

“ Η εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, σε αθλητικές εγκαταστάσεις:
Η μελέτη περίπτωσης του ANZ Stadium”

του
Χαμαλίδη Κώστα

Πρόταση
Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»

Σπάρτη 2012

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2ος Επιβλέπων: Ουρανία Βρόντου, Λέκτορας

3ος Επιβλέπων: Άλκηστις Παπαϊωάννου, Λέκτορας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κωνσταντίνος Χαμαλίδης: “ Η εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, σε αθλητικές εγκαταστάσεις: Η μελέτη περίπτωσης του ANZ Stadium”
(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον η ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών και εφαρμογών αποτελεί αναπόσπαστη υποχρέωση των επιχειρήσεων προς τους καταναλωτές τους. Αδιαμφισβήτητα, η λειτουργία ενός προτύπου διαχείρισης ποιότητας αποτελεί άμεση προϋπόθεση στην εύρυθμη ανάπτυξη των αθλητικών εγκαταστάσεων και συμβάλλει στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σταθερών σχέσεων με τους πελάτες τους. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η επισκόπηση Διεθνών Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σε αθλητικές εγκαταστάσεις, αλλά και συγκεκριμένα η μελέτη των προτύπων, ISO 9001:2008 και ISO 14001:2004, με βάση την μελέτη της περίπτωσης του ANZ Stadium του Σίδνεϊ. Συγκεκριμένα, η μελέτη βασίστηκε στην εφαρμογή του διεθνώς αναγνωρισμένου προτύπου διασφάλισης της ποιότητας των αθλητικών εγκαταστάσεων AS/NZS ISO 9001:2008, καθώς και η πλήρη καταγραφή των προδιαγραφών εφαρμογής ενός Διεθνούς Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, σε υποψήφιες αθλητικές εγκαταστάσεις. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή ενός προτύπου διαχείρισης ποιότητας στο ANZ Stadium αποτελεί μία πρωτοποριακή μέθοδο διαχείρισης και μεταδίδει στο σύνολο των αναγνωστών τον τρόπο λειτουργίας της. Ιδιαίτερη αναφορά δίνεται στους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα σχέσης μεταξύ των αθλητικών εγκαταστάσεων και της Διαχείρισης Ποιότητας. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης θα βοηθήσουν τις ήδη υφιστάμενες αθλητικές εγκαταστάσεις να διαμορφώσουν τη λειτουργία τους και τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους, σύμφωνα με τις αρχές του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, ISO 9001 να αυξήσουν την ποιότητα σχέσης με τους πελάτες τους και ως αποτέλεσμα να αυξήσουν την βιωσιμότητα-κερδοφορία τους μέσα από τη διαχείριση αποτελεσματικών, μακροχρόνιων σχέσεων. Μελλοντικές έρευνες μπορούν να στηριχθούν στην παρούσα μελέτη και να την επεκτείνουν σε μεγαλύτερα δείγματα, να καταγράψουν τη γνώμη του παροχέα ή και των δύο πλευρών και να ελέγξουν την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων με ποσοτικές μεθόδους έρευνας.

Λέξεις Κλειδιά: πρότυπα ποιότητας, διαχείριση εγκαταστάσεων, ISO 9001:2008, ISO 14001:2004

ABSTRACT

Kostas Chamalidis: "The application of Quality Management Systems in sports facilities: ANZ Stadium Case Study"

(With the supervision of Mr. Athanasios Kriemadi, Professor)

In a constantly changing environment, upgrading the quality of services and applications is an integral requirement for companies towards their consumers. Undoubtedly, the operation of the principles of a Quality Standard is a direct prerequisite for the proper development of sports facilities, and they contribute to long-term stable relationships with clients. This thesis aims at recording the model of International Quality Management System, present its application in sports facilities and highlight international examples, ISO 9001:2008 and ISO 14001:2004, of its function based on the case study of the ANZ Stadium in Sydney. The study was based on the application of the internationally recognized quality assurance standard of sports facilities AS / NZS ISO 9001:2008. The purpose of the study is the creation of a full list of specifications for the application of International Quality Management System, in candidate sporting facilities. Specifically, the implementation of Quality Management System in ANZ Stadium is an innovative method of negotiating the management mode. Particular reference is made of factors which affect the quality of the relationship between sports facilities and Quality Management. The findings of this study will help the existing sports facilities structure their operation and services they provide in accordance with the principles of Quality Management System, ISO 9001, improve the quality of their relationship with their customers and thereby increase their viability and profitability through the management of effective long-term relationships. Future research can build on this study and extend it to larger samples, record the opinion of the provider or of both sides and check the reliability of the results through quantitative research methods.

Keywords: quality standards, facilities management, ISO 9001:2008, ISO 14001:2004

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
<i>Ορισμός της Ποιότητας.....</i>	<i>8</i>
<i>Ορισμός της Πιστοποίησης.....</i>	<i>8</i>
<i>Ορισμός των Προτύπων</i>	<i>9</i>
<i>Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....</i>	<i>10</i>
<i>Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας</i>	<i>11</i>
<i>Πλεονεκτήματα Συστημάτων Διαχείρισης.....</i>	<i>11</i>
<i>Ιστορική Αναδρομή.....</i>	<i>12</i>
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	13
III. ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	13
IV. ΟΦΕΛΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	17
<i>Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2008</i>	<i>19</i>
V. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ, ISO 14001:2004	22
<i>Σχεδιασμός Περιβαλλοντικής Πολιτικής.....</i>	<i>24</i>
<i>Εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης</i>	<i>24</i>
<i>Αξιολόγηση της λειτουργίας του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.....</i>	<i>26</i>
<i>Ανασκόπηση λειτουργίας του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης</i>	<i>26</i>
<i>Πιστοποίηση Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με το ISO 14001:2004</i>	<i>27</i>
VI. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ “ServQual”	28
<i>Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών.....</i>	<i>28</i>
<i>Τα κενά στην παροχή υπηρεσιών</i>	<i>32</i>
<i>Gap 1: Κενό στην κατανόηση των προσδοκιών του πελάτη</i>	<i>32</i>
<i>Λόγοι ύπαρξης του Gap 1</i>	<i>32</i>
<i>Ανεπαρκής έρευνα αγοράς (Market Research)</i>	<i>32</i>
<i>Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και πελατών</i>	<i>32</i>
<i>Υπαρξη πολλαπλών επιπέδων διοίκησης</i>	<i>33</i>
<i>Gap 2: Κενό στα πρότυπα των υπηρεσιών.....</i>	<i>33</i>
<i>Λόγοι ύπαρξης του Gap 2</i>	<i>33</i>
<i>Ανεπαρκής δέσμευση της διοίκησης για ποιότητα υπηρεσιών.....</i>	<i>33</i>
<i>Προοπτική ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της.....</i>	<i>34</i>
<i>Ανεπαρκής Τυποποίηση</i>	<i>34</i>
<i>Απουσία Στοχοθεσίας</i>	<i>34</i>
<i>Gap 3: Κενό στην παράδοση της υπηρεσίας</i>	<i>35</i>
<i>Λόγοι ύπαρξης του Gap 3</i>	<i>35</i>
<i>Διφορούμενοι και ασαφείς ρόλοι εργαζομένων.....</i>	<i>35</i>
<i>Συγκρουόμενοι ρόλοι εργαζομένων</i>	<i>36</i>
<i>Ακαταλληλότητα εργαζομένων στις θέσεις εργασίας</i>	<i>36</i>
<i>Ακαταλληλότητα τεχνολογίας στις θέσεις εργασίας</i>	<i>36</i>
<i>Ανεπάρκεια συστημάτων ελέγχου.....</i>	<i>37</i>

<i>Έλλειψη αντίληψης ελέγχου</i>	37
<i>Έλλειψη ομαδικότητας στην εργασία</i>	37
<i>Gap 4 : Κενό στην κάλυψη των επικοινωνούμενων υποσχέσεων</i>	38
<i>Λόγοι ύπαρξης του Gap 4</i>	38
<i>Ανεπαρκής οριζόντια-εσωτερική επικοινωνία</i>	38
<i>Διαφορές πολιτικής και διαδικασιών στα κανάλια διανομής</i>	38
<i>Η τάση των υπερβολικών υποσχέσεων</i>	39
<i>Gap 5: Κενό μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη από τον φορέα παροχής υπηρεσιών και των αντιλήψεών του για την παράδοση από την πλευρά του προμηθευτή</i>	39
VII. Ο ΟΡΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ	40
VIII. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ-SPORT SCOTLAND	45
<i>Sport Scotland</i>	45
<i>Λειτουργικές Δομές Εγκατάστασης</i>	46
<i>Συστήματα, Πρότυπα και Έλεγχος</i>	46
<i>Καθαριότητα</i>	46
<i>Συντήρηση Κτιρίων, Εγκαταστάσεων και Εξοπλισμού</i>	47
<i>Εξοπλισμός</i>	47
<i>Περιβαλλοντολογικός Έλεγχος</i>	47
<i>Αποδότηρια</i>	48
<i>Διαχείριση Θεμάτων Υγείας και Ασφάλεια</i>	48
<i>Πελατειακές Σχέσεις</i>	48
<i>Εξυπηρέτηση Πελατών</i>	49
<i>Έρευνα</i>	49
<i>Σχόλια Πελατών</i>	49
<i>Marketing και Τιμολόγηση</i>	49
<i>Υπηρεσίες Αγοράς Εισιτηρίων</i>	50
<i>Ανθρώπινοι Πόροι</i>	50
<i>Προσωπικό Εποπτείας</i>	50
<i>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</i>	51
<i>Μοντέλο Διοίκησης</i>	51
<i>Ανάπτυξη Υπηρεσιών</i>	51
<i>Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός</i>	52
<i>Προγραμματισμός και Ανάπτυξη Αθλητισμού</i>	52
<i>Συνεχής Βελτίωση</i>	53
<i>Οικονομικά και Συστήματα Πληροφοριών</i>	53
<i>Έγγραφα εφαρμογής Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας</i>	53
<i>Επιχειρηματικός Σχέδιο</i>	53
<i>Σχέδιο Marketing</i>	54
<i>Απαιτούμενα έγγραφα εφαρμογής</i>	54
IX. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	59
<i>Διαδικασίες Μεθοδολογίας Έρευνας</i>	59
<i>Συλλογή Δεδομένων</i>	60
<i>Ανάλυση Δεδομένων</i>	61

X. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ANZ STADIUM.....	64
<i>Ιστορικά Στοιχεία</i>	64
<i>Όραμα</i>	64
<i>Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας: AS/NZS ISO 9001:2008</i>	65
<i>Μέθοδος εφαρμογής Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας</i>	65
<i>Γενικές Υποχρεώσεις</i>	65
<i>Απαιτούμενα Έγγραφα</i>	66
<i>Εγχειρίδιο Ποιότητας</i>	66
<i>Έλεγχος Εγγράφων</i>	66
<i>Έλεγχος Αρχείων</i>	67
<i>Διοικητικές Ευθύνες</i>	67
<i>Διοικητική Δέσμευση</i>	67
Πολιτική Ποιότητας	67
<i>Σχεδιασμός</i>	68
<i>Ευθύνες, Αρμοδιότητες και Επικοινωνία</i>	68
<i>Διοικητική Ανασκόπηση</i>	68
<i>Διαχείριση Πόρων</i>	69
<i>Ανθρώπινο Δυναμικό</i>	69
<i>Υποδομή</i>	69
<i>Υλοποίηση Προϊόντων/Υπηρεσιών</i>	70
<i>Περιβαλλοντολογική Πολιτική</i>	71
<i>AS/NZS ISO 14001:2004</i>	71
XI. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	72
XII. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	73
XIII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74
XIV. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	78
Παράρτημα 1	78
Παράρτημα 2	80
Σχήμα 1: Διαργασία Πιστοποίησης (Πηγή: ΕΛΟΤ)	15
Σχήμα 2: The ISO 9000 process approach, Πηγή: (ISO).....	16
Σχήμα 3: Οφέλη πελατών (Πηγή: Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results).....	17
Σχήμα 4: Οφέλη Διαδικασιών.....	18
Σχήμα 5: Οφέλη εκπαίδευσης & ανθρώπινου δυναμικού	18
Σχήμα 6: Οφέλη οικονομικού χαρακτήρα	19
Σχήμα 7: Κύκλος του Deming (Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2005)	20
Σχήμα 8: Κύκλος συνεχούς βελτίωσης περιβαλλοντικών επιδόσεων (ΕΛΟΤ, 2004).....	23
Σχήμα 9: Service Quality Model, Πηγή: (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 2009).....	31

Πίνακας 1: Στάδια ανάπτυξης συστήματος διαχείρισης ποιότητας (Πηγή: ΕΛΟΤ)	21
Πίνακας 2: Οι διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών βάσει υποδείγματος ServQual, Πηγή: Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988	29
Πίνακας 3: Διαστάσεις Αξιοπιστίας: Παράγοντες και Βαθμολογία, Πηγή: McDonald, Sutton, & Milne, 1995	43
Πίνακας 4: TeamQual Dimension Ratings, Πηγή: McDonald, Sutton, & Milne, 1995	43
Πίνακας 5: Point Allocation by Dimension, Πηγή: McDonald, Sutton, & Milne, 1995	44
Πίνακας 6: Overall Service Quality, Πηγή: McDonald, Sutton, & Milne, 1995	44

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ορισμός της Ποιότητας

Για την πληρέστερη κατανόηση της έννοιας της ολικής ποιότητας είναι αναγκαία η αποσαφήνιση του ευρύτερου ορισμού της έννοιας της ποιότητας. Αρχικά, πρέπει να τονίσουμε ότι ο όρος ποιότητα προσδιορίζει μία πολυδιάστατη έννοια και αδιαμφισβήτητα προκαλεί σύγχυση ανάλογα από την σκοπιά που την προσδιορίζει ο κάθε παρατηρητής. Η κατανόηση του όρου της ποιότητας βασίζεται σε μία σταθερή και συνεχώς αναπτυσσόμενη διαδικασία και δεν μπορεί να αποτυπωθεί με μία στυγνή διατύπωση του ορισμού της από διακεκριμένους ειδικούς. Συγκεκριμένα, ο Crosby (1979) ορίζει την ποιότητα από την πλευρά της συμμόρφωσης ως προς τις απαιτήσεις και προδιαγραφές του προϊόντος. Επίσης θεωρεί ότι η ποιότητα απαιτεί συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτυγχάνονται και κάθε αποτυχία συνεπάγεται και έλλειψη ποιοτικών χαρακτηριστικών.

Ομοίως, η ποιότητα λογίζεται από τον Deming (1982) ως ένας προβλέψιμος βαθμός ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με χαμηλό κόστος και προσαρμοσμένος στην αγορά. Σύμφωνα με τον Deming αν οι αγοραστές λαμβάνουν μεγάλη απόδοση των χρημάτων τους, παραμένουν πιστοί στις αγορές τους, διαφημίζουν σε άλλους το προϊόν ή την υπηρεσία που αγόρασαν και τέλος αγοράζουν άλλα προϊόντα του ιδίου κατασκευαστή.

Τέλος, ο Juran (1988) ορίζει την ποιότητα για ένα είδος «ως την καταλληλότητα για χρήση». Ο Juran καθιέρωσε την τριλογία της ποιότητας βασισμένη και άμεσα συνδεδεμένη με τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας.

Είναι λογικό ότι οι πολλές εναλλακτικές προσεγγίσεις της ποιότητας, να οδηγούν σε ένα σύνθετο ορισμό σύμφωνα με τον οποίο η ποιότητα συνεπάγεται την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, που θα δημιουργήσουν πιστούς καταναλωτές και κέρδη για τους κατασκευαστές και τους παρέχοντες τις υπηρεσίες.

Ορισμός της Πιστοποίησης

Ο ορισμός της έννοιας της πιστοποίησης είναι διττός ανάλογα με την αντιστοιχία του με τους διεθνείς ορισμούς. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την διεθνή ορολογία «Accreditation», ο όρος πιστοποίηση σημαίνει η εξασφάλιση της δυνατότητας και εξουσιοδότησης ενός πιστοποιημένου φορέα να αναλάβει και να εφαρμόσει ένα ρόλο, μία υπηρεσία ή ένα έργο. Ο επίσημος φορέας μπορεί να είναι ίδρυμα, γραφείο και οποιοδήποτε νομικό σώμα που έχει

εκτελεστικές εξουσίες. Όταν η εξουσιοδότηση παραχωρείται στον φορέα άμεσα έχει πιστοποιηθεί για να αναλάβει κάποιες λειτουργίες. Η πιστοποίηση απονέμεται από τον οργανισμό που έχει λάβει την εντολή και διαθέτει την νομική εξουσιοδότηση να το πράξει.

Η ελληνική επίσημη απόδοση του όρου «Accreditation», είναι «Διαπίστευση» αν και συχνά παρατηρείται και ο όρος «Επικύρωση». Ενίοτε, η διαδικασία πιστοποίησης συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με την αδειοδότηση του φορέα προκειμένου να εξασκεί τη συγκεκριμένη λειτουργία. Όμως, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η διαδικασία αδειοδότησης είναι ξεχωριστή και επιβάλλεται να μην εμπλέκεται με την λειτουργία της πιστοποίησης.

Η δεύτερη εκδοχή του ορισμού της πιστοποίησης είναι σε αντιστοιχία με το διεθνή όρο «Certification», όπου στην προκειμένη περίπτωση, ο συγκεκριμένος όρος αναφέρεται ως η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο «πιστοποιείται» ότι διαθέτει τα χαρακτηριστικά και τις προδιαγραφές που απαιτούνται, προκειμένου να δικαιούται να εκτελέσει ένα έργο ή παρέχει μια υπηρεσία. Τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά καλύπτουν τους τομείς της μάθησης, των ακαδημαϊκών γνώσεων και δεξιοτήτων καθώς και προσωπικά στοιχεία του κάθε δικαιούχου. Η ύπαρξη των χαρακτηριστικών του υποψηφίου επιβεβαιώνεται μέσω διαδικασιών αξιολόγησης και η υπόσταση τους πιστοποιείται με πιστοποιητικό, το οποίο απονέμεται στο άτομο.

Ορισμός των Προτύπων

Με τον όρο πρότυπα διατυπώνουμε την ελληνική απόδοση του διεθνοποιημένου όρου «Standards». Αδιαμφισβήτητα αποτελεί μία συγκεχυμένη απόδοση που μπορεί να θεωρηθεί ανεπιτυχής διότι δεν διαθέτει εναλλακτικούς όρους για την πλήρη απόδοση της διεθνούς ορολογίας. Ουσιαστικά, πρόκειται για μία συνοπτική, αλλά και ακριβή δήλωση η οποία περιγράφει το επιθυμητό αποτέλεσμα, μια συμπεριφορά, μια ενέργεια, μια υπηρεσία, έτσι ώστε να μπορεί η ποιότητά της να θεωρηθεί αποδέκτη.

Πρότυπο είναι ένα έγγραφο που έχει εγκριθεί από ένα αναγνωρισμένο φορέα πιστοποίησης και χορηγεί για επαναλαμβανόμενη χρήση κανόνες, κατευθυντήριες γραμμές, με σκοπό την επίτευξη βέλτιστου επιπέδου εφαρμογής σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής.

Αρμόδιοι φορείς για την έκδοση προτύπων αποτελούν σε παγκόσμιο, επίπεδο ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), σε ευρωπαϊκό επίπεδο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (CEN) και στην Ελλάδα, ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ).

Εκτός από τα διεθνή, ευρωπαϊκά και εγχώρια πρότυπα μία επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί σε ιδιωτικούς φορείς όπως του αγγλικού προτύπου, BRC (British Retail Consortium) και του γερμανικού προτύπου, IFS (International Food Standard).

Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ευρεία προοπτική που περιλαμβάνει πολλούς διαφορετικούς τομείς που καθιστούν την επεξήγηση της, ανάλογη με το πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσεται. Θεωρητικά η γενική ιδέα σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει να κάνει κυρίως με την εξασφάλιση της ποιότητας και την ποιοτική εξέλιξη. (Nelly, Gregory, & Platts, 1995)

Η έννοια της Ολικής Ποιότητας είναι πλατιά και καλύπτει κάθε στάδιο και λειτουργία, σε όλα τα επίπεδα, κάθε οικονομικού οργανισμού του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Οι ποικιλόμορφες σχολές στη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αδιαμφισβήτητα προκαλούν αδυναμία στην αποδοχή ενός κοινού ορισμού και συμβάλλουν στην έλλειψη συναίνεσης ακόμα και για τον ίδιο τον όρο. Αρχικά, μπορούμε να τονίσουμε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι η υλοποίηση μιας ιδεολογίας που στηρίζεται στην απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη μέσω συνεχών βελτιώσεων. (Atkinson, 1990)

Ο Crosby είχε δώσει τον εξής ορισμό : «Η ποιότητα δεν είναι μόνο δωρεάν, είναι πραγματικά κερδοφόρα. Κάθε κέρμα που δεν ξοδεύεται για να γίνουν λάθη, γίνεται κέρδος» και επειδή όλα τα οικονομικά συστήματα στοχεύουν τελικά στην ικανοποίηση του καταναλωτή, η ποιότητα μπορεί να ορισθεί ως «ο βαθμός κατά τον οποίον κάποιο προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη».

Όμως εκτός από τα παραπάνω, η Ολική Ποιότητα σημαίνει πολύ περισσότερα από την παραγωγή ενός προϊόντος που θα καλύπτει τις ανάγκες του καταναλωτή. Σημαίνει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στην επιχείρηση, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, την τάξη, οργάνωση, και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τη φροντίδα και προστασία του περιβάλλοντος, τη φροντίδα για την αποφυγή σπατάλης στη χρήση υλικών και ενέργειας, τη συνεχή καινοτομία και ανανέωση, τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, αλλά και με τους πελάτες, προμηθευτές και τη συμμετοχή της επιχείρησης στο κοινωνικό και οικονομικό της περιβάλλον. Δηλαδή, η Ολική Ποιότητα μπορεί να ταυτιστεί με την ποιότητα ζωής, η οποία όμως είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα – εκσυγχρονισμό και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Άρα, γίνεται αντιληπτό ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι μια συγκεκριμένη μέθοδος ή τεχνική, πρόκειται για μια φιλοσοφία, νοοτροπία, εμμονή για ποιότητα που πρέπει να χαρακτηρίζει όλα τα μέλη του οργανισμού και να διέπει κάθε λειτουργία του.

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Με τον όρο σύστημα, νοείται ένα γενικευμένο σύνολο στοιχείων που σχετίζονται μεταξύ τους. Συνεπώς ένα σύστημα διαχείρισης είναι το σύστημα των διαδικασιών που περιγράφουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης (Wenmoth, 1994). Γενικότερα, ένα σύστημα διαχείρισης περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πολιτικές που επιβάλλεται να ακολουθήσουν οι επιχείρησης και τις διαδικασίες που οφείλουν να πραγματοποιήσουν έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους της.

Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων είναι η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων συμπεριλαμβάνοντας τις εγκαταστάσεις, το ανθρώπινο δυναμικό, τον εξοπλισμό και την τεχνογνωσία των εργαζομένων. Το 1994 ο Wenmoth αναφέρει ότι τα συστήματα διαχείρισης ορίζουν τις απαιτούμενες διεργασίες για την παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών και τους ρόλους των εμπλεκόμενων φορέων, με σκοπό τη μέγιστη αποδοτικότητα. Μέσω των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν τους στόχους τους πιο αποτελεσματικά και ορίζουν την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν. Ομοίως προσδιορίζουν πιθανές μη αποδοτικές ενέργειες και προτείνουν διορθωτικές αποδοτικές λύσεις. Τέλος, με βάση τους στόχους που τίθενται αντίστοιχα οργανώνεται η δομή των επιχειρήσεων και των απαιτούμενων σχεδίων δράσης.

Πλεονεκτήματα Συστημάτων Διαχείρισης

Η λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης είναι η διαχείριση των διαθέσιμων πόρων με απώτερο σκοπό τη πρόοδο της λειτουργίας της επιχείρησης, με επιδίωξη την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Επίσης, αποτελεί οδηγό αναφορικά με τους διαθέσιμους πόρους και τους στόχους που είχε θέσει η κάθε επιχείρηση.

Ουσιαστικά η λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης οδηγεί στον καθορισμό των αρμοδιοτήτων, ορίζει τους μηχανισμούς της εφαρμογής του και των συστημάτων ελέγχου. Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν αδιαμφισβήτητο «όπλο» για την αποτελεσματική λειτουργία μίας επιχείρησης. Επιπλέον, προσδιορίζουν τις προσδοκίες των πελατών, ορίζουν τη σχέση τους με την επιχείρηση καθώς και το μέγεθος της ικανοποίησής τους (Αραπατσάκος, 2008).

Γενικότερα, μπορούμε να τονίσουμε ότι ένα σύστημα διαχείρισης, δίνει τη δυνατότητα για μία αποτελεσματική διαχείριση του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας της επιχείρησης, σε όλη την απαιτούμενη παραγωγική διαδικασία. Η απλουστοποίηση και τυποποίηση των παραγωγικών διαδικασιών προκαλούν ένα γενικότερο θετικό έναυσμα για τη συνολική βελτίωση

του τελικού προϊόντος και υπηρεσίας. Τα άμεσα αποτελέσματα των παραπάνω διαδικασιών είναι η μείωση του κόστους παραγωγής, η βελτίωση του προϊόντος και η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των καταναλωτών.

Ιστορική Αναδρομή

Η αφετηρία των προτύπων διαχείρισης ποιότητας ξεκινάει το 1979 στην Βρετανία όπου το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης (British Standards Institution – BSI) εκδίδει το πρώτο πρότυπο για σύστημα διοίκησης ποιότητας BS 5750. Η πρωτοπορία του συγκεκριμένου προτύπου ήταν ότι για πρώτη φορά τέθηκαν συστήματα προς εφαρμογή και όχι μόνο προδιαγραφές προς συμμόρφωση. Παράλληλα το 1979 ορίζεται η επιτροπή TC του ISO που σκοπό είχε τη δημιουργία Διεθνών προτύπων για τον προσδιορισμό γενικών κανόνων συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Το 1987 η επιτροπή ISO/TC 176 συμβάλει στην έκδοση του πρώτου προτύπου ISO 9000:1987 με τη βοήθεια του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης. Το συγκεκριμένο πρότυπο έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τα περιεχόμενα και τη γενικότερη δομή του προτύπου BS 5750:1979.

Επιπλέον, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1987 εγκρίθηκαν από την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Προτύπων (CEN) ως Ευρωπαϊκά πρότυπα με την ονομασία EN 29000:1987. Ομοίως ο Αμερικανικός Οργανισμός Ελέγχου της Ποιότητας (ASQE), το αναγνώρισε με την επωνυμία ANSI/ASQC Q90 και αντίστοιχα ο Καναδικός Οργανισμός, Καναδικός Σύνδεσμος Τυποποίησης (CSA) με τον τίτλο CSA:9000.

Το 1994 δημιουργήθηκε η πρώτη αναθεώρηση ISO 9000:1994, το 2000 η δεύτερη αναθεώρηση ISO 9000:2000 και το 2008 η τρίτη αναθεώρηση ISO 9000:2008.

Αναγνωρισμένοι φορείς για την έκδοση προτύπων είναι οι παρακάτω:

- a) Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO International Organization for Standardization):
Ιδρύθηκε το 1946 στο Λονδίνο κατά τη διάρκεια της Διεθνούς Συνδιάσκεψης των Εθνικών Οργανισμών τυποποίησης και καλύπτει την εφαρμογή των προτύπων σε παγκόσμιο επίπεδο (ISO, About ISO , 2011).
- b) Ευρωπαϊκή Επιτροπή Πιστοποίησης (CEN European Committee for Standardization):
Ιδρύθηκε το 1961 στο Βέλγιο με σκοπό την πιστοποίηση της Ευρωπαϊκής αγοράς (CEN, 2009).
- c) Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ): ιδρύθηκε το 1976 σύμφωνα με τον ελληνικό Νόμο 372/76 που ψηφίστηκε ομόφωνα στη Βουλή για τη σύγχρονη και συστηματική τυποποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων (ΕΛΟΤ, ΕΛΟΤ, 2008).

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στα πλαίσια της εφαρμογής ποιοτικών χαρακτηριστικών σε αθλητικές εγκαταστάσεις, θα γίνει μια ευρεία αναφορά στις αρχές των Διεθνών Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, ISO 9001:2008 και ISO 14001:2004, καθώς και δημοσιευμένες μελέτες σχετικές με το θέμα, το οποίο πραγματεύεται η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία. Ο σκοπός της βιβλιογραφίας είναι να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει τις γενικές αρχές Διεθνών Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και να παρουσιάσει σε υφιστάμενους και μελλοντικούς ερευνητές, εφαρμογές στοχευόμενες σε αθλητικές εγκαταστάσεις.

Η έρευνα στην παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην περιπτωσιακή μελέτη του ANZ Stadium και συγκεκριμένα στην παρουσίαση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, AS/NZS ISO 9001:2008 και AS/NZS ISO 14001:2004. Επίσης, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάλυση σημαντικών τομέων στο χώρο του αθλητισμού όπου η λειτουργία τους διαφοροποιείται από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, θα αναπτυχθούν τομείς όπως: marketing, ανθρώπινο δυναμικό, διοικητικές ευθύνες, μοντέλα διοίκησης κ.α

Συνοψίζοντας, η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί ένα εργαλείο για την αξιολόγηση καταγεγραμμένων ευρημάτων και έναν οδηγό για ολοκληρωμένες μελλοντικές έρευνες.

III. ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Παγκοσμίως το πιο γνωστοποιημένο σύστημα διαχείρισης αποτελεί το σύστημα διαχείρισης ποιότητας (Quality Management System), το οποίο περιλαμβάνει τη διαχείριση και τον έλεγχο των προϊόντων και υπηρεσιών. Σκοπός του συστήματος διαχείρισης είναι η σταθερή λειτουργία της επιχείρησης και η επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων (Keeney, 1997)

Το ISO 9001, αποτελεί τη ναυαρχίδα των διεθνών προτύπων και υιοθετείται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων για θέματα που αφορούν τη διαχείριση ποιότητας. Συγκεκριμένα, διασφαλίζει την επιχείρηση για την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει στους καταναλωτές τους. Οι αρχές του ISO 9001, έχουν άμεση εφαρμογή στο σύνολο των παραγωγικών διαδικασιών και αποτελούν την ασφαλιστική δικλίδα για την εξασφάλιση της μέγιστης ποιότητας των υπηρεσιών.

Το πρότυπο αποτελεί οδηγό για κάθε εργαζόμενο αναφορικά με το ρόλο του στην παραγωγική διαδικασία, τις ευθύνες που αναλαμβάνει καθώς και για τα αποτελέσματα που θα

επιφέρει στην επιχείρηση. Συνεπώς, κάθε εργαζόμενος γνωρίζει με αναλυτικό τρόπο τον ρόλο που διαδραματίζει, γεγονός που τον διευκολύνει στην παραγωγική διαδικασία και μειώνει σε σημαντικό βαθμό την πιθανότητα σημαντικών λαθών.

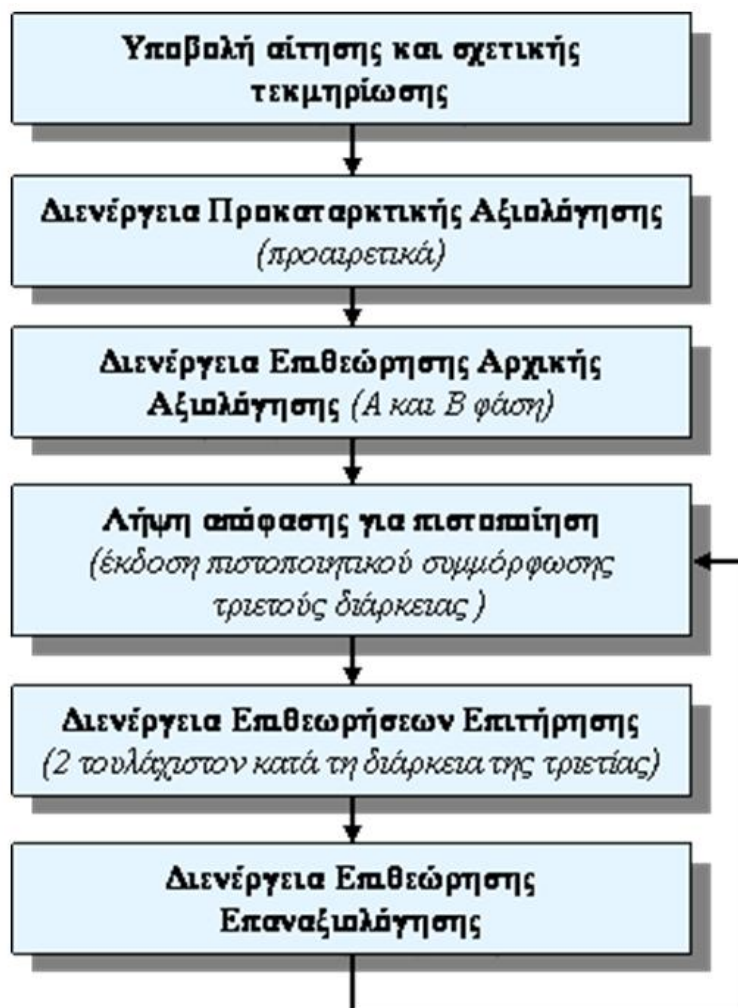
Αποφασιστικό ρόλο για την ορθή λειτουργία του προτύπου είναι η επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης τους. Ομοίως, το σύνολο των παραγωγικών διαδικασιών αποκτούν ενιαίες προδιαγραφές τυποποίησης και ελέγχου, με αποτέλεσμα να είναι πιο αποτελεσματικές στη χρήση τους από τους εργαζόμενους. Τα άμεσα αποτελέσματα των συστηματικών ελέγχων είναι η κατακόρυφη μείωση των λαθών και η ταύτιση με τις προδιαγραφές ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο μειώνονται τα ελαττωματικά προϊόντα που παράγει μία επιχείρηση, τα οποία αποφέρουν διπλάσιο κόστος στη λειτουργία της (Paulk, 1993).

Αδιαμφισβήτητα ένα πρότυπο συστήματος διαχείρισης αποφέρει σε μία επιχείρηση πληθώρα θετικών αποτελεσμάτων από την άλλη πλευρά εμφανίζει και ορισμένα ελαττώματα τα οποία οφείλουν να εκτιμηθούν και να αξιολογηθούν. Διαχρονικά κάθε πρότυπο περιέχει ορισμένες μη αποδοτικές αρχές οι οποίες είτε αντικαθίστανται είτε τροποποιούνται στη νέα αναθεωρημένη έκδοση του προτύπου. Τα οφέλη από την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι μεταξύ άλλων (ΕΛΟΤ, Πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας, 2008):

1. Η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
2. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
3. Η βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και η διαχείριση του επιχειρηματικού ρίσκου.
4. Η προσέλκυση επενδύσεων.
5. Η βελτίωση της εικόνας του οργανισμού.
6. Η μείωση του λειτουργικού κόστους και η εξοικονόμηση πόρων.
7. Η ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας, η αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού και η μεγαλύτερη ανάληψη ευθυνών.

Η διεργασία της Πιστοποίησης περιλαμβάνει σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα βήματα:

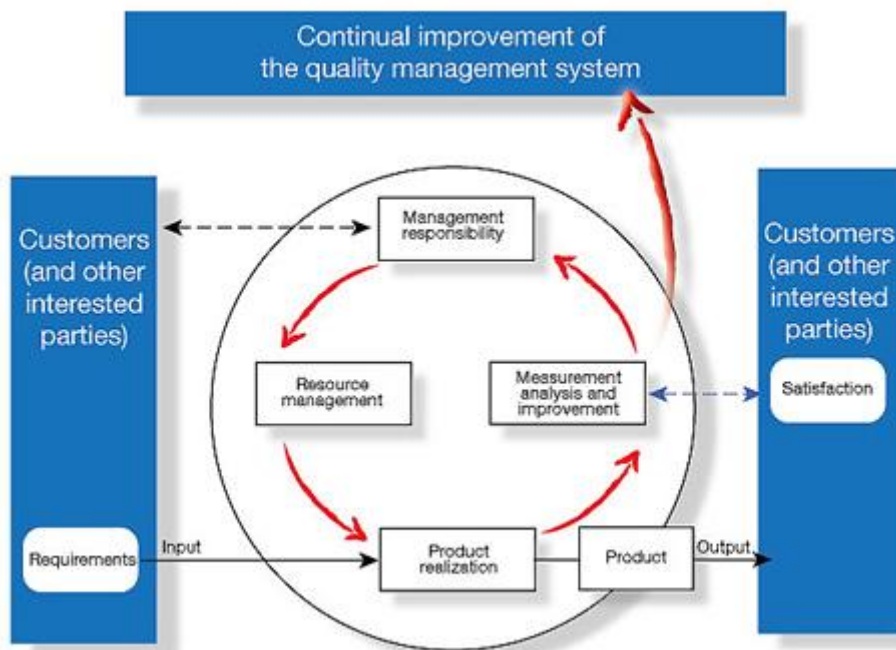
Σχήμα 1: Διεργασία Πιστοποίησης (Πηγή: ΕΛΟΤ)



Σκοπός της διεργασίας πιστοποίησης είναι τελική χορήγηση του πιστοποιητικού συμμόρφωσης σύμφωνα με το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας που ακολουθείται. Στη συνέχεια γίνεται η απονομή του Σήματος του φορέα πιστοποίησης, ως επιβεβαίωση της εφαρμογής ενός αποτελεσματικού και αξιόπιστου συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Την αφετηρία των προτύπων αποτελούσε το ISO 9000, το οποίο περιέχει τα βασικά στοιχεία και το λεξιλόγιο των μεταγενέστερων προτύπων και θέτει τις βάσεις για την κατανόηση των βασικών στοιχείων των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Παράλληλα, εισάγει τους χρήστες τις οκτώ αρχές της διαχείρισης ποιότητας καθώς και τη σημασία της επίτευξης της συνεχούς βελτίωσης (ISO, The ISO 9000 family – core standards, 2011). Το συγκεκριμένο πρότυπο δεν απευθυνόταν σε επιχειρήσεις που παρείχαν υπηρεσίες συνεπώς ήταν δύσκολη η υιοθέτηση του. Τέλος, η εφαρμογή του είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση σημαντικών γραφειοκρατικών φαινομένων.

Σχήμα 2: The ISO 9000 process approach, Πηγή: (ISO)



Μετά την εφαρμογή του ISO 9000 εμφανίστηκε το πρότυπο ISO 9001, που αποτελεί το κύριο πρότυπο συστήματος διαχείρισης που έχουν υιοθετήσει οι επιχειρήσεις. Οι κύριοι τομείς που εφαρμόζεται το πρότυπο ISO 9001 είναι:

1. Συντήρηση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων
2. Εκπαίδευση
3. Ασφάλεια
4. Μέτρηση ικανοποίησης πελατών
5. Τήρηση αρχείου
6. Μέτρηση και ανάλυση δεικτών επίδοσης

Σημαντικά στοιχεία για τη λειτουργία του προτύπου είναι ο σεβασμός στους νομοθετικούς κανόνες λειτουργίας των επιχειρήσεων, ο έλεγχος των προϊόντων και υπηρεσιών, η αξιολόγηση των προμηθευτών, η εφαρμογή ενός οργανογράμματος καθώς και η συστηματική οργάνωση της αποθήκης σε συνδυασμό με τον έλεγχο των παραγγελιών.

Σύμφωνα με το πρότυπο κάθε επιχείρηση οφείλει να λειτουργεί με τις αρχές και τους κανόνες του εγχειρίδιου ποιότητας και το σύνολο των απαιτούμενων εγγράφων να αποδεικνύουν την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος ποιότητας. Αξιόλογο στοιχείο για την εφαρμογή του προτύπου είναι η διάθεση των απαιτούμενων πόρων καθώς και η συνεχής ικανοποίηση των πελατών τους.

Όλα τα αναγνωρισμένα συστήματα διοίκησης αποτελούνται από ένα σύνολο διεργασιών που σκοπό έχουν να αναλύσουν τις ανάγκες των αιτούντων και να τις μετατρέψουν σε αληθινές προσδοκίες που θα καλύψουν τις ανάγκες τους. Ουσιαστικά οι απαιτήσεις αποτελούν το λόγο της επιλογής ενός προτύπου το οποίο ελπίζουν να τους οδηγήσει σε μία επιτυχημένη έξοδο. Μέσω της μέτρησης των δεικτών ικανοποίησης των καταναλωτών τα αποτελέσματα τους αποδεικνύουν το βαθμό ευχαρίστησης τους ως προς τις ανάγκες τους.

IV. ΟΦΕΛΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση ενός προτύπου συστήματος διαχείρισης ποιότητας από έναν οργανισμό ποικίλουν ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Παρόλα αυτά για την πληρέστερη κατανόηση του θέματος έχουν πραγματοποιηθεί ολοκληρωμένες έρευνες για την καταγραφή των πλεονεκτημάτων της πιστοποίησης και έχουν καταγραφεί τέσσερις βασικές κατηγορίες. Συγκεκριμένα τα οφέλη κατηγοριοποιούνται στις εξής κατηγορίες (Rusjan & Alic, 2010):

1. Οφέλη αναφορικά με τον πελάτη
2. Οφέλη αναφορικά με τις διαδικασίες
3. Οφέλη αναφορικά με την εκπαίδευση και το ανθρώπινο δυναμικό
4. Οφέλη οικονομικού χαρακτήρα

Συνοπτικά τα κύρια και συνεπακόλουθα οφέλη της κάθε κατηγορίας αναλύονται στα παρακάτω σχήματα:

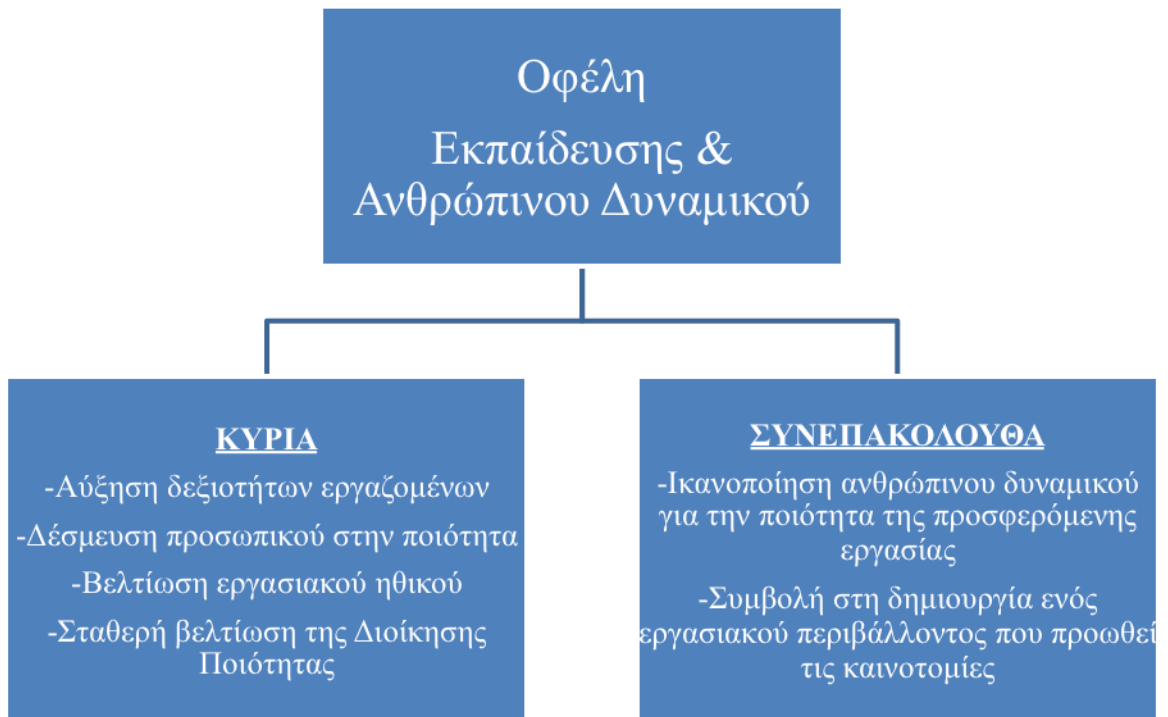
Σχήμα 3: Οφέλη πελατών (Πηγή: Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results)



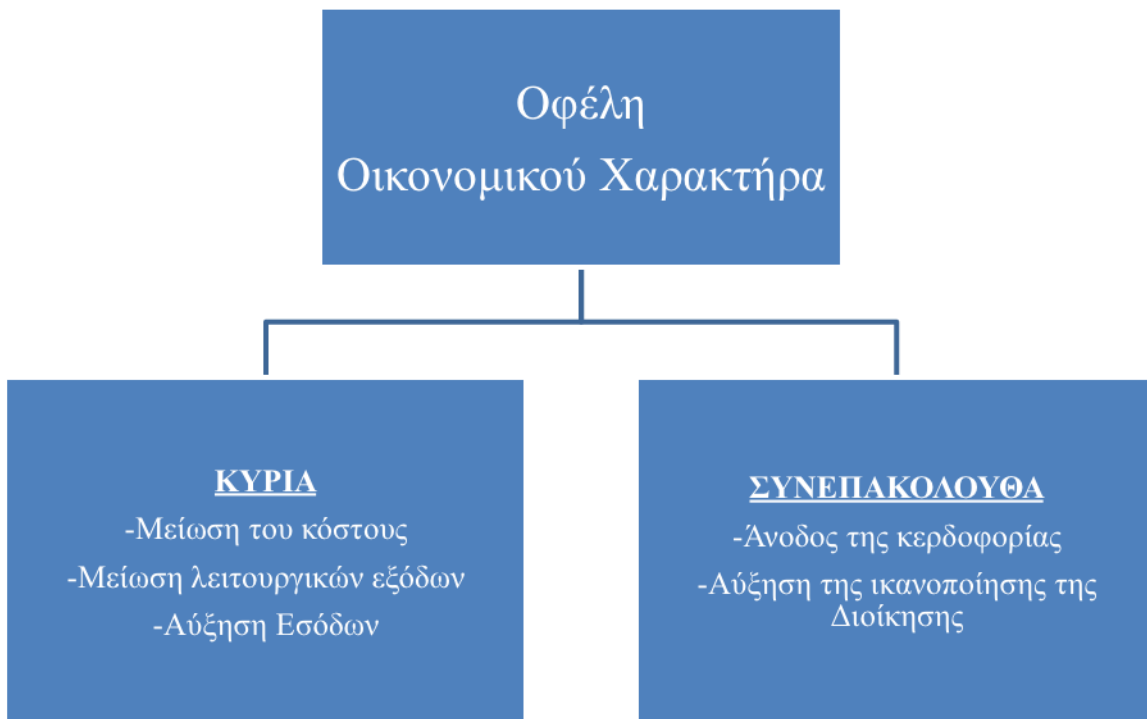
Σχήμα 4: Οφέλη Διαδικασιών



Σχήμα 5: Οφέλη εκπαίδευσης & ανθρώπινου δυναμικού



Σχήμα 6: Οφέλη οικονομικού χαρακτήρα



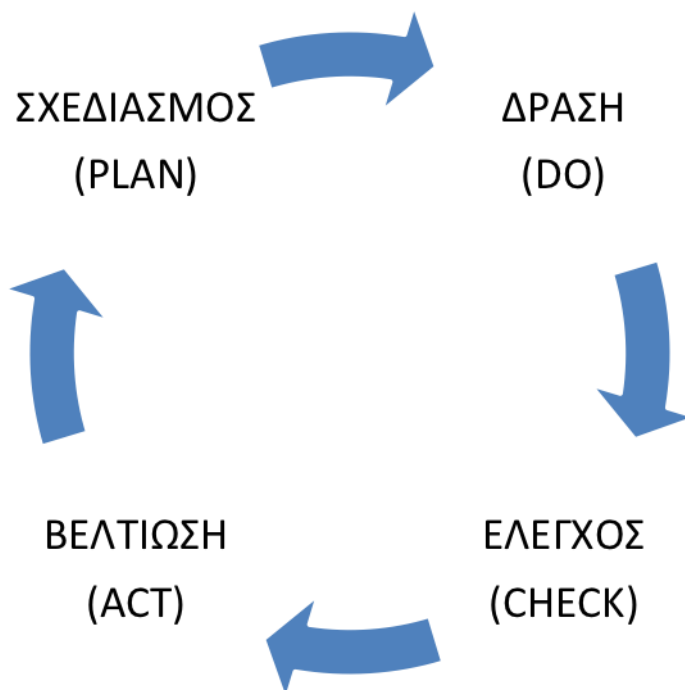
Η μερική ή πλήρης επίτευξη των παραπάνω θετικών αποτελεσμάτων δεν μπορεί να εγγυηθεί εξαρχής από την υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Η αποκλειστική ευθύνη, για επίδοση ενός οργανισμού που λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της πιστοποίησης κατά ISO 9001, την έχει ο ίδιος ο οργανισμός που οφείλει να εναρμονίσει την λειτουργία του σύμφωνα με τις αρχές και τους κανόνες του προτύπου.

Παρόλα αυτά έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα της πιστοποίησης σε ένα οργανισμό είτε είναι περιορισμένα είτε τα μη προσδοκώμενα (Λεώπουλος & Χατζηστέλιος, 2008).

Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2008

Το ISO 9001:2008 αποτελεί την τέταρτη έκδοση του προτύπου (πρώτη έκδοση 1987, δεύτερη 1994 και τρίτη 2000) και αποτελεί ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για τη διαχείριση της ποιότητας. Μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των επιχειρήσεων όλων των κατηγοριών ανεξαρτήτως είδους, μεγέθους και περιεχόμενου. Στηρίζει την εφαρμογή του σύμφωνα με τον κύκλο του Deming και αποτελείται από τα τέσσερα διακριτικά σημεία (Σχεδιασμός, Δράση, Έλεγχος & Βελτίωση) (Δερβιτσιώτης, 2005).

Σχήμα 7: Κύκλος του Deming (Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2005)



Συγκεκριμένα:

1. Η πρώτη φάση περιλαμβάνει την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας.
2. Η δεύτερη φάση αφορά την εφαρμογή μιας τυποποιημένης λειτουργίας μέσω της τήρησης των κανόνων λειτουργίας και των σημείων παρακολούθησης που καθορίζει το σύστημα ποιότητας (έλεγχος ποιότητας, μέτρηση χρόνου υλοποίησης εργασιών, παρακολούθηση αποθεμάτων κλπ).
3. Η τρίτη φάση περιλαμβάνει την αντιπαράθεση των αποτελεσμάτων λειτουργίας με τους αντίστοιχους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση
4. Τέλος, η τελική τέταρτη φάση αφορά την λήψη των σχετικών αποφάσεων σχετικά με τη βελτίωση της τυποποίησης ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και η λειτουργία του συστήματος ποιότητας στα σημεία που δεν είναι εφαρμόσιμο.

Για την ανάπτυξη και εφαρμογή του προτύπου, ISO 9001:2008, η επιχείρηση οφείλει να ικανοποιήσει το σύνολο των απαιτούμενων ενεργειών που ορίζει το σύστημα ποιότητας.

Συνεπώς οφείλει τα παρακάτω:

1. Να εφαρμόσει την σχετική νομοθεσία του παραγόμενου προϊόντος και υπηρεσιών.
2. Να καθορίσει τους έλεγχους της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών.

3. Να συμβάλλει στη ενεργό συμμετοχή της διοίκησης.
4. Να ορίσει τα υπεύθυνα στελέχη για τη διαχείριση του συστήματος ποιότητας, υπό τον τίτλο Υπεύθυνος/Διευθυντής Ποιότητας.
5. Να υλοποιήσει μία συνεχή παρακολούθηση και καταγραφή των στοιχείων λειτουργίας.
6. Να καταγράψει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών.

Η ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2008 περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια εφαρμογής:

1. Διαγνωστική Μελέτη: Καθορίζεται η υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης και εντοπίζονται οι πιθανές αδυναμίες και τα προτεινόμενα σημεία βελτίωσης.
2. Σχεδιασμός Συστήματος: Σε άμεση συνεργασία με τη διοίκηση προσδιορίζεται ο καθορισμός των δραστηριοτήτων που θα ενταχθούν στο σύστημα διοίκησης της ποιότητας, η αρχική εκτίμηση των απαιτούμενων διαδικασιών ανά δραστηριότητα και η προετοιμασία του καταλόγου των απαραίτητων διαδικασιών.
3. Προετοιμασία Τεκμηρίωσης: το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη συγγραφή του Εγχειριδίου Ποιότητας, τη συγγραφή της περιγραφής των διαδικασιών, τη συγγραφή των οδηγιών εργασίας και τη σχεδίαση των εντύπων του συστήματος.
4. Εκπαίδευση Εφαρμογής: Το προσωπικό της επιχείρησης εκπαιδεύεται σε συγκεκριμένες ημερομηνίες σχετικά με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και το σύνολο των εργαζομένων είναι υποχρεωμένο να διδαχθεί τις απαιτούμενες εφαρμογές και να συμπληρώσει τα έντυπα παρακολούθησης.
5. Δοκιμαστική Εφαρμογή: Λειτουργεί σε συγκεκριμένες ημερομηνίες ως μεταβατική περίοδο εφαρμογής όπου πραγματοποιούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις και σχετικές βελτιώσεις με βάση αυτές.
6. Πιστοποίηση Συστήματος: Ο ανεξάρτητος φορέας πιστοποίησης που έχει επιλεγεί από την επιχείρηση οφείλει να της παραδώσει το πιστοποιητικό και να την καταχωρήσει στο κατάλογο των πιστοποιημένων επιχειρήσεων.

Πίνακας 1: Στάδια ανάπτυξης συστήματος διαχείρισης ποιότητας (Πηγή: ΕΛΟΤ)

α/α	ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ
1	Διαγνωστική Μελέτη		Διευθυντής Ποιότητας/Εξωτερικός Σύμβουλος

2	Σχεδιασμός Συστήματος		Διευθυντής Ποιότητας/ Εξωτερικός Σύμβουλος/ Υπεύθυνοι Τμημάτων
3	Προετοιμασία Τεκμηρίωσης		Διευθυντής Ποιότητας/ Υπεύθυνοι Τμημάτων
4	Εκπαίδευση Εφαρμογής	Εκπαίδευση Προσωπικού & Διορθωτικές Ενέργειες	Διευθυντής Ποιότητας/ Υπεύθυνοι Τμημάτων
5	Δοκιμαστική Εφαρμογή		Επιθεωρητής Φορέα Πιστοποίησης (ή ομάδα Επιθεωρητών)
6	Πιστοποίηση Συστήματος		Φορέας Πιστοποίησης

V. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ, ISO 14001:2004

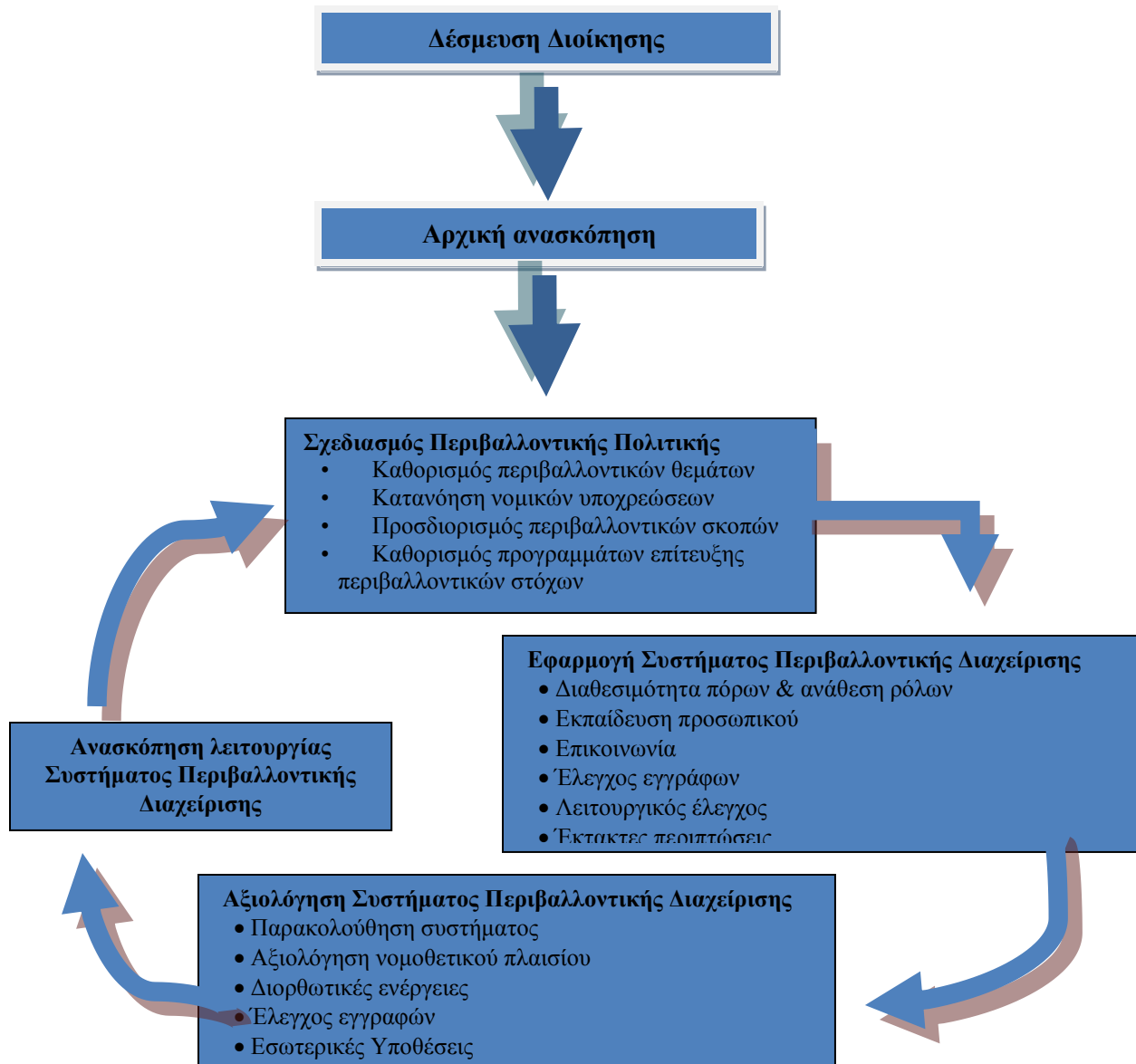
Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001 εκδόθηκε το 1996 και ομοίως με το πρότυπο ISO 9000 έχει στηρίξει την εφαρμογή του στο βρετανικό πρότυπο BS 7750 καθώς και σε λοιπά ευρωπαϊκά πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Για όλες τις εκδόσεις του ISO 14001 μπορούμε να τονίσουμε ότι απευθύνεται σε όλα τα μεγέθη των οργανισμών, για κάθε τύπο των δραστηριοτήτων που παρέχουν, ανεξαρτήτων γεωγραφικών και πολιτιστικών κριτηρίων. Η δεύτερη έκδοση του προτύπου έγινε το 2004, όπου σκοπό έχει τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων με την ισχύουσα Περιβαλλοντική Νομοθεσία, την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον κυρίως από τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τη

σταθερή και συνεχή βελτίωση των τεχνικών που χρησιμοποιούνται, τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και τη μείωση της κατανάλωσης των φυσικών πόρων (ΕΛΟΤ, 2004).

Η λειτουργία του προτύπου ISO 14001:2004 έρχεται σε πλήρη συσχέτιση με το πρότυπο ISO 9001:2008 συνεπώς αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης όπου εναρμονίζεται με την λογική του κύκλου του Deming (PDCA, Plan/Do/Check/Act) για μία συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών συνθηκών. Σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή του συστήματος αποτελεί ο ρόλος των εργαζομένων και η ανώτατη διοίκηση για κάθε επίπεδο λειτουργίας.

Ο οργανισμός που αποφασίζει να υιοθετήσει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης για πρώτη φορά οφείλει να αποδείξει την μέχρι τότε περιβαλλοντική του πολιτική μέσω ειδικών καταλόγων που θα καταγράφουν τις περιβαλλοντικές ενέργειες των προηγούμενων χρόνων.

Σχήμα 8: Κύκλος συνεχούς βελτίωσης περιβαλλοντικών επιδόσεων (ΕΛΟΤ, 2004)



Σχεδιασμός Περιβαλλοντικής Πολιτικής

Στη συνέχεια ο οργανισμός εισέρχεται στη φάση του σχεδιασμού (Plan Phase) όπου καταγράφονται οι μελλοντικές ενέργειες των περιβαλλοντικών στόχων και αποτελεσμάτων. Ως πρώτη ενέργεια οφείλει ο κάθε οργανισμός να εξετάσει το μέγεθος των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που προκαλούν τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, προσδιορίζοντας την τρέχουσα περιβαλλοντική τους θέση και την περιβαλλοντική ταυτότητα τους.

Η καταγραφή των περιβαλλοντικών πλευρών και επιπτώσεων (θετικών και αρνητικών) των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι μία διαδικασία πολύπλευρη και οφείλει να προσδιορίζει κάθε διοίκηση τα κριτήρια και τις μεθόδους βάση των οποίων αξιολογείται η σπουδαιότητά τους. Πρέπει να τονίσουμε ότι η διαδικασία αυτή χαρακτηρίζεται ως μη αντικειμενική διότι προσδιορίζεται από τους εθνικούς νόμους της κάθε χώρας που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.

Η εκάστοτε περιβαλλοντική νομοθεσία της κάθε χώρας προσδιορίζει τις νομικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων για τα περιβαλλοντικά θέματα. Κάθε φορέας οφείλει να βρίσκεται σε απευθείας επικοινωνία με τις αρμόδιες αρχές (αρμόδιες αρχές, υπουργεία και τοπική αυτοδιοίκηση) έτσι ώστε να βρίσκονται σε διαρκή ενημέρωση αναφορικά με τις νομικές υποχρεώσεις τους.

Επιπλέον, στα πλαίσια του προτύπου είναι η υιοθέτηση συγκεκριμένων περιβαλλοντικών στόχων και σκοπών για κάθε λειτουργία του φορέα. Ως περιβαλλοντικοί σκοποί ορίζονται ως οι συνολικοί περιβαλλοντικοί στόχοι σε συμφωνία με την περιβαλλοντική πολιτική, τους οποίους ο ίδιος οργανισμός θέτει ως προς επίτευξη (ΕΛΟΤ, 2004).

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας προσδιορισμού των περιβαλλοντικών σκοπών ακολουθεί η διαδικασία προσδιορισμού των περιβαλλοντικών στόχων, καταγράφοντας τις απαιτήσεις και ενέργειες που θα αναλάβει κάθε διεύθυνση και τμήμα της επιχείρησης. Η πραγματοποίηση των στόχων και σκοπών οφείλουν να διευθετηθούν σύμφωνα με ένα χρονοδιάγραμμα όπου θα αναδεικνύει τους απαιτούμενους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή των περιβαλλοντικών σκοπών καθώς τους υπεύθυνους σε κάθε τομέα λειτουργίας.

Εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Μετά την φάση του σχεδιασμού ακολουθεί η διαδικασία της εφαρμογής του συστήματος της περιβαλλοντικής διαχείρισης (Do Phase), έτσι ώστε να πιστοποιηθεί ο ενδιαφερόμενος οργανισμός με το διεθνές πρότυπο ISO 14001:2004. Η διαδικασία πιστοποίησης είναι μία

πολυσύνθετη εργασία που απαιτεί συμμετοχή από το σύνολο των εργαζομένων και δεν πρέπει να αποτελεί σπάνιο φαινόμενο ένας οργανισμός να αποτυγχάνει να εναρμονιστεί με τις αρχές του προτύπου.

Αδιαμφισβήτητα πρωταρχικό ρόλο στην εφαρμογή του προτύπου είναι η κατανομή των απαιτούμενων ρόλων, αρμοδιοτήτων και ευθυνών στο σύνολο του προσωπικού της επιχείρησης/οργανισμού που βρίσκεται στη διαδικασία της πιστοποίησης. Οι ευθύνες του προσωπικού δεν περιορίζονται στις περιβαλλοντικές ευθύνες αλλά στη γενικότερη λειτουργική διαχείριση του προτύπου. Ομοίως, οφείλει να ορίσει η επιχείρηση έναν αντιπρόσωπο της διοίκησης που θα έχει την πλήρη εποπτεία των περιβαλλοντικών συστημάτων του προτύπου και θα φροντίσει για την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων (ΕΛΟΤ, 2004).

Η ενασχόληση του προσωπικού της επιχείρησης συνεπάγεται αυτόματα ότι η διοίκηση οφείλει να παρέχει στους εργαζόμενους μία πλήρη επιμορφωτική διαδικασία για την κατανόηση των περιβαλλοντικών στόχων. Ο βαθμός της κατάρτισης των εργαζομένων εξαρτάται και από το μέγεθος της συμμετοχής του κάθε εργαζόμενου στους περιβαλλοντικούς στόχους και από το βαθμό σημαντικότητας που διαδραματίζει η εργασία του. Γενικότερα, κάθε διοίκηση οφείλει να αποδεικνύει την εκπαιδευτική μόρφωση των εργαζομένων της καθώς και για το σύνολο των εξωτερικών συνεργατών τους (ΕΛΟΤ, 2004).

Επιπλέον στο στάδιο της εφαρμογής αποτελεσματικό ρόλο αποτελούν οι διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας. Η εσωτερική επικοινωνία ορίζεται ως η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών του φορέα, κατά κύριο λόγο μεταξύ των τμημάτων, που απασχολούνται στην εφαρμογή του προτύπου. Αντιθέτως, η εξωτερική επικοινωνία καθορίζεται από γενικά ενδιαφερόμενα τρίτα μέρη που σχετίζονται με την εφαρμογή του προτύπου (ΕΛΟΤ, 2004).

Το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, ISO 14001:2008, υποδηλώνει με σαφήνεια ότι το σύνολο των διαδικασιών οφείλει να στηρίζεται σε ένα τεκμηριωμένο σύστημα καταγραφής αρχείων. Τα αρχεία πρέπει να περιλαμβάνουν στοιχεία που αναδεικνύουν τη συμμόρφωση ως προς τους περιβαλλοντικούς στόχους καθώς και όλα τα απαραίτητα έγγραφα που απαιτεί ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης. Όλα τα αρχεία οφείλουν να είναι ευανάγνωστα και κατανοητά και κυρίως διαθέσιμα προς όλους τους αρμόδιους φορείς και τους άμεσα εμπλεκόμενους (Διοίκηση και εργαζόμενοι) (ΕΛΟΤ, 2004).

Το πρότυπο καθορίζει τεκμηριωμένες διαδικασίες ελέγχου, οι οποίες σκοπό έχουν να απομακρύνουν φαινόμενα αποκλίσεων από τους περιβαλλοντικούς στόχους και σκοπούς. Είναι υποχρέωση του φορέα να κοινοποιεί στους προμηθευτές και αναδόχους του μία ολοκληρωμένη λίστα με τις απαιτούμενες διαδικασίες για την επίτευξη του περιβαλλοντικών στόχων. Ανάλογη υποχρέωση έχει ο φορέας σχετικά με υπηρεσίες ασφάλειας και υγείας, οι οποίες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό και την περιβαλλοντική πολιτική της επιχείρησης (ΕΛΟΤ, 2004).

Η πλήρη εξάλειψη ενός πιθανού προβλήματος θεωρείται ως αδύνατη και συχνά εμφανίζονται καταστάσεις έκτακτων συνθηκών που απαιτούν άμεση επίλυση από τον φορέα. Το πρότυπο ISO 14001:2008, ορίζει ένα μηχανισμό πρόληψης έκτακτων φαινομένων και ορίζει υπαρκτές εφαρμογές για την επίλυση των καταγεγραμμένων προβλημάτων σύμφωνα με παραδείγματα του παρελθόντος. Σημαντικό ρόλο για την επίλυση ανάλογων φαινομένων αποτελεί το μέγεθος και ο τύπος των προβλημάτων καθώς και ο βαθμός εκπαίδευσης του προσωπικού της «προβληματικής» επιχείρησης (ΕΛΟΤ, 2004).

Αξιολόγηση της λειτουργίας του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Στο παρόν στάδιο η επιχείρηση εισέρχεται στη φάση της αξιολόγησης (Check Phase) των αποτελεσμάτων της περιβαλλοντικής διαχείρισης και της διάγνωσης νέων ευκαιριών και προβλημάτων σχετικά με την περιβαλλοντική επίδοση του εκάστοτε φορέα. Κρίνεται σκόπιμο όταν ένας φορέας επιλέγει να υλοποιήσει ένα περιβαλλοντικό πρόγραμμα οφείλει σε τακτά χρονικά διαστήματα να αξιολογήσει πιθανές αποκλίσεις από τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις (Euromines, 2005).

Η συστηματική παρακολούθηση των μη αποδοτικών διαδικασιών είναι η σταθερή μέτρηση που οφείλει ένας φορέας να πραγματοποιεί συστηματικά και σκοπό δεν έχει να αποδώσει ευθύνες και κατηγορίες στους υπευθύνους αλλά να αποτελέσει μία αναγνωρισμένη διαδικασία πρόληψης (ΕΛΟΤ, 2004).

Ανασκόπηση λειτουργίας του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Η διαχρονική αξία ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης πραγματοποιείται μέσω τακτικών ανασκοπήσεων (Act Phase) στις λειτουργικές δομές του συστήματος και ιδιαίτερα στις διαδικασίες που επιδρούν στη βελτίωση των περιβαλλοντικών συνθηκών. Με αυτό τον τρόπο ο φορέας πιστοποιεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος και συμβάλλει στη μελλοντική του αναβάθμιση (ΕΛΟΤ, 2004).

Πιστοποίηση Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με το ISO 14001:2004

Με την ολοκλήρωση των διαδικασιών συμμόρφωσης με τους κανόνες του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ο φορέας εισέρχεται στη φάση της πιστοποίησης. Η διαδικασία της πιστοποίησης ορίζεται με δύο τρόπους, πρώτον με την επιβεβαίωση της συμμόρφωσης μέσω σχετικής δήλωσης του ίδιου του φορέα (self declaration) και ο δεύτερος τρόπος μέσω ενός «τρίτου μέρους».

Στην πρώτη περίπτωση ο φορέας πραγματοποιεί επιθεωρήσεις για τη διεξαγωγή αποτελεσμάτων, στην περίπτωση που τα αποτελέσματα που αφορούν τις απαιτήσεις του προτύπου είναι θετικά τότε προβαίνει στην αναγνώριση της ικανοποίησης των απαιτήσεων του διεθνούς προτύπου. Στη δεύτερη περίπτωση, η επιθεώρηση διεξάγεται από ένα «τρίτο μέρος» όπου στηρίζεται σε πορίσματα για να υποδείξει είτε διορθωτικές κινήσεις είτε να προτείνει την πιστοποίηση σε ένα αναγνωρισμένο φορέα. Γενικότερα ανεξαρτήτως του τρόπου που επιλεγεί στο τελικό στάδιο, η πιστοποίηση διεξάγεται από κρατικούς ή ιδιωτικούς φορείς πιστοποίησης (certification bodies), οι οποίοι πιστοποιούν την ανεξάρτητη αξιολόγηση των οργανισμών.

Η διαδικασία πιστοποίησης διεξάγεται σε τρία στάδια, στο πρώτο στάδιο ο φορέας έρχεται σε επικοινωνία με τον φορέα πιστοποίησης που θα επιλέξει προκειμένου να ξεκινήσουν οι διαδικασίες πιστοποίησης, η διαδικασία ολοκληρώνεται με την σχετική αίτηση που οφείλουν να συμπληρώσουν. Στη δεύτερη φάση ο ελεγκτής του φορέα πιστοποίησης προβαίνει σε όλες τις απαιτούμενες επιθεωρήσεις της εγκατάστασης, ελέγχει τα απαραίτητα έγγραφα τεκμηρίωσης με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 14001:2004. Στην τρίτη και τελευταία φάση ανάλογα με τα συμπεράσματα της επιθεώρησης ο φορέας αποφασίζει αν τα πορίσματα είναι αντικειμενικά για την πιστοποίηση του οργανισμού (Cascio & Hale, 1998).

Η διάρκεια του πιστοποιητικού, ISO 14001:2008, είναι τριετής αλλά μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα ο φορέας οφείλει να προβεί σε απαιτούμενους ελέγχους σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση, ως προς την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου. Σε περίπτωση ραγδαίων αλλαγών και παρατηρήσεων έπειτα από πιστοποίηση ενός οργανισμού, ο φορέας έχει τη δυνατότητα να προβεί σε ανάκληση του πιστοποιητικού (ΕΛΟΤ, 2004).

VI. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ “ServQual”

Το μοντέλο “ServQual” (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994), ουσιαστικά αποτελεί την μεθοδολογία και ταυτόχρονα το εργαλείο ανάλυσης, ανάπτυξης και μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, που μπορεί να προσφέρει σήμερα ένας οργανισμός προς τους πελάτες. Η ονομασία “ServQual” προέρχεται από τις αγγλικές λέξεις Service και Quality, δηλαδή ποιότητα υπηρεσιών. Η ποιότητα υπηρεσιών είναι μια γενική μέθοδος για την μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών ως διαφορά μεταξύ της απόδοσης που αναμένεται από τους πελάτες και της απόδοσης που δίνεται πραγματικά. Από αυτήν την διαφορά μετράται η ικανοποίηση των πελατών.

Η μεθοδολογία “ServQual” είναι ένα ανεκτίμητο εργαλείο των οργανισμών για να κατανοήσουν καλύτερα τι εκτιμούν οι πελάτες και πόσο καλά οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Ουσιαστικά παρέχει ένα σχέδιο που βασίζεται στις απόψεις των πελατών για μια επιχείρηση, στην σπουδαιότητα της αξιολόγησης των βασικών πόρων και στην σύγκριση μεταξύ του τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι και τι νιώθουν οι πελάτες. Παρέχει επίσης αναλυτικές πληροφορίες σχετικά: α) με την προσδοκώμενη ποιότητα των υπηρεσιών που έχουν οι πελάτες, β) με τα επίπεδα απόδοσης της επιχείρησης όπως τα αντιλαμβάνονται οι πελάτες, γ) με τα σχόλια και τις προτάσεις πελατών, δ) με τις εντυπώσεις των υπαλλήλων που επιδεικνύουν σεβασμό στις προσδοκίες και την ικανοποίηση των πελατών τους.

Η Ποιότητα Υπηρεσιών έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα απλό αλλά αποτελεσματικό εργαλείο για πολλούς οργανισμούς και τους επιτρέπει: α) να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν που υπάρχουν κενά υπηρεσιών μέσα στον οργανισμό και μεταξύ του οργανισμού και των πελατών του, β) να θέσουν προτεραιότητες στα κενά αυτά σε σχέση με την επίπτωση τους στην ποιότητα των υπηρεσιών, γ) να αναγνωρίσουν τους λόγους για την ύπαρξη των κενών, γ) να συμπληρώσουν μια σειρά από διαδικασίες για την συνεχόμενη επιθεώρηση και τον καθορισμό της προσδοκώμενης ποιότητας υπηρεσιών από τους πελάτες.

Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών

Γενικά η μεθοδολογία “ServQual” βοηθά στην αναγνώριση των προοπτικών της προσδοκώμενης ποιότητας υπηρεσιών από τους πελάτες. Οι διαστάσεις ποιότητας με παραδείγματα ερωτήσεων που αναφέρονται σε αυτές προκειμένου να απαντήσουν στην παροχή της ποιότητας των υπηρεσιών ακολουθούν στον παρακάτω πίνακα :

Πίνακας 2: Οι διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών βάσει υποδείγματος ServQual, Πηγή: Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988

Διαστάσεις Ποιότητας	Παραδείγματα ερωτήσεων
Απτή Διάσταση: Εμφάνιση φυσικών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού κλπ	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι οι εγκαταστάσεις ελκυστικές? • Είναι το προσωπικό ντυμένο κατάλληλα? • Η τεχνολογία είναι μοντέρνα?
Αξιοπιστία: Η ικανότητα να παρέχεται η υπηρεσία αξιόπιστα και εύστοχα.	<ul style="list-style-type: none"> • Η υπηρεσία παρέχεται σωστά την πρώτη φορά? • Το επίπεδο υπηρεσιών είναι ίδιο όλες τις ώρες τις ημέρας και για όλα τα μέλη του προσωπικού?
Ανταπόκριση: Η θέληση για βοήθεια των πελατών προκειμένου να τους παρασχεθεί η υπηρεσία.	<ul style="list-style-type: none"> • Όταν υπάρχει πρόβλημα, η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε αυτό γρήγορα? • Το προσωπικό είναι διατεθειμένο να απαντήσει σε απορίες των πελατών? • Οι δημόσιες καταστάσεις αντιμετωπίζονται με φροντίδα και σοβαρότητα?
Ικανότητα : Η κατοχή των απαραίτητων δεξιοτήτων και γνώσης για την παροχή της υπηρεσίας.	<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί το προσωπικό να παρέχει υπηρεσία χωρίς να χρονοτριβεί? • Τα υλικά που χρησιμοποιούνται είναι τα κατάλληλα και τα πιο μοντέρνα? • Μπορεί το προσωπικό να χρησιμοποιεί την τεχνολογία γρήγορα και ικανότατα? • Το προσωπικό γνωρίζει τι κάνει?
Ευγένεια: Ευγένεια, σεβασμός, φιλικότητα του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη.	<ul style="list-style-type: none"> • Το προσωπικό είναι ευχάριστο απέναντι στον πελάτη? • Το προσωπικό δέχεται τις τυχόν ερωτήσεις του πελάτη χωρίς να γίνεται αγενής? • Τα άτομα που απαντούν στο τηλέφωνο θεωρούνται ευγενή?
Εμπιστοσύνη: Εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια του παροχέα των υπηρεσιών.	<ul style="list-style-type: none"> • Ο Οργανισμός που παρέχει τις υπηρεσίες έχει καλή φήμη? • Ο Οργανισμός εγγυάται για την ποιότητα των υπηρεσιών του?
Ασφάλεια: Ελευθερία από κίνδυνο, ρίσκο, αμφιβολία	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι ασφαλής η χρήση του εξοπλισμού? • Είναι τα έγγραφα και οι πληροφορίες που παρέχονται στον πελάτη ασφαλείς? • Είναι τα αρχεία των πελατών ασφαλή από παράνομη χρήση? • Μπορεί ο πελάτης να είναι σίγουρος ότι η υπηρεσία που παρασχέθηκε, έγινε σωστά?

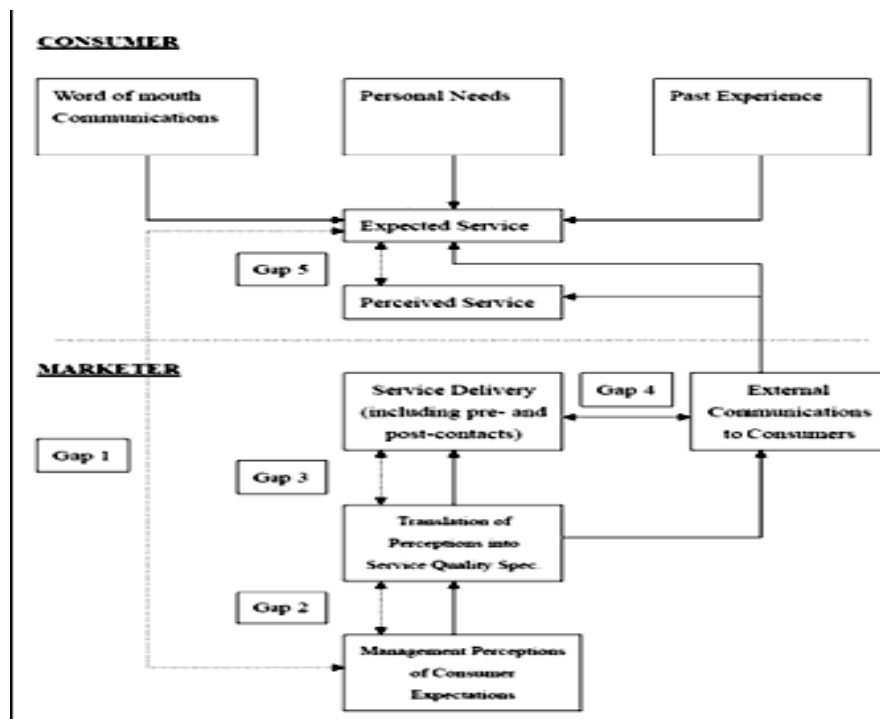
<p>Προσέγγιση: Ευκολία στην επαφή.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Πόσο εύκολο είναι να μιλήσει κανείς σε κάποιο μέλος του προσωπικού όταν έχει κάποιο πρόβλημα? • Είναι εύκολο να προσεγγίσει κανείς το κατάλληλο μέλος του προσωπικού: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ιδιαίτερος? ○ Τηλεφωνικά? ○ μέσω email?
<p>Επικοινωνία: Το να κρατά κανείς τους πελάτες πληροφορημένους σε μια γλώσσα που καταλαβαίνουν.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί το προσωπικό να ακούσει το πρόβλημα του πελάτη και να επιδείξει κατανόηση και ενδιαφέρον? • Το προσωπικό αποφεύγει να χρησιμοποιεί τεχνικούς όρους όταν μιλά με τους πελάτες? • Το προσωπικό θα ενημερώσει αν κάποιο ραντεβού ακυρωθεί?
<p>Κατανοώντας τον πελάτη: Η προσπάθεια να μάθουν τους πελάτες και τις ανάγκες τους.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει περίπτωση κάποιος από το προσωπικό να αναγνωρίζει κάθε τακτικό πελάτη και χρησιμοποιεί το μικρό του όνομα? • Το προσωπικό προσπαθεί να κατανοήσει ποιοί είναι οι συγκεκριμένοι στόχοι του πελάτη? • Το επίπεδο της υπηρεσίας και του κόστους της υπηρεσίας συμβαδίζει με το τι απαιτεί και τι έχει να δώσει ο πελάτης?

Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποίησαν οι Zeithaml, Berry και Parasuraman (1988) σε 4 διαφορετικές βιομηχανίες καταναλωτικών υπηρεσιών διατύπωσαν τις 5 διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών. Οι 5 πιο αντιπροσωπευτικές διαστάσεις για το εργαλείο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών “ServQual” είναι κατά σειρά σημαντικότητας: α) Αξιοπιστία (Reliability): Το να επιτυγχάνουν αυτό που ανακοινώνουν ότι θα πραγματοποιήσουν, στην προκαθορισμένη ώρα που έχουν ορίσει και με συγκεκριμένες μεθόδους, β) Ανταπόκριση (Responsiveness): Η επιθυμία για παροχή βοήθειας και η ανταπόκριση σε συγκεκριμένες απαιτήσεις, γ) Ασφάλεια (Assurance): Η κατοχή των απαιτούμενων ικανοτήτων για την παροχή της υπηρεσίας καθώς και μετάδοση της εμπιστοσύνης, δ) Κατανόηση (Empathy): Η κατανόηση των αναγκών των πελατών και η παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας, ε) Απτή διάσταση (Tangibility): Η φυσική παρουσία των ατόμων και η υλική υπόσταση των εγκαταστάσεων.

Οι πελάτες όπως βλέπουμε στο σχήμα που αντιπροσωπεύει το μοντέλο του “ServQual” έχουν κάποιες προσδοκίες από την επιχείρηση, οι οποίες σχετίζονται με 4 παράγοντες. Συγκεκριμένα οι παράγοντες αυτοί είναι: α) επικοινωνία και πληροφορίες που παρέχονται από φίλους και γνωστούς (Word of Mouth), β) προσωπικές ανάγκες (Personal needs), γ)

προηγούμενη εμπειρία (Past experience) και δ) επικοινωνία από την ίδια την εταιρία που παρέχει τις υπηρεσίες.(External communications to consumers).

Σχήμα 9: Service Quality Model, Πηγή: (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 2009)



Στο μοντέλο “ServQual” παρουσιάζονται 5 Κενά (Gaps), η ανάλυση των οποίων προσπαθεί να εξακριβώσει τα αίτια της μείωσης της ποιότητας των υπηρεσιών σε κάθε μία ή σε όλες τις διαστάσεις που προαναφέρθηκαν. Τα 5 αυτά κενά (Gaps) επιγραμματικά είναι τα εξής: α) κενό μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της αντίληψη αυτών από τη Διοίκηση (Gap 1), β) κενό μεταξύ αντίληψης από τη Διοίκηση και των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών (Gap 2), γ) κενό μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και παράδοσης υπηρεσιών (Gap 3), δ) κενό μεταξύ παράδοσης υπηρεσιών και επικοινωνίας υπηρεσιών προς τους πελάτες (Gap 4), ε) κενό μεταξύ αντιλαμβανόμενων και προσδοκώμενων υπηρεσιών από τον πελάτη. (Gap 5).

Όπως παρατηρούμε και στο σχήμα 3 το Gap 5 αποτελεί τον συνδετικό κρίκο με τα υπόλοιπα κενά (Gap 1, 2, 3 & 4) και προσεγγίζει την μεριά του πελάτη για το πώς αντιλαμβάνεται μια υπηρεσία έναντι αυτής που προσδοκά. Αντίθετα τα Gap 1 έως Gap 4 αφορούν την επιχείρηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Τα κενά στην παροχή υπηρεσιών

Gap 1: Κενό στην κατανόηση των προσδοκιών του πελάτη

Το 1ο Κενό είναι αποτέλεσμα της διαφοράς μεταξύ του τι περιμένουν οι πελάτες και πως η διοίκηση αντιλαμβάνεται αυτές τις προσδοκίες. Η διοίκηση δεν αντιλαμβάνεται πάντα σωστά το τι επιθυμούν οι πελάτες. Για παράδειγμα οι διευθυντές των νοσοκομείων μπορεί να νομίζουν ότι οι ασθενείς θέλουν να τους παρέχεται καλύτερο φαγητό, αλλά οι ασθενείς μπορεί να ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανταπόκριση των νοσοκόμων. Το να αντιληφθεί η διοίκηση λάθος τις προσδοκίες των πελατών σημαίνει σπατάλη χρημάτων, χρόνου και άλλων πόρων σε πράγματα που ουσιαστικά δεν αποτελούν πρωταρχικές ανάγκες για τους πελάτες. Αυτή η λανθασμένη αντίληψη μπορεί να σημαίνει ότι η διοίκηση, και επομένως η επιχείρηση, δεν μπορεί να επιβιώσει σε μια πολύ ανταγωνιστική αγορά. Συνήθως το κενό αυτό προκύπτει, επειδή οι επιχειρήσεις παραβλέπουν ή υποτιμούν την ανάγκη να κατανοήσουν πραγματικά τις προσδοκίες των πελατών τους.

Λόγοι ύπαρξης του Gap 1

Ανεπαρκής έρευνα αγοράς (Market Research)

Η έρευνα αγοράς αποτελεί ένα βασικό στοιχείο για την κατανόηση των προσδοκιών των πελατών. Μια επιχείρηση που δεν συλλέγει αυτές τις πληροφορίες είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσει ένα μεγάλο κενό το οποίο θα βασίζεται στην έλλειψη των απαιτούμενων στοιχείων που επιβάλλεται να γνωρίζει. Ομοίως, όταν μια επιχείρηση κάνει έρευνα αγοράς, αλλά όχι επικεντρωμένη στις προσδοκίες των πελατών, τότε παρατηρείται επίσης το φαινόμενο ενός μεγάλου Gap 1.

Οι στρατηγικές έρευνας αγοράς που μπορούν να εφαρμοστούν και να βοηθήσουν στην καταπολέμηση του είναι οι εξής: α) η έρευνα σε μεγάλους πελάτες-κλειδιά, β) η έρευνα του τι ζητούν οι πελάτες από παρόμοιους κλάδους αγοράς, γ) η έρευνα σε ενδιαμέσους-μεσάζοντες, δ) η διαχείριση των παραπόνων των πελατών, ε) η αξιολόγηση της ικανοποίησης μέσω ατομικών συναλλαγών.

Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και πελατών

Όσο πιο μεγάλη είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολο είναι για τη διοίκηση να επικοινωνήσει απευθείας με τους πελάτες και τόσο πιο λίγες πληροφορίες έχει σχετικά με τις

προσδοκίες των πελατών. Η διοίκηση επιβάλλεται να δημιουργήσει διαύλους επικοινωνίας με τους πελάτες της και να αντιληφθεί και να καλύψει τις ανάγκες τους σύμφωνα με τις υπάρχουσες επιθυμίες τους.

Υπαρξη πολλαπλών επιπέδων διοίκησης

Η ύπαρξη πολλαπλών επιπέδων διοίκησης ουσιαστικά αποτελεί φραγμό στην επικοινωνία και στην κατανόηση των αναγκών των πελατών. Όσο περισσότερα τα επίπεδα διοίκησης τόσο λιγότερη η πιθανότητα να φτάσουν οι πληροφορίες των εργαζομένων για τους πελάτες στην ανώτατη διοίκηση. Έτσι, όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των επιπέδων διοίκησης, τόσο μεγαλύτερο αναμένεται να είναι και το κενό (GAP 1) που δημιουργείται. Είναι προφανές από όλα τα παραπάνω ότι η κατανόηση των προσδοκιών των πελατών είναι βασική για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Gap 2: Κενό στα πρότυπα των υπηρεσιών

Παρατηρούμε ότι η κατανόηση των προσδοκιών του πελάτη είναι το πρώτο βήμα για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Εφόσον η διοίκηση καταλάβει τι προσδοκούν οι πελάτες, αντιμετωπίζουν μια δεύτερη κρίσιμη πρόκληση που είναι να θέσουν τις απαιτούμενες προδιαγραφές και ποιοτικά πρότυπα στην παροχή υπηρεσιών του οργανισμού.

Το Gap 2 επομένως είναι αποτέλεσμα της διαφοράς μεταξύ των προδιαγραφών που έχει θέσει η διοίκηση για την παροχή των υπηρεσιών και του τι προσδοκίες έχουν οι πελάτες. Η διοίκηση μπορεί να έχει αντιληφθεί σωστά τις προσδοκίες των πελατών αλλά να μην έχει θέσει τις σωστές προδιαγραφές. Για παράδειγμα οι διευθυντές των νοσοκομείων μπορεί να δώσουν εντολή στις νοσοκόμες να προσφέρουν γρήγορες υπηρεσίες χωρίς όμως να τις προσδιορίσουν ποσοτικά. Πολλοί προϊστάμενοι δεν μπορούν ή δεν πρόκειται να αλλάξουν τα συστήματα παράδοσης υπηρεσιών προκειμένου να βελτιώσουν την αντίληψη των πελατών για αυτά. Κάτι τέτοιο συχνά απαιτεί την αλλαγή της διαδικασίας, με την οποία επιτυγχάνεται η διεξαγωγή της υπηρεσίας. Η συγκεκριμένη αλλαγή μπορεί να απαιτεί και αλλαγή εξοπλισμού ή τεχνολογίας.

Λόγοι ύπαρξης του Gap 2

Ανεπαρκής δέσμευση της διοίκησης για ποιότητα υπηρεσιών

Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι αφοσιωμένες στην ποιότητα των υπηρεσιών αλλά η δέσμευση τους χαρακτηρίζεται από ελλιπή στοιχεία που αδυνατούν να ανταποκριθούν στις

αντικειμενικές ανάγκες των πελατών τους. Ποιότητα των υπηρεσιών σε πολλές εταιρίες σημαίνει να καλύπτονται τα πρότυπα παραγωγικότητας της, καθώς και η αποδοτικότητα, πράγματα που συνήθως οι πελάτες δεν επιθυμούν ή δεν προσέχουν. Σε άλλες εταιρίες, η ποιότητα εκφράζεται με όρους προηγμένης τεχνολογίας, για να καλύπτονται κάποιες προδιαγραφές απαραίτητες για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών σε πράγματα, όπου οι πελάτες δεν πρόκειται να πληρώσουν ή δεν αποτελούν άμεση ανάγκη τους. Η παροχή ποιότητας υπηρεσιών απαιτεί ηγεσία και δέσμευση από τα υψηλά κλιμάκια της Διοίκησης. Με δεδομένη τη δέσμευση τα μεσαία στελέχη έχουν τη δυνατότητα να τη διοχετεύσουν προς τα κάτω και με αυτό τον τρόπο να κάνουν τις προδιαγραφές αυτές που έχουν τεθεί να λειτουργήσουν.

Προοπτική ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της

Αυτή η προοπτική είναι αποτέλεσμα ενός βραχυπρόθεσμου τρόπου σκέψης που αναπτύσσει η ανώτατη διοίκηση και αποτελεί μια απροθυμία να σκεφτούν δημιουργικά και αισιόδοξα, σχετικά με τις ανάγκες των πελατών τους. Τέλος συχνά παρατηρείται και ως μία δικαιολογία για να διατηρήσουν την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων και να μην προβούν στις απαραίτητες διορθώσεις.

Ανεπαρκής Τυποποίηση

Ορισμένα στελέχη της ανώτατης διοίκησης πιστεύουν ότι οι υπηρεσίες δεν μπορούν να τυποποιηθούν. Όμως αντιθέτως η αντίληψη της τυποποίησης είναι σημαντική προκειμένου να υπάρχει η δυνατότητα παροχής υπηρεσίας υψηλής ποιότητας. Πολλές φορές κυριαρχεί η αντίληψη ότι η τυποποίηση των καθηκόντων είναι απρόσωπη, ανεπαρκής και δεν περιλαμβάνεται στα συμφέροντα των πελατών.

Απουσία Στοχοθεσίας

Εταιρίες, οι οποίες είναι επιτυχημένες στο να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, συνήθως θέτουν στόχους και προδιαγραφές για να καθοδηγήσουν τους εργαζόμενους ώστε να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι στόχοι αυτοί που μπαίνουν από τις εταιρίες βασίζονται στις απαιτήσεις των πελατών και τις προσδοκίες τους, παρά στις προδιαγραφές της επιχείρησης. Παρόλο που υπάρχουν κάποιες ομοιότητες μεταξύ των απαιτήσεων των πελατών και των προδιαγραφών των εταιριών υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών μετρούν και ελέγχουν τις εσωτερικές προδιαγραφές για χαρακτηριστικά, για τα οποία οι πελάτες

δεν νοιάζονται, ενώ αγνοούν άλλα χαρακτηριστικά, για τα οποία ουσιαστικά οι πελάτες νοιάζονται.

Gap 3: Κενό στην παράδοση της υπηρεσίας

Το Gap 3 είναι αποτέλεσμα ασυμφωνίας μεταξύ των προδιαγραφών που έχουν τεθεί από την διοίκηση και αυτή καθεαυτή την υπηρεσία που παραδίδεται από το προσωπικό της «πρώτης γραμμής». Σε ορισμένες περιπτώσεις η διοίκηση κατανοεί πράγματι τις προσδοκίες των πελατών και θέτει τις απαραίτητες προδιαγραφές και παρ' όλα αυτά η υπηρεσία που παραδίδεται από την επιχείρηση δεν είναι πάντα αυτή που περιμένει ο πελάτης. Η διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών της υπηρεσίας και αυτής καθεαυτής της υπηρεσίας που παρέχεται αποτελεί το κενό υπηρεσίας-απόδοσης, όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοί ή δεν επιθυμούν να παρέχουν την υπηρεσία στο επιθυμητό επίπεδο.

Η ποιότητα υπηρεσιών “υποφέρει” στους οργανισμούς εκείνους στους οποίους δεν υπάρχει προθυμία και ικανότητα από πλευράς εργαζομένων. Δυστυχώς αυτό το κενό είναι σύνηθες στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Λόγοι ύπαρξης του Gap 3

Διφορούμενοι και ασαφείς ρόλοι εργαζομένων

Ο ρόλος της θέσης του κάθε εργαζομένου σε μια επιχείρηση αντιπροσωπεύει το σύνολο των συμπεριφορών και των δραστηριοτήτων του ατόμου που κατέχει την θέση αυτή. Όταν οι εργαζόμενοι δεν κατέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες ή την απαραίτητη εκπαίδευση ή δεν τους έχει δοθεί ακριβής περιγραφή της θέσης εργασίας τους για να κάνουν την δουλειά τους σωστά, τότε λέμε πως οι ρόλοι τους είναι ασαφείς ή διφορούμενοι. Το φαινόμενο αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παρουσιάζονται ως αβέβαιοι σχετικά για το τι προσδοκούν από αυτούς οι διευθυντές τους και γενικά οι προϊστάμενοι τους, καθώς και για το πώς να ικανοποιήσουν αυτές τις προσδοκίες.

Δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση και ικανότητες για να παρέχουν την απαραίτητη για τους πελάτες υπηρεσία. Επιπλέον δεν μπορούν να αντιληφθούν αν η απόδοση τους θα εκτιμηθεί και ανταμειφθεί.

Συγκρουόμενοι ρόλοι εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, συχνά έρχονται σε αντιπαράθεση με αυτό που ονομάζουμε σύγκρουση ρόλων, την αντίληψη δηλαδή ότι δεν μπορούν να ικανοποιήσουν όλες τις απαιτήσεις των ατόμων-πελατών που εξυπηρετούν. Αυτό συμβαίνει συνήθως επειδή πολλοί πελάτες χρειάζονται ή επιθυμούν τις υπηρεσίες τους την ίδια χρονική στιγμή.

Η σύγκρουση ρόλων επίσης προκύπτει όταν δύο ή περισσότεροι εργαζόμενοι εκτελούν αλληλοκαλυπτόμενες υπηρεσίες, όπου δεν είναι ξεκάθαρο ποιός πρέπει να είναι ο ρόλος του καθένα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται γραφειοκρατικά προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Τέτοιου είδους φαινόμενα είναι συχνά στις δημόσιες υπηρεσίες, όπου ο πολίτης έρχεται αντιμέτωπος με παλαιωμένες αντιλήψεις και χρονοβόρες διαδικασίες. Η σύγκρουση ρόλων δημιουργεί στους εργαζόμενους ένταση, άγχος και μη-ικανοποίηση

Ακαταλληλότητα εργαζομένων στις θέσεις εργασίας

Σχετικές έρευνες αναδεικνύουν ότι προβλήματα σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών συχνά συμβαίνουν επειδή το προσωπικό δεν κατέχει τις κατάλληλες θέσεις εργασίας. Αδιαμφισβήτητο επειδή οι θέσεις εργασίας που σχετίζονται με την άμεση επαφή και εξυπηρέτηση πελατών, βρίσκονται σε χαμηλότερα κλιμάκια των οργανογραμμάτων, το προσωπικό που κατέχει συνήθως τέτοιες θέσεις περιλαμβάνει εργαζομένους με περιορισμένη εκπαίδευση αλλά και χαμηλό μισθό. Ως αποτέλεσμα, παρατηρείται έλλειψη γλωσσικών, διαπροσωπικών και άλλων σχετικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες για να πλήρη εξυπηρέτηση των πελατών.

Ακαταλληλότητα τεχνολογίας στις θέσεις εργασίας

Η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας βασίζεται σημαντικά και στην καταλληλότητα των τεχνολογικών εργαλείων που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για την παροχή της υπηρεσίας. Η τεχνολογία και ο εξοπλισμός, όπως οι υπολογιστές, το λογισμικό, ο διαγνωστικός εξοπλισμός αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου στην υπηρεσία. Συχνά παρατηρούνται περιπτώσεις, όπου μεταπτώσεις της ποιότητας των υπηρεσιών προκλήθηκαν από την έλλειψη απαραίτητης τεχνολογίας αλλά και τεχνογνωσίας.

Ανεπάρκεια συστημάτων ελέγχου

Για τον συστηματικό έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων απαιτείται η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων ελέγχων. Τα συστήματα ελέγχου αποτελούν μία συνδυαστική εφαρμογή τεχνολογικών εφαρμογών και εξειδικευμένου προσωπικού με αποτέλεσμα να έχουν υψηλό κόστος στην εφαρμογή τους. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται ότι η ανώτατη διοίκηση καθιστά τα συγκεκριμένα συστήματα ως δευτερευούσης σημασίας και προσπαθούν να τα αντικαταστήσουν με φθηνότερες διαδικασίες οι οποίες όμως δεν περιλαμβάνουν την ανάλογη τεχνογνωσία. Τέτοια μέτρα είναι συνήθως ακατάλληλα και ανεπαρκή για την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων σχετικά με την παροχή της ποιότητας των υπηρεσιών.

Έλλειψη αντίληψης ελέγχου

Η καθημερινή ενασχόληση σε ένα εργασιακό χώρο συνεπάγεται ποικίλες αντιδράσεις και καταστάσεις έντασης και άγχους. Για την ομαλή λειτουργία μίας επιχείρησης και συνάμα την ολοκληρωμένη προσφορά των υπηρεσιών είναι απαραίτητος ο πλήρης έλεγχος των καταστάσεων. Η αντίληψη του ελέγχου περιλαμβάνει την ικανότητα να ανταποκρίνεται ένας εργαζόμενος σε κρίσιμες καταστάσεις με επιτυχία επιλέγοντας τις αναγκαίες ενέργειες για την επίτευξη των στόχων.

Όταν οι εργαζόμενοι καταφέρνουν να ελέγχουν τις καταστάσεις που τους παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, τότε επιτυγχάνουν να βιώνουν λιγότερο άγχος.

Όταν όμως οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι έχουν αυτόν τον πλήρη έλεγχο των καταστάσεων, τότε αναγκάζονται να νιώθουν αβοήθητοι και να χάνουν το κουράγιο και την υπομονή τους σχετικά με τη δουλειά τους.

Έλλειψη ομαδικότητας στην εργασία

Η αξία της συνεργασίας και της ανάπτυξης ενός ομαδικού πνεύματος, αποτελούν αδιαμφισβήτητο παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ομαλή συνεργασία της διοίκησης με τους εργαζομένους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, είναι θεμελιώδης παράγοντας για την μελέτη της ποιότητας των υπηρεσιών. Δυστυχώς στις μέρες μας παρατηρείται ένα ανεξέλεγκτο κυνήγι της ατομικής δόξας και της προβολής του προσωπικού συμφέροντος του μεμονωμένου εργαζόμενου. Ο εργαζόμενος δρα με αυτονομία, δίχως τη βοήθεια και τη συμπαράσταση του συναδέλφου του με αποτέλεσμα να είναι αποδυναμωμένος και ευάλωτος στην προσπάθεια που καταβάλλει.

Gap 4 : Κενό στην κάλυψη των επικοινωνούμενων υποσχέσεων

Οι προσδοκίες των πελατών «γεννιούνται» και επηρεάζονται από τις ανάγκες της αγοράς, τις εταιρικές δηλώσεις και προβολές που κάνουν οι εταιρίες δια μέσου των εκπροσώπων πωλήσεων και μέσων προώθησης (διαφημίσεις, φυλλάδια, πωλητές, μεσάζοντες κλπ). Το Gap 4 είναι επομένως αποτέλεσμα ασυμφωνίας μεταξύ των πραγματικών αναγκών των πελατών και των προσδοκώμενων υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις σε αυτούς.

Η εξαπάτηση των πελατών με παραπλανητικές υποσχέσεις και ωραιοποιημένες προσδοκίες είναι καθημερινό φαινόμενο και παρουσιάζεται σε όλους τους τομείς των υπηρεσιών. Για παράδειγμα στον τομέα του τουρισμού, πολλοί πελάτες εξαπατούνται από μία φαντασμαγορική μπροσούρα ενός ξενοδοχείου, όπου παρουσιάζει σε φωτογραφίες όμορφα δωμάτια αλλά οι επισκέπτες με την άφιξη τους βρίσκουν το ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα.

Ο ρόλος της επικοινωνίας της εταιρίας με τους δυνητικούς της πελάτες σχετικά με τις υποσχόμενες υπηρεσίες που μπορούν να τους προσφέρουν είναι μία λεπτή γραμμή που προϋποθέτει ειλικρίνεια και σεβασμό επειδή οι πελάτες δεν μπορούν να ελέγχουν όπως οι μηχανές που παράγουν αγαθά το βαθμό της ποιότητας των υπηρεσιών που λαμβάνουν.

Λόγοι ύπαρξης του Gap 4

Ανεπαρκής οριζόντια-εσωτερική επικοινωνία

Επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών τομέων στην επιχείρηση, όπως πχ marketing και operations είναι απαραίτητη για την επίτευξη κοινών στόχων. Αν για παράδειγμα η διαφήμιση της εταιρίας αναπτύσσεται ανεξάρτητα από το πρακτικό λειτουργικό μέρος της πρώτης γραμμής, τότε το προσωπικό μπορεί να μην είναι ικανό να παρέχει την υπηρεσία σε επίπεδο που να ταιριάζει με την εικόνα που φαίνεται στη διαφήμιση ή τον οποιοδήποτε άλλο τρόπο προβολής και προώθησης που εφαρμόζεται.

Διαφορές πολιτικής και διαδικασιών στα κανάλια διανομής

Μια ακόμα μορφή παροχής ποιότητας υπηρεσιών είναι η έμφαση στις πολιτικές και τις διαδικασίες στα τμήματα και στα κανάλια διανομής μιας επιχείρησης. Αν ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών λειτουργεί με πολλά σημεία παρουσίας (πχ υποκαταστήματα, δίκτυο αντιπροσώπων κλπ) κάτω από την ίδια ονομασία, οι πελάτες περιμένουν ανάλογη και σταθερή απόδοση. Αν οι υπεύθυνοι των καναλιών διανομής έχουν σημαντική αυτονομία στις διαδικασίες

και τις πολιτικές, οι πελάτες μπορεί να μην λάβουν το ίδιο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών στα κανάλια διανομής από εκείνο που έχει τεθεί κεντρικά.

Σε αυτήν την περίπτωση αυτό που προσδοκούν ότι θα λάβουν και αυτό που τελικώς λαμβάνουν από ένα κανάλι διανομής μπορεί να είναι τελείως διαφορετικό απ' ότι παρέχεται από άλλα κανάλια διανομής. Υπό τέτοιες συνθήκες, το μέγεθος του Gap 4 μπορεί να είναι μεγάλο.

Η τάση των υπερβολικών υποσχέσεων

Λόγω του αυξανόμενου διακανονισμού και του εντασσόμενου ανταγωνισμού στον τομέα των υπηρεσιών, πολλές εταιρίες παροχής υπηρεσιών νιώθουν μεγαλύτερη πίεση για να κατοχυρώσουν μια καλή θέση στην αγορά και να νικήσουν τον ανταγωνισμό.

Για να πετύχουν κάτι τέτοιο, οι εταιρίες αυτές συχνά δίνουν υπερβολικές παραπλανητικές υποσχέσεις στις πωλήσεις, στη διαφήμιση και σε άλλες επικοινωνίες της εταιρίας. Η αύξηση των προσδοκιών όμως των πελατών με αυτόν τον τρόπο, σε επίπεδα καθόλου ρεαλιστικά και άκρως φαινομενικά μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη προβολή και προώθηση αλλά ουσιαστικά αυξάνει την απογοήτευση των πελατών(που δεν παίρνουν τελικά αυτό που περιμένουν).

Gap 5: Κενό μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη από τον φορέα παροχής υπηρεσιών και των αντιλήψεών του για την παράδοση από την πλευρά του προμηθευτή

Το Gap5 αφορά τη γενική αντίληψη που έχει ο πελάτης για τη δυνατότητα της εταιρείας να παραδώσει τις υπηρεσίες, για τις οποίες έχει δεσμευτεί. Ουσιαστικά αποτελεί το πιθανό χάσμα μεταξύ της υπηρεσίας που επιθυμούν ή αναμένουν οι πελάτες και της υπηρεσίας που αντιλαμβάνονται ότι τους έχει παραδοθεί. Η προσωπική κρίση των πελατών για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας προκύπτει από τις προσδοκίες που έχουν διαμορφώσει οι πελάτες προτού να πληρώσουν και να αποκτήσουν προσωπική αντίληψη για την υπηρεσία που έλαβαν. Επομένως, η τιμή των κενών 1 έως 4 αποτελεί το επίπεδο απόδοσης των ποιοτικών υπηρεσιών.

Συνεπώς, η ελαχιστοποίηση των κενών 1 έως 4 θα οδηγήσουν σε ελαχιστοποίηση του κενό 5. Η πρόκληση για μία εταιρεία παροχής υπηρεσιών είναι να ικανοποιηθούν ή να ξεπεραστούν οι ακριβείς προσδοκίες των πελατών για τις τέσσερις διαστάσεις (αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια και κατανόηση) της απόδοσης υπηρεσιών. Ο βαθμός, στον οποίο οι

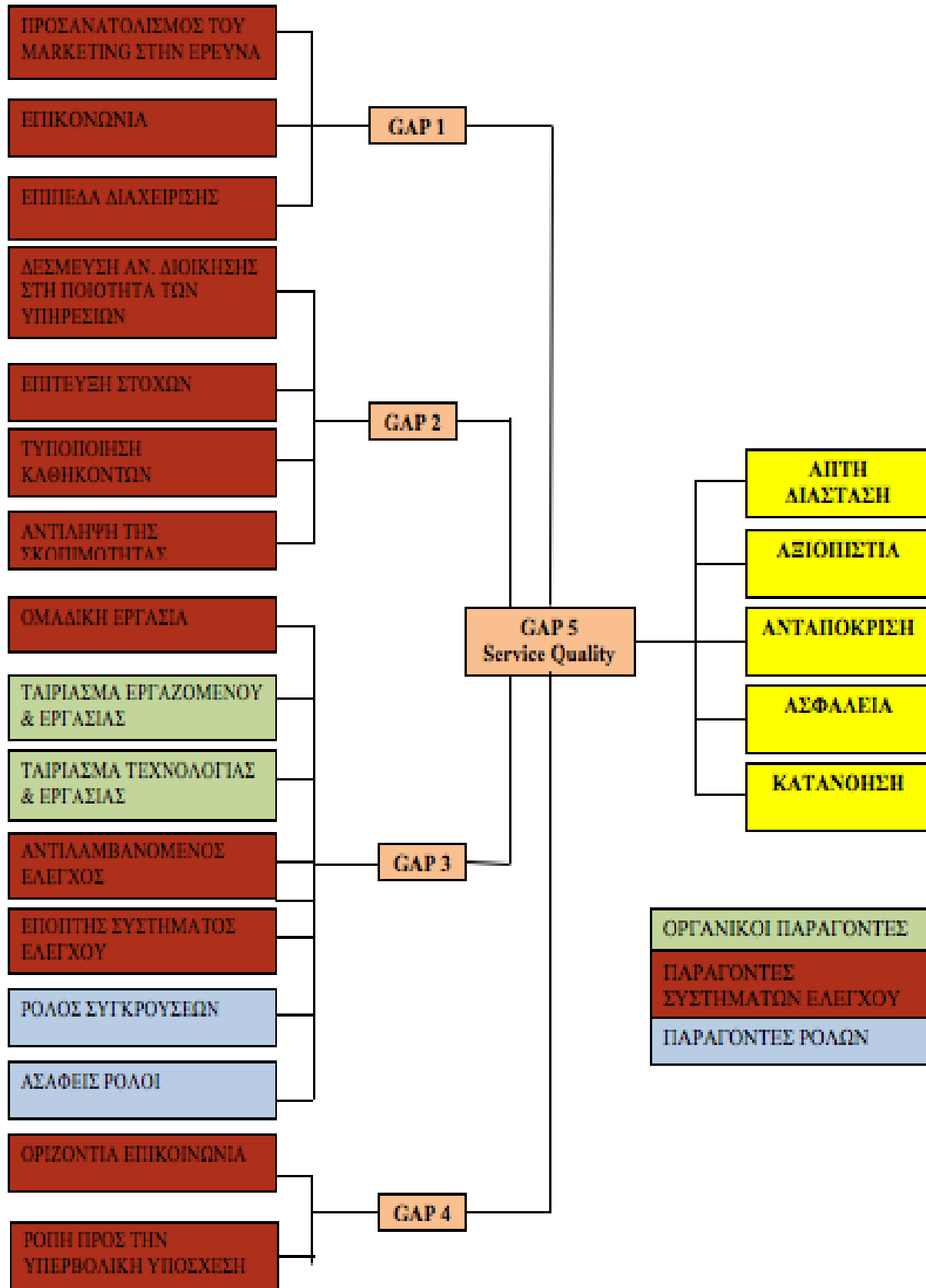
προσδοκίες των πελατών ταιριάζουν ή όχι με την απόδοση της παρεχόμενης υπηρεσίας επηρεάζει και το βαθμό ικανοποίησης των πελατών.

VII. Ο ΟΡΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

Ο αθλητισμός ως κυρίαρχο κοινωνικό φαινόμενο απαιτείται να είναι άμεσα συνδεδεμένος με τις αρχές της ποιότητας στο σύνολο των τομέων δράσεών του. Η βελτίωση της ποιότητας αυτής σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες από την προσφερόμενη υπηρεσία. Η γνώση του τι προσδοκούν οι καταναλωτές από τους αθλητικούς οργανισμούς επιτρέπει την αναγνώριση και προσφορά εκείνων των στοιχείων της εκάστοτε υπηρεσίας που είναι πραγματικά σημαντικά (Crompton & Mackay, 1989). Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα σημαντική η κατανόηση του επιπέδου των προσδοκιών που οι καταναλωτές διαμορφώνουν για την εκάστοτε υπηρεσία, καθώς χρησιμοποιούν τις προσδοκίες προκειμένου να κρίνουν και να καθορίσουν αν και κατά πόσο λαμβάνουν ένα αποδεκτό επίπεδο υπηρεσιών (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994).

Η αδιαμφισβήτητη σχέση της ποιότητας με το επίπεδο των αθλητικών υπηρεσιών στους πελάτες οριοθετείται από το μέγεθος της αξίας που τους προσφέρουν. Ο προσδιορισμός του μεγέθους της προσφερόμενης αξίας είναι αρκετά δύσκολος και σύνθετος διότι περιλαμβάνει ένα συνδυασμό αθλητικών (θέαμα, σύνδεση με την ομάδα, επίπεδο πρωταθλητισμού κ.α) και μη υπηρεσιών (μεταφορές, εγκαταστάσεις, ασφάλεια κ.α). Επίσης είναι αναγκαίο να τονίσουμε ότι η επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας στον αθλητισμό διαταράσσεται από σημαντικά εμπόδια που δυσκολεύουν την εφαρμογή του. Τα 3 σημαντικότερα εμπόδια που αποτελούν το σύνολο των προβλημάτων κατά την παροχή των αθλητικών υπηρεσιών είναι τα εξής: α) η διαφοροποίηση στις απαιτήσεις των καταναλωτών/θεατών και της ανώτερης διοίκησης των αθλητικών σωματείων, β) η διαφοροποίηση στις ποιοτικές αντιλήψεις των καταναλωτών/θεατών και στις αναγκαίες προδιαγραφές των υπηρεσιών ποιότητας, γ) η διαφοροποίηση στις αναγκαίες προδιαγραφές των υπηρεσιών ποιότητας από αυτές που τελικά αποκομίζουν.

Σχήμα 3: Service quality gap model as applied to sport industry, Παγγύ: (McDonald, Sutton, & Mills, 1995)



Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα τα στοιχεία που καταγράφονται μπορούν να ομαδοποιηθούν σε 3 κατηγορίες. Συγκεκριμένα σε οργανωτικούς παράγοντες, σε παράγοντες συστημάτων ελέγχου και σε παράγοντες ρόλων.

Στην πρώτη κατηγορία συμπεριλαμβάνεται η συνεργασία των εργαζομένων, η κατάλληλη χρήση της τεχνολογίας καθώς και ο βαθμός επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων στις αντίστοιχες θέσεις. Οι παράγοντες αυτοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε μία αθλητική διοργάνωση και συχνά παρατηρούνται φαινόμενα εντάσεων και διαφωνιών. Για παράδειγμα στην λειτουργία μιας αθλητικής εγκατάστασης παρουσιάζονται διαφοροποιήσεις στην αποστολή του προσωπικού λειτουργίας και του προσωπικού που χειρίζεται τον τομέα του μάρκετινγκ. Αναλυτικά, η κύρια αποστολή του προσωπικού λειτουργίας μιας εγκατάστασης είναι η ομαλή είσοδος και αποχώρηση των θεατών, αντίστοιχα το προσωπικό του μάρκετινγκ αντιλαμβάνεται ως πρωταρχική του υποχρέωση την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών μέσω της επικοινωνίας των πελατών και των εργαζομένων (Shilbury, 1994). Η παραπάνω παραδοχή αποδεικνύει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών δεν αποτελεί μία μονοδιάστατη προσπάθεια μίας συγκεκριμένης μερίδας εργαζομένων, αλλά αντιθέτως μία πολυδιάστατη προσπάθεια από το σύνολο του προσωπικού μίας επιχείρησης.

Η ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής πραγματοποίησε έρευνα σχετικά με την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει προς τους κατόχους εισιτηρίων διαρκείας (McDonald, Sutton, & Milne, 1995). Η έρευνα ονομάστηκε ως TeamQual, από τις λέξεις Team και Quality, βασισμένη στις αρχές και τη μεθοδολογία του ServQual. Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν μία επτάβάθμια κλίμακα θέσπισαν μία μονάδα μέτρησης της ποιότητας, όπου με ένα 1 βαθμό αντιστοιχούσε στην πλήρη αποτυχία κάλυψης των αναγκών των καταναλωτών και αντιστοίχως με 7 βαθμούς την πλήρη ταύτιση με τις προσδοκίες τους.

Συγκεκριμένα μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τις μετρήσεις σε 3 βαθμίδες και να ορίσουμε ότι η βαθμολογία με 1, 2 και 3 συνεπάγεται μία αποτυχία του οργανισμού να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών, αντίστοιχα μία βαθμολογία με 4 αποδεικνύει ότι η ομοσπονδία καλύπτει ένα σημαντικό μέρος των αναγκών των κατόχων διαρκείας και τέλος μία βαθμολογία με 5, 6 και 7 τεκμηριώνει την κάλυψη των αναγκών τους. Σκοπός των ερωτηματολογίων ήταν να καλύψουν 5 σημαντικές διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών των αθλητικών οργανισμών και να καταγράψουν την επίδοση σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών των κατόχων των εισιτηρίων, των υπαλλήλων των εισιτηρίων, των προωθητών προϊόντων, των αναδόχων και των εκπροσώπων των πελατών.

Πίνακας 3: Διαστάσεις Αξιοπιστίας: Παράγοντες και Βαθμολογία, Πηγή: McDonald, Sutton, & Milne, 1995

<u>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</u>	<u>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</u>
Όταν ο αθλητικός οργανισμός υπόσχεται να πραγματοποιήσει κάτι σε μία δεδομένη χρονική στιγμή, το επιτυγχάνει?	4,87
Όταν αντιμετωπίζετε ένα πρόβλημα ο αθλητικός οργανισμός επιδεικνύει ενδιαφέρον για να το επιλύσετε?	4,68
Ο Αθλητικός οργανισμός εκτελεί τις απαραίτητες υπηρεσίες από την αρχή?	4,75
Ο Αθλητικός οργανισμός πραγματοποιεί τις απαιτούμενες υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται?	4,77
Ο Αθλητικός Οργανισμός επιμένει σε αρχεία που δεν διαθέτουν λάθη?	4,67
Μέση βαθμολογία	4,75

Επιπλέον η έρευνα επικεντρώθηκε στην προσέγγιση των 5 διαστάσεων μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών (Αξιοπιστία, Ανταπόκριση, Ασφάλεια, Κατανόηση και Απτή Διάσταση).

Πίνακας 4: TeamQual Dimension Ratings, Πηγή: McDonald, Sutton, & Milne, 1995

<u>ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ</u>	<u>ΜΕΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</u>
Αξιοπιστία	5,27
Ανταπόκριση	4,75
Ασφάλεια	4,85
Κατανόηση	4,91
Απτή Διάσταση	4,45

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 4, η μέση βαθμολογία των διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει η ομοσπονδία στους κατόχους διαρκείας είναι

ιδιαίτερα ικανοποιητική. Ομοίως τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν τη βαρύτητα των 5 διαστάσεων ανάλογα με την σημασία που αναλογεί στους κατόχους διαρκείας.

Πίνακας 5: Point Allocation by Dimension, Πηγή: McDonald, Sutton, & Milne, 1995

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΚΑΤΑΝΟΜΗ
Αξιοπιστία	24%
Ανταπόκριση	23%
Ασφάλεια	19%
Κατανόηση	16%
Απτή Διάσταση	18%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα των δύο παραπάνω πινάκων μπορούμε να οδηγηθούμε στο τελικό συμπέρασμα αναφορικά με την έρευνα των πέντε διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών σε ένα αθλητικό οργανισμό.

Πίνακας 6: Overall Service Quality, Πηγή: McDonald, Sutton, & Milne, 1995

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ			
ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ x ΠΟΣΟΣΤΟ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ		ΜΕΣΗ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ
Αξιοπιστία	5,27	24%	1,26
Ανταπόκριση	4,75	23%	1,09
Ασφάλεια	4,85	19%	0,92
Κατανόηση	4,91	16%	0,89
Απτή Διάσταση	4,45	18%	0,90
ΣΥΝΟΛΟ			4,86

Με το συνυπολογισμό των παραπάνω στοιχείων (βλ. Πίνακα 6) το τελικό συνολικό αποτέλεσμα της μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών είναι στο 4,86 συνεπώς αποδεικνύει την ικανοποίηση των κατόχων διαρκείας ως προς την Ομοσπονδία.

VIII. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ- SPORT SCOTLAND

Σκοπός της ανάπτυξης ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι να παράσχει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο λειτουργίας μίας αθλητικής εγκατάστασης. Η λειτουργία ενός συστήματος ποιότητας διασφαλίζει την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία μίας αθλητικής εγκατάστασης καθώς και την πλήρη κάλυψη των αναγκών των πελατών/θεατών. Επίσης, εξασφαλίζεται η συνεχής και μακροχρόνια ανάπτυξη της εγκατάστασης και η δέσμευση στην εξυπηρέτηση των πελατών (SportScotland, 2005).

Sport Scotland

Η ανάπτυξη ενός προτύπου Διαχείρισης Ποιότητας αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσπάθεια που βασίζεται σε τεκμηριωμένες επιστημονικές αρχές. Μία τέτοια προσπάθεια πραγματοποιήθηκε από τον φορέα Sport Scotland στην Σκωτία τον Αύγουστο του 2005 με σκοπό την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας για τις αθλητικές εγκαταστάσεις (SportScotland, 2005).

Η Sport Scotland αποτελεί τον εθνικό οργανισμό για τον αθλητισμό στην Σκωτία και συγκροτεί ένα μη κυβερνητικό δημόσιο φορέα. Το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού ορίζεται από το Υπουργικό Συμβούλιο του Κοινοβουλίου της Σκωτίας. Στον κύκλο εργασιών τους συγκαταλέγεται ο Εθνικός Οργανισμός της Κρατικής Λοταρίας και η διανομή των Εθνικών Λαχείων. Σκοπός τους είναι η διαχρονική εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για την ανάπτυξη του αθλητισμού στην Σκωτία.

Η Sport Scotland, λαμβάνοντας υπόψη την εφαρμογή Quest, του συστήματος ποιότητας του Ηνωμένου Βασιλείου για τον αθλητισμό και την αναψυχή, ανάπτυξε ένα δικό της σύστημα ποιότητας, το οποίο προσδιορίζεται σύμφωνα με τα κριτήρια της αξιολόγησης της εφαρμογής Quest. Το σύστημα ποιότητας σκοπό έχει την παροχή βοήθειας στη διαχείριση και στη λειτουργία των αθλητικών εγκαταστάσεων. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η συγκεκριμένη εφαρμογή εμπεριέχει τεκμηριωμένες πρακτικές, οι οποίες ανανεώνονται διαρκώς.

Το κλειδί της εφαρμογής του συστήματος ποιότητας είναι η διατήρηση των τεκμηριωμένων πρακτικών και διαδικασιών, οι οποίες θα επιτρέψουν στους σημαντικούς τομείς των εγκαταστάσεων να λειτουργήσουν αποδοτικά. Οι τέσσερις τομείς που θα εξετασθούν είναι: α) λειτουργικές δομές εγκατάστασης, β) πελατειακές σχέσεις, γ) ανθρώπινοι πόροι και δ) ανάπτυξη υπηρεσιών και μέθοδος επανεξέτασης (Sport Scotland, 2005).

Κάθε ένας από τους παραπάνω τομείς, υποδιαιρείται σε βασικές αρχές με βέλτιστες πρακτικές, οι οποίες πρέπει να ληφθούν από την ομάδα εργασίας της εγκατάστασης.

Λειτουργικές Δομές Εγκατάστασης

Η λειτουργία μίας εγκατάστασης προϋποθέτει πρότυπα και αρχές που πιστοποιούν την ομαλή της ανάπτυξη και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών τους. Οι Λειτουργικές Δομές μίας εγκατάστασης καλύπτουν ένα εύρος διαδικασιών που καταγράφουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την συνεχή ανάπτυξη της. Κάθε διαδικασία απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό καθώς και την απαραίτητη τεχνολογία για την άρτια εφαρμογή της.

Συστήματα, Πρότυπα και Έλεγχος

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες/θεατές είναι αναγκαίο να είναι προγραμματισμένες να παρέχουν ασφαλείς και ευχάριστες εμπειρίες. Κάθε σύστημα που χρησιμοποιείται στην υπηρεσία της ικανοποίησης των πελατών/θεατών επιβάλλεται να είναι διεθνώς αναγνωρισμένο και τεκμηριωμένο για την αποτελεσματικότητά του. Υποχρέωση των υπευθύνων των συστημάτων είναι η επιλογή συστημάτων σύμφωνα με αναγνωρισμένα πρότυπα εργασίας και με υποχρεωτική την εκπαίδευση όλων των εργαζομένων που απασχολούνται. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία της εγκατάστασης είναι ο συστηματικός έλεγχος των διαδικασιών με σκοπό να ανταποκρίνονται στις νόμιμες απαιτήσεις των προτύπων ποιότητας (Sport Scotland, 2009).

Καθαριότητα

Το επίπεδο της καθαριότητας διαδραματίζει σημαντικό παράγοντα για τη λειτουργία μίας εγκατάστασης και στην υπηρεσία της εξυπηρέτησης των πελατών/θεατών. Οι αθλητικές εγκαταστάσεις φιλοξενούν σε τακτά χρονικά διαστήματα χιλιάδες επισκέπτες συνεπώς είναι ευάλωτες σε εξωτερικούς παράγοντες που επιβαρύνουν το επίπεδο της υγιεινής. Οι υπεύθυνοι καθαριότητας πρέπει να διασφαλίζουν όλα τα απαραίτητα επίπεδα υγιεινής σε όλους τους κρίσιμους τομείς (τουαλέτες, αποδυτήρια, εστιατόρια, εμπορικοί χώροι και εξέδρες) της εγκατάστασης. Οι υπηρεσίες καθαριότητας πρέπει να εφαρμόζονται με σταθερό προγραμματισμό και να εξασφαλίζονται και κατά τη διάρκεια αθλητικών εκδηλώσεων δίχως να τίθενται σε κίνδυνο και να ταλαιπωρούνται οι θεατές (SportScotland, 2005).

Συντήρηση Κτιρίων, Εγκαταστάσεων και Εξοπλισμού

Τη βάση μίας αθλητικής εγκατάστασης αποτελούν οι κτιριακές υποδομές, οι γενικότερες εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός που διαθέτει. Συνεπώς η ομαλή λειτουργία της συνεπάγεται μία αποτελεσματική καθώς και προληπτική συντήρηση τους. Επιπλέον, οι τρεις παραπάνω παράγοντες αποτελούν και τους κύριους τομείς που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες/θεατές και επιβάλλεται να παρουσιάζονται πλήρεις και ανανεωμένοι. Η ορθολογική συντήρηση των κτιρίων, εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού είναι αποτέλεσμα ενός αποτελεσματικού συστήματος που θα διασφαλίζει την έγκαιρη ανανέωση τους, με σημαντικότερο παράγοντα τη διατήρηση των βιώσιμων ορίων ηλικίας. Η σωστή συντήρηση συνεπάγεται την ασφάλεια και την ευχαρίστηση των θεατών, γεγονός που αντανακλά θετικά και σε οικονομικό επίπεδο (SportScotland, 2005).

Εξοπλισμός

Ο εξοπλισμός μίας εγκατάστασης αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία, τη λειτουργία και τη διατήρηση μίας εγκατάστασης. Η επιλογή του πρέπει να πραγματοποιείται με ποιοτικά κριτήρια που να χαρακτηρίζονται από την καταλληλότητα, την επάρκεια και την άμεση διαθεσιμότητα τους. Η διαχρονική λειτουργία μίας εγκατάστασης απαιτεί την επιλογή βιώσιμου εξοπλισμού που να επικεντρώνονται στην αειφόρα ανάπτυξη σε συνδυασμό με το χαμηλότερο κόστος. Τέλος, αδιαμφισβήτητα η επιλογή του εξοπλισμού επιφέρει και άμεσο αντίκτυπο στην ασφάλεια των θεατών, όσο πιο καινούρια και πιστοποιημένη τεχνολογία επιλέγεται στη δημιουργία μίας εγκατάστασης τόσο εξασφαλισμένη είναι η προστασία των θεατών (SportScotland, 2005).

Περιβαλλοντολογικός Έλεγχος

Μία νέα αθλητική εγκατάσταση οφείλει να συνδυάζεται με μία ολοκληρωμένη περιβαλλοντολογική έρευνα, η οποία θα αναδεικνύει τις πιθανές επιπτώσεις που θα προκληθούν από την νέα κατασκευαστική παρέμβαση. Αρχικά, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι κάθε εγκατάσταση επιβάλλεται να «εισχωρεί» αρμονικά με την τοποθεσία κατασκευής της, δίχως να επηρεάζει της ήδη περιβαλλοντολογικούς παράγοντες της. Επιπλέον, πρέπει να πραγματοποιηθούν συστηματικοί έλεγχοι για τα επίπεδα θερμοκρασίας, τον φωτισμό και τον εξαερισμό όλων των κοινόχρηστων χώρων της εγκατάστασης. Η περιβαλλοντολογική πολιτική ορίζει τους κανόνες και τα όρια λειτουργίας της εγκατάστασης, ομοίως ενθαρρύνει την μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων προβάλλοντας τις αρχές της ανακύκλωσης, της αειφόρου

ανάπτυξης και της εκμετάλλευσης των φυσικών πόρων (ήλιος, αέρας και νερό) (SportScotland, 2005).

Αποδυτήρια

Η λειτουργία των αποδυτηρίων σε μία εγκατάσταση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για το σύνολο των αθλητών που τα χρησιμοποιούν. Τα αποδυτήρια πρέπει να είναι κατάλληλα να φιλοξενήσουν της αθλητές, να χαρακτηρίζονται για την άνεση τους και το σημαντικότερο για την καθαριότητα τους. Για την επιτυχημένη λειτουργία των αποδυτηρίων είναι αναγκαία η συστηματική επιθεώρηση τους και η καθημερινή καθαριότητα τους. Επιπροσθέτως, τα αποδυτήρια πρέπει να αποπνέουν μία οικογενειακή ατμόσφαιρα τους αθλητές και να συμβάλλουν στην καλή ψυχολογία τους (SportScotland, 2005).

Διαχείριση Θεμάτων Υγείας και Ασφάλεια

Δύο από τους σημαντικότερους τομείς της λειτουργίας των αθλητικών εγκαταστάσεων είναι τα θέματα υγείας και ασφάλειας. Οι συγκεκριμένοι τομείς απευθύνονται τόσο στους αθλητές όσο και στους θεατές και απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό για τη διαχείριση τους. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η θέσπιση επικαιροποιημένων προγραμμάτων για την θέσπιση όλων των απαραίτητων κανόνων ασφαλείας και υγείας. Ολόκληρο το προσωπικό της εγκατάστασης πρέπει να εργάζεται με κύριο γνώμονα την προστασία των θεατών αλλά και του υπόλοιπου ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την κάθε δυνατή κάλυψη των θεμάτων υγείας. Εξέχουσα σημασία και για τους δύο παράγοντες αποτελεί η άριστη συνεργασία και επικοινωνία με την επίσημη πολιτεία και τους αντίστοιχους φορείς δράσης για την αντιμετώπιση γενικευμένων θεμάτων ασφαλείας και υγείας (SportScotland, 2005).

Πελατειακές Σχέσεις

Οι αρχές και τα πρότυπα που διέπουν την λειτουργία της εγκατάστασης στόχο έχουν να συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι επιθυμίες των πελατών αποτελούν μία σύνθετη διαδικασία, την οποία πρέπει να αποκρυπτογραφήσουν οι διοικούντες της εγκατάστασης και να ανακαλύψουν τους τρόπους που θα τις ικανοποιήσουν σε συνδυασμό με το μικρότερο κόστος λειτουργίας (SportScotland, 2005).

Εξυπηρέτηση Πελατών

Η εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί μία πολυσύνθετη διαδικασία, ιδιαίτερα πολυδιάστατη και δύσκολη διότι απαιτεί τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Το προσωπικό είναι εκπαιδευμένο για να εξυπηρετεί τους πελάτες και να τους παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την ομαλή επίσκεψη τους στην εγκατάσταση. Ολόκληρο το προσωπικό έχει τη δυνατότητα να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών σύμφωνα με τους νόμους και τους κανόνες που διέπουν την λειτουργία των εγκαταστάσεων. Ο κυριότερος παράγοντας για την εξυπηρέτηση των πελατών είναι η ισότιμη πρόσβαση και ευκαιρία σε υπηρεσίες και εγκαταστάσεις δίχως περιορισμούς και φραγμούς (SportScotland, 2005).

Έρευνα

Η συνεχής προληπτική έρευνα σκοπό έχει την προσέλκυση νέων δυνητικών πελατών μέσω των απαιτήσεων και των αναγκών τους. Με τη διαδικασία της έρευνας μπορεί να κατανοηθούν οι απαιτήσεις της αγοράς στόχου και να προβεί η διοίκηση της εγκατάστασης σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες. Επίσης, γίνεται αντιληπτό το επίπεδο του ανταγωνισμού τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο λαμβάνοντας υπόψη τις νέες τάσεις για τη διαχείριση των εγκαταστάσεων (SportScotland, 2005).

Σχόλια Πελατών

Τα σχόλια των πελατών αποτελούν τις καλύτερες διορθωτικές συμβουλές για τη λειτουργία της εγκατάστασης και βοηθούν το σύνολο του προσωπικού για να προβεί σε αλλαγές. Τα προτεινόμενα σχόλια των πελατών φιλτράρονται από το προσωπικό της εγκατάστασης και συμβάλουν στη διαμόρφωση νέων κανόνων για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους. Η διαδικασία συλλογής των σχολίων πρέπει να πραγματοποιείται σε όλους τους τομείς, σε τακτά χρονικά διαστήματα και έχοντας πρόσβαση όλοι οι πελάτες με ευκολία και δίχως λογοκρισία (SportScotland, 2005).

Marketing και Τιμολόγηση

Η εγκατάσταση αποτελεί ένα διαχρονικό προϊόν που αναπτύσσεται διαρκώς και απαιτεί την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου πλάνου marketing, στο οποίο θα καταγράφονται οι ενέργειες και τα κόστη για της δραστηριότητες του marketing. Οι αθλητικές εγκαταστάσεις αποτελούν ένα κοινό σημείο συνάντησης χιλιάδων ατόμων και συγχρόνως μέσω της τηλεόρασης

εισέρχεται σε όλα τα νοικοκυριά για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η δυναμική αυτή των εγκαταστάσεων συμβάλει στην ανάπτυξη μιας ποικιλίας διαφημιστικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια των δημοσιονομικών αναγκών για την προσέλκυση οικονομικών πόρων. Ομοίως, η τιμολογιακή πολιτική των εγκαταστάσεων πρέπει να είναι σαφής και με στόχο τη διαφανή οικονομική της λειτουργία. Το οικονομικό επιτελείο της εγκατάστασης, επιβάλλεται να παρακολουθεί της οικονομικές εξελίξεις της κάθε εποχής και να αναδιαμορφώνει την τιμολογιακή του πολιτική με γνώμονα τη αποτελεσματική βιωσιμότητα της εγκατάστασης (SportScotland, 2005).

Υπηρεσίες Αγοράς Εισιτηρίων

Η αγορά εισιτηρίων αποτελεί ένα από τους κύριους παράγοντες για την ανάπτυξη μίας εγκατάστασης. Το προσωπικό του συγκεκριμένου τομέα πρέπει να είναι εξειδικευμένο στην εξυπηρέτηση των πελατών και να λειτουργεί με ομαλό τρόπο, επιλύοντας όλες τους τις ανάγκες. Το συγκεκριμένο τμήμα απαιτείται να εξελίσσεται διαρκώς προσφέροντας στους πελάτες νέες τεχνολογικές δυνατότητες (πχ αγορά εισιτηρίου μέσω τηλεφώνου και internet κ.α) και ασφαλείς τακτικές κρατήσεις εισιτηρίων. Εξαιτίας της συχνής προσωπικής επαφής με τους πελάτες, το προσωπικό του τμήματος εισιτηρίων αποτελεί το νόμιμο εκπρόσωπο της εγκατάστασης στα μάτια των πελατών και πρέπει να συμβάλλει στην ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση τους (SportScotland, 2005).

Ανθρώπινοι Πόροι

Η ανάπτυξη και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μία διαδικασία πολύπλοκη και ιδιαίτερος σημαντική. Τα πρότυπα και οι αρχές που εμπλέκονται στη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας εγκατάστασης επικεντρώνονται στη επιλογή εξειδικευμένου προσωπικού.

Προσωπικό Εποπτείας

Το προσωπικό που στελεχώνει μία εγκατάσταση είναι πολυάριθμο και καλύπτει πολλές κατηγορίες εργαζομένων διαφορετικών εκπαιδευτικών βαθμίδων. Η συνύρπαξη τόσο πολλών εργαζομένων στον ίδιο εργασιακό χώρο καθιστά τη συνεργασία τους ιδιαίτερα δύσκολη.

Σημαντικό ρόλο για την ομαλή επικοινωνία του συνόλου των εργαζομένων διαδραματίζουν οι υπεύθυνοι εποπτείας του προσωπικού. Το συγκεκριμένο προσωπικό είναι άρτια εκπαιδευμένο, καταρτισμένο και επαρκές για να καθοδηγεί, ελέγχει και βοηθάει τους

υπόλοιπους εργαζομένους σύμφωνα με τις αρχές, την αποστολή και το όραμα της εγκατάστασης. Το προσωπικό εποπτείας είναι διαθέσιμο σε όλες τις διαδικασίες της εγκατάστασης, με σκοπό να βρίσκεται σε πλήρη ετοιμότητα και για να δρα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αδιαμφισβήτητα, οι επόπτες του προσωπικού έχουν επιβαρυνμένες υποχρεώσεις που καθιστούν την εργασία πολύωρη, απαιτητική και υπεύθυνη. Οι κύριοι τομείς της εργασίας τους είναι η εκπαίδευση, ο έλεγχος και η αξιολόγηση των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα (SportScotland, 2005).

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ολόκληρο το προσωπικό μίας εγκατάστασης (μόνιμο, εποχιακό, πλήρης ή μερικής απασχόλησης, εθελοντές) συμμετέχουν στη διαμόρφωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Συνεπώς, η δράση του κάθε εργαζόμενου αποτελεί αναπόσπαστο γράναζι στην μηχανή της ποιότητας των υπηρεσιών και καθιστά το ρόλο του ιδιαίτερα σημαντικό. Για τη διασφάλιση των ποιοτικών υπηρεσιών κρίνεται απαραίτητη από τη διοίκηση η συνεχής κατάρτιση του προσωπικού με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η άνοδος του επιπέδου των εργαζομένων θα τους βοηθήσει στην κατανόηση των εργασιακών ρόλων που αναλαμβάνουν καθώς και στην επίτευξη των στόχων που τους αναθέτει η Διοίκηση (SportScotland, 2005).

Μοντέλο Διοίκησης

Η επιλογή του μοντέλου διοίκησης επιβάλλεται να πραγματοποιείται με γνώμονα τη σωστή επικοινωνία και παρακίνηση του προσωπικού με σκοπό την πρόοδο της επιχείρησης. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να προσεγγίσει τους εργαζομένους παρακινώντας τους να αποδίδουν αποδοτικά και σύμφωνα με τα κριτήρια ικανοποίησης των πελατών. Ένα υγιές κλίμα συνεργασίας ανάμεσα σε εργοδότες και εργαζόμενους ωθεί την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στο Σχέδιο Δράσης της επιχείρησης, τους καθιστά υπεύθυνους και μετόχους σε μία κοινή προσπάθεια (SportScotland, 2005).

Ανάπτυξη Υπηρεσιών

Κάθε εγκατάσταση πρέπει να ορίζει συγκεκριμένα πρότυπα και αρχές, σύμφωνα με τα οποία θα πορευτεί προς τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη των υπηρεσιών της. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των παραπάνω στόχων είναι η οριοθέτηση ενός συγκεκριμένου Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, στον οποίο θα αναγράφεται η στρατηγική, ο γενικότερος

προγραμματισμός και τα απαραίτητα οικονομικά στοιχεία για τη δράση της επιχείρησης (SportScotland, 2005).

Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

Μέσα σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον, η ανάγκη για τη διαρκή προσαρμογή των αθλητικών εγκαταστάσεων στα δεδομένα της αγοράς, έχει γίνει πλέον επιτακτική. Οι σύγχρονες εγκαταστάσεις οφείλουν να ανταποκρίνονται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, για να διασφαλίζουν σε κάθε περίπτωση την ανταγωνιστική τους θέση στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Στο πλαίσιο αυτό, καθήκον κάθε εγκατάστασης είναι να ανταποκρίνεται της ανάγκες της αγοράς και να παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο υπηρεσιών που περιλαμβάνουν: α) εκπόνηση Στρατηγικών και Επιχειρηματικών Σχεδίων, β) εκπόνηση σχεδίων marketing, γ) σχεδιασμός και υλοποίηση ερευνών αγοράς, δ) Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διεργασιών (BPR), ε) μελέτες συγκριτικής ανάλυσης και αξιολόγησης βέλτιστων πρακτικών (benchmarking), ζ) οργάνωση και Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, ι) σχεδιασμός και εγκατάσταση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας & Συστημάτων Ασφάλειας και Υγιεινής Προϊόντων, κ) ανάπτυξη Συστημάτων Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας – TQM (EFQM Business Excellence Model) (SportScotland, 2005).

Προγραμματισμός και Ανάπτυξη Αθλητισμού

Η ανάπτυξη της εγκατάστασης είναι εφάμιλλη με τη λειτουργία αθλητικού τμήματος και των θεατών που προσελκύει. Αρχικά κάθε αθλητική εγκατάσταση πρέπει να προσδιορίσει το είδος των αθλημάτων που θα φιλοξενήσει και θα συμβάλουν στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Η επιλογή των αθλημάτων γίνεται λαμβάνοντας υπόψη εσωτερικούς (είδος και μέγεθος εγκατάστασης, αριθμός φιλοξενίας θεατών κ.α) και εξωτερικούς παράγοντες (επιθυμίες θεατών, οικονομικούς και πολιτιστικούς παράγοντες κ.α). Ο προγραμματισμός πρέπει να είναι δυναμικός και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των δυνητικών θεατών, προβάλλοντας της αξίες του αθλητισμού. Η προβολή των αθλητικών δραστηριοτήτων σκοπό έχουν να συμβάλλουν στην υιοθέτηση του υγιεινού τρόπου ζωής, στην κοινωνική ένταξη της νεολαίας στον αθλητισμό και στην απομάκρυνση από φαινόμενα βίας και φανατισμού (SportScotland, 2005).

Συνεχής Βελτίωση

Η ανάπτυξη της εγκατάστασης μέσω ενός Επιχειρησιακού Πλάνου της δίνει τη δυνατότητα να επανεξετάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα την αποτελεσματικότητα της προόδου της, μέσω της μεθόδου της αυτό-αξιολόγησης. Οι μετρήσεις και αξιολογήσεις που θα πραγματοποιηθούν θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών. Διαχρονικά οι αξιολογήσεις που θα πραγματοποιούνται θα καταγράφονται σε ένα ιστορικό της εγκατάστασης με σκοπό τη δημιουργική προσέγγιση των προσδοκιών των πελατών (SportScotland, 2005).

Οικονομικά και Συστήματα Πληροφοριών

Η σύνταξη του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού από τη Διοίκηση της εγκατάστασης επιβάλλεται να καταγράφει λεπτομερώς όλα τα οικονομικά στοιχεία για τη λειτουργία της. Το οικονομικό επιτελείο της εγκατάστασης παρακολουθεί στενά όλα τα έσοδα και τις δαπάνες και λαμβάνει όλες τις απαραίτητες αποφάσεις για την ομαλή ανάπτυξη της. Σημαντικό ρόλο για τη βελτίωση των υπηρεσιών της εγκατάστασης αποτελεί η τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα, που βοηθούν στην κάλυψη των επιθυμιών των καταναλωτών. Ομοίως, καθήκον κάθε διοίκησης σε περίοδο κρίσης είναι να δημιουργεί ένα νέο εναλλακτικό πλάνο ανάπτυξης που να υιοθετεί μία νέα φιλοσοφία και να επιδιώκει στην προσέλκυση νέων οικονομικών κεφαλαίων (SportScotland, 2005).

Έγγραφα εφαρμογής Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας απαιτεί συστηματική οργάνωση για την αποτελεσματική του λειτουργία. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότεροι τομείς όλων των απαραίτητων εγγράφων για την εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μία αθλητική εγκατάσταση.

Επιχειρηματικός Σχέδιο

Επιχειρηματικός Σχεδιασμός είναι η διαδικασία. εκπόνησης ενός σχεδίου που υλοποιεί μια επιχειρηματική ιδέα. Βασικά στοιχεία του σχεδίου αποτελούν η δήλωση της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης καθώς και η οριοθέτηση των επιθυμητών στόχων. Η πλήρη ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου προϋποθέτει την ύπαρξη όλων των απαραίτητων οικονομικών στοιχείων για την υλοποίηση των απαιτούμενων στόχων. Ειδικότερα, για την

εφαρμογή του σε μία αθλητική εγκατάσταση απαιτεί τον καθορισμό ενός βιώσιμου πλάνου ανάπτυξης της εγκατάστασης και της προσέλκυσης μελών (SportScotland, 2005).

Σχέδιο Marketing

Το σχέδιο marketing είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης, που επιβάλλεται να αναθεωρείται, να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται ανάλογα με την πορεία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της εγκατάστασης. Απαραίτητο εργαλείο για την ανάπτυξη ενός σχεδίου marketing αποτελεί η ανάλυση SWOT, όπου συνθέτει ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις Strengths (Δυνατά Σημεία), Weaknesses (Αδύνατα Σημεία), Opportunities (Ευκαιρίες), Threats (Απειλές). Κατά την ανάλυση SWOT καταγράφεται μία φόρμα με τα δυνατά και αδύνατα σημεία που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της εγκατάστασης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της εγκατάστασης, τεχνογνωσία, επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της εγκατάστασης, τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Πριν από την έναρξη της λειτουργίας της εγκατάστασης η ανώτατη διοίκηση ορίζει το επίπεδο που βρίσκεται τη δεδομένη στιγμή, στη συνέχεια διατυπώνει του στόχους που επιθυμεί να πραγματοποιήσει καθώς και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Ο προσδιορισμός των παραπάνω σημαντικών εφαρμογών προϋποθέτει την ύπαρξη μίας οικονομικής μελέτης του κόστους λειτουργίας του σχεδίου δράσης της εγκατάστασης. Η συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιείται μέσω της χρησιμοποίησης των βασικών Δεικτών Επίδοσης για την αξιολόγηση της λειτουργίας της εγκατάστασης (SportScotland, 2005).

Απαιτούμενα έγγραφα εφαρμογής

Η διαδικασία της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με τον φορέα Sport Scotland απαιτεί την ύπαρξη των παρακάτω εγγράφων που θα βοηθήσουν στη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας της εγκατάστασης. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η διαδικασία τροποποιείται ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε εγκατάστασης, με αποτέλεσμα την επιλογή των απαραίτητων εγγράφων.

Συγκεκριμένα τα έγγραφα περιλαμβάνουν:

1. Επιχειρηματικό Σχέδιο

- Δήλωση αποστολής και οράματος
- Οριοθέτηση στόχων
- Οικονομικά στοιχεία
- Σχέδιο ανάπτυξης εγκατάστασης και μελών

2. Marketing Plan

- SWOT Analysis
- Προσδιορισμός στόχων
- Προσδιορισμός και κοστολόγηση σχεδίου δράσεως
- Βασικοί δείκτες επίδοσης

3. Οργανωτική Δομή

- Δομή, ρόλοι και ευθύνες Διοικητικού Συμβουλίου
- Δομή, ρόλοι και ευθύνες προσωπικού

4. Διαδικασίες Λειτουργικών Υπηρεσιών

- Πρακτικές λεπτομέρειες των λειτουργικών συστημάτων.
- Έναρξη και λήξη όλων των απαραίτητων διαδικασιών.
- Διαδικασίες για το χειρισμό συμφωνιών με χρηματικά κεφάλαια.
- Διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών.
- Διαδικασίες εγγραφής και εξυπηρέτησης μελών.

5. Πολιτική Εκμίσθωσης

- Λεπτομέρειες σχετικά με την εκμίσθωση και τη γενικότερη εκμετάλλευση της εγκατάστασης.

6. Τιμολογιακή Πολιτική

- Λεπτομερής καταγραφή όλων των τιμών, όλων των κατηγοριών συμπεριλαμβάνοντας τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις ειδικές κατηγορίες των θεατών (παιδιά, φοιτητές, οικογένειες και ηλικιωμένοι).
- Ανάλυση τιμών ανταγωνιστικών εγκαταστάσεων.

7. Πολιτική Προστασίας Ανηλίκων

- Κάθε εγκατάσταση επιβάλλεται να έχει τουλάχιστον μία πρόσβαση για παιδιά και νέους.

8. Διαδικασίες Κρατήσεων

- Λεπτομερείς διαδικασίες για την εκμίσθωση της εγκατάστασης από τρίτους.
- Καταγραφή όλων των ειδικών περιπτώσεων για το τμήμα κρατήσεων.

9. Σχεδιασμός Έκτατης Ανάγκης

- Λεπτομερείς διαδικασίες και ευθύνες για περιστατικά που αφορούν την αστυνομία, την πυροσβεστική και των ιατρικών υπηρεσιών.
- Λεπτομέρειες αναφορικά με το σύστημα αναφοράς των έκτατων γεγονότων.

10. Αρχεία εκπαίδευσης του προσωπικού και πιστοποιητικά

- Λεπτομέρειες για το σύνολο των εκπαιδευτικών και λοιπών προσόντων, σχετικά με την εγκατάσταση και το άθλημα, του έμμισθου προσωπικού, των προπονητών και των εθελοντών.

11. Εκπαίδευση Προσωπικού

- Λεπτομέρειες για το προβλεπόμενο πρόγραμμα εκπαίδευσης και την απαιτούμενη εκπαίδευση του έμμισθου προσωπικού, των προπονητών και των εθελοντών.

12. Πρακτικά από τις Συνεδριάσεις του προσωπικού και της Διοίκησης

13. Συμβάσεις με υπεργολάβους πχ εταιρία καθαριότητας.

14. Καταγραφή όλων των βοηθητικών λειτουργιών (πχ υπηρεσίες φυσιοθεραπείας)

- Καταγραφή τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών συνεργατών.

15. Προγραμματισμός Καθαριότητας

- Καθορισμός τομέων καθαριότητας.
- Ορισμό υπευθύνων καθαριότητας.
- Σύνταξη προκαθορισμένο πλάνου εργασίας.

- Καταγραφή προδιαγραφών καθαριότητας.

16. Προγραμματισμός Συντήρησης Εγκατάστασης

- Λεπτομερές προληπτικό πρόγραμμα συντήρησης.
- Ορισμό υπευθύνων.

17. Διαδικασίες αντιμετώπισης Βλαβών

- Εγχειρίδιο αντιμετώπισης βλαβών.
- Ορισμό υπευθύνων ανά κλάδο.

18. Λειτουργία Προμηθευτών

- Ορισμό διαδικασιών επιλογής προμηθευτή.
- Έγγραφα ελέγχου προμηθευτών.

19. Περιβαλλοντολογική Πολιτική

- Λίστα υπό αξιολόγηση παραγόντων.
- Διαδικασία αξιολόγησης.
- Ορισμός υπευθύνων για διαθρωτικές κινήσεις σε έκτατες περιπτώσεις.

20. Εγχειρίδιο Ασφάλειας και Ιατρικών Υπηρεσιών

- Ορισμό υπευθύνων για θέματα Ιατρικών Υπηρεσιών και Ασφάλειας.
- Κατανομή αρμοδιοτήτων για το σύνολο των εργαζομένων.

21. Αρχεία Καταγραφής Ατυχημάτων

- Πλήρης καταγραφή των ατυχημάτων ανά χρονική περίοδο.
- Ορισμό υπευθύνου/νων για την καταγραφή των ατυχημάτων.
- Πλήρη περιγραφή της διαδικασίας καταγραφής των περιστατικών.
- Ορισμό υπευθύνου αξιολόγησης των αρχείων καταγραφής των ατυχημάτων.

22. Έγγραφα Αξιολόγησης Κινδύνων

- Εντοπισμός των κινδύνων και εκτίμηση του επιπέδου επικινδυνότητας για τους θεατές.

- Καταγραφή των απαιτούμενων εργασιών, εξοπλισμών και των απαιτούμενων δραστηριοτήτων.
- Καθορισμός όλων των απαιτούμενων μέτρων ελέγχου που εφαρμόζονται ή που πρέπει να εφαρμοστούν.

23. Επιθεώρηση της εγκατάστασης και έλεγχος των αρχείων ασφαλείας

24. Πολιτική εξυπηρέτησης πελατών

- Ορισμός προτύπων για την εξυπηρέτηση των δυνητικών πελατών.

25. Πλήρη καταγραφή των αναφορών των πελατών και αρχειοθέτηση των ερωτηματολογίων τους

26. Σύστημα καταγραφής παραπόνων και παρατηρήσεων

- Καταγραφή των πλήρη διαδικασιών για την καταγραφή των παρατηρήσεων και των παραπόνων των πελατών.
- Ορισμός υπευθύνου για την διευθέτηση των παραπόνων.
- Ορισμός διαδικασίας αξιολόγησης και αντιμετώπισης των παραπόνων.

27. Υπηρεσίες χαμένων αντικειμένων

- Διαδικασίες καταγραφής ενός χαμένου και ενός ευρισκόμενου αντικειμένου εντός της εγκατάστασης.
- Καθορισμός του χρονικού περιθωρίου για τη διατήρηση των συγκεκριμένων αντικειμένων στην υπηρεσία.
- Διαδικασίες απομάκρυνσης των αντικειμένων πέρα του προβλεπόμενου χρόνου διατήρησης.

28. Λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού

- Δομή προσωπικού.
- Προγραμματισμός προσωπικού (βάρδιες, άδειες κλπ).
- Σύστημα κάλυψης των κενών του προγραμματισμού του προσωπικού.

29. Καταγραφή προγράμματος βαρδιών προσωπικού και ανάπτυξη συστήματος καλύψεων κενών θέσεων
30. Διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού
31. Πρόγραμμα ανάπτυξης αθλητισμού
32. Βασικοί Δείκτες Επίδοσης
33. Ελεγκτικές Εκθέσεις
34. Μελέτη συμπεριφοράς προσωπικού
35. Καταγραφή των τάσεων παροχής των υπηρεσιών
36. Χρήση πληροφοριών διευκόλυνση σχετικά με την ανάλυση των τάσεων
37. Βραβεία πιστοποίησης
38. Κατάρτιση τυπικού εβδομαδιαίου προγράμματος για κάθε τομέα δραστηριότητας

IX. ΜΕΘΕΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Διαδικασίες Μεθοδολογίας Έρευνας

Για την πληρέστερη κατανόηση του θέματος, μέσω της ανάλυσης της μελέτης περίπτωσης του ANZ Stadium, επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος διερεύνησης. Ο λόγος της παραπάνω επιλογής ήταν διότι θεωρήθηκε ως η πλέον κατάλληλη διαδικασία έρευνας, σχετικά με τη συγκέντρωση των χρήσιμων πληροφοριών και στοιχείων της μέσω του προσωπικού της εγκατάστασης. Ο καθορισμός του δείγματος επιλέχθηκε με βάση τη σκόπιμη δειγματοληψία, διότι σημαντικό παράγοντα αποτελεί η επάρκεια γνώσης του ερευνητικού θέματος καθώς και η μετάδοση εξειδικευμένων ποιοτικών πληροφοριών που θα βοηθήσουν τον ερευνητή να διεξάγει ουσιαστικά συμπεράσματα.

Η ποιοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από την ανάγκη και επιδίωξη του ερευνητή να αναλύσει και να αντιληφθεί σε βάθος τις υποκειμενικές απόψεις, πεποιθήσεις και εμπειρίες συγκεκριμένων προσώπων. Ιδιαίτερα σε θέματα τα οποία απαιτούν μια πληρέστερη και βαθύτερη γνώση, η ποιοτική έρευνα εξασφαλίζει μία ολιστική ερμηνεία που αναδεικνύει την ουσία του προβληματισμού.

Η λογική της ποιοτικής έρευνας είναι η μη χρησιμοποίηση αριθμητικής ή μαθηματικής λογικής, αλλά η γενικότερη καταγραφή των γεγονότων μέσω των άμεσα εμπλεκόμενων με στόχο την ουσιαστικότερη ερμηνεία των κινήτρων, των αισθημάτων, των επιδιώξεων και του εν γένει περιβάλλοντος. Ουσιαστικά επιθυμεί να αντιληφθεί την ποιότητα των λεγομένων των συνεντευξιαζόμενων και να απαντήσει στο «πώς» και «γιατί» του ερωτήματος. Η ποιοτική έρευνα που διεξήχθη δεν είχε σκοπό να συλλάβει γενικές και αντικειμενικές πληροφορίες, αλλά περισσότερο ειδικά και συγκεκριμένα στοιχεία που θα βοηθήσουν στην πληρέστερη κατανόηση του θέματος. Επιπρόσθετα, πρέπει να τονίσουμε ότι οι ερευνητικές ερωτήσεις δεν είχαν στόχο να προσδιορίσουν την ποσότητα αλλά την ποιότητα της πολιτικής των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Έτσι, λοιπόν, υπακούοντας στην λογική ότι πρέπει να υπάρχει συνέχεια, συνέπεια και αλληλουχία μεταξύ όλων των βημάτων της έρευνας, ο ποιοτικός ερευνητής δεν μπορεί να έχει ως στόχο το μεγάλο ποσοτικά δείγμα ούτε την τυχαία δειγματοληψία.

Συλλογή Δεδομένων

Συγκεκριμένα, διεξήχθησαν ουσιαστικές σε βάθος και ουσίας συνεντεύξεις με τη βοήθεια ημιδομημένων ερωτήσεων μέσω των οποίων συγκεντρώθηκε χρήσιμο υλικό για την αξιολόγηση της εφαρμογής των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας (Παράρτημα Ι). Οι συνεντεύξεις επικεντρώθηκαν σε συγκεκριμένο εξειδικευμένο προσωπικό της εγκατάστασης, το οποίο κατείχε τη γνώση και την απαιτούμενη άδεια για την προώθηση εσωτερικών πληροφοριών της εγκατάστασης αναφορικά με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Το δείγμα αποτελείται από τον Γενικό Διευθυντή της αθλητικής εγκατάστασης ANZ Stadium, κ. Daryl Kerry και από τον Εμπορικό Διευθυντή, κ. Tony Partridge. Οι ερωτήσεις τέθηκαν σε ξεχωριστή βάση στους συμμετέχοντες με σκοπό την υποκειμενική κατανόηση των πεποιθήσεων και αντιλήψεων των ερωτηθέντων. Το δομημένο ερωτηματολόγιο περιλάμβανε εννιά ερωτήσεις, δίχως να δίνεται η δυνατότητα στους ερωτημένους να επιλέξουν προσχηματισμένες απαντήσεις. Ο λόγος της έλλειψης των προσχηματισμένων απαντήσεων είναι για το μη περιορισμό των συμμετεχόντων.

Τα ερωτήματα σκοπό είχαν να καλύψουν το σύνολο των διαδικασιών των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας που έχει υιοθετήσει η Διοίκηση τα εγκατάστασης. Αρχικά, ζητήθηκε από

τους υπευθύνους να αναλύσει ο καθένας από τη δική του σκοπιά τον λόγο για τον οποίο θεωρούν ότι είναι σημαντική η υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Στη συνέχεια αναπτύσσουν τις αρμοδιότητες του κάθε ερωτούμενου μέλους της Διοίκησης σχετικά με την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας. Μέσω των ερωτημάτων καταγράφονται και τα κύρια προβλήματα που εμφανίστηκαν στα πρώτα στάδια εφαρμογής του ISO 14001:2004 και του ISO 9001:2008. Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ερωτήσεων αποτελεί και ο ρόλος των εργαζομένων συνεπώς ζητήθηκε από τους ερωτημένους να αναλύσουν τη θέση, τις αντιδράσεις και το βαθμό σημαντικότητας των εργαζομένων στην εφαρμογή των προτύπων ποιότητας. Στο συγκεκριμένο σημείο συμπεριλαμβάνεται και ο ρόλος της Διοίκησης αναφορικά με την καθοδήγηση των εργαζομένων σύμφωνα με τις αρχές των προτύπων.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στα πλεονεκτήματα που αποφέρουν τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας στη λειτουργία της εγκατάστασης καθώς και ο τρόπος και η επιχειρηματολογία που χρησιμοποίησε η ομάδα εφαρμογής των προτύπων προς τους ιδιοκτήτες της εγκατάστασης για να εξασφαλίσουν την τελική τους συγκατάθεση. Ομοίως, καταγράφεται και ο σημαντικός ρόλος των θεατών και τα μηνύματα που αντιλήφθηκε η Διοίκηση της εγκατάστασης μετά από την εφαρμογή των δύο προτύπων. Τέλος, οι ημιδομημένες ερωτήσεις ολοκληρώνονται με τα μελλοντικά βήματα που αφορούν την εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας της εγκατάστασης.

Ανάλυση Δεδομένων

Επιλέχθηκε, ως μορφή καταλληλότερης για τις συνθήκες, η επεξηγηματική ποιοτική έρευνα. Το δείγμα αποτελούν 2 εργαζόμενοι της ανώτατης Διοίκησης της εγκατάστασης.

Στόχος των ερωτηματολογίων, ήταν η μέτρηση αντιλήψεων των εργαζομένων της Διοίκησης σχετικά με τις αλλαγές που επήλθαν και την αξιολόγηση της στρατηγικής των συστημάτων διοίκησης της ποιότητας στις εγκαταστάσεις. Επειδή το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία μια τέτοιας στρατηγικής, ειδικά στον τομέα της διοίκησης των εγκαταστάσεων, όπου η παρουσία του αποτελεί μέρος της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, θεωρήθηκε απαραίτητο να ερευνηθεί η στάση της ανώτατης Διοίκησης απέναντι στη στρατηγική, τι πιστεύουν για αυτή την προσπάθεια και τι αισθάνονται για τις υποκείμενες αλλαγές.

Στο τέλος διατυπώνονται τα συμπεράσματα της έρευνας και οι ανάγκες που γεννιούνται για επιστημονική ανάλυση των ευρημάτων καθώς επίσης αναφέρονται και τα πεδία, στα οποία πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους τα στελέχη και οι οργανισμοί.

Αδιαμφισβήτητα, οι ερωτώμενοι υπέδειξαν ζωηρό ενδιαφέρον για την ενημέρωση του ερευνητή σχετικά με τις εξειδικευμένες απόψεις που διέθεταν αναφορικά με την υιοθέτηση των συστημάτων διοίκησης της ποιότητας.

Αρχικά ο Γενικός Διευθυντής της εγκατάστασης, κ. Daryl Kerry, διατύπωσε το όραμα και την στρατηγική της Διοίκησης τονίζοντας χαρακτηριστικά ότι *«από την πρώτη ημέρα λειτουργίας μας αντικειμενικός μας σκοπός είναι να διαβεβαιώσουμε τους πελάτες μας, ότι τα μεγαλύτερα πράγματα μπορούν να συμβούν»*. Οι απόψεις των πελατών αποτελούν αδιαμφισβήτητο στοιχείο για την πρόοδο της εγκατάστασης και την εναρμόνιση της με τους όρους και τους κανόνες των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας. Η διοίκηση είναι αφοσιωμένη στις αρχές της συνεχούς βελτίωσης και η φιλοσοφία της υποστηρίζει την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας σύμφωνα με αποδεδειγμένα πρότυπα εφαρμογής (NCS International, 2009).

Αναφορικά με το πρότυπο, ISO 9001:2008 αναφέρει ότι αποτελεί ο ολοκληρωμένος οδηγός για την πρόοδο της εγκατάστασης μέσω τυποποιημένων διαδικασιών και μεθόδων για τη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών. Ομοίως ιδιαίτερη βάση δόθηκε στο ρόλο των εργαζομένων, οι οποίοι εκπαιδεύτηκαν από εξειδικευμένο προσωπικό για να εφαρμόσουν τις αρχές των προτύπων σε όλους τους τομείς εργασίας. Σε σταθερά χρονικά διαστήματα η διοίκηση αξιολογεί τους εργαζόμενους για τη διασφάλιση των απαιτούμενων δεικτών απόδοσης. Επιπλέον, καθήκον της διοίκησης είναι να διασφαλίσει ότι το προσωπικό είναι ενημερωμένο σχετικά με όλες τις αναθεωρημένες υποχρεώσεις τους καθώς και για το αν διαθέτουν τους επαρκείς πόρους για να διεξάγουν την εργασία τους (NCS International, 2009).

Επιπρόσθετα, έμφαση δόθηκε στη περιβαλλοντική στρατηγική της εγκατάστασης μέσω του προτύπου ISO 14001:2004, όπου δεσμεύεται η διοίκηση να εναρμονίσει τη λειτουργία της με τους ισχύοντες κανόνες του προτύπου. Ο σεβασμός του περιβάλλοντος είναι υποχρέωση του συνόλου των εργαζομένων της εγκατάστασης καθώς και των θεατών που επισκέπτονται την εγκατάσταση. Σύμφωνα με τον Kerry *«είναι καθήκον όλων των φορέων που δραστηριοποιούνται στη λειτουργία του ANZ Stadium να σεβαστούν το περιβάλλον προβάλλοντας την ανακύκλωση, τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, των επαναχρησιμοποιημένων πόρων και των νέων τεχνολογιών»*.

Η διαδικτυακή συνέντευξη συνεχίστηκε με την συνομιλία με τον Εμπορικό Διευθυντή της εγκατάστασης κ. Tony Partridge, ο οποίος ξεκίνησε την αναφορά του τονίζοντας το ρόλο των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας από την πλευρά των πελατών/θεατών. Είναι αλήθεια ότι τα πρώτα βήματα των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας στα μάτια των θεατών προκάλεσαν ποικίλες αρνητικές αντιδράσεις, λόγω των «υποχρεωτικών» νέων διατάξεων που

αναδιαμόρφωναν το ρόλο των θεατών στην αθλητική εγκατάσταση. Χρόνιες συνήθειες των θεατών έπρεπε να μεταλλαχθούν και να συμπορευτούν με τις αρχές των προτύπων ποιότητας και η συγκεκριμένη διαδικασία όφειλε υπομονή και υποστήριξη από τη διοίκηση της εγκατάστασης. Συγκεκριμένα, τονίζει ο Partridge *«ήταν υποχρέωση μας να βοηθήσουμε τους πελάτες μας να αντιληφθούν την αξία των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας για την ανάπτυξη της εγκατάστασης και να τους τονίσουμε ότι ο πρωταγωνιστικό ρόλο σε αυτή την προσπάθεια έχουν οι ίδιοι»*. Με μεθοδευμένες προσπάθειες, η διοίκηση κατάφερε με ένα σταθερό συνειδητοποιημένο αγώνα, να εισάγει άμεσα τους πελάτες της ως κοινωνούς στην υιοθέτηση των προτύπων ποιότητας (ANZ Stadium, 2004).

Αναφορικά με τους εργαζόμενους της εγκατάστασης προσπάθησαν να κωδικοποιήσουν τις υποχρεώσεις της κάθε ειδικότητας με την βοήθεια μικρών εγχειριδίων που αναδείκνυαν με απλό τρόπο τις αλλαγές που όφειλαν οι εργαζόμενοι να υιοθετήσουν. Αρχικά, τους πρώτους 12 μήνες για κάθε 3μήνο επισκεπτόταν εξωτερικός πιστοποιημένος σύμβουλος ποιότητας, ο οποίος είχε καθήκον να παρακολουθεί τη δράση των εργαζομένων, να συνομιλεί μαζί τους, να επιλύει τυχόν απορίες και προβληματισμούς καθώς και να τους αξιολογεί. Η συγκεκριμένη διαδικασία σκοπό δεν είχε να επιπλήξει έναν εργαζόμενο, στρατηγική της διοίκησης σύμφωνα με τον Partridge *«είναι να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι είναι πρωταγωνιστής των συγκεκριμένων διαδικασιών και ότι οφείλει να υιοθετήσει τις αρχές των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας συνειδητά και όχι υποχρεωτικά»*. Η συνεργασία και η προθυμία των εργαζομένων να εμπλακούν στην ανάπτυξη των προτύπων ποιότητας ήταν απροσδόκητα μη αναμενόμενη και σύσσωμη η διοίκηση οφείλει να παραδεχτεί ότι αναλογεί στους εργαζόμενους ένα μεγάλο ποσοστό ευθύνης για την γενικότερη ομαλή υιοθέτηση των προτύπων στη λειτουργία της εγκατάστασης (NCS International, 2009).

Τέλος, και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι τόνισαν με σιγουριά ότι η λειτουργία των προτύπων, ISO 9001:2008 και ISO 14001:2004, αποτελεί μία πάγια στρατηγική της διοίκησης η οποία δεσμεύεται προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς ότι θα τους αναπτύσσει, θα τους εμπλουτίζει και θα τους εξειδικεύει στο σύνολο των λειτουργικών τομέων της εγκατάστασης (ANZ Stadium, 2004).

X. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ANZ STADIUM

Ιστορικά Στοιχεία

Το ANZ Stadium είναι μία πολυδιάστατη αθλητική εγκατάσταση στο Ολυμπιακό Πάρκο του Σίδνεϊ, της Αυστραλίας. Κατασκευάστηκε τον Μάρτιο του 1999 για τις ανάγκες των θερινών Ολυμπιακών Αγώνων του 2000, που φιλοξενήθηκαν στο Σίδνεϊ και είναι γνωστό και ως «Ολυμπιακό Στάδιο» (ANZ Stadium, 1999).

Το κόστος κατασκευής του σταδίου στοίχισε 690 εκατομμύρια δολάρια Αυστραλίας και αρχικά φιλοξενούσε 110 χιλιάδες θεατές, καθιστώντας το ως το μεγαλύτερο σε χωρητικότητα γήπεδο σε ολόκληρη την Αυστραλία. Το 2003 η εγκατάσταση αναδιαμορφώθηκε με αποτέλεσμα να μειωθεί η χωρητικότητα του σε 83.500 θεατές και σε 82.500 σε οβάλ μορφή, καθιστώντας το ως το δεύτερο μεγαλύτερο γήπεδο της Αυστραλίας, μετά από το γήπεδο του κρίκετ στην Μελβούρνη. Ο πρωτοποριακός σχεδιασμός του σταδίου απαιτεί μονάχα 12 ώρες για την πλήρη «μεταμόρφωση» από την κανονική μορφή του σε οβάλ, το οποίο το καθιστά ως το μοναδικό στάδιο στον κόσμο που μπορεί να φιλοξενήσει πέντε επαγγελματικά αθλήματα (ποδόσφαιρο, κρίκετ, rugby league, rugby union & Australian rules). Το σύνολο των θεατών του γηπέδου είναι προφυλαγμένο από σκέπαστρο για τυχόν άσχημες καιρικές συνθήκες και για ηλιοπροστασία. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η φιλοσοφία κατασκευής του γηπέδου εντάσσεται στην υιοθέτηση των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης, χρησιμοποιώντας υλικά φιλικά προς το περιβάλλον, χαμηλότερη χρήση χάλυβα στο σκέπαστρο της εγκατάστασης σε σύγκριση με τις Ολυμπιακές εγκαταστάσεις της Αθήνας και του Πεκίνου.

Το ANZ Stadium πέρα από τους Ολυμπιακούς Αγώνες, έχει φιλοξενήσει το Παγκόσμιο πρωτάθλημα Ράγκμπι το 2003, Διεθνείς αγώνες Κρίκετ καθώς και Αυστραλιανά πρωταθλήματα Ράγκμπι. Είναι αξιοσημείωτο να τονίσουμε ότι αποτελεί και μία ολοκληρωμένη πρόταση για τη φιλοξενία κορυφαίων καλλιτεχνικών συναυλιών. Υπολογίζεται ότι μέχρι σήμερα έχουν επισκεφτεί την εγκατάσταση περισσότεροι από 15 εκατομμύρια θεατές από ολόκληρο τον κόσμο.

Όραμα

Η ηγεσία του σταδίου σκοπό έχει να πραγματοποιήσει μία σειρά από τα σημαντικότερα αθλητικά και καλλιτεχνικά γεγονότα παγκοσμίως και διατυπώνει ότι θα τα επιτύχει σύμφωνα με τις παρακάτω αρχές: α) να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των μετόχων, β) να προσελκύει και να ανταμείβει τα κορυφαία στελέχη, γ) να προσπαθεί να ξεπερνάει τις προσδοκίες, δ) να

αμφισβητεί τα δεδομένα, ε) να πραγματοποιεί τις μεγαλύτερες και καλύτερες εκδηλώσεις (αθλητικές και καλλιτεχνικές), ζ) να παρέχει ένα φιλόξενο περιβάλλον, η) να είναι υπερήφανη για ότι αναλαμβάνει, θ) να παρέχει την απόλυτη εμπειρία στους θεατές (ANZ Stadium, 1999).

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας: AS/NZS ISO 9001:2008

Η NCS International (NCSI) είναι ένας από τους μεγαλύτερους φορείς πιστοποίησης και ελεγκτικών οργανισμών της Αυστραλίας. Έχει συνεργαστεί με περισσότερες από 2.000 ιδιωτικές επιχειρήσεις, ανάμεσα τους και η ANZ Stadium, για την πιστοποίηση των υπηρεσιών τους.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, AS/NZS ISO 9001:2008, αποτελεί μία αναθεωρημένη έκδοση του ISO 9001, το οποίο αποτελεί το πιο αναγνωρισμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που έχει υιοθετηθεί σε περισσότερες από ένα εκατομμύριο επιχειρήσεις τα τελευταία 30 χρόνια (NCS International, 2009). Η πιο πρόσφατη έκδοση του προτύπου, ISO 9001:2008, παρέχει ένα σταθερό και αξιόπιστο πλαίσιο, από το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να λειτουργούν σύμφωνα με μία υγιή επιχειρηματική δραστηριότητα και να εξασφαλίσουν μία ομαλή και σταθερή πορεία για την επιτυχή υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων. Το ISO 9001 βοηθάει τις επιχειρήσεις να ορθολογιστούν σύμφωνα με τις αρχές της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.

Εκτός από το πρότυπο ISO 9001 το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας είναι συμβατό και με το Περιβαλλοντολογικό Σύστημα Ποιότητας, ISO 14001 καθώς και με το Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας, ISO 18001 (NCS International, 2009).

Μέθοδος εφαρμογής Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, AS/NZS ISO 9001:2008, οι οργανισμοί έχουν στη διάθεση τους μία ολοκληρωμένη διαδικασία που πρέπει να πραγματοποιήσουν στους παρακάτω τομείς.

Γενικές Υποχρεώσεις

Κάθε οργανισμός είναι υποχρεωμένος να προσδιορίσει τις διαδικασίες που απαιτούνται για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε όλες τις πτυχές του. Αρχικά πρέπει να αποσαφηνιστούν οι αλληλεπιδράσεις των διαδικασιών με όλους τους συμμετέχοντες τομείς καθώς και να καθοριστούν τα κριτήρια και οι μέθοδοι για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών. Ομοίως, σημαντικό θεωρείται να διασφαλιστούν οι

απαιτούμενοι πόροι για την εφαρμογή της λειτουργίας του Συστήματος και της παρακολούθησης των διαδικασιών.

Στη συνέχεια, είναι αναγκαία η υλοποίηση των δράσεων για την επίτευξη των προγραμματισμένων αποτελεσμάτων. Το σύνολο των διαδικασιών διαχειρίζεται από τον οργανισμό και είναι σύμφωνες με τις αρχές του Συστήματος Ποιότητας. Τέλος, πρέπει να τονίσουμε ότι οποιαδήποτε διαδικασία πραγματοποιείται από συνεργαζόμενο φορέα του οργανισμού, υποχρεούται να υπακούει στους κανόνες και τις αρχές του Συστήματος Ποιότητας.

Απαιτούμενα Έγγραφα

Για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας απαιτείται η συγκέντρωση όλων των απαραίτητων εγγράφων για την τεκμηρίωση των απαιτούμενων ενεργειών. Αρχικά, κρίνεται σκόπιμο να πραγματοποιηθεί μία ολοκληρωμένη ανάλυση της πολιτικής ποιότητας που θα εφαρμοστεί και ταυτόχρονα να καταγραφούν οι ποιοτικοί στόχοι. Όλες οι λεπτομέρειες σχετικά με την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας πρέπει να καταγραφούν σε ένα εγχειρίδιο ποιότητας που θα είναι άμεσα διαθέσιμο προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Συνάμα, απαιτείται το σύνολο των εγγράφων, συμπεριλαμβανομένων των αρχείων που απαιτούνται από τον οργανισμό για τη διασφάλιση του αποτελεσματικού σχεδιασμού λειτουργίας και ελέγχου των διαδικασιών.

Εγχειρίδιο Ποιότητας

Κάθε οργανισμός είναι υποχρεωμένος να συστήσει ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας το οποίο θα διατηρήσει καθ' όλο το χρονικό διάστημα εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Το Εγχειρίδιο Ποιότητας πρέπει να συμπεριλαμβάνει το πεδίο εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και να αναφέρει το σύνολο των αποκλίσεων με κάθε λεπτομέρεια και αιτιολόγηση.

Έλεγχος Εγγράφων

Ο οργανισμός απαιτείται να ελέγχει όλα τα έγγραφα που απαιτούνται για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Είναι απαραίτητη η εφαρμογή μίας τεκμηριωμένης διαδικασίας έγκρισης των απαραίτητων εγγράφων καθώς και απόρριψη των μη εγκεκριμένων με τους όρους και τους κανόνες του AS/NZS ISO 9001:2008. Αντίστοιχα, όσα έγγραφα παρουσιάζουν ελλείψεις και απαιτούν διορθωτικές ενέργειες θα πρέπει να αναπροσαρμοστούν και να επανεξεταστούν σε εύλογο χρονικό διάστημα. Ο έλεγχος των εγγράφων είναι μία πάγια

διαδικασία στην οποία επιβάλλεται να έχουν πρόσβαση οποιαδήποτε στιγμή το σύνολο των υπευθύνων του σχεδιασμού. Για την πρακτική λειτουργία των εγγράφων απαιτείται να είναι ευανάγνωστα και εύκολα αναγνωρίσιμα στους υπευθύνους. Επίσης, τα έγγραφα που προέρχονται από εξωτερικούς φορείς επιβάλλονται στους ίδιους κανόνες ελέγχων. Τέλος, τα παλαιά έγγραφα που θεωρούνται διαχρονικά αναγκαία είναι σημαντικό να διατηρούνται σε άριστες συνθήκες για την ομαλή επεξεργασία τους.

Έλεγχος Αρχείων

Αδιαμφισβήτητα με τον έλεγχο των εγγράφων απαραίτητη διαδικασία αποτελεί και η προστασία των αρχείων. Όλα τα έγγραφα πρέπει να ομαδοποιούνται σε ανάλογες κατηγορίες και να είναι διαθέσιμα για πάσα χρήση των ενδιαφερομένων. Ορίζεται, μία τεκμηριωμένη διαδικασία για την αναγνώριση, αποθήκευση, προστασία, ανάκτηση, χρονική διατήρηση και διάθεση των αρχείων. Ομοίως και σε αυτή τη περίπτωση όλα τα αρχεία επιβάλλεται να είναι ευανάγνωστα, ευκόλως αναγνωρίσιμα και ανακτήσιμα.

Διοικητικές Ευθύνες

Διοικητική Δέσμευση

Η ανώτατη διοίκηση απαιτείται να προσκομίσει έγγραφα που αποδεικνύουν την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας καθώς και τη μόνιμη προσπάθεια της για τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της μέσω των παρακάτω εφαρμογών:

- α) Επικοινωνία με τους φορείς του οργανισμού για τη σημασία της ικανοποίησης των επιθυμιών των καταναλωτών σε συνδυασμό με τις νομοθετικές απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, β) θέσπιση της πολιτικής ποιότητας σε όλους τους τομείς, γ) διασφάλιση των ποιοτικών στόχων όλων των βαθμίδων, δ) επανεξέταση της διεξαγωγής της διαχείρισης σε ειδικές περιπτώσεις, ε) εξασφάλιση όλων των απαιτούμενων πόρων για την εφαρμογή του.

Πολιτική Ποιότητας

Υποχρέωση της ανωτάτης διοίκησης είναι να διασφαλίσει ότι ο σκοπός του συστήματος διαχείρισης ποιότητας συνάδει με τις αρχές και το σκοπό του οργανισμού. Συγχρόνως, οι πολιτικές ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνουν τη δέσμευση για συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας με άξονα τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Επιπλέον, θέτει τις βάσεις για τη δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου επανεξέτασης των ποιοτικών στόχων το οποίο το κοινοποιεί στο σύνολο του οργανισμού.

Σχεδιασμός

Στα πλαίσια της εξασφάλισης των απαιτούμενων στόχων, η ανώτατη διοίκηση επιβάλλεται να προσδιορίσει την ύπαρξη των σχετικών λειτουργιών εντός των μηχανισμών του οργανισμού. Συνεπώς, είναι αναγκαία η έρευνα των αναγκαίων στοιχείων και ο πλήρης σχεδιασμός των λειτουργιών του καθιστώντας με αυτό τον τρόπο όλους τους ποιοτικούς στόχους μετρήσιμους και συνεπείς με τις αρχές της πολιτικής ποιότητας.

Ευθύνες, Αρμοδιότητες και Επικοινωνία

Η ανώτατη διοίκηση οφείλει να διασφαλίσει ότι το σύνολο των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων καθορίζονται και ανακοινώνονται εντός του οργανισμού. Για τη διασφάλιση των παραπάνω ενεργειών η ανώτατη διοίκηση διορίζει ένα εκπρόσωπο, ο οποίος πέρα από τις αρμοδιότητες του έχει την ευθύνη να διασφαλίζει τις διαδικασίες που εφαρμόζονται και διατηρούνται. Στις αρμοδιότητες του συγκαταλέγονται και οι αναφορές προς την ανώτατη διοίκηση αναφορικά με τις επιδόσεις του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Σε όλη αυτή την προσπάθεια, η ανώτατη διοίκηση διασφαλίζει ότι οι επικοινωνιακές διαδικασίες συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Διοικητική Ανασκόπηση

Η υιοθέτηση ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας προϋποθέτει συνεχή παρακολούθηση από την ανώτατη διοίκηση σε τακτά χρονικά διαστήματα διασφαλίζοντας την καταλληλότητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά του. Η συνεχή διοικητική παρακολούθηση εγγυάται την πραγματοποίηση όλων των απαιτούμενων αλλαγών στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, συμπεριλαμβάνοντας των πολιτικών ποιότητας και των ποιοτικών στόχων.

Στις αρμοδιότητες της διοίκησης συγκαταλέγεται και η συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με τα αποτελέσματα των ελέγχων που πραγματοποιεί και το κατά πόσο πλησιάζουν τους προβλεπόμενους οριοθετημένους στόχους. Γενικότερα, μπορούμε να τονίσουμε ότι η «συμμόρφωση» μίας διαδικασίας, σύμφωνα με τις αρχές και τους στόχους του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας που εφαρμόζεται, είναι μία ενέργεια που απαιτείται να πραγματοποιηθεί το συντομότερο δυνατόν αποκλείοντας ριζικές αποκλίσεις από τον αντικειμενικό αποτέλεσμα.

Για την αποφυγή ακραίων καταστάσεων επιβάλλεται να λαμβάνονται υπόψη και οι απόψεις προγενέστερων διοικητικών παραγόντων και να μελετηθούν οι προτεινόμενες διορθωτικές κινήσεις τους.

Διαχείριση Πόρων

Κάθε οργανισμός που διαχειρίζεται μία αθλητική εγκατάσταση, οφείλει να γνωρίζει το μέγεθος των απαιτούμενων πόρων που επιβάλλεται να διαθέτει για την πλήρη λειτουργία της. Αρχικά, πρέπει να ορίσει μία ομάδα εργαζομένων που θα ερευνήσουν όλες τις λειτουργικές ανάγκες της εγκατάστασης και θα διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους που θα έχουν στη διάθεση τους. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι σκοπός της ανώτατης διοίκησης είναι η μακροχρόνια λειτουργία της εγκατάστασης σύμφωνα με τις αρχές της διαχείρισης ολικής ποιότητας συνεπώς και η διαχείριση των πόρων οφείλει να είναι ανάλογη. Η διατήρηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας και η πάγια προσπάθεια που καταβάλλεται για τη βελτίωση του συνεπάγεται και μια αύξηση στην ικανοποίηση των πελατών και στην κάλυψη των απαιτήσεων τους.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την εγκατάσταση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των τελικών υπηρεσιών ως προς τους πελάτες. Το σύνολο των εργαζομένων όλων των βαθμίδων επηρεάζουν με το είδος της εργασίας τους τη συμμόρφωση ως προς τις απαιτήσεις του εκάστοτε προϊόντος. Για την αποφυγή φαινομένων μη αποδοτικής εργασίας, κάθε οργανισμός πρέπει να καθορίζει τα προσόντα (εκπαίδευση, κατάρτιση και εμπειρία) που απαιτούνται από το προσωπικό για να αναλάβει με επιτυχία τις αναγκαίες εργασίες. Εξαιτίας της συνεχιζόμενης προόδου της τεχνολογίας σε διάφορους τομείς της παροχής υπηρεσιών ως προς τους πελάτες το ανθρώπινο δυναμικό της εγκατάστασης οφείλει να παρακολουθεί και να εκπαιδεύεται στις νέες τάσεις της εκάστοτε εποχής. Σύσσωμο το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αντιληφθεί τη σπουδαιότητα των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει και τη σημασία της επίτευξης των ποιοτικών στόχων.

Υποδομή

Η υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης ολικής ποιότητας προϋποθέτει την λειτουργία των υποδομών της εγκατάστασης σύμφωνα με τις απαιτούμενες αρχές. Συγκεκριμένα, το σύνολο των κτιριακών υποδομών, των χώρων εργασίας και των συναφών υπηρεσιών κοινής ωφέλειας

πρέπει να ταυτίζεται με τη λογική και τις αρχές του γενικότερου πλαισίου της ποιοτικής ανάπτυξης. Ομοίως, ο εξοπλισμός της εγκατάστασης οφείλει να παρέχει την απαιτούμενη χρησιμότητα στο προσωπικό και να είναι φιλικός προς το περιβάλλον. Τόσο το φυσικό όσο και το γενικότερο «περιβάλλον εργασίας» των εργαζομένων πρέπει να εισέλθει στη γενικότερη αντίληψη της ποιοτικής διαχείρισης της εγκατάστασης, σε αυτούς τους παράγοντες συμπεριλαμβάνεται ο φωτισμός, ο θόρυβος, η θερμοκρασία, η υγρασία και οι γενικότερες καιρικές συνθήκες της εγκατάστασης.

Υλοποίηση Προϊόντων/Υπηρεσιών

Κάθε οργανισμός που αποφασίζει να αναπτυχθεί σύμφωνα με τη λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης ολικής ποιότητας, οφείλει να μπορεί να σχεδιάζει την υλοποίηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών ανάλογα με τις απαιτήσεις των διαδικασιών ποιότητας. Κατά τον προγραμματισμό της υλοποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών είναι αναγκαίο να προσδιορίσει τους ποιοτικούς στόχους και τις απαιτήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Στη συνέχεια να προσδιοριστεί το επίπεδο των απαιτούμενων πόρων για την παροχή των προϊόντων/υπηρεσιών. Επιπλέον, τόσο κατά τη διάρκεια της παραγωγής όσο και σε επόμενα στάδια είναι απαραίτητη η συστηματική επαλήθευση και επικύρωση των απαιτούμενων διαδικασιών. Το σύνολο των απαιτούμενων διαδικασιών πρέπει να συνοδεύονται από αποδεικτικά έγγραφα που επιβεβαιώνουν το ρόλο και τα χαρακτηριστικά των παραχθέντων προϊόντων/υπηρεσιών.

Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων για τα προϊόντα/υπηρεσίες, καθορίζονται από πολλούς παράγοντες που συνδυαστικά συμβάλλουν στη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος προς τους καταναλωτές. Ομολογουμένως, οι ίδιοι οι πελάτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο με τις προσωπικές τους απαιτήσεις στην διαμόρφωση του προϊόντος. Η δυναμική των πελατών είναι σε τέτοιο βαθμό που ορίζει ουσιαστικά το μεγαλύτερο μέρος των χαρακτηριστικών των προϊόντων/υπηρεσιών, συμβάλλοντας έτσι στη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος. Ο κάθε οργανισμός καθορίζει αποτελεσματικούς τρόπους επικοινωνίας, μέσω σχολίων και παραπόνων, για να αντιληφθεί τις πραγματικές απαιτήσεις των πελατών. Σε κάθε οικονομία υπάρχουν θεσμοθετημένοι νομοθετικοί κανόνες που ορίζουν τις απαιτούμενες απαιτήσεις ως προς τα παρεχόμενα προϊόντα/υπηρεσίες. Οποιαδήποτε επιπρόσθετη απαίτηση που πιθανόν να προκύψει από την ανώτατη διοίκηση της εγκατάστασης πρέπει να τεκμηριωθεί και να κατατεθεί επίσημα προς τους επίσημους φορείς πριν χρησιμοποιηθεί.

Περιβαλλοντολογική Πολιτική

Η διοίκηση της εγκατάστασης ANZ έχει δεσμευτεί να πραγματοποιεί όλες τις απαιτούμενες ενέργειες για την εξάλειψη των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και τη διασφάλιση της οικολογικής λειτουργίας. Με αυτό τον τρόπο η διοίκηση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών για παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών και την παροχή ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Συγχρόνως, η εγκατάσταση έχει δεσμευτεί ως προς τις αρμόδιες Αυστραλιανές αρχές για τη διατήρηση του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με τις αρχές και τα πρότυπα που έχει θεσπίσει (ANZ Stadium, 2004).

AS/NZS ISO 14001:2004

Η περιβαλλοντική πολιτική του ANZ Stadium ορίζεται σύμφωνα με τους νόμους και κανόνες του ISO 14001:2004 και σε οποιοδήποτε σημείο που δεν ρυθμίζεται με ισχύοντες κανόνες, η εγκατάσταση εφαρμόζει τα κατάλληλα μέτρα (NCS International, 2004).

Σημαντική θέση στην εφαρμογή του συστήματος ποιότητας διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά στους περιβαλλοντικούς στόχους που θέτει η εγκατάσταση. Πολιτική της εγκατάστασης είναι ο σεβασμός προς το περιβάλλον και η συμμόρφωση των χρηστών της με τις αρχές του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Ομοίως, εξασφαλίζει την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην προσπάθεια περιορισμού των αποβλήτων και της ρύπανσης σε όλους τους δυνατούς τομείς.

Το ANZ Stadium δεσμεύεται να: α) συνεχίσει τη σταθερή προσπάθεια του για βελτίωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης, θέτοντας συγκεκριμένους στόχους που θα επανεξετάζονται τακτικά από τη διοίκηση, β) χρησιμοποιεί τα κατάλληλα περιβαλλοντικά προϊόντα και τεχνολογικά μέσα που στηρίζονται σε επαναχρησιμοποιημένους πόρους συμπεριλαμβάνοντας την ενέργεια, το πόσιμο νερό, των αποβλήτων και της ανακύκλωσης, γ) αναπτύσσει εφαρμογές για την αντιμετώπιση εκτάκτων περιστάσεων προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις, δ) διασφαλίσει ότι το σύνολο των προμηθευτών και συνεργατών θα συμμορφώνονται με την περιβαλλοντική πολιτική της εγκατάστασης.

Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, επιβάλλεται να επανεξετάζεται τακτικά και να ελέγχεται ότι εξασφαλίζει τις επιθυμητές εργασίες της εγκατάστασης και τις αλλαγές της νομοθεσίας. Οι διαδικασίες και οι πολιτικές του συστήματος διαχείρισης παρέχουν στους εργαζόμενους όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών θεμάτων. Τα ANZ Stadium είναι η μοναδική εγκατάσταση στην Αυστραλία που εφαρμόζει 100% σύστημα ανακύκλωσης σε τρόφιμα και ποτά και με τα ανακυκλώσιμα υλικά

κατασκευάζουν νέα προϊόντα. Σε χρονικό διάστημα ενός έτους η εγκατάσταση θα προχωρήσει σε υγειονομική ταφή 100 τόνων αποβλήτων. Δεδομένου ότι περισσότερο από 1 εκατομμύριο φίλαθλοι θα παρακολουθήσουν πάνω από 50 εκδηλώσεις στο ANZ Stadium του τρέχοντος έτους, το πρόγραμμα ανακύκλωσης του ANZ Stadium αντιπροσωπεύει μια σημαντική προσπάθεια ανακύκλωσης ολόκληρης της κοινότητας. Το ANZ Stadium είναι ο πρώτος αθλητικός και ψυχαγωγικός χώρος του Σύδνεϋ που δεσμεύεται σε ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα ανακύκλωσης. Στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Σύδνεϋ χρησιμοποίησαν ένα πρόγραμμα εκμετάλλευσης της βροχής για την κάλυψη των υδάτινων αναγκών για τις δύο εβδομάδες των Αγώνων καθώς και για άλλα έκτακτα γεγονότα. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της ANZ Stadium, Ken Edwards υποστηρίζει: «...ως επιχείρηση, είμαστε αποφασισμένοι να επιδεικνύουμε την εταιρική κοινωνική ευθύνη μας απέναντι στο περιβάλλον σε μια εποχή που η ανησυχία για την υγεία του πλανήτη είναι ευρέως διαδεδομένη».

XI. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την μελέτη της εφαρμογής της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στις αθλητικές εγκαταστάσεις αντιλαμβανόμαστε ότι αποτελεί μία άκρως σημαντική διαδικασία για το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης διαπιστώνεται ότι η ταύτιση της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας με τις εγκαταστάσεις, βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο και απαιτεί σημαντικά βήματα για τη καθιέρωση της στο σύνολο των αθλητικών εγκαταστάσεων (NCS International, 2009).

Η έλλειψη ενός οργανωμένου συστήματος αφιερωμένου στη διαχείριση των αθλητικών και ψυχαγωγικών εγκαταστάσεων, αποτελεί ένα ανατρεπτικό παράγοντα για την υιοθέτηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι τα υπάρχοντα Συστήματα Διαχείρισης είναι αναπτυγμένα σε υψηλό επίπεδο και καλύπτουν τις ανάγκες συναφών υπηρεσιών. Συνεπώς η υιοθέτηση ενός Συστήματος Διαχείρισης μπορεί να αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα στην εφαρμογή του (NCS International, 2009).

Αναφορικά με την έμπρακτη εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας είναι αναγκαίο να διερευνηθούν οι τομείς των υπηρεσιών που συσχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πελατών σε συνδυασμό με την αειφόρα ανάπτυξη της εγκατάστασης. Η επιλογή ενός προτύπου διαχείρισης πρέπει να στηρίζεται σε αναγνωρισμένα παραδείγματα εφαρμογής προγενέστερων εγκαταστάσεων και μέσω της συνεχούς διερεύνησης και ανάπτυξης να εκσυγχρονίζεται διαρκώς. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι η «μετάλλαξη» των συστημάτων είναι μία διαδικασία που απαιτεί χρόνο και έρευνα για να καταλήξουν σε μία

παγιωμένη επιλογή, συνεπώς η επιλογή τους πρέπει να βασίζεται στα σταθερά κριτήρια (ΕΛΟΤ, 2004).

Είναι αντιληπτό ότι ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στην εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να αντιληφθούν τις αρχές της Διαχείρισης Ποιότητας, να εγγυηθούν την εφαρμογή της και να συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση της. Το σύνολο των εργαζομένων σε μία εγκατάσταση οφείλουν να διδαχθούν τους κανόνες της Διαχείρισης Ποιότητας, να ανακαλύψουν και να αντικαταστήσουν τα αδύνατα σημεία της και να την εφαρμόσουν με επιτυχία.

Η μελέτη της λειτουργία του ANZ Stadium αποτελεί ένα πραγματικό παράδειγμα για την πλήρη εφαρμογή του συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, AS/NZS ISO 9001:2008. Η επιλογή της υιοθέτησης του συστήματος Διαχείρισης ποιότητας οδήγησαν την εγκατάσταση να συγκαταλέγεται ως η κορυφαία της Αυστραλίας και μία από τις καλύτερες του κόσμου (ANZ Stadium, 2004). Κάθε προσφερόμενη υπηρεσία της εγκατάστασης είναι επικεντρωμένη στην ποιοτική διάσταση που επιφέρει στους καταναλωτές και στα αποτελέσματα που προκαλεί στην κοινωνία. Το παράδειγμα του ANZ Stadium αποτελεί οδηγό για το σύνολο των εγκαταστάσεων και τα αποτελέσματα του λειτουργικού του συστήματος το δικαιώνει πλήρως.

XII. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα διπλωματική εργασία σκοπό έχει να προσελκύσει το ενδιαφέρον των μελλοντικών ερευνητών και να αποτελέσει εργαλείο για την ανάπτυξη και εφαρμογή των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σε ελληνικές αθλητικές εγκαταστάσεις. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του Ολυμπιακού Αθλητικού Κέντρου Αθηνών και των υπόλοιπων εγκαταστάσεων που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας, για να υιοθετήσουν μία βιώσιμη και αναπτυξιακή πορεία. Ομοίως, οι κυριότερες σύγχρονες αθλητικές εγκαταστάσεις (Στάδιο Γεώργιος Καραϊσκάκης, Παγκρήτιο Στάδιο και AEL FC Arena) από την πλευρά της αξιοποίησης και της προσέλκυσης φιλάθλων, επιβάλλεται να συμπεριλάβουν στη λειτουργία τους συστήματα διαχείρισης ποιότητας.

Ομοίως, οφείλει να αντιληφθεί τόσο η Πολιτεία όσο και το ανθρώπινο δυναμικό των εγκαταστάσεων ότι η εφαρμογή των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σε αθλητικές εγκαταστάσεις δεν αποτελεί μία γενικευμένη στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί δίχως να ληφθούν υπόψη κύριοι παράγοντες που θέτουν τη βάση για την ομαλή και αποτελεσματική της

λειτουργία. Συνεπώς, σκοπός της παρούσα εργασίας είναι να θέσει τους «όρους» και τους «περιορισμούς» για τις αθλητικές εγκαταστάσεις της Ελλάδας για να εφαρμόσουν μία ολοκληρωμένη προσέγγιση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας.

Εν κατακλείδι, η ηγεσία του ελληνικού αθλητισμού οφείλει να υποστηρίξει την είσοδο νέων αντιλήψεων στη διαχείριση των εγκαταστάσεων και τα μελλοντικά στελέχη να αποτελέσουν αρωγοί στην αναπτυξιακή αυτή προσπάθεια.

XIII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ANZ Stadium. (1999). ANZ Stadium: creating history every day. Ανάκτηση 1999, από ANZ Stadium: <http://www.anzstadium.com.au/AboutUs/History.aspx>

ANZ Stadium. (1999). Our vision: to make the greatest things happen . Ανάκτηση 1999, από ANZ Stadium: <http://www.anzstadium.com.au/AboutUs/OurVision.aspx>

ANZ Stadium. (2001). ANZ Stadium Safety Policy. Ανάκτηση 2001, από ANZ Stadium: <http://www.anzstadium.com.au/AboutUs/IntegratedManagementPolicies/SafetyPolicy.aspx>

ANZ Stadium. (2004). ANZ Stadium Environmental Policy. Ανάκτηση 2004, από ANZ Stadium: <http://www.anzstadium.com.au/News/LatestNews/NewsArticles.aspx?NewsContentId=1d3ac6e9-df48-44da-af3f-0aa128f37126>

ANZ Stadium. (2005). ANZ Stadium Food Safety Policy. Ανάκτηση 2005, από ANZ Stadium: <http://www.anzstadium.com.au/AboutUs/IntegratedManagementPolicies/FoodSafetyPolicy.aspx>

Atkinson, P. (1990). Creating cultural change: The key to successful TQM. UK: IFS Publications.

Boaden, R. (1997). What is total quality management ... and does it matter? Total Quality Management & Business Excellence , 153-171.

Cascio, J., & Hale, G. (1998). ISO 14001: a status report. Quality Digest.

CEN. (2009). About us. Retrieved from CEN-European Committee for Standardization: <http://www.cen.eu/cen/AboutUs/Pages/default.aspx>

Crompton, J., & Mackay, K. (1989). Users' perceptions of the relative importance of 15 service quality dimensions in selected public recreation programs. Leisure Sciences, 367-375.

Crosby, B. P. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw Hill Custom Publishing.

Dale, B. G., Boaden, R. J., & Lascelles, D. M. (1994). *Total Quality Management: An Overview*. Prentice Hall.

Deming, E. W. (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge MA: MIT Center of Advanced Engineering Study.

Deming, W. E. (1993). *The New Economics for Industry, Government, and Education*. Cambridge MA: MIT Center of Advanced Engineering Study.

Ernst & Young. (1992). *The International Quality Study*. New York: Ernst & Young and the American Quality Foundation.

Euromines. (2005). *The Ultimate SME implementation guide for ISO 9001:2000 and ISO 14001:2004 management systems*. Euromines.

Hayes, R. H., & Abernathy, W. J. (1980, July-August). *Managing Our Way to Economic Decline*. *Harvard Business Review*, *σσ*. 66-77.

Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. NJ: Englewood Cliffs.

ISO. (2011). *About ISO*. Retrieved from ISO:<http://www.iso.org/iso/about.htm>

ISO. (2011). *The ISO 9000 family – core standards*. Retrieved from http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9000_selection_and_use/iso_9000_family_core_standards.htm

ISO. (n.d.). Retrieved from http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9000_selection_and_use/iso_9000_family_core_standards.htm

Juran, J. (1974). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: McGraw Hill Higher Education.

Juran, J. M. (1964). *Managerial Breakthrough: The Classic Book on Improving Management Performance*. New York: McGraw-Hill.

Juran, J. M. (1969). *Managerial Breakthrough: A New Concept of the Manager's Job*. New York: McGraw-Hill.

Juran, J. M. (1974). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Klefsjö, B. (2003). *Total Quality Management*. Elsevier: Encyclopedia of Information Systems.

Lewis, D. (1996). The Organizational Culture Saga-From Od to TQM: A Critical Review of the Literature. *Leadership and Organizational Development Journal* , 9-16.

Mandal, P., Shah, K., Love, P., & Li, H. (1999). The Diffusion of Quality in Australian Manufacturing. *International Journal of Quality and Reliability Management* , 575-590.

Mauil, R., Cliffe, R., & Brown, P. (2001). Organizational Culture and Quality Improvement. *International Journal of Operations and Production Management* 21 , 302-326.

McDonald, M., Sutton, W., & Milne, G. (1995). Teamquality: Measuring Service Quality in Professional Team Sports. *Sport Marketing Quarterly* , 9-15.

Miller, C. (1992, November 9). TQM's Value Criticized in New Report. *Marketing News* .

NCS International. (2004, February 1). AS/NZS ISO 14001 Environmental Management Systems. Ανάκτηση 2009 1, 2006, από NCS International:
<http://www.ncsi.com.au/downloads/ISO14001SelfAssChecklist%28E0008%29.pdf>

NCS International. (2009, February 23). AS/NZS ISO 9001:2008 Quality Management Systems. Ανάκτηση February 23, 2009, από NCS International:
<http://www.ncsi.com.au/downloads/ISO90012008SelfAssessmentChecklist.pdf>

Nelly, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design Vol. 15. *International Journal of Operations & Production Management*, 80-116.

Page, R., & Curry, A. (2000). TQM – A Holistic view. *The International Bi-Monthly for Total Quality Management* , 11-17.

Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research. *Journal of Marketing* , 111-240.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (2009, May 1). Improving the Service Quality of Distance Education . Ανάκτηση May 1, 2009, από International Journal of instructional Technology & Distance Learning: http://www.itdl.org/Journal/May_07/article02.htm

- Rusjan, B., & Alic, M. (2010). Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 756 - 778.
- Shilbury, D. (1994). Delivering quality service in professional sport. *Sport Marketing Quarterly* , 29-35.
- Sluti, D., Maani, K., & Putterill, M. (1995). Empirical analysis of quality improvement in manufacturing: Survey instrument development and preliminary results. *Empirical analysis of quality improvement in manufacturing: Survey instrument development and preliminary results. Asia Pacific Journal of Quality Management* 4 (1) , 47-72.
- SportScotland. (2005, August 1). Facility quality management systems. Retrieved August 1, 2005, from Sport Scotland: http://www.sportscotland.org.uk/NR/rdonlyres/C8B96751-FFC4-4B44-8EEB-59AD67639707/0/FQMS_Guidelines_Aug_2005.pdf
- Watson, G. (1992). *The benchmarking workbook: adapting best practices for performance improvement*. New York: Productivity Press.
- Wenmoth, B. (1994). Quality Systems and Environmental Management. *Journal of Environmental Health* , 15-20.
- Αραπατσάκος, Δ. (2008). Συστήματα διαχείρισης, εργαλεία για την τοπική αυτοδιοίκηση. 1ο Αναπτυξιακό Συνέδριο Νομού Καρδίτσας. Καρδίτσα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* . Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.
- ΕΛΟΤ. (2004). EN ISO 14001 Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης -Απαιτήσεις και καθοδήγηση για τη χρήση του. Αθήνα: ΕΛΟΤ.
- ΕΛΟΤ. (2008). ΕΛΟΤ. Retrieved from Ιστορικό Τυποποίησης: http://www.elot.gr/502_ELL_HTML.aspx
- ΕΛΟΤ. (2008). Πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας. Retrieved from ΕΛΟΤ: http://www.elot.gr/457_ELL_HTML.aspx
- Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Λεώπουλος, Β., & Χατζηστέλιος, Γ. (2008). Εφαρμογή ΣΔΠ κατά ISO 9000. Κίνητρα, οφέλη και προβλήματα.

XIV. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1

από: k.chamalidis k.chamalidis@gmail.com
προς: kerryd@anzstadium.com.au
ημερομηνία: 6 Δεκεμβρίου 2011 1:24 μ.μ.
θέμα: Master Thesis-ANZ Stadium
εστάλη-από: gmail.com

Dear Mr. Kerry,

My name is Kostas Chamalidis and I am studying for my Master's Degree in Sport Management at the University of Peloponnese, Greece.

I have been following with keen interest the growth of ANZ Stadium in recent years, and this is why I have decided to conduct research on the Quality Management Systems of ANZ Stadium for my Master's dissertation.

As a starting point for my research on the topic of Quality Management at ANZ Stadium, I would be grateful if you could answer some questions that I have attached.

As your help is crucial for the further development of my topic, please send me any information that you think will be useful for my research.

Thank you for your time and consideration.

Yours sincerely

Kostas Chamalidis

E. k.chamalidis@gmail.com, M. +30 6974782606

από: Daryl Kerry [mailto:kerryd@anzstadium.com.au]
προς: k.chamalidis'
ημερομηνία: 8 Δεκεμβρίου 2011 8:46 π.μ.
θέμα: RE: Master Thesis-ANZ Stadium

Dear Kostas

Thank you for your message and for your interest in ANZ Stadium.

First of all, I would like to emphasize that I am particularly happy that a student from Greece has expressed interest in the principles of operation of our facility.

For further help in your research, I would be happy to recommend you to my colleague, Mr Partridge, so that we can perhaps have a Skype video call with you.

If you can let us know your Skype address and when it would be a good time to call, we will then call you at your convenience.

Best Regards

Daryl Kerry

Managing Director

E: kerryd@anzstadium.com.au

T: + 61287652000

W: www.anzstadium.com.au



από: Tony Partridge partridge@anzstadium.com.au

προς: k.chamalidis@gmail.com

ημερομηνία: 12 December 2011 11:06

θέμα: Skype

Dear Kostas,

Following your communication with Mr. Kerry, I would be happy to arrange a video call on Skype on December 15. I believe that a convenient time for both of us to hold our discussion is at 9.00 a.m your time. Please send me your Skype handle and I am sure that we will be able to deal with all issues that are of concern to you regarding your Master's dissertation.

I am looking forward to your reply.

Best Regards

Tony Partridge

Commercial Director

E: partridge@anzstadium.com.au

T: + 0287652000

W: www.anzstadium.com.au



από: k.chamalidis k.chamalidis@gmail.com
προς partridget@anzstadium.com.au
ημερομηνία: 12 Δεκεμβρίου 2011 13:08 μ.μ.
θέμα: RE: Skype
εστάλη-από: gmail.com

Dear Mr. Partridget,

I would like to thank you for your response and help. Regarding our discussion, I would like to confirm our communication on December 15, 2011, at 09.00 a.m Greek time. You can find me on Skype with my address above: k.chamalidis.

Thanks again and best regards,
Kostas Chamalidis

Παράρτημα 2

Questions

1. Please give a brief description of your responsibilities about the quality policy.
2. What are the reasons for using a quality management standard?
3. Which are the main problems in the first stage?
4. If an employee is doing something different then the procedure, what action should be taken against the employee? Do you correct the employee on the spot?
5. What are the benefits of Quality Management System in ANZ Stadium?
6. What kind of support do you offer managers, directors and front-line staff, knowing the stress of the sport facility?
7. How can you convince the stakeholders that a quality management system is worthy?
8. Did you evaluated Customer Satisfaction as an Aspect of Quality Management
9. What are your future plans for your quality facility management?