

ΑΡΧΕΙΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ

Ιδρυτής: Ομότιμος Καθηγητής Λάζαρος Θ. Χουμανίδης
Διευθυντής Σύνταξης: Καθηγητής Πέτρος Κιόχος

Μέλη Συμβουλευτικής Επιτροπής - Editorial Board

- A. Pellanda (Italy)
- A. Montesano (Italy)
- G. Viaggi (Italy)
- P. Barucci (Italy)
- R. Coppi (Italy)
- A. Rugina (USA)
- J. Tarascio (USA)
- I. Rima (USA)
- K. Thanawala (USA)
- E. Ortiz (Mexico)
- O. Popescu (Argentina)
- H. Jenkis (Germany)
- U. Witt (Germany)
- A.R. Leen (Netherlands)
- F. Condis y Troiano (Belgium)
- Thierry Levy (France)
- B. Yamey (England)
- Sh. Dow (England)
- B. Pettman (England)
- E. Fullbrook (England)
- I. Cristescu (Romania)
- R. Petridis (Australia)
- T. Riha (Australia)
- P.J. Gandhi (India)
- Λ. Χουμανίδης (Greece)
- Π. Γέμπτος (Greece)
- Θ. Γκαμαλέτσος (Greece)
- Ν. Βλιάμος (Greece)
- Σ. Μακρουδάκης (Greece)
- Θ. Σκούντζος (Greece)
- Γ. Διακογιάννης (Greece)
- Α. Παπάς (Greece)
- Σ. Καρβούνης (Greece)
- Ι. Τζωάννος (Greece)
- Α. Νικολόπουλος (Greece)
- Ε. Παπαθανασίου (Greece)
- Ι. Λοϊζίδης (Greece)
- Ε. Σαμπράκος (Greece)
- Κ. Γκιζιάκης (Greece)
- Γ. Βλάχος (Greece)
- Κ. Ρήγας (Greece)
- Α. Καραγιάννης (Greece)
- Ε. Πανάς (Greece)
- Ι. Πάγγειος (Greece)
- Δ. Τσερκέζος (Greece)
- Ι. Παλαιολόγος (Greece)
- Γ. Βάμβουκας (Greece)
- Γ. Χάλκος (Greece)

ARCHIVES OF ECONOMIC HISTORY

Volume XV

No 1

January - June 2003

ΑΡΧΕΙΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ

Τόμος XV

Τεύχος 1

Ιανουάριος - Ιούνιος 2003

CONTENTS - ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

L. T. HOUMANIDIS: Jew's economic position during Greek - Byzantium times at Constantinople.	5
M. BIJAK - KASZUBA: Trade flows between Poland and the European Union: The question of disequilibrium	21
G. PAPANIKOLAOU - A. KIOHOS: The managerial control process in international companies	41
C. A. RIGAS - EL. RIGA: Banks in ancient Greece.	55
M. LEKAKOU - IR. FAFALIOU: The historical course of the Greek coastal transport services in the 20 th century and associated policy responses	71
X. ΝΑΞΑΚΗΣ: Παγκοσμιοποίηση και νέα οικονομία (Globalization and new economy) ...	97
D.S. SALAMOURIS - G.E. HALKOS: State owned enterprises, privatization and the public interest: Evidence of O.E. performance in the Greek manufacturing	111
P. F. KYRMIZOGLOU: A misplaced emphasis in the role of local government	127
ΣΤ. ΒΑΡΒΑΡΕΣΟΣ - Μ. ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ : Διοίκηση ποιότητας στις Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Total quality management in hotel operations)	143
AN. ZAFIROPOULOU - EL. ANGELOPOULOU - D. STERGIU - TH. BENETATOS: Evaluating functional quality in tourism higher education: Q-study ...	163
E. TSOUKATOS - ST. KARAGIANNIS: Potential uses of linear programming in small enterprises - The case of allocating advertising expenses of a small service company in Crete	179
ST. DRAKOPOULOS: Population growth and migration phenomenon within the E.U. ...	195
BIBΛΙΟΚΡΙΣΙΕΣ - BOOK REVIEWS	209
ISINI's Congress	211
ΛΗΦΘΕΝΤΑ ΒΙΒΛΙΑ, ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΘΡΑ - BOOKS, MAGAZINES AND ARTICLES RECEIVED	213

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΣΤΕΛΙΟΣ ΒΑΡΒΑΡΕΣΟΣ

ΜΑΡΙΟΣ ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ

Τ.Ε.Ι. Λαμίας

Τ.Ε.Ι. Κρήτης

Abstract

Stelios Varvaressos - Marios Sotiriadis: *Total quality management in hotel operations.*

During the 90's and even more in the current decade, the issue of quality has been highlighted as the most crucial in achieving competitive advantage and profitability. This article is aiming at, on the one hand, analyze the quality management in hotel operations as being a strategic issue, which concerns the entire business management, and on the other, present the Total Quality Management philosophy.

Firstly, are presented the quality's definition and prerequisites for achieving the services quality, through a global vision. This is consisting of the approach that quality constitutes a strategic issue traversing the entire business operation. An analysis of the Total Quality Management's philosophy is then carried out, by presenting its components and methods, and the implications of the commitment for continuous improvement in order to provide hotel services of high quality and excellence.

JEL: M00, M12, M54

Keywords: Total quality philosophy, management, continuous improvant, hotel operation.

1. Εισαγωγή

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα της τρέχουσας δεκαετίας. Πρόκειται για ένα θέμα που δεν απασχολεί μόνο την ακαδημαϊκή κοινότητα, έχει πλέον εισέλθει στην επιχειρηματική

πρακτική και αντιπροσωπεύει την «έννοια-κλειδί» σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η κεντρική ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριο άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης - διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μίας ποιοτικής εξυπηρέτησης, ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη.

Η ποιότητα εξυπηρέτησης και το ανθρώπινο δυναμικό συνθέτουν τη βάση επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε συνθήκες υπερπροσφοράς, έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.

Στην παρούσα δημοσίευση αναλύεται συνοπτικά η έννοια και φιλοσοφία της ποιότητας και οι απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξής της. Στην πρώτη ενότητα εξετάζονται τα ζητήματα που σχετίζονται με τη στρατηγική ποιότητας. Αφού αναλυθεί ο όρος ποιότητα, στη συνέχεια παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές επίτευξης της ποιότητας, με το αντίστοιχο λογικό υπόβαθρό τους. Στη δεύτερη ενότητα εξετάζονται οι παράμετροι και τα συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

2. Ορισμός της ποιότητας και στρατηγικές εξασφάλισης ποιότητας

2.1. Η έννοια «ποιότητα»

Υφίστανται αρκετοί ορισμοί της ποιότητας. Το *British Standards Institution* ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητά της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες» (BSI, 1983). Ωστόσο, οι εν λόγω ανάγκες χρήζουν επακριβή ορισμού από την κάθε επιχείρηση, ανάγκες που εξαρτώνται άμεσα από τους στόχους που θέτει (Juran, 1984 και Garvin, 1990). Ο Garvin συμπεραίνει ότι «ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες, και όχι απλά να τους προστατεύουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις» (Garvin, ο.π.). Συνεπώς, οποιοδήποτε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το κατά πόσον εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της.

Ένας πιο αναλυτικός ορισμός αναφέρει: «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης

που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες» (Murdick et al., 1990). Συνεπώς, η ποιότητα δεν μπορεί να αποτιμηθεί σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει να ανταποκρίνεται / αντιστοιχεί στις προσδοκίες της πελατείας.

Η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε από μία απλή προσέγγιση ελέγχου, με άμεση αναφορά στο προϊόν και στις υπηρεσίες, σε μία έννοια πολύ ευρύτερη που ξεκινά από την ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών για να καταλήξει στην αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρήσεων καλύπτοντας όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Η ποιότητα αποτελεί σήμερα μία νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία (Temper and De Toro, 1992 και Gilbert and Joshi, 1995).

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η επένδυση στην ποιότητα αποτελεί την πιο αποδοτική επένδυση της ξενοδοχειακής επιχείρησης, με θεαματικά αποτελέσματα στα πεδία της αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας (HCIMA, 1994).

2.2. Η ποιότητα ως στρατηγικό ζήτημα

2.2.1. Η βελτίωση συνεπάγεται πάντα καλύτερη ποιότητα

Οι Jones & Lockwood υποστηρίζουν ότι η ποιότητα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα βασικό πεδίο αποτελεσμάτων των ξενοδοχειακών λειτουργιών και όχι ως ένα συνακόλουθο / συνεπαγόμενο αποτέλεσμα διαφόρων άλλων διαδικασιών. Ουσιαστικά, συνιστούν την υιοθέτηση μίας προ-ενεργητικής προσέγγισης για την ποιότητα και αυτό θεωρείται ως ένα είδος ακρογωνιαίου λίθου που υποστηρίζει τα άλλα συστατικά στοιχεία του συστήματος παραγωγής και εξυπηρέτησης (Jones and Lockwood, 1989: 149-168).

Οι ίδιοι συγγραφείς υιοθετούν τον ορισμό της ποιότητας του *British Standards Institution (BSI)*, σύμφωνα με τον οποίο, η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που υποστηρίζουν την ικανότητα της να ικανοποιήσει μία δεδομένη ανάγκη» (BSI, ό.π.). Αυτός ο ορισμός αναδεικνύει το πρόβλημα.

Φαίνεται να είναι πλήρης, πλην όμως στην πραγματικότητα είναι ασαφής. Η ποιότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος καθορίζεται εν πολλοίς από το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες της πελατείας έχουν εντοπιστεί και ενσωματωθεί στην υπηρεσία και από την έκταση στην οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι ανάγκες αυτές έχουν ικανοποιηθεί (Murdick et al., 1990). Οι ίδιοι οι πελάτες αποτελούν μέρος της εμπειρίας εξυπηρέτησης και μεταφέρουν στο προϊόν ένα σύνολο προσδοκιών και αντιλήψεων οι οποίες δεν είναι ελεγχόμενες από την επιχείρηση (Baker and Crompton, 2000). Εντούτοις, αυτές οι προσδοκίες θα πρέπει να εντοπιστούν. Ένας πιο χρήσιμος ορισμός της ποιότητας δίνεται από τον Wyckoff: «Ποιότητα είναι ο βαθμός υπεροχής / εξαιρετικής επίδοσης που επιδιώκεται και ο έλεγχος της μεταβλητότητας στην επίτευξη αυτής της υπεροχής στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της πελατείας» (Wyckoff, 1984). Ο ορισμός του Wyckoff προσδίδει μία πιο θετική διάσταση και είναι χρήσιμος διότι περιλαμβάνει δύο σημαντικές ιδέες:

- Η πρώτη ιδέα αναφέρεται στην έννοια του σχεδιασμού της ποιότητας στα προϊόντα. Ο σχεδιασμός ποιότητας αναφέρεται στο πρότυπο με βάση το οποίο το μάρκαζι ενισχύει και παρακολουθεί ένα προϊόν. Πρόκειται πιθανότατα για το πιο κρίσιμο στοιχείο σε μία στρατηγική ποιότητας (Randall and Senior, 1992). Ως εκ τούτου, ο σχεδιασμός ποιότητας είναι το σημείο αφετηρίας για το κατάλληλο μάρκαζι ποιότητας.
- Η δεύτερη ιδέα αναφέρεται στην καταλληλότητα / ικανότητα ή την έκταση στην οποία το προϊόν ικανοποιεί τις συνολικές ανάγκες του πελάτη. Στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, η αυθύπαρκτη / πραγματική ανάγκη για ανάπαυση, διαμονή ή εστίαση είναι συχνά δευτερεύουσα προς τις περιφερειακές ανάγκες, οι οποίες αποτελούν κατά κανόνα τη βάση της ικανοποίησης του πελάτη (Haywood, 1983). Πιθανότατα οι τουρίστες να έχουν ορισμένες βασικές προσδοκίες σχετικά με τα πρότυπα άνεσης και καθαριότητας σε ένα ξενοδοχείο. Δεν εκπλήσσονται ούτε ικανοποιούνται ιδιαίτερα όταν διαπιστώνουν την εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών. Απλά δεν μένουν δυσαρεστημένοι. Για να δημιουργηθεί ουσιαστική ικανοποίηση, η εξυπηρέτηση θα πρέπει να επεκταθεί στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών. Αυτό συνεπάγεται ότι το προϊόν θα πρέπει να συγκλίνει προς την έννοια της ολικής ποιότητας (Teare, 1996).

2.2.2. Στρατηγικές επιπτώσεις της ποιότητας εξυπηρέτησης

Αποδεχόμενοι το συλλογισμό ότι η ποιότητα είναι ένα στρατηγικό ζήτημα - ήτοι αποφέρει φήμη υπεροχής και μακροχρόνια οικονομικά αποτελέσματα - μπορούμε να αποποιηθούμε την αντίληψη ότι η ποιότητα είναι περισσότερο ένα συστατικό στοιχείο της συνολικής θεώρησης και επιχειρηματικού πνεύματος. Για την επίτευξη αυτής της θεώρησης, όπως αναφέρουν οι Betty et al., «απαιτούνται ηγέτες και όχι απλά μάνατζερ, και οι πραγματικοί ηγέτες:

- έχουν ένα όραμα για την επιχείρηση,
- μεταφέρουν το όραμά τους στην επιχείρηση / καθοδηγούν δίνοντας το παράδειγμα,
- έχουν επιχειρηματικό πνεύμα,
- έχουν μία έμμονη ιδέα για εξαιρετική ποιότητα» (Betty et al., 1989).

Η επίπτωση αυτής της αντίληψης είναι ότι οποιαδήποτε διαδικασία σχεδιαστεί για τη βελτίωση της ποιότητας ως ξεχωριστή / απομονωμένη προσπάθεια, προφανώς είναι καταδικασμένη στην αποτυχία. Ως εκ τούτου, ενώ η ποιότητα μπορεί να θεωρείται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως ένα στρατηγικό ζήτημα, η ποιότητα δεν θα επιτευχθεί χωρίς την ανάλογη εταιρική κουλτούρα. Με την παραδοχή ότι η ποιότητα είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ένας ζωτικός παράγοντας που θα επηρεάσει την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν και να πετύχουν είναι, με βάση το σκεπτικό του Peters, το «πάθος» (Peters, 1987). Αυτός υποστηρίζει ότι «τα περισσότερα συστήματα ποιότητας αποτυγχάνουν για ένα ή δύο λόγους: έχουν ένα σύστημα χωρίς πάθος ή πάθος χωρίς σύστημα».

Η ποιότητα ως ένα στρατηγικό ζήτημα δεν αναφέρεται απλά στην ανάπτυξη προγραμμάτων ασφάλειας ποιότητας ή στην εφαρμογή τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Πρόκειται για την ανάπτυξη και επικοινωνία ενός οράματος για ολική ποιότητα της εξυπηρέτησης και της αναγνώρισης ότι η επίτευξη της κατάλληλης ποιότητας αποτελεί ευθύνη όλων.

Συμπερασματικά, οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι οι απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξης εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι:

- η ύπαρξη κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και επιχειρηματικού πνεύματος,
- το κατάλληλο είδος μάνατζμεντ (συμμετοχικό και επίπεδο),

- η δέσμευση και το πάθος για υπεροχή στην εξυπηρέτηση (Simmons and Teare, 1993),
- η ενεργός εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού με εξουσιοδότηση για άμεση και επιτόπια αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας,
- η υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τους απαραίτητους πόρους και κίνητρα,
- η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μάνατζμεντ.

2.2.3. Προβλήματα ελέγχου ποιότητας – Θεωρία ελλείμματος

Τα χάσματα ανάμεσα στο προφανές και το υφιστάμενο σύστημα εξυπηρέτησης είναι στο επίκεντρο ενδιαφέροντος των τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Τα τελευταία χρόνια 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.

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

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

(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: 44-46):

- Τοποθέτηση (Προσδοκίες πελατείας - Αντιλήψεις μάνατζμεντ): η φύση της υπηρεσίας την οποία προσδοκά ο πελάτης μπορεί να μην είναι απόλυτα κατανοητή από το μάνατζμεντ.
- Εξειδίκευση (Αντιλήψεις μάνατζμεντ - Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης): σε μερικές περιπτώσεις το επίπεδο εξυπηρέτησης που καθορίζεται από το μάνατζμεντ είναι πολύ χαμηλό σε σχέση με τις ανάγκες της πελατείας. Έτσι, για παράδειγμα, το μάνατζμεντ μπορεί να αποφασίσει ότι μία καθυστέρηση πέντε λεπτών στην υποδοχή για τη διαδικασία καταγραφής στην άφιξη είναι λογική. Στην πράξη, οι κουρασμένοι από μία καθυστερημένη πτήση πελάτες θα την θεωρήσουν υπερβολική.
- Παροχής εξυπηρέτησης (Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης - Παροχή εξυπηρέτησης): το μάνατζμεντ μπορεί να έχει κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες της πελατείας, πλην όμως έχει αποτύχει στο σχεδιασμό και στην υποστήριξη της οργανωτικής δομής για την καταλληλότερη ανταπόκριση.
- Επικοινωνίας (Παροχή εξυπηρέτησης - Εξωτερική επικοινωνία): τα διαφημιστικά μηνύματα μπορούν μερικές φορές να επηρεάσουν τις προσδοκίες της πελατείας. Συνεπώς, πρέπει να αποφεύγεται η χρήση διαφημιστικών σλόγκαν και μηνυμάτων επικοινωνίας – αφού πρόκειται για μία δέσμευση ή υπόσχεση - στα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε όρους επιπέδου εξυπηρέτησης.
- Αντίληψης (Προσδοκώμενη εξυπηρέτηση - Παρασχεθείσα εξυπηρέτηση): εάν οι προσδοκίες της πελατείας συνάδουν με την εμπειρία εξυπηρέτησης, προφανώς το επίπεδο εξυπηρέτησης θα γίνει ευνοϊκά αντιληπτό. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους τα ξενοδοχεία διατηρούν συστήματα αρχείων για τους πελάτες. Ένας πελάτης επιστρέφοντας σε ένα ξενοδοχείο μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, θα μείνει ευχάριστα έκπληκτος εάν διαπιστώσει ότι θυμούνται τις προτιμήσεις του. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση ξεπερνά τις προσδοκίες του.

Τα συστήματα ελέγχου ποιότητας κανονικά σχεδιάζονται με επίκεντρο ενδιαφέροντος τα δυνητικά ελλείμματα μεταξύ σχεδιασμένης και

πραγματικής εξυπηρέτησης. Ένα πραγματικό πνεύμα εξυπηρέτησης εξαρτάται από την κατάλληλη κατάρτιση του συνόλου του προσωπικού για την πλήρη κατανόηση του επιπέδου εξυπηρέτησης που θα πρέπει να υποστηρίξουν (Thomas, 1992). Επιπρόσθετα, η μέτρηση του ελέγχου ποιότητας συνεπάγεται μία συστηματική συλλογή αξιόπιστων στοιχείων και την εφαρμογή της κατάλληλης τεχνικής, έτσι ώστε τα όποια συμπεράσματα προκύψουν να είναι τεκμηριωμένα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν την τάση να συγκεντρώνουν στοιχεία με μεθόδους οι οποίες είναι αναξιόπιστες στατιστικά και γενικά ατεκμηρίωτες. Ένα παράδειγμα κακής πρακτικής είναι η πανταχού παρούσα κάρτα σχολίων για τον πελάτη που τοποθετείται στα υπνοδωμάτια (Barsky, 1992 και Σωτηριάδης, 2000).

Τα πέντε ελλείμματα / χάσματα υποδεικνύουν σε ποια πεδία θα πρέπει να κατευθυνθεί η προσπάθεια της διοίκησης για την εξασφάλιση ποιότητας εξυπηρέτησης (Parasuraman et al., 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. Το τελευταίο έλλειμμα είναι το μόνο από τα πέντε στο οποίο η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει περιορισμένο ή ελάχιστο άμεσο έλεγχο. Μπορεί να γίνει αντικείμενο παρακολούθησης με ερωτηματολόγια ικανοποίησης πελατών ή με έρευνες αγοράς (Σωτηριάδης, ό.π.).

Λογική συνέχεια των παραπάνω αποτελεί η εξέταση του τρόπου με τον οποίο η ποιότητα μπορεί να σχεδιαστεί μέσα σε μία ξενοδοχειακή μονάδα.

2.3. Σχεδιασμός στρατηγικής ποιότητας

Το κρίσιμο ζήτημα στο σχεδιασμό και στην οργάνωση-διοίκηση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία μπορεί να παρουσιαστεί συνοπτικά ως ακολούθως:

Βασική απόφαση	Εναλλακτικές στρατηγικές
Εξασφάλιση / Επίτευξη ποιότητας	<ul style="list-style-type: none"> • Επιθεώρηση Ποιότητας • Έλεγχος Ποιότητας • Ασφάλεια Ποιότητας • Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται συνοπτικά οι τρεις πρώτες στρατηγικές:

- Επιθεώρηση ποιότητας (*Quality Inspection*),
- Έλεγχος ποιότητας (*Quality Control*),
- Ασφάλεια ποιότητας (*Quality Assurance*).

Αυτή ήταν και η ιστορική εξέλιξη της προσέγγισης του ζητήματος ποιότητας. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '80 και '90 αναπτύχθηκε η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Βελισσαρίου, 2000 και Δερβιτσιώτης, 2002), η οποία εξετάζεται στην επόμενη ενότητα.

2.3.1. Επιθεώρηση Ποιότητας: Ο πιο απλός τρόπος διοίκησης της ποιότητας είναι η επιθεώρηση του προϊόντος προτού πωληθεί στον πελάτη. Συνεπώς είναι απαραίτητες οι προδιαγραφές προϊόντος. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος, για παράδειγμα μετά την παρασκευή του τελικού πιάτου προς σερβίρισμα. Ως εκ τούτου, δεν είναι ενδεδειγμένη προς εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις διότι συνεπάγεται υπερβολικά έξοδα αντικατάστασης του μη σωστά παρασκευασμένου πιάτου. Είναι ένα απλό σύστημα που εφαρμόζεται στις μικρές επιχειρήσεις, αλλά δεν μας επιτρέπει να εξασφαλίσουμε υψηλή ποιότητα. Επιπλέον, η εν λόγω στρατηγική δεν είναι συμβατή με τις μη απτές πτυχές του συνολικού πακέτου εξυπηρέτησης.

2.3.2. Έλεγχος Ποιότητας: Ο έλεγχος ποιότητας, ως στρατηγική, είναι πιο προχωρημένη από την επιθεώρηση ποιότητας, διότι η ποιότητα σχεδιάζεται μέσα σε προδιαγραφές προϊόντος και ελέγχεται στο εσωτερικό του συστήματος παραγωγής. Άρα στοχεύει στον εντοπισμό των ατελειών και στον περιορισμό του κόστους προϊόντος. Πλην όμως, το ενδιαφέρον της στρατηγικής εστιάζεται περισσότερο στο προϊόν παρά στη συνολική «εμπειρία διαμονής και εστίασης». Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής, δίνεται περισσότερη έμφαση στην ποιότητα προμηθειών, στις σχέσεις με τον προμηθευτή και στον έλεγχο των αγορών, στο σχεδιασμό και τη λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής και, τέλος, στα σαφώς καθορισμένα στάδια και στις χρονικές στιγμές πραγματοποίησης του ελέγχου της ποιότητας (Juran, 1984).

Το πλεονέκτημα είναι ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος βελτιώνεται και τα λάθη στη διαδικασία παραγωγής εντοπίζονται και

διορθώνονται πριν την εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τη βοήθεια των εγχειριδίων προδιαγραφών μπορούμε να πετύχουμε πιο ενεργό εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, το στοιχείο του ελέγχου λειτουργεί αρνητικά, δημιουργώντας ένα κλίμα δυσπιστίας. Το όλο σύστημα απαιτεί πολύ χρόνο για να εφαρμοστεί, δεν προσφέρεται για την αντιμετώπιση των άϋλων πτυχών της εξυπηρέτησης του πελάτη. Το τελευταίο στοιχείο είναι και το βασικό μειονέκτημά του. Ο πελάτης γίνεται ακόμη αντιληπτός ως ένα εξωγενές στοιχείο προς την επιχείρηση και όχι ως μία εισροή του συστήματος (Σωτηριάδης, ό.π.). Λογική απόρροια των παραπάνω είναι να δίνεται έμφαση στην αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών.

2.3.3. Ασφάλεια Ποιότητας: Η στρατηγική της Ασφάλειας Ποιότητας (Α.Π.) βασίζεται στην προσέγγιση του ελέγχου ποιότητας, πλην όμως εισαγάγει από την πρώτη στιγμή την ιδέα «να ενεργήσουμε με ορθό τρόπο από την πρώτη φορά, ευθύς εξαρχής» (Garvin, ό.π.). Ο στόχος της Α.Π. είναι η οργάνωση στο εσωτερικό της επιχείρησης διαδικασιών που να συνάδουν και να είναι σε απόλυτη αρμονία με τις προδιαγραφές και ταυτόχρονα μία εντατική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με το λεπτομερή σχεδιασμό (blueprinting) των επιχειρηματικών λειτουργιών, έχοντας ως στοιχείο-κλειδί την ποιότητα.

Η στρατηγική Α.Π. εστιάζει το ενδιαφέρον στην πελατεία και η ποιότητα είναι πλέον προσανατολισμένη προς την εκροή και όχι στη διαδικασία ή στην εισροή του συστήματος. Η προσέγγιση πλέον της ποιότητας κινείται πέραν των διαστάσεων της ποιότητας του προϊόντος. Η έννοια «να ενεργήσουμε σωστά εξ' αρχής» σημαίνει ουσιαστικά ότι το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται πλέον ο ακρογωνιαίος λίθος στην αναζήτηση και επίτευξη της ποιότητας (Johns, 1993). Οι πελάτες και οι προμηθευτές καθίστανται αναπόσπαστο μέρος της αλυσίδας ποιότητας με απώτερη επιδίωξη την καλύτερη κατανόηση και συνεργασία. Το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται πλέον ένα ζωτικό μέρος του συστήματος ποιότητας. Απαιτούμε λοιπόν να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τα προβλήματα. Ένα επιπρόσθετο χαρακτηριστικό της Α.Π. είναι η ιδέα της ομαδικής εργασίας στην επίλυση προβλημάτων που εκτελείται από ομάδες προόδου, που είναι γνωστές ως «κύκλοι ποιότητας» (Munro-Faure, 1992 και Δεοβιτσιώτης, ό.π.). Πρόκειται για ομάδες που περιλαμβάνουν μικρό αριθμό ατόμων - ο ιδανικός είναι εννέα - μέσα σε ένα τμήμα και οι οποίες εκτελούν παρόμοια εργασία. Η

ομάδα συναντάται σε τακτική βάση - σε ώρα εργασίας - για τον προσδιορισμό, εκτέλεση και παρακολούθηση της προόδου των ενεργειών που ανέλαβαν για την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν μέσα στο χώρο εργασίας και στον τομέα ευθύνης τους. Το πιο σημαντικό είναι ότι η ομάδα περιλαμβάνει υπαλλήλους που διαθέτουν συγκεκριμένη τεχνογνωσία - δεξιότητες και δεν έχουν επιλεγεί με κριτήριο την ιεραρχία. Η στρατηγική Α.Π. συναντάται συνήθως σε αλυσίδες εστίασης - όπως τα fast food McDonald's και BurgerKing - λόγω τυποποίησης του προϊόντος και της ικανότητάς τους να αναπτύσσουν ιδιαίτερα λεπτομερείς και τυποποιημένες προδιαγραφές και λειτουργικές διαδικασίες (Jones and Merricks, 1997)

3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

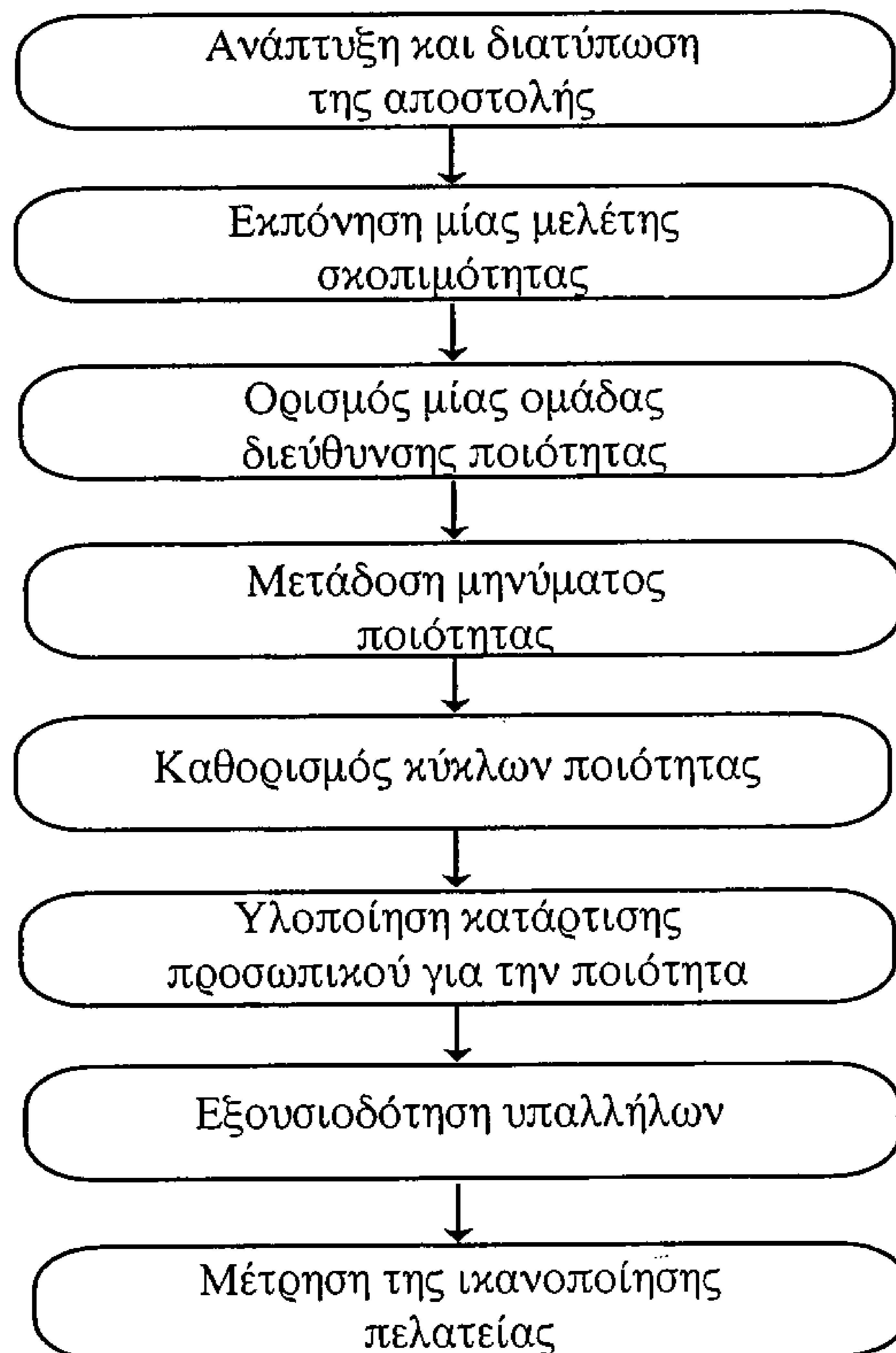
Οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι η στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι εξ ολοκλήρου προσανατολισμένη προς τον πελάτη. Σύμφωνα με τον Oakland, η ΔΟΠ ορίζεται ως «ένας τρόπος οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της επιχείρησης, κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, κάθε μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο» (Oakland, 1989). Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στη συνεχή ανταλλαγή πληροφορήσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να εμπλακεί στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και παροχής υπηρεσίας. Μία πολύ γνωστή πτυχή αυτής της ιδέας είναι οι κύκλοι ποιότητας. Θα πρέπει να προετοιμάζονται για προσαρμογή στην έννοια της εξουσιοδότησης, ομάδες εργασίας που συναντώνται, συζητάνε και επιλύουν ορισμένα προβλήματα παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Το κύριο πρόβλημα εφαρμογής του ελέγχου ποιότητας είναι το είδος μάννατζμεντ που επικρατεί στα ξενοδοχεία.

3.1. Γενική θεώρηση

Η νέα προσέγγιση ή φιλοσοφία, αλλά και στρατηγική στο μάννατζμεντ έχει ως επίκεντρο τον πελάτη, που είναι τελικά ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης (Βελισσαρίου, ό.π.). Ονομάζεται ΔΟΠ και στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της

επιχείρησης και κυρίως, του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού (James, 1998 και Δερβιτσιώτης, ό.π.). Η ενσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα (Σπανός, 1998). Ο Jones έχει προτείνει ότι η στρατηγική ΔΟΠ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεπάγεται ένα αριθμό βημάτων-κλειδιών, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα / σχεδιάγραμμα (Jones and Merricks, 1997: 131-133).

Πίνακας 2: Ένα μοντέλο Δ.Ο.Π για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις



(Πηγή: Jones, P. and Merricks, P. (1997), *The Management of Foodservice Operations*, London: Cassell, p.132)

Με βάση τα παραπάνω, εκτιμούμε ότι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τη ΔΟΠ από τις άλλες στρατηγικές ποιότητας είναι:

- η ολιστική προσέγγιση και η εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης,
- τα ανώτατα στελέχη διαδραματίζουν ένα ρόλο-κλειδί στην καθοδήγηση της ποιότητας και στην επικοινωνία του μηνύματος ποιότητας,
- η ποιότητα είναι η ηγεσία επίδοσης στην ικανοποίηση των απαιτήσεων πελατείας,
- η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων με ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: συμμετοχή στη λήψη και παρακολούθηση εφαρμογής αποφάσεων.

Με σκοπό την επίτευξη εγγυημένης ποιότητας σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου ο καθένας είναι πελάτης, η συνεχής βελτίωση ποιότητας είναι κεντρικό σημείο στην αποτελεσματική ΔΟΠ (Witt and Muhlemann, 1994: 416-424 και Pun, 2002). Άρα, η ΔΟΠ αντιπροσωπεύει το συνεχές, το αέναο. Οι τεχνικές ομάδες εργασίας, όπως οι κύκλοι ποιότητας αποτελούν σημαντικά εργαλεία όταν εφαρμόζεται η ΔΟΠ (Σπανός, ό.π.).

Υπογραμμίζεται ότι η υιοθέτηση του ζητήματος ποιότητας εξυπηρέτησης της πελατείας δεν σχετίζεται ούτε με την κατηγορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης ούτε με την εξωτερική πιστοποίηση, όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO (Σωτηριάδης, ό.π.).

3.2 Συστατικά στοιχεία της ΔΟΠ

Παροχή υπηρεσιών στα ξενοδοχεία σημαίνει ότι η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης από τον τραπεζοκόμο ή τον υπάλληλο υποδοχής, το μη προσεγμένο φαγητό, η μη αξιόπιστη λειτουργία των κρατήσεων και ο κρύος καφές δεν είναι καταστάσεις που μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν και ακόμη περισσότερο να ελεγχθούν. Τα ξενοδοχεία δίνουν εξετάσεις κάθε στιγμή, μέσα από αδιάκοπες και πολυποίκιλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού τους με τους πελάτες τους (Teare, 1996). Η καλή εντύπωση εξαρτάται τελικά από τη δέσμευση του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, που αναλαμβάνει πλήρως - μετά από κατάλληλη κατάρτιση σε μεθόδους και τεχνικές - την ικανοποίηση των πελατών. Η «στιγμή της αλήθειας» (moment of truth)

για την επιχείρηση ταυτίζεται με την χρονική στιγμή που ο υπάλληλός της θα βρεθεί αντιμέτωπος με τον πελάτη που παραπονείται για το θόρυβο, τη χαλασμένη κλειδαριά ή το σκληρό κρεβάτι. Ο σωστός χειρισμός του προβλήματος και ακόμα περισσότερο η πρόληψή του, δημιουργούν αρχικά αποδοχή και σε μεταγενέστερο χρόνο, ένα πελάτη ενεργό διαφημιστή του ξενοδοχείου (Σπανός, ό.π.).

Οι λειτουργίες και η οργάνωση της επιχείρησης προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της πελατείας. Η ποιότητα επιτυγχάνεται σε δύο βασικά πεδία:

- στο σύστημα, δηλαδή, στην εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών που μειώνουν και πρακτικά περιορίζουν στο ελάχιστο τα λάθη,
- στο πάθος και τη δέσμευση, δηλαδή στην συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από όλο το ανθρώπινο δυναμικό (στελέχη και υπάλληλοι).

Πιστεύεται ότι το σύνολο των καθημερινών προβλημάτων πρέπει να επιλύονται αποτελεσματικά στο πρώτο επίπεδο του προσωπικού, δηλαδή από τους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με την πελατεία. Η προσέγγιση αυτή, όμως πρέπει να είναι συστηματική (Jones and Lockwood, ό.π.). Μια από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους της ολικής ποιότητας για την ενίσχυση της αποτελεσματικής συμμετοχής του προσωπικού είναι η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Η μέθοδος αυτή, εφαρμοσμένη από επιτυχημένες διεθνείς αλυσίδες, παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό τα κίνητρα και τα εργαλεία, το σύστημα δηλαδή και το πάθος ώστε να επιλύουν προβλήματα με πρακτικό τρόπο. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ομάδων ή κύκλων ποιότητας. Η συνεισφορά της τεχνικής των κύκλων ποιότητας στη ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα σημαντική. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι μία από τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας. Αποτελεί ένα εργαλείο της ΔΟΠ, με το οποίο ενθαρρύνεται το ανθρώπινο δυναμικό να αναλάβει την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του και να εξασφαλίσει τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης προς την πελατεία.

Η έννοια πελάτη επεκτείνεται και στο λεγόμενο «εσωτερικό πελάτη», τον συνάδελφο που είναι αποδέκτης των υπηρεσιών των υπαλλήλων μέσα στην ίδια την επιχείρηση, όπου «πελάτης» της κουζίνας είναι ο τραπεζοκόμος και πελάτης του τραπεζοκόμου ο «εξωτερικός» πελάτης της επιχείρησης. Η ορθή ανταπόκριση κάθε κρίκου της αλυσίδας αυτής,

από τον προμηθευτή τροφίμων μέχρι τον ταμιά, στις απαιτήσεις του πελάτη, εξασφαλίζει ότι η τελική εξυπηρέτηση θα υπερβεί τις προσδοκίες της πελατείας (James, ό.π.). Το μυστικό της ολικής ποιότητας είναι τα κίνητρα, που δεν είναι πάντα υλικά, όπως για παράδειγμα κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό για αλλαγή νοοτροπίας και κίνητρα στον πελάτη για επιλογή του ξενοδοχείου.

Η βελτίωση της ποιότητας δεν διακρίνεται από περιορισμούς, είναι αέναη. Η επιτυχία εξαρτάται από τη συνέπεια στην εφαρμογή του προγράμματος ολικής ποιότητας, που μετά την παρέλευση ενός χρονικού διαστήματος γίνεται τρόπος ζωής (Teare, 1993). Ως εκ τούτου, απαιτείται συνεισφορά όλου του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, όπως καταδεικνύει και η επιτυχημένη εμπειρία της βρετανικής αλυσίδας Scott's Hotels. Σύμφωνα με την προσέγγιση της εν λόγω αλυσίδας, οι τρεις όροι που συνθέτουν τη στρατηγική ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι (Teare, et al., 1994):

- **Διοίκηση:** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλο το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη λειτουργία της επιχείρησης, ενσωματώνει μία φιλοσοφία οργάνωσης και όχι επίβλεψης επικεντρωμένη στην πελατεία και στοχεύει στο να καταστήσει τις διαμορφούμενες καταστάσεις εφικτές παρά να δημιουργήσει προσκόμματα, εμπόδια και αντιστάσεις στην αλλαγή. Σημαίνει επίσης ότι τα στελέχη πρέπει να μάθουν να αφήσουν καταστάσεις που παραδοσιακά έλεγχαν και να παραχωρήσουν εξουσία και ευθύνη στους υπαλλήλους που είναι πλησιέστερα στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.
- **Ολική:** σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μία επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά, μέσω της ομαδικής εργασίας, στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).
- **Ποιότητα:** είναι συνώνυμη με το «γοητεύω τον πελάτη». Αυτό σημαίνει, ως ελάχιστο, εξασφάλιση ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν επακριβώς αυτό που προσδοκούν και ακόμη καλύτερα, ότι η εξυπηρέτηση της πελατείας υπερβαίνει τις προσδοκίες της (Baker and Crompton, ό.π.).

Ο στρατηγικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων και η βελτίωση των κερδών με αυξημένη αποτελεσματικότητα και περιορισμό

των εξόδων που δεν αντιπροσωπεύουν άμεσα ή έμμεσα οφέλη για την πελατεία. Η προσπάθεια αυτή, συνδυασμένη με την ολική ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης, αποτελεί την καλύτερη στρατηγική απάντηση του μάλιστα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.

4. Συμπεράσματα

Το ζήτημα του σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης ποιότητας στα ξενοδοχεία είναι πιθανότατα το πιο κρίσιμο πεδίο επιχειρηματικής επιτυχίας. Αναλύθηκε συνοπτικά το ζήτημα της ποιότητας στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, εξετάζοντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας και επισημαίνοντας τις επιπτώσεις που συνεπάγεται στην όλη επιχειρηματική λειτουργία.

Το χάσμα μεταξύ της «ιδανικής» εμπειρίας εξυπηρέτησης και της «πραγματικής» εξυπηρέτησης που λαμβάνει ο πελάτης αναλύθηκε ως ένα στρατηγικό θέμα και παρουσιάστηκαν η ενδεδειγμένη στρατηγική και οι αναγκαίες δράσεις για συνεχή βελτίωση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι τρεις στρατηγικές ποιότητας που προϋπήρχαν της ΔΟΠ έχουν μειονεκτήματα όταν εφαρμόζονται στις υπηρεσίες, διότι δεν αποτελούν μία σφαιρική προσέγγιση. Αυτή η σοβαρή αδυναμία αντιμετωπίζεται κατάλληλα από τη φιλοσοφία / στρατηγική της ΔΟΠ, ιδιαίτερα επιβεβλημένη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι:

- Οι στόχοι εισαγωγής ποιότητας σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζονται πρώτα και μετά να προσδιορίζεται το κατάλληλο σύστημα επίτευξης της ποιοτικής εξυπηρέτησης.
- Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη το κόστος εισαγωγής ενός συστήματος ποιότητας. Γενικά αποφέρει σημαντικές εξοικονομήσεις σε χρόνο, ανθρώπινο δυναμικό και δαπάνες, οι οποίες πρέπει να συσχετιστούν με το κόστος λειτουργίας του συστήματος.
- Οφείλουμε να αποτιμήσουμε τις μη εμφανείς επιβαρύνσεις ποιότητας. Πρόκειται για επιβαρύνσεις και ζημιές ποιότητας που απορρέουν από την πρόληψη, την αξιολόγηση και την αποτυχία (Giatakis et al., 2001).

Ουσιαστικά όμως απαιτείται ανάλογη επιχειρηματική κουλτούρα και πνεύμα λειτουργίας. Η κατάλληλη κουλτούρα συνεπάγεται πρωτίστως μία δέσμευση της εταιρείας στη φιλοσοφία, τις δομές, τις διαδικασίες και την πρακτική της ΔΟΠ. Σημαίνει επίσης δέσμευση στις αρχές ικανοποίησης της πελατείας, προσαρμογής, βελτίωσης, καινοτομίας και εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

Τέλος, υπογραμμίζεται ότι το ζήτημα που ενέχει βαρύνουσα σημασία δεν είναι τόσο η εξωτερική αναγνώριση μέσω ενός από τα υφιστάμενα συστήματα πιστοποίησης – όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO -, αλλά ένα πνεύμα, μία επιχειρηματική κουλτούρα που συνεπάγεται πάθος, δέσμευση και εμμονή για υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ:

- Βελισσαρίου, Ε. (2000), «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών», Εκπαιδευτικό υλικό στο Μ.Π.Σ. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Θ.Ε. Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τόμος Α', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σσ.161-175.
- Δεσβιτσιώτης, Κ. (2002), Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2η έκδοση), Αθήνα: Interbooks.
- James, P. (1998), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Μία Εισαγωγή, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Σπανός, Α. (1998), Υπηρεσίες Ποιότητας: Πώς Παράγονται και Παρέχονται, Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαίος.

Σωτηριάδης, Μ. (2000), «Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής», Εκπαιδευτικό υλικό στο Μ.Π.Σ. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Θ.Ε. Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τόμος Β', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σσ. 91-113 και 219-236.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:

Baker, DA and Crompton, JL. (2000), "Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27 (3), pp.785-804.

Barsky, J. D. (1992), "Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement", *Hospitality Research Journal*, Vol. 16 (1), pp. 51-73.

Berry, L., Bennett, R. and Brown, C.W. (1989), *Service Quality: A Profit Strategy for Financial Institutions*, Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, pp.2-7.

British Standards Institute, BSI 4778 (1983), *BSI Handbook 22*, London: HMSO.

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), pp.27-45.

Haywood, K. M. (1983) "Assessing the Quality of Hospitality Services", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 2 (4), pp.165-177.

HCIMA (1994), *Managing Quality, Distance Learning Manual*, London: HCIMA.

Garvin, D. (1990), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, New York: The Free Press.

- Giatakis, G., Enkawa, T. and Washitani, K. (2001), "Hidden Quality Costs and the Distinction Between Quality Cost and Quality Loss", *Total Quality Management*, Vol. 12 (2), pp.179-190.
- Gilbert, D.C. and Joshi, I. (1995), "Quality Management and the Tourism and Hospitality Industry", in *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Vol. 4, London: Belhaven Press, pp.149-168.
- Johns, N. (1993) "Quality Management in the Hospitality Industry" Parts 1-3, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 4 (3 & 4) and Vol. 5 (1).
- Jones, P. and Lockwood, A. (1989), *The Management of Hotel Operations*, London: Cassell, pp.149-167.
- Jones, P. and Merricks, P. (1997), *The Management of Foodservice Operations* (3rd edn), London: Cassell.
- Juran, J. (1984), *Quality Control Handbook* (3rd edn), New York: McGraw-Hill.
- Munro-Faure, L. (1992), *Implementing Total Quality Management*, London: Pitman.
- Murdick, R.G., Render, B. and Russell, R. S. (1990), *Service Operations Management*, Newton, Mass.: Allyn & Bacon.
- Oakland, J.S. (1989), *Total Quality Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peters, T. (1987), *Thriving on Chaos*, London: Macmillan.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 (4), pp.41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality – Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1), pp.111-124.

- Pun K.F. (2002), "Development of an Integrated Total Quality Management and Performance Measurement System for Self-assessment: A Method", *Total Quality Management*, Vol. 13 (6), pp.759-777.
- Randall, L. and Senior, M. (1992) "Managing Quality in Hospitality Services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 4 (2), pp.6-8.
- Simmons, P. and Teare, R. (1993), "Evolving a Total Quality Culture", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 5 (3), pp.4-8.
- Teare, R. (1993), "Designing a Contemporary Hotel Service Culture", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4 (2), pp.63-73.
- Teare, R. (1996), "Consumer Strategies for Assessing and Evaluating Hotels", in Teare, R. and Boer, A. (eds), *Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 1990s*, London: Cassell, pp.120-143.
- Teare, R., Mazanec, J., Crawford-Welch, S. and Calver, S. (1994), *Marketing in Hospitality and Tourism: A Consumer Focus*, London: Cassell, pp.81-95.
- Tenner, A. R. and De Toro, I. J. (1992), *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Thomas, B. (1992), *Total Quality Training*, London: McGraw-Hill.
- Wyckoff, D.D., (1984) "New Tools for Achieving Service Quality", *Cornell HRA Quarterly*, Nov., pp.78-93.
- Witt, C.A. and Muhlemann, A. P. (1994), "The Implementation of Total Quality Management in Tourism: Some Guidelines", *Tourism Management*, Vol. 15 (6), pp.416-424.