγωγής και να θέτει ερωτήματα ,όπως πόσο παλιοί είναι την κατάστασή τους τη δυνατότητά τους τη θέση τους.

*Ανθρώπινοι πόροι*, η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων σε ένα οργανισμό είναι σαφώς σημαντική, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπεται και άλλες πτυχές όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων.

*Συστήματα*, μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα.

*Άυλοι πόροι* πρόκειται για μια κατηγορία πόρων που αν και πολλές φορές δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ωστόσο περιλαμβάνει πολύ σημαντικά στοιχεία για την πορεία της επιχείρησης. Μέσα σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται πόροι όπως η "φήμη" η "αξιοπιστία" και όλα αυτά που κερδίζει μια σωστά οργανωμένη επιχείρηση με επαγγελματική συνείδηση απέναντι στους πελάτες και στους συνεργάτες της.

Ωστόσο, οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από τον σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να χωριστούν σε δυο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις μοναδικές ικανότητες.

Οι οριακές ικανότητες, είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν, οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Μέσα από αυτές η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει σημαντικό πλεονέκτημα στην αγορά που υπάγεται και δραστηριοποιείται.

Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων μπορούμε να καταδείξουμε κυρίως τα εξής, α) οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης, β) αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Εντοπισμός και ταξινόμηση των πόρων
2. Εντοπισμός των ικανοτήτων μιας επιχείρησης
3. Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων
4. Σχεδιασμός και επιλογή της στρατηγικής

### 1.2.3 Αποστολή της επιχείρησης

Η δήλωση της αποστολής (mission statement) της επιχείρησης χρειάζεται τόσο για να διαχωρίζεται η επιχείρηση από τις υπόλοιπες του κλάδου, όσο και για να εστιάζονται οι επιδιώξεις της επιχείρησης. Η αποστολή εστιάζει, κατευθύνει, υποκινεί, ενώνει και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πετύχει καλύτερη επίδοση. Είναι θα λέγαμε καθήκον των στρατηγικών στελεχών μιας επιχείρησης να προβάλλουν μια ξεκάθαρη αποστολή.

Η δήλωση της αποστολής διασαφηνίζει τον σκοπό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων της εταιρείας σε όρους της αγοράς. Μια ξεκάθαρη δήλωση της αποστολής περιγράφει τις αρχές και τις προτεραιότητες του οργανισμού. Η δημιουργία της εταιρικής αποστολής αποτελεί μια πολύ δύσκολη διαδικασία και ένα από τα βασικότερα κομμάτια για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό παραθέτουμε δυο δηλώσεις αποστολής από δυο μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων για να καταδείξουμε και την σπουδαιότητα αλλά και τον τρόπο που είναι εκφρασμένες:

### Athenaeum Inter – Continental

“Επικέντρωση σε θέματα ποιότητας όπως την βλέπουν και την αξιολογούν οι πελάτες μας και παροχή αγαθών και υπηρεσιών σε σταθερή βάση και υψηλό επίπεδο.

Η σταθερή παροχή υπηρεσιών θα βελτιώσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του ξενοδοχείου με αποτέλεσμα τη βελτίωση του μεριδίου αγοράς σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.”

Βλέπουμε λοιπόν ότι από την ίδια τη δήλωση της αποστολής της επιχείρησης διαφαίνονται τόσο η πρακτική όσο και η θεωρητική ζητούμενη πορεία της επιχείρησης.

### Marriott

Η αποστολή της εταιρείας είναι να δημιουργήσει ένα ισχυρό οργανισμό κτίζοντας και μεγαλώνοντας τον κύκλο εργασιών. Η εταιρεία είναι αφοσιωμένη να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες, της ευκαιρίες ανάπτυξης στους συνεργάτες της και σημαντικά κέρδη στους μετόχους της.

- Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό
- Βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων
- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα
-

- Λειτουργεί ως το σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τον επιχειρησιακό σκοπό και ξεχωρίζει επίσης όσους δεν μπορούν να ταυτιστούν.
- Διευκολύνει την πιο εύκολη κατανόηση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινή βάση
- Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν.

Ταυτόχρονα μια εταιρική αποστολή μπορεί να λειτουργήσει ως κριτήριο αξιολόγησης των στελεχών, και ταυτόχρονα, να βοηθήσει στην επιτυχημένη στελέχωση της εταιρείας, κάνοντας πιο εύκολη τη διάκριση μεταξύ υπαλλήλων που κατανοούν ή όχι τις οργανωτικές αλλαγές και εκείνων που αδυνατούν να εντοπίσουν τα δεδομένα όπως αυτά διαμορφώνονται με τις συνεχείς αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι κάθε οργανισμός μπορεί να αντανakλά τη μοναδικότητά του μέσα από μια εταιρική αποστολή. Η σωστή υλοποίηση της καθώς και η τεκμηριωμένη επιλογή της μπορεί να επιφέρει πολύ σημαντικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

### **1.3 Διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής**

Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης δεν σταματά με τις αποφάσεις για το πια στρατηγική θα ακολουθήσει η επιχείρηση, αλλά περιλαμβάνει και την πρακτική υλοποίηση των σχεδίων και των αποφάσεων. Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε ότι η επιλογή μιας ενδεχόμενης σωστής στρατηγικής είναι ανούσια εάν δεν συμπορευτεί με τη σωστή υλοποίησή της.

Η υλοποίηση της στρατηγικής στην ουσία είναι μια διαδικασία εξαιρετικά πολύπλοκη και πολλές φορές χρονοβόρα. Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι η υλοποίηση κάποιας στρατηγικής δεν είναι μια διαδικασία που τελειώνει άμεσα, αντίθετα απαιτεί έλεγχο και επίπονες διαδικασίες λήψης σημαντικών αποφάσεων καθημερινά.

Η υλοποίηση της στρατηγικής τις περισσότερες φορές ασκείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη με την άμεση εποπτεία των ανωτέρων στελεχών. Στοχεύει στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων του σταδίου της διαμόρφωσης και αποτελεί μέρος του διοικητικού προγραμματισμού. Ωστόσο η άμεση εμπλοκή πολλών ατόμων κάνει αυτό το στάδιο της στρατηγικής διοίκησης πολύ δύσκολο και απαιτεί άτομα με ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες και ιδιαίτερα κίνητρα.

Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει ένα πλήθος ενεργειών που διαφοροποιούνται από κλάδο σε κλάδο και από περίπτωση σε περίπτωση. Για την καλύτερη εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων καθοριστικής σημασίας είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών που απαιτούνται για την επιτυχία ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.

Ουσιαστικά το πρόγραμμα ως λειτουργία θέτει τα όρια, δίνει κατευθύνσεις, δημιουργεί κανόνες και προσφέρει συγκεκριμένα πλάνα στους υπαλλήλους της επιχείρησης.

Ένα τέτοιο είδος προγράμματος είναι ο προϋπολογισμός, η οικονομική ανάλυση των διαδικασιών της επιχείρησης. Αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στη γενική στρατηγική της επιχείρησης και τις χρηματοοικονομικές της υπηρεσίες, καθορίζει δε το ποιες στρατηγικές – προγράμματα θα υλοποιηθούν.

Στην πράξη ο προϋπολογισμός προσφέρει μια λεπτομερή ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών ενός προγράμματος και είναι ιδιαίτερα χρήσιμος ως εργαλείο τόσο στον στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην αποτίμηση και έλεγχο της επιτυχίας των στρατηγικών επιλογών.



Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο στην καλύτερη υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατανομής πόρων και η διευθέτηση των συγκρούσεων. Η αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων στα διάφορα τμήματα μιας εταιρείας με βάση τις προτεραιότητες που προκύπτουν από τους στόχους του οργανισμού.

Ωστόσο πρέπει να διευκρινιστεί ότι η σωστή κατανομή πόρων από μόνη της δεν αρκεί για να είναι επιτυχημένο ολόκληρο το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής. Τούτο διότι θα πρέπει να κατανοήσουμε ότι το σημαντικότερο στοιχείο και σε αυτήν τη διαδικασία είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, όπου μόνο με την αφοσίωση και το προσωπικό "θέλω" μπορεί να δώσει την απαραίτητη πνοή στους διαθέσιμους πόρους.

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι για την καλύτερη υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία επίλυσης ζημιογόνων συγκρούσεων που ενδεχομένως θα δημιουργηθούν μέσα στην επιχείρηση. Οι εταιρείες ως ζωντανοί οργανισμοί είναι αναπόφευκτο να μην έχουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών και αντιδικίες πάνω σε πάρα πολλά θέματα.

Οι τρόποι διευθέτησης συγκρούσεων είτε με την αποφυγή είτε με τη διάλυση είτε τέλος με την αντιπαράθεση βοηθάει πάντα την επιχείρηση να βρίσκεται σε εγρήγορση, αλλά και τα ίδια τα στελέχη να μπορούν γρήγορα και με μεθοδικό τρόπο να επιλύουν τις οποιασδήποτε διαφορές διοικώντας εκ του ασφαλούς την επιχείρηση.

Σε αυτό τι σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ένα πάρα πολύ σημαντικό στοιχείο για την υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διευθέτηση των θεμάτων δομής του οργανισμού.

Κάθε οργανισμός οφείλει να αποκτήσει τη δομή και την οργάνωση που ευθυγραμμίζει τις δραστηριότητες του με τους προδιαγεγραμμένους στόχους του. Οποιαδήποτε διαφοροποίηση της στρατηγικής οφείλει να συμβαδίζει με τη δομή του οργανισμού και ενδεχόμενος να απαιτεί δομικές αλλαγές.

#### **1.4 Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής**

Σε αυτό το τελευταίο στάδιο η επιχείρηση κάνει την αποτίμηση της υλοποίησης της στρατηγικής της για ένα χρονικό διάστημα και κρίνει εάν τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα με τους προαποφασισμένους στόχους της.

Πολύ σημαντικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση έχει η συλλογή των στοιχείων εκείνων που δείχνουν την πραγματική επίδοση της εταιρείας και του οργανισμού. Η επιχείρηση οφείλει να έχει ένα πολύ αποτελεσματικό σύστημα συλλογής των πραγματικών στοιχείων προκειμένου να έχει πάντα στη διάθεση της αξιόπιστα στοιχεία σχετικά με τις δυνατότητες της, αλλά και την διαδρομή επίτευξης των στόχων της.

Οι στόχοι μπορούν να καθοριστούν ως συγκεκριμένα αποτελέσματα που ο οργανισμός προσπαθεί και θέλει να επιτύχει επιζητώντας την εκπλήρωση της αποστολής του. Οι στόχοι καθορίζονται από τα εξής:

- Την έκταση του χρόνου και της χρονικής περιόδου που ζητάμε να επιτευχθούν τα αποτελέσματα της επιχείρησης.
- Το μέγεθος των στόχων αφού αυτοί θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να ανταποκρίνονται στις δυνατότητες της εκάστοτε επιχείρησης για να μην δημιουργούν ψευδαισθήσεις στους εργαζόμενους της εταιρείας.

Αρχικά λοιπόν έχουμε τους μακροχρόνιους στόχους που έχουν χρονική περίοδο συνήθως από πέντε έως δέκα χρόνια. Οι μακροχρόνιοι στόχοι είναι σημαντικοί για την επιτυχία μίας εταιρείας, δίνουν τις κατευθύνσεις και συντελούν στη δημιουργία συναδελφικότητας, αναδεικνύουν τις προτεραιότητες και τοποθετούν τις βάσεις για σχεδιασμό και οργάνωση.

Οι στόχοι οφείλουν να είναι μετρήσιμοι και λογικοί. Ο στόχος πρέπει να είναι έτσι διατυπωμένος ώστε η στρατηγική να οδηγεί στην επίτευξη του. Οι μακροχρόνιοι στόχοι είναι πιο γενικοί και πιο δύσκολα επιτεύξιμοι, αλλά είναι αυτοί που καθορίζουν τη γενική πορεία του οργανισμού για την πλήρη αξιοποίηση της στρατηγικής και των δυνατοτήτων του. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι οδηγούν άμεσα προς αυτή την κατεύθυνση.

Στο επόμενο στάδιο έχουμε τους μεσοπρόθεσμους στόχους, οι οποίοι αποτελούν τα κομματάκια του παζλ που οδηγούν στην επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων. Οι στόχοι πρέπει να τοποθετούνται σε όλους τους τομείς της επιχείρησης και ιδιαίτερα στους πιο λειτουργικούς. Οι μεσοπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να είναι εκφρασμένοι σε όρους διοίκησης, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικών και λογιστικών αποτελεσμάτων έτσι ώστε να είναι αντικειμενικοί, άμεσα μετρήσιμοι και γρήγορα κατανοητοί από όλους.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής παρουσιάζει διαχρονικά όλο και μεγαλύτερη δυσκολία. Η αύξηση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού, ο αυξανόμενος αριθμός μεταβλητών και παραμέτρων και γενικότερα οι γρήγοροι ρυθμοί απαξίωσης ακόμα και των καλύτερων προγραμμάτων δημιουργούν νέα δεδομένα στο στάδιο της αξιολόγησης της στρατηγικής με ποικίλα και σύγχρονα προβλήματα.

Βασικό στοιχείο στην καλύτερη αξιολόγηση αποτελούν οι εργαζόμενοι και τούτου διότι τα στελέχη στην παρακολούθηση της επιτελούμενης περιόδου και προόδου σταδιακής επίτευξης στόχων έχουν την πλήρη ευθύνη για την τήρηση του χρονοδιαγράμματος. Είναι λοιπόν εύκολα κατανοητό ότι και σε αυτή την περίπτωση πρωτεύοντα ρόλο έχει ο άνθρωπος.

## **Συμπεράσματα.**

Η στρατηγική αποτελεί την κύρια δραστηριότητα στην οποία καταγράφεται το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία μέσα από μια διαδικασία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια στον κλάδο.

Με τον όρο στρατηγική θα λέγαμε ότι είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερόμενων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά λοιπόν μιας στρατηγικής είναι:

- Η προσαρμογή σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον
- Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
- Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
- Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τρία στάδια, την ανίχνευση του περιβάλλοντος εσωτερικού και εξωτερικού, την υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση της. Μέσα από αυτή την διαδικασία η κάθε επιχείρηση μπορεί να προβλέψει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες και προκλήσεις της εποχής μας.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική**

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος "Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική – Πανεπιστημιακές Παραδόσεις" Πειραιάς 2001

Βασίλης Μ. Παπαδάκης "Στρατηγική των Επιχειρήσεων - Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", εκ. Μπένου Αθήνα 1999

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

I. Ansoff, Corporate Strategy, London Penguin 1985

Fred R. David "Strategic Management" sixth edition, Prentice Hall New Jersey 1997

David Hussey "Strategic Management – from theory to implementation" fourth edition Kent ,Irwin 1998



## Κεφάλαιο 2

### Διοίκηση Ποιότητας σε Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

#### 2.1 Ορισμός και έννοια υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες είναι μια σειρά ενεργειών που γίνονται για την ικανοποίηση του πελάτη - τουρίστα και χρησιμοποιούνται από τον πελάτη - τουρίστα ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα με την παραγωγή και προσφορά τους.

Οι ενέργειες αυτές είναι στο μεγαλύτερο μέρος τους διαπροσωπικές ή κοινωνικές πράξεις. Δηλαδή, υπάρχει άμεση και καθοριστική προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του παρέχοντος την υπηρεσία και εκείνου ο οποίος τη λαμβάνει (π.χ. σερβίρισμα φαγητού, μεταφορά αποσκευών, παροχή πληροφοριών κ.ά.).

Σε ένα μικρότερο ποσοστό οι υπηρεσίες παρέχονται μέσω αυτόματων μηχανών (π.χ. αυτόματο σύστημα αφύπνισης) ή σε άλλες περιπτώσεις ο πελάτης λαμβάνει τις υπηρεσίες μόνος του κάνοντας χρήση των εγκαταστάσεων, όπως για παράδειγμα της πισίνας ή της αίθουσας συνεδριάσεων.

Οι προσφερόμενες από τα ξενοδοχεία υπηρεσίες αποτελούνται από ένα μείγμα τριών στοιχείων:

- Τα φυσικά στοιχεία ή τα υλικά αγαθά διευκόλυνσης, δηλαδή τα μέσα για την παραγωγή της υπηρεσίας - όπως για παράδειγμα: οι κοινόχρηστοι χώροι, τα δωμάτια, τα φαγητά, τα ποτά, τα κλινοσκεπάσματα, ο ηλεκτρικός εξοπλισμός ή η παραλία.
- Τις άμεσες ή φανερές εξυπηρετήσεις, δηλαδή τις διευκολύνσεις κατά την παροχή υπηρεσίας - όπως για παράδειγμα: η εξυπηρέτηση στο εστιατόριο ή στην ρεσεψιόν, το κλείσιμο της αίθουσας δεξιώσεων ή συνεδριάσεων, σε συνάρτηση με την ταχύτητα εξυπηρέτησης και γενικότερα τη συμπεριφορά του προσωπικού.
- Τις έμμεσες υπηρεσίες ή ψυχολογικά οφέλη - όπως είναι η άνεση και το κύρος.

## **2.2 Καθορισμός της ποιότητας υπηρεσιών**

Η αντίληψη του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προϋποθέτει την απόκτηση ενός συνολικού βιώματος (εμπειρίας) των τριών προαναφερθέντων στοιχείων.

Η εμπειρία αυτή δημιουργείται από τη συστηματική και συνεπή παραγωγή και παροχή υλικών αγαθών και υπηρεσιών, σύμφωνα με τα αναμενόμενα από τον πελάτη ΠΡΟΤΥΠΑ, σε συνάρτηση με την τιμή την οποία πληρώνει γι' αυτήν την υπηρεσία (value for money).

Όταν αναφερόμαστε στην ποιότητα, από την πλευρά του πελάτη, εννοούμε την αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης, ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει. Από την πλευρά του ξενοδόχου ή του επιχειρηματία, ποιότητα σημαίνει η προσπάθειά του να αποδώσει στον πελάτη του ένα προϊόν με υψηλά standard. Γι' αυτό το λόγο ο ξενοδόχος χρειάζεται να είναι ενήμερος για τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη και τις τάσεις της αγοράς (trends).

### **2.3 Χαρακτηριστικά ή κριτήρια της ποιότητας**

Ο πελάτης - τουρίστας όταν αγοράζει υπηρεσίες από τις τουριστικές επιχειρήσεις αγοράζει τόσο άυλα αγαθά - αυτές καθ' αυτές υπηρεσίες - όσο και εμπράγματα αγαθά για κατανάλωση ή χρήση. Για αυτές τις υπηρεσίες καταβάλλει μια οικονομική αξία, αλλά και αποδίδει σ' αυτές μια αξία (υποκειμενική) ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του, αλλά και των προσδοκιών του.

Τόσο η οικονομική αξία όσο και η υποκειμενική αποδίδονται από τον πελάτη στη βάση κάποιων χαρακτηριστικών που πρέπει να έχουν οι υπηρεσίες για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (π.χ. ύπνου, ξεκούρασης, σίτισης κλπ).

Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν τα κριτήρια ποιότητας, με τα οποία ο πελάτης - τουρίστας αξιολογεί τις υπηρεσίες που λαμβάνει. Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής έντεκα:

- **Υλικά ή εμπράγματα στοιχεία**, πρόκειται για φυσικά στοιχεία του περιβάλλοντος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, εργαζόμενοι κ.ά.).
- **Συνέπεια - αξιοπιστία**, η ικανότητα της επιχείρησης να εκπληρώνει ότι έχει υποσχεθεί στον πελάτη - τουρίστα με τον - κατάλληλο τρόπο.
- **Άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση)**, η προθυμία για άμεση βοήθεια και παροχή υπηρεσιών.
- **Γνώσεις και ικανότητες**, ο επαγγελματισμός αυτών που παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες.
- **Ευγένεια**, χαρακτηριστικό που σχετίζεται με τους τρόπους, την καλοσύνη, τη λεπτότητα και το ενδιαφέρον που δείχνει το προσωπικό της ξενοδοχειακής μονάδας.

- **Σιγουριά και ασφάλεια**, έχει να κάνει με το πόσο ο πελάτης νιώθει ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποιο ατύχημα ή απώλεια.
- **Εμπιστοσύνη**, ο πελάτης να μπορεί να εμπιστευτεί τον υπάλληλο ή την επιχείρηση γενικά.
- **Πρόσβαση και προσαρμοστικότητα**, αναφέρεται στην ευκολία με την οποία μπορεί ο πελάτης να έρθει σε επαφή με τον υπάλληλο ή την επιχείρηση και να λάβει την υπηρεσία.
- **Επικοινωνία**, η όσο το δυνατόν γρήγορη ενημέρωση και η παροχή εξηγήσεων με τρόπο κατανοητό από τον πελάτη.
- **Ενσυναίσθηση**, η ικανότητα του προσωπικού να "έρχεται" στη θέση του πελάτη, να καταλαβαίνει και να αναγνωρίζει τις ανάγκες του.
- **Αποκατάσταση και διόρθωση**, η δυνατότητα και διάθεση του υπαλλήλου ή της επιχείρησης να διορθώσει κάποια λάθη, με σκοπό την ευχαρίστηση του πελάτη.

Τα παραπάνω κριτήρια ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- (α) Κριτήρια που αφορούν την παραγωγή της υπηρεσίας (τεχνική ποιότητα).
- (β) Κριτήρια που αφορούν την παροχή της υπηρεσίας (λειτουργική ποιότητα ή ποιότητα παροχής).

Το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών - κριτηρίων και η έκταση στην οποία υπάρχουν, δημιουργούν στον πελάτη μια εμπειρία και εικόνα την οποία συγκρίνει με τις προσδοκίες που του είχαν δημιουργηθεί από τις ανάγκες του, τη διαφήμιση, τις φήμες και τα σχόλια. Ο βαθμός στον οποίο θα πραγματοποιηθούν οι προσδοκίες του και κατ' επέκταση οι ανάγκες του πελάτη θα καθορίσει και το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, έτσι όπως αυτός το αντιλαμβάνεται.

## **2.4 Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας υπηρεσιών**

Η κακή ποιότητα υπηρεσιών προκαλεί προβλήματα και πηγάζει από αιτίες όπως οι εξής:

- **Η έλλειψη προτύπων σχετικά με το τι έργο πρέπει να γίνει, πότε και με ποιο τρόπο.** Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο κάθε εργαζόμενος να δημιουργεί δικά του πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης.

- **Οι ελλείψεις στον τομέα της οργάνωσης και στον καταμερισμό των εργασιών.** Ως συνέπεια έχουμε τον ασαφή προσδιορισμό των δραστηριοτήτων των τμημάτων, την καλλιέργεια πνεύματος ανευθυνότητας σε μια μερίδα εργαζομένων και τη δυσκολία καταλογισμού ευθυνών.
- **Η μη αντικειμενική τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.** Σε αρκετές περιπτώσεις το τίμημα που καλείται να καταβάλλει ο πελάτης δεν αποτελεί συνάρτηση του κόστους υπηρεσίας και του ποσοστού κέρδους της επιχείρησης αλλά διαμορφώνεται με βάση την τιμή που ισχύει στην αγορά, επηρεάζεται δηλαδή είτε από τον ανταγωνισμό είτε από το ποσό το οποίο καθορίζει ο Ε.Ο.Τ. σύμφωνα με την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο.
- **Η έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων.** Η έλλειψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία προβλημάτων τόσο στον έλεγχο της ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, όσο και στην αξιοκρατική ανταμοιβή της απόδοσής τους.
- **Η μη αναγνώριση της καλής απόδοσης του προσωπικού.** Ο εργαζόμενος δεν θα πρέπει να υφίσταται μόνο κριτική για το σφάλματά

του, αλλά θα πρέπει να δέχεται και επιβράβευση για την απόδοσή του όταν αυτή είναι καλή. Όταν η καλή απόδοση του εργαζόμενου λαμβάνεται ως δεδομένη και δεν αναγνωρίζεται έμπρακτα, τότε αυτός απογοητεύεται και σταδιακά αδιαφορεί για την εργασία του.

- **Η ανταμοιβή της πλειονότητας των εργαζομένων, με βάση τη χρονική τους παραμονή στο χώρο της εργασίας τους και την ειδικότητά τους και όχι με βάση την πραγματική τους απόδοση.** Η πρακτική αυτή, η οποία θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι και απόρροια της έλλειψης συστηματικής αξιολόγησης των εργαζομένων, λειτουργεί αρνητικά σε ότι αφορά την αύξηση και βελτίωση της ποιοτικής τους απόδοσης.
- **Οι αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.** Είναι σημαντικό, τα ανώτερα στελέχη να διαθέτουν τόσο τις απαιτούμενες γνώσεις όσο και τις ανάλογες εμπειρίες, ώστε να είναι σε θέση να ηγηθούν, να καθοδηγήσουν αλλά και να εκπαιδεύσουν τους υφιστάμενούς τους. Στην περίπτωση που αυτό δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί, το αποτέλεσμα είναι η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ τους, οι κακές διαπροσωπικές τους σχέσεις και η ανεπαρκής εκπαίδευση των υφιστάμενων.
- **Η έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων.** Αποτελώντας συνέπεια και των προαναφερθέντων αναποτελεσματικών διοικητικών πρακτικών, η έλλειψη αυτή οδηγεί στη δημιουργία ενός προσωπικού, το οποίο στερείται των απαιτούμενων



- τεχνικών δεξιοτήτων και ιδιαίτερα των δεξιοτήτων συμπεριφοράς που θα έπρεπε να είναι αντίστοιχες του τμήματος και της κατηγορίας του ξενοδοχείου στο οποίο αυτό εργάζεται.
- **Η έλλειψη εφαρμογής τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.** Το αποτέλεσμα είναι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων να μη γνωρίζουν αν η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ικανοποιεί τον πελάτη και αν ανταποκρίνεται στα πρότυπα της κατηγορίας του ξενοδοχείου.
- **Η έλλειψη εφαρμογών διαπίστωσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών και του βαθμού ικανοποίησής τους από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται.** Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παρέχονται στους πελάτες υπηρεσίες οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και επιπλέον να μην υπάρχει σωστή πληροφόρηση σχετικά με το τι ικανοποιεί και τι δυσαρεστεί τον πελάτη στο ξενοδοχείο.

## 2.5 Η ποιότητα σε οικονομικούς όρους

Οι οικονομικές θεωρήσεις, παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην ποιότητα. Αυτό συμβαίνει, διότι η ποιότητα ασκεί μεγάλη επίδραση στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Η κακή ποιότητα δεν επιδρά μόνο στο άμεσο κόστος, αλλά και στο έμμεσο έχοντας ως αποτέλεσμα την απώλεια πελατών.

### 2.5.1 Ποιότητα και κέρδος

Η κερδοφορία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ποιότητα. Για να κατανοήσουμε αυτό, ας εξετάσουμε τη θεμελίωση οικονομική σχέση που προσδιορίζει το κέρδος:

$$\text{ΚΕΡΔΟΣ} = \text{ΕΣΟΔΑ} - \text{ΚΟΣΤΟΣ}$$

$$\& \quad \text{ΕΣΟΔΑ} = \text{ΤΙΜΗ} \times \text{ΠΟΣΟΤΗΤΑ}$$

Για να αυξήσουμε το κέρδος, θα πρέπει είτε να αυξήσουμε τα έσοδα, είτε να μειώσουμε το κόστος. Για να αυξήσουμε τα έσοδα, θα πρέπει να αυξήσουμε την τιμή (με σταθερή την ποσότητα πώλησης) ή να αυξήσουμε την πωλούμενη ποσότητα με σταθερή την τιμή. Η ποιότητα έχει άμεση επίδραση στους τρεις αυτούς όρους: τιμή, μερίδιο αγοράς, κόστος.

## 2.5.2 Ποιότητα και τιμή

Η σχέση μεταξύ της ποιότητας και της τιμής, επιδέχεται διάφορες θεωρήσεις. Μια θεωρία υποστηρίζει ότι η καλύτερη ποιότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο με υψηλότερο κόστος. Εάν το κόστος και οι τιμές συσχετίζονται θετικά, όπως η οικονομική θεωρία διατείνεται, τότε και η ποιότητα με την τιμή θα έχουν θετική συσχέτιση.

Αυτή η θεωρία προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές έχουν αρκετή πληροφόρηση για να εκτιμήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Όμως, στην πραγματικότητα, οι καταναλωτές κατέχουν περιορισμένη τεχνολογική εμπειρία και αντικειμενική πληροφόρηση για να εκτιμήσουν την ποιότητα.

Κάποιες φορές, οι managers, παρατηρούν ότι η στάση των καταναλωτών προσδιορίζεται από την τιμή. Θεωρούν, δηλαδή, οι καταναλωτές ότι η υψηλή τιμή συνεπάγεται και καλή ποιότητα. Αυτό τους οδηγεί πολλές φορές, στο να αυξάνουν την τιμή και παράλληλα διατηρούν την ποιότητα στα ίδια επίπεδα. Βέβαια, αυτή η συμπεριφορά καταρρίπτει την παραπάνω θεωρία.

### **2.5.3 Ποιότητα και μερίδιο αγοράς**

Η σχέση μεταξύ ποιότητας και μεριδίου αγοράς συχνά εξαρτάται από το πώς προσδιορίζεται η ποιότητα. Εάν η υψηλή ποιότητα σχετίζεται με την ποσότητα των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, τότε η υπηρεσία γενικά θα είναι πιο ακριβή και θα απευθύνεται σε μικρότερο μερίδιο αγοράς. Αντιθέτως, εάν η ποιότητα σχετίζεται με την απλότητα, τότε θα έχουμε σχετικά χαμηλές τιμές και μεγάλο μερίδιο αγοράς.

Πολλές ερευνητικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι η ποιότητα και το μερίδιο αγοράς βρίσκονται σε πολύ στενή σχέση. Μια μελέτη, υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις που βελτίωσαν την ποιότητα των υπηρεσιών τους κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, αύξησαν το μερίδιο αγοράς τους πέντε με έξι φορές γρηγορότερα από εκείνες τις επιχειρήσεις των οποίων η ποιότητα των υπηρεσιών μειώθηκε, και τρεις φορές πιο γρήγορα από εκείνες των οποίων η ποιότητα έμεινε σταθερή.

### **2.5.4 Κόστος της χαμηλής ποιότητας**

Το συνολικό κόστος από την παραγωγή και παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών, στα ξενοδοχεία, δεν είναι εύκολο να μετρηθεί ακριβώς, αλλά σίγουρα είναι μεγάλο και πρέπει να αναλυθεί στις αιτίες που το δημιουργούν. Έτσι με βάση τις αιτίες - προβλήματα που διαπιστώθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας αυτής, το κόστος αυτό αναλύεται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες. Αυτές είναι:

- α. Εξωτερικά κόστη** : Δυσανεστημένοι πελάτες (δεν έρχονται ξανά)  
: Αρνητικά σχόλια και φήμη για το ξενοδοχείο (χάνονται πιθανοί πελάτες)  
: Χαμηλό προφίλ ξενοδοχείου (χαμηλό εισοδηματικό και κοινωνικό επίπεδο πιθανών πελατών)
- β. Εσωτερικά κόστη** : Αποχωρήσεις εργαζομένων  
: Υπερωρίες  
: Παράπονα εργαζομένων, συγκρούσεις  
: Βλάβες και υπερβολικές φθορές  
Αντιλειτουργικές και αντιπαραγωγικές διαδικασίες  
: Μειωμένες πωλήσεις (άρα μειωμένα έσοδα)
- γ. Κόστη εξασφάλισης** Προγράμματα βελτίωσης / εξασφάλισης ποιότητας  
Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού  
: Ανάλυση χρόνου για επιθεωρήσεις / ελέγχους  
: Ανάλυση χρόνου για μελέτη / ανάλυση στοιχείων, πληροφοριών και αναφορών

## 2.6 Στρατηγική βελτίωση της Ποιότητας

Οι κυριότεροι τρόποι βελτίωσης της ποιότητας είναι:

- Στρατηγική μέσω του ελέγχου
- Στρατηγική επιβεβαίωσης και διασφάλισης

### 2.6.1 Στρατηγική μέσω ελέγχου

Ένας από τους τρόπους μέτρησης είναι μέσω των ερωτηματολογίων. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να ετοιμάζει ερωτηματολόγια που θα δίνονται στους πελάτες με σκοπό να καταγραφούν οι εντυπώσεις του επιπέδου των υπηρεσιών, των προβλημάτων που αντιμετώπισαν και των παραπόνων.

Το ίδιο πρέπει να γίνεται και με τους εσωτερικούς πελάτες, τους εργαζόμενους, με στόχο τη μέτρηση της ικανοποίησής τους, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην άσκηση της εργασίας τους κτλ. Το διευθυντικό στέλεχος που επιθυμεί να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών συγκεντρώνει τα ερωτηματολόγια βάση των οποίων μπορεί να βγάλει ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Ανάλογα με το πού δημιουργείται το πρόβλημα μπορεί να αναλάβει και τα κατάλληλα μέτρα για τη διόρθωσή του.

Πρέπει να τονίσουμε ότι μια επιχείρηση που θέλει να είναι ανταγωνιστική και να αυξάνει το μερίδιο αγοράς που έχει πρέπει να μετράει συνεχώς την ποιότητά της και να βρίσκεται σε μια διαρκή βελτίωση του προσωπικού της, μέσω της εκπαίδευσης και των διαδικασιών - συστημάτων που ακολουθεί.

### **2.6.2 Στρατηγική επιβεβαίωσης**

Σχεδιάστηκε ώστε να εξασφαλίζει την αποφυγή λαθών και εφαρμόζεται μέσω:

- Κύκλων ζωής προϊόντων
- Διοίκησης ολικής ποιότητας
- ISO που διασφαλίζουν την ποιότητα
- Εσωτερικού marketing

και υποστηρίζεται από:

- Την Διοίκηση, η οποία επαινεί τις επιδόσεις υψηλής παροχής ποιότητας.
- Της προώθησης και των bonus
- Τις φυσικές πηγές που επιλέγονται να είναι ποιοτικές
- Τη δημιουργία κατάλληλης ατμόσφαιρας ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.

## 2.7 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως Μορφή Στρατηγικής

Σύμφωνα με ορισμένες θεωρίες και κυρίως σύμφωνα με την θεώρηση του Porter, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενώ προσφέρει λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι στρατηγική. Σύμφωνα με αυτά ο στόχος της λειτουργικής αποτελεσματικότητας είναι να κάνει η επιχείρηση τα ίδια πράγματα καλύτερα από τον ανταγωνιστή της, ενώ η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει διαφορετικά πράγματα ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Οι διαφορές στη λειτουργική αποτελεσματικότητα σε διάφορες επιχειρήσεις είναι φανερές. Κάποιες μπορούν να εκμεταλλευτούν καλύτερα την τεχνολογία ή να συμπίεσουν αποτελεσματικότερα το κόστος. Ωστόσο αυτή η προσπάθεια επίτευξης μεγαλύτερης λειτουργικής αποτελεσματικότητας από μόνη της δεν είναι στρατηγική σύμφωνα με τον Porter.

Ωστόσο, η λογική που ακολουθείται στην παραδοσιακή θεώρηση της στρατηγικής του Porter απορρέει από το ότι η συνήθης τυπολογία των υπάρχων θεωριών αναφέρεται σε οργανισμούς που δεν έχουν άμεση επαφή με τον τουρισμό και δεν έχουν ως βασική αρχή στην αλυσίδα ιεράρχησης τις θεμελιώδεις αρχές του που είναι :

- ✓ Πρώτα ο πελάτης



- ✓ Η ηγεσία της ποιότητας
- ✓ Δημιουργία ριζικών νεωτερισμών (develop radical innovations)
- ✓ Ισχυροποίηση της στρατηγικής θέσης της εταιρείας μέσω της αλυσίδας αξίας.

Έτσι λοιπόν, ή μη ύπαρξη αυτών των αρχών μέσα στη φιλοσοφία των παραδοσιακών θεωρήσεων και ιδιαίτερα σε αυτή του Porter, καθώς επίσης και η τυπολογία που ακολουθεί στο τομέα της ηγεσίας κόστους δεν ανταποκρίνονται πάντα στα δεδομένα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αφού πχ. αρχικά, πολλοί από τους τρόπους μείωσης του κόστους μπορούν εύκολα να ακολουθηθούν από τους ανταγωνιστές οπότε η ηγεσία κόστους αν η επιχείρηση δεν συνεχίσει να πραγματοποιεί ενέργειες που θα τη βοηθήσουν να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα χαθεί.

Μόνο εάν η εταιρεία μπορεί να επιτύχει οικονομίες κλίμακας με μεγάλο μερίδιο αγοράς τότε μπορεί να επιτύχει ηγεσία κόστους χωρίς να επηρεάσει την ποιότητα. Εάν όμως μειώσει την ποιότητα είναι δυνατόν η ξενοδοχειακή εταιρεία να χάσει το οποιαδήποτε στρατηγικό της πλεονέκτημα που μπορεί αυτή να της είχε προσφέρει.

Στις ξενοδοχειακές και γενικά στις τουριστικές επιχειρήσεις όπου η ποιότητα έχει τον πρωτεύοντα ρόλο η καλύτερη διαχείριση της αποτελεί κύρια λειτουργική στρατηγική από την οποία η επιχείρηση μπορεί να έχει τα μέγιστα αποτελέσματα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν αποτελεί λειτουργική αποτελεσματικότητα, αλλά στρατηγική και μάλιστα η ανάπτυξη μιας τέτοιας

στρατηγικής μπορεί να αποφέρει στρατηγικό πλεονέκτημα τόσο σε επίπεδο κόστους όσο και σε επίπεδο προϊόντος.

## Συμπεράσματα

Όταν αναφερόμαστε στην ποιότητα, ουσιαστικά αναφερόμαστε στη δημιουργία μιας κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση με απώτερο στόχο τη συνεχή βελτίωση για την όσο δυνατόν επαρκέστερη ικανοποίηση του πελάτη.

Στη σημερινή ανταγωνιστική οικονομία, η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν μπορεί να λειτουργεί πια με την παραδοσιακή νοοτροπία: "επίτευξη κερδών μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής - παροχής των υπηρεσιών" αλλά με τη νοοτροπία: "Αύξηση των ωφελειών μέσω της βελτιωμένης ποιότητας υπηρεσιών".

Το κόστος /τιμή της βελτιωμένης ποιοτικά υπηρεσίας είναι μάλλον βέβαιο ότι ο πελάτης δεν θα αρνηθεί να πληρώσει, στο βαθμό που ικανοποιούνται οι προσδοκίες του και η υπηρεσία είναι ανάλογη των προτύπων κι εμπειριών του.

Έχοντας λοιπόν όλα αυτά υπόψη οφείλουμε να τονίσουμε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί σημαντική στρατηγική η οποία μπορεί και αποφέρει τα μέγιστα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τόσο σε επίπεδο κόστους όσο και σε επίπεδο λειτουργίας.

## **Ελληνική**

Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας" εκδ. Ελλην Αθήνα 1993

Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, "Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις" εκδ. Ευρωτυπος, Αθήνα 1990

Νίκος Λογοθέτης "Management Ολικής Ποιότητας" εκδ Παπαζήση Αθήνα 1989

## **Ξένη Βιβλιογραφία**

Mike Asher "Managing Quality in the Service Sector" London 1996

J. R. Evans & W. M. Lindsay, "The Management & Control of Quality"

Peter Jones and Andrew Lockwood "The management of Hotel Operations" Heinmann, London 1999

Leonard j.Linckorish-Carson L. Jenkins "An introduction to Tourism" Butterworth, Oxford 1997

J. S. Oakland, "Total Quality Management", D. Heinmann, Oxford 1993

Mark Oakley "Design Management" D. Heinmann Oxford 1990

J. E. Ross "Total Quality Management" McGraw Hill, New York 1993

L. Stebbing, "Quality Management in Service Industry", Pitman, London 1995

Giorgio Marli, "Managing by Priority" Wiley, Chichester 1996

Michael E. Milakovich "Improving Service Quality" Prentice Hall New York 1995

## Κεφάλαιο 3

### Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας στην ελληνική αγορά

#### 3.1 Εισαγωγή

Η κατοχή ενός συστήματος ποιότητας (Quality Assurance Systems) σε συνάρτηση με ISO έχει ήδη γίνει ένα ανταγωνιστικός παράγοντας στην διεθνή αγορά σε αρκετούς τομείς. Οι λόγοι για τους οποίους επιλεγόταν η εφαρμογή προτύπων συστημάτων ποιότητας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δυο μέρη:

1. Λόγοι που σχετίζονται με την αγορά
2. Λόγοι που σχετίζονται με την βελτίωση των εσωτερικών διεργασιών της εταιρείας.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή αυτών των προτύπων έχουν να κάνουν με την μείωση κόστους, την αύξηση της παραγωγής την μείωση της γραφειοκρατίας, κυρίως όμως αυτό που παρατηρήθηκε στις κατεχοχόν τουριστικές επιχειρήσεις ήταν η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη.

### **3.1 Εφαρμογή προτύπων διασφάλισης ποιότητας στην Ελληνική Τουριστική Αγορά**

Η εφαρμογή τέτοιων προτύπων στην Ελλάδα ξεκίνησε σχεδόν πρόσφατα σε σχέση με τον υπόλοιπο αναπτυγμένο κόσμο. Το 1993 μόνο 30 επιχειρήσεις είχαν πιστοποιηθεί από διεθνείς οργανισμούς και σε αυτές μόνο 2 ήταν τουριστικές, αλλά ο αριθμός των επιχειρήσεων έφτασε τις 222 το 1995. Ωστόσο το νούμερο αυτό είναι πολύ μικρό αν αναλογιστούμε ότι στο ίδιο χρονικό διάστημα στην Ιρλανδία οι επιχειρήσεις ήταν 1617, Δανία 1314, στην Πορτογαλία 389 στην Ιταλία 4814 και στην Ισπανία 1492.

Μια εξήγηση που υπάρχει για αυτή τη καθυστέρηση είναι το ότι το μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των τουριστικών είναι μικρές σε μέγεθος και με οικογενειακές δομές. Μια τέτοια κατάσταση δημιουργεί προβλήματα στην εφαρμογή οποιαδήποτε προτύπων αφού δεν στηρίζεται από τους επιχειρηματίες που μένουν προσκολλημένοι σε παλαιά και ξεπερασμένα δεδομένα. Ταυτόχρονα ένας άλλος πολύ σημαντικός λόγος είναι η αδυναμία ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή τέτοιων προτύπων.

Ωστόσο και παρά τα πολλά προβλήματα που δημιουργήθηκαν στην αρχή σήμερα υπάρχουν πάνω από 1500 επιχειρήσεις και περισσότερες από 150 τουριστικές οι οποίες τα τελευταία κυρίως χρόνια έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή προτύπων διαχείρισης και διασφάλισης ποιότητας.

### **3.2 Λόγοι εφαρμογής προτύπων διασφάλισης ποιότητας στις Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις.**

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους οι Ελληνικές Τουριστικές επιχειρήσεις προχώρησαν στην εφαρμογή προτύπων διαχείρισης και διασφάλισης ήταν:

1. Η εναρμόνιση τους με τις υπόλοιπες διεθνείς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
2. Η προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
3. Τα κίνητρα από το Υπουργείο Ανάπτυξης και από τους αναπτυξιακούς νόμους
4. Η κατανόηση της χρησιμότητας ενός τέτοιου συστήματος

Αρχικά οι Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις προσπάθησαν **να ακολουθήσουν τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές** καθώς η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η δημιουργία πολλών εναλλακτικών προορισμών στους Tour Operators ανάγκασαν τις ελληνικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες (Aldemar, Ηλέκτρα, Όμιλος Δασκαλαντωνάκη) να

προχωρήσουν στην εφαρμογή τέτοιων συστημάτων και στην πιστοποίηση τους από διεθνείς οργανισμούς με σκοπό την πλήρη εναρμόνιση τους με μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα σε άλλους τουριστικούς προορισμούς

Ένας άλλος λόγος ο οποίος οδήγησε τις ελληνικές επιχειρήσεις στην εφαρμογή τέτοιων προτύπων ήταν η προσπάθεια **απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** στην ίδια την αγορά την οποία ήταν πχ Κρήτη με σκοπό να πετύχουν καλύτερης μεταχείρισης από τους Tour Operators και μεγαλύτερης προτιμώσεως από τους εγχώριους ανταγωνιστές τους.

Ταυτόχρονα τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια αλλά ιδιαίτερα από τα μέσα της δεκαετίας του ενενήντα το Υπουργείο Ανάπτυξης μέσα από την εκπόνηση πολλών προγραμμάτων και με την καθοδήγηση και αρωγή της Ευρωπαϊκής Κοινότητας έδωσε και την οικονομική αλλά και την πρακτική ικανότητα σε πολλές ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να αναπτύξουν προγράμματα διασφάλισης ποιότητας.

Όλα τα παραπάνω, έφεραν αρχικά την εφαρμογή αυτών των προγραμμάτων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να φανούν άμεσα τα πλεονεκτήματα και στις επιχειρήσεις αλλά και στον κλάδο με άμεση συνέπεια την κατανόηση της χρησιμότητας ενός τέτοιου συστήματος.



### 3.3 Τρόποι Εφαρμογής

Στην Ελλάδα σχεδόν τα τρία τέταρτα από τους ενδιαφερόμενους χρησιμοποιούν εξωτερική βοήθεια κατά τη διάρκεια προετοιμασίας των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Αυτό το ποσοστό είναι μεγαλύτερο από τις κατασκευαστικές εταιρείες αλλά κατά 41% μικρότερη σε σχέση με τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών.

Η παρουσία συμβούλων είναι εξαιρετικά υψηλή στις εταιρείες που έχουν είδη τέτοια προγράμματα, αλλά πολύ μικρή σε σχέση με αυτές που προετοιμάζονται σε αυτή την περίοδο.

Τα αποτελέσματα έρευνας του ΕΜΠ έδειξαν ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν εξωτερικούς συμβούλους για την προετοιμασία αντιμετωπίζουν αρνητικό κλίμα από πλευρά του προσωπικού τους. Στην πραγματικότητα η παρουσία ενός εξωτερικού συμβούλου βρέθηκε να έχει αρνητικά αποτελέσματα τόσο στο απλό προσωπικό όσο και στα ηγετικά στελέχη της εταιρείας.

Ωστόσο, παρόλο ότι υπάρχουν αρνητικά αποτελέσματα οι περισσότερες εταιρείες επιλέγουν εξωτερικούς συμβούλους, δεν επιλέγουν τη δημιουργία εσωτερικών προγραμμάτων ποιότητας και καταφεύγουν σε μεγάλες εταιρείες για την υποστήριξή τους.

Συνήθως αυτές είναι πολυεθνικές οι οποίες σε μια διαδικασία μαζικοποιήσεις του προϊόντος έχουν δημιουργήσει προγράμματα μαζικής παραγωγής τα οποία προσαρμόζουν σε κάθε εταιρεία. Τούτο καταδεικνύει πολύ συχνά προβλήματα επιχειρησιακής συμπεριφοράς μέσα στις επιχειρήσεις.

### **3.4 Σημαντικά Προβλήματα Εφαρμογής**

Ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές εταιρείες είναι η εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση έλαβε χώρα στην μορφή εσωτερικών και εξωτερικών σεμιναρίων όπως επίσης και με τη μορφή των συζητήσεων. Οι περισσότερες εταιρείες αντιμετώπισαν κατά την εκπαίδευση το πρόβλημα αυτής της λανθασμένης κατανόησης των προγραμμάτων όπως επίσης και της δυσπιστίας από την πλευρά του προσωπικού των εταιρειών. Τα κυρίως προβλήματα εντοπιζόντουσαν στην :

1. Αδυναμία κατανόησης της αξίας αυτών των προγραμμάτων
2. Τις αλλαγές στις διαδικασίες
3. Στον ρόλο της διοίκησης κατά την προετοιμασία των προγραμμάτων
4. Στην αλλαγή της νοοτροπίας και του τρόπου δουλειάς.

Σε όλους τους παραπάνω τομείς εντοπίστηκαν ιδιαίτερα σημαντικά προβλήματα με αποτέλεσμα το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού των εταιρειών να αντιδρά αρνητικά στις οποιαδήποτε αλλαγές μέσα στην εταιρεία.

Ένας ακόμη πολύ σημαντικός παράγοντας που προκάλεσε την δυσαρέσκεια του προσωπικού των εταιρειών ήταν η μεγάλη αύξηση της γραφειοκρατικής δουλειάς που προκάλεσαν στην αρχή όλα τα προγράμματα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθεί ο όγκος δουλειάς και κατά συνέπεια ο χρόνος εργασίας κάτι που ήρθε σε αντίθεση όπως ήταν ευνόητο με τις αντιλήψεις και τις συνήθειες των εργαζομένων.

### **3.5 Προοπτικές μετά την εφαρμογή προγραμμάτων Διασφάλισης Ποιότητας**

Σύμφωνα με την έρευνα του ΕΜΠ, οι περισσότερες από τις εταιρείες που ακολούθησαν την στρατηγική επιλογή προγραμμάτων διασφάλισης ποιότητας ανακοίνωσαν μετά από κάποιο χρονικό διάστημα ότι ήταν διατεθειμένες να συνεχίσουν την προσπάθεια.

Οι περισσότερες μάλιστα από αυτές δήλωσαν ότι θα επέκτειναν αυτή τους την προσπάθεια σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων τους. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι ίδιες οι επιχειρήσεις μετά από κάποιο χρονικό διάστημα δήλωναν ότι είχαν πλησιάσει τους στόχους που είχαν θέσει από την αρχή της προσπάθειας τους.

Τα κυριότερα οφείλει όπως και εκείνες παρουσίασαν ήταν η καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού, η μείωση του κόστους ευκαιρίας και η μέγιστη βελτίωση του τελικού προϊόντος όπως αυτό έφθανε στον πελάτη με τη μορφή παροχής υπηρεσιών. Ταυτόχρονα είχαμε και μεγάλη βελτίωση από τεχνικής πλευράς αφού πλέον δημιουργούταν ένα σύστημα εκπαίδευσης του προσωπικού που δεν άφηνε περιθώρια να γίνουν λάθη από πλευράς του.

Σημαντικό επίσης παράγοντα έπαιξε η μεγάλη βελτίωση μέσα στις εταιρείες των επικοινωνιών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο επιτεύχθηκε η δημιουργία σωστής ενδοεπικοινωνίας άμιλλας και πνεύματος συναδελφικότητας και ομαδικής δουλειάς. Ένα επίσης στοιχείο ήταν η μείωση του κόστους "παραγωγής" του τελικού προϊόντος.

## Συμπερασματικά

Ο σημαντικότερος παράγοντας που οδήγησε τις Ελληνικές εταιρείες στην επιλογή εφαρμογής προγραμμάτων διαχειρίσεις ποιότητας ήταν η εναρμόνιση τους με τα διεθνή δεδομένα και ο φόβος του διεθνή ανταγωνισμού που στον συγκεκριμένο τουριστικό κλάδο είναι πάρα πολύ έντονες και όχι τόσο η εσωτερική ανάγκη για βελτίωση ορισμένων τομέων μέσα στην επιχείρηση. Ωστόσο σύντομα οι ίδιες οι εταιρείες κατανόησαν παρά τα προβλήματα που αντιμετώπισαν στην ίδια την εφαρμογή αυτών των προγραμμάτων ότι τα προνόμια που μπορούσαν και κάποιες από αυτές αποκόμισαν ήταν πολύ πιο μεγάλα και πολύ πιο πολύπλοκα από ότι οι ίδιες περίμεναν.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Στέλιος Βαρβαρέσος "Τουρισμός έννοιες, μεγέθη ,εκδ Προπομπός δομές"  
Αθήνα 1998

Βαφειάδης Α. "Εικόνα , ανταγωνιστικότητα - αποδοτικότητα του ελληνικού  
τουρισμού στην αγορά της Ευρώπης Δ.Ι.Τ.ΕΞ, Αυστρία 1997

Ηγουμενάκης Ν. "Τουριστική Οικονομία "εκδ. Interbooks Αθήνα 1992

Καλφιώτης Σ. "Εισαγωγή στη θεωρία του τουρισμού" εκδ. Interbooks Αθήνα  
1976

### **Ξένη βιβλιογραφία**

Edgell D. " International Tourism Policy" McGraw Hill, New York 1990

Gartner W. C. "Tourism Development" McGraw Hill, New York 1996

Hall C. M. " Tourism and Public Policy" Heilmann, London 1995

Medlik S. "Managing Tourism" Butterworth Oxford 1991

## **Κεφάλαιο 4**

### **Πρότυπο εφαρμογής συστήματος διασφάλισης ποιότητας σε ξενοδοχειακή εταιρεία(case)**

#### **4.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια προσέγγιση σε ένα "εικονικό" ξενοδοχείο και στον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε από πλευρά της Διοίκησης την εφαρμογή προτύπων εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ποιότητας ως μορφή στρατηγικής.

Ο τρόπος που θα ακολουθήσουμε είναι να κάνουμε την ανάλυση μας σε μορφή case και με βάση ότι εμείς αντιπροσωπεύουμε τη Διοίκηση.

#### **4.2 Εισαγωγικά στοιχεία**

Το ξενοδοχείο Sunshine είναι τοποθετημένο στις πλαγιές του St Gallen στην Ελβετία, σε μια από τις ομορφότερες περιοχές της χώρας. Το αρχικό κτίριο κατασκευάστηκε στα μέσα του 17<sup>ου</sup> αιώνα σαν έπαυλη για πλουσίους με πανοραμική θέα.

### **4.3 Πρόσφατη Ιστορία**

1986: Ο Karl και η Christa Hemmers νοικιάζουν την έπαυλη του 17 αιώνα

1987: Προσεκτική ανακατασκευή του κτιρίου με κύριο στοιχείο την διατήρηση του ιστορικού του χαρακτήρα, εγκαίνια στα τέλη του Οκτώβρη.

1989: Ο Karl και η Christa Hemmers πήραν την πλήρη ιδιοκτησία του κτιριακού και εδαφικού χώρου.

1993: Το Κέντρο Ανάπτυξης (ένα κέντρο συνδιασκέψεων με 35 επιπρόσθετα δωμάτια) ανοίγει.

1997: Αποκτάται η έγκριση για τον σχεδιασμό και την κατασκευή ενός νέου Κέντρου Συνδιασκέψεων, στον μέλλον .

2000: Αρχίζει η κατασκευή ενός νέου Κέντρου Συνδιασκέψεων.

### **4.4 Εγκαταστάσεις**

Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου περιλαμβάνουν 75 ξενοδοχειακά δωμάτια, 120 θέσεις στο εστιατόριο, 85 θέσεις στον χώρο των συνδιασκέψεων και 110 θέσεις στον κήπο (μόνο κατά την καλοκαιρινή περίοδο). Το Κέντρο Ανάπτυξης παρέχει ένα σύνολο 200 τετραγωνικών μέτρων σε 3 χώρους συναντήσεων. Κατά την διάρκεια του 2001 θα υπάρξουν 4 επιπλέον αίθουσες που θα παρέχουν 400 τετραγωνικά μέτρα χώρου συνδιασκέψεων με αίθουσα αναμονής και ρεσεψιόν.



## 4.5 Πελάτες

Οι πελάτες του ξενοδοχείου είναι κυρίως επιχειρηματίες από όλα τα μέρη της Ελβετίας και από τις νότιες περιοχές της Γαλλίας και της Γερμανίας. Προσεγγίζουν εύκολα έναν σεβαστό αριθμό από σημαντικά επιχειρηματικά κέντρα. Επιπλέον, εξυπηρετούνε πολλούς ιδιώτες, ιδιαίτερα στο εστιατόριο. Περίπου το 65% των καλεσμένων τους είναι τακτικοί πελάτες.

## 4.6 Η αποστολή της επιχείρησης

Η επιχειρηματική τους κουλτούρα - οι κανόνες λειτουργίας, οι αξίες και οι κανονισμοί, περιγράφονται σε ένα εγχειρίδιο που ονομάζεται "Η Κουλτούρα της Νίκης", όπου πρωτοεκδόθηκε το 1987. Συγκεκριμένα μέσα σε αυτό αναφερόταν:

"Οι πελάτες μας ξεκάθαρα τοποθετούνται στο κέντρο όλων των προσπαθειών μας και δίνεται σημασία στο πως θα τους εξασφαλίσουμε μέσω της αληθινής ηγεσίας, της ειλικρίνειας, της δημιουργικότητας, της ομαδικής δουλειάς, της συνεχούς βελτίωσης, της αμοιβαίας εμπιστοσύνης την καλύτερη δυνατή διαμονή και εξυπηρέτηση".

## 4.7 Ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης σύμφωνα με τα λόγια των ιδιοκτητών - είναι η καρδιά της επιχείρησης μας. Από το σύνολο των 54 συνεργατών τους, οι 18 είναι εκπαιδευόμενοι, οι περισσότεροι των οποίων είναι απόφοιτοι σχολών ξενοδοχειακού management και οικιακών επιστημών.

Καθώς όλοι οι πελάτες τους, έχουν τονίσει το θέμα του επαγγελματισμού λένε ξανά και ξανά ότι, ο επαγγελματισμός, ο ενθουσιασμός και η εγκαρδιότητα όλων των συνεργατών τους, είναι το στοιχείο εκείνο που κάνει τους πελάτες να επιλέγουν συνεχώς το συγκρότημα για τη διαμονή τους

Ακόμα είναι μια μικρή επιχείρηση, κάτι που πρέπει να ληφθεί υπόψη όταν εξετάζονται οι τρόποι λειτουργίας τους. Δεν υπάρχουν τμήματα υποστήριξης ή πλεονασματικές πηγές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν στις προσπάθειες βελτίωσής τους. Σχεδόν όλες τους οι βελτιώσεις πρέπει να γίνονται κατά την διάρκεια της καθημερινής εργάσιμης μέρας ή κατά την διάρκεια των αργιών.

Είναι αλήθεια πως για όλες τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υπάρχουν αντιδράσεις ή "στιγμές αλήθειας" με τους πελάτες, καθημερινά. Πολλές από αυτές δεν μπορούν να προγραμματιστούν ή να προληφθούν, θα πρέπει να εντοπιστούν χρησιμοποιώντας την έννοια, το ταλέντο και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Αυτό είναι το ενδιαφέρον και η πρόκληση των επιχειρήσεων τέτοιου είδους.

Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα επιλέξαμε να δίνουμε μεγάλη έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και στη διοίκηση ποιότητας αποδεικνύοντας μέσα από μια σειρά ενεργειών ότι όλη αυτή διαδικασία θέτει τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών της επιχείρησης και προσδιορίζει όλες τις κινήσεις για την πραγματοποίηση των παραπάνω. Περιέχει λοιπόν, όλα εκείνα τα στοιχεία για να μπορέσει να χαρακτηριστεί ως στρατηγική.

## **4.8 Τρόπος κατανόησης και πρακτικής εφαρμογής αυτής της διαδικασίας**

### **A. Ηγεσία**

#### **1α Με ποιόν τρόπο οι Managers αφοσιώνονται στο Management Ολικής Ποιότητας**

Ο Karl και η Christa Hemmers ανέπτυξαν την πρώτη έκδοση της "Κουλτούρας της Νίκης" το 1988. Η "Κουλτούρα της Νίκης", στις 10 αρχές-κλειδιά, εκφράζει τις καθοδηγητικές προτεραιότητες, αξίες και ιδέες όλων των ανθρώπων που διαχειρίζονται την εταιρεία:

1. Θα έρθουμε αντιμέτωποι με τις υψηλές προσδοκίες των καλεσμένων μας χωρίς συμβιβασμούς,
2. Θα αγωνιστούμε να ευχαριστήσουμε τους καλεσμένους μας, όχι απλά να τους ικανοποιήσουμε,
3. Θα λειτουργήσουμε την εταιρεία με ειλικρίνεια, φερεγγυότητα και ευθύτητα
4. Θα εκπληρώσουμε όλες τις κοινωνικές μας υποχρεώσεις.
5. Θα λάβουμε υπόψη μας όλες τις ευθύνες σχετικά με το περιβάλλον
6. Επιδιώκουμε να πραγματοποιήσουμε επιχειρησιακούς στόχους που θα συμφωνηθούν και θα αναπτυχθούν αμοιβαία
7. Έχουμε ξεκαθαρισμένες και συγκεκριμένες υπευθυνότητες στην δομή της επιχείρησής μας
8. Δεν υπάρχει χάσμα μεταξύ των υψηλών προσδοκιών μας και της πραγματικής εκτέλεσής τους
9. Είμαστε επικερδώς και οικονομικά ανεξάρτητοι
10. Δεν θα ηττηθούμε από κανέναν ανταγωνιστή

Η Ανάπτυξη και Επικοινωνία της "Κουλτούρας της Νίκης" είναι ο στόχος της ομάδας management της επιχείρησης. Αυτές οι αναφορές-κλειδιά και οι "κανόνες της νίκης" επαναπροσδιορίζονται κάθε τρία με τέσσερα χρόνια. Μετά από επιθεώρηση ειδικά σχεδιασμένη για την δική τους "Κουλτούρα της Νίκης" επανεξετάζονται και συμφωνούνται οι τελικές αλλαγές, από την ομάδα των managers μας στο πλαίσιο των ετησίων συναντήσεων προγραμματισμού των στόχων.

Η "Κουλτούρα της Νίκης" εξηγείται στους πιθανούς νέους υπαλλήλους, κατά την διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης. Επιπρόσθετα, κάθε χρόνο η Christa Hemmers διοργανώνει ένα ημερήσιο Ομαδικό Σεμινάριο για όλους τους νέους και μερικούς υπάρχοντες υπαλλήλους, στο οποίο η "Κουλτούρα της Νίκης" εξηγείται λεπτομερειακά.

Εξασκούμαστε σε ότι προσδοκούμε. Η ομάδα των managers μας είναι όλοι "εργάτες πρώτης γραμμής" και επιδεικνύουν την αρχή του "Όχι Σερίφηδες, Μόνο Ινδιάνοι". Ο Manager του κάθε Τμήματος είναι ικανός να κάνει οποιαδήποτε εργασία σχετίζεται με το τμήμα του και αυτό γίνεται πράξη καθημερινά. Αυτή είναι η παραδειγματική ηγεσία.

Όλοι οι managers δουλεύουν μεταξύ 45 και 50 ωρών κάθε εβδομάδα και κατά την διάρκεια αυτού του χρονικού διαστήματος είναι στην διάθεση των συνεργατών τους. Από την στιγμή που φτάνουν στο γραφείο τους, η πόρτα τους είναι πάντα ανοιχτή. Η δουλειά του γραφείου γίνεται από τους managers όταν το επιτρέπουν οι δραστηριότητες των καλεσμένων, άρα ποτέ σε περιόδους αιχμής.

Οι κύκλοι ποιότητας πραγματοποιούνται σε επίπεδο management τμήματος ως κάλυψη ξεχωριστών γεγονότων ή θεμάτων. Οι κύκλοι εφαρμόζονται υπο την καθοδήγηση ενός εκ των μελών ή από εξωτερικό παράγοντα.

Επιπρόσθετα στους κύκλους ποιότητας σε επίπεδο management, οι managers των τμημάτων εισαγάγουν συγκεκριμένους κύκλους στα τμήματά τους. Αυτοί αφορούν οργάνωση γεγονότων που πρόκειται να λάβουν χώρα, επιλύσεις προβλημάτων, βελτίωση μεθόδων εργασίας ή παρουσίαση νέων παροχών.

Οι ιδιοκτήτες, επίσης, παρουσιάζουν ξεκάθαρο παράδειγμα όταν έχουν να κάνουν με παράπονα πελατών. Παρόλο που το μέλος της ομάδας θα κανόνιζε άμεση αποζημίωση, οι managers των τμημάτων θα αναλογιστεί πώς να πράξει σε κάθε παράπονο μέσα από το ίδιο το τμήμα τους.

Η δουλειά τους είναι να εξασφαλίσουν ότι η αιτία του παραπόνου αναγνωρίζεται, πιάνεται και εξαλείφεται. Για να επιτευχθεί αυτό, όλοι οι

managers είναι εξοικειωμένοι με τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων, όπως είναι τα διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος, οι πίνακες ροής και η ανάλυση Pareto

Οι managers τους χρησιμοποιούν τον ελεύθερο χρόνο τους για επιπλέον επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη και με την γνώση που κερδίζουν περνώντας την στο προσωπικό με εσωτερικά σεμινάρια και με απευθείας χρήση της όποτε αυτό καθίστανται δυνατόν.

Οι managers, επίσης, διοργανώνουν εκδρομές, που αποτελούν κομμάτι της επαγγελματικής εκπαίδευσης των μαθητευόμενων. Συνήθως αυτές λαμβάνουν χώρα σε ζυθοποιίες, οινοποιία, κατασκευαστές γυαλικών και πορσελάνης (που σχεδιάζουν αποκλειστικά για το ξενοδοχείο μας), επιπλοποιούς και άλλους κύριους προμηθευτές. Αυτό παρέχει περαιτέρω ευκαιρίες για ανεπίσημη επικοινωνία με το management, που εκτιμάται σε μέγιστο βαθμό.

Στους managers των τμημάτων είναι διαθέσιμες δύο πηγές ανασκόπησης του στυλ του management που εφαρμόζουν. Πρωταρχικά, η ετήσια επιθεώρηση που υποδεικνύει πως η καλή επικοινωνία και υποστήριξη βρίσκεται μέσα στο ίδιο το τμήμα και κατά πόσο το ίδιο το προσωπικό σχετίζεται καλά μεταξύ του.

Κατά δεύτερον, η ετήσια συνέντευξη εκτίμησης μεταξύ των managers της επιχείρησης και των managers των τμημάτων, κατά την οποία εκτιμούνται και

συζητούνται τα κριτήρια όπως είναι η "Τμηματική Τιμή Διακύμανσης" , "Οι μέρες που χάνονται από ασθένεια", "Ομαδική Δουλειά" και "Στυλ Management".

Αυτές οι συζητήσεις γίνονται μία περίληψη και μαγνητοφωνούνται και αποτελούν την βασική φόρμα των μελλοντικών συνεδριάσεων.

**1β. Με ποιόν τρόπο, οι managers, οδηγούν δραστικά στην βελτίωση μέσα από τον οργανισμό και εμπλέκονται με τους πελάτες, προμηθευτές και άλλους εξωτερικούς οργανισμούς**

Οι managers των τμημάτων μας είναι οι καθοδηγήτριες δυνάμεις πίσω από το εσωτερικό σύστημα των προτάσεων για την βελτίωση. Η δουλειά τους είναι να απελευθερώνουν και να υποστηρίζουν την νεωτεριστική πιθανότητα σε όλους τους ανθρώπους τους.



Όλες οι προτάσεις για βελτίωση από τους ανθρώπους μας αρχικά κινούνται γύρω από τους managers των τμημάτων τους οποίους αφορούν. Η δουλειά τους είναι να κατανοούν και να καθορίζουν τα υπέρ και τα κατά με το άτομο που προτείνει και να κάνει όποιες αλλαγές θεωρούν απαραίτητες.

Μέχρι το 1998, το σύστημα προτάσεων ήταν ανεπίσημο. Μια ειδική επίκληση για προτάσεις γινόταν πριν τον ετήσιο σχεδιασμό των στόχων που είχε ως αποτέλεσμα έναν καταιγισμό από προτάσεις μία φορά τον χρόνο.

Μετά την αναθεώρηση το σύστημα εκκαθαρίστηκε το 1999 από τους managers των τμημάτων και τώρα οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να κάνουν προτάσεις κάθε μήνα.

Κάτω από το ανεπίσημο σύστημα προτάσεων που εκτιμάται από τους managers της επιχείρησης, όταν σχεδιάζεται ο ετήσιος προγραμματισμός των στόχων, συνδυάζεται με τον ξεκάθαρο καθορισμό των κριτηρίων (κόστος, ικανοποίηση πελατών, χρόνος, περιβαλλοντολογικές προοπτικές και ικανοποίηση προσωπικού), προτού να γίνει αποδεκτός ή απορριπτός.

Μέχρι τον Ιανουάριο του 1999, έλαβε χώρα μια συνάντηση Τετάρτης για τους managers των τμημάτων. Αν είχε γίνει κάποια πρόταση τον τρέχοντα μήνα, όπου ο manager του τμήματος από μόνος του δεν μπόρεσε να πάρει μια απόφαση (για λόγους κόστους ή εξεχόντων υπευθυνοτήτων) τότε αυτές συζητούνταν στην πρώτη ή δεύτερη συνάντηση του ερχόμενου μήνα και παίρνεται μία απόφαση.

#### **4.9 . Σύστημα Ποιότητας και Διαδικασίες**

**Κάθε σύστημα στην επιχείρησή μας είναι θέμα για συνεχή ανάπτυξη στην ουσία και την αποτελεσματικότητα της ποιότητας.**

#### **A Με ποιόν τρόπο συγκεντρωνόμαστε στους πελάτες**

Όσο καλύτερα μια εταιρεία μπορεί να προσαρμοστεί στους πελάτες της, έχει το μεγαλύτερο προνόμιο έναντι των ανταγωνιστών της.

Η στρατηγική πρόοδος της επιχείρησής μας οδηγείται από δυο βασικά στοιχεία:

1. Την συνεχή βελτίωση του πρότυπα (standard) της βασικής περιοχής των υπηρεσιών μας, των δωματίων και των κρεβατιών, των εγκαταστάσεων των συνδιασκέψεων και της κουζίνας,
2. Την συνεχή προώθηση των στρατηγικών μας : "Η φιλική διάθεση του προσωπικού μας" "Η Φιλοδοξία" και "Ο Μεγάλος αριθμός των μοναδικών προτάσεων πώλησης".

Οι στόχοι μας θα επιτευχθούν μόνο με την ανάμειξη των καλεσμένων μας στην διαδικασία ανάπτυξης, Σε αυτό το σημείο, τρία ονομαστά και ολοκληρωμένα συστήματα επικοινωνίας και ανασκόπησης :

- Τακτική επιθεώρηση πελάτη
- Συζήτηση για την ικανοποίηση του πελάτη και
- Κάρτες Εκτίμησης

Το σύστημα των καρτών εκτίμησης που έγινε γνωστό το 1990 είναι το πιο δυνατό εργαλείο μας στην μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη. Το σχέδιο έχει αναθεωρηθεί πολλές φορές σε σχέση με την νεώτερη γνώση που έχει αποκτηθεί.

Αρχικά, δουλέψαμε με μία δεδομένη (standard) κάρτα για το σύνολο της επιχείρησης αλλά το 1992, παρουσιάσαμε συγκεκριμένες κάρτες για κάθε τμήμα, προκειμένου να καταγράψουμε διαφορετικές απαιτήσεις πελατών με περισσότερες λεπτομέρειες.

Το 1994, κάθε τμήμα σημειωνόταν με διαφορετικό χρώμα και το 1997 προστέθηκε το "οπτικό κλειδί" και η τιμητική κλίμακα επεκτάθηκε για να δώσει περισσότερες λεπτομέρειες. Το 1998, μετά από αίτημα των πελατών, προστέθηκε η ημερομηνία της επίσκεψης.

Εσκεμμένα κρατήσαμε τις διατυπώσεις σημείο προς σημείο. Όσο πιο ενοχλητικό είναι για τον πελάτη να συμπληρώσει την κάρτα, τόσο πιο καλή είναι η ανταπόκριση. Οι κάρτες διατίθενται σε όλους τους χώρους των πελατών και εσωκλείονται με κάθε τιμολόγιο.

Κάθε παράπονο χειρίζεται με άμεσο και γενναιόδωρο τρόπο. Επιπρόσθετα, όλες οι κάρτες που επιστρέφονται ελέγχονται καθημερινά, ένα από τα κύρια σημεία των καθηκόντων του management της εταιρείας. Ο τρόπος της αποζημίωσης εξαρτάται από την αυστηρότητα του παραπόνου (κυμαίνεται από το κέρασμα ενός κοκτέιλ ή ενός μπουκαλιού κρασιού μέχρι και πρόσκληση για ολοήμερη παραμονή με φαγητό).

Όλα τα παράπονα που σχετίζονται με τις βασικές μας ικανότητες, όπως είναι η ποιότητα του προϊόντος ή η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, έχουν την υψηλότερη προτεραιότητα και δίνουμε προσοχή σε κάθε κριτική, επειδή την θεωρούμε ευκαιρία για βελτίωση.

Όλα τα παράπονα που λαμβάνουμε περνούν από την ακόλουθη διαδικασία :

Παράπνο -> Άμεση αντίδραση -> Ανάλυση αιτίας -> Επιλογή ενεργειών -> Εργαλείο ενεργειών -> Έλεγχος αποτελεσμάτων

Μέχρι το 1998, η εκτίμηση των καρτών γινόταν μία φορά τον χρόνο, κατά τον σχεδιασμό του ετησίου προγραμματισμού των στόχων. Ο αριθμός των παραπόνων είναι ένα σημείο της ποιότητας της επιχείρησής μας και χρησιμοποιούμε τους αριθμούς αυτούς για να βάλουμε καινούργιους στόχους ως προς τα παράπνο που δεν θα θέλαμε να υφίστανται τον επόμενο χρόνο.

Μέχρι το 1991, εκτιμούσαμε αυτές τις κάρτες σε μηνιαία βάση και συγκεντρώναμε τα αποτελέσματα κάθε τέλος του έτους. Αυτή η αλλαγή έγινε μετά την εισαγωγή του ISO 9001 Συστήματος Management.

Κατά τον έλεγχο της διαδικασίας, ανακαλύψαμε ότι η μία και μοναδική αξιολόγηση στο τέλος του χρόνου φαινόταν πάρα πολύ γενική. Σε αντίθεση με την ετήσια αξιολόγηση, η μηνιαία εκτίμηση δίνει ενδείξεις για παράπνο, εκτός του ότι εξασφαλίζει γρηγορότερη αντίδραση στα προβλήματα.

Άλλο ένα προνόμιο είναι ότι, οι πελάτες μας, δίνουν ιδέες και προτάσεις για βελτιώσεις οι οποίες χρησιμοποιούνται ως καινοτομίες και λειτουργούν υπό την ίδια διαδικασία εάν αποτελούσαν καινοτομίες προερχόμενες από το προσωπικό. Φυσικά, ο πελάτης που κάνει την πρόταση κερδίζει την ανάλογη αναγνώριση για τις καλές ιδέες (π.χ. τηλεφωνικές μας κάρτες, μπρελόκ κλειδιών, κεράσματα)

Εισαγάγαμε την πολιτική της ικανοποίησης των πελατών το 1994 για να αυξήσουμε τις κάρτες. Αυτές οι επιθεωρήσεις έλαβαν χώρα σε βάση "πρόσωπο με πρόσωπο" από το ίδιο το προσωπικό μας. Υπάρχουν ξεκάθαρες οδηγίες πόσες συζητήσεις για το συγκεκριμένο πρέπει να γίνονται από κάθε τμήμα κάθε εβδομάδα. Το θέμα της επιθεώρησης είναι σχετικό με :

1. Τον έλεγχο της σημασίας της κατάστασης της στρατηγικής επιτυχίας
2. Την προσωπική επαφή με τον πελάτη
3. Την συμμετοχή των πελατών

Το 1999, αρχίσαμε με ένα συγκεκριμένο σχέδιο για όλα τα τμήματα, ωστόσο ο ερωτήσις άλλαξαν προκειμένου να μας παρέχουν μεγαλύτερη σχετικότητα ως προς την πληροφορία σε διαφορετικά τμήματα.

Το 1997, την ημέρα της στρατηγικής, αποφασίσαμε να εισαγάγουμε τις τακτικές επιθεωρήσεις πελατών σαν επιπλέον μέτρο των προϊόντων και υπηρεσιών μας.

Το προφίλ των πελατών μας ( μια σύνθεση από το εσωτερικό στατιστικό σύστημα για τους πρώτους πελάτες, τους τακτικούς και τους μη τακτικούς πελάτες) δείχνει ένα πολύ μεγάλο μερίδιο τακτικών πελατών (περίπου 60%).

Η εισαγωγή αυτής της επιθεώρησης έγινε για το μακροπρόθεσμο όφελος αυτής της κατηγορίας, σε σχέση με την στρατηγική της επιχείρησής μας "να

ενισχύουμε τις σχέσεις μας με τους υπάρχοντες πελάτες αντί να επιδιώκουμε συνεχώς να προσεγγίσουμε καινούργιους". Ο manager από κάθε τμήμα εκτός των άλλων, μία φορά τον χρόνο καταγράφει τους πελάτες "Α κατηγορίας".

Οι πελάτες ρωτούνται :

1. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με :
2. Την αξία των χρημάτων
3. Πόσες από τις προσδοκίες σας ικανοποιήθηκαν
4. Πως θα χαρακτηρίζατε τον εξοπλισμό των αιθουσών συνεδριάσεων
5. Πως θα χαρακτηρίζατε την αντίδραση μας στα παράπονά σας
6. Παροχή Υπηρεσιών και Προσοχή
7. Η ποιότητα των γευμάτων και οι υπηρεσίες
8. Κατά την παραμονή σας στα δωμάτια του ξενοδοχείου αισθάνεστε σαν να είστε στο σπίτι σας ;
9. Πως θα χαρακτηρίζατε την αντίδραση μας στους νεωτερισμούς και την ανάπτυξη

Τα αποτελέσματα των τακτικών επιθεωρήσεων των πελατών εκτιμούνται στο τέλος κάθε χρόνου και θέτουν τους στόχους για τον ερχόμενο

## **B Πως χειριζόμαστε το Σύστημα Ποιότητας**

Το Σύστημα Πολιτικής, στην σημερινή του εικόνα, αναπτυσσόταν και βελτιωνόταν από το 1988. Βασίστηκε στο μοντέλο επιχείρησης που αναπτύχθηκε από το Ίδρυμα Franz Josef . Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει διατυπώσεις της επιχειρηματικής κουλτούρας, συγκεκριμενοποίηση των επιχειρηματικών στόχων, βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων, και διατυπώσεις του σχεδιασμού του management.

Επίσης περιλαμβάνει την ιεραρχία των εγγράφων, με σχεδιασμό λιστών των βασικών στόχων και των εργαλείων ποιότητας, όπως είναι οι λίστες ελέγχου.

Αυτό ήταν η βάση του δικού μας μοντέλου Συστήματος Ποιότητας.

Ενάντια στο παρασκήνιο της σωστής λειτουργίας του συστήματος, είδαμε την εισαγωγή του ISO 9001, το 1998 σαν μέσο υποστήριξης της συστηματικής καταγραφής όλων των συστημάτων της επιχείρησης.

- Κουλτούρα της Νίκης
- Οργανωτικά Εγχειρίδια
- Αλλά Σημαντικά έγγραφα



Η "Κουλτούρα της Νίκης" μας παρέχει την πολιτική ποιότητας που ακολουθούμε. Τα οργανωτικά εγχειρίδια περιέχουν τις διαδικασίες-κλειδιά , υποδιαδικασίες και μεθόδους . Τα άλλα σημαντικά έγγραφα περιέχουν κάθε υλική πληροφορία που είναι διαθέσιμη.

Ως προς τον σχεδιασμό και την χρησιμοποίηση των εργαλείων του ISO 9001, διαφέρουμε από τα άλλα συμβατικά συστήματα, στα εξής :

Ο πίνακας κατάταξης μας δεν βασίζεται σε 20 στοιχεία, αλλά στις ανάγκες της δουλειάς μας (π.χ. υπάρχουν κεφάλαια που αναφέρονται στην επαφή με τους πελάτες , στην καθαριότητα κλπ) Πολύ πριν το ISO 9001 είχαμε περιγραφή διαδικασιών που δεν ζητούνται από το ISO 9001 όπως "Κίνητρα των μελών της ομάδας", "Χειρισμός τηλεφώνων" κλπ για να ονομάσουμε μερικά.

Κάθε τμήμα έχει το δικό του οργανωτικό εγχειρίδιο το οποίο διατίθεται για την διεκπεραίωση των διαδικασιών ειδικά σε αυτό το τμήμα Αρχίσαμε την εισαγωγή των λιστών ελέγχων το 1988. Με αυτά τα εργαλεία της αυτό-επιθεώρησης εξασφαλίζουμε ότι όλες οι standard διαδικασίες παράγουν συνεχώς το ίδιο αποτέλεσμα, ανεξάρτητα από το άτομο που έχει επωμιστεί με την διεκπεραίωση της συγκεκριμένης εργασίας. Χρησιμοποιούμε λίστες ελέγχου σε διάφορες περιοχές όπως είναι η "Ποιότητα στο εστιατόριο και στις αίθουσες των συνδιασκέψεων", "Η καθαριότητα των εγκαταστάσεων" , "Ο τελικός έλεγχος πριν το κλείσιμο" "Πληρότητα/Ακρίβεια κατά το κλείσιμο των ημερήσιων πωλήσεων".

Το σύστημα ελέγχεται από εσωτερικούς επιθεωρητές. Οι όποιες αλλαγές γίνονται στην διαδικασία του συστήματος ανανεώνονται στο οργανωτικό εγχειρίδιο. Ωστόσο, οι συνεχείς βελτιώσεις γίνονται στο σύστημα και τις διαδικασίες μας και εκτός του εσωτερικού επιθεωρητή. Οποιοδήποτε μέλος του προσωπικού μπορεί να αλλάξει τις περιγραφόμενες διαδικασίες ή τις λίστες ελέγχου, μετά από σχετική συζήτηση με τον manager του τμήματος.

Κατά την διάρκεια της πιστοποίησης του ISO 9001 το 1998, ο εσωτερικός επιθεωρητής βρήκε ένα μόνο θέμα που δεν συμβάδιζε, και δεν βρέθηκε κανένα μεταξύ της πρώτης και της δεύτερης επιθεώρησης. Η επαναπιστοποίηση έχει προγραμματιστεί για τον Αύγουστο.

Το 1998 ξεκινήσαμε την εφαρμογή και του μοντέλου EFQM. Η πρώτη αυτό-εκτίμηση έλαβε χώρα εσωτερικά, αφού ένα μέλος του προσωπικού εκπαιδεύτηκε ως εκτιμητής. Η δεύτερη αυτό-εκτίμηση έγινε το 2000 από μια εξωτερική ομάδα εκτιμητών. Για τον προσεχή χρόνο έχει προγραμματιστεί μια ακόμα αυτό-εκτίμηση από το προσωπικό.

## **Γ Πως χειριζόμαστε τις διαδικασίες-κλειδιά για να γενικεύσουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες**

Η εκκαθάριση του προαναφερόμενου συστήματος έγινε το 2000. Βασιζόμενοι στα προϊόντα-κλειδιά (γεύματα, δωμάτια, διευκολύνσεις στις αίθουσες συνδιασκέψεων) και στις υπηρεσίες μας πραγματοποιήσαμε ένα εκκαθαρισμό

στις διαδικασίες-κλειδιά εν όψει της λειτουργίας του management και εγκαταστήσαμε διαδικασίες υπευθυνοτήτων και μετρήσεων.

Η επιλογή των διαδικασιών-κλειδιά βασίστηκαν στα ακολουθούμενα κριτήρια :

- Σύγκρουση στην ικανοποίηση του πελάτη
- Σύγκρουση στα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα
- Σύγκρουση στα κίνητρα της ομάδας
- Προϊόντα κλειδιά - Υπηρεσίες κλειδιά ← Διαδικασίες-κλειδιά ← Υποδιαδικασίες
- Οι διαδικασίες-κλειδιά είναι :
  - Βραχυπρόθεσμος, μεσοπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
  - Υπηρεσίες πελατών : εξέταση, εισαγωγή, επίσκεψη και απόδειξη πληρωμής
  - Παραγωγή (κουζίνα)
  - Ανάπτυξη ομάδας
  - Καινοτομίες
  - Συντήρηση
  - Αγορές

Βασιζόμενοι στην περσινή αυτό-αξιολόγηση, στην παρούσα χρονική στιγμή έχουμε επικεντρωθεί να τερματίσουμε τις μετρήσεις και να συλλέξουμε όλα τα απαραίτητα δεδομένα.

Καθώς όλα τα ατομικά βήματα των διαδικασιών-κλειδιά είναι σημαντικά κομμάτια του υπάρχοντος οργανωτικού εγχειριδίου, στην μορφοποίηση της περιγραφής των διαδικασιών, επανασχεδιάστηκε κατά την ίδια χρονική στιγμή. Το καλούπι δείχνει τις διασταυρωμένες αναφορές μεταξύ της περιγραφής των διαδικασιών και των ίδιων διαδικασιών-κλειδιά.

#### **4.10 . Ικανοποίηση του πελάτη**

“Φτάνουμε στην πλήρη ικανοποίηση των πελατών μας , χωρίς να κάνουμε συμβιβασμούς ” [ quote απο “winning culture ” η αντίληψη των πελατών σχετικά με τα προϊόντα , το service και τις σχέσεις της επιχείρησης .

Το πιο ενδεικτικό εργαλείο για να μπορέσουμε να κρίνουμε την ικανοποίηση του πελάτη είναι η κάρτα εκτίμησης (appraisal card) μέχρι το 1998 , αυτά μετριόνταν συνολικά στο τέλος του χρόνου. Ο αριθμός παράπονων σαν ποσοστό της συνολικής ανατροφοδότησης (feedback) βασιζόταν σε αυτό το νούμερο , και οι στόχοι για την επόμενη χρόνια θέτονταν , χρησιμοποιούμε την χαμογελαστό πρόσωπο (smiley face) κάρτα εκτίμησης (appraisal card).

Προσπαθούμε για πολύ υψηλά standards και όλες οι κάρτες που δεν έχει σημειωθεί το πρώτο "χαμογελαστό πρόσωπο" (smiley face) , έχουν μετρηθεί ως παράπονα.

Είχαμε το υψηλότερο ποσοστό παράπονων ποτέ , το 1993 , την χρόνια όπου ανοίξαμε το κέντρο ανάπτυξης μας . Οι λόγοι για αυτό το υψηλό ποσοστό ήταν δυσφορία, προκαλούμενη από ατελείωτα κατασκευαστικά έργα, όπως επίσης και κριτική για τον τρόπο που ήταν εξοπλισμένα τα γραφεία συνεδριάσεων. Για λόγους υγείας, το σύστημα κλιματισμού δεν είχε εγκατασταθεί στις αίθουσες συνεδριάσεων , αλλά αυτό δεν ήταν σύμφωνο με τις απαιτήσεις των πελατών και έτσι όλος ο απαραίτητος εξοπλισμός εγκαταστάθηκε το 1994 .

Η μικρή μείωση το 1996 / 1997 έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην ποιοτική συνείδηση των συνεργατών μας . Ολόκληρη η ομάδα ήταν συντονισμένη με τις υπάρχουσες συνθήκες της αγοράς, καταλαβαίνοντας πως η μισθοδοσία προέρχεται αποκλειστικά και μόνο από τους πελάτες .

Σύμφωνα με αυτό, καταφέραμε μια ποτέ πριν υπαρκτή ποιότητα στα προϊόντα και στο service, και αυτό φάνηκε καθαρά στο ποσοστό παράπονων. Από το 1999 , έχουμε καθιερώσει τις appraisal cards μηνιαία , έτσι ώστε να αποφεύγεται με καλύτερο τρόπο κάθε ανωμαλία .

Αντί να μετρούμε τον συνολικό αριθμό παράπονων, όπως στο παρελθόν , τώρα διακρίνουμε ανάμεσα στον αριθμό γραμμάτων που στέλνουμε στους πελάτες μας , ευχαριστώντας τους για τα συγχαρητήρια τους , ζητώντας τους συγγνώμη , ή κάνοντας και τα δυο , και στον αριθμό γραμμάτων που δεν απαντούμε . την ίδια στιγμή.

Ξεκινούμε να προσδιορίζουμε τα παράπονα κατά τμήμα , για να μειώσουμε το κόστος αποζημίωσης και διαιρούμε τα παράπονα σε λάθη λογισμικού και λάθη hardware, είναι πολύ ευχάριστο να βλέπουμε την σύγκριση του αριθμού των ευχαριστήριων γραμμάτων , με τον αριθμό των γραμμάτων παραπόνων.

Οι μικρές αυξήσεις στις περιοχές του πίνακα “ ευχαριστήρια ” ,“ παράπονα ” και “ευχαριστήρια & παράπονα ” υπάρχουν επειδή είμαστε σχολαστικοί στην σημασία που δίνουμε στα σχόλια των πελατών μας . αυτό μπορούμε να το δούμε στην περιοχή του πίνακα “ χωρίς απάντηση ” , η οποία έχει μειωθεί στο 8,1 % .

Ο προϋπολογισμός των 15.000 euro υφίσταται κυρίως στην διαδικασία παραπόνων. ερευνώντας αυτό το πόσο , παρατηρούμε ότι αποτελείται από το policy και το marketing plan των πελατών μας . δεν σκοπεύουμε να μειώσουμε αυτό το επίπεδο επένδυσης . αυτό σημαίνει πως μπορούμε γρήγορα να εξαλείψουμε σε τακτά χρονικά διαστήματα τις πηγές παραπόνων μας

Επιπλέον , κάνουμε τον παραπάνω προϋπολογισμό εύκαιρο για πιο γενναίες μελλοντικές αποζημίωσης πελατών μας , ακόμα και για , σχετικά , μικρά παράπονα . Οι διευθυντές τμημάτων βάζουν τους στόχους τους σύμφωνα με αυτή την στρατηγική . το παρακάτω πίνακα , δίνει μερικά παραδείγματα .

Τα παράπονα τμημάτων σαν ποσοστό όλων των παράπονων, η τακτική ερευνά πελατών το 1998 , δείχνει τα παρακάτω : τα σημεία για “service & φροντίδα” ξεκάθαρα αντανακλούν τον στόχο της επιχειρήσεως μας “οι πελάτες μας είναι το κέντρο της προσοχής μας” . Τα σημεία στην περιοχή “χρηματική αξία” επίσης επιδεικνύουν πόσο ευαίσθητη στην τιμή έχει γίνει η αγορά , που οδήγησε στο πάγωμα των τιμών απο το 1999 .

Η εκτίμηση της ικανοποίησης των πελατών τα τελευταία τρία χρόνια έχει δείξει ξεκάθαρα ότι η στρατηγική μας , σε συνδυασμό με τους παράγοντες επιτυχίας στρατηγικής μας “co-partner’s cordiality” , “ambience” και “totality of the usps”, είναι ακόμα οι κύριοι λόγοι για το επίπεδο της παραγόμενης χρησιμότητας μας. Επιπρόσθετα μέτρα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση των πελατών της επιχειρήσεως

Ένα σημαντικό κριτήριο που συγκεκριμενοποιεί την ικανοποίηση των πελατών μας είναι η υψηλή παραγωγική χρησιμότητα σε όλους τους τομείς μας. Τα νούμερα για το ξενοδοχειακό τμήμα δείχνουν την κατεύθυνση αγοράς αυτή η εκτίμηση καθαρά δείχνει ότι η Μειωση στον αριθμό κρατήσεων συνέβη σε ολόκληρη την Ελβετία, και οτι ούτε καν τα κορυφαία ξενοδοχεία δεν τα κατάφεραν σε ώρες οικονομικής στενότητας .

Αν συγκρίνουμε εμάς με την τοπική περιοχή , είμαστε πάνω από τον μέσο όρο αριθμού κρατήσεων . αυτό είναι δυνατό λόγω του μεγάλου αριθμού standard πελατών μας, που παραμένουν πιστοί παρά τον πόλεμο τιμών στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Η συνεδριακή περιοχή έχει δείξει ενθαρρυντικά στοιχεία επίσης, στην συνεδριακή περιοχή, αυτό το καλό αποτέλεσμα αντανακλά την υψηλή μερίδα της τακτικής εκπαίδευσης και των υπηρεσιακών πελατών. αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι οι τιμές μας είναι πάνω από το μέσο όρο της αγοράς για τις συνεδριακές εργασίες .

Στην ερευνά για την περιοχή εστιατόριων, παρά την αλλαγή στα επιχειρησιακά έξοδα λόγω κυβερνητικής πολιτικής , ήμασταν ακόμα ικανοί να διατηρήσουμε το κατά κεφαλήν πόσο στο 57 sf κατά πελάτη.σε σύγκριση , το κατά κεφαλήν ποσοστό σε παρόμοιες επιχειρήσεις στο Sunshine hotel είναι περίπου 50 % χαμηλότερο .

Περίπου την ίδια περίοδο , είχαμε μια αύξηση στον αριθμό πελατών μας από το 1998.ο στόχος μας για το 2001 είναι 46.000 πελάτες.

Αυτή την περίοδο συγκεντρώνουμε στοιχεία για το χρόνο αναμονής των πελατών μας για το φαγητό και περιμένουμε τα χρήσιμα αποτελέσματα να είναι έτοιμα το Μάρτιο του 2001. Τέλος, θεωρούμε τα βραβεία, επαίνους και δημοσιεύσεις μας, ως ισχυρό παράγοντα για την ικανοποίηση των πελατών μας. Υπάρχει ξεκάθαρη σύνδεση ανάμεσα στα βραβεία μας και την εξωτερική αναγνώριση μας, με την ικανοποίηση των πελατών μας . το ένα δεν πετυχαίνεται χωρίς το άλλο .



Το εργασιακό μας μοντέλο και οι τρόποι εργασίας μας έχουν μελετηθεί σαν παράδειγμα επειδή έχουμε την ικανότητα να πετυχαίνουμε καλύτερη οικονομική απόδοση από πολλούς άλλους στο ίδιο τομέα εργασίας .

#### **4.11 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.**

Μέσα από αυτή τη διαδικασία παρατηρούμε ότι η επιχείρηση που εξετάσαμε παρουσίασε τα αναμενόμενα αποτελέσματα και πέτυχε και να διατηρηθεί στην αγορά και να φθάσει σε πολύ αξιόλογα νούμερα.

Η επιχείρηση μην έχοντας την δυνατότητα να προβεί σε καμιά άλλη στρατηγική ενέργεια και λαμβάνοντας υπόψη ότι η ικανοποίηση του πελάτη παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην τουριστική αγορά προχώρησε σε καθαρή εφαρμογή και δημιουργία προτύπου διοίκησης ποιότητας ως μορφή στρατηγικής φθάνοντας μάλιστα στον στόχο της.

## **Κεφάλαιο 5**

### **Συμπεράσματα**

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια αποτίμηση όλων των συμπερασμάτων που μπορούμε να βγάλουμε από την παρούσα εργασία. Η ταχεία ανάπτυξη του διεθνούς τουρισμού μετά το Β παγκόσμιο πόλεμο καθώς και ο συνεχώς αυξανόμενος χωρικά καταμερισμός τους όσον αφορά τις χώρες προέλευσης και υποδοχής τουριστών οδήγησαν στη συνεχή μεγέθυνση των εταιρειών που είχαν ως κύριο αντικείμενο απασχόλησης τον τουρισμό.

Μέσα λοιπόν από αυτή την ταχεία πορεία φθάσαμε στη σύγχρονη εποχή όπου ο τουρισμός ως επαγγελματική έννοια θεωρείται μια μεγάλη και παγκόσμια βιομηχανία που περιλαμβάνει πολλούς τομείς και που σε αριθμητικά νούμερα ξεπερνάει παγκόσμιος πολλές από τις παραδοσιακές βιομηχανίες. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν έπρεπε και ο τουρισμός να αντιμετωπιστεί με την ίδια σοβαρότητα και τον ίδιο επαγγελματισμό όπως και οι υπόλοιπες βιομηχανίες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο άρχισαν να αναπτύσσονται επιχειρησιακές στρατηγικές και πολιτικές που θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στις αιτήσεις της κάθε εταιρίας.

Με την έννοια στρατηγική περιγράφεται η κύρια δραστηριότητα στην οποία καταγράφεται το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία μέσα από μια διαδικασία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια στον κλάδο. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τρία στάδια, την ανίχνευση του περιβάλλοντος εσωτερικού και εξωτερικού, διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση της.

Μέσα από αυτή την διαδικασία η κάθε επιχείρηση μπορεί να προβλέψει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες και προκλήσεις της εποχής μας. Αποτελεί λοιπόν μια κορυφαία και πολύ σημαντική διαδικασία που δεν εξασφαλίζει αλλά συντελεί στο να επιτύχει μια εταιρεία σημαντικά μελλοντικά αποτελέσματα.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η πορεία των εξελίξεων απέδειξε ότι δεν μπορεί να λειτουργεί πια με την παραδοσιακή νοοτροπία: “επίτευξη κερδών μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής - παροχής των υπηρεσιών” αλλά με τη νοοτροπία: Αύξηση των ωφελειών μέσω της βελτιωμένης ποιότητας υπηρεσιών.

Στην σημερινή εποχή όπου ο μέσος πελάτης ενός ξενοδοχείου ζητάει άμεσα να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του όπως εκείνος τις αντιλαμβάνεται με βάση τα χρήματα τα οποία καταβάλει είναι πολύ σημαντικό να καταδείξουμε την σημασία της ποιότητας υπηρεσιών όχι μόνο σαν λειτουργική αποτελεσματικότητα όπως παραδοσιακά θεωρείται αλλά ως μορφή

επιχειρησιακής στρατηγικής που περιέχει όλα εκείνα τα στοιχεία που μας οδηγούν στο να την χαρακτηρίσουμε με αυτό τον προσδιορισμό.

Με τον όρο ποιότητα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση αναφερόμαστε , ουσιαστικά στη δημιουργία μιας κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση με απώτερο στόχο τη συνεχή βελτίωση για την όσο δυνατόν επαρκέστερη ικανοποίηση του πελάτη.

Στη σημερινή ανταγωνιστική οικονομία, στη ξενοδοχειακή βιομηχανία το κόστος /τιμή της βελτιωμένης ποιοτικά υπηρεσίας είναι μάλλον βέβαιο ότι ο πελάτης δεν θα αρνηθεί να πληρώσει, στο βαθμό που ικανοποιούνται οι προσδοκίες του και η υπηρεσία είναι ανάλογη των προτύπων κι εμπειριών του.

Έτσι λοιπόν, και καθώς τα μέσα είναι συγκεκριμένα η συστηματική βελτίωση της ποιότητας προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη ξενοδοχειακή επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της.

Στον Ελλαδικό χώρο τα τελευταία χρόνια είχαμε μια σαφή στροφή των ελληνικών ξενοδοχειακών εταιρειών προς την επιλογή και κατανόηση της σημασίας μιας τέτοιας στρατηγικής ωστόσο το πλήθος των εταιρειών και οι λόγοι επιλογής ήταν τέτοιοι που δεν έδειξαν την ουσιαστική κατανόηση της ίδιας της στρατηγικής. Ο σημαντικότερος παράγοντας που οδήγησε τις Ελληνικές εταιρείες στην επιλογή εφαρμογής προγραμμάτων διαχείρισης ποιότητας ήταν η εναρμόνιση τους με τα διεθνή δεδομένα και ο φόβος του

διεθνή ανταγωνισμού που στον συγκεκριμένο τουριστικό κλάδο είναι πάρα πολύ έντονες και όχι τόσο η εσωτερική ανάγκη για βελτίωση ορισμένων τομέων μέσα στην επιχείρηση.

Ωστόσο, με πρωτεργάτη τις ελληνικές μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες οι ελληνικές επιχειρήσεις κάνουν σημαντικά βήματα βελτίωσης προς αυτό τον τομέα.

Στο case που παρουσιάσαμε στο κεφάλαιο 4 προσπαθήσαμε να καταδείξουμε την σημασία την επιλογής της στρατηγικής διασφάλισης ποιότητας σε μια ξενοδοχειακή εταιρεία όπου τα δεδομένα της δεν της άφηναν άλλα περιθώρια ευελιξίας. Η συγκεκριμένη εταιρεία μέσα από μια σειρά ενεργειών που είχαν ως κύριο άξονα την έμμονη στην ποιότητα κατάφερε και πέτυχε και να αυξήσει την παραγωγικότητα της και να επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους της.