Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

Σχολή Διοίκηση και Οικονομία

Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ ΘΗΡΑΣ»

«USE OF QUALITE MANAGMENT SYSTEMIN HOTELS UNITS OF THERA»



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Δρ. ΡΟΜΠΟΓΙΑΝΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ

ΔΑΜΙΓΟΥ ΜΑΡΙΑ-ΑΥΓΕΡΙΝΗ (Α.Μ. 4101)

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2015

ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Copyright © Δαμίγου Μαρία - Αυγερινή, 2015

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Γιάννη Ρομπογιαννάκη για την υπομονή που έκανε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής εργασίας, όπως επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του, για την επίλυση διάφορων θεμάτων.

Θα ήθελα επίσης να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου, οι οποίοι στήριξαν τις σπουδές μου με διάφορους τρόπους, φροντίζοντας για την καλύτερη δυνατή μόρφωση μου.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 5
SUMMARY 5
Εισαγωγή 6
Γενικά στοιχεία 8
1. Πρότυπα ποιότητας ISO 10
1.1 Ορισμός εννοιών 13
1.2 Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας 15
Σχήμα 1.1.: Η τριλογία του Juran 16
1.3 Η Εξέλιξη του Χώρου της Ποιότητας 19
1.4 Πρότυπα ISO στην παγκόσμια βιομηχανία 22
1.5 Διαδικασίες συστημάτων ποιότητας και φάσεις επιθεώρησης 26
ΣΧΗΜΑ 1.2. Ο κύκλος του Deming 28
1.6 Διαδικασία Πιστοποίησης 28
1.7 Επιθεώρηση Συστημάτων Διασφάλισης της Ποιότητας 29
1.8 Ο Υπεύθυνος Διασφάλισης της Ποιότητας 31
1.9 Όφελος και κόστος εφαρμογής συστήματος 33
1.10 Βραβεία ποιότητας 33
1.11 Σύστημα HACCP (HAZARD ANALYSIS and CRITICAL CONTROL POINTS) 34
1.12 Σήμα ποιότητας Q 35
1.13 Οικολογικό σήμα ποιότητας GREENKEY 35
1.14 Οικολογική ποιότητα του ξενοδοχειακού περιβάλλοντος 36
1.15 Πολιτικές για την αειφορική ανάπτυξη παράκτιου τουρισμού 37
1.16 Θεωρία του ελλείμματος 38
Πίνακας 1: Το «Μοντέλο των Πέντε Ελλειμμάτων» Παροχής Εξυπηρέτησης 38
2. Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα 40
2.1 Τουρισμός 40
2.2 Ο Ξενοδοχειακός κλάδος 40
2.3 Ιστορική προσέγγιση 42
2.4 Οργανωτική δομή ξενοδοχείου 43
Σχήμα οργανωτική δομή 1 43
Σχήμα οργανωτική δομή 2 44
2.5 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού 44
2.6 Ο ρόλος του διευθυντή/στρατηγική διοίκηση/εφαρμογή της ΔΟΠ 45

2.7 Στρατηγική διοίκηση/Εφαρμογή της ΔΟΠ 46
3. Έρευνα 51
3.1 Μεθοδολογία 51
3.2 Ερευνητικό εργαλείο 52
3.3 Δείγμα 52
3.4 Δειγματοληπτικές μέθοδοι 52
3.5 Μεθοδολογία έρευνας 53
Μελέτη περίπτωσης τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Θήρας την περίοδο 2014. 53
Ανάλυση έρευνας 55
Συμπεράσματα από την έρευνα 66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 69

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και η χρήση τους στις επιχειρήσεις γενικότερα και στα ξενοδοχεία ειδικότερα. Στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει εννοιολογική προσέγγιση του όρου της ποιότητας και της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Θα γνωρίσουμε τις διαδικασίες εφαρμογής και πιστοποίησης ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα ΣΔΠ που εφαρμόζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο, ενώ στο τρίτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την πορεία του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα, κάνοντας μία αναδρομή στην ιστορική του εξέλιξη, καταλήγοντας στη σπουδαιότητα του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού και την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων.

Στα δύο τελευταία κεφάλαια παρουσιάζεται το ερευνητικό υλικό και η ανάλυση των σχετικών αποτελεσμάτων, αναφορικά με την χρήση συστημάτων ποιότητας σε ξενοδοχεία του νησιού της Θήρας.

Λέξεις-κλειδιά: ποιότητα, ΔΟΠ, συστήματα διαχείρισης ποιότητας, ξενοδοχείο, Θήρα.

SUMMARY

The aim of this work is the presentation of quality management systems and their use in business in general and in hotels in particular. In the first chapter will become conceptual approach of the term quality and TQM philosophy. We will know the application procedures and certification of a quality management system.

The second chapter will present the Quality Management Systems carried in the hotel sector, while in the third chapter will deal with the progress of the hotel industry in Greece, making one flashback to historical evolution, leading to the importance of the role of human resources and the implementation of total quality management, in the smooth and effective operation of hotel units.

In the last two chapters presents the research material and the analysis of relevant results, regarding the use of quality systems in hotels on the island of Thera.

Keywords: quality, TQM, quality management systems, hotel, Thira.

Εισαγωγή

Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση και η ευημερία των επιχειρήσεων είναι συνάρτηση σειράς παραγόντων με κυριότερο αυτόν της ποιότητας. Αποτέλεσμα αυτής της διαπίστωσης είναι η μεγάλη ανάπτυξη και εφαρμογή σύγχρονων Συστημάτων Διασφάλισης της Ποιότητας, ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία.

Η πιστοποίηση μέσω ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας κατά τα πρότυπα της σειράς ISO , η οποία πραγματοποιείται από τρίτο φορέα αναγνωρισμένου κύρους και ανεξάρτητο από την επιχείρηση, παρέχει εγγυήσεις προς τον πελάτη ότι η οικονομική μονάδα είναι σε θέση να προσφέρει αυτά που υπόσχεται.

Με τη σημερινή αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας και τη διεθνοποίηση των αγορών και των εμπορικών συναλλαγών κατέστη αναγκαία η καθιέρωση κοινά αποδεκτών προτύπων στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο, καθώς η διαχείριση της ποιότητας αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τη γενικότερη ανάπτυξη. Στις τεχνολογικά προηγμένες χώρες έχει γίνει δεκτό ότι ποιότητα σημαίνει επιβίωση για κάθε επιχείρηση, είτε αυτή ανήκει στον παραγωγικό τομέα είτε στον τομέα παροχής υπηρεσιών (Watson, 1994). Όλοι γνωρίζουν σήμερα ότι η διάθεση χρημάτων για την ποιότητα συνιστά μια από τις πλέον επικερδείς επενδύσεις. Ουσιαστικά δεν είναι η ποιότητα που κοστίζει αλλά η έλλειψή της.

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τον ρόλο της ποιότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες. Αρχικά ο Edward Demming (1986) , όρισε ως τα χαρακτηριστικά που αποδίδει ο πελάτης στις υπηρεσίες που δέχεται και είναι σημαντικές για τον ίδιο. Ο ορισμός προήλθε μέσα από την συνολική οπτική της διαχείρισης της επιχείρησης. Θεώρησε πως ο κάθε μάνατζερ είναι υπεύθυνος για λανθασμένες κινήσεις που πραγματοποιούνται στον τομέα του. Είναι σαφές πως ο σχεδιασμός και η οργάνωση των υπηρεσιών των ξενοδοχειακών μονάδων ξεκινούν από τη διεύθυνση.

Οι τεχνικές οργάνωσης και προγραμματισμού της διοίκησης ολικής ποιότητας και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί βοηθούν στη βελτίωση των αποτελεσμάτων, των δεξιοτήτων του προσωπικού και στην πραγματοποίηση του οράματος της επιχείρησης. Καθοδήγηση,

κύκλοι ποιότητας και καταιγισμός ιδεών, ανάλυση swot, λήψη πιστοποίησης και εφαρμογής κατάλληλου συστήματος διαχείρισης ποιότητας, είναι χαρακτηριστικά που δύνανται να επιφέρουν τη μέγιστη δυνατή βελτίωση του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Η ΔΟΠ δημιουργήθηκε για να παρέχει εναλλακτικές και αποδοτικές ιδέες μέσω μεθόδων πρακτικά εφαρμόσιμων σε όλο το φάσμα λειτουργιών μιας επιχείρησης. Παρόλο που θεωρείται απαιτητική καθώς επιδιώκει τη λειτουργική τελειότητα σε όλα τα πεδία εφαρμογής της, όπου υιοθετήθηκε επέφερε καινοτομία, αλλαγή, επικεντρώθηκε στον πελάτη αλλά και στον εργαζόμενο και δεν σταμάτησε να μεριμνά για την αειφόρο ανάπτυξη και τη μείωση του κόστους παραγωγής.

Η ποιότητα των υπηρεσιών έχει ως αποτέλεσμα ικανοποιημένους πελάτες και προσωπικό, αύξηση του κέρδους και μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Τα Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης (ΠΣΔ) καθορίζουν τις προδιαγραφές τις οποίες το σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού πρέπει να χρησιμοποιεί για να ελέγχει αποτελεσματικά την συγκεκριμένη εκροή των λειτουργικών διαδικασιών. Οι αρχές που διέπουν τα ΠΣΔ είναι η καθολική εφαρμογή του συστήματος και η ολιστική διοίκηση.

Αν και η λήψη των σημάτων ποιότητας ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και επιτρέπουν στη διοίκηση να ελέγχει τις προσφερόμενες υπηρεσίες και να προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις, πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αναβάλλουν για αργότερα τη λήψη σημάτων ποιότητας. Πρόκειται για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2000/ISO 9001:2008, περιβαλλοντικής διαχείρισης ENISO 14001, διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων ISO 22000:2005 και HACCP , το σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των πληροφοριών ISO 27001:2005, τον Κανονισμό 761/2001/ΕΟΚ (EMASII), και το σύστημα για την ασφάλεια και την υγεία στους χώρους εργασίας OHSAS 18001 - ΕΛΟΤ 1801. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα νέα σήματα ποιότητας Q (ολικής ποιότητας), καθώς και το οικολογικό σήμα ποιότητας Green Key.

Στη νομοθεσία ο ορισμός που έχει δοθεί καθορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί εντός ή εκτός πόλεων και παρέχει κατάλυμα με ή χωρίς επισιτισμό και κατά περίπτωση διαθέτει σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και διάφορα επιπρόσθετα προϊόντα προς κάλυψη των αναγκών των επισκεπτών. Το 1835 η Αττική έχτισε το πρώτο της ξενοδοχείο με την ονομασία, «Νέον Ξενοδοχείον» του Ιταλού Καζάλι. Σήμερα η Ελλάδα είναι μία τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στο σύνολό τους ξεπερνούν τον αριθμό των 9000.

Η **Σαντορίνη**, **Θήρα** ή **Στρογγύλη** (παλαιότερη ονομασία) είναι νησί που βρίσκεται στο νότιο Αιγαίο πέλαγος, στο νησιωτικό σύμπλεγμα των Κυκλάδων, αποτελεί έναν από τους πλέον αγαπημένους προορισμούς σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Η ενίσχυση της προβολής της μέσω συμμετοχών σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις και εκστρατείες προώθησης της νήσου και η αύξηση αριθμού αεροπορικών δρομολογίων προς αυτήν, δημιουργούν ανάγκη επιτακτική για βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους τουρίστες, με εγκατάσταση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στο σύνολο των τουριστικών επιχειρήσεων του νησιού.

Γενικά στοιχεία

Η ανάπτυξη της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, της ελεύθερης κυκλοφορίας των προϊόντων και της παγκοσμιοποίησης των οικονομιών και των κοινωνιών δημιούργησε πρότυπα που αποτελούν βασικά εργαλεία για τον παραγωγό (Σαρσέντης, 1996). Ως πρότυπα νοούνται όλα εκείνα τα έγγραφα που έχουν εκδοθεί από αναγνωρισμένους φορείς και περιέχουν κανόνες, κατευθυντήριες οδηγίες και τεχνικές προδιαγραφές, που εξασφαλίζουν την ανταπόκριση των πρώτων υλών, των αγαθών και των υπηρεσιών στο σκοπό για τον οποίο προορίζονται (Politt&Bouckaert, 1995). Η νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των προτύπων αλλά και στον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν στη διενέργεια δοκιμών και πιστοποίησης, ώστε να διασφαλίζεται η ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών και υπηρεσιών καθώς και ο ποιοτικός έλεγχός τους. Τα πρότυπα κατατάσσονται ανάλογα με το φορέα που τα δημιουργεί σε:

- Διεθνή, που εκδίδονται από τους Διεθνείς Οργανισμούς Τυποποίησης ISO και IEC.

- Ευρωπαϊκά, τα οποία εκπονούν τους Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς Τυποποίησης CEN, CENELEC και ETSI.

- Εθνικά, τα οποία εκπονούνται από τους Εθνικούς Οργανισμούς Τυποποίησης.

Η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία. Δεν εφαρμόζεται περιστασιακά, ούτε πρόκειται για πρόγραμμα το οποίο στηρίζεται σε γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η ποιότητα -και τα συστήματα που τη διασφαλίζουν- είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να

επηρεάζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, προωθώντας τη συνεχή βελτίωση που οδηγεί στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη (Politt&Bouckaert, 1995).

Στην πορεία προς την Ολική Ποιότητα μια εταιρία πρέπει πρώτα να περάσει από μεταβατικά στάδια, ξεκινώντας και εφαρμόζοντας ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας, στη συνέχεια να το αναβαθμίσει χρησιμοποιώντας ένα άλλο Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας και, τέλος, να εισέλθει στο στάδιο της Ολικής Ποιότητας, το οποίο αποτελεί και τον τελικό στόχο (Σαρσέντης, 1996). Για την πιστοποίηση αυτού του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας υπάρχουν τα διεθνή πρότυπα ISO.

Τα πιστοποιητικά ISO (International Standardization Organization) αναφέρονται στην αξιολόγηση της συμμόρφωσης του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας μιας επιχείρησης σύμφωνα με τις απαιτήσεις που περιλαμβάνονται σε ένα από τα τρία πρότυπα της σειράς, τα οποία χρησιμοποιούνται για σκοπούς πιστοποίησης Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας (Watson, 1994).

1. Πρότυπα ποιότητας ISO

Σήμερα όλο και περισσότεροι πελάτες επιχειρήσεων απαιτούν από αυτές την εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας και την απόκτηση των σχετικών πιστοποιητικών. Η εφαρμογή τους σε μια επιχείρηση ενισχύει την ανταγωνιστικότητά της και βοηθά τον επιχειρηματία να αντεπεξέλθει στις αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς. Η υιοθέτησή τους αποτελεί ουσιώδη προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων καθώς θεωρούνται σημαντικός παράγοντας για την εμπορική επιτυχία οποιασδήποτε επιχειρηματικής προσπάθειας (Politt&Bouckaert, 1995). Η πιστοποίηση παρέχει αντικειμενικές και ανεξάρτητες αποδείξεις σε οποιονδήποτε πελάτη για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών.

Ο ISO (International Standardization Organization Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης) είναι ο μεγαλύτερος αναπτυξιακός φορέας προτύπων στον κόσμο. Τα πρότυπά του δημιουργούν θετική διαφορά, όχι μόνο στους μηχανικούς και τους κατασκευαστές, για τους οποίους δίνουν λύση σε σημαντικά προβλήματα όσον αφορά την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων, αλλά και στην κοινωνία ως σύνολο.

Τα Διεθνή Πρότυπα που αναπτύσσει ο ISO είναι πολύ χρήσιμα (Watson, 1994). Η χρησιμότητά τους διαφαίνεται σε επιχειρηματικούς και βιομηχανικούς οργανισμούς όλων των τύπων, σε προμηθευτές και καταναλωτές των αγαθών και υπηρεσιών, στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα και εντέλει σε άτομα που έχουν το ρόλο των σύγχρονων καταναλωτών και των τελικών χρηστών.

Τα πρότυπα ISO δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO ο οποίος εδρεύει στη Γενεύη της Ελβετίας. Επίσημα ξεκίνησε τις εργασίες του στις 23 Φεβρουάριου 1947 αλλά από το 1946 αντιπρόσωποι 25 χωρών συναντήθηκαν στο Λονδίνο και αποφάσισαν την ίδρυση ενός οργανισμού που θα είχε ως κύριο σκοπό το συντονισμό και τη δημιουργία κοινών διεθνών βιομηχανικών προτύπων για την προαγωγή και την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου.

Η ονομασία του οργανισμού προέρχεται από την ελληνική λέξη «ίσος» (ISO) για να δηλώσει την επιδίωξη καθορισμού ενιαίων και ομοιογενών προτύπων (Watson,

1994). Το ISO δεν αποτελεί ακρωνύμιο της επίσημης ονομασίας του (International Standardization Organization). Επιλέχθηκε καθώς, εάν επιλεγόταν άλλη ονομασία, θα διέφερε στις διάφορες γλώσσες (IOS στα αγγλικά, OIN στα γαλλικά). Τελικά έγινε αποδεκτό το ελληνικό «ίσος», ώστε να τονιστεί η ισότητα μεταξύ των μελών του. Παράλληλα, η επιλογή αυτή θέλει να αποδείξει ότι τα πρότυπα απευθύνονται σε όλους τους χρήστες εξίσου, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τα αγαθά, τις υπηρεσίες ή τη χώρα στην οποία είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση (Polittt&Bouckaert, 1995). Είναι μη κυβερνητικός οργανισμός (τα μέλη του δεν είναι αντιπροσωπείες, των εθνικών κυβερνήσεων) και περιλαμβάνει στους κόλπους του εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης από 142 και πλέον χώρες (κάθε χώρα συμμετέχει με ένα μέλος). Αναπτύσσει πρότυπα στους τομείς της τεχνολογίας, τα οποία προσδίδουν αξιοπιστία σε όλους τους τύπους επιχειρηματικής δραστηριότητας. Συνεισφέρει στη διευκόλυνση των διεθνών ανταλλαγών αγαθών και υπηρεσιών και στην ανάπτυξη της συνεργασίας για πνευματικές, επιστημονικές, τεχνολογικές και οικονομικές δραστηριότητες, ενώ ταυτόχρονα υπηρετεί το συμφέρον του απλού καταναλωτή μέσω της χρήσης συγκεκριμένων και κοινώς αποδεκτών προτύπων σε διεθνές επίπεδο.

Τα πρότυπα συντάσσονται από ειδικούς του τεχνικού και επιχειρηματικού τομέα και το γεγονός ότι είναι καθοδηγούμενα από την αγορά συμβάλλει στην ευρεία εξάπλωση και χρήση τους. Αποτελούν συμφωνίες τεχνικού περιεχομένου μεταξύ των εμπλεκόμενων χωρών που αφορούν το πλαίσιο για πλήρη συμβατότητα στον τεχνολογικό τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο. Υπολογίζεται ότι κάθε μέρα παγκοσμίως διεξάγονται 12-15 συναντήσεις τεχνικών επιτροπών του ISO με σκοπό την ανάπτυξη των προτύπων του.

Η εισαγωγή του προτύπου ISO 9001: 2000 καταργεί τον όρο Διασφάλιση Ποιότητας και τον αντικαθιστά με το νεολογισμό «Διαχείριση Ποιότητας». Δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε διεργασίες και τομείς που απουσιάζουν από την τρέχουσα σειρά, όπως είναι η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης (continua limprovement) και η εγκατάσταση συγκεκριμένων δεικτών που μετρούν, αναλύουν και βελτιώνουν την απόδοση του οργανισμού. Το καινούριο πρότυπο δομείται σε πέντε βασικές ενότητες οι οποίες είναι:

- Το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας (Quality Management System).

- Η Ευθύνη της Διοίκησης (Management Commitment).

- Η Διαχείριση Πόρων (Resource Management).

- Η Παραγωγή Αγαθών και η Προσφορά Υπηρεσιών (Products and/ or Service Realization) και

- Η Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση (Measurement, Analysis and Improvement).

Παράλληλα, καταργούνται τα πρότυπα της σειράς ISO 9001, 9002, 9003 και αντικαθίστανται από ένα ενιαίο πρότυπο (ISO 9001: 2000), ενώ παραμένουν σε χρήση τα πρότυπα βοηθήματα ISO 9000 και ISO 9004 με τις κατευθυντήριες γραμμές εφαρμογής.

Η έναρξη εφαρμογής του νέου προτύπου ορίστηκε για τις 14 Δεκεμβρίου 2003. Μέχρι την ημερομηνία αυτή οι εταιρίες μπορούσαν να επιλέξουν το πρότυπο βάσει του οποίου θα πιστοποιούντο (εφαρμογή τριετούς παράλληλης χρονικής περιόδου ισχύος) με τη δέσμευση ότι όλα τα πιστοποιητικά σειράς του 1994 θα είχαν ισχύ έως την προαναφερθείσα ημερομηνία ανεξάρτητα από το χρόνο έκδοσής τους.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί η εμφανής τάση ενοποίησης των προτύπων ISO 14001 και ISO 9000. Το πρότυπο ISO 9001: 2000 αποτελεί το πρώτο βήμα προς την ενοποίηση των προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας, Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, Επαγγελματικής Υγιεινής και Ασφάλειας. Στο νέο πρότυπο ISO 9001:2008 οι αλλαγές δεν είναι μεγάλης έκτασης και δεν εισάγονται νέες απαιτήσεις. Παρόλα αυτά υπάρχουν αρκετές αλλαγές στις υφιστάμενες απαιτήσεις οι οποίες μπορεί να επιφέρουν από πολύ μεγάλες έως καθόλου αλλαγές στα Συστήματα ποιότητας, ανάλογα τον κλάδο δραστηριοποίησης.

Στο παρελθόν, η ποιότητα εθεωρείτο ως ένα εγγενές χαρακτηριστικό των προϊόντων ή υπηρεσιών. Μολονότι η ποιότητα ήταν συσχετισμένη με την ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή και με τα έσοδα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών ή πώλησης προϊόντων, δεν ήταν δυνατό να εκτιμηθεί παρά μόνο αφού το

προϊόν ή η υπηρεσία είχε περάσει όλες τις φάσεις σχεδιασμού και παραγωγής ή παροχής αντίστοιχα (Κέφης, 2005).

1.1 Ορισμός εννοιών

Οι μεγάλοι δάσκαλοι του χώρου της ποιότητας ενώ έχουν ασχοληθεί τόσο διεξοδικά με διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας στην βιομηχανία και στον γενικότερο κατασκευαστικό τομέα (Manolessos&Theologou, 2002), έχουν προχωρήσει, συγκριτικά, πολύ λιγότερο στην περιοχή της διαχείρισης δικτύων και υπηρεσιών. Μολονότι αυτές οι περιοχές έχουν κοινά χαρακτηριστικά, παρουσιάζουν και πολλές σημαντικές διαφορές (Κέφης, 2005). Επιπλέον, οι ερευνητές της ποιότητας στην περιοχή της διαχείρισης δικτύων και υπηρεσιών έχουν συνήθως περιορισμένο εύρος, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους πάνω σε καθαρά τεχνικά ζητήματα, χάνοντας έτσι μια ολιστική θεώρηση των πραγμάτων η οποία να συμπεριλαμβάνει όλους τους εμπλεκόμενους ρόλους και το σύνολο των διεργασιών.

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί και πολλές μετρικές επιδόσεων όσον αφορά στην ποιότητα. Τα τελευταία 40 χρόνια, στον χώρο της διαχείρισης της ποιότητας, διαπιστώνεται μία βαθμιαία διεύρυνση της έμφασης, από την εσωτερική εστίαση πάνω σε θέματα σχεδιασμού, παροχής υπηρεσιών και ελέγχου της ποιότητας προς μία εξωτερική εστίαση στην οποία η γνώμη του τελικού καταναλωτή και η σύγκριση των επιδόσεων με αυτές των ανταγωνιστών αποτελούν τα πλέον κρίσιμα στοιχεία (Ζούμπος, 1995). Το ζήτημα της επίτευξης της ποιότητας μπορεί να προσεγγισθεί με πολλούς τρόπους, ο καθένας από τους οποίους αντανακλά μια διαφορετική 0noyn ως προς τους τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας ενός συστήματος υπό διαχείριση.

Ο J. Juran, ένας από τους πρωτοπόρους στον χώρο της ποιότητας, περιέγρα9ε στο εγχειρίδιο του την ποιότητα κάνοντας χρήση των όρων «αναπόφευκτο κόστος» και «μη αναπόφευκτο κόστος» (Godfrey&Endres, 1994). Στην δεκαετία του ’50 ο A. Feigenbaum διεύρυνε τις βασικές έννοιες του Juran προτείνοντας τον Έλεγχο Ολικής Ποιότητας (Total Quality Control) (Feigenbaum, 1991). Ο Έλεγχος Ολικής Ποιότητας απαιτούσε «διαλειτουργικές» ομάδες, στελεχωμένες από τα τμήματα πωλήσεων, σχεδιασμού και παραγωγής, να μοιράζονται την ευθύνη όλων των φάσεων του σχεδιασμού και παραγωγής των προϊόντων. Εν τω μεταξύ, σύμφωνα με τον P.

Crosbyη ποιότητα ορίστηκε ως η συμμόρφωση σε απαιτήσεις. Τέλος, ο G. Taguchi δημιούργησε την ιδέα της Εύρωστης Ποιότητας.

Μία περισσότερο πρόσφατη προσέγγιση θεωρεί την ποιότητα περισσότερο από την οπτική γωνία του τελικού καταναλωτή. Σύμφωνα με αυτή την θεώρηση: Ποιότητα είναι η κρίση των καταναλωτών ως προς την έκταση κατά την οποία αισθάνονται ένα προϊόν ή υπηρεσία να ξεπερνά τις ανάγκες και προσδοκίες τους.

Αυτή η άποψη είχε και έχει πολλούς οπαδούς στον σημερινό βιομηχανικό κόσμο. Σε εταιρείες όπως η Motorola και η IBM, ο σχεδιασμός της ποιότητας ξεκινά με μία λεπτομερή καταγραφή των αναγκών και απαιτήσεων των τελικών καταναλωτών. «Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι τόσο καλή όσο λέει ο καταναλωτής και όχι όσο δείχνουν οι αριθμοί», συμβουλεύει ο Feigcnbaum (Ζούμπος, 1995: 53).

Ο M. Potter αναγνώρισε διάφορες πηγές ανταγωνισμού οι οποίες επηρεάζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και δημιουργούν απειλές και ευκαιρίες. Οι πηγές αυτές είναι οι ακόλουθες (Κέφης, 2005):

- ανταγωνιστές,
- πελάτες, και
- η ίδια η επιχείρηση.

Οι στόχοι επομένως θα πρέπει να είναι οι ακόλουθοι:

- Εξουδετέρωση των ανταγωνιστών.
- Ικανοποίηση των πελατών.
- Επίτευξη των εσωτερικών στόχων.

Ο Porter παρουσίασε μια σειρά από στρατηγικές τις οποίες οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν προκειμένου να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις απειλές και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτές οι στρατηγικές της μείωσης του κόστους, εφευρετικότητας και διαφοροποίησης εμπεριέχουν την σημαντική ιδέα της επίτευξης της ποιότητας ως ένα κρίσιμο στοιχείο στην επιτυχή υλοποίηση μιας τέτοιας στρατηγικής (Κέφης, 2005).

1.2 Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας

Στην δεκαετία του ’80, Διαχείριση Ολικής Ποιότητας ή Total Quality Management (TQM) άρχισε να αποκαλείται ο συνδυασμός του στατιστικού ελέγχου της ποιότητας, της συνεχούς βελτίωσης, του σχεδιασμού της ποιότητας, των σύγχρονων συστημάτων ποιότητας και του στρατηγικού σχεδιασμού ποιότητας.

Είναι πλέον παγκόσμιο φαινόμενο ο περιορισμός της αγοραστικής ικανότητας των καταναλωτών. Οι καταναλωτές αντιδρούν σε αυτό το πρόβλημα απαιτώντας περισσότερη αξία στα προϊόντα που αγοράζουν και τις υπηρεσίες τις οποίες λαμβάνουν (Ζούμπος, 1995). Υπάρχει διάχυτη η Onoyn ότι οι καταναλωτές πρέπει να δελεαστούν από καλύτερες τιμές, εγγυήσεις απόδοσης και βελτιωμένη εξυπηρέτηση.

Από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις, φυσικά συμπεριλαμβανομένων των φορέων δικτύων και τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, απειλούνται ολοένα και περισσότερο από την διεθνοποίηση (globalization) της αγοράς, την κατάργηση των μονοπωλίων και της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας.

Αυτά τα προβλήματα αποτελούν μέρος των στόχων ενός προγράμματος TQM. Πιο συγκεκριμένα οι βασικότεροι στόχοι ενός προγράμματος TQM είναι οι ακόλουθοι (Δερβιτσιώτης, 2005):

- Μηδέν ή ελάχιστα σφάλματα.
- Μειωμένος χρόνος διάθεσης του προϊόντος ή παροχής της υπηρεσίας.
- Βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

- Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.

- Χαμηλότερες τιμές.

Εξετάζοντας το TQM ως ένα σύστημα ελέγχου, τα ακόλουθα τρία βήματα είναι απαραίτητα σε κάθε σύστημα που ακολουθεί ένα πρόγραμμα TQM (Δερβιτσιώτης, 2005):

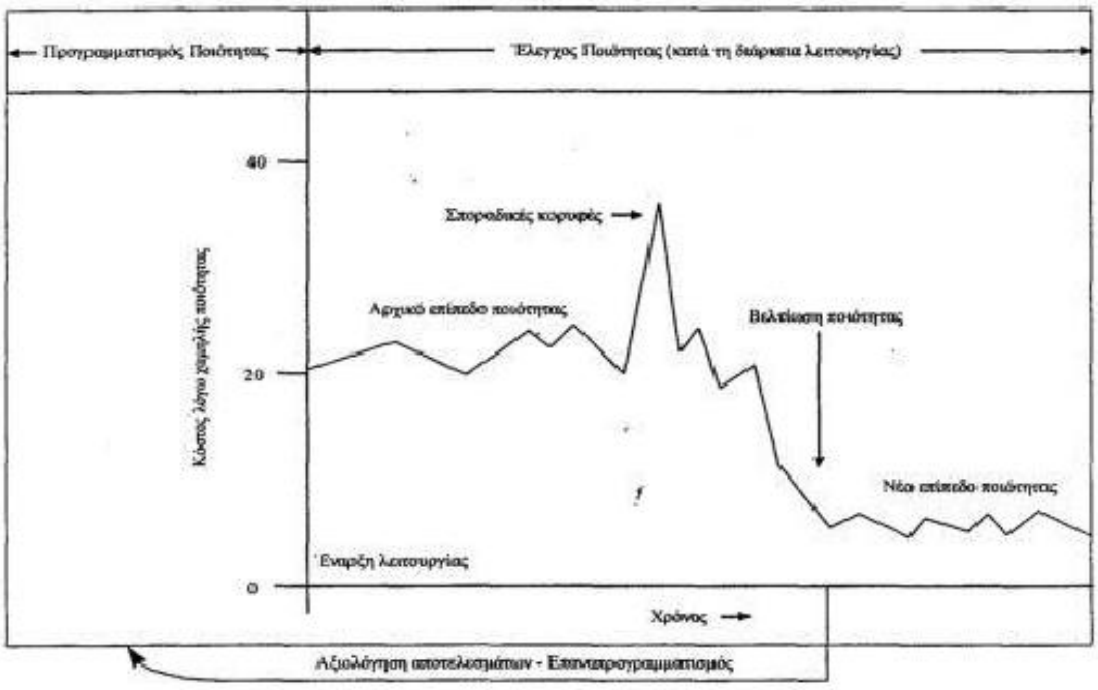
- Θέσπιση ενός στόχου.

- Συνεχής καταγραφή της απόδοσης του συστήματος.

- Αξιολόγηση των μετρήσεων και λήψη διορθωτικών αποφάσεων.

Τα συγκεκριμένα τρία βήματα παριστάνονται γραφικά στο Σχήμα 1-1, το οποίο απεικονίζει την, αποκαλούμενη, τριλογία Juran.

Σχήμα 1.1.: Η τριλογία του Juran



Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2005

Αν και έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί ως προς το τι είναι το TQM θα επιλέξουμε έναν ορισμό ο οποίος είναι αρκετά γενικός ώστε να μπορεί να εφαρμοσθεί σε πολλές περιπτώσεις, αλλά και κατάλληλος για την διαχείριση τηλεπικοινωνιακών δικτύων και υπηρεσιών, τη σύνθεση των οποίων, από εδώ και στο εξής, θα αποκαλούμε τηλεπικοινωνιακό σύστημα. Παίρνοντας ως βάση τον ορισμό του A. Feigenbaum, το TQM στα πλαίσια ενός τηλεπικοινωνιακού συστήματος ορίζεται ως εξής (Δερβιτσιώτης, 2005):

Το σύνολο ενεργειών μέσω των οποίων ο διαχειριστής ενός τηλεπικοινωνιακού συστήματος μπορεί:

- να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των συνδρομητών του, όπως αυτές διατυπώνονται στο συμβόλαιό τους, ως προς την συνολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (από άκρη σε άκρη και με οικονομικό τρόπο), και

- να βελτιώσει μακροπρόθεσμα την αποδοτικότητα του δικτύου λαμβάνοντας υπόψη του την καταγεγραμμένη εμπειρία προηγούμενων περιόδων.

Ο όρος υπηρεσία υποδηλώνει όλες τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες που θα παρέχονται μέσω δικτύων ευρείας ζώνης. Ένας τέτοιος ορισμός καλύπτει τόσο τις υπηρεσίες φορέα (bearer services) όσο και τις τηλέ-υπηρεσίες (teleservices) όπως είναι οι υπηρεσίες βασισμένες σε εφαρμογές πολυμέσων.

Πρέπει να υπογραμμισθεί ο διπλός ρόλος τον οποίο αναθέτει στο TQM ο παραπάνω ορισμός. Από τη μία πλευρά, το TQM περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυναμικές διαχειριστικές ενέργειες οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε πραγματικό χρόνο στις υπηρεσίες και εφαρμογές που χρησιμοποιούνται μια δεδομένη στιγμή προκειμένου να ελεγχθεί η προσφερόμενη ποιότητα (Δερβιτσιώτης, 2005). Από την άλλη πλευρά, εξυπηρετεί την ανάγκη για διαχείριση βασισμένη στη γνώση και την εμπειρία που έχει αποκομιστεί μέχρι εκείνη την χρονική στιγμή. Τα οφέλη από την εφαρμογή TQM μπορούν να συνοψισθούν στα εξής (Ζούμπος, 1995):

- Βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών και ως εκ τούτου διεκδίκηση και κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς.

- Ανάπτυξη «βέλτιστης» συμπεριφοράς η οποία θα επιτρέψει την καλύτερη δυνατή διάθεση των πόρων. Ως συνέπεια μιας τέτοιας συμπεριφοράς επέρχεται η πληρέστερη ικανοποίηση του καταναλωτή με οικονομικό τρόπο.

- Αρωγή στην λήψη αποφάσεων, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μέσα από τα αποτελέσματα και την εμπειρία που καταγράφηκε από την εφαρμογή του TQM.

Ο παραπάνω ορισμός συσχετίζει το TQM με την Διαχείριση Επίδοσης (Performance Management) ενός δικτύου. Ο όρος επίδοση, εδώ, χρησιμοποιείται με μια ευρύτερη έννοια από αυτή που δίνεται στην Διαχείριση Επίδοσης από τους οργανισμούς ISO και ITU-T (οι οποίοι εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο σε θέματα διαχείρισης κίνησης και διαχείρισης στοιχείων δικτύου), αφού στον δικό μας ορισμό έχουν συμπεριληφθεί θέματα όπως σχεδιασμός του δικτύου, ανάλυσης κόστους/οφέλους, οργάνωσης του τρόπου λειτουργίας των φορέων, κλπ.

Όμοια, ο όρος διαχείριση χρησιμοποιείται υπό μια ευρύτερη έννοια από αυτή που της έχει προσδοθεί στην περιοχή των τηλεπικοινωνιών (Δερβιτσιώτης, 2005).Έτσι, στις τηλεπικοινωνίες, ως διαχείριση νοείται το σύνολο των ενεργειών οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε αραιά χρονικά διαστήματα, τυπικά σε επίπεδο ωρών (το οποίο, στη πράξη, μπορεί να κυμαίνεται από μερικά λεπτά έως μέρες ή μήνες) και ως έλεγχος το σύνολο των ενεργειών οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε πολύ μικρές χρονικές κλίμακες, τυπικά σε επίπεδα των milliseconds ή δευτερολέπτων.

Ένας ισοδύναμος διαχωρισμός μπορεί να βασιστεί στις ανάγκες ταχύτητας διεκπεραίωσης μιας λειτουργίας. Σύμφωνα με αυτόν τον διαχωρισμό, οι ενέργειες ελέγχου θα πρέπει να μπορούν να εκτελούνται ταχύτατα (π.χ. εγκατάσταση μιας σύνδεσης), ενώ οι ενέργειες διαχείρισης δεν εγείρουν απαιτήσεις ταχύτητας (π.χ. απενεργοποίηση ενός τερματικού σταθμού). Στην περιοχή της ποιότητας οι αντίστοιχες έννοιες ορίζονται ως εξής (Φιλόπουλος, 1995):

Διαχείριση Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων το οποίο προσδιορίζει την Πολιτική Ποιότητας, τους στόχους και τις αρμοδιότητες, και το οποίο υλοποιείται μέσω του Σχεδιασμού Ποιότητας, Ελέγχου Ποιότητας,

Διασφάλισης Ποιότητας και Βελτίωσης Ποιότητας μέσα στα πλαίσια ενός Συστήματος Ποιότητας

Έλεγχος Ποιότητας είναι οι επιχειρησιακές τεχνικές και δραστηριότητες οι οποίες χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση απαιτήσεων ως προς την ποιότητα.

1.3 Η Εξέλιξη του Χώρου της Ποιότητας

Στο κεφάλαιο αυτό θα παραθέσουμε εν συντομία την εξέλιξη του αποκαλούμενου «κινήματος της ποιότητας» (quality movement). Στόχος είναι η διαπίστωση ότι αφ’ ενός η ποιότητα δεν είναι κάτι καινούριο και αφ' ετέρου να παρουσιασθεί η εξέλιξη των τάσεων στην περιοχή αυτή.

Αρχικά, η επιθεώρηση (inspection) αποτελούσε το πρωτεύον και μοναδικό εργαλείο για την διαχείριση της ποιότητας. Μέχρι το 1922, η λειτουργία του Τμήματος Επιθεώρησης (Inspection Department) της Western Electric Company (κλάδος της AT&T) είχε προδιαγραφεί επιμελώς (Δερβιτσιώτης, 2005). Ήδη, το 1924 η επιθεώρηση αποτελούσε τόσο σημαντική εργασία που απαιτούσε την απασχόληση 5.000 εργαζομένων από σύνολο 40.000. Το 1925, ο Δρ. A. Shewhart, διευθυντής ενός νέου τμήματος της Western Electric, του Τμήματος Θεωρίας Ποιότητας, εξέδωσε μια εργασία στο Journal of the American Statistical Association και μετέπειτα, το 1931, ένα βιβλίο με τίτλο “Economic Control of Quality of Manufactured Product”. Στις εργασίες αυτές παρουσίασε τεχνικές στατιστικής ανάλυσης των επιδόσεων ενός συστήματος μέσω διαγραμμάτων ελέγχου (control charts). Μέσα σε 25 χρόνια, αυτά τα διαγράμματα ελέγχου είχαν ήδη αρχίσει να χρησιμοποιούνται ευρέως παγκόσμια.

Η σημαντική αλλαγή που είχε επιτευχθεί ήταν το γεγονός ότι, πλέον, η επιθεώρηση δεν περιοριζόταν στο να εξετάζει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, αλλά επιπλέον την ικανοποιητική ή μη επίδοση του ίδιου του Συστήματος Ποιότητας.

Το 1950, ο W. Edwards Deming εισήγαγε τον κύκλο PDCA (Plan-Do-Check-Act) καθώς συσχέτισε τον σχεδίασμά, την παραγωγή, τις πωλήσεις, την ανάλυση και τον επανασχεδιασμό προκειμένου να βελτιώσει και να ελέγξει την ποιότητα. Επίσης, ήταν από τους πρώτους που ανέδειξε τη σημασία του ρόλου των ίδιων των

εργαζομένων στη Διαχείριση Ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2005). Πιο συγκεκριμένα, επισημάνθηκε η σημασία της αρχής της συνεχούς βελτίωσης της προσωπικής επίδοσης μέσω του εντοπισμού και εξάλειψης των πηγών δυσλειτουργιών, της εκπαίδευσης και της θέσπισης κινήτρων.

Ένα από τα πρώτα κέντρα ανάπτυξης εργαλείων ελέγχου της ποιότητας προϊόντων και διαδικασιών ήταν το Nishibori Laboratory της NTT στις δεκαετίες του ’50 και ’60, υπό την καθοδήγηση του K. Kayano. Μέλος της ομάδας αυτής ήταν και ο Genichi Taguchi, ο οποίος αργότερα επηρέασε σημαντικά την ανάπτυξη της Διαχείρισης Ποιότητας τόσο στην Ιαπωνία όσο και στη Δύση.

Οι βασικές αρχές της θεωρίας του Taguchi είναι σχετικά απλές. Σε κάθε παραγωγική διαδικασία υπάρχει μια πληθώρα από μεταβλητές, μερικές από τις οποίες πρέπει να ελεγχθούν (και ονομάζονται Συντελεστές Ελέγχου) και άλλες οι οποίες δεν μπορούν να ελεγχθούν επειδή ο έλεγχός τους είναι είτε αδύνατος είτε πολύ ακριβός (ονομάζονται Συντελεστές Θορύβου).

Στις περισσότερες παραγωγικές διαδικασίες το επίπεδο ή η μέση τιμή της ποιότητας της παραγωγής, καθώς και η διακύμανσή της είναι δύο από τους σημαντικότερους παράγοντες. Μερικοί από τους συντελεστές αυτούς μπορούν να συσχετισθούν άμεσα με τη μέση τιμή της ποιότητας, και κάποιοι άλλοι με την διακύμανσή της. Ο στόχος είναι ο εντοπισμός των πλέον σημαντικών συντελεστών και η καλύτερη δυνατή ρύθμισή τους (Ζούμπος, 1995). Οι συντελεστές οι οποίοι δεν επηρεάζουν την διακύμανση αλλά μεταβάλλουν τη μέση τιμή της ποιότητας, μπορούν, ακολούθως, να χρησιμοποιηθούν για να «ρυθμίσουν» την ποιότητα αφού πρώτα περιορίσουμε την διακύμανσή της.

Οι Ιάπωνες είναι οι πρώτοι που αντελήφθησαν τη μεγάλη σημασία που έχει η θεώρηση της ποιότητας ως μία από τις παραμέτρους βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Μαθήματα και διαλέξεις περί ποιότητας ξεκίνησαν να μεταδίδονται μέσω Ιαπωνικών ραδιοφωνικών εκπομπών το 1956. Αργότερα (1962), ο Kaoru Ishikawa μέσα από τις σελίδες του περιοδικού ’’Genba to Quality Control”, του οποίου ήταν αρχισυντάκτης, προέτρεπε τους αναγνώστες του να δημιουργήσουν «Κύκλους Ποιότητας», μια ιδέα η οποία εφαρμόστηκε γρήγορα από

πολλούς Ιάπωνες, με πρώτο τον διευθυντή ενός τμήματος της NTT (Σπανός, 1996). Ο κάθε «Κύκλος Ποιότητας» αποτελούσε μια ομάδα εργασίας με σκοπό τη μελέτη και εισαγωγή νέων τεχνικών και μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας.

Το 1966, ο Joseph Juran, σε μια αναφορά του στο ετήσιο συνέδριο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ποιότητα στη Στοκχόλμη, για πρώτη φορά περιέγραφε στους Δυτικούς την αυξανόμενη σημασία αυτών των ενεργειών και παρέβλεψε ότι αυτό το «κίνημα της ποιότητας» (quality movement) των Ιαπώνων θα έχει τεράστιο αντίκτυπο στην Διαχείριση Ποιότητας (Σπανός, 1996). Ο Juran εισήγαγε την επονομαζόμενη Τριλογία (The Juran Trilogy): σχεδιασμός-έλεγχος-βελτίωση, ως τα πλέον απαραίτητα βήματα κάθε συστήματος διαχείρισης ποιότητας (βλ. Σχήμα 1-1). Σε επόμενο κεφάλαιο θα δούμε πώς αυτό το τρίπτυχο μπορεί να προσαρμοσθεί στα σημερινά ψηφιακά δίκτυα τηλεπικοινωνιών ενοποιημένων εφαρμογών.

Στη δεκαετία του ’80, μέθοδοι αξιοπιστίας έγιναν γρήγορα τα τυποποιημένα εργαλεία σχεδιασμού στις περισσότερο ανεπτυγμένες εταιρείες τηλεπικοινωνιών. Οι Hooper και Amster περιγράφουν πώς ένα πρόγραμμα σχεδιασμού της αξιοπιστίας βοηθά όχι μόνο στο να επιτευχθούν (ή και να ξεπεραστούν ακόμη) οι στόχοι αξιοπιστίας που έχει θέσει η εταιρεία, αλλά επιπλέον με οικονομικό τρόπο. Περιγράφουν πώς ένα παρόμοιο σύστημα εφαρμόζεται στα Bell Laboratories, το οποίο καλύπτει όλες τις φάσεις σχεδιασμού, ανάπτυξης, παραγωγής, πώλησης και υποστήριξης (Δερβιτσιώτης, 2005). Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον ότι οι αρχές των προγραμμάτων αξιοπιστίας βασίζονται σε μελέτες που διεξήχθησαν μέσα στη δεκαετία του ‘60, όπως παραδείγματος χάρη η πρωτοποριακή δουλειά της Boeing από τους R.E.Barlow και Frank Proschan.

Μία ακόμη νέα περιοχή η οποία άρχισε να ανθίζει στη δεκαετία του '80 είναι η ποιότητα του λογισμικού (software quality) (Σπανός, 1996). Καθώς η σημασία του λογισμικού αυξάνεται ραγδαία στην περιοχή των τηλεπικοινωνιών, ο έλεγχος και η διαχείρισή της ποιότητας του λογισμικού στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες αποτελεί καθοριστικό παράγοντα. Στη δεκαετία του '80, πρωτοπόρες εταιρείες σε αυτόν τον τομέα ήταν οι NEC και NTT (Ueyama&Ludwig, 1994; Taka&Abe, 1994), ενώ

σήμερα σχεδόν όλες οι μεγάλες εταιρείες τηλεπικοινωνιών, όπως επίσης υλικού και λογισμικού, δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτόν.

1.4 Πρότυπα ISO στην παγκόσμια βιομηχανία

Πρότυπα για τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια. Το 1962 η NASA συνέταξε το NPC200-2, το οποίο αφορούσε τα κριτήρια για τους προμηθευτές-υπεργολάβους σε διαστημικής τεχνολογίας προγράμματα. Αυτό οδήγησε στην εισαγωγή του Αμερικανικού Προτύπου MIL-Q-9858, το οποίο εκδόθηκε το 1963. Αργότερα το 1970, το Βρετανικό MOD (Ministry of Defense) εισήγαγε το DEF Stan 05-08. Στη συνέχεια επήλθε σειρά βελτιώσεων από το MOD και το 1984 εμφανίστηκαν τα πρότυπα AQAPAQAP 1, AQAP 4, AQAP 9, ενώ το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων εξέδωσε έναν «Οδηγό για τη Διασφάλιση της Ποιότητας» το «BS 4891» (Wang&Ahmed, 2002).

Την ίδια περίοδο εμφανίστηκαν και άλλα πρότυπα για τη Διασφάλιση της Ποιότητας όπως τα General Motors Quality Assurance (GMQA), Ford Q101, Food&Drugs Administration Act που οδήγησαν τη Βρετανική Κυβέρνηση, αναγνωρίζοντας την αξία και τη σημασία των αρχών που πρεσβεύει η φιλοσοφία της Διασφάλισης Ποιότητας, να ιδρύσει την Τεχνική Επιτροπή Warner, με σκοπό τη σύνταξη ενός Εθνικού Προτύπου Διασφάλισης Ποιότητας (Hoyle, 2005). Η αναφορά της Warner εκδόθηκε το 1977 και στη συνέχεια ακολούθησε το Πρότυπο BS 5750 το οποίο παρουσιάστηκε το 1979.

Αυτό το πρότυπο υιοθετήθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Προτύπων ISO, ο οποίος ιδρύθηκε το 1946 στη Γενεύη της Ελβετίας. Στη συνέχεια, το 1987 εκδόθηκε σε διεθνή κλίμακα η σειρά προτύπων ISO 9000. Ταυτόχρονα το BS 5750: 1979 εξελίχθηκε σε BS 5750: 1987. Η βελτίωση του προτύπου ήταν συνεχής με αποτέλεσμα την επανέκδοσή του ως ISO 9000: 1994 (Watson, 1994). Η προσπάθεια βελτίωσής του συνεχίστηκε και αυτήν τη στιγμή εφαρμόζεται το νέο πρότυπο, το ISO 9001: 2000.

Η χρησιμοποίηση των προτύπων ISO καθιστά τις επιχειρήσεις ελεύθερες να «κατακτήσουν» όλο και περισσότερες αγορές δίνοντάς τους ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για τους καταναλωτές η συμβατότητα της τεχνολογίας που επιτυγχάνεται όταν τα αγαθά και οι υπηρεσίες βασίζονται στα διεθνή πρότυπα προσφέρει μια συνεχώς διευρυνόμενη δυνατότητα επιλογής. Η συμμόρφωση των προϊόντων σε διεθνή πρότυπα προσφέρει βεβαιότητα για την ποιότητα, την ασφάλεια και την αξιοπιστία τους (Hoyle, 2005).

Για τις κυβερνήσεις τα διεθνή πρότυπα παρέχουν την τεχνολογική και επιστημονική βάση για τη βελτίωση των υπηρεσιών υγείας, των συνθηκών ασφαλείας και της περιβαλλοντικής νομοθεσίας.

Στις αναπτυσσόμενες χώρες τα διεθνή πρότυπα αποτελούν πηγή τεχνολογικής γνώσης αξιοποιώντας την τεχνογνωσία τους για την αποφυγή της κατασπατάλησης των πόρων.

Η πλέον σημαντική συνεισφορά των διεθνών προτύπων αφορά τη διαχείριση των φυσικών πόρων και την προστασία του εδάφους, του αέρα και των υδάτινων πόρων.

Τα πρότυπα του ISO είναι εθελοντικά. Ο ISO ως μη κυβερνητικός οργανισμός δεν έχει τη δυνατότητα ή την εξουσία να επιβάλει την εφαρμογή τους. Ένας συγκεκριμένος αριθμός προτύπων του έχει υιοθετηθεί από ορισμένες χώρες ως κομμάτι του κανονιστικού τους πλαίσιο (Watson, 1994). Ορισμένα πρότυπα όμως μπορεί να γίνουν απαίτηση της αγοράς όπως συνέβη στην περίπτωση των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας ISO 9000. Άλλωστε είναι γνωστό ότι στις ΗΠΑ δεν επιτρέπεται η εισαγωγή προϊόντων εάν δεν έχουν πιστοποιηθεί από το διεθνή οργανισμό.

Η συνεισφορά των προτύπων είναι πολύ μεγάλη αν και πολύ συχνά άδηλη. Όπου υπάρχει απουσία προτύπων εκεί αναγνωρίζεται η χρησιμότητά τους. Συνήθως αγνοούμε το ρόλο που παίζουν στη βελτίωση του επιπέδου της ποιότητας, της ασφάλειας, της αξιοπιστίας, της αποτελεσματικότητας και της εσωτερικής ικανότητας για αλλαγή.

Παρ' όλο που η οικονομική κρίση επηρέασε πολλούς τομείς της οικονομίας και ιδιαίτερα την επιχειρηματική δράση, οι επιχειρήσεις μέσω της εφαρμογής των προτύπων αποκομίζουν πολλά οφέλη που τις βοηθούν να υπερπηδήσουν τα οικονομικά εμπόδια. Ενδεικτικά τα βασικά οφέλη τα οποία προκύπτουν από την εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και την πιστοποίηση, έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, τον αποτελεσματικό έλεγχο, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της αξιοπιστίας, της φήμης και της εμπιστοσύνης, τη μείωση (σε ιδεατές περιπτώσεις την εξάλειψη) των ελαττωματικών προϊόντων, την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους και τους ικανοποιημένους πελάτες. Τα οφέλη μιας επιχείρησης συνοψίζονται στα εξής (Watson, 1994):

- Αναγνώριση της αξιοπιστίας της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο.
- Απόκτηση σημαντικού εργαλείου μάρκετινγκ και διαφήμισης.
- Αποτελεσματικότερη διοίκηση μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών.
- Αύξηση της εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση.
- Αύξηση της εμπιστοσύνης των συνεργαζόμενών επιχειρήσεων.
- Αύξηση της υπευθυνότητας των εργαζομένων.
- Βελτίωση και αναβάθμιση της «έξωθεν» εικόνας.
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης για τα προϊόντα της εταιρίας και απλοποίηση των διαδικασιών σύναψης συμφωνιών.
- Διαμόρφωση ιδανικότερων συνθηκών εργασίας.

- Διευκόλυνση της συμμετοχής της εταιρίας σε διαγωνισμούς όπου απαιτούνται πιστοποιητικά ποιότητας.

- Δυνατότητα βελτίωσης του ελέγχου των παραγωγικών διαδικασιών.

- Εγγύηση τεχνικής υποστήριξης μετά την πώληση (aftersalesservice).

- Ευχερέστερη και ταχύτερη προσέγγιση νέων αγορών.

- Ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

- Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων της εταιρίας.

- Καταγραφή της υπάρχουσας τεχνογνωσίας.

- Μείωση του κόστους της «μη ποιότητας».

- μείωση των ελαττωματικών προϊόντων.

- Μείωση των παραπόνων.

- Ορθολογικός προγραμματισμός των εργασιών μέσω της κατανομής των εργασιών και των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στους εργαζομένους.

- Συμβολή στην ανάπτυξη μηχανισμού εκπαίδευσης.

- Συμβολή στην αύξηση της φερεγγυότητας απέναντι στους πελάτες - καταναλωτές.

- Συμβολή στον εντοπισμό και στην έγκαιρη πρόληψη των σφαλμάτων.

- Υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Εκτός από τις επιδράσεις στους βασικούς τομείς δραστηριότητας μιας επιχείρησης που έχει η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας, σημαντικό όφελος προκύπτει από την εγκατάσταση και την εφαρμογή ενός συστήματος αυτό-αξιολόγησης το οποίο σε τακτά χρονικά διαστήματα εκτιμά τις διάφορες λειτουργίες και διεργασίες και μεταμορφώνει την επιχείρηση σε έναν οργανισμό συνεχούς εκπαιδευτικής και μαθησιακής δράσης.

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί θεμελιώδη αρχή και ακρογωνιαίο λίθο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας όπως και κάποιες άλλες μέθοδοι που έχουν βάση τη στατιστική αποτελούν μέσα στρατηγικής σημασίας για την επίτευξη της ποιότητας. Οι σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες οφείλουν να κάνουν άλματα στην προσπάθεια ικανοποίησης των πελατών τους.

1.5 Διαδικασίες συστημάτων ποιότητας και φάσεις επιθεώρησης

Την τελευταία δεκαετία, η φιλοσοφία της ποιότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση κερδίζει συνεχώς έδαφος. Η άποψη ότι η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη είναι άμεσα συνδεδεμένη μαζί της είναι μια πραγματικότητα (Straker, 1995). Στο πλαίσιο της εξέλιξης και της εφαρμογής ευέλικτων και αποτελεσματικών τρόπων διοίκησης, τα Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας αποτελούν προϋπόθεση για την επιβίωση και την ευημερία των επιχειρήσεων, ενώ θεωρούνται σημαντικός παράγοντας για την εμπορική επιτυχία οποιοσδήποτε επιχειρηματικής προσπάθειας.

Οι πρώτες προσπάθειες ελέγχου της ποιότητας είχαν το χαρακτήρα της επιθεώρησης (audit) συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων στη βάση δεδομένων προδιαγραφών. Η επιθεώρηση με την πάροδο των χρόνων εξελίχθηκε σε έλεγχο ποιότητας (quality control) ο οποίος είναι «ένα σύνολο λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών».

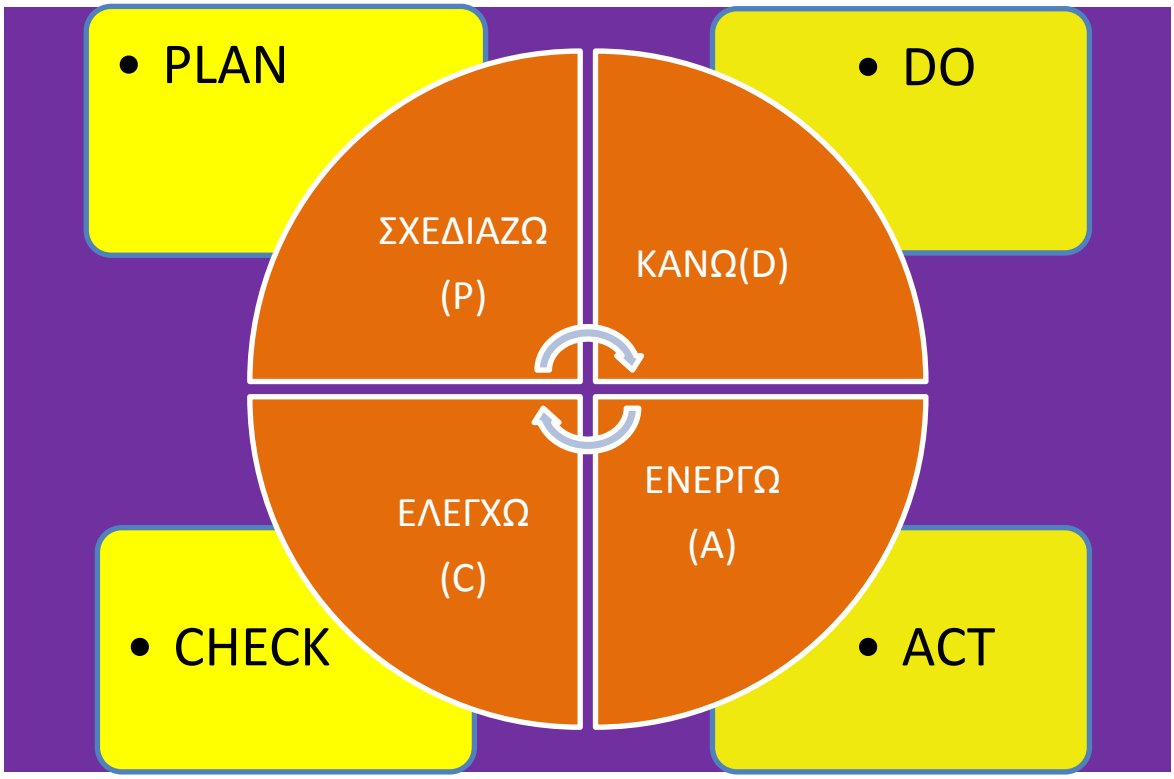
Ο έλεγχος της ποιότητας υφίσταται μετά την παραγωγή του προϊόντος. Δεν λειτουργεί προληπτικά που σημαίνει ότι δεν προλαμβάνει το λάθος, απλά το διαπιστώνει με αποτέλεσμα τη δημιουργία υψηλού κόστους για την επιχείρηση.

Συστήματα Ποιότητας υπάρχουν εδώ και 50 χρόνια, αλλά κανένα δεν έχει την αποδοχή του ISO 9000 (Straker, 1995). Πολλοί εκπρόσωποι μεγάλων εταιριών πιστεύουν ότι μετά από τέσσερα ή πέντε χρόνια κανείς δεν θα μπορεί να δουλέψει αποτελεσματικά σε μια μη πιστοποιημένη επιχείρηση.

Τα Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας της σειράς ISO 9000: 1994 έχουν συνταχθεί από τον ISO (International Standardization Organization), μια διεθνή συνομοσπονδία εθνικών φορέων διασφάλισης της ποιότητας. Το Πρότυπο ISO 9000: 1994 είναι ένα σύστημα το οποίο μέσω της ικανοποίησης μιας σειράς απαιτήσεων διασφαλίζει ότι το τελικό προϊόν θα είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης. Η πρόσφατη εξέλιξη αυτών των προτύπων οριοθετεί νέα δεδομένα στο πεδίο της ολικής ποιότητας και ανοίγει το δρόμο για τη μετατροπή τους σε Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας.

Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας είναι μια στρατηγική κίνηση της επιχείρησης και όχι ένα τρικ εντυπωσιασμού στο πλαίσιο μιας διαφημιστικής εκστρατείας. Οι επιχειρήσεις εντάσσοντας τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας στην καθημερινή τους πρακτική, αποκτούν ουσιαστικά εργαλεία διοίκησης, ελέγχου και βελτίωσης. Το νέο πρότυπο εστιάζεται στον έλεγχο των διεργασιών και στην ικανοποίηση του πελάτη δίνοντας κατεύθυνση στη διαρκή βελτίωση, με έντονη αναφορά στις έννοιες του κύκλου του Deming ο οποίος περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις: το Σχεδίασμά, την Εφαρμογή, τον Έλεγχο και τις Ενέργειες (PDCA: Plan Do Check Act), και παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα.

ΣΧΗΜΑ 1.2. Ο κύκλος του Deming



1.6 Διαδικασία Πιστοποίησης

Ως διαδικασία πιστοποίησης ορίζεται ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων που μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές (Straker, 1995). Το σύνολο των διαδικασιών που ακολουθούνται στο πλαίσιο της εφαρμογής ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας αποτελούν τις ενέργειες εκείνες που εξασφαλίζουν ότι το τελικό αποτέλεσμα όλων των απαιτούμενων διεργασιών που διεξήχθησαν με σκοπό την παραγωγή του τελικού προϊόντος είναι σύμφωνο με τις αρχικές προδιαγραφές (Wang&Ahmed, 2002).

Η Διαδικασία Πιστοποίησης ακολουθεί δέκα συγκεκριμένα βήματα σταθμούς προς την πορεία της ανάπτυξης, της εφαρμογής και της πιστοποίησης του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Τα βήματα αυτά είναι (Parasuraman et al., 1990):

- Η απόφαση και η δέσμευση της διοίκησης για ολοκλήρωση του έργου.
- Η δημιουργία επιτροπής έργου.

- Ο έλεγχος της ισχύουσας κατάστασης και η σύγκριση με τις απαιτήσεις.

- Ο σχεδιασμός του συστήματος και τα επίπεδα τεκμηρίωσης. Το Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας κατά τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 τεκμηριώνεται με το Εγχειρίδιο Διασφάλισης της Ποιότητας (Quality Manual), το Εγχειρίδιο Διαδικασιών (Procedure Manual), τις Οδηγίες Εργασίας και τα Αρχεία Ποιότητας.

- Η εφαρμογή των διαδικασιών στην πράξη και ο εσωτερικός έλεγχος.

- Η επιλογή του φορέα πιστοποίησης.

- Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

- Η εσωτερική επιθεώρηση.

- Οι διορθωτικές ενέργειες του συστήματος.

- Η επιθεώρηση από το φορέα και η τελική πιστοποίηση.

1.7 Επιθεώρηση Συστημάτων Διασφάλισης της Ποιότητας

Ως Επιθεώρηση Ποιότητας ορίζεται η συστηματική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη διεργασία για τη λήψη και την αξιολόγηση των αποδείξεων με σκοπό τον προσδιορισμό της πλήρωσης-ικανοποίησης των προδιαγεγραμμένων κριτηρίων. Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι επιθεωρήσεων:

- Η επιθεώρηση προϊόντος. Διασφαλίζει τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και προδιαγραφές του προϊόντος.

- Η επιθεώρηση συστήματος. Αξιολογείται η συμμόρφωση ενός συστήματος στις απαιτήσεις και προδιαγραφές του.

- Η επιθεώρηση] διαδικασίας. Στην περίπτωση αυτή αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών πιστοποίησης.

Ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση υποβάλλονται σε δύο κατηγορίες επιθεωρήσεων:

- Τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, οι οποίες διενεργούνται από άτομα της ίδιας της επιχείρησης χωρίς να αποκλείεται η συμμετοχή εξωτερικού συμβούλου ποιότητας. Οι επιθεωρήσεις αυτές είναι αναγκαίες για την πιστοποίηση μιας οικονομικής μονάδας με οποιοδήποτε εθνικό ή διεθνές πρότυπο.

- Τις εξωτερικές επιθεωρήσεις, οι οποίες διενεργούνται από προμηθευτές, φορείς πιστοποίησης, πελάτες και δυνητικούς πελάτες ώστε να διαπιστωθεί εάν ένα σύστημα έχει υψηλό βαθμό συμμόρφωσης με προκαθορισμένες απαιτήσεις.

Όλες οι επιθεωρήσεις, ανεξαρτήτως του σκοπού που υπηρετούν, έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- Πρέπει να διενεργούνται από άτομα ή ομάδες ατόμων ανεξάρτητα προς τον τομέα ή την οργανωτική δομή που επιθεωρούν. Μόνη εξαίρεση μπορεί να είναι η διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων.

- Είναι δειγματοληπτικοί έλεγχοι ενός συστήματος.

- Πρέπει να γίνονται στη βάση αντικειμενικής αξιολόγησης των ευρημάτων και όχι να στηρίζονται σε υποκειμενικές εντυπώσεις.

Οι επιθεωρητές είναι ανεξάρτητοι από το τμήμα που επιθεωρούν. Για κάθε τμήμα που επιθεωρείται συμπληρώνεται μια αντίστοιχη Αναφορά Επιθεώρησης στην οποία καταγράφονται οι μη συμμορφώσεις στις υποδείξεις, τα προβλήματα αλλά και τα θετικά σημεία που εντοπίστηκαν. Με ευθύνη του Διευθυντή Ποιότητας συντάσσεται έκθεση που περιγράφει:

- Τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων.

- Το βαθμό υλοποίησης των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών και

- Τη γενικότερη εικόνα του Συστήματος Ποιότητας.

1.8 Ο Υπεύθυνος Διασφάλισης της Ποιότητας

Στις επιχειρήσεις που υπάρχουν οργανωμένα τμήματα ελέγχου ποιότητας, το στέλεχος που προϊσταται (Υπεύθυνος Διασφάλισης της Ποιότητας) συντονίζει, διευθύνει και εποπτεύει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη σωστή λειτουργία της μονάδας και τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης (Wang&Ahmed, 2002). Επειδή ο συντονισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος αποτελούν τις κατά τεκμήριο δυσκολότερες λειτουργίες του μάνατζμεντ, ο manager ποιότητας πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένος, με γνώση όχι μόνο του αντικειμένου αλλά και άλλων σχετικών επιστημονικών πεδίων. Απαιτούνται επίσης ικανότητες επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, διαχείρισης των συγκρούσεων, ευχέρειας λόγου κ.ά. Ο Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας (Powpaka, 1996):

- Είναι υπεύθυνος για τη μελέτη, ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας.

- Εποπτεύει την εφαρμογή του συστήματος, παρακολουθεί την απόδοσή του και εισηγείται στη Διοίκηση (εάν αυτό είναι αναγκαίο) βελτιωτικές προτάσεις.

- Είναι ο κύριος εκπρόσωπος της εταιρίας σε θέματα ποιότητας στις επαφές με τρίτους (προμηθευτές, πελάτες, συμβούλους, φορείς πιστοποίησης).

- Επιβλέπει και λαμβάνει μέρος στις εσωτερικές επιθεωρήσεις.

- Έχει την ευθύνη για τον έλεγχο εγγράφων που αφορούν την τεκμηρίωση του συστήματος ποιότητας.

- Τηρεί αρχεία και κρατά στατιστικά δεδομένα αναλύοντας και αξιοποιώντας τα σε περιπτώσεις κατάθεσης προτάσεων βελτίωσης.

- Διασφαλίζει τη συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Άλλα προβλήματα που παρατηρούνται είναι η επιλογή του κατάλληλου φορέα πιστοποίησης, η έλλειψη πεπειραμένων εσωτερικών ελεγκτών ποιότητας με αποτέλεσμα η προς πιστοποίηση εταιρία να απευθύνεται σε εξωτερικούς ελεγκτές με υψηλό κόστος και ελάχιστες γνώσεις για τα τεκταινόμενα στο εσωτερικό της και, τέλος, η υπερβολική γραφειοκρατία που απαιτείται έως ότου μια οικονομική μονάδα λάβει το πιστοποιητικό ποιότητας (Hoyle, 2005).

Ο προσεκτικός αναγνώστης έχει τη δυνατότητα να διαπιστώσει ότι τα προβλήματα από μια Διαδικασία Πιστοποίησης δεν προκύπτουν ως αποτέλεσμα αυτής καθαυτής της πιστοποίησης αλλά πριν από τη διαδικασία (Wang&Ahmed, 2002). Εάν ξεπεραστούν, τότε δεν υπάρχει κανένα αρνητικό σημείο που να σκιάζει την εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες.

Υπάρχουν πάντοτε περιθώρια βελτίωσης ενός Συστήματος Πιστοποίησης. Η προτεινόμενη μεθοδολογία αναφέρεται (Watson, 1994):

- Στη συγκεκριμενοποίηση των τρόπων μέτρησης της αποδοτικότητας της επιχείρησης ως ολότητα αλλά και του κάθε τμήματος χωριστά.

- Στη χρησιμοποίηση διαδικασιών αναγνώρισης των προβλημάτων και στην επιτόπια επίλυσή τους.

- Στην ολοκλήρωση των συστημάτων επικοινωνίας είτε από πάνω προς τα κάτω με τη μορφή εντολών (top-down) είτε από κάτω προς τα πάνω με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων (bottom-up).

- Στην αντικειμενική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην παροχή κινήτρων, στη συνεχή επαγγελματική κατάρτιση, στην αναγνώριση και στην ανταμοιβή.

- Στην υποστήριξη νέων και καινοτόμων απόψεων και δράσεων.

Στην ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

1.9 Όφελος και κόστος εφαρμογής συστήματος

Η εφαρμογή και η πιστοποίηση των Συστημάτων Διαχείρισης αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη Διοίκηση του ξενοδοχείου, γιατί έχει τη δυνατότητα να διαχειριστεί με πιο συστηματικό τρόπο, όλες τις απαιτήσεις που απορρέουν από τη νομοθεσία, τους κανονισμούς, τους tour operators και τους πελάτες. Οι απαιτήσεις αυτές είναι πολλαπλές: άδειες, πυρασφάλεια, ασφαλής διαχείριση τροφίμων (HACCP), ασφάλεια εγκαταστάσεων (μηχανολογικά/ ηλεκτρολογικά), ανελκυστήρες, προστασία του περιβάλλοντος, ποιότητα νερού, εξυπηρέτηση πελατών (υποδοχή, δωμάτιο, εστιατόρια), καθαριότητα, ψυχαγωγία, ειδικές ανάγκες (άτομα με ειδικές ανάγκες, παιδιά, διαβητικοί κ.λπ.). Επιπλέον, η εφαρμογή και η πιστοποίηση συστημάτων διαχείρισης ενισχύει:

-Τη συστηματική και προληπτική προσέγγιση στον εντοπισμό των κινδύνων και στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή μέσων ελέγχου

-Την αποτελεσματική επικοινωνία με προμηθευτές, πελάτες, κρατικές αρχές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη

-Τη βελτιστοποίηση στη διαχείριση πόρων

-Τη βελτίωση της φήμης και της αξιοπιστίας

-Την ανταγωνιστικότητα

1.10 Βραβεία ποιότητας

Το E.Q.M (European Quality Management Award) απονέμεται μια φορά το χρόνο στους οργανισμούς εκείνους οι οποίοι αποδεδειγμένα είναι οι καλύτεροι εκφραστές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τον οργανισμό E.F.Q.M (European Foundation for Quality Management). Ο συγκεκριμένος οργανισμός εποπτεύει από το 2000 το Ευρωπαϊκό πρότυπο ποιότητας σε σχέση με 9 κριτήρια ενός ιδανικού μοντέλου. Τα κριτήρια αυτά παρουσιάζονται στο ΣΧΗΜΑ ιδανικού μοντέλου Πηγή: Στεφανάτος Σ. 2000),Προγραμματισμός Ποιότητας, ΕΑΠ,)

Το βραβείο Malcolm Baldrige, θεσμοθετήθηκε το 1987 ως Εθνικό Βραβείο Ποιότητας στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Στους σκοπούς του βραβείου εντάσσονται η προαγωγή της κατανόησης των απαιτήσεων τελειότητας, αποδοτικότητας και ανταγωνιστικής βελτίωσης, όπως επίσης και η παροχή και ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές. Κάθε χρόνο δίνονται δυο βραβεία σε καθεμία από τις ακόλουθες κατηγορίες οργανισμών: μεταποιητικές βιομηχανίες, εταιρίες παροχής υπηρεσιών και μικρές εταιρίες.

Το βραβείο Deming δημιουργήθηκε το 1951 από το Σύλλογο των Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE), σε αναγνώριση και εκτίμηση των επιτευγμάτων του W. Edwards Deming στο στατιστικό ποιοτικό έλεγχο. Τα κριτήρια αξιολόγησης του συγκεκριμένου βραβείου είναι δέκα. Συγκεκριμένα: Πολιτικοί και στόχοι, Οργανισμός και διεργασίες, Εκπαίδευση, Διοίκηση Πληροφοριών, Ανάλυση, Προτυποποίηση, Έλεγχος, Διασφάλιση Ποιότητας, Αποτελέσματα, Μελλοντικά σχέδια.

1.11 Σύστημα HACCP (HAZARD ANALYSIS and CRITICAL CONTROL POINTS)

Το HACCP είναι μία προσέγγιση για την αξιολόγηση και εκτίμηση για την επικινδυνότητα και τη σοβαρότητα των μικροβιακών, χημικών και φυσικών κινδύνων που δύνανται να επηρεάσουν δυσμενώς την υγιεινή και ασφάλεια των ποτών και των τροφίμων.

Βασίζεται περισσότερο στην πρόληψη των κινδύνων και λιγότερο στην καταπολέμηση των αποτελεσμάτων της εμφάνισής τους. Γενικός στόχος της ανάπτυξης και εφαρμογής των συστημάτων αυτών είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις εγκαταστάσεις τροφίμων, την παραγωγή ασφαλών τροφίμων και κατά συνέπεια προάσπιση της υγείας του καταναλωτή με την αποφυγή πρόκλησης τροφικών δηλητηριάσεων από την κατανάλωση επικίνδυνων τροφίμων.

Η βάση του συστήματος είναι η "μελέτη HACCP", μία εργασία, η οποία βασίζεται σε επιστημονικά δεδομένα, εξετάζει όλα τα στάδια της δραστηριότητας μίας επιχείρησης, εντοπίζει τους κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν στα τρόφιμα (ανάπτυξη μικροοργανισμών, επιμόλυνση με υπολείμματα ανεπιθύμητων χημικών ουσιών, παρουσία

ξένων σωμάτων κλπ) και προσδιορίζει τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα και τα σημεία ελέγχου τους.

Ακολουθεί η ενδελεχής αναζήτηση των σημείων εκείνων της διαδικασίας, ο έλεγχος των οποίων θα περιόριζε την πιθανότητα εμφάνιση των αναγνωριζόμενων κινδύνων στα τρόφιμα και απομόνωση αυτών που είναι κρίσιμα, τα σημεία στα οποία η πλημμελής παρακολούθηση αυξάνει σημαντικά την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου. Για όλα τα κρίσιμα σημεία ελέγχου προσδιορίζονται τρόποι συστηματικής τους παρακολούθησης, τα όρια ανοχής, και οι διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωσης απόκλισης τους.

Το σύστημα συμπληρώνεται με τις "οδηγίες εργασίας", "τα αρχεία τεκμηρίωσης" και "τις μεθόδους επαλήθευσης ορθής εφαρμογής και αποτελεσματικότητας του συστήματος".

1.12 Σήμα ποιότητας Q

Το Σήμα Ποιότητας Q θεσπίστηκε από την Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού, με βάση τις υψηλές προδιαγραφές των ελβετικών τουριστικών φορέων, και απονέμεται σε επιχειρήσεις που προσφέρουν τουριστικές υπηρεσίες, όπως πρακτορεία, ξενοδοχεία, εστιατόρια. Η απονομή του Σήματος Ποιότητας Q αποσκοπεί στην πιστοποίηση της ποιότητας της επιχείρησης με βάση τα κριτήρια του ελβετικού τουρισμού που είναι τα υψηλότερα στην Ευρώπη και τη συνεχή προσπάθεια για αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

1.13 Οικολογικό σήμα ποιότητας GREENKEY

Πρόκειται για ένα οικολογικό σήμα που απονέμεται στις τουριστικές μονάδες (ξενοδοχεία, ξενώνες, κατασκηνώσεις, συνεδριακά κέντρα), οι οποίες καλύπτουν ορισμένες οικολογικές απαιτήσεις που αφορούν στην περιβαλλοντική διαχείριση και στην εξοικονόμηση ενέργειας. Το Green Key δημιουργήθηκε από το FEE (Foundation for Environmental Education), δηλαδή, το Ίδρυμα για την Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, και συντονιστής του προγράμματος για την Ελλάδα είναι η Ελληνική Εταιρεία Προστασίας της Φύσης (εθνικός συντονιστής του προγράμματος «Γαλάζιες Σημαίες»). Στο δίκτυο Green Key αυτή τη στιγμή συμμετάσχουν η Γαλλία, η Σουηδία, η Εσθονία, η Λιθουανία, η Δανία, η Ολλανδία, το Βέλγιο, η Ιαπωνία, το Μαρόκο, η Πορτογαλία και η Ισπανία, ενώ η Ελλάδα βρίσκεται στο στάδιο ένταξης. Βασικά κριτήρια του προγράμματος είναι τα

«περιβαλλοντικά αποτυπώματα» της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν στον ηλεκτρισμό, στη θέρμανση, στο νερό, στα απορρίμματα, στα υλικά καθαρισμού, στα τρόφιμα και στην ηχορρύπανση. Ανάλογα με την επιχείρηση, αυτά τα κριτήρια αποκτούν λιγότερη ή περισσότερη βαρύτητα (π.χ., στις ιαματικές πηγές αποτελεί βασικό κριτήριο η ύπαρξη επικίνδυνων αποβλήτων, κάτι που είναι τριτεύον για άλλες επιχειρήσεις). Τα κριτήρια του Green Key χωρίζονται σε 12 τομείς που αναφέρονται σε διαφορετικά επίπεδα περιβαλλοντικών δράσεων:

-Περιβαλλοντική διαχείριση
-Οικονομία ενέργειας
-Οικονομία νερού
-Διαχείριση απορριμμάτων
-Καθαρισμοί και πλυσίματα
-Τρόφιμα
-Πράσινες εκδηλώσεις
-Διαχείριση της μονάδας
-Εσωτερικός κλιματισμός
-Πληροφόρηση των πελατών
-Συμμετοχή του προσωπικού
-Στάθμευση και χώροι πρασίνου

Το πρόγραμμα προϋποθέτει τη λήψη μέτρων για ενέργεια, νερό, απορρίμματα, χημικά, αλλά και ανάπτυξη δράσεων από την πλευρά της τουριστικής επιχείρησης στον τομέα της επικοινωνίας Το Πρόγραμμα Green Key βασίζεται στο σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το προσωπικό της τουριστικής επιχείρησης, το οποίο αποτελεί κατ’ ουσία το σύνδεσμο μεταξύ της διεύθυνσης και των πελατών και γι’ αυτό οι εργαζόμενοι της τουριστικής επιχείρησης καλούνται να αναπτύσσουν καθημερινά περιβαλλοντικές δράσεις (στους καθαρισμούς, στα μαγειρεία, στην υποδοχή κ.λπ.) που θα μειώσουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της επιχείρησης.

1.14 Οικολογική ποιότητα του ξενοδοχειακού περιβάλλοντος

Από τα μέσα του '90, η αειφορική ανάπτυξη του τουρισμού θεωρείται θέμα προτεραιότητας για θεσμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο πλαίσιο Ανακοίνωσης με τίτλο "Συνεργασία μεταξύ μας για το μέλλον του Ευρωπαϊκού τουρισμού", η Ευρωπαϊκή

Επιτροπή πρότεινε την περαιτέρω "προώθηση της αειφορικής ανάπτυξης των τουριστικών δραστηριοτήτων στην Ευρώπη μέσα από τον καθορισμό και την εφαρμογή της Ατζέντα 21". Αυτό το ζήτημα υποστηρίχθηκε σθεναρά και από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών. Η πρόσφατη Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με τίτλο "Βασικοί προσανατολισμοί για την αειφορία του Ευρωπαϊκού τουρισμού" προτείνει περισσότερα μέτρα για την ενδυνάμωση της συνεισφοράς της Ένωσης στην αειφορία του Ευρωπαϊκού τουρισμού. Επιπλέον, ο αειφορικός τουρισμός μπορεί να ωφεληθεί ιδιαιτέρως από τις προσεγγίσεις και τα όργανα που περιγράφηκαν στην Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής πάνω σε θέματα περιβαλλοντικής ολοκλήρωσης με την οικονομική πολιτική. Παράδειγμα αποτελεί η Στρατηγική της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για τη Βιοποικιλότητα που περιλαμβάνει οδηγίες σχετικές με το θέμα της ανάπτυξης αειφορικού τουρισμού μέσα στις προστατευόμενες περιοχές και με χαμηλό αντίκτυπο στις προστατευόμενες περιοχές του Ευρωπαϊκού Οικολογικού Δικτύου Natura 2000. Τέλος, το Λευκό Βιβλίο σχετικά με την "Ευρωπαϊκή πολιτική μεταφορών για το 2010: καιρός για αποφάσεις" και οι πολιτικές της ΕΕ για τη διαχείριση του νερού και των αποβλήτων που επηρεάζουν άμεσα τον τομέα του τουρισμού, μπορούν να βοηθήσουν στην προώθηση της αειφορίας του τουρισμού.

Το βασικό διεθνές πρότυπο που καθορίζει τις προδιαγραφές για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι:

- Το πρότυπο ISO 14001:2004 που αναπτύχθηκε από τον οργανισμό ISO (International Organisation for Standardisation). Το πρότυπο αυτό ανήκει στην σειρά διεθνών προτύπων ISO 14000.
- Παράλληλα με το πρότυπο ISO 14001:2006, έχει θεσπισθεί και ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός EMAS.

1.15 Πολιτικές για την αειφορική ανάπτυξη παράκτιου τουρισμού

Μια σειρά μέτρων προωθήθηκε σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να ενθαρρυνθούν οι προσπάθειες για αειφορικό τουρισμό. Αυτά τα μέτρα σχετίζονται κυρίως με ρυθμίσεις για μια πιο ευρεία περιβαλλοντική διαχείριση της παράκτιας ζώνης, με χρηματοδοτικά μέσα και με καθοδήγηση

Η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για την Ολοκληρωμένη Διαχείριση της Παράκτιας Ζώνης (ΟΔΠΖ) και η σχετική Σύσταση, που περιγράφει τον τρόπο προώθησης της ΟΔΠΖ, σχετίζονται ιδιαίτερα με τουριστικές δραστηριότητες και προορισμούς. Έχει ζητηθεί από τα Κράτη Μέλη να αναπτύξουν έως την άνοιξη 2006, εθνικές στρατηγικές ΟΔΠΖ που θα πρέπει να περιλαμβάνουν επίσης τουριστικές δραστηριότητες.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει δημοσιεύσει το Πράσινο Βιβλίο σχετικά με το ρόλο της Ε.Ε. στο πεδίο του τουρισμού. Η συνεργασία του τομέα τουρισμού της ΕΕ με τις κυβερνήσεις ή τις ιδιωτικές επιχειρήσεις ήταν ανάγκη να περιλαμβάνει εκτίμηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων για κάθε σχεδιασμένη δράση. Εντός του πλαισίου αυτού, ο ιδιωτικός τομέας ανέλαβε πρωτοβουλίες για τη μείωση των επιπτώσεων του τουρισμού στο περιβάλλον, π.χ. ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρείες και λοιποί, που εφαρμόζουν αυστηρά μέτρα για την προώθηση της αειφορικής κατανάλωσης των φυσικών πόρων και την ελαχιστοποίηση της παραγωγής αποβλήτων.

1.16 Θεωρία του ελλείμματος

Οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ ανέπτυξαν ορισμένα μοντέλα για να περιγράψουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν σε ένα απλό μοντέλο που καθορίζει τα πέντε βασικά πεδία, στα οποία μπορούν να προκύψουν προβλήματα ποιότητας, όπως παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

Έλλειμμα	Ονομασία	Περιεχόμενο
1ο	Τοποθέτησης	Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες της πελατείας και οι ίδιες οι προσδοκίες των πελατών.
2ο	Εξειδίκευσης	Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες της πελατείας και η πραγματική εξειδίκευση εξυπηρέτησης
3ο	Παροχής εξυπηρέτησης	Εξειδίκευση της προτεινόμενης εξυπηρέτησης και η πραγματικά παρεχόμενη.
4ο	Επικοινωνίας (προβολής)	Πραγματικά παρεχόμενη εξυπηρέτηση και μεταδιδόμενη εξωτερικά προς τους πελάτες (μέσω της προβολής και διαφήμισης)
5ο	Αντίληψης	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης και προσδοκώμενη από τον πελάτη εξυπηρέτηση.

Πίνακας 1: Το «Μοντέλο των Πέντε Ελλειμμάτων» Παροχής Εξυπηρέτησης

(*Πηγή*: προσαρμοσμένο από Brogowicz, A. A., Delene, L. M. and Lyth, D.M. (1990) «A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications», *International Journal of Service Industries Management*, Vol. 1 (1), σσ.27-45.)

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, έχουν εντοπιστεί πέντε πεδία-κλειδιά, στα οποία θα πρέπει να επικεντρώνεται το μάνατζμεντ της ποιότητας εξυπηρέτησης (Parasuraman *et al.*, 1985). Καταρχήν οι προσδοκίες του πελάτη να μην γίνονται πλήρως αντιληπτές από το μάνατζμεντ. Επιπλέον το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών να είναι χαμηλότερο από το αναμενόμενο. Αλλά ακόμη και να έχει κατανοήσει τιε πελατειακές ανάγκες, ο σχεδιασμός της στρατηγικής που ακολουθεί να έχει αποτύχει. Σε επίπεδο επικοινωνίας είναι πιθανό τα διαφημιστικά μηνύματα που έχει λάβει ο πελάτης να είναι παραπλανητικά εν συγκρίσει με το προϊόν που τελικά απολαμβάνει. Και τέλος, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην παροχή υπηρεσιών, μπορεί να συνδράμει με την δημιουργία ενός αρχείου πληροφοριών για τις προτιμήσεις του πελάτη, ώστε σε επαναληπτική του επίσκεψη να εκπλαγεί ευχάριστα από την ετοιμότητα του προσωπικού.

Τα πέντε ελλείμματα / χάσματα υποδεικνύουν σε ποια πεδία θα πρέπει να κατευθυνθεί η προσπάθεια της διοίκησης για την εξασφάλιση ποιότητας εξυπηρέτησης (Parasuraman*etal.*, 1994). Κατά κανόνα, δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση μίας αντιστοιχίας ανάμεσα στις ανάγκες των πελατών και στα συστήματα παροχής υπηρεσίας που αναπτύσσονται για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

2. Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα

2.1 Τουρισμός

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους πλέον αναπτυσσόμενους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας. Στις τουριστικές περιοχές η ανάπτυξη του κλάδου επιφέρει δημιουργία εισοδήματος, θέσεις απασχόλησης, φορολογικά έσοδα.(Ανδριώτης Κ.2005).

Ως τουρισμός ορίζεται ένα σύνολο φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού, χωρίς αυτό να συνδέεται με μόνιμη παραμονή και κερδοσκοπική δραστηριότητα(Ηγουμενάκης,1991).Στη σύγχρονη μορφή του ο τουρισμός ορίζεται ως η πρόσκαιρη μετακίνηση του ανθρώπου από τον τόπο διαμονής του σε κάποιον άλλο με σκοπό την ικανοποίηση τουριστικών αναγκών, και η οργανωμένη προσπάθεια για την υποδοχή και εξυπηρέτηση από τους κατοίκους της περιοχής.

Από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα το τουριστικό φαινόμενο είχε χαρακτήρα θρησκευτικό, εκπαιδευτικό, εμπορικό, αθλητικό μέχρι τον 19οαι. που η βιομηχανική επανάσταση και οι κοινωνικές και θεσμικές αλλαγές έδωσαν τεράστια ώθηση στην τουριστική ανάπτυξη, ακόμη κι αν έμοιαζε προνόμιο των λίγων(Βαρβαρέσος 2000).

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και μέχρι τα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας, το μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης που ακολουθούνταν στην Ελλάδα ήταν το μοντέλο του συμβατικού μαζικού τουρισμού. Η Ελλάδα εξακολουθεί να παραμένει μεν σε αυτό το μοντέλο, ενσωματώνοντας νέες μορφές του σύγχρονου τουρισμού όπως ο συνεδριακός και ο εναλλακτικός. Το γεγονός αυτό επιτάσσει τη δημιουργία εκσυγχρονισμένων ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων με την απαραίτητη υποδομή και ταυτόχρονη υιοθέτηση και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και ελέγχου όλων των παρεχομένων υπηρεσιών.

2.2 Ο Ξενοδοχειακός κλάδος

Ο τουρισμός και τα ξενοδοχεία, έχουν σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλοδιαμόρφωσης.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος συνδυάζει χαρακτηριστικά γνωρίσματα του τομέα της παροχής υπηρεσιών (υπηρεσίες φιλοξενίας) προσφέροντας παράλληλα υλικά αγαθά αλλά και επιμέρους υπηρεσίες. Αρμόδιο όργανο για την εποπτεία και τον έλεγχο των ξενοδοχειακών μονάδων είναι στην Ελλάδα ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ).

Μέχρι την μέση του 20ού αιώνα στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία βρίσκονταν συνήθως στα αστικά κέντρα, ενώ στην δεκαετία του 1950 ξεκίνησε το πρόγραμμα Ξενία του ΕΟΤ με στόχο τη δημιουργία τουριστικής υποδομής στην επαρχία.

Τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στα αστικά κέντρα ονομάζονται αστικά και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση, ενώ εκείνα που έχουν εποχιακή λειτουργία, κυρίως τους θερινούς μήνες, λέγονται ξενοδοχεία διακοπών και στο μεγαλύτερο μέρος τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες περιοχές και στη νησιωτική χώρα.

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες :

• Ξενοδοχεία τυπικά {πολυτελείας, Α, Β, Γ, Δ και Ε τάξης} •

Ξενοδοχεία τύπου μοτέλ {Α, Β τάξης} 20 •

Ξενοδοχεία τύπου ξενώνα {πολυτελείας, Α, Β, ξενώνες νεότητας}

• Ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων {Α, Β, Γ, Δ, τάξης}

Η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων γινόταν σύμφωνα με κριτήρια που αφορούσαν στην υποδομή και όχι στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρείχαν. Η κατάταξη τους πλέον γίνεται με την μετάβαση από τις κατηγορίες στην απόκτηση των Αστεριών(1-5) , κριτήριο που αφορά κυρίως στο επίπεδο της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Ο κλάδος της Ξενοδοχίας συνδυάζει χαρακτηριστικά γνωρίσματα του τομέα της παροχής υπηρεσιών (υπηρεσίες φιλοξενίας) προσφέροντας παράλληλα υλικά αγαθά αλλά και επιμέρους υπηρεσίες.

2.3 Ιστορική προσέγγιση

Στην Αρχαία Ελλάδα η φιλοξενία χαρακτηριζόταν ως πράξη αρετής. Τους ξένους προστάτευε ο Ξένιος Δίας. Υπήρχε στα σπίτια ειδικό δωμάτιο διαμονής των ξένων, ο «ξενώνας». Η δημόσια φιλοξενία δημιουργούσε ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα στις πόλεις, με αποτέλεσμα να συνάπτονται συνθήκες αμοιβαίας φιλοξενίας. Την προστασία των ξένων σε κάθε πόλη επέβλεπαν οι «πρόξενοι», δηλαδή οι επίσημοι αντιπρόσωποι των άλλων πόλεων, μετά από ειδική συνθήκη που υπογράφονταν για αυτό. Έτσι δημιουργήθηκε ο θεσμός της «προξενίας».

Με το πέρασμα του χρόνου εμφανίστηκαν δημόσια και ιδιωτικά ξενοδοχεία, με την ονομασία «πανδοχεία» ή «καταγώγια». Τα καταγώγια χτίζονταν δίπλα σε ναούς ή σε περιοχές όπου διοργανώνονταν εορτές και αγώνες, όπως στην Αρχαία Ολυμπία, στους Δελφούς, στην Επίδαυρο, στην Ακρόπολη. Η λέξη καταγώγιο προέρχεται από το κατάγομαι – καταλύω και δεν εξέφραζε την εποχή εκείνη κάποια μειωτική έννοια.

Στο Βυζάντιο υπήρχαν πολλά πανδοχεία και καπηλεία, διαφορετικών κατηγοριών. Η μορφή τους με το χρόνο είχε τροποποιηθεί και η κουζίνα τους αποτελούσε ένα μίγμα ελληνικής, ευρωπαϊκής και ασιατικής, αν και το κρασί ποτέ δεν έχασε την αίγλη του. Οι εν γένει συνθήκες ήταν μέτριες και διέφεραν από τις πολυτελείς Αρχαίο- ελληνικές. Παράλληλα με την ιδιωτική ξενία, η εκκλησία στο Βυζάντιο δημιούργησε τον θεσμό των ξενώνων, ονομαζόμενοι “xenodochium”, τα οποία ήταν κυρίως φιλανθρωπικά ξενοδοχεία.

Γνωστοί ξενώνες ήταν η «Βασιλειάδα» του Μ. Βασιλείου στη Καισάρεια που ιδρύθηκε το 372 και ήταν μεγάλος σαν πόλη, ο «Ξενών του Σαμψών» που ίδρυσε ο Ιουστινιανός και απέναντι από αυτούς οι ξενώνες του «Ισιδώρου» και του «Αρκαδίου», ιδρυθέντες επίσης από τον Ιουστινιανό.

Το πρώτο ξενοδοχείο ιδρύθηκε στο Ναύπλιο το 1834 με την επωνυμία «Ξενοδοχείων του Λονδίνου», το οποίο φιλοξένησε τους πρώτους επίσημους ξένους 15 του νεότευκτου ελληνικού κράτους και στη συνέχεια, το 1840, λειτούργησε επίσης στο Ναύπλιο το ξενοδοχείο «Αφθονία». Το 1835 η Αθήνα απέκτησε το δικό της ξενοδοχείο, με το όνομα «Νέων Ξενοδοχείων» ή «AlbergoNuovo”, του Ιταλού Καζάλι. Το 1878

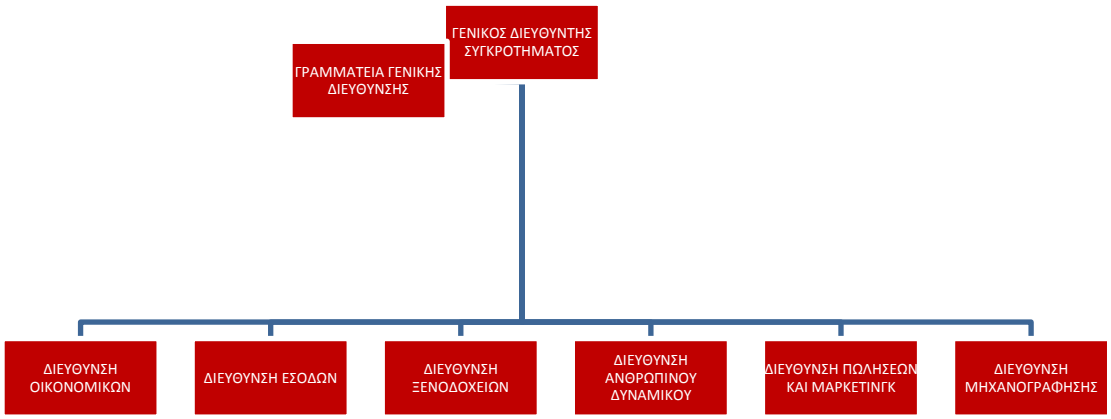
λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η ιστορική «Μεγάλη Βρετανία» στη θέση που είναι σήμερα στο Σύνταγμα.(Λαλούμης 2002).

2.4 Οργανωτική δομή ξενοδοχείου

Ανάλογα με το μέγεθος και την εξέλιξη του ξενοδοχειακού προϊόντος υπάρχουν διαφορετικές δυνατότητες ανάπτυξης του οργανογράμματος μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Με την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξάνεται και η τμηματοποίηση της μονάδας. Σε μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν συνήθως τα τμήματα: Υποδοχής, Εστιατορίου, Κουζίνας, Ορόφων, Μπαρ και Λογιστηρίου.

Η οργανωτική δομή καθίσταται ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου εξαρτάται σημαντικά από το επίπεδο παροχής υπηρεσιών και λιγότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό.

Σχήμα οργανωτική δομή 1



Σχήμα οργανωτική δομή 2



2.5 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα με τρόπο που να καλύπτει, όχι μόνο την ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης, αλλά και των εργαζομένων απαιτεί την κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια μέθοδος που έχει σκοπό να εξασφαλίσει στην τουριστική επιχείρηση το σωστό αριθμό κατάλληλα μορφωμένων και εκπαιδευμένων ανθρώπων, σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο στο μέλλον, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της. (Λαλούμης 2000).

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις - επαφές με τον πελάτη. Το πρόβλημα για τα στελέχη είναι να καταφέρουν να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες στο προσωπικό. Η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών προϋποθέτει (Γούναρης Σ, 2003: 88-91) τη κατανόηση των αναγκών των πελατών. Η πιο βασική αρχή ποιοτικής εξυπηρέτησης είναι η αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Τη τοποθέτηση των αναγκών του πελάτη σε πρώτη θέση. Αφού έχουν αναγνωριστεί οι ανάγκες ενός πελάτη επόμενο βήμα είναι η ικανοποίηση τους. Η πιο σημαντική ίσως προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζομένους.

Στην προσπάθεια κατανόησης του τρόπου υποκίνησης των εργαζομένων, ο Abraham Maslow υποστήριζε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δυνατόν να ταξινομηθούν σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες. Αυτές διαφέρουν ως προς την ένταση με την οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Οι κατηγορίες του Maslow εντάσσονται σε μία ιεραρχία, έτσι ώστε, όταν ορισμένες από αυτές ικανοποιούνται αποτελεσματικά, παύουν να λειτουργούν ως κίνητρα στην παραπέρα δραστηριότητα του ατόμου. Κατηγορίες αναγκών κατά τον Maslow

1. Οι φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, ύπνος κλπ)

2. Οι ανάγκες ασφάλειας (στην εργασία, στο σπίτι, στις καθημερινές κοινωνικές δραστηριότητες).

3. Οι ανάγκες για την αγάπη ή το σεβασμό των άλλων (ταύτιση, κοινωνική επαφή).

4. Οι ανάγκες καταξίωσης και αυτοσεβασμού, που απορρέουν από την επιτυχία και τη κοινωνική αναγνώριση.

5. Οι ανάγκες για ολοκλήρωση και αυτοπραγμάτωση (για την καλλιέργεια κι ανάπτυξη του ανθρώπου συνολικά).

Για να είναι όμως αποτελεσματική η παροχή κινήτρων πρέπει να (Δερβιτσιώτης 2001) γίνεται σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών κάθε στελέχους, να προσφέρει αξιόλογη ποικιλία κινήτρων, να διαμορφώνει ένα κατάλληλο συνδυασμό κινήτρων, που ταιριάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες του ατόμου , να συσχετίζει τα κίνητρα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης , αλλά και να διατηρεί την απαραίτητη ευελιξία για την προσαρμογή των κινήτρων ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

2.6 Ο ρόλος του διευθυντή/στρατηγική διοίκηση/εφαρμογή της ΔΟΠ

Ο διευθυντής του ξενοδοχείου είναι το άτομο που διοικεί την επιχείρηση και αναλαμβάνει την ευθύνη της αποτελεσματικότητάς του. (Λαλούμης, 2002).

Ο σωστός προγραμματισμός της λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδος από τη διεύθυνση θεωρείται από την πλειοψηφία των στελεχών το σημαντικότερο στοιχείο

ένδειξης ποιοτικού μάνατζμεντ. θέτει τα θεμέλια της επιτυχούς πορείας και αποτελεί εγγύηση ασφαλούς δράσης και διαρκούς βελτίωσης.

Οι διαδικασίες, τα εργαλεία και οι τεχνικές οργάνωσης και προγραμματισμού της διοίκησης ολικής ποιότητας βοηθούν στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων, στη βελτίωση των δεξιοτήτων και στην πραγματοποίηση των προοπτικών και του οράματος της επιχείρησης (Κέφης, 2004: 47). Καθοδήγηση και παρακίνηση, κύκλοι ποιότητας και καταιγισμός ιδεών, πολιτική της ανοιχτής πόρτας και διοίκηση δια περιπάτου, συγκριτική προτυποποίηση, ανάλυση SWOT, και ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών είναι τα στοιχεία που, εάν υιοθετηθούν από το διευθυντή μιας ξενοδοχειακής μονάδος, θα αποφέρουν ποιοτική βελτίωση στο ξενοδοχειακό προϊόν και γενικότερα σε όλη την οργάνωση και λειτουργία της διοίκησης του ξενοδοχείου.

2.7 Στρατηγική διοίκηση/Εφαρμογή της ΔΟΠ

1. Καθοδήγηση και παρακίνηση

Για να συμπεριφέρεται και να προσφέρει τις υπηρεσίες του ποιοτικά και σε ικανοποιητικό βαθμό ο ξενοδοχοϋπάλληλος πρέπει να καθοδηγείται και να παρακινείται από τον προϊστάμενό του. Ο προϊστάμενος, με τη σειρά του, πρέπει να παρακινείται από το διευθυντή του ξενοδοχείου.

Σύμφωνα με τον Κέφη (2004: 81), ο ποιοτικός διευθυντής ξενοδοχείου:

- Θέτει τους στόχους και την πολιτική της εταιρίας.

- Αναγνωρίζει τις διαφορετικότητες μεταξύ των ατόμων.

- Τοποθετεί τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση εναρμονίζοντας τα προσόντα με τη θέση εργασίας.

- Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους με τρόπο δίκαιο και έχει ως σημαία την ισότητα και τη δικαιοσύνη. Ο ποιοτικός μάνατζερ είναι "πρώτος μεταξύ ίσων" (first among equals).

- Εμπνέει εμπιστοσύνη.

- Έχει όραμα.

- Συμπεριφέρεται έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια.

- Βοηθά και συμπαραστέκεται στους συνεργάτες του για τα προσωπικά προβλήματα που τους απασχολούν.

- Προωθεί τις αλλαγές.

2. Εφαρμογή κύκλων ποιότητας μέσω καταιγισμού ιδεών (brainstorming)

Οι κύκλοι ποιότητας σε ένα ξενοδοχείο θα δώσουν την ευκαιρία να γίνει συζήτηση για την πορεία, τις αλλαγές και τη μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης.

Τα άτομα που μπορούν να αποτελούν τον κύκλο ποιότητας μιας ξενοδοχειακής μονάδος είναι: ο προϊστάμενος του τμήματος υποδοχής, ο υπεύθυνος του τμήματος μάρκετινγκ, ο F&B μάνατζερ, ο υποδιευθυντής του οικονομικού τμήματος και 3 υφιστάμενοι των ανωτέρω τμημάτων. Με συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα, για παράδειγμα 1 φορά το μήνα, μπορούν μέσω του συστήματος καταιγισμού ιδεών (brainstorming) να προτείνουν λύσεις για την καλύτερη λειτουργία του ξενοδοχείου.

3. Πολιτική της ανοιχτής πόρτας και διοίκηση δια περιπάτου

Ο ποιοτικός διευθυντής επιθυμεί την αλλαγή, την καινοτομία και τη βελτίωση της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Έχει πάντα την πόρτα του ανοιχτή για να συζητήσει με κάθε υπάλληλο της επιχείρησης θέματα που αφορούν, όχι μόνο τα κέρδη και τις ζημιές της επιχείρησης, αλλά την κατάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος, εναλλακτικές στρατηγικές δράσης και ιδέες για εναρμόνιση της ποιότητας στη συνολική διοίκηση του ξενοδοχείου.

Σημαντικές πληροφορίες μπορούν να συλλέξουν οι διευθυντές με το περιπατητικό management (M.B.W.A. – Management By Walking Around), το οποίο συνίσταται στη διαδικασία συστηματικών επιθεωρήσεων του ξενοδοχείου, κατά τη διάρκεια των οποίων μπορούν αφενός να συλλέξουν πλήθος πληροφοριών, αλλά και να επικοινωνήσουν με τους εργαζομένους και τους πελάτες (Λαλούμης, 2002).

4. Συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking)

Η συγκριτική προτυποποίηση ωφελεί τη διεύθυνση ενός ξενοδοχείου κυρίως σε δύο σημεία. Το πρώτο είναι ότι υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης της επιχείρησης με μια άλλη.

Έτσι εξάγονται συμπεράσματα για την κατάσταση που βρίσκεται το ξενοδοχείο και προτείνονται λύσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας του. Το δεύτερο σημείο έχει να κάνει με την αφομοίωση στοιχείων, στρατηγικών, μεθόδων, συστημάτων και τρόπων διαχείρισης μιας άλλης επιχείρησης και εφαρμογή τους στην ξενοδοχειακή μονάδα. Η εφαρμογή αυτή όμως πρέπει να γίνει βάσει του χαρακτήρα και των δυνατοτήτων της επιχείρησης και όχι να εφαρμοστεί πιστά.

5. Πρακτική εφαρμογή του συστήματος S.W.O.T. καθώς και του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών

Μέσω της ανάλυσης και εφαρμογής του συστήματος Strengths.Weaknesses. Opportunities. Threats (Πλεονεκτημάτων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών) ο διευθυντής αποκομίζει μια αρκετά σαφή εικόνα της εσωτερικής και της εξωτερικής κατάστασης του ξενοδοχείου. Η πληροφόρηση παρέχεται από την καθημερινή επικοινωνία που έχει με τους προϊσταμένους των τμημάτων, από τις ημερήσιες και μηνιαίες αναφορές (reports) για τη δυναμικότητα, τις καταναλώσεις, τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης.

Η εικόνα της ανάλυσης SWOT δημιουργεί στη διεύθυνση ενός ξενοδοχείου αιτίες και λόγους δράσης και χάραξης νέων στρατηγικών. Στο εσωτερικό επιβάλλον πρέπει να διατηρηθούν και να βελτιωθούν οι δυνατότητές της, να ελεγχθούν και να ληφθούν μέτρα για την αντιμετώπιση των αδυναμιών. Στο εξωτερικό περιβάλλον χρειάζεται να γίνει ανίχνευση και εκμετάλλευση των ευκαιριών που δίνονται στην επιχείρηση και να προληφθούν όσο γίνεται πιο σύντομα οι κίνδυνοι και οι απειλές από εξωγενείς παράγοντες.

2.8 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εφαρμογής της ΔΟΠ στην ξενοδοχειακή διοίκηση

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως σχολή της διοικητικής επιστήμης, δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε για να προσφέρει ιδέες, μεθόδους και πρακτικές εφαρμογές, οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας σε όλο το φάσμα της λειτουργίας μιας επιχείρησης

Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε ένα ξενοδοχείο κάθε άλλο παρά εύκολη υπόθεση αποτελεί. Αυτό οφείλεται στους εξής παράγοντες:

Α. Ιδιομορφία και συνεχής μεταβλητότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Το ξενοδοχειακό προϊόν, είτε πρόκειται για αγαθό, είτε πρόκειται για υπηρεσία, δεν παραμένει ποτέ το ίδιο. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν συνεχώς, με αποτέλεσμα να μεταβάλλεται και το ξενοδοχειακό προϊόν αλλά και ο τρόπος που προσφέρεται.

Μια σύγχρονη ξενοδοχειακή μονάδα πολυτελείας αποτελείται από τμήματα, τα οποία λειτουργούν το καθένα με το δικό του τρόπο. Είναι δύσκολο να υπάρχει άριστη επικοινωνία μεταξύ πολλών τμημάτων και μεταξύ διαφορετικών επιπέδων διοίκησης. Κάθε ξενοδοχοϋπάλληλος εργάζεται και συμπεριφέρεται ανάλογα με το εκπαιδευτικό και πολιτιστικό του υπόβαθρο. Όταν ανακοινώνεται μια αλλαγή στον τρόπο εργασίας του, η πρώτη αντίδραση είναι αμφισβήτηση, απορία και άρνηση. Αυτό συμβαίνει διότι έχει συνηθίσει κάτω από ένα συγκεκριμένο σύστημα εργασίας, χωρίς ποτέ να του έχει εξηγήσει κάποιος αν είναι ποιοτικό ή όχι.

Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας σε ένα ξενοδοχείο, αν δεν είναι μεθοδευμένη και δε γίνεται με υπομονή από το τμήμα διεύθυνσης μπορεί να προκαλέσει πολλά μειονεκτήματα στη λειτουργία της μονάδος. Ένα από αυτά θα είναι κάθε τμήμα να λειτουργεί απομονωμένα, χωρίς να συνεργάζεται με τα υπόλοιπα.

Τα προαναφερθέντα εμπόδια μπορεί να είναι σοβαρά, αλλά μπορούν να ξεπεραστούν και να εξαλειφθούν, εάν υπάρχει συντονισμός και οργάνωση από τη γενική διεύθυνση του ξενοδοχείου. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι πολλά.

Μέσω της δημιουργίας σταθερών στόχων για τη βελτίωση του ξενοδοχειακού προϊόντος και της ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας, δημιουργείται μια σταθερή ταυτότητα και συγκεκριμενοποιούνται οι απαιτήσεις της επιχείρησης.

Επίσης, η αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή και μάλιστα προς το καλύτερο, δημιουργεί ευκαιρίες για εύρεση νέων λύσεων και στρατηγικών Όλα τα πράγματα πρέπει να είναι σε συνεχή ροή και ότι τίποτα δεν είναι μόνιμο, αλλά αλλάζει. Ένα άλλο στοιχείο της ΔΟΠ που δημιουργεί πλεονεκτήματα στην ξενοδοχειακή λειτουργία είναι η μέριμνα για συνεχή βελτίωση των συστημάτων παραγωγής με παράλληλη προσπάθεια μείωσης του κόστους. Χρειάζεται ι προσεκτική έρευνα εύρεσης ποιοτικών και έμπιστων προμηθευτών.

Οι αρχές της σχολής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αφιερώνουν σημαντικό κομμάτι στον παράγοντα "άνθρωπος". Δεν είναι τυχαίο ότι 5 από τα 8 στοιχεία του ιαπωνικού στιλ διοίκησης και 5 από τα 14 στοιχεία του W.E. Deming μιλούν για τον τρόπο που πρέπει να αντιμετωπίζεται ο εργαζόμενος σε μια επιχείρηση.

Ο πρώτος πελάτης του ξενοδοχείου είναι ο εργαζόμενός του. Πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να προβλέψει και να μεριμνήσει για την ποιοτική του αντιμετώπιση. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να μεταχειριστεί ο ξενοδοχοϋπάλληλος τον εξωτερικό πελάτη ποιοτικά. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα χρήσιμο και πολύτιμο εργαλείο. Ένα εργαλείο όμως πρέπει να χειριστεί και να αξιοποιηθεί από ένα έμπειρο και ποιοτικά εκπαιδευμένο υπάλληλο.

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005: 210) για μια επιχείρηση εξίσου σημαντικό με το κόστος μη ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών της είναι το κόστος μη ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών, δηλαδή του προσωπικού της.

Οι αρχές της ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν γενικότερα στις τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς ο τουρισμός αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο με συνεχείς μεταβολές και κοινωνικούς ανασχηματισμούς. Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και γενικότερα οι μονάδες που εφαρμόζουν τα βασικά στοιχεία της διοίκησης ολικής ποιότητας αποκτούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

3. Έρευνα

3.1 Μεθοδολογία

Μεθοδολογία χαρακτηρίζεται η συστηματική και λογική μελέτη των αρχών που διέπουν γενικότερα την επιστημονική διερεύνηση, η εφαρμογή ερευνητικών πρακτικών που οδηγούν στην εξαγωγή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων σε συγκεκριμένα ερωτήματα.

Με τον όρο «μέθοδοι και εργαλεία» διερεύνησης εννοούμε εκείνες τις προσεγγίσεις οι οποίες χρησιμοποιούνται στην εκπαιδευτική έρευνα προκειμένου να συλλέγουν δεδομένα που πρόκειται να αξιοποιηθούν ως βάση συμπερασμάτων και ερμηνείας, εξήγησης και πρόβλεψης (Cohen&Manion 1997) .

Οι μέθοδοι αυτές μπορεί να είναι ποσοτικές – στο πλαίσιο μάλλον της θετικιστικής/εμπειρικής /κανονιστικής προσέγγισης, ή ποιοτικές, συνδεδεμένες μάλλον με την ερμηνευτική προσέγγιση .Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια και κλίμακες.

Η ποιοτική προσέγγιση υπαγορεύει διερευνήσεις μικρότερης κλίμακας και επικεντρώνεται στην κατανόηση του υποκειμενικού κόσμου της ανθρώπινης εμπειρίας. Στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και ομάδων, απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα «πώς» και «γιατί». Στην ποιοτική προσέγγιση η θεωρία δεν προηγείται της έρευνας αλλά προκύπτει ως αποτέλεσμα. Η συλλογή των ποιοτικών στοιχείων γίνεται με ανοικτά και ευέλικτα εργαλεία, ενώ για την ανάλυσή τους αξιοποιούνται κυρίως εργαλεία ανάλυσης λόγου και κειμένων (Bryman 1988, Bernard 1994).

Οι Μικτές προσεγγίσεις συνδυάζουν ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους κατά το μεθοδολογικό τους σχεδιασμό για να αξιοποιούν καλύτερα τα πλεονεκτήματα της κάθε μεθόδου και αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τις αδυναμίες της κάθε μιας.

3.2 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα μέσο συλλογής δεδομένων, στο οποίο το υποκείμενο της έρευνας καλείται να απαντήσει γραπτώς σε μια σειρά από προσχεδιασμένες ερωτήσεις για κάποιο θέμα. Η χρησιμότητα του ερωτηματολογίου εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την ποιότητα των ερωτήσεων, αφού είναι πολύ δύσκολο ή και αδύνατο να θέσει ο ερευνητής διευκρινιστικές ερωτήσεις εκ των υστέρων. Το σημαντικότερο πλεονέκτημά του είναι ότι μπορεί να απαντηθεί ανώνυμα, κάτι που διευκολύνει τους ερωτώμενους ως προς το να είναι απόλυτα ειλικρινείς. Ανάλογα με τη μορφή της διατύπωσης, οι ερωτήσεις αναμένουν λιγότερο ή περισσότερο συγκεκριμένες απαντήσεις (κλειστές ή αντικειμενικού τύπου ερωτήσεις και ανοικτές ερωτήσεις). Στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου ο ερωτώμενος καλείται να εκθέσει τις απόψεις του σε ρέοντα λόγο. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου συνοδεύονται από εναλλακτικές και εκ των προτέρων δομημένες απαντήσεις, από τις οποίες ο ερωτώμενος επιλέγει εκείνη που τον αντιπροσωπεύει καλύτερα. Συχνά σε ένα ερωτηματολόγιο συνδυάζονται ανοικτές και κλειστές ερωτήσεις .

3.3 Δείγμα

Πληθυσμός είναι όλες οι περιπτώσεις στις οποίες αναφέρονται και μπορούν να γενικευθούν τα αποτελέσματα της έρευνας ενώ ως **δείγμα** ορίζεται το μέρος του πληθυσμού το οποίο χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή της έρευνας.

3.4 Δειγματοληπτικές μέθοδοι

Απλή τυχαία δειγματοληψία (simpler and sampling). Επιλογή ενός τυχαίου δείγματος ορισμένου μεγέθους από τον πληθυσμό. Χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής: Κάθε μέλος του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα επιλογής στο δείγμα (αμερόληπτη επιλογή).

Συστηματική δειγματοληψία (systematic sampling). Μέθοδος επιλογής δείγματος εναλλακτική της τυχαίας δειγματοληψίας. Επίσης προϋποθέτει την αρχειοθέτηση των μονάδων του πληθυσμού, αλλά δεν απαιτεί την αρίθμησή τους.

Δειγματοληψία κατά στρώματα (stratified sampling). Σε αυτόν τον τύπο δειγματοληψίας λαμβάνουμε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα επιβάλλοντας ορισμένους περιορισμούς στη σύνθεση του. Αυτός ο διαχωρισμός σε στρώματα βασίζεται σε κάποιες

μεταβλητές που μας ενδιαφέρουν, για παράδειγμα φύλο, επάγγελμα, ηλικία, τόπος κατοικίας, εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο.

3.5 Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη στον δήμο της Θήρας. Μοιράστηκαν συνολικά 100 ερωτηματολόγια τα οποία απαντήθηκαν όλα επιτυχώς. Η διεξαγωγή έγινε ημέρα Πέμπτη 09/10/2014 στις 6:00μ.μ, όπου μια μεγάλη ηλεκτρονική εταιρία (BOOKING) διοργάνωσε στο Santowine (ένα από τα μεγαλύτερα οινοποιεία του νησιού),ένα μεγάλο δείπνο ευχαριστιών προς όλους τους ξενοδόχους της Θήρας για την άψογη συνεργασία που έχουν και τις υψηλές αποδόσεις που είχαν το έτος 2014. Στο δείπνο παρευρέθηκαν οι ιδιοκτήτες ή οι προϊστάμενοι τους ή κάποιος απλός υπάλληλος τους όπως είναι ο υπάλληλος υποδοχής. Το κοινό ήταν αρκετά ευχάριστο και προσιτό στο να απαντήσει στις ερωτήσεις της έρευνας. Ο ερευνητής διάβαζε μια-μια τις ερωτήσεις και σημείωνε τις απαντήσεις με προσοχή ο ίδιος. Στην συνέχεια πήρε τα ερωτηματολόγια και τα αποκωδικοποίηση ένα-ένα και έβγαλε στατιστικά συμπεράσματα χάρις την μέθοδο του excel, όπου δημιούργησε πίνακες και διαγράμματα ανάλυσης απαντήσεων.

Μελέτη περίπτωσης τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Θήρας την περίοδο 2014.

Σύμφωνα με στοιχεία του ΣΕΤΕ, ο τουρισμός το 2014:

- συνέβαλε άμεσα στη δημιουργία τουλάχιστον 9% του ΑΕΠ της χώρας, ενώ η άμεση και έμμεση συμβολή του εκτιμάται σε 20% έως 25%, επιβεβαιώνοντας την κοινή ρήση ότι αποτελεί την «βαριά βιομηχανία» της χώρας,

- αποτελεί την ατμομηχανή της ελληνικής οικονομίας, αφού το 2014 παρουσίασε ανάπτυξη 11,3% ή € 1,8 δις (από € 15,2 δις άμεσης συνεισφοράς στο ΑΕΠ το 2013 σε € 17 δις το 2014) όταν το συνολικό ΑΕΠ εκτιμάται ότι μειώθηκε κατά € 3,5 δις σε ονομαστικούς όρους και αυξήθηκε κατά 0,6% περίπου σε πραγματικούς λόγω αποπληθωρισμού,

- από κάθε € 1 τουριστικής δραστηριότητας, δημιουργείται επιπλέον € 1,2 έως 1,65 πρόσθετης οικονομικής δραστηριότητας. Ως αποτέλεσμα για κάθε € 1 τουριστικού εσόδου, το ΑΕΠ της χώρας αυξάνεται κατά € 2,2 έως 2,65, δηλαδή ο τουρισμός είναι ένας κλάδος με μεγάλη διάχυση ωφελειών στην οικονομία,

- για 3 νησιωτικές Περιφέρειες (Κρήτη, Νότιο Αιγαίο, Ιόνιο) συνεισφέρει άμεσα στη δημιουργία τουλάχιστον 50% του ΑΕΠ των Περιφερειών αυτών. Οι περιφέρειες αυτές έχουν από τα υψηλότερα κατά κεφαλήν ΑΕΠ στη χώρα, υποστηρίζοντας την άποψη ότι ο τουρισμός οδηγεί σε βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των περιοχών στις οποίες αναπτύσσεται,

- προσέφερε στην αιχμή του – σε συνδυασμό με την εστίαση – το 30% των θέσεων μισθωτής απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα, πλέον των θέσεων αυτοαπασχολούμενων σε 31 χιλιάδες μικρά ξενοδοχεία και ενοικιαζόμενα δωμάτια και δεκάδες χιλιάδες επιχειρήσεις εστίασης,

- υπήρξε η δραστηριότητα που στήριξε τα ασφαλιστικά ταμεία σε μια χρονιά που οι υπόλοιπες δραστηριότητες του ιδιωτικού τομέα συνέχισαν να συρρικνώνονται και ως εκ τούτου να μειώνουν την συνεισφορά τους σε αυτά.

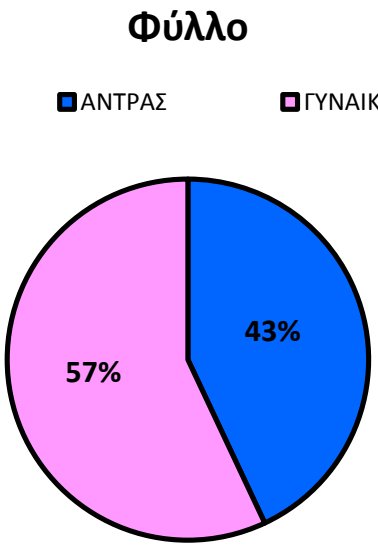
Η **Σαντορίνη**, **Θήρα** ή **Στρογγύλη** (παλαιότερη ονομασία) είναι νησί που βρίσκεται στο νότιο Αιγαίο πέλαγος, στο νησιωτικό σύμπλεγμα των Κυκλάδων, νότια της Ίου και δυτικά από την Ανάφη. Απέχει από τον Πειραιά 128 ναυτικά μίλια και 63 ναυτικά μίλια από τη Κρήτη. Είναι γνωστή για το ηφαίστειο της. Είναι το μόνο σύμπλεγμα νησιών που με οικισμούς κτισμένους στις εσωτερικές περιοχές της καλντέρας. Διατηρούνται αρχιτεκτονικά σύνολα υπόσκαφων σπιτιών στο ηφαιστιογενές έδαφος. Είναι ένας διεθνώς αγαπημένος τουριστικός προορισμός, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει εισαγάγει την έννοια του γαμήλιου τουρισμού, καθώς ζευγάρια από όλο τον κόσμο έρχονται στη Θήρα για την τέλεση του μυστηρίου του γάμου. Λόγω της διασημότητας της προσφέρει οργανωμένη διαμονή και εναλλακτικές δραστηριότητες.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την επεξεργασία των στοιχείων της ReviewPro και του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, για το επτάμηνο Ιανουαρίου- Ιουλίου 2014 για τη Σαντορίνη, οι Γενικοί Δείκτες Ικανοποίησης τουριστών αντιστοιχούν στο και 87,8%. Στους τομείς της τοποθεσίας και της εξυπηρέτησης τα ποσοστά ικανοποίησης ανέρχονται στο 86,1% για τη σχέση ποιότητας- τιμής.

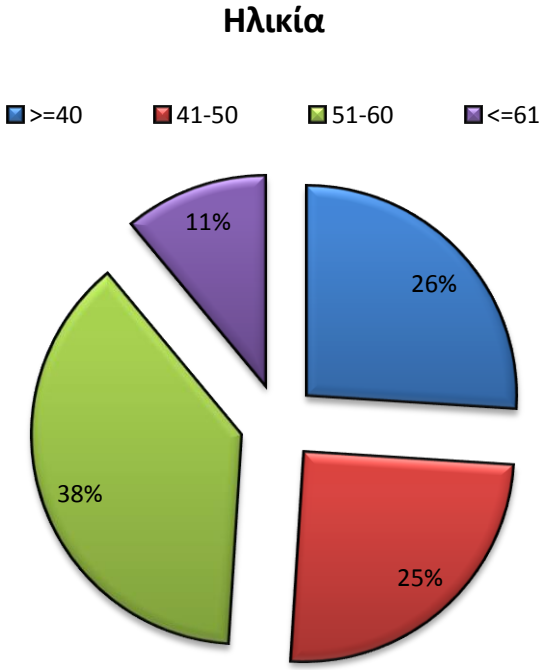
Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του ΣΕΤΕ για τις αφίξεις επισκεπτών στη Θήρα το 2014, ο αριθμός ανέρχεται στις 310.423 αφίξεις για το σύνολο του έτους, ενώ μόνο τον Αύγουστο το νησί επισκέφθηκαν 82.207 άτομα.

Η Singapore Airlines προωθεί τον προορισμό Σαντορίνη και για την ερχόμενη θερινή περίοδο ανακοίνωσε 36 εβδομαδιαίες δυνατότητες ταξιδίου από Σιγκαπούρη προς Σαντορίνη και αντίστροφα με πολύ ικανοποιητικές ανταποκρίσεις πτήσεων.

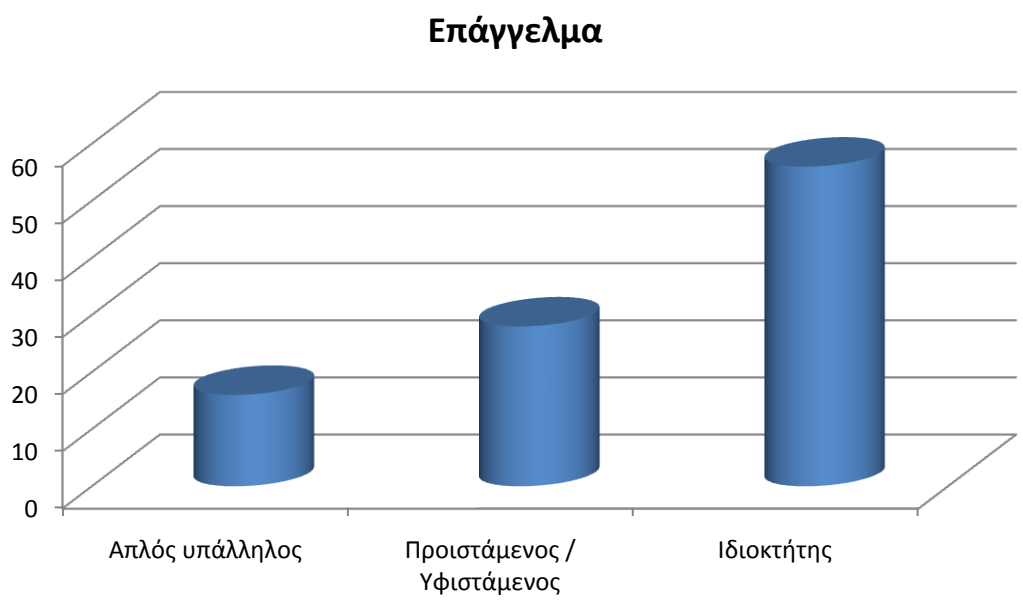
Ανάλυση έρευνας



Οι ερωτηθέντες σε ποσοστό **57% ήταν άνδρες** και σε ποσοστό 43% ήταν γυναίκες



Οι ηλικίες των συμμετεχόντων ήταν: έως 40 ετών το 26%, 41-50 ετών το 25%, **το 38% ήταν 51-60 ετών** και 11% οι άνω των 60 ετών.

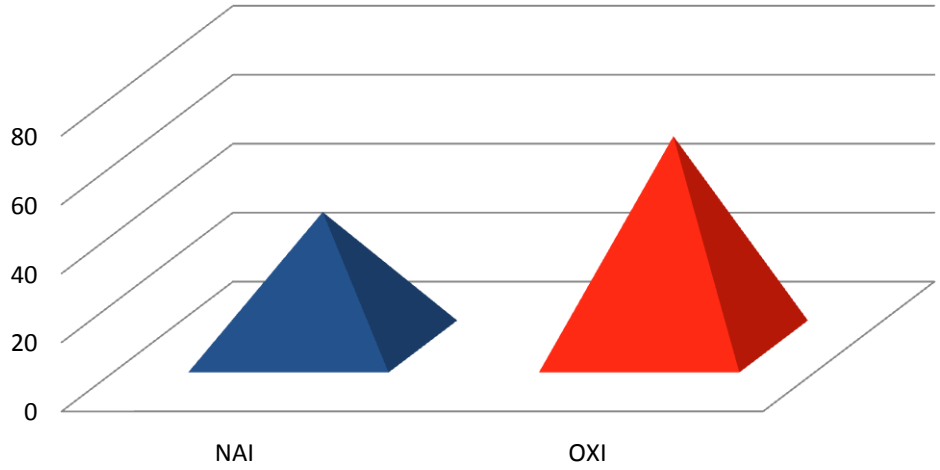


Σε ποσοστό **60% ερωτήθηκαν ιδιοκτήτες,** σε ποσοστό 25% προϊστάμενοι και σε ποσοστό 15% απλοί υπάλληλοι.



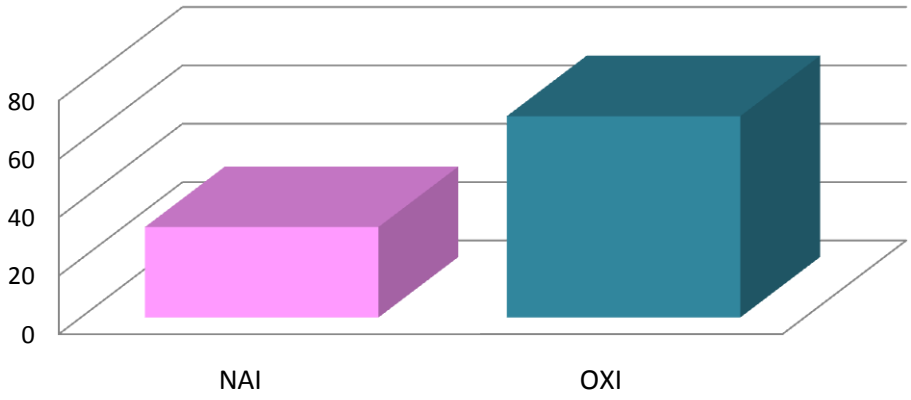
Το 53% προτίμησε ελκυστικότερη εικόνα για την προσέλευση πελατών, ενώ το 47% για την ασφαλέστερη λειτουργία προς πελάτες και εργαζομένους. Κάτι στο οποίο συμπεραίνουμε ότι με μικρή διαφορά οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται περισσότερο για την αύξηση των πελατών που συνεπάγεται με αύξηση του κέρδους.

Υπάρχει κάποιο σύστημα ποιότητας;



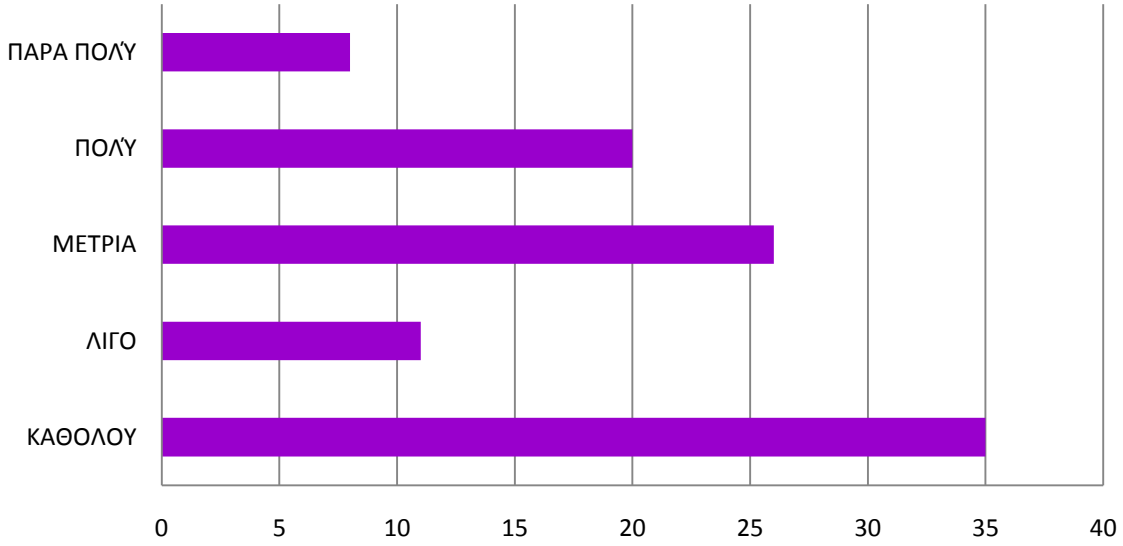
Το 61% δήλωσε πως δεν χρησιμοποιεί, και το 39% πως τον ενδιαφέρει η επιχείρηση να παρέχει ασφαλή ποιότητα γι' αυτό και καθοδηγείτε από τις αρχές ενός συστήματος ποιότητας.

Το προσωπικό ενημερώνεται απο κάποιον υπεύθυνο για τους στόχους και την πολιτική;



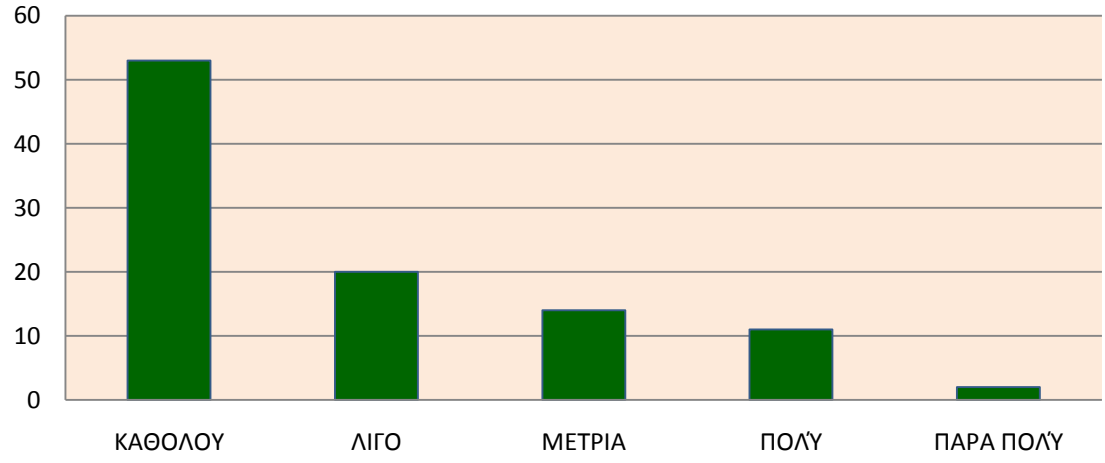
Το 69% δήλωσε πως δεν υπάρχει υπεύθυνος ενημέρωσης προσωπικού αναφορικά με τους στόχους του συστήματος, και το 31% πως υπάρχει κάποιο άτομογια την συγκεκριμένη εργασία.

Είναι απαραίτητη η χρήση συστήματος πιοότητας



Ποσοστό 35% θεωρεί πως δεν είναι απαραίτητη η χρήση συστήματος ποιότητας και το 26% το θεωρεί πως δεν είναι ούτε απαραίτητο αλλά ούτε και χρήσιμο. Μόλις το 8% πως είναι πάρα πολύ απαραίτητο, το 20% πολύ και το 11% λίγο. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που δεν ακολουθούν κάποιο σύστημα ποιότητας δεν θεωρούν πως τους είναι χρήσιμο, ενώ οι επιχειρήσεις που έχουν είναι ανάμεσα στο πολύ και το μέτρια .

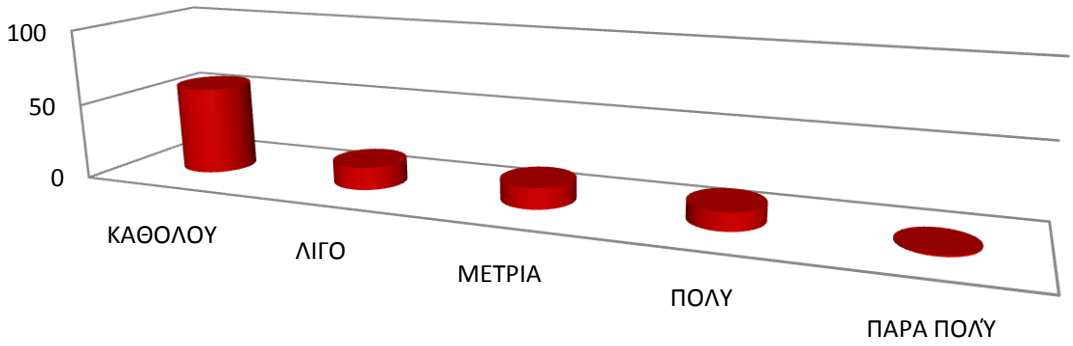
Πραγματοποιείται εκπαίδευση στο προσωπικό;



Ποσοστό άνω του 53% δεν έχει εκπαιδεύσει κατάλληλα το προσωπικό ενώ ελάχιστοι είναι αυτοί που ενώ έχουν κάποιο σύστημα ποιότητας έχουν εκπαιδεύσει αρκετά πολύ το προσωπικό τους, πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις είναι σχεδόν αδιάφορες στο να

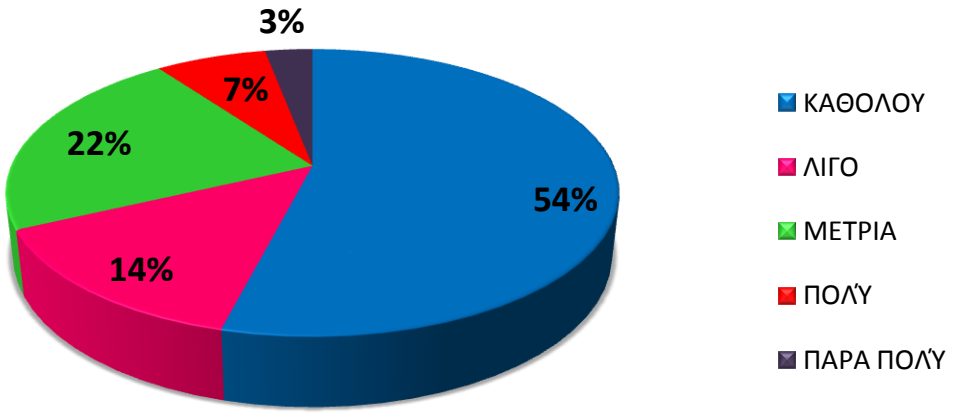
φροντίσουν την επιμόρφωση του προσωπικού έτσι ώστε να πραγματοποιείται ορθή λειτουργία του συστήματος.

Πραγματοποιείται συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού;



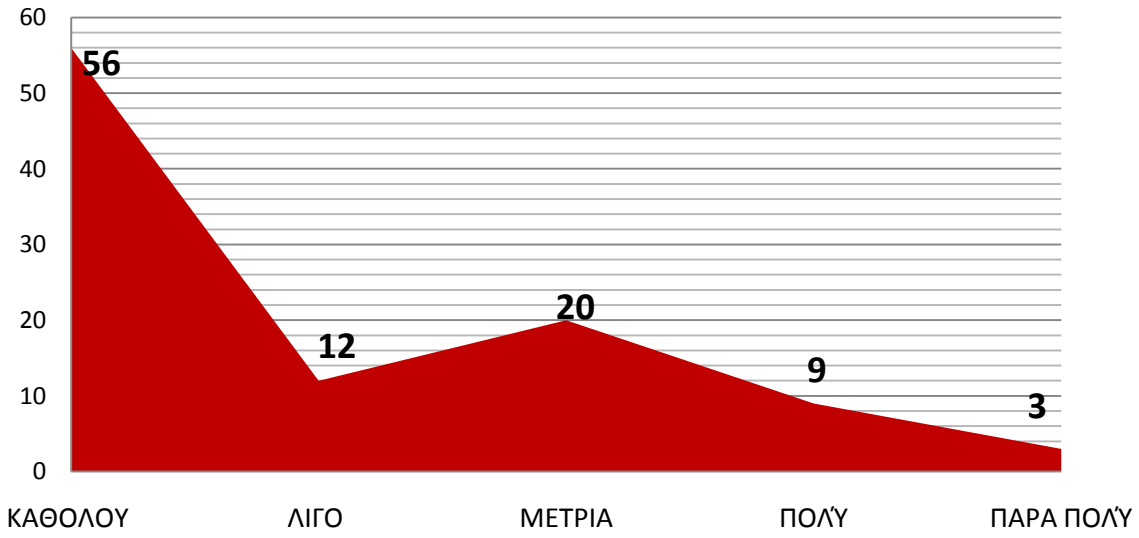
Σε ποσοστό που αγγίζει το 58% δεν γίνεται τακτική επιμόρφωση προσωπικού σχετικά με τις απαιτήσεις του συστήματος, ενώ μόλις το 12% πιστεύει πως η επιμόρφωση είναι απαραίτητη και την πραγματοποιεί. Το γεγονός ότι δεν συνεχίζουν να επιμορφώνουν το προσωπικό οφείλετε στο ότι δεν έχουν φροντίσει να γίνει η αρχική εκπαίδευση .

Πόσο συχνά γίνεται ανασκόπηση του συστήματος για την ποιότητα;



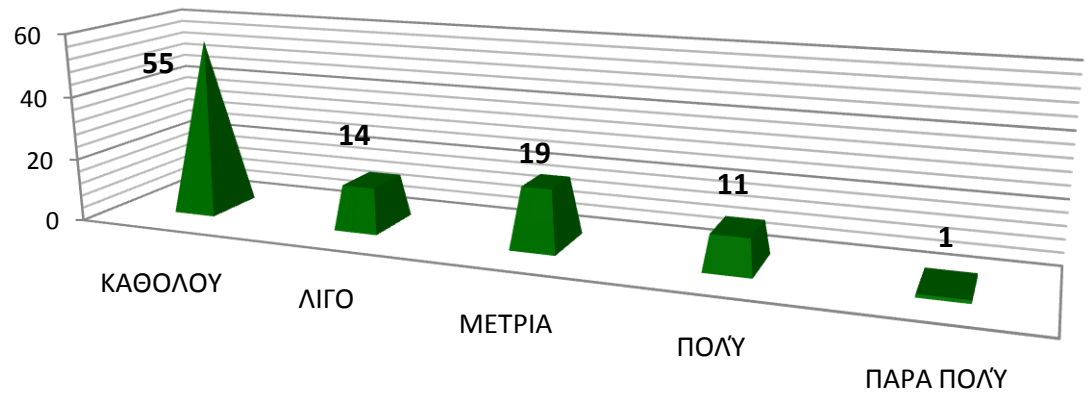
Μόνο το 3% πραγματοποιεί ανασκόπηση της ποιότητας σε αντίθεση με **το 54% που το θεωρεί περιττό.** Το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό είναι το 22% όπου μας υποδηλώνει ότι δεν γίνετε πολύ συχνή ανασκόπηση αλλά όχι και πολύ σπάνια.

Μετά την είσοδο του συστήματος υπήρξαν αλλαγές στη λειτουργία της επιχείρησης;



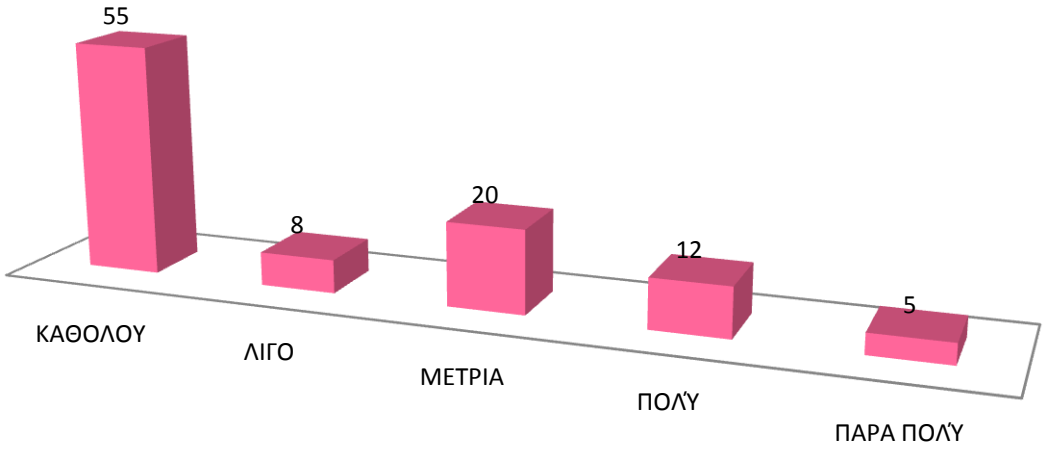
Το 56% θεωρεί ότι δεν υπήρξαν αλλαγές με τη χρήση ΣΔΠ σε αντίθεση με το 3% που έχει εκ διαμέτρου αντίθετη άποψη. Ακολουθεί το 20% θεωρεί ότι υπήρξαν κάποιες αλλαγές, μετά στο ότι οι αλλαγές ήταν ελάχιστες με ποσοστό 12% και έπειτα το 9% που είχε αρκετές αλλαγές. Από αυτό το διάγραμμα συμπεραίνεται ότι οι επιχειρήσεις που έχουν κάποιο σύστημα ποιότητας ακολουθούσαν μια τακτική πριν το υιοθετήσουν η οποία ήταν κοντά στα πλαίσια του συστήματος που υιοθέτησαν.

Πόσο εύκολη ήταν η εισαγωγή του συστήματος στην επιχείρηση;



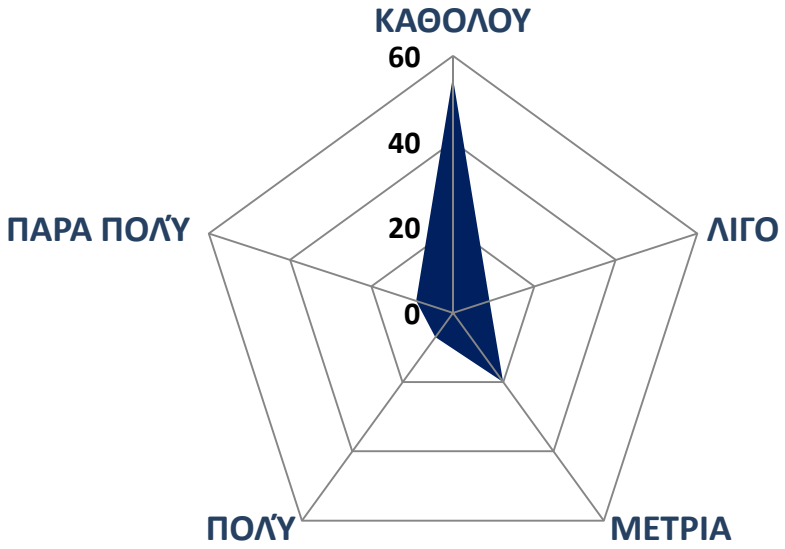
Μόνο το 1% βρήκε εύκολη την εισαγωγή ΣΔΠ. Στον αντίποδα **το 55% συνάντησε αρκετές δυσκολίες**. Το 14% βρέθηκε σε αρκετές δυσκολίες, το 19% σε λιγότερες και το 11% θεωρεί πως ήταν εύκολη η εισαγωγή του συστήματος στην επιχείρηση. Δηλαδή οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετώπισαν δυσκολίες μεσαίου έως μεγάλου επιπέδου κατά την διαδικασία της υιοθέτησης.

Υπήρξε βελτίωση στην λειτουργία της επιχείρησης μετά την είσοδο του συστήματος;

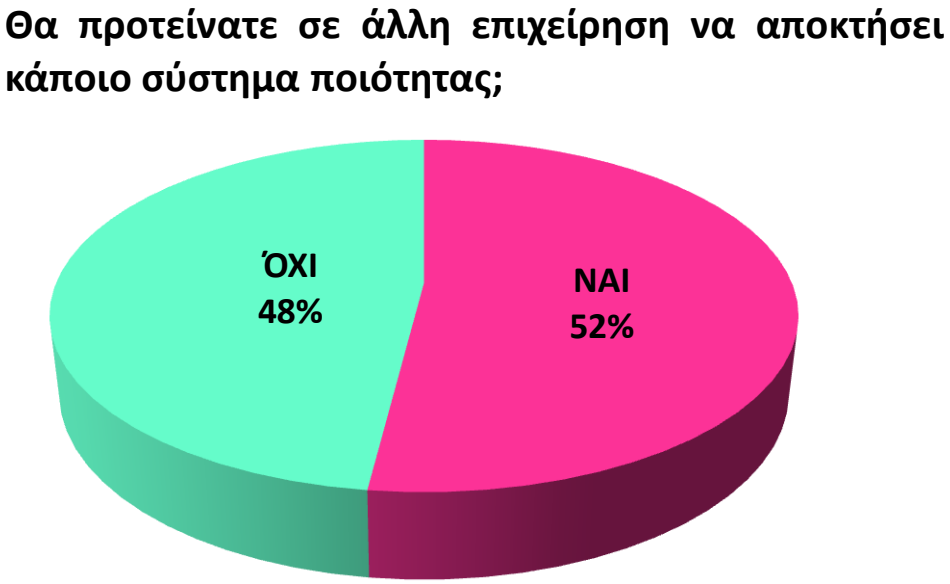


Το 55% δεν παρατήρησε βελτίωση μετά την είσοδο του συστήματος και μόλις το 5% υποστηρίζει το αντίθετο. Στο 8% βρίσκονται οι επιχειρήσεις όπου μετά την είσοδο είδαν ελάχιστες βελτιώσεις κατά τη λειτουργία τους με το σύστημα ποιότητας. Στο 20% είναι οι επιχειρήσεις όπου διέκριναν αρκετές βελτιώσεις και στο 12% οι επιχειρήσεις όπου είχαν μεγάλη βελτίωση στη λειτουργία τους.

Μετά την είσοδο του συστήματος υπήρξε μεγαλύτερη έλξη από το κοινό;

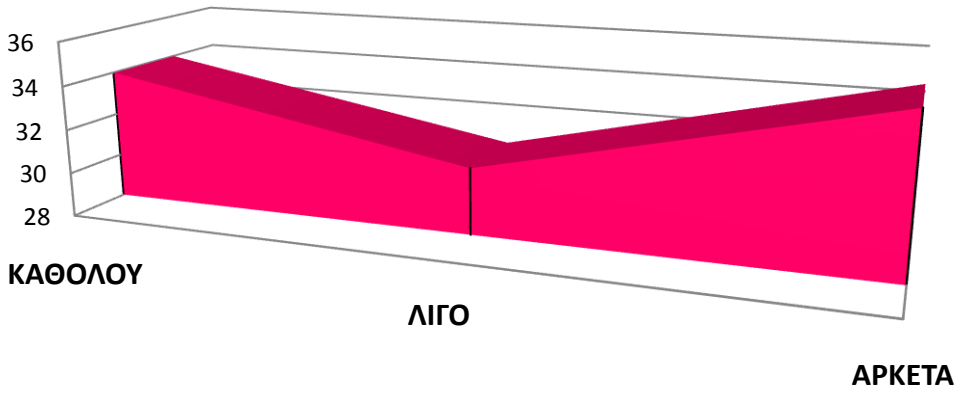


Στο μεγαλύτερο ποσοστό 55% δεν εντοπίστηκε αύξηση της πελατειακής κίνησης, ενώ μια μικρή αύξηση άρχισε να εμφανίζετε με ποσοστό 9%, έπειτα 20% αύξηση μεσαίου βαθμού, 7% μεγάλη αύξηση και 9% απάντησαν πάρα πολύ μεγάλη αύξηση. Στη συγκεκριμένη ερώτηση οι ερωτηθέντες δεν μπορούσαν να προσδιορίσουν την απάντηση τους λόγω ότι δεν ήταν σίγουροι εάν η αύξηση οφειλόταν στο ότι υιοθέτησαν ένα σύστημα ποιότητας ή στο ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει μεγάλη αύξηση των επισκεπτών στο νησί.



Οι προτάσεις για επένδυση σε ΣΔΠ ορίζονται σε 52% υπέρ και 48% κατά. Περισσότεροι είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι ένα σύστημα είναι απαραίτητο έτσι ώστε να το προτείνουν και σε άλλους, αλλά μεγάλο είναι και το ποσοστό όπου πιστεύει πως δεν αξίζει η είσοδος ενός συστήματος στις επιχειρήσεις.

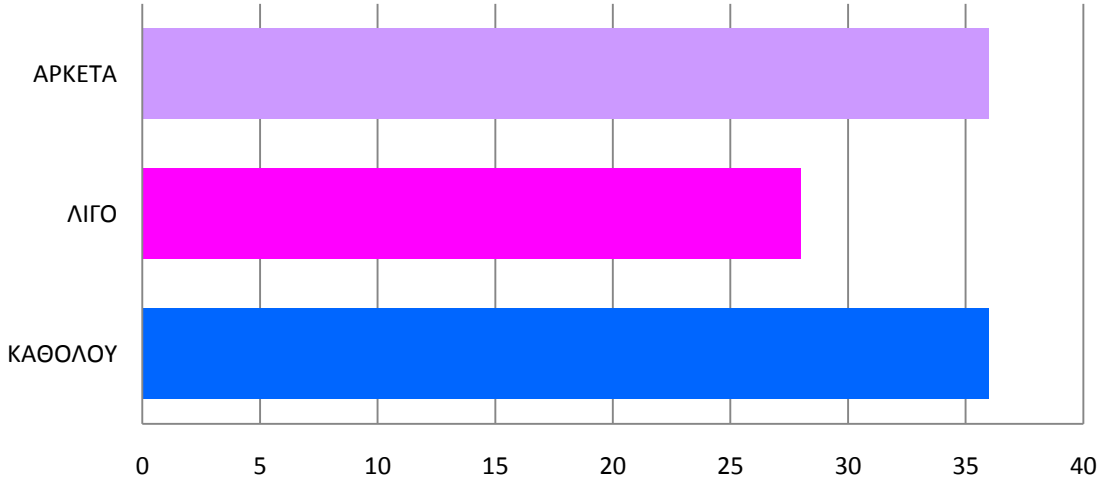
Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη συστήματος ποιότητας στην επιχείρηση;



Σχεδόν ισορροπημένες οι απαντήσεις για τη σημασία των ΣΔΠ, **καθώς 35% τα θεωρούν αρκετά σημαντικά,** το 34% καθόλου και το 31% λίγο. Οι απόψεις στην συγκεκριμένη ερώτηση διίστανται καθώς οι απαντήσεις των ερωτηθέντων μοιράστηκαν σχεδόν ισάξια.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

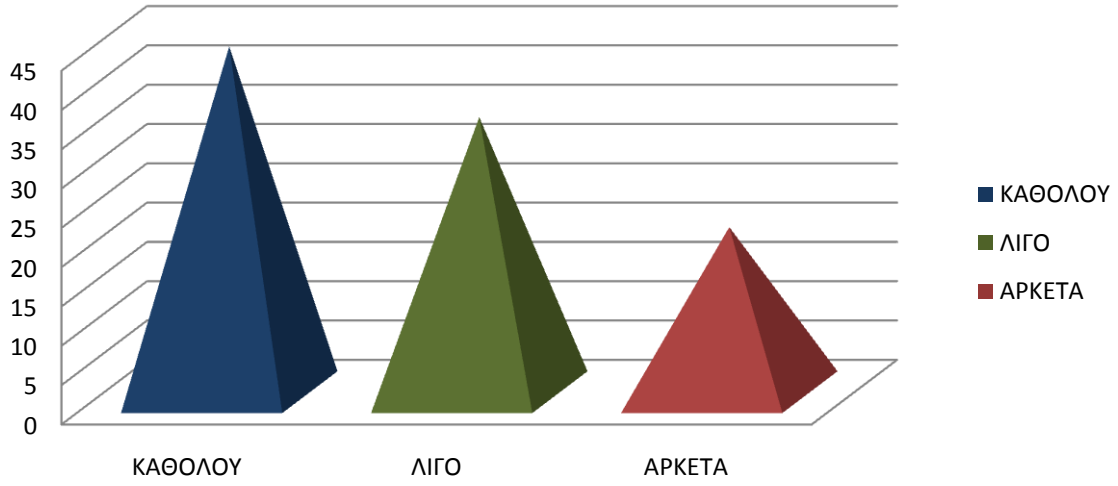
Εάν ιδρύατε μια νέα επιχείρηση θα επιλέγατε να βάλετε κάποιο σύστημα ποιότητας;



Ισοβαρή τα ποσοστά και στο ερώτημα αυτό, **καθώς 36% δεν θα επέλεγαν τοποθέτηση ΣΔΠ σε μια νέα επιχείρηση και το άλλο 36% υποστηρίζει το ακριβώς αντίθετο,** ενώ το 28% υποστηρίζει κάτι το ενδιάμεσο όπου σημαίνει πως δεν έχει σκεφτεί εφόσον ίδρυε

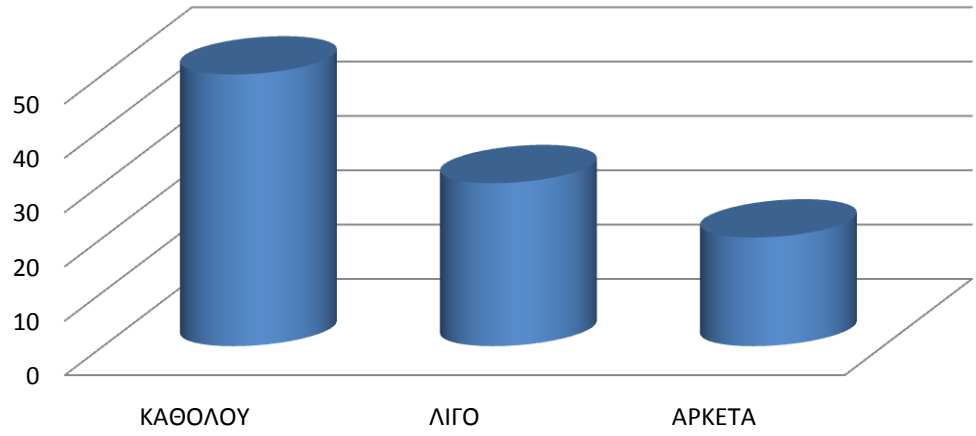
κάτι καινούργιο αυτή τη στιγμή εάν θα τον απασχολούσε η είσοδος κάποιου συστήματος στην επιχείρηση.

Μετά την είσοδο του συστήματος βελτιώθηκε το οργανωτικό πνεύμα ανάμεσα στο προσωπικό της επιχείρησης σας;



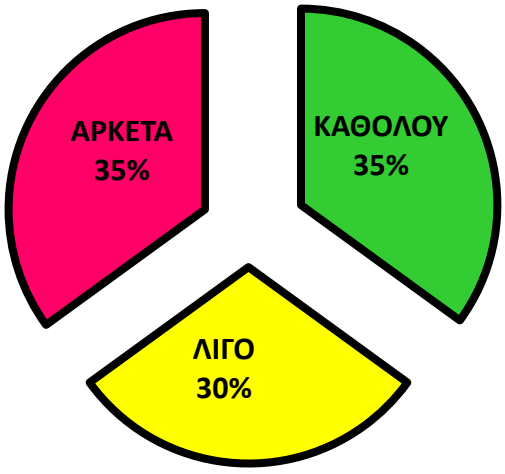
Το 44% δεν πιστεύει ότι βελτιώθηκε το οργανωτικό πνεύμα του προσωπικού με τη χρήση ΣΔΠ, ενώ μόλις το 21% πιστεύει ότι ωφελήθηκε. Το 35% υποστηρίζει ότι υπήρξε μια βελτίωση στο οργανωτικό πνεύμα καθώς για την ορθή λειτουργία του συστήματος χρειάστηκε η συνεργασία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Το 44% που απάντησε καθόλου υποστηρίζει πως λόγω των πιέσεων που υπήρξαν για να μπορεί να υπάρχει άριστη λειτουργία του συστήματος, δημιουργήθηκαν υψηλές εντάσεις μεταξύ τους πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπήρχαν και οι καλύτερες σχέσεις μεταξύ τους εν ώρα εργασίας.

Κατά τη διαδικασία επιλογης συστήματος υπήρχαν στόχοι εξαρχής;



Το 50% δηλώνει πως δεν είχε καθορισμένους στόχους όταν αποφάσισε την εγκατάσταση ΣΔΠ. Ποσοστό 20% είχε αρκετά σαφή εικόνα για την λήψη της απόφασης του και το 30% βρισκόταν κάπου ενδιάμεσα .

Το κόστος επηρέασε την επιλογή του συστήματος;



Το κόστος εγκατάστασης ενός ΣΔΠ παίζει σημαντικό ρόλο για το 35% και λιγότερο για το 30%. Το 35% δείχνει να μην ενδιαφέρεται για το θέμα του κόστους, ιδιαίτερα αν προσδοκά μεγαλύτερα οφέλη.

Συμπεράσματα από την έρευνα

Με την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας που πραγματοποιήθηκε με βάση τα ξενοδοχεία του δήμου της Θήρας, καταλήξαμε σε κάποια συμπεράσματα σε σχέση με το υπό εξέταση θέμα.

Βασιζόμενοι στα μεγαλύτερα ποσοστά των απαντήσεων, είδαμε ότι οι περισσότερες εξεταζόμενες επιχειρήσεις δεν κάνουν χρήση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας , τουλάχιστον όχι όλων των συστημάτων. Ο βασικός λόγος που θα εγκαθιστούσαν ένα ΣΔΠ είναι η προσέλευση μεγαλύτερου αριθμού πελατών.

Παρόλο που το κόστος εγκατάστασης αποτελεί υπολογίσιμη μονάδα, περισσότεροι ήταν εκείνοι που πιστεύουν πως δε θα ήταν εμπόδιο στην απόκτηση του, αν και αυτό δεν πιστεύουν πως θα μετέβαλε τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Το κόστος της χρήσης των προτύπων σύμφωνα με το όφελος που προσφέρει σε μια τουριστική επιχείρηση θεωρείται δικαιολογημένο παρόλο που δεν είναι αυτό που θα εξασφαλίσει πάντα την απόλυτη ποιότητα.

Θεωρούν πως η εφαρμογή του δεν ωφελεί ιδιαίτερα στη βελτίωση του οργανωτικού πνεύματος του προσωπικού , το οποίο προφανώς δεν είναι εξοικειωμένο με τη χρήση των συστημάτων ποιότητας και αυτό οφείλεται κυρίως σε έλλειψη γνώσεων του προσωπικού και έλλειψη ενημέρωσης για καινούρια προγράμματα όπως η διοίκηση της γνώσης . Συχνά βέβαια αυτό οφείλεται πέρα από το γνωστικό επίπεδο και λόγω φόβου ή επιπλέον κόστος της επιχείρησης αλλά και λόγω έλλειψης εμπειρίας από προηγούμενες εφαρμογές.

Είναι προφανές ότι ειδικά για τους ιδιοκτήτες μικρών ξενοδοχειακών μονάδων, σύστημα ποιότητας είναι η αγάπη για τον τόπο και ο σεβασμός προς τον επισκέπτη, ιδίως σε προορισμούς με διασφαλισμένη υψηλή επισκεψιμότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Deming, W. Edwards,1986, *out of crisis*, MIT Press

Dubrin J. Andrew, 1998,*Βασικές αρχές Management* ,επιμέλεια Σαρρής Ν,4η έκδοση, Έλλην, Αθήνα.

Juran, J.M.; Godfrey, A. B(2009), *Juran's Quality Handbook*, McGraw-Hill

Watson, J. Tony, 1994,*In search of management*, Routledge

Γούναρης Σ(2003),*Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*,Rosili σελ 88-91

Δερβιτσιώτης Ν, Κ,(2001), *Ανταγωνιστικότητα Με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*,INTERBOOKS, σελ 114-118

Λαλούμης Δ. Ρούπας Β. ,(2002),«*Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*» Σταμούλης, Αθήνα

Λαλούμης Δ., (2002), *Διοίκηση επιχειρήσεων και Hotel Management*,εκδ. Σταμούλη , Αθήνα

Παπανίκος Γ(2004), *Τουριστική ανάπτυξη*, ΕΟΤ

Σαρσέντης Β,(1996)**Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική, εκδ. Μπένου, Αθήνα**

Στεφανάτος Σ(2000),*Προγραμματισμός Ποιότητας*, ΕΑΠ, σελ 68

Επιστημονικά Άρθρα από το διαδίκτυο

Garvin (2005), Quality-Cost Trade Off, *Journal of International Business Studies*, econpapers.repec.org/article/ Vol. 21, No. 2, pp. 289-300, ανακτήθηκε 25/3/15.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (2004), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality – Implications for further Research", Journal of Marketing, nho.econ.muni.cz/.../relationship-betweenVol., 58 (1), pp. 111-124, ανακτήθηκε 25/3/15.

Sanchez F (2005), Hotel yield management using different reservation modes, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,www.researchgate.net/.../241882367_Hotel.vol.17,(2) pp. 136-146. Ανακτήθηκε 26/3/15.

Sekaran, U. 1989,'Paths to the job satisfaction of bank employees', *Journal of organizational behavior*, onlinelibrary.wiley.com/ doi/10.../job.../abstOct 1989, Vol 10, pp. 347-359., ανακτήθηκε 26/3/15.

Σωτηριάδης Μ., Βαρβαρέσσος Σ., (2003). *Αρχείον Οικονομικής Ιστορίας., Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις,*sete.gr/_fileuploads/journal,Τόμος XV, No 1, ανακτήθηκε 25/3/15.

Πηγές από το διαδίκτυο:

ICAPGROUP. Εταιρία παροχής επιχειρηματικών πληροφοριών και συμβουλευτικών υπηρεσιών.

http://dir.icap.gr

https://www.**santorini**.gr

https://sete.gr

https://www.**elot**.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΟΜΕΑΣ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πτυχιακή εργασία με θέμα: ***‹‹Χρήση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας σε ξενοδοχειακές μονάδες της Θήρας.››***

"Σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι η τήρηση και η βελτίωση των προδιαγραφών (χαρακτηριστικών) των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται έτσι ώστε να καλύπτονται οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών."

ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλλο □ Άνδρας □ Γυναίκα

2. Ηλικία

□ ≥ 40 □ 41 - 50 □ 51 - 60 □ ≤ 61

3. Επάγγελμα

□ Απλός υπάλληλος □ Προϊστάμενος / Υφιστάμενος □ Ιδιοκτήτης

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

4. Ποιοί είναι οι στόχοι της επιχείρησης για την ποιότητα που παρέχει ;

□ Ασφαλέστερη λειτουργία προς τους πελάτες και τους εργαζόμενους

□ Ελκυστικότερη εικόνα για την προσέλευση πελατών

5.Το ξενοδοχείο όπου εργάζεστε χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα ποιότητας ;

□ Ναι □ Όχι

6. Υπάρχει κάποιος υπεύθυνος όπου φροντίζει για την διαρκή ενημέρωση της πολιτικής και των στόχων του συστήματος στο προσωπικό ;

□ Ναι □ Όχι

7. Πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η χρήση ενός συστήματος ποιότητας ;

□ Καθόλου □ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

8. Έχει πραγματοποιηθεί εκπαίδευση στο προσωπικό για την ορθή λειτουργία του συστήματος ποιότητας ;

□ Καθόλου □ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

9. Πραγματοποιείται συνεχές επιμόρφωση στο προσωπικό ανάλογα με τις απαιτήσεις του συστήματος ποιότητας ;

□ Καθόλου □ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

10. Πόσο συχνά γίνεται ανασκόπηση του συστήματος για την ποιότητα ;

□ Καθόλου □ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

11. Μετά την είσοδο του συστήματος υπήρξαν αλλαγές όσο αναφορά τη λειτουργία της επιχείρησης ;

□ Καθόλου □ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

12. Πόσο εύκολη ήταν η εισαγωγή του συστήματος στην επιχείρηση ;

□ Καθόλου □ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

13. Πιστεύεται ότι υπήρξε βελτίωση στην λειτουργία της επιχείρηση μετά την είσοδο του συστήματος ;

□ Καθόλου □ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

14. Μετά την είσοδο του συστήματος υπήρξε μεγαλύτερη έλξη από το κοινό ;

□ Καθόλου □ Λίγο □ Μέτρια □ Πολύ □ Πάρα πολύ

15. Θα προτείνατε σε άλλη επιχείρηση να αποκτήσει κάποιο σύστημα πωιότητας ;

□ Ναι □ Όχι

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά
• Κατά πόσο θεωρείτε ότι είναι σημαντικό να υπάρχει σύστημα ποιότητα στην επιχείρηση			
• Εάν ιδρύατε μια νέα επιχείρηση θα επιλέγατε να βάλετε κάποιο σύστημα ποιότητας			
• Θεωρείτε ότι μετά την είσοδο του συστήματος βελτιώθηκε το οργανωτικό πνεύμα ανάμεσα στον προσωπικό της επιχείρησης σας			
• Όταν μπήκατε στη διαδικασία να επιλέξετε ένα σύστημα ποιότητας είχατε καθορίσει τους στόχους για τους οποίους θέλατε να το εισάγετε			
• Έπαιξε σημαντικό ρόλο για εσάς το κριτήριο του κόστους για την επιλογή ενός συστήματος ποιότητας			

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ

" Οι ευκαιρίες ποτέ δεν χάνονται….

Κάποιος άλλος εκμεταλλεύεται αυτές που εσύ χάνεις …..!! "