

**Εφαρμογή διοίκησης ολικής ποιότητας σε πολυτελή ξενοδοχειακή μονάδα στη
βόρεια Ελλάδα**

του Κωνσταντίνου Γ. Τιτόπουλου

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα
για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος
Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και
Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του
Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών
Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη
2022**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

3^ο Μέλος: Ουρανία Βρόντου, Αναπλ. Καθηγήτρια

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.)

16/10/2022

Ο δηλών

Κωνσταντίνος Γ. Τιτόπουλος

Copyright © Κωνσταντίνος Τιτόπουλος, 2022

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς όλους συνέβαλαν σ' αυτό.

Ειδικότερα, ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κριεμάδη Αθανάσιο για την επιλογή του θέματος, την υποστήριξη και τη διαρκή βοήθεια που μου παρείχε, όπως επίσης και τους διδάσκοντες καθηγητές μου για τις πολύτιμες γνώσεις και εφόδια που μου παρείχαν.

Δεν θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω την κ. Άννα Κουρτεσοπούλου, υπεύθυνη γραμματείας του ΠΜΣ, για το ευνοϊκό περιβάλλον που δημιούργησε έτσι ώστε να εκπληρώσουμε όλες τις υποχρεώσεις μας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υποστήριξη και σ' αυτό το στάδιο των σπουδών μου.

Αφιερώσεις

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή αφιερώνεται στην οικογένεια μου και τους καθηγητές μου για την έμπνευση και την στήριξη κατά την παρακολούθηση του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τιτόπουλος Κωνσταντίνος: Εφαρμογή διοίκησης ολικής ποιότητας σε πολυτελή
ξενοδοχειακή μονάδα στη βόρεια Ελλάδα
(Με την επίβλεψη του Κριεμάδη Αθανάσιου, Καθηγητή)

Στόχος της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας αποτελεί η μελέτη της εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Πολυτελή Ξενοδοχειακή Μονάδα στη Βόρεια Ελλάδα και συγκεκριμένα εξετάζεται η επιχείρηση Θράκη Παλλάς Α.Ε., η οποία βρίσκεται στην Αλεξανδρούπολη. Αρχικά, μελετάται η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ενώ στη συνέχεια εξετάζεται ο ξενοδοχειακός κλάδος, υπό το πρίσμα της πανδημίας Covid-19. Ακολούθως, διερευνάται η εφαρμογή της ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο, ενώ στην μελέτη περίπτωσης, αρχικά περιγράφεται η υπό εξέταση επιχείρηση και στη συνέχεια η εφαρμογή πιστοποίησης κατά τον EFQM στο ξενοδοχείο που εξετάζεται.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), Ξενοδοχειακός κλάδος, EFQM, Μελέτη περίπτωσης, ΘΡΑΚΗ ΠΑΛΛΑΣ Α.Ε.

ABSTRACT

Titopoulos Konstantinos: Implementation of total quality management in luxury hotel unit in northern Greece.

(With the supervision of Kriemadis Athanasios, Professor)

The aim of this Master thesis is to study the implementation of Total Quality Management in a Luxury Hotel Unit in Northern Greece and specifically the company Thrace Palace S.A., which is located in Alexandroupolis. Initially, the concept of Total Quality Management (TQM) is studied, and then the hotel industry is examined in the light of the Covid-19 pandemic. Subsequently, the application of TQM in the hotel industry is investigated, while in the case study, the company under consideration is first described and then the application of EFQM in the hotel under consideration is described.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Hotel Industry, EFQM, Case Study, Thrace Palace S.A.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
ABSTRACT	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	7
1.1 Εισαγωγή	7
1.2 Η έννοια της ποιότητας	7
1.3 Ολική ποιότητα	9
1.4 Ποιότητα υπηρεσιών	11
1.5 Πιστοποίηση ποιότητας	14
1.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ξενοδοχειακός Κλάδος και η εφαρμογή της ΔΟΠ23	
2.1 Εισαγωγή	23
2.2 Κατανομή καταλυμάτων σε επιμέρους κατηγορίες	23
2.3 Τάσεις ανάπτυξης του ξενοδοχειακού κλάδου	25
2.4 Συστήματα ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	29
2.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	31
2.6 Το μοντέλο EFQM	34
2.7 Ο ξενοδοχειακός κλάδος υπό το πρίσμα της Covid-19	37
2.8 Νέες παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει ο ξενοδοχειακός κλάδος	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία έρευνας	41
3.1 Σκοπός	41
3.2 Μεθοδολογία	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μελέτη περίπτωσης Συζήτηση και συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.	43
4.1 Εισαγωγή	43
4.2 Η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα – Θράκη Παλλάς Α.Ε.	43
4.3 Εφαρμογή EFQM στο ξενοδοχείο Ramada Plaza by Wyndham Thraki	47
4.4 Συζήτηση	55

4.5 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα	56
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	62

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<u>Πίνακας 1: Εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της περιόδου 2000-2016.....</u>	<u>24</u>
<u>Πίνακας 2: Τζίρος και μεταβολή του κατά τη διάρκεια της περιόδου 2019-2020 στις επιμέρους κατηγορίες των ξενοδοχειακών μονάδων.</u>	<u>38</u>
<u>Πίνακας 3: Ευκαιρίες βελτίωσης</u>	<u>52</u>

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι ιδίως κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί βρίσκονται αντιμέτωποι με ποικίλες προκλήσεις, οι οποίες απορρέουν από το διεθνοποιημένο περιβάλλον, καθώς επίσης και από την ανάγκη αποτελεσματικής λειτουργίας. Παράλληλα, σημαντικά μεγάλες προκλήσεις απορρέουν από τις αλλαγές που συμβαίνουν στο τεχνολογικό περιβάλλον, αλλά και από τις περιβαλλοντικές πιέσεις που εντείνονται κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, υπό το πρίσμα της κλιματικής αλλαγής που βρίσκεται σε εξέλιξη. Στα πλαίσια των προκλήσεων και αλλαγών αυτών, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιχειρούν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους, τόσο στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσο και ευρύτερα στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, έτσι ώστε να μπορούν οι εν λόγω οργανισμοί να επιβιώσουν, αλλά και να πετύχουν ικανοποιητικά επίπεδα κερδοφορίας (Κέφης, 2005).

Για τη διαφοροποίηση αυτή των οργανισμών, μεταξύ άλλων χρησιμοποιούνται πρακτικές που αφορούν τη ποιότητα και συγκεκριμένα δίνεται έμφαση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ συνιστά ξεχωριστό κλάδο της διοικητικής επιστήμης, όπου μέσω αυτής μπορεί να υπάρξει βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, αλλά και των ίδιων των εργαζομένων, ενώ εξίσου σημαντικό θεωρείται και το γεγονός ότι μέσω της ΔΟΠ οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αυτοαξιολογηθούν αναφορικά με την απόδοση που επιτυγχάνουν στις επιμέρους ενέργειες-δραστηριότητες που επιτελούν. Μέσω της εφαρμογής πρακτικών που αφορούν τη ποιότητα, ένας οργανισμός-επιχείρηση, έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, δίνοντας παράλληλα έμφαση στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας, θέτοντας στο επίκεντρο την ικανοποίηση των πελατών, αφενός του εξωτερικού, δηλαδή του άμεσου πελάτη, αφετέρου δε, του εσωτερικού πελάτη, όπου πρόκειται για τους ίδιους τους εργαζομένους, αλλά και όσους συνεργάζονται με την επιχείρηση-οργανισμό (Κέφης, 2014).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος ανήκει στον τομέα των υπηρεσιών και εξελίσσεται διαρκώς, καθώς καλείτε να αντιμετωπίσει με τη σειρά του πλήθος προκλήσεων και αλλαγών, οι οποίες ιδίως κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχουν ενταθεί.

Ειδικότερα, τα ξενοδοχεία λειτουργούν σε μια αγορά όπου επικρατεί έντονος διεθνής ανταγωνισμός, ενώ συνάμα, τα ξενοδοχεία βρίσκονται αντιμέτωπα με διαρκείς αλλαγές των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται, υπό το πρίσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ουσιαστικά, οι τεχνολογικές αυτές αλλαγές αφορούν τόσο τη σχέση της ξενοδοχειακής επιχείρησης με τους πελάτες, όσο και τις επιμέρους λειτουργίες αυτής. Ταυτόχρονα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλούνται να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, μειώνοντας τα επίπεδα ρύπων που παράγουν κατά τη λειτουργία τους, όπως επίσης είναι αναγκαίο να περιορίσουν τις απαιτήσεις τους σε ενέργεια, λαμβάνοντας υπόψη το υψηλό λειτουργικό κόστος, αλλά και την ενεργειακή κρίση που βρίσκεται σε εξέλιξη κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών.

Υπό το πρίσμα των εξελίξεων αυτών, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιδιώκουν να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό και έτσι εφαρμόζουν πρακτικές που συνδέονται με τη ποιότητα, τη διαχείριση αυτής καθώς και τη διαρκή βελτίωση μέσω της συμμετοχής του συνόλου των εμπλεκόμενων.

Όσον αφορά τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή πρόκειται για εκτενή βιβλιογραφική αναζήτηση που λαμβάνει χώρα σε επιστημονικά περιοδικά και αντίστοιχα συγγράμματα, όπως επίσης και σε πηγές από το διαδίκτυο, προκειμένου η προσέγγιση που γίνεται να είναι όσο το δυνατόν πιο επικαιροποιημένη.

Σχετικά με τη δομή της εργασίας, αυτή αποτελείται από τρία κεφάλαια. Ειδικότερα, το πρώτο κεφάλαιο εστιάζει στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), όπου αρχικά προσδιορίζεται η έννοια της ποιότητας και της ολικής ποιότητας. Περαιτέρω, το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται την έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς επίσης και τις σχετικές πιστοποιήσεις που αφορούν τη ποιότητα αυτή. Τέλος, μελετάται διεξοδικά η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όπου πέρα τη σημασία αυτής, γίνεται λόγος για τα εργαλεία και τις αντίστοιχες πρακτικές ΔΟΠ που χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Εν συνεχεία, το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου πιο συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στην κατανομή των καταλυμάτων σε επιμέρους κατηγορίες, όπως επίσης διερευνώνται οι τάσεις ανάπτυξης του

ξενοδοχειακού κλάδου, αλλά και ο ξενοδοχειακός κλάδος υπό το πρίσμα της πανδημίας. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις νέες παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει ο ξενοδοχειακός κλάδος. Το κεφάλαιο τρία εστιάζει στην εφαρμογή της ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου παρουσιάζονται τα συστήματα ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ ακολούθως μελετάται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τέλος, εξετάζεται το μοντέλο EFQM, καθώς και ο τρόπος εφαρμογής αυτού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ιδίως στις πολυτελείς ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στο κεφάλαιο τέσσερα παρουσιάζεται αναλυτικά το προφίλ της υπό εξέταση εταιρείας και στη συνέχεια η εφαρμογή EFQM στο ξενοδοχείο αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό μελετά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Ειδικότερα, προσδιορίζεται εννοιολογικά η έννοια της ποιότητας, καθώς και της ολικής ποιότητας, ενώ στη συνέχεια γίνεται αναφορά στη ποιότητα που αφορά τις υπηρεσίες. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην πιστοποίηση της ποιότητας, ενώ ακολούθως, περιγράφεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

1.2 Η έννοια της ποιότητας

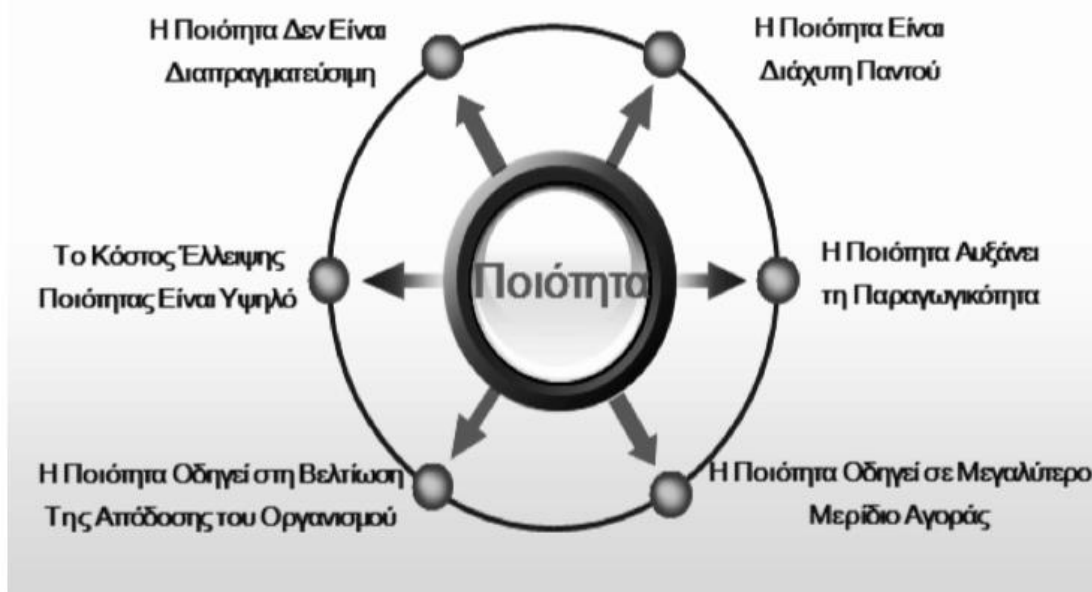
Στο πέρασμα του χρόνου έχουν γίνει πολλές προσεγγίσεις αναφορικά με την έννοια της ποιότητας, λαμβάνοντας υπόψη ότι πρόκειται για μια έννοια που παρουσιάζει διαρκές ενδιαφέρον και έχει μελετηθεί εκτενώς. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η ποιότητα ως έννοια απαντάται και στην αρχαία Ελλάδα, αλλά και στην αρχαία Ρώμη (quails). Ουσιαστικά, η έννοιας της ποιότητας χρησιμοποιούνται για να υπάρξει διαφοροποίηση των αντικειμένων και των όντων, ενώ από τότε θεωρούνταν ότι ήταν μια έννοια κατά κάποιο τρόπο «άπιαστη» και μη μετρήσιμη, έχοντας μάλιστα και διαφορετικές ερμηνείες (Κωσταγιόλας κ.α., 2008).

Ενδιαφέρουσα προσέγγιση για την έννοια της ποιότητας γίνεται από τον Deming (1982), ο οποίος αναφέρει ότι η ποιότητα αποτελεί έναν προβλέψιμο βαθμό ομοιομορφίας και αξιοπιστίας. Σύμφωνα με τον ίδιο, για την απόκτηση ποιότητας απαιτεί η δαπάνη συγκεκριμένου μικρού κόστους, ενώ εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι η ποιότητα δύναται να προσαρμοστεί με σχετικά μεγάλη ευκολία στην αγορά στην οποία απευθύνεται. Από την άλλη, σύμφωνα με άλλη προσέγγιση που έγινε από τον Crosby (1979), η ποιότητα δίνει έμφαση στη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, καθώς και με τις σχετικές προδιαγραφές που έχουν τεθεί, ενώ ταυτόχρονα, δεν θα πρέπει να παραβλέπετε το γεγονός ότι η ποιότητα συνδέεται με την καταλληλότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας για χρήση. Η ποιότητα προσδιορίζεται από τον ίδιο τον πελάτη-χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και όχι από τις υπόλοιπες λειτουργίες που επιτελεί μια επιχείρηση, όπως είναι η έρευνα, το μάρκετινγκ, καθώς και οι πωλήσεις. Ουσιαστικά, η ποιότητα μπορεί να θεωρηθεί ότι

αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία και εστιάζει στη προσπάθεια του οργανισμού για διαρκή βελτίωση του συνόλου των τμημάτων παραγωγής, από το στάδιο της ιδέας και του σχεδιασμού, έως και την παραγωγή του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας (Crosby,1979).

Η ποιότητα συνδέεται με το κόστος, το οποίο δύναται να εκφραστεί και ως ποσοστό επί των πωλήσεων, φθάνοντας ακόμη και στο 40% αυτών. Ουσιαστικά, το κόστος αυτός συνδέεται με την πρόληψη και τη μείωση των αστοχιών κατά το στάδιο της παραγωγής ενός προϊόντος. Για παράδειγμα, το κόστος αυτή της ποιότητας μπορεί να συνδέεται με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για διαρκή βελτίωση και μείωση του αριθμού των λαθών κατά τη διάρκεια λειτουργίας του οργανισμού. Επιπρόσθετα, αρκετά συνηθισμένο είναι να υπάρχει κόστος αποτίμησης, το οποίο ουσιαστικά αφορά τη συμμόρφωση των προϊόντων και των υπηρεσιών με τις απαιτήσεις ποιότητας που έχουν τεθεί. Αντίστοιχα, στο κόστος ποιότητας μπορεί να ενσωματωθεί και το κόστος των εξωτερικών αστοχιών, το οποίο περιλαμβάνει την παράδοση προϊόντων που είναι ελαττωματικά στον πελάτη (Abernot&Konidari, 2006).

Στην εικόνα 1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι βασικές αρχές που χαρακτηρίζουν τη ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.



Εικόνα 1: Βασικές αρχές ποιότητας

Από την παραπάνω εικόνα διαπιστώνονται ορισμένα χαρακτηριστικά της ποιότητας που είναι τα ακόλουθα (Besterfield, 2004):

- Η ποιότητα δεν είναι διαπραγματεύσιμη έννοια.
- Η ποιότητα είναι διάχυτη παντού.
- Η ποιότητα μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας εντός του οργανισμού.
- Η ποιότητα έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς για τις υπηρεσίες και τα επιμέρους προϊόντα που διαθέτει μια επιχείρηση.
- Η ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.
- Το κόστος έλλειψης ποιότητας είναι υψηλό.

1.3 Ολική ποιότητα

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει στην έννοια της ολικής ποιότητας, όπου πρόκειται για μια διαδικασία όπου συμμετέχει το σύνολο των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού-επιχείρησης, σε μια αλυσίδα διαδικασιών και ατόμων, έτσι ώστε να υπάρξει διατήρηση και περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των αγαθών που παράγει μια επιχείρηση και αντίστοιχα των υπηρεσιών που παρέχει. Κατά κάποιο τρόπο η ολική ποιότητα αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης, το οποίο κάνει χρήση μεθόδων που θεωρούνται μετρήσιμες, προκειμένου μέσω των συγκεκριμένων μεθόδων να υπάρξει διαρκής βελτίωση των διαδικασιών εντός του οργανισμού, αλλά και να υπάρξει ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών (Lindsay&Evans, 1999).

Η ολική ποιότητα διέπεται από ορισμένες βασικές αρχές που τη χαρακτηρίζουν. Ειδικότερα, οι εν λόγω αρχές αφορούν τη δέσμευση από τη πλευρά της ηγεσίας του οργανισμού-επιχείρησης, όπως και την έννοια του εξωτερικού και εσωτερικού πελάτη, με τον εσωτερικό πελάτη να είναι ο συνεργάτης-εργαζόμενος στον οργανισμό. Περαιτέρω, βασική παράμετρος της ολικής ποιότητας αποτελεί η ικανοποίηση που λαμβάνει ο πελάτης από τις υπηρεσίες και τα σχετικά προϊόντα που λαμβάνει, όπως επίσης και η ικανοποίηση που απορρέει από τη φιλοσοφία των μηδέν

λαθών. Ταυτόχρονα, η ολική ποιότητα περιλαμβάνει διαρκή εκπαίδευση, αλλά και διαρκή βελτίωση των εμπλεκόμενων στη διαδικασία αυτή (Ζαβλανός, 2003).

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τη δέσμευση της ηγεσίας και τη συμμετοχή του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, η ηγεσία προβαίνει στον προσδιορισμό των στόχων με σαφήνεια, με τους στόχους αυτούς να βρίσκονται σε απόλυτη αντιστοίχιση με το όραμα του οργανισμού. Ταυτόχρονα, βασική στόχευση της ηγεσίας ενός οργανισμού-επιχείρησης, αποτελεί η επιβράβευση και η παρακίνηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορέσει να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Είναι σημαντικό η ολική ποιότητα και η σχετική στρατηγική που εφαρμόζεται για αυτή σε έναν οργανισμό να συνδέεται άμεσα με τις επικρατούσες αξίες του οργανισμού, όπως επίσης και με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Σχετικά με τον εξωτερικό πελάτη, θα πρέπει να επισημανθεί ότι πρόκειται για τον αποδέκτη των προϊόντων και των υπηρεσιών, ενώ αντίστοιχα, οι εσωτερικοί πελάτες μπορεί να είναι τα άτομα τα οποία παρέχουν πληροφορίες, είτε υπηρεσίες, είτε και μέσα, για να μπορέσει να λειτουργήσει η επιχειρηματική μονάδα-οργανισμός. Ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η ικανοποίηση που αποκομίζουν οι πελάτες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, είτε από τα προϊόντα τα οποία αγοράζουν, με την ικανοποίηση αυτή να αποτελεί και βασική παράμετρο για την πραγματοποίηση ή μη αλλαγών στον οργανισμό. Ουσιαστικά, οι εν λόγω αλλαγές μπορούν να αφορούν τα συστήματα, όπως επίσης και τις επιμέρους διαδικασίες. Για να μπορέσει ένας οργανισμός-επιχείρηση να πετύχει μηδενικά λάθη κατά την άσκηση των καθηκόντων του, θα πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση, ενώ είναι αναγκαίο ταυτόχρονα, το μάνατζμεντ να δίνει έμφαση στην προαγωγή της καινοτομίας, στην εφαρμογή της τεχνολογίας κτλ. (Λιαρμακόπουλος, 2003).

Κατά την εφαρμογή της ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό μπορεί να υπάρξουν ορισμένα προβλήματα αι δυσλειτουργίες, με τα προβλήματα αυτά να συνδέονται είτε με την αντίληψη των καταστάσεων που διαμορφώνονται, είτε και με την ίδια τη κουλτούρα, καθώς επίσης και με τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης-οργανισμού. Εφόσον υπάρχουν προβλήματα αντίληψης, υπάρχουν δυσκολίες απομόνωσης συγκεκριμένου προβλήματος, καθώς επίσης και αδυναμία προσδιορισμού του εν λόγω προβλήματος. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου υπάρχει αδυναμία στη χρήση των διαθέσιμων πληροφοριών. Αναφορικά

με τα εμπόδια τα οποία συνδέονται με την επικρατούσα οργανωτική κουλτούρα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι αυτά συνδέονται κυρίως με τις αντιλήψεις περί χρόνου, όπως επίσης και με το γεγονός ότι το αίσθημα, αλλά και η ποιοτική κρίση μπορούν να θεωρηθούν ως αρνητικά στοιχεία. Κάποιες φορές, προτιμάται να υπάρξει παραδοσιακή προσέγγιση μιας κατάστασης, σε σχέση με την πραγματοποίηση αλλαγής, ενώ κατά μια άλλη αντίληψη, όλα τα προβλήματα τα οποία απορρέουν από τη λειτουργία ενός οργανισμού μπορούν να επιλυθούν μέσω τη χρήσης της κατάλληλης επιστημονικής σκέψης, όπως και μέσω της βέλτιστης αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων (Λογοθέτης, 1992).

Από την άλλη, όσον αφορά τα εμπόδια που συνδέονται με το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης-οργανισμού αυτά αφορούν κυρίως την απουσία συνεργασίας, όπως επίσης και την απουσία εμπιστοσύνης μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει μια επιχείρηση. Ορισμένες φορές προβλήματα δύναται να δημιουργήσει η διάσπαση της προσοχής στο περιβάλλον εργασίας, καθώς επίσης και η έντονη συναισθηματική φόρτιση, η οποία μπορεί να συνδέεται με τον φόβο του λάθους και της αποτυχίας, αλλά και με την επικέντρωση της κριτική των ιδεών και των αποτελεσμάτων και όχι στη δημιουργία και περαιτέρω προώθηση αυτών (Λογοθέτης, 2005).

1.4 Ποιότητα υπηρεσιών

Σε αντίθεση με τα προϊόντα, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών θεωρείται ότι είναι πιο πολύπλοκη και πολυπαραμετρική διαδικασία, η ποιότητα των υπηρεσιών δύναται να προσδιοριστεί με τρόπο διαφορετικό. Η ποιότητα των υπηρεσιών προσδιορίζεται και αξιολογείται με διαφορετικό τρόπο, συγκρίνοντας ουσιαστικά τις αντιλήψεις και τις αντίστοιχες προσδοκίες του πελάτη, ενώ ορισμένες φορές, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δίνει έμφαση στις αντιλήψεις των πελατών, οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως πολυεπίπεδες. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να χαρακτηριστεί από ορισμένες ιδιαίτερα σημαντικές διαστάσεις. Ειδικότερα, μέσω της ποιότητας σχεδιασμού μπορεί να

υπάρξει ικανοποίηση των αναγκών που εκφράζουν οι πελάτες, ενώ αντίστοιχα υπάρχει η παράμετρος της ποιότητας αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Ταυτόχρονα, υπάρχει η άμεση αντίληψη ποιότητας από τον πελάτη, καθώς επίσης και η αναγνώριση της μακροχρόνιας χρησιμότητας από την υπηρεσία που χρησιμοποιεί ο πελάτης (Παπακωστίδη & Τσουκαλάς, 2012).

Η ποιότητα υπηρεσιών συνοδεύεται πολλές φορές από προβλήματα, τα οποία είναι αναγκαίο να αντιμετωπιστούν. Ωστόσο για να μπορέσει να γίνει κάτι τέτοιο απαιτείται να υπάρξει οργάνωση, καθώς και λειτουργία του οργανισμού-επιχείρησης, με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο, έτσι ώστε να διασφαλιστούν τα αναγκαία χαρακτηριστικά της ποιότητας (Τσιότρας, 2002).

Στα πλαίσια της ποιότητας υπηρεσιών, ιδιαίτερα μνεία θα πρέπει να γίνει στο μοντέλο SERVQUAL, το οποίο αναπτύχθηκε στα πλαίσια της ποιότητας των υπηρεσιών και κυρίως υπό την ανάγκη για τη μέτρηση αυτής. Ενδιαφέρουσα προσέγγιση γίνεται από τον Gronroos (1994), σύμφωνα με τον οποίο η αναμενόμενη εξυπηρέτηση, όπως και η αντιληπτή διαφορά υπηρεσίας δύναται να προσδιοριστεί από δύο διαστάσεις, όπου η πρώτη αφορά την «τεχνική ποιότητα», δηλαδή αυτή που αντιλαμβάνεται ο ίδιος ο πελάτης και η δεύτερη διάσταση συνδέεται με τη «λειτουργική» ποιότητα, όπου ουσιαστικά πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο παρέχεται μια υπηρεσία. Μέσω του μοντέλου SERVQUAL (SERV(ice)+QUAL(ity)) προσδιορίστηκαν δέκα διαστάσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους καταναλωτές έτσι ώστε να διαμορφωθούν οι προσδοκίες, καθώς και οι αντιλήψεις για τις υπηρεσίες που παρέχονται. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες (Χυτήρης, 2004):

- Reliability: Η εν λόγω διάσταση συμβάλλει στον προσδιορισμό της αξιοπιστίας του προσωπικού.
- Responsiveness: Πρόκειται για την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.
- Competence: Η διάσταση αυτή αφορά την αρμοδιότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
- Access: Πρόκειται για τη δυνατότητα πρόσβασης στο χώρο της υπηρεσίας.
- Communication: Η διάσταση αυτή αφορά την επικοινωνία.

- Credibility: Η διάσταση αυτή αφορά την αφοσίωση των πελατών.
- Security: Πρόκειται για την ασφάλεια που υπάρχει στον χώρο.
- Understanding/knowing the customer: Πρόκειται για την κατανόηση των αναγκών του πελάτη.
- Tangibles: Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τα απτά στοιχεία, τα οποία δύναται να αφορούν τις κτιριακές εγκαταστάσεις, όπως και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση, αλλά και την εμφάνιση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείτε στην επιχείρηση.

Περαιτέρω, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η κλίμακα SERVQUAL περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία (Χυτήρης & Αννινος, 2015):

- Υλικά Στοιχεία (Tangibles): Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνετε εξοπλισμός και διαθέσιμη τεχνολογία που χρησιμοποιείται από τον οργανισμό, όπως επίσης και εμφάνιση των υπαλλήλων, γενικότερη καλαισθησία του χώρου, όπως επίσης και έντυπο υλικό που χρησιμοποιείται (για παράδειγμα φυλλάδια).
- Αξιοπιστία (Reliability): Η αξιοπιστία αφορά την τήρηση των υποσχέσεων που αναλαμβάνει η επιχείρηση-οργανισμός, ενώ συνάμα περιλαμβάνει και την παροχή των κατάλληλων υπηρεσιών που απολαμβάνουν οι πελάτες από την επιχείρηση, εντός συγκεκριμένων χρονικών πλαισίων που έχουν τεθεί.
- Ανταπόκριση (Responsiveness): Η διάσταση αυτή αφορά την πληροφόρηση για το πότε πρόκειται να εκτελεστούν οι υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης δεν θα πρέπει να είναι τόσο απασχολημένοι, έτσι ώστε να μην είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα αιτήματα που υποβάλλουν οι πελάτες.
- Εξασφάλιση (Assurance): Η εν λόγω κατηγορία περιλαμβάνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία εμπνέει εμπιστοσύνη, καθώς επίσης και το αίσθημα ασφάλειας στις συναλλαγές που πραγματοποιούνται. Ταυτόχρονα, η εξασφάλιση σχετίζεται με το πόσο ευγενικοί είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, όπως και με την ικανότητα τους να απαντούν σε ερωτήσεις που τίθενται από τους πελάτες.
- Ενσυναίσθηση (Empathy): Η κατηγορία αυτή αφορά την προσφορά ιδιαίτερης φροντίδας, είτε το ωράριο λειτουργίας το οποίο θα πρέπει να εξυπηρετεί το σύνολο των πελατών, αλλά και την προσωπική εξυπηρέτηση, η οποία παρέχεται προς

τους πελάτες-λήπτες των υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εν λόγω διάσταση περιλαμβάνει και το πραγματικό ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των πελατών, όπως και για την κατανόηση των αναγκών τους.

Μια εξίσου σημαντική και ενδιαφέρουσα ανάλυση αφορά τα κενά SERVQUALGaps, από την οποία προκύπτουν πέντε κενά που αφορούν τη ποιότητα. Ειδικότερα, τα κενά αυτά είναι τα ακόλουθα (Χυτήρης & Άνινος, 2015):

- 1^ο Κενό: Ουσιαστικά το κενό αυτό αφορά την απόκλιση που υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών του καταναλωτή και των αντιλήψεων που επικρατούν στη διοίκηση.
- 2^ο Κενό: Το κενό αυτό συνδέεται με την απόκλιση των αντιλήψεων της διοίκησης και της δημιουργίας συγκεκριμένων προδιαγραφών που συνδέονται με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- 3^ο Κενό: Το συγκεκριμένο κενό αφορά την απόκλιση που εντοπίζεται μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας και της τελικής παρεχόμενης προς τους πελάτες υπηρεσίας
- 4^ο Κενό: Ουσιαστικά, το κενό αυτό αφορά την απόκλιση μεταξύ της υπηρεσίας και της επικοινωνίας που αναπτύσσεται.
- 5^ο Κενό: Τέλος, το κενό αυτό σχετίζεται με την απόκλιση που υπάρχει μεταξύ της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και της ποιότητας που αναμένει ο ίδιος ο καταναλωτής.

1.5 Πιστοποίηση ποιότητας

Μέσω της διαδικασίας πιστοποίησης της ποιότητας, δύναται να υπάρξει περαιτέρω ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, συνεκτιμώντας και το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον, όπου επικρατούν υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού. Ουσιαστικά, κατά το πρόσφατο παρελθόν, δόθηκε έμφαση από τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή σχετικών πιστοποιήσεων αναφορικά με συγκεκριμένο οικολογικό τρόπο λειτουργίας, δίνοντας έμφαση στη δέσμευση των επιχειρήσεων και οργανισμών με τους πελάτες τους.

Ανάλογα με τον φορέα που παρέχει και τη σχετική πιστοποίηση υπάρχει και διαφοροποίηση αυτής. Έτσι, υπάρχουν οι διεθνείς πιστοποιήσεις, όπως για παράδειγμα είναι το ISO, ενώ υπάρχουν και τα ευρωπαϊκά πρότυπα, όπως είναι τα πρότυπα CEN, αλλά και τα εθνικά πρότυπα, όπου τα πρότυπα αυτά διαμορφώνεται από τους κατά τόπους Εθνικούς Οργανισμούς Τυποποίησης (Δερβιτσιώτης, 2005).

Από τα πλέον συνηθισμένα πρότυπα που χρησιμοποιούνται πλέον και από τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι τα πρότυπα που εντάσσονται στη σειρά ISO 9000. Ουσιαστικά, χρησιμοποιώντας τα πρότυπα αυτά, μπορεί να υπάρξει διασφάλιση των αναγκών που έχουν τόσο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, όσο και οι πελάτες αυτών. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι εφαρμόζοντας τα συγκεκριμένα πρότυπα υπάρχει δυνατότητα αιτιολόγησης και τεκμηρίωσης των σχετικών αποφάσεων, όπως επίσης και προσδιορισμός των σχετικών απαιτήσεων που αφορούν την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Εξίσου σημαντικό είναι και το γεγονός ότι μέσω των προτύπων αυτών που χρησιμοποιούνται, δύναται να διαπιστωθεί ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού στην εφαρμογή της ποιότητας, ενώ γίνεται εκτενής τεκμηρίωση αυτών που εφαρμόζει η επιχείρηση (Δερβιτσιώτης, 2003).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα πλέον σημαντικά ISO, τα οποία χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις έως και σήμερα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι διαρκώς δημιουργούνται νέες πιστοποιήσεις, έτσι ώστε να προσεγγίσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τους νέους τομείς, καλύπτοντας τις επιμέρους ανάγκες που δημιουργούνται στα πλαίσια των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

ISO 9000: Μέσω της εφαρμογής του συγκεκριμένου πρότυπου πιστοποίησης της ποιότητας προσδιορίζονται οι βασικές οδηγίες που συνδέονται με την επιλογή, καθώς επίσης και με τη χρήση προτύπων ποιότητας. Εφαρμόζοντας το εν λόγω πρότυπο, οι μικρές, αλλά και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις πέτυχαν την οργάνωση επιμέρους λειτουργιών, εστιάζοντας στην ορθολογική διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας που εφαρμόζουν (Αδαμίδης, 2015).

ISO 9001: Το συγκεκριμένο πρότυπο διασφάλισης ποιότητας, συνδέεται με την «αλυσίδα αξίας», δίνοντας έμφαση τόσο στον σχεδιασμό, όσο και στην ανάπτυξη, αλλά και στην παραγωγή, καθώς και στην εξυπηρέτηση των πελατών.

ISO 9002: Το πρότυπο αυτό χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις όπου ο προμηθευτής θα πρέπει να επιβεβαιώσει ότι τα προϊόντα που παράγει συνάδουν με ορισμένες απαιτήσεις που συνδέονται με την παραγωγική διαδικασία που ακολουθείτε, όπως επίσης και με τη σχετική εγκατάσταση.

ISO 9003: Εφαρμόζοντας το συγκεκριμένο πρότυπο σε μια επιχείρηση-οργανισμό, δίνεται έμφαση στο Σύστημα Ποιότητας, το οποίο σχετίζεται άμεσα με τον τελικό έλεγχο που λαμβάνει χώρα όπως επίσης και με τις σχετικές δοκιμές.

ISO 9004: Το εν λόγω πρότυπο διασφάλισης ποιότητας παρέχει γενικές οδηγίες και κατευθύνσεις, οι οποίες συνδέονται με την οργάνωση της επιχείρησης, προκειμένου ο οργανισμός να είναι σε θέση να προβεί στην εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας.

Ενδιαφέρον πιστοποίηση διασφάλισης ποιότητας που δίνεται κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών είναι η πιστοποίηση επιχειρησιακής συνέχειας (Business Continuity Management Systems) ISO 22301:2012. Η εν λόγω πιστοποίηση αφορά την παροχή υπηρεσιών οργανωτικής, διοικητικής, αλλά και συμβουλευτικής υποστήριξης σε φορείς, επιχειρήσεις, αλλά και οργανισμούς του δημοσίου, του ευρύτερου δημοσίου, αλλά και του ιδιωτικού τομέα. Επιπρόσθετα, μια ακόμη πιστοποίηση διασφάλισης ποιότητας που χρησιμοποιείται ευρέως είναι η πιστοποίηση περί Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία ISO 45001:2018. Στα πλαίσια των διαρκών προκλήσεων που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος και τη συμβολή των επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και στον μετριασμό των συνεπειών που προκαλεί, οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην εφαρμογή του πιστοποιητικού ποιότητας ISO 14001:2015. Η πιστοποίηση αυτή αφορά την περιβαλλοντική διαχείριση στον τομέα παροχής υπηρεσιών οργανωτικής, διοικητικής και ευρύτερα συμβουλευτικής υποστήριξης σε φορείς, επιχειρήσεις και οργανισμούς. Καθώς οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα ψηφιακό περιβάλλον, μια ακόμη πιστοποίηση της ποιότητας αφορά το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας πληροφοριών, η οποία αποδίδεται μέσω του πιστοποιητικού ποιότητας ISO/IEC 27001:2013. Ουσιαστικά, το εν λόγω

πιστοποιητικό αφορά την ασφαλή διαχείριση πληροφοριών για την παροχή υπηρεσιών οργανωτικής, διοικητικής, αλλά και συμβουλευτικής υποστήριξης σε φορείς και επιχειρήσεις του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

1.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ξεχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στην έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η οποία συνιστά έναν νέο τρόπο οργάνωσης των οργανισμών, αλλά και των επιχειρήσεων. Ουσιαστικά, η εφαρμογή της ΔΟΠ ξεκινά αρκετά χρόνια πριν και συγκεκριμένα την περίοδο αμέσως μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Οι πρώτες χώρες που προχώρησαν στην εφαρμογή της πρακτικής αυτής ήταν η Ιαπωνία και εν συνεχεία αρκετά χρόνια αργότερα οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ). Στις πρώτες αυτές φάσεις, η πρακτική αυτή εφαρμόστηκε κυρίως σε εργοστάσια παραγωγής αυτοκινήτων, όπως επίσης και σε παραγωγικές μονάδες κατασκευής ηλεκτρονικών ειδών (Ζαβλανός, 2003).

Καθώς εξελίσσονταν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δόθηκαν και διαφορετικές ερμηνείες, λαμβάνοντας υπόψη ότι υπήρξε αυξημένο ενδιαφέρον από πολλούς για την εφαρμογή αυτής, καθώς και για τη μελέτη της εφαρμογής της. Σύμφωνα με τη προσέγγιση που γίνεται από το Ελληνικό Forum Ποιότητας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), συνιστά ένα σύστημα διοίκησης, όπου ο άνθρωπος βρίσκεται στο επίκεντρο αυτού. Βασική στόχευση αποτελεί η αύξηση των επιπέδων ικανοποίησης που βιώνει ο πελάτης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, είτε αντίστοιχα από τα σχετικά προϊόντα. Επίσης, στη προσέγγιση αυτή δίνεται έμφαση και στο κόστος, το οποίο επιδιώκεται να κυμαίνεται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα. Είναι σημαντικό να τονιστεί η προσέγγιση που αφορά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σχετίζεται με το σύνολο των τμημάτων, καθώς και με τις επιμέρους διευθύνσεις του οργανισμού.

Από τις πλέον ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει γίνει από τον Deming, σύμφωνα με τον οποίο υπάρχουν δεκατέσσερα (14) επιμέρους σημεία τα οποία αφορούν τη ΔΟΠ και εφόσον ο οργανισμός προβεί στην εφαρμογή αυτών έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μια κατάσταση που είναι διαφορετική σε σχέση με την περίοδο όπου δεν εφαρμόζεται η ΔΟΠ. Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι η ΔΟΠ για έναν οργανισμό μπορεί να αποτελέσει στρατηγική επιλογή για τα ανώτατα επίπεδα της διοίκησης, ενώ για να μπορέσει να επιτευχθεί η ΔΟΠ με επιτυχία στον εκάστοτε οργανισμό, θα πρέπει να συμμετέχει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, το οποίο προέρχεται από τα κατώτερα επίπεδα, όσο και από τα ανώτερα. Η κάθε επιχείρηση-οργανισμός μέσω της εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δύναται να πετύχει μια διαρκή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει, ενώ κομβικής σημασίας θεωρείται και το γεγονός ότι αναπτύσσεται και διαμορφώνεται μια νέα φιλοσοφία εντός του οργανισμού, η οποία θέτει στο επίκεντρο την ποιότητα, αλλά και τη διαρκή βελτίωση συνολικά του οργανισμού (Κέφης, 2014).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε μια επιχείρηση-οργανισμό εισάγει σε πρώτη φάση και εν συνεχεία μπορεί να ενισχύσει περαιτέρω την εκτενή εφαρμογή νέων μεθόδων εκπαίδευσης, όπου στις μεθόδους αυτές δίνεται έμφαση στην εφαρμογή της στατιστικής. Ταυτόχρονα, χαρακτηριστικό της ΔΟΠ συνιστά η ηγεσία που μπορεί να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματική, η οποία είναι σε θέση να παρέχει τις κατάλληλες τεχνικές, όπως και τα σχετικά «εργαλεία», έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να εκτελούν τα καθήκοντά τους με τρόπο που μπορεί να θεωρηθεί ως αποτελεσματικός, ενώ έμφαση δίνεται στην όλη αυτή προσέγγιση στον ορθολογισμό και στις ορθολογικές κινήσεις. Ταυτόχρονα, στις επιχειρήσεις-οργανισμούς όπου εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιορίζονται φαινόμενα φόβου, ενώ υπάρχει σημαντική ενδυνάμωση της επικοινωνίας που έχει αμφίδρομο χαρακτήρα. Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρείται και το γεγονός ότι χρησιμοποιούνται προϊόντα στατιστικής, αλλά και σχετικές μέθοδοι, έτσι ώστε να υπάρξει διαρκής βελτίωση της ποιότητας, αλλά και των επιπέδων παραγωγικότητας. Στα πλαίσια των διαδικασιών αυτών, τίθενται ως ελάχιστα τα πρότυπα τα οποία χρησιμοποιούν αριθμητικές ποσότητες. Επιπρόσθετα, εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ σε έναν οργανισμό-επιχείρηση μπορούν να καταργηθούν τα συστήματα διοίκησης, τα οποία

συμβάλλουν στη χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, προσεγγίζοντας την εργασία ως υποχρέωση. Ακόμη, μέσω της συμμετοχής του συνόλου των στελεχών των επιχειρήσεων και οργανισμών, αλλά και του συνόλου των υπαλλήλων, μπορεί να υπάρξει διαρκής βελτίωση στη προσπάθεια που λαμβάνει χώρα τόσο σε ατομικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο (Κέφης, 2005).

Βασική συνισταμένη της φιλοσοφίας που διέπει την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνιστά η ικανοποίηση τόσο των εξωτερικών, όσο και των εσωτερικών πελατών, δηλαδή των τελικών καταναλωτών-αποδεκτών των υπηρεσιών, όσο και του συνόλου των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών του οργανισμού. Ο εξέχων ρόλος του πελάτη συνδέεται με το γεγονός ότι αποτελεί το πρόσωπο το οποίο καταβάλλει κάποιο συγκεκριμένο ποσό, προκειμένου να λάβει κάποιο προϊόν ή αντίστοιχα υπηρεσία και μέσω της ΔΟΠ επιδιώκεται να υπάρξει για αυτόν η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση. Ωστόσο, στις περιπτώσεις όπου ο χρήστης κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας αποτελεί πρόσωπο διαφορετικό από τον αγοραστή, τότε θα πρέπει να υπάρξει ικανοποίηση τόσο του αγοραστή, όσο και του ίδιου του χρήστη των προϊόντων και υπηρεσιών. Από την άλλη, θα πρέπει να υπάρχει και ικανοποίηση του ίδιου του προμηθευτή, ο οποίος δύναται να είναι πρόσωπο, είτε επιχείρηση, από την οποία η επιχείρηση προβαίνει στη προμήθεια των αναγκαίων αγαθών ή υπηρεσιών. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει τόσο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού, όσο και το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού να διατηρούν την ικανοποίηση που λαμβάνουν, καθώς με τον τρόπο αυτό μπορεί να καταστούν περισσότερο παραγωγικοί. Κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ επικρατεί η αντίληψη ότι πάντοτε δύναται να υπάρξουν περιθώρια για περαιτέρω βελτίωση, με τη βελτίωση αυτή σε μεγάλο βαθμό να επιτυγχάνεται μέσω σχετικών πρωτοβουλιών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι των οργανισμών (Λιαρμακόπουλος, 2003)



Εικόνα 2: Σχηματική απεικόνιση των παραμέτρων που συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη

Εργαλεία και επιμέρους τεχνικές ΔΟΠ

Για να μπορέσει να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό, είναι αναγκαίο να εφαρμοστεί ένα πλήθος από επιμέρους εργαλεία και αντίστοιχες μεθοδολογίες. Σχετικά με τα εργαλεία αυτά της ΔΟΠ, είναι τα ακόλουθα (Χυτήρης, 2004):

- Το ιστόγραμμα ή εναλλακτικά όπως είναι γνωστό διάγραμμα μίσχου-φύλλων: Το ιστόγραμμα συνιστά ένα είδος γραφήματος, το οποίο χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό. Ουσιαστικά το ιστόγραμμα αυτό αποτυπώνει τον τύπο της κατανομής που αφορά την υπό εξέταση μεταβλητή. Εφόσον το γράφημα αυτό μπορέσει να ερμηνευθεί με τον πλέον κατάλληλο τρόπο, δύναται να διαπιστωθούν οι αποκλίσεις που υπάρχουν είτε από την κανονική, είτε από την αναμενόμενη κατανομή, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να μπορούν να διαπιστωθούν και οι σχετικές αιτίες που οδηγούν στα αποτελέσματα αυτά.
- Το φύλλο ελέγχου: Αξιοποιώντας το φύλλο ελέγχου δύναται να υπάρξει συλλογή δεδομένων με τον κατάλληλο τρόπο, δίνοντας έμφαση στις αιτίες που οδηγούν στη δημιουργία αντίστοιχων προβλημάτων στους οργανισμούς. Ουσιαστικά, το φύλλο ελέγχου θεωρείται ο πιο οργανωμένος τρόπος συλλογής και αποτύπωσης

των σχετικών πληροφοριών, καθώς μέσω αυτού μπορούν να διασφαλιστούν όλες οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν στα πλαίσια της εφαρμογής της ΔΟΠ.

- Το διάγραμμα Pareto:
- Το διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος:
- Το διάγραμμα διασποράς-διασκόρπισης:
- Το διάγραμμα ελέγχου:

Βραβεία Ολικής Ποιότητας

Ενδιαφέρουσα πρωτοβουλία που προάγει την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, συνιστούν τα σχετικά Βραβεία Ολικής Ποιότητας, τα οποία έχουν θεσπιστεί τόσο σε εθνικό, όσο και σε ευρωπαϊκό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Για παράδειγμα, τέτοια βραβεία που μπορούν να ενταχθούν στη κατηγορία αυτή είναι το βραβείο Deming (Deming Application Prize), αλλά και το σχετικό Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award). Σε κάθε περίπτωση όμως, τα βραβεία αυτά απευθύνονται και σε συγκεκριμένα είδη επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, το βραβείο Deming, θεσμοθετήθηκε πριν από περίπου εβδομήντα έτη στην Ιαπωνία, προς τιμή του W. Edwards Deming, ο οποίος ήταν πρωτοπόρος στην εφαρμογή στατιστικών τεχνικών ελέγχου ποιότητας διεθνώς. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι το βραβείο αυτό απονέμεται, τόσο σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, όσο και σε άλλους οργανισμούς, είτε αυτές προέρχονται από την Ιαπωνία, είτε από άλλες χώρες του κόσμου. Ο θεσμός αυτός προβαίνει σε μια αξιολόγηση των επιχειρήσεων, συνεκτιμώντας μια σειρά από κριτήρια, όπως για παράδειγμα είναι η πολιτική, είτε ο σχεδιασμός που εφαρμόζει μια επιχείρηση, καθώς επίσης και ο έλεγχος ποιότητας, αλλά και οι επιμέρους πρακτικές επιμόρφωσης που χρησιμοποιούνται. Ταυτόχρονα, η διαδικασία για την απονομή του βραβείου περιλαμβάνει την αξιολόγηση παραμέτρων που αφορούν τη διασφάλιση ποιότητας, τα αποτελέσματα που απορρέουν, όπως επίσης και πιθανά μελλοντικά σχέδια που έχει εκπονήσει ο οργανισμός-επιχείρησης και βρίσκονται σε στάδιο υλοποίησης (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Όσον αφορά το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας (EFQM), συνιστά ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης, το οποίο περιλαμβάνει εννιά κριτήρια, στη βάση των οποίων γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα

εντός του οργανισμού. Κατά κάποιο τρόπο, η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης αποτελεί μια τακτική και συνάμα συστηματική επισκόπηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται σε επίπεδο οργανισμού, αλλά και των δραστηριοτήτων που αυτός επιτελεί. Κατά την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας (EFQM), δίνεται έμφαση στα στοιχεία κουλτούρας του οργανισμού, αλλά και ευρύτερα στον τρόπο λειτουργίας του. Είναι αρκετά σύνηθες να εξετάζονται στοιχεία όπως είναι η ηγεσία, οι ανθρώπινοι πόροι, καθώς και οι στρατηγικές, αλλά και οι συνεργασίες που αναπτύσσει ο οργανισμός. Ακόμη, μπορεί να μελετάται η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, είτε αντίστοιχα η ικανοποίηση των πελατών.

Εφόσον το EFQM λειτουργεί ως «εργαλείο» αυτοαξιολόγησης, τότε μπορούν να αξιοποιηθούν τα συμπεράσματα που απορρέουν για τη διαμόρφωση των αναγκαίων παρεμβάσεων στον οργανισμό, όπως επίσης και για την βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού που υλοποιείτε ήδη από την επιχείρηση-οργανισμό. Αντίστοιχα, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η πρακτική αυτή αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στα πλαίσια της συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking), με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς και ουσιαστικά λειτουργεί ως δείκτης απόδοσης (Χυτήρης & Άννινος,2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ξενοδοχειακός Κλάδος και η εφαρμογή της ΔΟΠ

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα καθώς και η εφαρμογή της ΔΟΠ σε αυτόν, όπου αρχικά γίνεται μια αναφορά στην κατανομή των καταλυμάτων σε επιμέρους κατηγορίες, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πλέον σημαντικές τάσεις ανάπτυξης του ξενοδοχειακού κλάδου. Επίσης, περιγράφονται τα συστήματα ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς επίσης και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ενώ εκτενής αναφορά γίνεται στο μοντέλο EFQM.

Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στον ξενοδοχειακό κλάδο υπό το πρίσμα της πανδημίας Covid-19, ενώ τέλος παρουσιάζονται οι νέες παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει ο ξενοδοχειακός κλάδος, στα πλαίσια της πανδημίας Covid-19.

2.2 Κατανομή καταλυμάτων σε επιμέρους κατηγορίες

Λαμβάνοντας υπόψη παλαιότερα δεδομένα που αφορούν τον ξενοδοχειακό κλάδο και συγκεκριμένα σύμφωνα με τα δεδομένα που αφορούν το έτος 2016 και προέρχονται από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, στην Ελλάδα υπήρχαν περίπου 9.7000 ξενοδοχειακές μονάδες, η συνολική δυναμικότητα των οποίων προσέγγιζε τις 790.000 κλίνες. Παρ' όλα αυτά, δεν θα πρέπει να παραλείπετε και το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών όπου στη χώρα υπήρξε μια οικονομική σταθερότητα αναπτύχθηκε μεγάλος αριθμός νέων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, κατά κύριο λόγο στα νησιά του Αιγαίου και του Ιονίου, όπως επίσης και στη περιοχή της Νότιας Ελλάδας. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο ετών επηρεάστηκε ο ξενοδοχειακός τομέας και από την πανδημία της Covid-19, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα να υπάρξουν αλλαγές ευρύτερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, με ορισμένες εξ' αυτών να αλλάζουν ιδιοκτησία, ορισμένες άλλες να

κλείνουν, ενώ κάποιες άλλες προχώρησαν σε αλλαγές που αφορούσαν τη λειτουργία τους.

Το μέσο μέγεθος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα κυμαίνεται στα επίπεδα 40-42 δωματίων, γεγονός που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές είναι μικρομεσαίες. Εν συνεχεία στον πίνακα 1 που ακολουθεί αποτυπώνεται η εξέλιξη του αριθμού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια των ετών 2007-2016. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εν λόγω περίοδος περιλαμβάνει και την περίοδο κατά την οποία η Ελλάδα βρέθηκε σε καθεστώς αυστηρής δημοσιονομικής προσαρμογής, με την οικονομία της να βρίσκεται σε ύφεση και τον πληθυσμό να αντιμετωπίζει έντονες οικονομικές πιέσεις. Αξιοσημείωτο είναι δε, το γεγονός ότι παρά το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον, διαπιστώνεται αύξηση του αριθμού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ενώ συνάμα την ίδια περίοδο διαπιστώνεται και αύξηση του μέσου μεγέθους αυτών, ως προς τα δωμάτια που διαθέτουν.

Πίνακας 1: Εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της περιόδου 200-2016

Έτος	Μονάδες	Μέσο μέγεθος σε δωμάτια
2007	9.207	40,0
2008	9.227	40,7
2009	9.559	40,1
2010	9.732	40,9
2011	9.653	41,0
2012	9.661	41,3
2013	9.674	41,4
2014	9.701	41,6
2015	9.727	41,6
2016	9.730	41,8

Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρείται και το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, παρουσίασε αύξηση και ο αριθμός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πέντε αστέρων, ενώ αντίστοιχα πορεία ανάπτυξης παρουσίασαν και τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων. Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα που αφορούν το έτος 2016, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πέντε αστέρων καταλάμβαναν ποσοστά της τάξεως του 16,6%, ενώ τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων ως ποσοστό περίπου, σύμφωνα με τα ίδια δεδομένα αποτελούν το 25%. Περαιτέρω, υψηλό ποσοστό διαθέτουν και τα ξενοδοχεία τριών αστέρων, καθώς καταλαμβάνουν, σύμφωνα με τα στοιχεία του 2016 ποσοστό της τάξεως του 23,6%, ενώ μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνουν τα ξενοδοχεία δύο αστέρων, τα οποία ανέρχονται σε 27,5%. Τέλος, όσον αφορά τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ενός αστέρα, αυτές ανέρχονται σε ποσοστό της τάξεως του 6,7% (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, 2017).

2.3 Τάσεις ανάπτυξης του ξενοδοχειακού κλάδου

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, υπό το πρίσμα των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον, αναπτύσσονται νέες και ενδιαφέρουσες πρωτοβουλίες που αφορούν τον ξενοδοχειακό κλάδο. Απώτερος σκοπός των πρωτοβουλιών αυτών αποτελεί η διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος, καθώς επίσης και η αύξηση της αξίας που παράγεται από τις επιχειρήσεις αυτές για το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ορισμένες από τις τάσεις αυτές που επηρεάζουν την ανάπτυξη του ξενοδοχειακού τομέα στην Ελλάδα, αλλά και ευρύτερα στην Ευρώπη.

«Πράσινα Καταλύματα»

Υπό το πρίσμα της κλιματικής αλλαγής και των έντονων περιβαλλοντικών πιέσεων, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχουν αναπτυχθεί σημαντικά τα «πράσινα καταλύματα», με την τάση αυτή να αυξάνεται διαρκώς. Ουσιαστικά τα «πράσινα καταλύματα» μπορεί να αποτελούν ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είτε ενοικιαζόμενες κατοικίες, η κατασκευή των οποίων, όπως και η λειτουργία δεν

προκαλεί επιβάρυνση στο περιβάλλον. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι καταναλωτές-τουρίστες, εκτός από την ποιότητα των καταλυμάτων που παρέχεται προς αυτούς, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στον βαθμό στον οποίο τα καταλύματα αυτά είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Ιδίως κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, σε αρκετές χώρες του δυτικού κόσμου και κυρίως στην Ευρώπη, αλλά όλο και περισσότερο στην Ελλάδα, το ποσοστό των καταναλωτών που θεωρεί ότι πρέπει να γίνουν ενέργειες για την προστασία του περιβάλλοντος αυξάνεται διαρκώς. Μέσω των ενεργειών αυτών, αναμένετε να υπάρξει έως ένα βαθμό ανάσχεση της κλιματικής αλλαγής, όπως επίσης και αντιμετώπιση αυτής (INSETE, 2022).

Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι στην περίπτωση της Ελλάδος, λαμβάνοντας υπόψη και τη γεωγραφική θέση, αλλά και την υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί, μπορεί να υπάρξει περαιτέρω εγκατάσταση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ), στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μέσω των οποίων μπορούν να καλυφθούν οι ενεργειακές ανάγκες για ζεστό νερό χρήσης, αλλά και οι ανάγκες που σχετίζονται με την ψύξη και τη θέρμανση των ξενοδοχειακών μονάδων, γεγονός που μπορεί να συμβάλλει και στην περαιτέρω επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, καθώς τα ξενοδοχεία μπορούν να λειτουργήσουν με σημαντικά χαμηλότερο λειτουργικό κόστος. Μέσω της δημιουργίας «πράσινων καταλυμάτων», μπορεί να υπάρξει σημαντική εξοικονόμηση φυσικών πόρων, όπως επίσης και περαιτέρω ενίσχυση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων, αλλά και προώθηση της περιβαλλοντικής ηθικής για το σύνολο του τουριστικού κλάδου και των εμπλεκομένων. Η τάση αυτή προς τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του συγκεκριμένου τύπου, προωθείται και από τον ευρύτερο τρόπο ζωής που ακολουθούν οι τουρίστες, ιδίως αυτοί που είναι νεαρής ηλικίας.

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα Hotels4Climate, το οποίο αποσκοπεί στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου στον ξενοδοχειακό κλάδο, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην Κύπρο. Το πρόγραμμα αυτό εντάσσεται ευρύτερα στις πρωτοβουλίες και δράσεις αντιμετώπισης και μετριασμού της κλιματικής αλλαγής. Αναφορικά με τους συμμετέχοντες στο εν λόγω έργο είναι η Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων (ΟΕΒ), το Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ), ενώ συμμετέχει και η μη κερδοσκοπική εταιρεία adelphi. Το πρόγραμμα αυτό υλοποιήθηκε από τον Οκτώβριο

του 2019 έως και τον Αύγουστο του 2021, ενώ η χρηματοδότηση αυτού προέρχονταν από την Γερμανική Κυβέρνηση, στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Πρωτοβουλίας για το Κλίμα (European Climate Initiative-EUKI). Απώτερος σκοπός του εν λόγω προγράμματος είναι ο μετριασμός των εκπομπών των αερίων του θερμοκηπίου, μέσω της υλοποίησης συγκεκριμένων δράσεων (INSETE, 2022).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια του συγκεκριμένου έργου υλοποιήθηκαν σημαντικές δράσεις, όπως ήταν η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης του ξενοδοχειακού κλάδου τόσο στην Ελλάδα, όσο και στη Κύπρο, αναφορικά με την εξοικονόμηση ενέργειας, αλλά και τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου. Παράλληλα, μέσω του εν λόγω προγράμματος επιδιώχθηκε να υπάρξει βελτίωση των ικανοτήτων, καθώς και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, πάνω σε θέματα που αφορούν τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, όπως επίσης και για ζητήματα που συνδέονται με την εξοικονόμηση ενέργειας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ταυτόχρονα, το πρόγραμμα αυτό περιελάμβανε τη δημιουργία μια διαδικτυακής βάσης ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των ενδιαφερομένων ξενοδόχων, καθώς επίσης και υλοποίηση εκπαιδευτικών επισκέψεων σε ξενοδοχειακές μονάδες της Ελλάδος και της Γερμανίας, έτσι ώστε να αναδειχθούν καλές πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας και μείωσης των παραγόμενων ρύπων (INSETE, 2022).

Από τα πλέον σημαντικά οφέλη που αφορούν το συγκεκριμένο πρόγραμμα θεωρείται ότι ήταν η δυνατότητα δικτύωσης των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων, τόσο μεταξύ τους, όσο και με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αλλά και με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, όπως και με τα στελέχη των επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως, μέσω του συγκεκριμένου έργου, ολοκληρώθηκε η μελέτη που αξιολογούσε τις επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19 στον ξενοδοχειακό τομέα, όπως επίσης και τις πρακτικές που θα έπρεπε να εφαρμοστούν από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, έτσι ώστε η ανάπτυξή αυτών να στηριχθεί σε πολιτικές που θεωρούνται φιλικές το περιβάλλον. Τέλος, εξίσου σημαντική πρωτοβουλία στα πλαίσια του έργου αυτού θεωρείται η εκπόνηση μελέτης για τον προσδιορισμό και αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης ως προς τη Κυκλική Οικονομία στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα και Κύπρο, ενώ συνάμα μέσω της μελέτης αυτής προβλέπονταν να υπάρξει περαιτέρω προώθηση της Κυκλικής Οικονομίας στον ξενοδοχειακό τομέα.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι μέσω του προγράμματος αυτού προωθήθηκαν δράσεις εκπαίδευσης που αφορούν την εφαρμογή κυκλικών επιχειρηματικών μοντέλων, καθώς και αντίστοιχων κυκλικών πρακτικών, οι οποίες δύναται να συμβάλλουν στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (INSETE, 2022).

Boutique Hotel

Μια ακόμη τάση που αναπτύσσεται σημαντικά κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, αφορά τα Boutique Hotels, μέσω των οποίων οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, επιδιώκουν να προωθήσουν διαφοροποιημένα ξενοδοχειακά προϊόντα. Στα πλαίσια τις διεθνούς αυτής τάσης, το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ) προχώρησε στην πιστοποίηση των Boutique Hotels, όπου πρόκειται για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το μέγεθος των οποίων δεν ξεπερνά τα 60 δωμάτια και παρέχουν μια μοναδική εμπειρία διαμονής προς τους τουρίστες-πελάτες τους. Οι συγκεκριμένες ξενοδοχειακές μονάδες θεωρείται ότι έχουν ιδιαίτερο χαρακτήρα, ενώ χαρακτηριστικό τους αποτελούν τα μοναδικά στοιχεία, η υψηλή αισθητική, ενώ δεν θα πρέπει να παραλείπετε και το γεγονός ότι παρέχουν εξαιρετικές παροχές, καθώς και προσωποποιημένες υπηρεσίες-εμπειρίες. Απώτερος στόχος της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας αποτελεί η αναβάθμιση του ξενοδοχειακού προϊόντος, σε όρους ποιότητας, καθώς επίσης και ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουρισμού ευρύτερα και των επιμέρους περιοχών. Μέσω της διαδικασίας αυτής των πιστοποιήσεων αναδεικνύεται αρχικά και εν συνεχεία πιστοποιείτε ο πρωτοποριακός σχεδιασμός που χαρακτηρίζει τις εν λόγω ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ για τη διαδικασία αυτής της πιστοποίησης χρησιμοποιείτε ένα σύστημα κριτηρίων το οποίο είναι αξιόπιστο και μέσω αυτού μπορούν να διασφαλιστούν μοναδικές εμπειρίες διαμονής προς τους επισκέπτες. Κατά κάποιο τρόπο τα ξενοδοχεία αυτά αποτελούν ένα νέο πρότυπο μικρών ξενοδοχείων τα οποία διαθέτουν διακριτή προσωπικότητα και ιδιαίτερο χαρακτήρα, όπως επίσης και αισθητική και παροχές (Boutique Hotel, 2022).

2.4 Συστήματα ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Όπως και στους υπόλοιπους κλάδους, έτσι και στον ξενοδοχειακό κλάδο, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, όλο και περισσότερο δίνεται έμφαση σε συστήματα διαχείρισης και πιστοποίησης ποιότητας. Μια ξενοδοχειακή μονάδα έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ διαφορετικών ειδών πιστοποίησης, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά και τις αντίστοιχες ανάγκες. Η εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση η οποία επιδιώκει να λάβει σχετική πιστοποίηση προβαίνει στην πραγματοποίηση αίτησης προς τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), ενώ ακολούθως λαμβάνουν χώρα επιθεωρήσεις, πιστοποιήσεις, όπως και άλλες αξιολογήσεις, σύμφωνα με το εκάστοτε πρότυπο, για το αν η υπό εξέταση επιχείρηση τηρεί τους κανόνες του προτύπου που επιδιώκει να αποκτήσει. Εν συνεχεία, αναλύονται τα πιο σημαντικά και συνάμα συνηθέστερα πρότυπα που αποκτούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, καθώς και σε άλλες προηγμένες χώρες.

Πρότυπο ISO 9001

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, πρόκειται για ένα διεθνές πρότυπο, το οποίο και θέτει τους κανόνες που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να μπορέσει να οργανωθεί κατάλληλα, επιτυγχάνοντας τα βέλτιστα επίπεδα λειτουργίας. Σε κάθε περίπτωση, το πρότυπο αυτό έχει σχεδιαστεί με τον κατάλληλο τρόπο, έτσι ώστε να είναι συμβατό και με άλλα πρότυπα πιστοποίησης, έτσι ώστε να μπορεί η εκάστοτε επιχείρηση και οργανισμός να χρησιμοποιούν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μέσω της εφαρμογής του συγκεκριμένου προτύπου ISO 9001, επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη-επισκέπτη, ενώ ταυτόχρονα η ίδια η επιχείρηση λειτουργεί με καλύτερο τρόπο και περισσότερο αποτελεσματικά. Επιπρόσθετα, το εν λόγω πρότυπο συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, καθώς επίσης και στον μετριασμό του λειτουργικού κόστους, κάτι που είναι ιδιαίτερα κρίσιμο εν μέσω μιας περιόδου όπου τα λειτουργικά κόστη αυξάνονται διαρκώς. Από τα πλέον σημαντικά οφέλη για μια

ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ότι μέσω του συγκεκριμένου προτύπου ποιότητας, όπως και άλλων καταφέρνει να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού. Ακόμη, επιτυγχάνεται βελτίωση της φήμης της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως και αύξηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην επιχείρηση. Τέλος, μέσω της συγκεκριμένης πιστοποίησης, αλλά και ευρύτερα μέσω των πιστοποιήσεων, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να πετύχει άνοιγμα της αγοράς στην οποία απευθύνεται προσελκύοντας νέους τουρίστες από διαφορετικές χώρες και περιοχές.

Πρότυπα ISO 14001

Το εν λόγω πρότυπο αφορά την περιβαλλοντική διαχείριση που μπορεί να εφαρμόσει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ουσιαστικά, τα πρότυπα ISO 14001 περιλαμβάνει διαδικασίες, καθώς και ενέργειες, οι οποίες καθοδηγούν την ξενοδοχειακή επιχείρηση για το πως να διαχειρίζεται τις επιμέρους επιπτώσεις που απορρέουν στο περιβάλλον, αλλά και στην ασφάλεια και υγεία των ανθρώπων. Ταυτόχρονα, το πρότυπο αυτό εστιάζει στην αναγνώριση των περιβαλλοντικών πλευρών της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορεί η μονάδα να διαχειρίζεται με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τις επιπτώσεις που δημιουργούνται στο περιβάλλον από τη λειτουργία της.

Μέσω του συγκεκριμένου προτύπου, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση καταφέρνει και μειώνει τα παραγόμενα απόβλητα της, ενώ συνάμα περιορίζει το λειτουργικό κόστος αυτής. Καθώς οι πελάτες ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο και την κλιματική αλλαγή, μέσω της συγκεκριμένης πιστοποίησης, επιτυγχάνεται βελτίωση της σχέσης της ξενοδοχειακής επιχείρησης με τους πελάτες, αλλά και ευρύτερα με την πολιτεία. Ευρύτερα, επιτυγχάνεται κινητοποίηση των εργαζομένων, όπως επίσης και βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης που καταφέρνουν να πετύχουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

2.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Αρχικά θα πρέπει να τονισθεί ότι η έννοια της διαχείρισης ποιότητας στη βιομηχανία του τουρισμού αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960. Ουσιαστικά, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η Ολική Διαχείριση Ποιότητας θεωρήθηκε ως μια στρατηγική, όπου μέσω αυτής μπορεί να υπάρξει άριστη ποιότητα προϊόντος, δίνοντας έμφαση στο σύνολο των πόρων του οργανισμού. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής ποιότητας ξεκίνησε από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, ενώ τα επόμενα χρόνια υπήρξε έμφαση στην πολιτική αυτή, καθώς οι προσδοκίες των πελατών έχουν αυξηθεί σημαντικά, υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης, αλλά και υπό το πρίσμα της τεχνολογίας. Στον ξενοδοχειακό τομέα η ποιότητα των προϊόντων, αλλά και των υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς μέσω των διαδικασιών επηρεάζεται η απόδοση του οργανισμού. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ποιότητα στον ξενοδοχειακό τομέα συνδέεται με τους παράγοντες της αξιοπιστίας, της ασφάλειας, της ανταπόκρισης, όπως επίσης και της ενσυναίσθησης, με τους παράγοντες αυτούς να επιδρούν στη συνολική ικανοποίηση των επισκεπτών κατά τη διάρκεια της διαμονής τους. Μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ, προσδίδεται αξία στην ποιότητα που οι πελάτες μπορούν να αντιληφθούν, ενώ παράλληλα, μέσω αυτής διασφαλίζεται ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες πληρούν τις προσδοκίες των πελατών (Al-Ababnehetal.,2018).

Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η έννοια της ποιότητας υπηρεσιών στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών, λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία προσδοκίας-επιβεβαίωσης. Ουσιαστικά, οι πελάτες προβαίνουν σε σύγκριση των υπηρεσιών που παρέχονται προς αυτούς, σύμφωνα με τις δικές του προσδοκίες, οι οποίες και διαμορφώθηκαν λαμβάνοντας υπόψη τις προηγούμενες εμπειρίες διαμονής τους, όπως και τις αναμνήσεις τους, αλλά και τις εμπειρίες που συνδέονται με το στενό οικογενειακό τους περιβάλλον. Μέσω της σύγκρισης αυτής, μπορεί και προσδιορίζεται η αντιληπτή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, κρίσιμος θεωρείται ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, συνεκτιμώντας το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό

σχετίζεται άμεσα με τις παρεχόμενες προς τους επισκέπτες υπηρεσίες. Το ανθρώπινο δυναμικό, εφόσον είναι ικανοποιημένο από το εργασιακό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται, δύναται να αποδώσει καλύτερα, προσφέροντος ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τους επισκέπτες και έτσι έμμεσα δημιουργούνται θετικές επιπτώσεις προς τους επισκέπτες (Al Abadneh & Lockwood, 2012).

Περαιτέρω, είναι σημαντικό να αναφερθεί η ποιότητα των υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο, συνδέεται άμεσα με την αλληλεπίδραση των υπηρεσιών και συγκεκριμένα με την συμπεριφορά, την εμπειρία του εργαζομένου, καθώς επίσης και την επίλυση προβλημάτων. Πιο συγκριμένα, οι ικανότητες, οι δεξιότητες, όπως επίσης και η εμπειρία που διαθέτει ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας του, επιδρούν στην ικανοποίηση του επισκέπτη. Ακόμη, η ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει ο εργαζόμενος σχετίζονται με την επίλυση των προβλημάτων, τα οποία μπορεί να προκύπτουν κατά τη διαμονή του επισκέπτη. Επιπρόσθετα, στην ποιότητα των υπηρεσιών επιδρά και η ατμόσφαιρα του περιβάλλοντος χώρους, η οποία με τη σειρά της προκύπτει από τον σχεδιασμό του χώρου, ενώ δεν θα πρέπει να παραλείπεται και το γεγονός ότι η ατμόσφαιρα επιδρά και στην ολοκλήρωση της αγοράς από την πλευρά του επισκέπτη. Ακόμη, κρίσιμη είναι η ποιότητα του δωματίου, η οποία συνδέεται με παραμέτρους όπως είναι η καθαριότητα, αλλά και με τον εξοπλισμό που υπάρχει εντός των δωματίου, όπως επίσης και η τεχνική υποδομή του ξενοδοχείου. Επιπρόσθετα, σημαντική επίδραση δύναται να υπάρξει και εξαιτίας της χωρικής διάταξης των ξενοδοχείων, καθώς αυτή επιδρά άμεσα στην ευκολία μετακίνησης των χώρων του ξενοδοχείου. Τέλος, θα πρέπει να γίνει αναφορά στην παράμετρο της ποιότητας του τελικού αποτελέσματος, όπου οι επισκέπτες αποκομίζουν την εμπειρία ως κατανάλωση υπηρεσιών που λαμβάνουν. Στα πλαίσια αυτά δίνεται έμφαση στην κοινωνικότητα, όπου αφορά τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των επισκεπτών, αλλά και μεταξύ των υπαλλήλων, κατά τη διαμονή τους στα ξενοδοχεία (Alketbietal., 2020).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ιδίως στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, οι επισκέπτες των πολυτελών ξενοδοχείων έχουν υψηλότερες προσδοκίες, καθώς αναμένουν σταθερές ποιοτικές παροχές υπηρεσιών. Ουσιαστικά, η τελειότητα των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από την εκπλήρωση της υπόσχεσης, όπως επίσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων, αλλά και από την εξατομίκευση των υπηρεσιών.

Στις περιπτώσεις όπου απουσιάζουν τα στοιχεία αυτά, τότε οι επισκέπτες των πολυτελών ξενοδοχείων εκφράζουν δυσαρέσκεια, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να εκφράζονται αρνητικά και στις διαδικτυακές πλατφόρμες κρατήσεων. Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι οι πελάτες των πολυτελών δωματίων, δύναται να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις σε σχέση με τους τουρίστες που διαμένουν σε οικονομικότερους τύπους δωματίων. Οι πελάτες των πολυτελών δωματίων αναμένουν από τη διαμονή τους χαρακτηριστικά απόλαυσης, δηλαδή εκφράζουν συγκεκριμένες προσδοκίες ως προς το μέγεθος του δωματίου, τη καθαριότητα, πιθανώς τη θέα από το μπαλκόνι, αλλά και άλλες υπηρεσίες που αφορούν την παροχή υπηρεσιών, προκειμένου να υπάρξει μεγιστοποιηθεί η εμπειρία της διαμονής τους. Από την άλλη, όσον αφορά τους πελάτες που προτιμούν τους βασικούς τύπους δωματίων, δίνουν περισσότερη έμφαση στην εμπειρία που συνδέεται με την τοποθεσία τους, όπως και στην αξία τιμής του δωματίου που διαμένουν.

Για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, απαιτείτε να υπάρξει άριστη εξυπηρέτηση των πελατών από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ αναγκαίο είναι να υπάρχουν και σχέσεις εμπιστοσύνης και αφοσίωσης. Στις περιπτώσεις όπου τα φυσικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες, αλλά και στις ανάγκες των πελατών, είναι λιγότερο πιθανό οι επισκέπτες να επιτρέψουν, ακόμη και αν αντιληφθούν μια ικανοποιητική εμπειρία υπηρεσίας, έχοντας συνολική αξία για αυτούς. Ωστόσο, οι επισκέπτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εξαιτίας των διαφορετικών πολιτισμικών τους συμπεριφορών και εκφράσουν, μπορεί να δυσαρεστηθούν από την υπηρεσία που προσφέρουν οι υπάλληλοι. Για παράδειγμα, στον δυτικό πολιτισμό είναι αρκετά σύνηθες το προσωπικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να χαμογελά στους επισκέπτες, ενώ αντίστοιχα στην Κίνα και σε άλλες χώρες της ανατολής, τα άτομα δεν χαμογελούν, αλλά γνέφουν το κεφάλι, καθώς η κίνηση αυτή θεωρείται ότι είναι σημαντική για τις διαπροσωπικές επικοινωνίες.

Για να μπορεί η διοίκηση, όπως επίσης και οι εργαζόμενοι να ανταποκριθούν στη διαφορετικότητα του τρόπου αντίληψης, αλλά και έκφρασης των συναισθημάτων των επισκεπτών, είναι αναγκαίο να υπάρξει η κατάλληλη εκπαίδευση, όπως επίσης θα πρέπει να έχει γίνει η κατάλληλη οριοθέτηση των αποδεκτών και αντίστοιχα των υπερβολικών εκφράσεων. Ταυτόχρονα, θα πρέπει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να προάγεται η ενδυνάμωση της συναισθηματικής εργασίας των εργαζομένων, καθώς

μέσω αυτής δύναται να υπάρξει της βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών, ενώ θα πρέπει η διοίκηση του οργανισμού, καθώς και τα στελέχη αυτού να είναι σε θέση να προστατέψουν τους εργαζομένους στις περιπτώσεις όπου βρίσκονται αντιμέτωποι με συναισθήματα θυμού, είτε σαρκασμού από τους πελάτες.

Για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορεί να χρησιμοποιηθεί το όργανο SERVQUAL, το οποίο χρησιμοποιείται προκειμένου να εκτιμήσει τη διαφορά μεταξύ των ποιοτικών προσδοκιών και της αντιληπτής ποιοτικής υπηρεσίας, δίνοντας έμφαση σε πέντε κύριες διαστάσεις που αφορούν την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, την διασφάλιση, όπως επίσης και την κατανόηση, αλλά και τα υλικά στοιχεία.

2.6 Το μοντέλο EFQM

Το μοντέλο αριστείας EFQM στηρίζεται σε ένα σύνολο από ευρωπαϊκές αξίες, οι οποίες και αποτυπώθηκαν για πρώτη φορά στην Ευρωπαϊκή Συνθήκη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, κατά το 1953, όπως επίσης και στον Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Χάρτη, ο οποίος αναθεωρήθηκε το 1996. Η εν λόγω Συνθήκη έχει κυρωθεί από 47 κράτη μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης, ενώ οι αρχές αυτής έχουν ενσωματωθεί στις εθνικές νομοθεσίες. Σύμφωνα με το Μοντέλο Αριστείας EFQM, μια άριστη επιχείρηση τηρεί και συμμορφώνεται με τις δέκα αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών, ανεξάρτητα από το αν αυτό αποτελεί νομική υποχρέωση της επιχείρησης αυτής. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, ανεξάρτητα από τον τομέα που ανήκουν, το μέγεθός τους, τη δομή που έχουν, είτε την ωριμότητά τους, ήταν αναγκαίο να προβούν στην εφαρμογή ενός νέου μοντέλου διοίκησης, το οποίο θα τις βοηθήσει να είναι επιτυχημένες.

Ειδικότερα, το μοντέλο αριστείας αυτό (EFQM), αποτελεί ένα πρακτικό και μη περιοριστικό πλαίσιο, το οποίο διευκολύνει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, στα ακόλουθα:

- Αξιολογούν το σημείο στο οποίο βρίσκονται οι επιχειρήσεις, ως προς την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Παράλληλα, βοηθούνται οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν τα βασικά δυνατά τους σημεία, καθώς επίσης και τα ενδεχόμενα κενά τους, λαμβάνοντας υπόψη το όραμα, καθώς και την αποστολή που έχει δηλωθεί.

- Παρέχουν ένα κατά κάποιο τρόπο κοινό λεξιλόγιο, αλλά και τρόπο σκέψης για την επιχείρηση, το οποίο και μεταδίδει ιδέες εντός και εκτός του οργανισμού, αλλά και της επιχείρησης.
- Συνδυάζουν υφιστάμενες, αλλά και προγραμματισμένες πρωτοβουλίες, αποτρέποντας με τον τρόπο αυτό τις επικαλύψεις και εντοπίζοντας τα κενά που απαντώνται.
- Παρέχουν μια βασική δομή για το σύστημα διαχείρισης του οργανισμού/επιχείρησης.

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στις θεμελιώδεις αρχές αριστείας, οι οποίες συμβάλλουν στη δημιουργία πρόσθετης αξίας για τους πελάτες, αλλά και για τους ίδιους τους εργαζομένους. Ειδικότερα, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που θεωρούνται άριστοι, θα πρέπει να γνωρίζουν τις διαφορετικές ομάδες των πελατών τους, τόσο των υφιστάμενων, όσο και των εν δυνάμει πελατών, ενώ προβλέπουν παράλληλα τις διαφορετικές ανάγκες και τις προσδοκίες αυτών. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις αυτές επιδιώκουν να μετατρέψουν τις ανάγκες, τις προσδοκίες, καθώς και τις πιθανές απαιτήσεις σε ελκυστικές και βιώσιμες προτάσεις αξίας, για τους υφιστάμενους, αλλά και για τους πιθανούς πελάτες. Ακόμη, οικοδομούν και διατηρούν το διάλογο με τους πελάτες, ο οποίος έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την ειλικρίνεια, αλλά και τη διαφάνεια. Επιπροσθέτως, οι εν λόγω οργανισμοί και επιχειρήσεις αγωνίζονται προκειμένου να επιτύχουν καινοτομίας, αλλά και για να μπορέσουν να δημιουργήσουν αξία, για τους πελάτες τους, εμπλέκοντας αυτούς, όπου είναι δυνατό, στα πλαίσια της ανάπτυξης νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και εμπειριών. Ακόμη, έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι εξασφαλίζεται ότι οι άνθρωποι του οργανισμού διαθέτουν τους αναγκαίους πόρους, αλλά και την επάρκεια, καθώς και την εξουσιοδότηση, για να μεγιστοποιήσουν την εμπειρία των πελατών. Στα πλαίσια της δημιουργίας πρόσθετης αξίας για τους πελάτες, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί εξετάζουν διαρκώς τις εμπειρίες, όπως επίσης και τις αντιλήψεις των πελατών τους και ανταποκρίνονται με τον κατάλληλο τρόπο σε οποιαδήποτε πληροφορία αυτοί λαμβάνουν. Τέλος, λαμβάνει χώρα σύγκριση της απόδοσης των επιχειρήσεων αυτών και οργανισμών αναφορικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία, όπως επίσης και με τις ευκαιρίες βελτίωσης που προκύπτουν, έτσι ώστε να μπορέσει να μεγιστοποιηθεί η αξία για τους πελάτες.

Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα βιώσιμο μέλλον, οι άριστοι οργανισμοί και επιχειρήσεις, διασφαλίζοντας το μέλλον τους, τονίζουν τον βασικό σκοπό που παρέχουν, με τον σκοπό αυτό να αποτελεί και τη βάση στην οποία στηρίζεται το όραμα, η αποστολή, οι αξίες, καθώς επίσης και η δεοντολογία, αλλά και η εταιρική συμπεριφορά. Ταυτόχρονα, γίνεται κατανόηση των βασικών ικανοτήτων των επιχειρήσεων και οργανισμών, έτσι ώστε αυτοί να μπορούν να δημιουργήσουν και να μοιραστούν αξία, η οποία να αφορά την ευρύτερη κοινωνία. Στην αλυσίδα της προστιθέμενης αξίας, οι επιχειρήσεις αυτές ενσωματώνουν τις αρχές της αειφορίας, εκχωρώντας και τους κατάλληλους πόρους για την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας. Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι εν λόγω οργανισμοί ενθαρρύνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη να συμμετέχουν σε δραστηριότητες, οι οποίες ενισχύουν την ευρύτερη κοινωνία, όπως επίσης και το γεγονός ότι διοχετεύουν πόρους για την κάλυψη μακροπρόθεσμων αναγκών και όχι μόνο βραχυπρόθεσμων αναγκών, οι οποίες οδηγούν και σε σχετικό κέρδος. Ακόμη, οι οργανισμοί αυτοί σχεδιάζουν ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών, βελτιστοποιώντας τον αντίκτυπο που παράγουν μέσω των εργασιών τους, όπως επίσης και τον κύκλο ζωής των προϊόντων και υπηρεσιών, τον οποίο και διαχειρίζονται ενεργά και υπεύθυνα.

Επιπρόσθετα, οι άριστοι οργανισμοί και επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στις δυνατότητές τους με την αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών, οι οποίες αφορούν τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται ανάλυση των τάσεων που αφορούν τις επιδόσεις λειτουργιών των οργανισμών, προκειμένου να γίνει σαφείς η ικανότητα και η δυναμικότητα αυτών, καθώς επίσης και για να μπορέσουν να εντοπιστούν τα σημεία στα οποία είναι αναγκαία η ανάπτυξη για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Παράλληλα, οι οργανισμοί αυτοί αναπτύσσουν κουλτούρα, η οποία διαρκώς βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας σε ολόκληρη την αλυσίδα της προστιθέμενης αξίας. Ακόμη, οι οργανισμοί εδραιώνουν κοινές αξίες, υπευθυνότητα, όπως επίσης και δεοντολογία, καθώς και πνεύμα εμπιστοσύνης και διαφάνειας σε ολόκληρη την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι οργανισμοί αυτοί συνεργάζονται με το σύνολο των εταίρους τους, προκειμένου να καταφέρουν να πετύχουν αμοιβαίο όφελος, καθώς και αναβαθμισμένη αξία για τα αντίστοιχα ενδιαφερόμενα μέρη, υποστηρίζοντας ο ένας

τον άλλο, κάτι που λαμβάνει χώρα μέσω της τεχνογνωσίας των πόρων και της γνώσης. Τέλος, στα πλαίσια ανάπτυξης της οργανωτικής ικανότητας, διαμορφώνονται τα κατάλληλα δίκτυα, τα οποία και διευκολύνουν, αλλά και εντοπίζουν πιθανές ευκαιρίες συνεργασίες, για να ενισχύουν τις δυνατότητες, όπως και την ικανότητάς τους να δημιουργούν πρόσθετη αξία για το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών.

2.7 Ο ξενοδοχειακός κλάδος υπό το πρίσμα της Covid-19

Είναι γεγονός ότι εξαιτίας της κατάστασης που διαμορφώθηκε στα πλαίσια της Covid-19 ως προς τις μετακινήσεις και την κοινωνική απομόνωση, επηρεάστηκε άμεσα και ο ξενοδοχειακός κλάδος. Οι επιπτώσεις αυτές ήταν εντονότερες κατά τη διάρκεια του 2020, ενώ από το 2021 άρχισαν να μετριάζονται οι συνέπειες της πανδημίας. Ειδικότερα, για το 2020, σύμφωνα με τη σχετική έρευνα που πραγματοποίησε το ΙΤΕΠ, μόλις έξι στις δέκα ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατάφεραν να λειτουργήσουν, ενώ αντίστοιχα, το ποσοστό των αντίστοιχων επιχειρήσεων που επιθυμούσε να λειτουργήσει ανέρχονταν στο 84%. Για την ίδια χρονικά, περίπου δύο στις τρεις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προχώρησαν στη δημιουργία σχετικών υγειονομικών πρωτοκόλλων, των οποίων η εφαρμογή ήταν αναγκαία σύμφωνα και με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο. Εν συνεχεία, τον Νοέμβριο του 2020, μόλις επιβλήθηκαν μέτρα περιορισμό της πανδημίας, ποσοστό της τάξεως του 63% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της χώρας που θεωρούνταν συνεχούς λειτουργίας αναγκάστηκαν να κλείσουν, ενώ ανοιχτά παρέμεινε τελικά μόλις το 22% αυτών. Επομένως, για το 2020, τα ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας αναγκάστηκαν να λειτουργήσουν μόνο για χρονικό διάστημα επτά μηνών, ενώ αντίστοιχα, τα ξενοδοχεία εποχιακής λειτουργίας παρέμειναν ανοιχτά για χρονικό διάστημα 3,2 μηνών.

Επιπρόσθετα, από την παραπάνω έρευνα προέκυψε ότι η μέση πληρότητα κατά τη διάρκεια των μηνών Ιούλιος-Σεπτέμβριος, όπου και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρέμειναν ανοιχτές διατηρήθηκε στα επίπεδα του 41%, ενώ αν γίνει αναγωγή στο σύνολο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της χώρας, το ποσοστό αυτό πληρότητας αγγίζει το 23%. Ωστόσο, εκτός από τη μείωση της πληρότητας, κατά την ίδια περίοδο υπήρξε μείωση της μέσης τιμής των ξενοδοχείων. Έτσι τον Αύγουστο του 2020 η μέση τιμή δωματίου ανέρχονταν στα 84€, όταν την ίδια περίοδο τον Αύγουστο του 2019, η αντίστοιχη τιμή ανέρχονταν σε 100€. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μείωση αυτή ήταν μικρότερη για τον μήνα Σεπτέμβριο, όπου για τον Σεπτέμβριο του 2020, η μέση τιμή δωματίου ανέρχονταν σε 70€, όταν το 2019, η μέση τιμή δωματίου ανέρχονταν σε 79€.

Εν συνεχεία, στον πίνακα 2 που ακολουθεί αποτυπώνεται η εξέλιξη του τζίρου, καθώς και η μεταβολή αυτού κατά το χρονικό διάστημα 2019-2020, στις επιμέρους κατηγορίες των ξενοδοχειακών μονάδων. Ουσιαστικά, αποτυπώνονται οι πλέον έντονες επιπτώσεις που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους της πανδημίας Covid-19.

Πίνακας 2: Τζίρος και μεταβολή του κατά τη διάρκεια της περιόδου 2019-2020 στις επιμέρους κατηγορίες των ξενοδοχειακών μονάδων

Κατηγορία	2019	2020	Μεταβολή μεταξύ 2019-2020
5* αστέρων	3.007.494.439	719.325.978	-76,1%
4*	2.830.655.326	637.844.486	-77,5%
3*	1.344.389.350	240.625.973	-82,1%
2*	1.038.334.014	176.388.840	-83,0%
1*	136.793.970	57.168.669	-58,2%
Σύνολο	8.357.667.099	1.831.353.945	-78,1%

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η συνολική μείωση του τζίρου κατά τη διάρκεια της περιόδου όπου μελετάται προσεγγίζει το 80%, ωστόσο, ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι επιμέρους διακυμάνσεις μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών

ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η μεγαλύτερη πτώση του τζίρου μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών αφορά τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δύο αστέρων, όπου η πτώση αυτή ανήλθε στα επίπεδα του 83%, ενώ αντίστοιχα στην κατηγορία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δύο αστέρων, η μείωση αυτή έφθασε στο 82%. Περαιτέρω, σημαντικά μικρότερη ήταν η μείωση στις ξενοδοχειακές μονάδες πέντε αστέρων, η οποία ανήλθε σε ποσοστό 76%. Τέλος, η μικρότερη μείωση αφορούσε τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ενός αστέρα, όπου η συγκεκριμένη μείωση ανήλθε σε ποσοστό 58%.

Πέρα όμως από τη δραματική μείωση του τζίρου που υπέστησαν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό τζίρου που δεν κατάφεραν να εισπράξουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, με το εν λόγω ποσοστό να φθάνει στο 15% του συνόλου, ενώ αντίστοιχα περιορίστηκαν και οι προκαταβολές σε ποσοστό 83,3%. Παρά τα δυσμενή αυτά οικονομικά μεγέθη, οι θέσεις εργασίας διατηρήθηκαν σε ίδια περίπου επίπεδα, σε σχέση με το προηγούμενο έτος (2019), ενώ σημαντική ήταν και η μείωση της ρευστότητας των επιχειρήσεων. Θα πρέπει να τονισθεί ότι η διατήρηση των θέσεων εργασίας σε ίδια περίπου επίπεδα με τη προηγούμενη χρονιά, συνδέεται άμεσα με την κρατική αρωγή που δόθηκε προς τις επιχειρήσεις αυτές, έτσι ώστε να μπορούν να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας και να μην προβούν σε απολύσεις του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούσαν. Για παράδειγμα, τέτοια «εργαλεία» ενίσχυσης των συγκεκριμένων επιχειρήσεων ήταν οι δράσεις επιστρεπτέας προκαταβολής, όπως επίσης και τα αντίστοιχα εγγυοδοτικά προγράμματα και εργαλεία.

2.8 Νέες παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει ο ξενοδοχειακός κλάδος

Προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τις σύγχρονες προκλήσεις που διαμορφώνονται τόσο εξαιτίας της πανδημίας, αλλά και εξαιτίας άλλων παραμέτρων όπως είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Για παράδειγμα, η εξάπλωση της πανδημίας είχε ως αποτέλεσμα να υπάρξει εφαρμογή σχετικών πρωτοκόλλων υγιεινής, καθώς και χρήσης μέσων ατομικής προστασίας.

Ουσιαστικά, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέσω των συγκεκριμένων πρωτοκόλλων και διαδικασιών προχώρησαν στην ανάπτυξη σχετικών σχεδίων δράσης, έτσι ώστε να προστατέψουν αφενός το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζονταν στις επιχειρήσεις αυτές, αφετέρου δε, τους ίδιους τους τουρίστες. Αναγκαίο για την εφαρμογή των συγκεκριμένων πρωτοκόλλων ήταν να υπάρξει ενημέρωση, καθώς και κατάρτιση, όπου αυτό απαιτούνταν του ανθρώπινου δυναμικού πάνω στα συγκεκριμένα ζητήματα.

Σε αρκετές τουριστικές επιχειρήσεις και στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες χώρες του εξωτερικού, προβλέπονταν εφόσον υπάρχει σχετική επιθυμία από τους επισκέπτες να λαμβάνουν ενημέρωση αναφορικά με την πολιτική του καταλύματος, σχετικά με τα μέτρα που λαμβάνει και αφορούν την αντιμετώπιση των περιστατικών, όπως επίσης και ευρύτερα πληροφορίες που αφορούν τους παρόχους υγείας, αλλά και τα δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία τα οποία είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν περιστατικά Covid-19. Ταυτόχρονα, προβλέπονταν για τα παρασκευαστήρια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τις σχετικές κουζίνες η τήρηση των κανόνων HACCP από το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολούνταν στις κουζίνες, όπως επίσης προβλέπονταν και η παραλαβή των εμπορευμάτων από συγκεκριμένο μέλος του προσωπικού, το οποίο και φοράει τα ενδεδειγμένα Μέσα Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ.).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Σκοπός

Η έρευνα της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε με σκοπό να παρουσιάσει το πως και εάν εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε πολυτελή ξενοδοχειακή μονάδα στη Βόρεια Ελλάδα και πως αυτό εκλαμβάνεται από την οπτική γωνία των ιδιοκτητών και του διοικητικού προσωπικού. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε μελέτη των αποτελεσμάτων και ερμηνεία τους σύμφωνα με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση που είχε πραγματοποιηθεί πρωταρχικά.

3.2 Μεθοδολογία

Για την υλοποίηση της παρούσας διπλωματικής πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική έρευνα (Critical Review of the Literature) και ως εργαλείο ποσοτικής μελέτης επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο.

Στην πιο εμπειρισταωμένη μορφή της, μια βιβλιογραφική ανασκόπηση συνδυάζει ποσοτικά ευρήματα από ποσοτικές ερευνητικές μελέτες με ποιοτικά ευρήματα από ποιοτικές ερευνητικές μελέτες. Όταν τα ποσοτικά και ποιοτικά ευρήματα περιλαμβάνονται σε μια ενιαία βιβλιογραφική ανασκόπηση, η διαδικασία μετατρέπεται αυτόματα σε μικτή ερευνητική μελέτη (Onwuegbuzie, Leech, & Collins, 2014).

Στην εργασία αυτή η βιβλιογραφική ανασκόπηση στοχεύει στην παρουσίαση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης και ανάλυσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της επίδρασης της στην απόδοση της επιχείρησης. Πραγματοποιήσαμε αναζήτηση εργασιών σχετικών με το θέμα, συλλέξαμε τα δεδομένα μας και τα ερμηνεύσαμε.

Ειδικότερα αναλύονται διεξοδικά η έννοια της Ποιότητας, τα Πιστοποιητικά αυτής και ως μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιείται πολυτελής ξενοδοχειακή μονάδα στη Βόρεια Ελλάδα, «Θράκη Παλλάς Α.Ε»

Προκειμένου να δοθεί μια περιγραφή, περίληψη και κριτική αξιολόγηση αυτών των εργασιών σε σχέση με το ερευνητικό αντικείμενο μας την ΔΟΠ, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης εξετάσαμε βιβλία, επιστημονικές εργασίες και οποιοδήποτε άλλο υλικό που βρήκαμε και σχετιζόταν με το πεδίο έρευνας μας. Ο σκοπός μας μέσω των ανασκοπήσεων βιβλιογραφίας είναι να αποδειχτεί στους αναγνώστες πώς η έρευνας μας ανταποκρίνεται στο ευρύτερο πεδίο μελέτης και να δοθεί μια επισκόπηση των πηγών που χρησιμοποιήσαμε.

Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο. Ένα ερωτηματολόγιο, πιο συγκεκριμένα, είναι ένα ερευνητικό εργαλείο που περιλαμβάνει έναν αριθμό ερωτήσεων που προορίζονται για τη συλλογή δεδομένων από τους ερωτηθέντες. Αποτελείται από ένα σύνολο ερωτήσεων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ερευνητές για να κατανοήσουν καλύτερα τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με το υπό εξέταση θέμα. Συγκριτικά με άλλους τρόπους συλλογής πληροφοριών, τα δεδομένα του ερωτηματολογίου είναι πιο εμπειρισταωμένα και ευδιάκριτα (Παρασκευόπουλος, n.d.). Απαιτείται λιγότερος χρόνος για τη συλλογή δεδομένων από μεγάλο αριθμό ερωτηθέντων όταν χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια. Επιπλέον, επειδή οι ερωτηθέντες είναι απίθανο να επηρεαστούν από τις απαντήσεις των άλλων, αυτή είναι μια φθηνή μέθοδος έρευνας που αποδίδει αμερόληπτα αποτελέσματα. (Παρασκευόπουλος, n.d.)

Στην παρούσα εργασία το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τέσσερα (4) άτομα που εργάζονται στην ξενοδοχειακή μονάδα που μελετάμε και τα οποία αποτελούν διοικητικό προσωπικό (2) και ιδιοκτήτες (2). Το ερωτηματολόγιο ήταν σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούμε να ερμηνεύσουμε το πόσο σημαντική θεωρούν την διοίκηση ολικής ποιότητας και το πώς αυτή εφαρμόζεται στο συγκεκριμένο πολυτελές ξενοδοχείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μελέτη περίπτωσης Συζήτηση και συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

4.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό αφορά την μελέτη περίπτωση, όπου γίνεται εκτενής περιγραφή στην υπό μελέτη ξενοδοχειακή επιχείρηση (Θράκη Παλλάς Α.Ε.), ενώ ακολούθως παρουσιάζονται τα βήματα εφαρμογής της μελέτης περίπτωσης στο ξενοδοχείο της εταιρίας με την επωνυμία Ramada Plaza by Wyndham Thraki.

4.2 Η υπό μελέτη ξενοδοχειακή μονάδα – Θράκη Παλλάς Α.Ε.

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι σκοπός της εταιρείας Θράκη Παλλάς συνιστά η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών φιλοξενίας, καθώς και ολιστικών υπηρεσιών ευεξίας και υγείας, μέσω του Spa, θέτοντας στο επίκεντρο τον άνθρωπο και τις ανάγκες αυτού. Παράλληλα, η επιχείρηση επιδιώκει να ενισχύσει τον συνεδριακό τουρισμό στην περιοχή της Αλεξανδρούπολης και της Θράκης γενικότερα, λαμβάνοντας υπόψη ότι διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα συνεδριακά κέντρα με πλήρη τεχνικό εξοπλισμό και έτσι μπορεί να φιλοξενήσει συνέδρια και γεγονότα διεθνούς κλίμακας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι η εταιρεία θέτει στο επίκεντρο την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της, με τρόπο υπεύθυνο, συμβάλλοντας έτσι στην ευημερία των ανθρώπων με τους οποίους εμπλέκεται, ενώ συνάμα έμφαση δίνεται στη προστασία του περιβάλλοντος, καθώς επίσης και στη διαρκή υποστήριξη της τοπικής κοινωνίας, εντός της οποίας δραστηριοποιείται.

Περαιτέρω, η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι πέντε αστέρων και βρίσκεται στην περιοχή Νέα Χιλή της Αλεξανδρούπολης του Νομού Έβρου. Η λειτουργία του ξενοδοχείου ξεκίνησε το 2001, αρχικά με 75 δωμάτια, ενώ δύο χρόνια αργότερα, το ξενοδοχείο προχώρησε σε διπλασιασμό των δωματίων (συνολικά 150). Ακολούθως, το 2010 ξεκίνησε η λειτουργία του πρότυπου κέντρου θαλασσοθεραπείας Spa, το οποίο είχε ως όνομα Thraki Thalasso & Wellness Spa, με τη συνολική έκταση αυτού να ανέρχεται σε 2.400 τετραγωνικά μέτρα (Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις-Θράκη Παλλάς Α.Ε., 2022).

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι το 2017, η εταιρεία προχώρησε σε μια πολύ ενδιαφέρουσα κίνηση, εντάσσοντας την ξενοδοχειακή μονάδα στην μεγαλύτερη αλυσίδα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στον κόσμο την Wyndham Hotel Group, με το ξενοδοχείο να αλλάζει επωνυμία και η νέα επωνυμία να είναι Ramada Plaza by Wyndham Thraki. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το Ramada αποτελεί ένα από τα πλέον αναγνωρισμένα ξενοδοχειακά brands σε ολόκληρο τον κόσμο, έχοντας 850 ξενοδοχεία σε περισσότερες από 60 χώρες. Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα του 2020, ο κύκλος εργασιών της εταιρείας αγγίζει το 1.400.000 ευρώ, με τη χρονιά αυτή να είναι ιδιαίτερα δύσκολη λόγω της πανδημίας Covid-19 που έπληξε και την Ελλάδα. Ακόμη, λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που αφορούν το έτος 2019, ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησης ανέρχεται σε 100 άτομα, από τα οποία οι 12 απασχολούνται σε θέσεις ευθύνης-διοίκησης, ενώ 13 άτομα εργάζονται στον τομέα του Spa. Περαιτέρω, 25 άτομα εργάζονται στην οροφοκομία (housekeeping), 8 άτομα στην υποδοχή (reception), 15 άτομα στη κουζίνα, καθώς επίσης και 18 άτομα στο service, δηλαδή στα εστιατόρια, μπαρ, καθώς και στο room service. Τέλος, η ξενοδοχειακή επιχείρηση απασχολεί έξι άτομα στην τεχνική συντήρηση, 2 άτομα στη νυχτερινή φύλαξη, όπως επίσης και 2 άτομα στο minibar. Πέρα από το προσωπικό που απασχολεί η επιχείρηση, υπάρχουν εξωτερικές συνεργασίες, όπως είναι ο λογιστής, ο ιατρός επιχείρησης, ο τεχνικός ασφαλείας, ο ιατρός-δερματολόγος, ο οποίος και εξυπηρετεί τους πελάτες του Spa, καθώς επίσης και ο υπεύθυνος διαχείρισης ιστοσελίδων και κοινωνικών δικτύων.

Εξχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στο όραμα της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει την κατασκευή, αγορά, πώληση, μίσθωση ή υπερκμίσθωση, όπως επίσης και την ίδρυση και εκμετάλλευση ξενοδοχειακών μονάδων, υπό το brand Ramada της συνεργαζόμενης εταιρείας Wyndham Hotel & Resorts Group, στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιο-ανατολικής Ευρώπης. Ταυτόχρονα, στο όραμα της επιχείρησης περιλαμβάνεται η ενίσχυση των υφιστάμενων, καθώς και η υιοθέτηση νέων διαδικασιών, οι οποίες διασφαλίζουν και προάγουν την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους πελάτες, καθώς επίσης και προς τους εμπλεκόμενους (stakeholders), υπό το πρίσμα της βιωσιμότητας (Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις-Θράκη Παλλάς Α.Ε.,2022).

Αναφορικά με το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται από την εταιρεία, προκειμένου να υπάρξει βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για περαιτέρω ανάπτυξη, στηρίζεται στην αξιολόγηση των υφιστάμενων πόρων, όπως επίσης και στην αναζήτηση ευκαιριών, οι οποίες δύναται να προσδώσουν στις υπηρεσίες που παρέχει το στοιχείο της μοναδικότητας. Στο μοντέλο αυτό της επιχείρησης, έμφαση δίνεται στους ανθρώπους, στο περιβάλλον, όπως επίσης και στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες, ενώ βασικά στοιχεία είναι η ταχεία ανταπόκριση, καθώς επίσης και η άμεση προσαρμογή στα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται και επιδρούν στο τουριστικό προϊόν.

Για να μπορέσει, να πετύχει το όραμα, καθώς και τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η εταιρεία, επικεντρώνεται σε ορισμένους κρίσιμους παράγοντες. Ειδικότερα, οι παράγοντες αυτοί αφορούν την εύστοχη σύνθεση της ομάδας εργασίας, έτσι ώστε να μπορεί η ομάδα να προβαίνει στην υλοποίηση των σχετικών ενεργειών που έχουν προγραμματιστεί. Επίσης, η εταιρεία εστιάζει στην ταχεία και αποτελεσματική επικοινωνία των μελών της ομάδας, προκειμένου να μπορέσει να υπάρξει τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, αλλά και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τα καθήκοντά του, αλλά και με την κατανόηση της φιλοσοφίας που αφορά την επιχείρηση. Επιπροσθέτως, η επιχείρηση προβαίνει στην εύρεση νέων παραγωγών, αλλά και προμηθευτών, μέσω των οποίων επιδιώκει να αναδειχθεί η εμπειρία που λαμβάνει ο πελάτης, καθώς επίσης και η στήριξη των υφιστάμενων συνεργασιών, έτσι ώστε να υπάρξει αναβάθμιση της ποιότητας. Εξίσου σημαντική παράμετρος για την εταιρεία αποτελεί και η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο θα αναδεικνύει την προσωπικότητα των ατόμων που απασχολεί η επιχείρηση, αλλά και των συνεργατών αυτής (Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις-Θράκη Παλλάς Α.Ε., 2022).

Η επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας, εστίασης, όπως επίσης και υγείας και ευεξίας, αλλά και υπηρεσίες που έχουν ως στόχο την υλοποίηση συνεδρίων. Καθώς η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι εγκατεστημένη σε μια όμορφη παραλιακή περιοχή, με άμεση σύνδεση με την Εγνατία Οδό, αλλά και με εύκολη προσβασιμότητα από το αεροδρόμιο της περιοχής, κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών εξυπηρετεί κατά κύριο λόγο τουρίστες. Ακόμη, σημαντικά συμβάλλει και το

γεγονός ότι η τοποθεσία του ξενοδοχείου βρίσκεται σε κοντινή απόσταση, τόσο με το αστικό κέντρο της Θεσσαλονίκης, όσο και με το αστικό κέντρο της Αλεξανδρούπολης. Αντίστοιχα, κατά τη διάρκεια του φθινοπώρου, αλλά και της άνοιξης, μεγάλο μέρος των πελατών συνδέονται με τα συνέδρια, καθώς επίσης και με τα αθλητικά γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στην ευρύτερη περιοχή. Σχετικά με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, αυτοί θεωρείται ότι είναι οι επιχειρήσεις φιλοξενίας που αναπτύσσουν δραστηριότητα στη περιοχή, ωστόσο, οι άμεσοι ανταγωνιστές είναι οι δύο ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της περιοχής που διαθέτουν τις σχετικές υποδομές (Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις-Θράκη Παλλάς Α.Ε., 2022).

Σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση επικεντρώνεται στη σχέση της με όλους τους εμπλεκόμενους και έτσι συμμετέχει σε δράσεις που λαμβάνουν χώρα στη περιοχή από τοπικούς φορείς, ενώ ιδίως κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών υπάρχει εστίαση στην πράσινη βιωσιμότητα. Θα πρέπει να τονισθεί ότι καθώς η επιχείρηση είναι κατά κάποιο τρόπο οικογενειακή, οι αξίες που διέπουν την οικογένεια, επηρεάζουν, αλλά και υιοθετούνται στην επιχειρηματική δραστηριότητα που αναπτύσσουν αυτοί. Η εταιρεία χρησιμοποιεί πυραμοειδές οργανόγραμμα, το οποίο αποτελείται από τρία επίπεδα και συνδέεται άμεσα με το μοντέλο οργάνωσης της εταιρείας. Σχετικά με την τμηματοποίηση των επιμέρους λειτουργιών σε επίπεδα διοίκησης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι δημιουργούνται καλύτερα αποτελέσματα μέσω της προσέγγισης αυτής, σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις. Καθώς η επιχείρηση είναι οικογενειακή, η λήψη αποφάσεων λαμβάνει χώρα με τρόπο ταχύ και απλό, ενώ η ομάδα της διοίκησης αποτελείται από στελέχη τα οποία είναι έμπειρα και γνωρίζουν σε βάθος τα προβλήματα, καθώς επίσης και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Αντίστοιχα, το νέο ανθρώπινο δυναμικό που προσελκύει η επιχείρηση, καταφέρει και συμβάλλει στη μεταφορά τεχνογνωσίας, όπως επίσης και στην προαγωγή καινοτόμων και σύγχρονων ιδεών (Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις-Θράκη Παλλάς Α.Ε., 2022).

4.3 Εφαρμογή EFQM στο ξενοδοχείο Ramada Plaza by Wyndham Thraki

Αρχικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΤΕΕ)-Τμήμα Ανατολικής Μακεδονίας, συμμετείχε ως επικεφαλής εταίρος στο διακρατικό έργο “EXCELTOUR” – Business Joint Operational Programme BLACK SEA BASIN 2014-2020. Σχετικά με τον στόχο του έργου είναι να υπάρξει υποστήριξη των επιχειρήσεων του κλάδου του τουρισμού, αναφορικά με την πιστοποίηση αυτών, σύμφωνα με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διαχείριση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-EFQM). Το έργο αυτό υλοποιήθηκε από το ΤΕΕ-ΑΜ στις Περιφερειακές Ενότητες Δράμας καθώς και Καβάλα-Θάσου. Σκοπός του έργου ήταν να παρέχει σε 15 τουριστικές επιχειρήσεις συμβουλευτική υποστήριξη, έτσι ώστε να προετοιμαστούν για τη πιστοποίησή τους, καθώς επίσης και να καλύψουν το κόστος αυτής, το οποίο και γίνεται από το Ινστιτούτο Βιωσιμότητας και Αειφόρου Ανάπτυξης (INBIAN), που αποτελεί και τον επίσημο αποκλειστικό εθνικό εκπρόσωπο του EFQM στην Ελλάδα (EXCELTOUR,2022).

Στα πλαίσια συμμετοχής της επιχείρησης ΘΡΑΚΗ ΠΑΛΛΑΣ Α.Ε., στο πρόγραμμα αυτό και κατόπιν υπογραφής του σχετικού μνημονίου συνεργασίας με το ΤΕΕ-ΑΜ, προσδιορίστηκαν οι υπηρεσίες που θα παρείχε το ΤΕΕ-ΑΜ, μέσω του εξειδικευμένου διευκολυντή (facilitator) στην επιχείρηση. Ειδικότερα, προβλέπονταν στα πλαίσια του μνημονίου συνεργασίας ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, καθώς επίσης και παροχή εκπαίδευσης προς την ομάδα εργασίας, η οποία ορίστηκε και εμπλέκονταν στις σχετικές διαδικασίες προετοιμασίας και πιστοποίησης. Επιπλέον, προβλέπονταν η σύνταξη της αίτησης και των δύο εκδόσεων του σχεδίου δράσης της επιχείρησης (γραπτός λόγος), οι οποίες και έπρεπε να υποβληθούν στον φορέα πιστοποίησης. Ακόμη, προβλέπονταν διαρκής υποστήριξη της επιχείρησης, καθ’ όλη τη διάρκεια προετοιμασίας της για την πιστοποίηση, όπως επίσης και συλλογή και επιμέλεια γραπτών τεκμηρίων τα οποία απαιτούνταν κατά τη διάρκεια της επίσκεψης του στελέχους το INBIAN, στα πλαίσια επικύρωσης της πιστοποίησης. Περαιτέρω, προβλέπονταν η προβολή στα τοπικά μέσα επικοινωνίας,

όπως επίσης και στη σελίδα του διακρατικού έργου, αλλά και ειδική εκδήλωση προβολής πιστοποιητικών (EXCELTOUR,2022).

Από την άλλη, υπήρξαν και ορισμένες υποχρεώσεις από την πλευρά της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, προβλέπονταν ο ορισμός ομάδας εργασίας τριών στελεχών της, σε συνεργασία με τον διευκολυντή, έτσι ώστε η εν λόγω ομάδα να μπορεί να εφαρμόσει τις διαδικασίες που είναι αναγκαίες για πιστοποίηση. Επιπλέον, προβλέπονταν από την επιχείρηση η παροχή προς τον διευκολυντή των στοιχείων, τα οποία είναι αναγκαία για τη πιστοποίηση, όπως προβλέπονταν από τη σχετική διαδικασία. Η διαδικασία αυτή καθώς και όσα προβλέπονταν στο πρόγραμμα, ήταν σχεδιασμένα να λάβουν χώρα κατά τη διάρκεια του 2022, ενώ ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι για την επιχείρηση, οι προσφερόμενες υπηρεσίες προετοιμασίας, αλλά και πιστοποίησης παρέχονται δωρεάν χωρίς να υπάρξει καμία οικονομική επιβάρυνση (EXCELTOUR,2022).

Στα πλαίσια της μελέτης περίπτωσης, θα πρέπει να γίνει ξεχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στο Ινστιτούτο Βιωσιμότητας & Αειφόρου Ανάπτυξης (INBIAN). Το INBIAN, το οποίο και συμμετέχει στο έργο, αποτελεί Gold Member και πιστοποιημένο φορέα για το σύνολο των υπηρεσιών του EFQM στην Ελλάδα, καθώς διαθέτει την κατάλληλη τεχνογνωσία, υποδομή, όπως επίσης και εμπειρία και γνώση για να μπορέσει να ενισχύσει την επιχειρηματική αριστεία στην Ελλάδα, δίνοντας έμφαση στη βιωσιμότητα, καθώς επίσης και στην περαιτέρω ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ο εν λόγω οργανισμός αποτελεί μια Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, η οποία επιδιώκει να συμβάλλει στη διάδοση της φιλοσοφίας του EFQM, καθώς επίσης και στην προώθηση των παγκόσμιων τάσεων της διοίκησης, τόσο από τις επιχειρήσεις, όσο και από τους οργανισμούς του ιδιωτικού, αλλά και του δημοσίου τομέα, ανεξάρτητα από το μέγεθος των εταιρειών και τον κλάδο όπου δραστηριοποιούνται. Ο οργανισμός αυτός μέσω των υπηρεσιών πιστοποίησης και εκπαίδευσης που παρέχει βοηθά τα στελέχη των οργανισμών να διαχειριστούν με τρόπο αποτελεσματικό τις αλλαγές που καλούνται να αντιμετωπίσουν, όπως επίσης και τις σύγχρονες προκλήσεις που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον (INBIAN, 2021).

Το μοντέλο EFQM, συνιστά ένα εξαιρετικά σύγχρονο εργαλείο, η ανάπτυξη του οποίου στηρίχθηκε στη βάση του design thinking και μέσω αυτού μπορεί να υπάρξει θωράκιση του οργανισμού, καθώς η εν λόγω φιλοσοφία ενσωματώνει τον μετασχηματισμό, αλλά και την ανθεκτικότητα, τα οποία είναι αναγκαία, υπό το πρίσμα της σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Άλλωστε, το μοντέλο αυτό συνάδει απόλυτα και με τις σύγχρονες τάσεις που έχουν δημιουργηθεί έπειτα από την πανδημία με την οποία βρέθηκε αντιμέτωπη η οικονομία (INBIAN,2021).

Σχετικά με το EFQM (European Foundation for Quality Management), θα πρέπει να σημειωθεί ότι πρόκειται για ένα διεθνή μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος εδρεύει στις Βρυξέλλες. Στόχος του οργανισμού είναι η παροχή σε οργανισμούς και επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα σε διεθνές επίπεδο, υπηρεσίες πιστοποίησης σύμφωνα με το EFQM MODEL, όπως επίσης και υπηρεσίες εκπαίδευσης, οι οποίες έχουν προστιθέμενη αξία. Ο οργανισμός αυτός ιδρύθηκε το 1989, κατόπιν δέσμευσης 67 ανώτερων στελεχών ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, οι οποίοι και δεσμεύτηκαν να υπηρετούν το όραμα και την αποστολή του οργανισμού αυτού. Πλέον ο οργανισμός διαθέτει εκατοντάδες μέλη και επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο και συγκεκριμένα σε περισσότερες από 75 χώρες, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπετε το γεγονός ότι ο οργανισμός αντλεί και μοιράζεται με τα μέλη του τις καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές, μέσω πρωτοποριακών δραστηριοτήτων (INBIAN,2021).

Για την εφαρμογή EFQM χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης, η οποία έλαβε χώρα με τη βοήθεια του διευκολυντή, ο οποίος εξήγησε και επόπτευσε την προετοιμασία της επιχείρησης προς τη διαδικασία αυτή, έχοντας ως βάση συζήτησης τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου EFQM. Μετά που πραγματοποιήθηκε η συζήτηση αυτή συμπληρώθηκε διαδικτυακά το ερωτηματολόγιο, έτσι ώστε να γίνει αποτύπωση των συμπερασμάτων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι από τις ερωτήσεις με υψηλή βαθμολογία προέκυψαν ισχυρά σημεία, ενώ αντίστοιχα από τις απαντήσεις με χαμηλή βαθμολογία, διαπιστώθηκαν ευκαιρίες, οι οποίες και χρήζουν βελτίωσης. Κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων διαπιστώθηκε ότι το περιεχόμενο των ερωτήσεων ήταν αναγκαίο να εξηγηθεί με περισσότερο λεπτομέρεια. Ουσιαστικά, διαπιστώθηκε ότι η φρασεολογία των ερωτήσεων, θα έπρεπε να απλοποιηθεί,

προκειμένου να είναι περισσότερα οικεία στα άτομα τα οποία δεν διαθέτουν και μεγάλη εξειδίκευση στα μοντέλα EFQM.

Αναφορικά με τα κύρια ισχυρά σημεία που προέκυψαν (ερωτήσεις όπου η βαθμολογία ήταν μεγαλύτερη ή ίση των 80 μονάδων), είναι τα ακόλουθα (Ramada Plaza by Wyndham Thraki, 2022).

- Η επιχείρηση έχει προβεί στην οικοδόμηση σταθερών σχέσεων με τους πελάτες τους, έχοντας μάλιστα προβεί στον κατάλληλο διαχωρισμό σε ομοιόμορφες ομάδες/κατηγορίες.
- Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι η επιχείρηση έχει προβεί στην ανάπτυξη χαρτοφυλακίου προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και λύσεων, οι οποίες συνάδουν απόλυτα με τους σκοπούς, το όραμα και τη στρατηγική που έχει θεσπιστεί.
- Η επιχείρηση έχει εκφράσει τις προτάσεις αξίας της προς το καταναλωτικό κοινό, μέσω ελκυστικών μηνυμάτων, τα οποία κοινοποιούνται τόσο σε υφιστάμενους, όσο και σε μελλοντικούς πελάτες.
- Η επιχείρηση έχει προβεί στην εφαρμογή μιας συνολικής μεθοδολογίας, αλλά και μεθόδων, έτσι ώστε να μπορεί να λαμβάνει έγκαιρη ανατροφοδότηση, προκειμένου να είναι σε θέση να βελτιώνεται διαρκώς και να εξελίσσεται, δημιουργώντας σταθερά αξία για τους πελάτες της.
- Έχει δοθεί έμφαση στην ανάγκη εξέλιξης και μετασχηματισμού, συνεκτιμώντας τους στόχους, όπως επίσης και τα αποτελέσματα που πετυχαίνει η επιχείρηση, σε σχέση με τους σκοπούς του.
- Η επιχείρηση έχει εντοπίσει και διαχειρίζεται με τρόπο υπεύθυνο τα βασικά περιουσιακά στοιχεία που διαθέτει, όπως επίσης και τους πόρους της, οι οποίοι και θεωρούνται ζωτικής σημασίας για την υποστήριξη των τρεχουσών αναγκών, αλλά και για να μπορέσει να πετύχει την επιθυμητή απόδοση.
- Η επιχείρηση χρησιμοποιεί μετρήσεις και ενδείξεις, αναφορικά με το τι πιστεύουν οι ενδιαφερόμενοι/συμμέτοχοι, δίνοντας έμφαση στις θετικές τάσεις, καθώς και στα εξαιρετικά αποτελέσματα.
- Κατά το παρελθόν, η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει, αλλά και σήμερα χρησιμοποιεί δεδομένα που είναι χρήσιμα και μέσω αυτών δύναται να προβλέψει τη μελλοντική του απόδοση.

Πέρα όμως από τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης, υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες βελτίωσης, οι οποίες θα μπορούσαν να εξελιχθούν κατάλληλα. Οι ευκαιρίες αυτές βελτίωσης προέκυψαν από χαμηλές βαθμολογίες (60) στις ερωτήσεις και είναι οι εξής (Ramada Plaza by Wyndham Thraki, 2022):

- Ο οργανισμός έχει λόγο ύπαρξης, δηλαδή σκοπό, ο οποίος είναι κατανοητός και αποδεκτός από όλους.
- Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο οργανισμός έχει μελετήσει και κατανοήσει τις σύγχρονες τοπικές, αλλά παγκόσμιες τάσεις, εστιάζοντας στους στόχους της αιεφόρου ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών.
- Η εταιρεία έχει διαμορφώσει μια εσωτερική πίστη/κουλτούρα νικητή, η οποία συνάδει με τις συμπεριφορές του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο οργανισμός έχει φροντίσει να διασφαλίσει ότι ο σκοπός, το όραμα, καθώς και η στρατηγική του οργανισμού, είναι γνωστοί στους βασικούς συνεργάτες, αλλά και στο σύνολο των εμπλεκομένων, καθώς αυτοί μπορούν να συνεισφέρουν με τον τρόπο τους και να τους υποστηρίξουν.
- Η εταιρεία έχει τμηματοποιήσει τους βασικούς συνεργάτες, αλλά και τους προμηθευτές της, σύμφωνα με τον σκοπό, το όραμα, καθώς και τη στρατηγική της.
- Σε κάθε περίπτωση, ο οργανισμός έχει εντοπίσει τις προτεραιότητες που είναι αναγκαίες για την υποστήριξη των σχεδίων του, αλλά και για τον μετασχηματισμό του, έτσι ώστε να μπορεί ο οργανισμός να διαχειρίζεται τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, αλλά και τις λύσεις που προσφέρονται και σε μελλοντικό χρόνο.
- Η εταιρεία έχει μετρήσει και συνεχίζει να μετρά τον αντίκτυπο στο εσωτερικό, αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της, από την απόδοση και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων μετασχηματισμού που έχουν δρομολογηθεί.

Οι ευκαιρίες βελτίωσης προτεραιοποιήθηκαν στα πλαίσια του EFQM, σε δεκαβάθμια κλίμα, αναφορικά με τη σημαντικότητα (Σ) και την εφικτότητα (Ε). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κριτήριο προτεραιοποίησης αποτελεί το γινόμενο των δύο παραπάνω βαθμολογιών. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ευκαιρίες βελτίωσης (Ramada Plaza by Wyndham Thraki, 2022).

Πίνακας 3: Ευκαιρίες βελτίωσης

Ευκαιρία Βελτίωσης/Εργα Βελτίωσης	Σ	Ε	ΣχΕ	Π
<p>A.01: Έχει ορίσει το σκοπό του (λόγο ύπαρξης). Ο σκοπός αυτός είναι κατανοητός και αποδεκτός από όλους.</p> <p><u>Έργο βελτίωσης:</u> Προσδιορισμός και αποτύπωση του σκοπού και κοινοποίηση του στους βασικούς stakeholders.</p>	7	7	49	5
<p>A.03: Έχει μελετήσει και κατανοήσει τις σύγχρονες τοπικές και παγκόσμιες τάσεις. Γνωρίζει τους στόχους αειφόρου ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών.</p> <p><u>Έργο βελτίωσης:</u> Αποτύπωση και τεκμηρίωση του οικοσυστήματος της εταιρείας-Καταγραφή της ανταπόκρισής της στους UN-SDGs.</p>	4	5	20	10
<p>A.06: Έχει δεχτεί και έχει καλλιεργήσει μια εσωτερική πίστη/κουλτούρα νικητή που ευθυγραμμίζει και τις συμπεριφορές των ανθρώπων του.</p> <p><u>Έργο βελτίωσης:</u> Σύνταξη κώδικα συμπεριφοράς προσωπικού.</p>	8	8	64	1

<p><u>Έργο βελτίωσης:</u> Κατάρτιση νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού.</p>				
<p>A.07: Έχει δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για να αλλάξει και να μεταμορφωθεί με απόλυτο στόχο να παραμείνει επιτυχημένος</p> <p><u>Έργο βελτίωσης:</u> Αποτύπωση του σημερινού και σχεδιασμός του μελλοντικού καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Οδικός χάρτης μετασχηματισμού.</p>	7	7	49	4
<p>A.09: Έχει φροντίσει συστηματικά να διασφαλίσει ότι ο σκοπός, το όραμα και η στρατηγική είναι ξεκάθαρα γνωστοί στους βασικούς συνεργάτες και στο πως αυτοί μπορούν να συνεισφέρουν στην υλοποίηση αυτών, αλλά και να τους υποστηρίξουν.</p> <p><u>Έργο βελτίωσης:</u> Ανάπτυξη σχεδίου προβολής του σκοπού, του οράματος, όπως και της στρατηγικής στα βασικά εμπλεκόμενα μέρη.</p>	6	7	42	7
<p>B.04: Έχει δημιουργήσει, αναπτύξει και διατηρήσει μια σχέση με τους βασικούς ενδιαφερόμενους/stakeholders του στην κοινωνία με κοινό στόχο το αμοιβαίο όφελος.</p> <p><u>Έργο βελτίωσης:</u> Πρόγραμμα ανάπτυξης</p>	7	5	35	8

σχέσεων της επιχείρησης με την τοπική κοινωνία.				
<p>B.05: έχει τμηματοποιήσει (διακρίνει σε ομοιόμορφες κατηγορίες) τους βασικούς συνεργάτες και τους προμηθευτές του σύμφωνα με τον σκοπό, το όραμα και τη στρατηγική του.</p> <p><u>Έργο βελτίωσης:</u> Πρόγραμμα ανάπτυξης σχέσεων της επιχείρησης με την τοπική κοινωνία.</p>	6	8	48	6
<p>B.12: Έχει δημιουργήσει απαραίτητες ικανότητες και έχει επενδύσει σε πόρους και εργαλεία για να αναπτύξει και να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την πρωτοποριακή σκέψη.</p> <p><u>Έργο βελτίωσης:</u> Πρόγραμμα ενίσχυσης της δημιουργικότητας.</p>	8	7	56	3
<p>B.13: Έχει εντοπίσει με σιγουριά τις προτεραιότητες που απαιτούνται για να υποστηρίξει τα σχέδια του για να μετασχηματίζεται και να διαχειρίζεται τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις λύσεις που προσφέρει τώρα και στο μέλλον.</p> <p><u>Έργο βελτίωσης:</u> Στρατηγικό σχέδιο μετασχηματισμού.</p> <p><u>Έργο βελτίωσης:</u> Σύστημα αξιολόγησης προσωπικού.</p>	8	7	56	2

<p>Γ.04: Έχει μετρήσει και συνεχίζει να μετρά, τον αντίκτυπο στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του, από την απόδοση και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων μετασχηματισμού εξέλιξης που έχει δρομολογήσει.</p> <p><u>Έργο βελτίωσης</u>: Σύστημα μέτρησης του αντικτύπου των δραστηριοτήτων μετασχηματισμού.</p>	7	5	35	9
---	---	---	----	---

Από τον παραπάνω πίνακα, επιλέχθηκαν τρία έργα βελτίωσης, τα οποία συμφωνήθηκαν και είναι τα ακόλουθα (Ramada Plaza by Wyndham Thraki, 2022):

- Έργο 1: Κατάρτιση νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού, καθώς επίσης και σύνταξη κώδικα συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού.
- Έργο 2: Σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, καθώς και εκπόνηση στρατηγικού σχεδίου μετασχηματισμού.
- Έργο 3: Πρόγραμμα ενίσχυσης της δημιουργικότητας.

4.4 Συζήτηση

Η «έννοια κλειδί» στη διεξαγωγή επιχειρήσεων είναι η ποιότητα. Η παροχή μιας υψηλής ποιότητας υπηρεσίας που ξεπερνάει τις προσδοκίες του πελάτη είναι ο πρωταρχικός άξονας της δομής σχεδιασμού και διαχείρισης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Τα ξενοδοχεία θα πρέπει να προσπαθούν να προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο προϊόν υψηλής ποιότητας που όχι μόνο ανταποκρίνεται αλλά και υπερβαίνει τις προσδοκίες των καταναλωτών. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης καταδεικνύουν ότι οι διοικήσεις ξενοδοχειακών εταιρειών προσπαθούν να βελτιώνουν συνεχώς τις υπηρεσίες τους αφού μάθουν για τη σημασία της προσφοράς υπηρεσιών και αγαθών υψηλής ποιότητας.

Σύμφωνα με την σύγχρονη βιβλιογραφία προτείνονται τα παρακάτω στάδια υλοποίησης του προγράμματος ΔΟΠ για ένα ξενοδοχείο:

- 1) Κατανόηση και αποδοχή των αρχών ΔΟΠ.
- 2) Σχεδιασμός προγράμματος ΔΟΠ.
- 3) Εφαρμογή προγράμματος ΔΟΠ
- 4) Δέσμευση και συμμετοχή του προσωπικού
- 5) Έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Συμπερασματικά, η μελέτη προσθέτει το σύνολο των γνώσεων σχετικά με τη διαχείριση ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, το οποίο δεν έχει αντιμετωπιστεί επαρκώς στο παρελθόν. Δεδομένου ότι αυτή ήταν μια μελέτη περίπτωσης, μας έδωσε τη δυνατότητα να αποκτήσουμε πιο λεπτομερή εικόνα σχετικά με το TQM των ξενοδοχείων.

4.5 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα

Κατά τη διαδικασία της έρευνας αντιμετωπίστηκαν οι παρακάτω δυσκολίες

1. Η χρονική περίοδος διεξαγωγής της έρευνας καθώς κατά τους καλοκαιρινούς μήνες δεν ήταν εύκολο να έρθουμε σε επικοινωνία με τους ιδιοκτήτες και τους εργαζόμενους ξενοδοχειακών μονάδων. Έτσι πραγματοποιήσαμε μία πολύ συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης.
2. Οι χρονικοί περιορισμοί που έχουν τεθεί για την διεκπεραίωση της διπλωματικής εργασίας.
3. Ο διαθέσιμος ελεύθερος χρόνος για την οργάνωση, ανάλυση, επεξεργασία και συγγραφή της εργασίας.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητούν συνεχώς τρόπους για να επιτύχουν την ιδανική απόδοση ποιότητας. Οι ερευνητές μπορούν να βοηθήσουν σε αυτό εκτελώντας έρευνες που αφορούν την ορθή και αποτελεσματική διοίκηση ολικής ποιότητας σε ξενοδοχειακές μονάδες σε παγκόσμιο επίπεδο. Φυσικά είναι σημαντικό να γίνεται σύγκριση μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων εντός και εκτός

Ελλάδος ώστε μέσα από αυτή να μπορούν να βελτιωθούν ουσιαστικά οι επιχειρηματίες του κλάδου αλλά και οι εργαζόμενοι σε αυτό. Αξίζει να σημειωθεί ότι η τοπική κουλτούρα, τοπικές αντιλήψεις των άμεσα, εμπλεκόμενων της ΔΟΠ επηρεάζουν σημαντικά την εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Μουρατίδου, 2021). Μετά την έρευνά μας θεωρούμε απαραίτητο να διερευνήσουμε την ανάπτυξη της οργανωτικής αμφιδεξιότητας με τη συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Είναι απαραίτητο να μελετηθεί εάν οι πρακτικές διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές εταιρείες ευνοούν την ανάπτυξη οργανωτικής αμφιδεξιότητας. Πιο αναλυτικά, να διερευνηθεί εάν η εφαρμογή διαδικασιών πολιτικής ποιότητας των ξενοδοχειακών εταιρειών συμβάλλει στην εξισορρόπηση των δραστηριοτήτων εκμετάλλευσης και εξερεύνησης και εάν αυτό τελικά συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Μουρατίδου, 2021).

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης μπορούν να ληφθούν υπόψη και να γενικευθούν σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, το οποίο μπορεί να αποτελέσει το επίκεντρο μελλοντικής έρευνας στον τομέα αυτό. Περαιτέρω μελέτη σχετικά με αυτό το θέμα μπορεί να εξετάσει τα σχετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της υιοθέτησης της TQM στα ξενοδοχεία, καθώς και μια συγκριτική ανάλυση αυτών των ξενοδοχείων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να προβούν στην εφαρμογή πρακτικών που προάγουν τη ποιότητα, καθώς μέσω αυτών μπορεί να υπάρξει και αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών που εκφράζουν οι πελάτες. Ταυτόχρονα, οι ανάγκες αυτές των πελατών αυξάνονται διαρκώς, τόσο στα πλαίσια εξέλιξης της τεχνολογίας, όσο και στα πλαίσια των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον και επιδρούν άμεσα στις παρεχόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχειακού-τουριστικού κλάδου. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο συνιστά μια διαφορετική φιλοσοφία διοίκησης, αλλά και λειτουργία του οργανισμού, όπου συμμετέχει το σύνολο των εμπλεκόμενων, δηλαδή τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και οι πελάτες, αλλά και οι προμηθευτές της επιχείρησης, όπως και το εξωτερικό περιβάλλον, όπου μεταξύ άλλων δραστηριοποιείται και η ευρύτερη κοινωνία.

Υπό το πρίσμα αυτό της ΔΟΠ, είναι αναγκαίο να υπάρξει διαπίστωση υφιστάμενης κατάστασης και αναγκών, όπως επίσης και ενεργός εμπλοκή της διοίκησης, αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, καθώς αυτό αλληλοεπιδρά άμεσα με τους επισκέπτες πελάτες. Οι ίδιοι οι πελάτες-επισκέπτες, κατέχουν εξέχουσα θέση, καθώς παρέχουν την αναγκαία ανατροφοδότηση προς την επιχείρηση, έτσι ώστε αυτή να προβεί σε όλες τις σχετικές αλλαγές που είναι αναγκαίες, στα πλαίσια της αριστείας και της επίτευξης των στόχων που έχει θέσει, οι οποίοι θα πρέπει να συνάδουν με το όραμα και την αποστολή.

Η ξενοδοχειακή μονάδα που εξετάζεται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, διαθέτει σημαντικά μεγάλη δυναμική, καθώς είναι πέντε αστέρων, έχει αναπτυγμένες υποδομές και βρίσκεται σε κομβικό γεωγραφικό σημείο, ενώ λειτουργεί αποτελεσματικά, γεγονός που αποτυπώνεται και στις οικονομικές επιδόσεις, όπως και στον τρόπο διοίκησης και λήψης των σχετικών αποφάσεων. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, υπό το πρίσμα της ανάγκης για βιώσιμη λειτουργία και περαιτέρω ανάπτυξη, αλλά και στα πλαίσια του νέου περιβάλλοντος που διαμορφώθηκε εξαιτίας της πανδημίας, η ξενοδοχειακή μονάδα, συμμετείχε σε σχετικό διακρατικό πρόγραμμα, μέσω του οποίου μπόρεσε και έλαβε σχετική πιστοποίηση που αφορά τη Διαχείριση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-EFQM), με τη

πιστοποίηση αυτή να αναβαθμίζει τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας, αυξάνοντας τη συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα αυτής, προς όφελος των μετόχων, των στελεχών του οργανισμού, των εργαζομένων, των πελατών, αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας, ενώ συνάμα έμφαση δίνεται και στο περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abernot, Y. & Konidari, V. (2006). From TQM to learning organization: Another way for quality management in educational institutions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(1), 8-26.
- Al-Ababneh, M., Al-Sab, S. Al-Shaksheer, F., Habiballah, M. (2018). Mediating role of empowerment between Total Quality Management (TQM) and service recovery performance in the hotel industry. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, Vol. VI, Issue 3, 286-313.
- Al-Abadneh, M. & Lockwood, A. (2012). *Implementing Total Quality Management in the Hotel Industry*. Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference.
- Alketbi, S., Alshurideh, M., Al Kurdi, B. (2020). The influence of service quality on customers' retention and loyalty in the UAE hotel sector with respect to the impact of customer' satisfaction, trust and commitment: a qualitative study. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(4), 541-561.
- Besterfield, D.H. (2004). *Quality Control*. New Jersey: Prentice Hall.
- BoutiqueHotel (2022). *Για εμάς*. Διαθέσιμο στο: <https://www.boutique-hotel.gr/el/about-us/> [Πρόσβαση 1 Αυγούστου 2022].
- Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- EXCELTOUR (2022). *Μνημόνιο Συνεργασίας μεταξύ του Τεχνικού Επιμελητήριου Αζλάδας-Τμήμα Ανατολικής Μακεδονίας (στο εξής «ΤΕΕ-ΑΜ») και της επιχείρησης με επωνυμία ΘΡΑΚΗ ΠΑΛΛΑΣ Α.Ε. (στο εξής «Επιχείρηση»)*. ΤεχνικόΕπιμελητήριοΕλλάδας-ΤμήμαΑνατολικήςΜακεδονίας.
- Gronroos, C. (1999). A service-orientated approach to marketing of services. *EuropeanJournalofMarketing*, 12(8),1.
- INSETE (2022). Ευρωπαϊκό έργο *Hotels4Climate για τη μείωση εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου στον ξενοδοχειακό τομέα σε Ελλάδα και Κύπρο*. Διαθέσιμο στο: <https://insete.gr/hotels4climate/> [Πρόσβαση 1 Αυγούστου 2022].
- Lindsay, W.R. & Evans, J.R. (1999). *The management and control of quality*. Cincinnati, Ohio: Southwestern Publishing.
- Onwuegbuzie, A., Leech, N. and Collins, K. (2014). Innovative Data Collection Strategies in Qualitative Research. *The Qualitative Report*. doi:10.46743/2160-3715/2010.1171.
- Ramada Plaza by Wyndham Thraki (2022). *Σχέδιοδράσης (εκδ.1)*. Αλεξανδρούπολη: Ramada Plaza by Wyndham Thraki.
- Αδαμίδης, Ε. (2015). *Διοίκηση Ποιότητας. Στο: Σχεδιασμός και Διοίκηση Βιομηχανικών Μονάδων*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2003). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Δερβιτσιώτης Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2η εκδ.)*. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.

Ζαβλιανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλη.

INBIAN (2021). «INBIAN» *Ο ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΙΟΣ ΤΟΥ ΕΦΟΜ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ!*. Αθήνα: Ινστιτούτο Βιωσιμότητας & Αειφόρου Ανάπτυξης.

Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (2017). *Διάρθρωση και Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα*. Αθήνα: Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων-Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.

Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση ολικής ποιότητας, θεωρία και πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.

Κέφης, Β.Ν. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-2^η επιμ.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κωσταγιόλας, Π, Καϊτελίδου, Χατζοπούλου, (2008), *Βελτιώνοντας την ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας*, Αθήνα, Παπασωτηρίου.

Λιαρμακόπουλος, Λ. (2003). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας*. Αθήνα-Πάτρα: Εκδόσεις Λύχνος.

Λογοθέτης, Ν. (1992). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις ΤQMHELLAS/Interbooks.

Λογοθέτης, Ν. (2005). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. ΤQMHELLASA.E.* Αθήνα: Interbooks.

Μουρατίδου, Ε. (2021). *Σχολή Κοινωνικών Επιστημών Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων Κατηγορίας 5*, στον Νομό Αττικής*. [online] Available at: https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/50870/1/130392_Mouratidou_Eleni.docx.pdf [Accessed 12 Nov. 2022].

Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις-Θράκη Παλλάς Α.Ε. (2022). *Στοιχεία και δεδομένα*. Αλεξανδρούπολη: Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις-Θράκη Παλλάς Α.Ε.

Παρασκευόπουλος, Ζ. (n.d.). *Το Ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο - ppt κατέβασμα*. [online] slideplayer.gr. Available at: <https://slideplayer.gr/slide/12014534/> [Accessed 12 Nov. 2022].

Παπακωστίδη, Α. & Τσουκαλάς, Ν. (2012). Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας και η αξιολόγησή της. *ArchivesofHellenicMedicine*, 29(4), 480-488.

Τσιότρας, Γ.Δ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Χυτήρης, Λ. (2004). *Ποιότητα υπηρεσιών στα τουριστικά γραφεία*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Χυτήρης, Λ.Σ. & Άννινος, Λ.Ν. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΑΙΤΗΣΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ – ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ

Από
Κωνσταντίνο Γ. Τιτόπουλο
α.μ.: 6062201801044

Προς
Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θράκη Παλλάς Α.Ε.


Παρακαλώ για την χορήγηση Συγκατάθεσης -Συναίνεσης για την χρήση του ονόματος και του εμπορικού σήματος όπως επίσης και στην χρησιμοποίηση στοιχείων που αφορούν την ανώνυμη εταιρία Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θράκη Παλλάς για να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο ως Μελέτη Περίπτωσης για την εκπόνηση της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας με τίτλο "Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Πολυτελή Ξενοδοχειακή Μονάδα στη Βόρεια Ελλάδα".

Η συγκεκριμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε και συγγράφηκε από τον αιτών κ. Κωνσταντίνο Τιτόπουλο στα πλαίσια της μερικής εκπλήρωσης των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού στην Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων» με επιβλέπων Καθηγητή τον κ. Αθανάσιο Κριεμάδη και μέλη της τριμελούς επιτροπής την κ. Ουρανία Βροντού, καθηγήτρια και τον Ιωάννη Δουβή, καθηγητή.

Βασικός σκοπός της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας είναι η μελέτη της εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Πολυτελή Ξενοδοχειακή Μονάδα στη Βόρεια Ελλάδα και συγκεκριμένα εξετάζεται η επιχείρηση Θράκη Παλλάς Α.Ε., η οποία βρίσκεται στην Αλεξανδρούπολη. Αρχικά, μελετάται η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ενώ στη συνέχεια εξετάζεται ο ξενοδοχειακός κλάδος, υπό το πρίσμα της πανδημίας Covid-19. Ακολούθως, διερευνάται η εφαρμογή της ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο, ενώ στην μελέτη περίπτωσης, αρχικά περιγράφεται η υπό εξέταση επιχείρηση και στη συνέχεια η εφαρμογή πιστοποίησης κατά τον EFQM στο ξενοδοχείο που εξετάζεται.

Αναμένεται να ολοκληρωθεί και να κατατεθεί στην βιβλιοθήκη του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού και να παραχωρηθεί στο πανεπιστήμιο Πελοποννήσου το μη αποκλειστικό δικαίωμα δημοσίευσης και διάθεσης της ηλεκτρονικής μορφής της μέσω του Ιδρυματικού Αποθετηρίου του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου «Αμητός», υπό την προϋπόθεση ότι διατίθεται για εκπαιδευτική ερευνητική χρήση μη κερδοσκοπικού/εμπορικού χαρακτήρα.

Αλεξανδρούπολη 10 Οκτωβρίου 2022

Ο αιτών

Κωνσταντίνος Τιτόπουλος

Αλεξανδρούπολη, 10 Οκτωβρίου 2022


ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ – ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ

Η ανώνυμη εταιρία «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θράκη Παλλάς» που εδρεύει στο 4^ο χλμ Ε.Ο. Αλεξανδρούπολης-Θεσσαλονίκης στην περιοχή της Νέας Χιλής χορηγεί την συναίνεση και την συγκατάθεσή της για την χρήση του ονόματος και του εμπορικού σήματος της εταιρείας «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θράκη Παλλάς» όπως επίσης και στην χρησιμοποίηση στοιχείων που αφορούν την εταιρεία «Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Θράκη Παλλάς» για να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο ως Μελέτη Περίπτωσης για την εκπόνηση της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας με τίτλο “ Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Πολυτελή Ξενοδοχειακή Μονάδα στη Βόρεια Ελλάδα”, έπειτα από αίτηση του ενδιαφερόμενου κ. Κωνσταντίνου Γ. Τιτόπουλου.

Η συγκεκριμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε και συγγράφηκε από τον κ. Κωνσταντίνο Γ. Τιτόπουλο στα πλαίσια της μερικής εκπλήρωσης των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού στην Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων» με επιβλέπον Καθηγητή τον κ. Αθανάσιο Κριεμάδη και μέλη της τριμελούς επιτροπής την κ. Ουρανία Βροντού, καθηγήτρια και τον κ. Ιωάννη Δουβή, καθηγητή.

Βασικός σκοπός της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας είναι η μελέτη της εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Πολυτελή Ξενοδοχειακή Μονάδα στη Βόρεια Ελλάδα και συγκεκριμένα εξετάζεται η επιχείρηση Θράκη Παλλάς Α.Ε., η οποία βρίσκεται στην Αλεξανδρούπολη. Αρχικά, μελετάται η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ενώ στη συνέχεια εξετάζεται ο ξενοδοχειακός κλάδος, υπό το πρίσμα της πανδημίας Covid-19. Ακολούθως, διερευνάται η εφαρμογή της ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο, ενώ στην μελέτη περίπτωσης, αρχικά περιγράφεται η υπό εξέταση επιχείρηση και στη συνέχεια η εφαρμογή πιστοποίησης κατά τον EFQM στο ξενοδοχείο που εξετάζεται.

Ολοκληρώθηκε και θα κατατεθεί στις 26/10/2022 στην βιβλιοθήκη του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού και να παραχωρηθεί στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου το μη αποκλειστικό δικαίωμα δημοσίευσης και διάθεσης της ηλεκτρονικής μορφής της μέσω του Ιδρυματικού Αποθετηρίου του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου «Αμνιός», υπό την προϋπόθεση ότι διατίθεται για εκπαιδευτική ερευνητική χρήση μη κερδοσκοπικού/εμπορικού χαρακτήρα.

Ο Δημόσιος
 ΘΡΑΚΗ ΠΑΛΛΑΣ Α.Ε.
ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
4^η ΧΛΜ ΑΛΕΞ/ΠΟΛΗΣ-ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ
681 00-ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ
ΤΗΛ: 0651089100 • FAX: 0651089119
FAX: 094341088 • ΔΟΥ: ΑΛΕΞ/ΠΟΛΗΣ
Α.Μ.Α.Ε. 39455/65/Β/97/43

Κωνσταντίνος Παλακίδης

Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας