



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΝ
ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΤΣΙΧΛΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΓΡΗΓΟΡΟΥΔΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ,
Επίκουρος Καθηγητής

ΧΑΝΙΑ

2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1.1 Γενικά.....	5
1.2 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	5
1.3 Συγκριτική αξιολόγηση.....	7
1.4 Αυτοαξιολόγηση.....	9
1.5 Δομή και Στόχοι της εργασίας.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	13
2.1 Γενικά.....	13
2.2 Αξιολόγηση σε ολόκληρο το σύστημα μιας εταιρείας.....	14
2.3 Επιχειρηματικό μοντέλο που προσαρμόζεται στην Βελτίωση.....	15
2.4 Η διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης- Αυτοδιάγνωσης.....	19
2.4.1 Χαρακτηριστικά.....	19
2.4.2 Ιδεολογικό Πλαίσιο.....	19
2.4.3 Βαρύτητα και Βαθμολογία.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Βραβεία Ποιότητας ή Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας.....	21
3.1 Το Βραβείο Ποιότητας του Deming.....	21
3.2 Το Βραβείο Ποιότητας του Malcolm Baldrige.....	24
3.3 Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.....	27
3.4 Άλλα διεθνή βραβεία ποιότητας.....	31
3.5 Άλλες μεθοδολογικές προσεγγίσεις.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ.....	36
4.1 Γενικά.....	36
4.2 Παρούσα Κατάσταση.....	37
4.3 Χαρακτηριστικά Κρητικού Τουριστικού Προϊόντος.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 -- ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	45
5.1 Εισαγωγή.....	45
5.2 Βασικές Αρχές και Παρουσίαση μοντέλου αυτοαξιολόγησης.....	46
5.3 Παρουσίαση κριτηρίων προϋποθέσεων.....	48
5.3.1 Ηγεσία.....	49
5.3.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	52
5.3.3 Στρατηγικός Προγραμματισμός.....	55
5.3.4 Διαχείριση Πόρων.....	60
5.3.5 Προμηθευτές - Συνεργάτες.....	63
5.3.6 Διαχείριση & Ικανοποίηση Πελατών.....	66
5.3.7 Διαδικασίες.....	69
5.4 Παρουσίαση κριτηρίων αποτελεσμάτων.....	71
5.4.1 Αποτελέσματα Πελατών.....	71
5.4.2 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	72
5.4.3 Περιβαλλοντικά και Κοινωνικά Αποτελέσματα.....	73

5.4.4 Οικονομικά Αποτελέσματα.....	74
5.4.5 Διαχειριστικά Αποτελέσματα.....	74
5.4.6 Αποτελέσματα Προμηθευτών- Συνεργατών.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ.....	76
6.1 Μαθηματική Ανάπτυξη Μοντέλου.....	76
6.2 Ανάλυση Μεταβελτιστοποίησης.....	81
6.3 Δείκτες Επίδοσης και Σημαντικότητας.....	82
6.4 Αποτελέσματα.....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	85
7.1 Στοιχεία Δείγματος.....	85
7.2 Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής.....	86
7.2.1 Ηγεσία.....	86
7.2.2 Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.....	88
7.2.3 Στρατηγικός προγραμματισμός.....	90
7.2.4 Διαχείριση πόρων.....	92
7.2.5 Συνεργάτες & προμηθευτές.....	94
7.2.6 Προσανατολισμός στους πελάτες.....	95
7.2.7 Διαδικασίες.....	97
7.2.8 Αποτελέσματα πελατών.....	98
7.2.9 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού.....	100
7.2.10 Αποτελέσματα στην κοινωνία.....	102
7.2.11 Οικονομικά αποτελέσματα.....	104
7.2.12 Διαχειριστικά αποτελέσματα.....	105
7.2.13 Αποτελέσματα συνεργατών / προμηθευτών.....	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	110
8.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	110
8.2 Ανάλυση των κριτηρίων προϋποθέσεων.....	113
8.2.1 Ηγεσία.....	113
8.2.2 Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.....	114
8.2.3 Στρατηγικός προγραμματισμός.....	115
8.2.4 Διαχείριση πόρων.....	116
8.2.5 Προμηθευτές & Συνεργάτες.....	118
8.2.6 Προσανατολισμός στους πελάτες.....	119
8.2.7 Διαδικασίες.....	120
8.3 Ανάλυση των κριτηρίων Αποτελεσμάτων.....	121
8.3.1 Αποτελέσματα πελατών.....	121
8.3.2 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού.....	123
8.3.3 Αποτελέσματα στο περιβάλλον και στην κοινωνία.....	124
8.3.4 Οικονομικά αποτελέσματα.....	125
8.3.5 Διαχειριστικά αποτελέσματα.....	127
8.3.6 Αποτελέσματα συνεργατών / προμηθευτών.....	128
8.4 Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και ανά νομό.....	129
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	139
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	144
A. Ελληνική Βιβλιογραφία.....	144
B. Ξένη Βιβλιογραφία.....	144

Γ.Δικτυακοί Τόποι.....	150
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	151
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	151
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	173

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρούσα εργασία κλείνει ο κύκλος των προπτυχιακών μου σπουδών στο τμήμα των Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης. Θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω όλους αυτούς που συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στην ολοκλήρωση αυτού του στόχου μου.

Θα ήθελα, λοιπόν, να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, Επίκουρο Καθηγητή του τμήματος, κ.Ευάγγελο Γρηγορούδη για τη συνεχή καθοδήγησή του, βοήθεια και υποστήριξη που μου προσέφερε για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Οφείλω επίσης να ευχαριστήσω, το δρ. Πολίτη Ιωάννη για τη βοήθεια που μου προσέφερε σε ένα κομμάτι της ανάλυσης της εργασίας και ιδιαίτερα στο κομμάτι του μοντέλου της παλινδρόμησης.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και όλους τους φίλους μου για την συνεχή παρότρυνσή τους και για την ηθική –και όχι μόνο- συμπαράστασή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενικά

Η παγκοσμιοποίηση και ο έντονος ανταγωνισμός που υφίστανται οι επιχειρήσεις σήμερα, τις έχει αναγκάσει να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στην ανάπτυξη κατάλληλων διοικητικών συστημάτων, τα οποία προσανατολίζονται στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν. Η ανάγκη για συνεχή βελτίωση και για αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων απαιτεί τη χρησιμοποίηση κατάλληλων μεθόδων για την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασής τους και την παρακολούθηση της προόδου τους σε τακτά χρονικά διαστήματα.

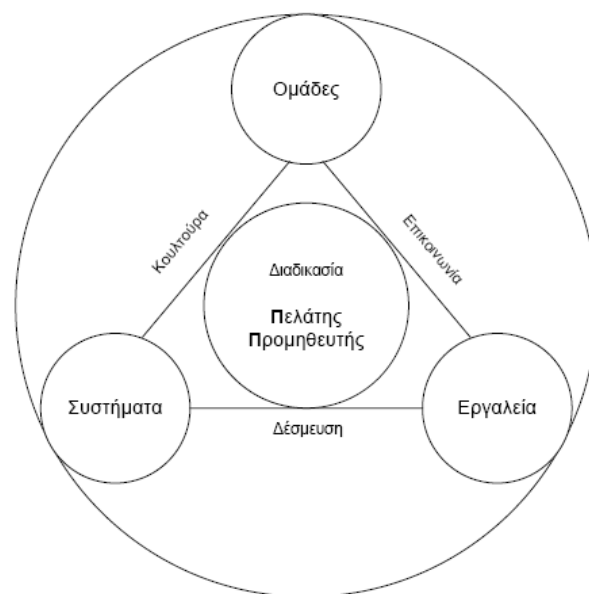
Ο έντονος ανταγωνισμός, λοιπόν, και οι συνεχείς αλλαγές στις αγορές που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα, έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν διαρκώς τον τρόπο λειτουργίας τους. Αυτό απαιτεί, για όλες τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς, ανεξαρτήτου τομέα, μεγέθους ή δομής, την ύπαρξη ενός κατάλληλου διοικητικού συστήματος. Τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας που εφαρμόζονται σε διάφορες χώρες από οργανισμούς και επιχειρήσεις παρέχουν ένα είδος κατευθυντήριων γραμμών για τον αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης. Ωστόσο, ο χρόνος, το κόστος και η γραφειοκρατία που απαιτείται για την υλοποίηση τους αποτρέπει την εφαρμογή τους από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες αποτελούν και το μεγαλύτερο μέρος των περισσότερων αγορών. Ταυτόχρονα, ο *a-priori* καθορισμός της σημαντικότητας των παραγόντων εξασφάλισης της επιχειρηματικής αριστείας τα καθιστά μη αποτελεσματικά για τις ξεχωριστές ανάγκες κάθε επιχείρησης.

Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια ο διεθνής ανταγωνισμός δημιούργησε ένα πιο ασταθές και πιο εχθρικό περιβάλλον. Οι πελάτες έγιναν πιο απαιτητικοί, ο ανταγωνισμός πιο έντονος και ο ρυθμός ανάπτυξης νέων τεχνολογιών αυξήθηκε σε μεγάλο βαθμό. Σαν αποτέλεσμα, για να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί τις παραπάνω συνθήκες, υιοθέτησαν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και μια σειρά από άλλες διαδικασίες όπως τη Συγκριτική Αξιολόγηση (*benchmarking*) και την αξιολόγηση της ίδιας της επιχείρησης πάνω στους τομείς της (*selfassessment*).

1.2 Αρχές της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία από το 1950 και εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα στην Αμερική και μόλις τη δεκαετία του 1980 στην Ευρώπη. Αποτελεί μια νέα ουσιαστικά φιλοσοφία διοίκησης που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η ΔΟΠ είναι μια διοικητική προσέγγιση, η οποία στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ικανότητας ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, με την ενεργό συμμετοχή όλων των

εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης. Αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ως σύνολο. Αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσπάθεια απομάκρυνσης από την παραδοσιακή επικέντρωση μόνο στην επιθεώρηση και τον έλεγχο με σκοπό την ανεύρεση και την εξάλειψη των αδυναμιών. Αντίθετα, αφορά την οργάνωση και τη δέσμευση ολόκληρου του οργανισμού για τη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο και κάθε επίπεδο. Ο Atkinson ορίζει την Ολική Ποιότητα σαν μια στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της διαρκούς ανάπτυξης καινοτομιών (Atkinson, 1990). Παρόμοια, ο Oakland ορίζει τη ΔΟΠ ως την κατανοητή προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας μέσω σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας και της συμμετοχής κάθε ατόμου σε κάθε επίπεδο (Oakland, 1994). Το μοντέλο του μπορεί να συνοψιστεί σε πέντε σημεία (βλέπε Σχήμα 1.1):



Σχήμα 1.1: Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – βασικά χαρακτηριστικά (Oakland, 1994)

1. Καθορισμός των σχέσεων πελάτη - προμηθευτή.
2. Δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης των διαδικασιών.
3. Αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού σε κουλτούρα ΔΟΠ.
4. Βελτίωση των επικοινωνιών σε όλο το εύρος του οργανισμού.
5. Δέσμευση στην ποιότητα.

Η ΔΟΠ είναι ισχυρή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται στην ιεραρχία, είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα και η εκπαίδευση στη φιλοσοφία της ΔΟΠ αφορά όμοια όλους τους εργαζομένους. Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό του. Οι

δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνέχεια ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια. Η προσπάθεια είναι ομαδική. Οι πελάτες αποτελούν μια προέκταση της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους και γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων είναι αμφίδρομη, επιτρέποντας τη διάδοση της γνώσης και της απαραίτητης πληροφορίας. Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ μπορούν να επικεντρωθούν στα παρακάτω σημεία:

- Πλήρη δέσμευση της ηγεσίας στην ποιότητα.
- Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πελατών.
- Ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας.
- Επίτευξη στόχων μέσω ομαδικής εργασίας.
- Συνεχής βελτίωση όλων των διαδικασιών.
- Αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων.
- Συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες.
- Συνεχής εκπαίδευση όλων των εργαζομένων.
- Πρόληψη και όχι θεραπεία.

1.3 Συγκριτική Αξιολόγηση Επιδόσεων

Η συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων (**benchmarking**) είναι η διαδικασία σύγκρισης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σε σχέση με μία επιχείρηση που παρουσιάζει ξεχωριστή απόδοση στην ανάπτυξή της ή με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων του ίδιου ή συναφούς κλάδου. Η σύγκριση αυτή μπορεί να αφορά την επιχείρηση ως σύνολο ή διακριτές λειτουργίες (ή τμήματα) εντός της επιχείρησης και γίνεται σε ένα μεγάλο αριθμό από μετρήσιμες παραμέτρους λειτουργίας.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες εφαρμογής :

1. Η σύγκριση μιας επιχείρησης με μία άλλη που παρουσιάζει εξαιρετικά αποτελέσματα στη γενική λειτουργία της ή σε συγκεκριμένους τομείς. Ο σκοπός αυτής της εφαρμογής είναι η υιοθέτηση πρακτικών ανάπτυξης σε συγκεκριμένους τομείς όπου η επιχείρηση μας υστερεί, π.χ. η ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές, διαχείριση προσωπικού κ.α.
2. Η σύγκριση της απόδοσης με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους προκαθορισμένους δείκτες που καθορίζουν τη γενική και ειδικότερη εικόνα της λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης. Ο σκοπός της εφαρμογής αυτής είναι ο εντοπισμός και η επισήμανση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης σε τομείς όπως των χρηματοοικονομικών, της στρατηγικής, της

διοίκησης και διαχείρισης πόρων και προσωπικού, της ποιότητας και ικανοποίησης των πελατών κ.α.

Η συγκριτική αξιολόγηση δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εντοπίσει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της όσον αφορά την εσωτερική της λειτουργία, τη σχέση της με πελάτες και προμηθευτές, τις δυνατότητες ανάπτυξης και σημεία στα οποία απαιτούνται παρεμβάσεις. Οι παρεμβάσεις να είναι ανακατανομή προσωπικού, εφαρμογή άλλων μεθόδων, έως την απλή επισήμανση τομέων στους οποίους θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή.

Η συγκριτική αξιολόγηση αφορά τη διαδικασία βελτίωσης των επιδόσεων μέσω συνεχούς καθορισμού, κατανόησης και προσαρμογής συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών, που εντοπίζονται εντός και εκτός των πλαισίων δραστηριότητας ενός οργανισμού.

Βασικός στόχος της τεχνικής είναι η βελτίωση οποιασδήποτε δεδομένης επιχειρηματικής διαδικασίας κυρίως με την αξιοποίηση «βέλτιστων πρακτικών» παρά με τη μέτρηση επιδόσεων. Οι βέλτιστες πρακτικές επιφέρουν και βέλτιστη επίδοση. Οι επιχειρήσεις που μελετούν τις βέλτιστες πρακτικές έχουν περισσότερες ευκαιρίες να αποκομίσουν στρατηγικό, λειτουργικό και οικονομικό πλεονέκτημα. Η συστηματική χρήση της τεχνικής αποβλέπει στον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση και την προσαρμογή βέλτιστων πρακτικών, καθώς και στην εφαρμογή των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Για μια σταθερή συγκομιδή οφελών από τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να προβούν σε σημαντικές αλλαγές όσον αφορά τη γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Η τεχνική θα πρέπει πάνω από όλα να εστιάζεται στον πελάτη και να υπαγορεύεται από τις ανάγκες του πελάτη και της επιχείρησης. Από την άλλη, η σύγκριση από μόνη της αποτελεί μια πρακτική που συνίσταται στη μετριοπάθεια, έτσι ώστε να γίνεται αποδεκτή η υπεροχή κάποιου άλλου σε έναν τομέα, καθώς και στη σύνθεση ώστε να γίνει αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει ισάξιος του ή ακόμη και να τον ξεπεράσει. Οι φάσεις της τεχνικής είναι πέντε και είναι οι ακόλουθες:

1. Σχεδιασμός
2. Ανάλυση
3. Ενσωμάτωση
4. Δράση
5. Ωρίμανση

Οι κατηγορίες της συγκριτικής αξιολόγησης είναι οι:

- Συγκριτική αξιολόγηση του ανταγωνιστή
- Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση
- Συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών
- Γενικευμένη συγκριτική αξιολόγηση

1.4 Αυτοαξιολόγηση

Σήμερα πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν σαν στόχο να βελτιώσουν την απόδοσή τους κάνοντας χρήση διαφόρων μεθόδων για την επίτευξη του στόχου αυτού. Ακόμα κι αν μια επιχείρηση είναι επιτυχής σήμερα θα πρέπει πάντα να αναπτυχθεί και να πάει καλύτερα. Η βελτίωση ή μη βελτίωση της απόδοσής της μακροπρόθεσμα είναι η διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας για μια επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να βελτιώνονται συνεχώς θα είναι πιο ευέλικτες και ανταγωνιστικές από αυτές που είναι «κολλημένες» στο παρελθόν. Σε όλους τους οργανισμούς οι δραστηριότητες ρύθμισης στόχου και στρατηγικού προγραμματισμού πρέπει να στοχεύουν στην απάντηση τριών θεμελιωδών ζητημάτων:

- Πού είμαστε;
- Πού θέλουμε να πάμε;
- Πώς φθάνουμε εκεί;

Κατά την προσπάθεια να απαντηθούν αυτές οι ερωτήσεις, οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν μια εικόνα των δυνάμεων και των περιοχών τους όπου μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται συχνά **αυτοαξιολόγηση**. Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, μπορούν να εφαρμόσουν και να χρησιμοποιήσουν την αυτοαξιολόγηση για να βελτιώσουν την απόδοση και να οδηγηθούν προς την επιχειρησιακή αριστεία. Η έννοια της αυτοαξιολόγησης μπορεί να εμφανιστεί σε μια επιχείρηση όταν εξετάζει τον εαυτό της σε ένα «καθρέφτη». Αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να προσδιορίσει και να καταλάβει σε ποιους τομείς της επιχείρησης μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Μια προσεκτική διενεργηθείσα αυτοαξιολόγηση θα δώσει στη διαχείριση τη δυνατότητα να βασίσει τις αποφάσεις της σχετικά με τα γεγονότα κι όχι με βάση τις αντιλήψεις.

Η συγκέντρωση των δραστηριοτήτων αυτοαξιολόγησης στη βελτίωση της επιχείρησης απαιτεί τρεις πτυχές για να εξεταστεί:

- **Πρώτον**, πρέπει να υπάρξει ένας απλός αλλά λεπτομερής τρόπος που να δώσει προτεραιότητα στις ενέργειες που προσδιορίζουν την αξιολόγηση.
- **Δεύτερον**, η οργάνωση πρέπει να δημιουργήσει τις δυνατότητες για τους ανθρώπους να προγραμματίσουν, να χειριστούν και να εφαρμόσουν τις βελτιώσεις.
- **Τρίτον**, η συνέχιση των ενεργειών πρέπει να περιληφθεί στις κανονικές ρουτίνες αναθεώρησης.

Η αυτοαξιολόγηση έχει γίνει μια σημαντική τεχνική διαχείρισης για τη συνεχή βελτίωση της γενικής επιχειρησιακής απόδοσης ενός οργανισμού. Είναι μια πρωτοβουλία ποιοτικής διαχείρισης, που καθοδηγείται από μια διοικητική άποψη διαδικασίας σχετικά με τις επιχειρήσεις, και συχνά αναφέρεται σαν ένας καταλύτης για την καθοδήγηση της επιχειρησιακής βελτίωσης. Εντούτοις, υπάρχει ακόμα η δίψα για την ολοκληρωτική γνώση σχετικά με το πώς να

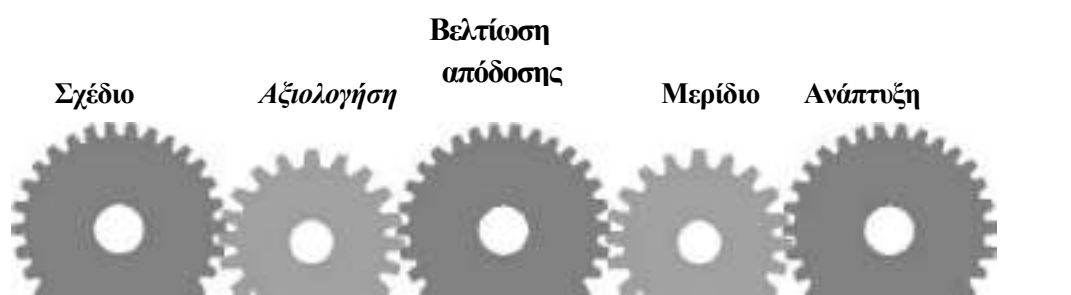
χρησιμοποιηθεί η αυτοαξιολόγηση αποτελεσματικότερα, ειδικά στις μεγάλες επιχειρήσεις. Όσο μεγαλύτερη η επιχείρηση, τόσο δυσκολότερο θα είναι να εισαχθούν οι νέοι τρόποι ή οι εργασίες-διαδικασίες αλλαγής που ήδη έχουν καθιερωθεί.

Διάφοροι συγγραφείς (EFQM, 1999; Porter and Tanner, 1997;) έχουν περιγράψει τις δραστηριότητες στο στάδιο της αυτοαξιολόγησης. Πολλές από αυτές τις περιγραφές περιλαμβάνουν 7-10 βήματα και εστιάζουν στην εκτέλεση της πραγματικής αξιολόγησης. Έτσι, καθορίστηκε ο πεντασυστατικός κύκλος της αυτοαξιολόγησης. **Τα πέντε συστατικά** είναι:

1. Προγραμματισμός και εφαρμογή του κύκλου αυτοαξιολόγησης στην οργάνωση.
2. Αξιολόγηση: Να διευθύνουν την αυτοαξιολόγηση και να δώσουν προτεραιότητα στις ενέργειες που λαμβάνονται στο πρόγραμμα δράσης.
3. Βελτίωση της απόδοσης: Το σχέδιο εφαρμόζει τις ενέργειες για τη βελτίωση.
4. Να μοιράσουν τη γνώση και την εμπειρία με άλλους, τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση.
5. Συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των διαδικασιών εργασίας.

Η χρησιμοποίηση της μεθοδολογίας αυτοαξιολόγησης, για να βελτιώσει την απόδοση, θα είναι βεβαίως άνευ αξίας εάν δεν επαναλαμβάνεται και βελτιώνεται σε συνεχή βάση. Και τα πέντε συστατικά πρέπει να θεωρηθούν σε ισχύ για να επιτύχουν τα μέγιστα αποτελέσματα από τις προσπάθειες.

Ο πεντασυστατικός κύκλος της αυτοαξιολόγησης μπορεί να διευκρινιστεί ως ένα σύστημα με πέντε εργαλεία. Όλα τα συστατικά πρέπει να είναι σε ισχύ και καλά λιπαινόμενα για να γίνει η μηχανολογική εργασία ομαλά.



Σχήμα 1.1. Τα πέντε συστατικά του κύκλου αυτοαξιολόγησης

1.5 Δομή και Στόχοι της Εργασίας

Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι η ανάπτυξη ενός μοντέλου αυτοαξιολόγησης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, με αναπροσαρμογή των υπάρχοντων μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών. Η αναπροσαρμογή αυτή αφορά συγκεκριμένα, τα κριτήρια τα οποία

χρησιμοποιούνται από τα μοντέλα αυτά και τους συντελεστές βαρύτητας των κριτηρίων αυτών. Επίσης, παρουσιάζονται οι δείκτες επίδοσης των κριτηρίων και γίνεται και μία σύγκριση των δεικτών αυτών στα ξενοδοχεία, ενώ παρουσιάζονται και τα διαγράμματα απόδοσης- σημαντικότητας για την καλύτερη ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων των ξενοδοχείων. Με τον τρόπο αυτό θα δοθεί η δυνατότητα διαμόρφωσης ενός πλαισίου υποστήριξης αποφάσεων με βάση πληροφορίες και δεδομένα που αφορούν την απόδοση του ξενοδοχείου σε επιμέρους τμήματα ή τομείς.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από εννέα κεφάλαια με στόχο την πληρέστερη παρουσίαση των μεθοδολογικών προσεγγίσεων και του γενικότερου πλαισίου της αξιολόγησης μιας επιχείρησης στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται μια παρουσίαση της μεθόδου της αυτοαξιολόγησης στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Στο κεφάλαιο αυτό καθορίζεται η έννοια της αυτοαξιολόγησης και οι σχέσεις της αυτοαξιολόγησης με την επιχειρηματική αριστεία και τη ΔΟΠ.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται η παρουσίαση των βραβείων ποιότητας. Παρουσιάζονται, λοιπόν, το βραβείο ποιότητας Deming, το βραβείο Malcolm Baldrige, το Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας με τις βασικές αρχές τους και τα κριτήριά τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης στον τουριστικό τομέα καθώς και αναφορά στον τουριστικό κλάδο της Κρήτης με περιγραφή των χαρακτηριστικών, των πλεονεκτημάτων, μειονεκτημάτων και την εξέλιξη του Κρητικού τουρισμού.

Στο κεφάλαιο πέντε, γίνεται η λεπτομερής παρουσίαση του μοντέλου αυτοαξιολόγησης για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς και η γενική παρουσίαση των κριτηρίων βάσει των οποίων γίνεται η αυτοαξιολόγηση και τα οποία είναι:

- Η ηγεσία
- Ο στρατηγικός προγραμματισμός
- Η διαχείριση των διαδικασιών
- Η διαχείριση και ικανοποίηση των πελατών
- Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
- Η διαχείριση των πόρων
- Οι προμηθευτές / συνεργάτες

Στο κεφάλαιο έξι, γίνεται η ανάπτυξη του μοντέλου της ποιοτικής παλινδρόμησης, το οποίο στηρίζεται στις βασικές αρχές της μεθόδου της MUSA, για την αυτοαξιολόγηση των ξενοδοχείων της Κρήτης. Περιγράφεται, επίσης, η διαδικασία κατασκευής των διαγραμμάτων απόδοσης και σημαντικότητας.

Στο κεφάλαιο επτά, γίνεται μια περιγραφική ανάλυση της έρευνάς μας. Παρουσιάζονται αρκετά στατιστικά στοιχεία τα οποία αφορούν τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων μας και τις απαντήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πάνω στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας.

Στο κεφάλαιο οκτώ, γίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας αξιολόγησης που αφορά την απόδοση των ξενοδοχείων για κάθε ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης, τον εντοπισμό των δυνατών και αδυνάτων τους σημείων και τη σύγκριση της επίδοσης των ξενοδοχείων στα κριτήρια που μελετώνται, ανά κατηγορία και ανά νομό.

Τέλος, το ένατο κεφάλαιο συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα και τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της μεθοδολογίας, ενώ προτείνονται και μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

2.1 Γενικά

Οι εταιρείες και οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογηθούν από διαφορετικές οπτικές, σε σχέση με μια πλατιά ποικιλία χαρακτηριστικών και στόχων. Οι εταιρείες και οι οργανισμοί, λοιπόν, αποφασίζουν να αξιολογήσουν τους εαυτούς τους ή να τις αξιολογήσουν τρίτοι για διαφορετικούς λόγους. Παραδοσιακά, οι περισσότερες αξιολογήσεις πηγάζουν από την έννοια του ελέγχου. Η εταιρεία και ο οργανισμός έχει εισαγάγει ένα σύνολο κανόνων που τους επιτρέπουν να επιτύχουν τους συγκεκριμένους στόχους τους και επιθυμούν να επιβεβαιώσουν, μέσω ενός συγκεκριμένου ελέγχου, ότι αυτοί οι κανόνες εφαρμόζονται σωστά. Τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ελέγχου αποτελούν σημείο αναφοράς σε ένα σύνολο κανόνων ή σε επίπεδα αποδοτικότητας, όπως εφαρμογή στο σύνολο της αξιολόγησης ή στα κριτήρια μετρήσεων, εφαρμογή από μια τρίτη ομάδα, σύναξη συμπερασμάτων σχετικά με όλες τις δραστηριότητες που έχουν ελεγχθεί από τα στατιστικά δείγματα. Ο έλεγχος μπορεί επομένως να επεκταθεί σε όλες τις συλλογικές δραστηριότητες που διοικούνται από ένα σύνολο κανόνων, όπως είναι η διοίκηση προσωπικού. Πράγματι, οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες και οργανισμοί έχουν μια συλλογική λειτουργία ελέγχου, που είναι υπεύθυνη να εγγυάται τη σωστή λειτουργία σε όλους τους τομείς που η εταιρεία θεωρεί ξεχωριστής σημασίας.

Μια σοβαρή προσέγγιση στη θέση αξιολόγησης της εταιρείας και του οργανισμού που στοχεύει στη βελτίωση, πρέπει να προσδιορίζει τους παράγοντες και τις διαδικασίες που απαιτούν δράση προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση της εταιρείας και να προωθήσουν τον ανταγωνισμό. Ο μηχανισμός πρέπει να δουλέψει το ίδιο καλά, εάν όχι καλύτερα, για τις εταιρείες με πολύ φτωχά αποτελέσματα. Το μοντέλο αξιολόγησης και οι διαδικασίες πρέπει για το λόγο αυτό να είναι όσο πιο αξιόπιστες είναι δυνατό όταν υπολογίζονται οι παράγοντες και όταν αναγνωρίζεται ο σύνδεσμος αιτίας και αποτελέσματος ανάμεσα στις αδυναμίες των αποτελεσμάτων και στους παράγοντες και τις διαδικασίες της εταιρείας. Ο ρόλος του μοντέλου στην περίπτωση της αυτοαξιολόγησης είναι να βοηθήσει την εταιρεία να μεγαλώσει και στη συνέχεια να βελτιώσει την απόδοσή της. Το μοντέλο επομένως, πρέπει να υπηρετεί τους στόχους βελτίωσης, με μια υψηλή διαγνωστική δυνατότητα. Θα μπορέσει να βοηθήσει την εταιρεία να επισημάνει τις αδυναμίες της και τα δυνατά της σημεία σε σχέση με τους επαγγελματικούς στόχους, να σχεδιάσει τη βελτίωση και να ελέγξει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν.

Ένα μοντέλο αξιολόγησης δεν μπορεί να διατυπωθεί μέχρι η εταιρεία να έχει ορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Είναι σε σχέση με αυτούς τους αντικειμενικούς σκοπούς και με τους σχετικούς στρατηγικούς στόχους που η εταιρεία και οι ικανότητές της πρέπει να αξιολογηθούν. Έτσι, οι αντικειμενικοί σκοποί μιας εταιρείας είναι οι εξής:

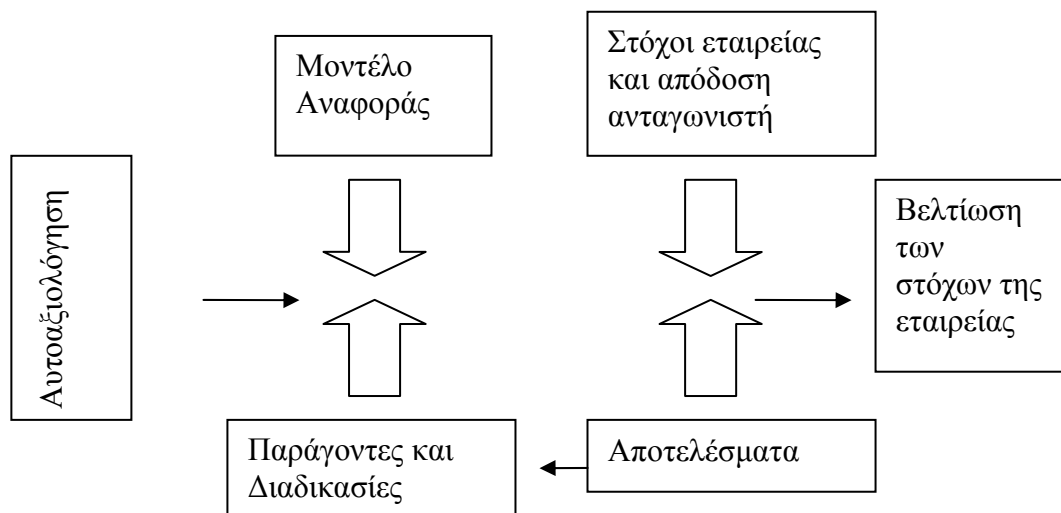
- Θεμελιώδης αντικειμενικός σκοπός μίας εταιρείας είναι να αποζημιώσει το κεφάλαιο που έχει επενδυθεί σε αυτή. Οι μέτοχοι είναι οι δικαιούχοι των αποτελεσμάτων της εταιρείας. Τα κέρδη και τα μερίσματα αφορούν τα βραχυπρόθεσμα επιχειρηματικά και οικονομικά αποτελέσματα.
- Η ικανοποίηση των πελατών έχει αυξανόμενη σημαντική επιρροή σε μακροπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα. Σε μια αγορά, όπου η ζήτηση είναι χαμηλή και οι ανάγκες αυξάνονται, η ικανότητα να βγάλει κανείς κέρδος σε μια σταθερή βάση συνδέεται όλο και περισσότερο με την ικανοποίηση των πελατών. Η αλλαγή από τα μερίσματα στην αύξηση της αξίας της εταιρείας και των ικανοτήτων της συνεχώς να παράγει κέρδη σε βάθος χρόνου, είναι σήμερα μια προϋπόθεση επιβίωσης. Η ικανοποίηση του πελάτη και η επίτευξη των στόχων της εταιρείας εξαρτώνται ξεκάθαρα από την ενδυνάμωση και την ικανοποίηση του υπαλλήλου.
- Η εταιρεία αποτελεί μία κοινωνική οντότητα που έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Η εργασιακή ευημερία, ανάπτυξη και συνέπεια είναι ένα παράδειγμα. Αυτός ο αντικειμενικός σκοπός απορρέει από τη μελέτη ότι η εταιρεία συγκροτείται από ανθρώπους των οποίων η δυνατότητα συχνά δεν είναι πλήρως συνειδητοποιημένη και των οποίων η συμμετοχή δεν είναι απλά ζωτική για την επιτυχία της εταιρείας, αλλά επίσης, το μέσο για την αυτοαξιολόγηση.

2.2 Αξιολόγηση σε ολόκληρο το σύστημα μιας εταιρείας

Η εταιρεία επεκτείνει τους ορίζοντές της πέρα από το να κερδίσει πελάτες και να επιβεβαιώσει την πίστη των πελατών της, στην ανταγωνιστικότητα γενικότερα από το να παρέχει απόδοση προκειμένου να βελτιώσει την ικανοποίηση του πελάτη στο να παρέχει απόδοση για να βελτιώσει την αποδοτικότητα σε όλους τους τομείς.

Η αξιολόγηση που παρουσιάζεται στο σχήμα 2.1, είναι μια αξιολόγηση ποιότητας, εφόσον η ποιότητα επεκτείνεται σε όλα τα αποτελέσματα της εταιρείας και του οργανισμού. Ακόμη, οι αξιολογήσεις μπορεί να είναι αξιολογήσεις συμμόρφωσης με το μοντέλο.

Η φύση των αξιολογήσεων εξαρτάται από τις ανάγκες της εταιρείας. Εάν, ο κύριος στόχος της εταιρείας είναι να προσδιορίσει τις αδυναμίες της, προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή της, τότε η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι διαγνωστική. Θα είναι μια «βελτιωμένης προέλευσης αξιολόγηση», όπως διευκρινίζεται στο σχήμα 2.1. Η αξιολόγηση ξεκινά με τα αποτελέσματα και μετά επεκτείνεται στις διαδικασίες και στο σύστημα της εταιρείας. Εάν, αφετέρου η εταιρεία επιθυμεί να επαληθεύσει το βαθμό της συμμόρφωσης με το μοντέλο και με τα δεδομένα αναφοράς, τότε η αξιολόγηση συμμόρφωσης είναι η αρμόζουσα. Εάν όμως, ο έλεγχος της γενικής ιδέας επεκταθεί από υποσυστήματα, όπως είναι το υποσύστημα του προϊόντος σε ολόκληρο το σύστημα της εταιρείας, η αξιολόγηση θα πέσει κατακόρυφα εάν η εταιρεία προσπαθήσει να αποσπάσει πληροφορίες πέρα από την απλή επίσημη συμμόρφωση με το επιλεγμένο μοντέλο αναφοράς.



Σχήμα 2.1: Η αυτοαξιολόγηση που επεκτείνεται σε όλους τους στόχους της εταιρείας

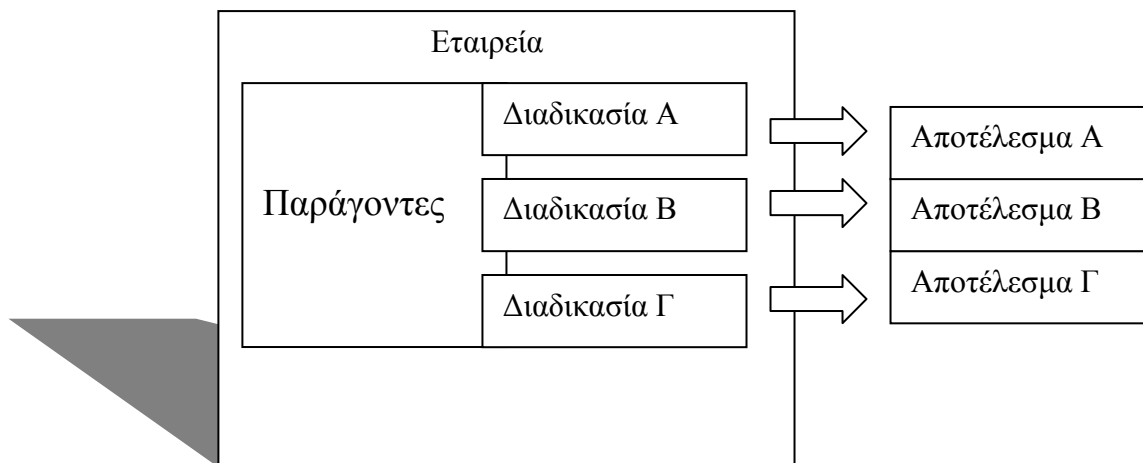
2.3 Επιχειρηματικό Μοντέλο που προσαρμόζεται στη Βελτίωση

Το μοντέλο δεν είναι ένα μοντέλο ποιότητας ή ένα μοντέλο ΔΟΠ αλλά είναι επιχειρηματικό. Οι στόχοι και οι αποστολές της εταιρείας (όπως η ικανοποίηση των προσδοκιών των ιδιοκτητών, ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη, ικανοποίηση επιχειρηματικών στόχων) είναι το σημείο εστίασης του μοντέλου, που μετά επισημαίνει τις διαδικασίες και τους παράγοντες που θεωρείται ότι παίζουν έναν αποφασιστικό ρόλο στην επίτευξη αυτών των στόχων.

Το μοντέλο είναι υποδιαιρεμένο σε τρία κομμάτια:

- **Αποστολές και Στόχοι:** ο προσδιορισμός των αποστολών και των στόχων είναι σημαντικός όταν η αυτοαξιολόγηση οργανώνεται, για να καθιερώσει ένα πλαίσιο αναφοράς για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, είναι σημαντικός ως ένας τρόπος εστίασης της προσοχής όλων στις αποστολές της εταιρείας.
- **Διαδικασίες:** δηλαδή οι αλυσίδες της αξίας με τα μέσα με τα οποία η εταιρεία επιτυγχάνει τις αποστολές και τους στόχους της. Μέχρι πριν από μερικά χρόνια, η οργανωτική σημασία των διαδικασιών ήταν επισκιασμένη από τη στηριζόμενη στα τμήματα προσέγγιση οργάνωσης. Η ενοποιημένη οργανωτική παρακολούθηση των διαδικασιών που αποσκοπεί στην αποτελεσματικότητα (τα αποτελέσματα σύμφωνα με τους στόχους) και η αποδοτικότητα (χαμηλότερο κόστος και χρόνος) είναι σημαντικά για την ανταγωνιστικότητα.
- **Παράγοντες:** που είναι οι παράγοντες που χαρακτηρίζουν την εταιρεία σαν σύστημα και τη διευθύνουν ως προς τις αποστολές και τους στόχους της. Παρόλο

που οι προσεγγίσεις της ΔΟΠ, στις οποίες στηρίζονται τα βασικά βραβεία, δεν αποδίδουν πάντα ικανοποιητική σημασία στις διαδικασίες, αλλά έχουν την τάση να εξετάζουν την οργάνωση στα πλαίσια των διαδικασιών και αποτυγχάνουν να την εξετάσουν ως ένα σύστημα. Η προσέγγιση που βασίζεται στη διαδικασία είναι θεμελιώδης, αλλά οι διαδικασίες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ένα τμήμα του περιβάλλοντος, όπως φαίνεται στο σχήμα 2.2, μέσα στο οποίο οι σχέσεις ανάμεσα στις διαδικασίες και ανάμεσα σε κάθε διαδικασία και τους παράγοντες είναι ζωτικά στοιχεία.

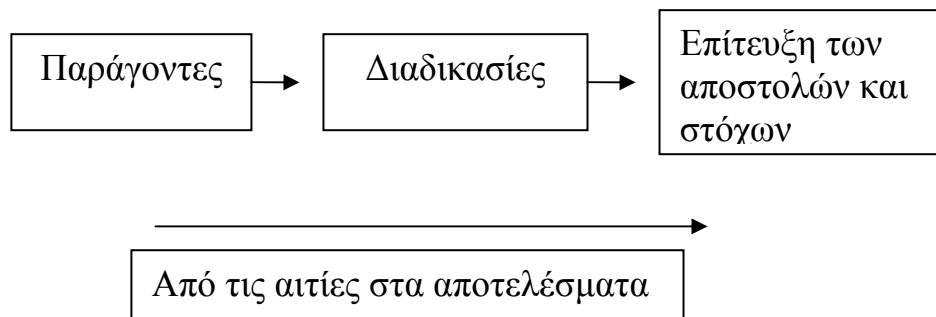


Σχήμα 2.2 : Η σχέση ανάμεσα τους παράγοντες, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι διαδικασίες λειτουργούν είναι θεμελιακό. Αλλά ιδιαιτέρως δύσκολο να αποκρυπτογραφηθεί και να μεταφραστεί, εφόσον πολλοί παράγοντες είναι άυλοι (π.χ. η ποιότητα και η συμμετοχή των ανθρώπινων πόρων, το ύφος της διοίκησης), ενώ η συλλογική οργάνωση έχει μια διάσταση μεταδιαδικασίας, που υπάρχει πέρα από τις διαδικασίες, αλλά διεισδύει σε ολόκληρο το περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι διαδικασίες αναπτύσσονται. Αυτή είναι η διάσταση που αναφέρεται ως περιοχή παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες λειτουργούν περισσότερο από τις προϋποθέσεις ή τους κριτικούς παράγοντες για την επίτευξη των αποστολών και των στόχων. Είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που ορίζουν τη φυσιογνωμία του συστήματος.

Τα τρία συστατικά στοιχεία του μοντέλου συνδέονται με σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος, όπως φαίνεται στο σχήμα 2.3. Οι δεσμοί ανάμεσα στα αποτελέσματα και τους παράγοντες, είναι έμμεσοι, με μέσον τις διαδικασίες. Αυτό εξηγεί τη διαγνωστική χρήση του μοντέλου. Η συνεχής έρευνα για αιτίες, εφοδιάζει μία διαγνωστική καλλιέργεια, που σταδιακά αυξάνει την ικανότητα των ανθρώπων να καταλάβουν τους δεσμούς ανάμεσα στους παράγοντες, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να προσδιορίσουν τους διαδικαστικούς μοχλούς, που μπορούν να δραστηριοποιηθούν για να διευθύνουν την εταιρεία προς τις αποστολές της και τους στόχους της και αν είναι αναγκαίο να ρυθμίσουν την πορεία της. Αυτός

είναι ο σημαντικός σκοπός του μοντέλου: να γίνει ένα συνεχές εργαλείο εκμάθησης, για να βοηθά τους ανθρώπους στην εταιρεία να βελτιώνουν την κατανόηση τους για τις σχέσεις αιτίας- αποτελέσματος ανάμεσα στους παράγοντες, τις διαδικασίες και τους στόχους – αποτελέσματα.

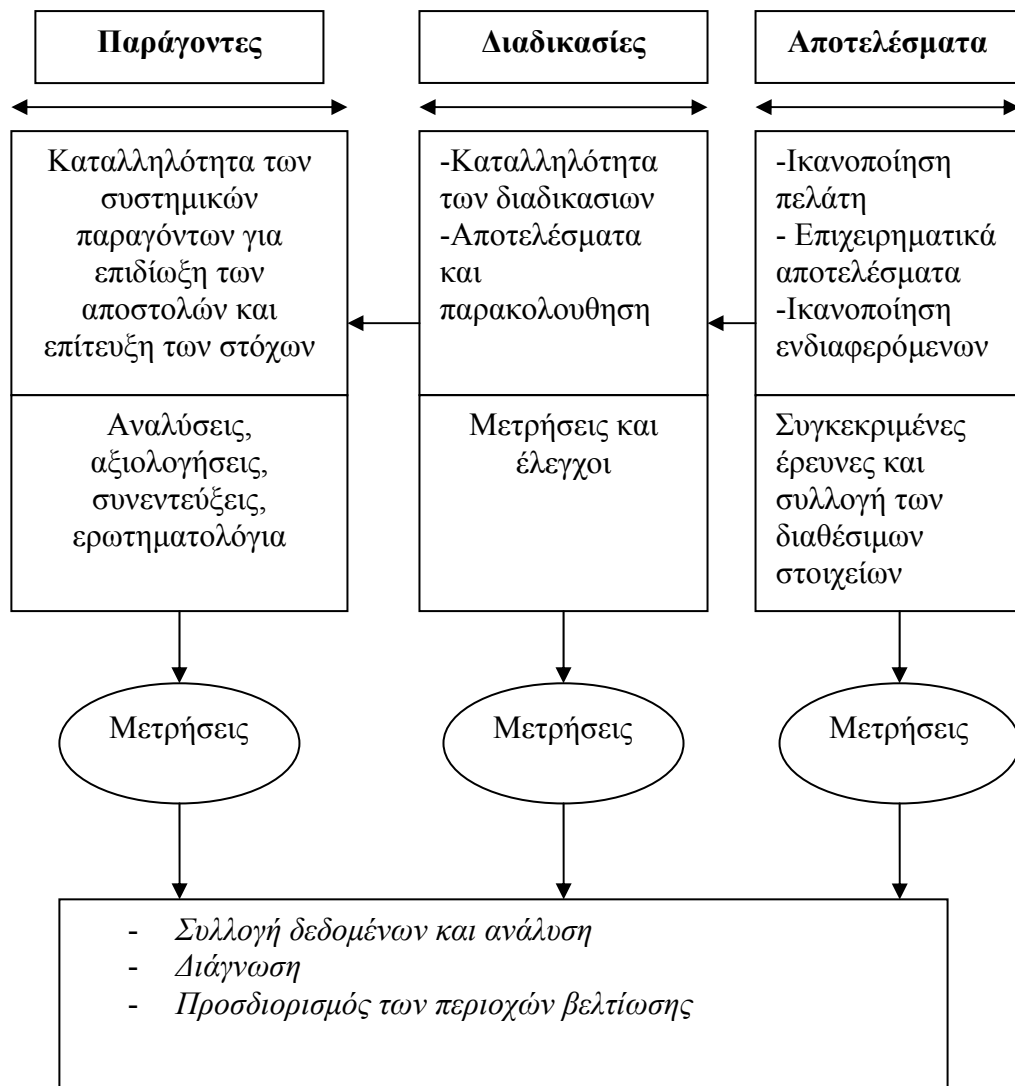


Σχήμα 2.3: Οι δεσμοί αιτίας-αποτελέσματος ανάμεσα στα τρία συστατικά του μοντέλου

Προκειμένου να προσδιορίσει τους συσχετισμούς ανάμεσα στις τρεις περιοχές, η εταιρεία πρέπει να αναπτύξει τις ικανότητες υπολογισμού της. Αυτή η διαδικασία πηγαίνει την εταιρεία σε μια άλλη σημαντική έννοια, που αφορά στο μοντέλο και στη χρήση του, στην εφαρμογή και πάνω από όλα στην αυτοαξιολόγηση. Η διοίκηση θα πρέπει να βελτιώσει την κατανόηση του μοντέλου, μελετώντας τους τρόπους που υπολογίζει τα αποτελέσματα, τις διαδικασίες και τους παράγοντες. Η εισαγωγή στο ταμπλό ελέγχου, αφορά ένα τρόπο να διατηρήσει αυτές τις τρεις περιοχές του μοντέλου και τις αμοιβαίες σχέσεις κάτω από ποσοτικό έλεγχο (σχήμα 2.4).

Προηγουμένως, αναφέρθηκε ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους οργανισμούς, για να ελέγξει το κατά πόσο η εταιρεία αποδίδει όσο αναμένεται, σε συμφωνία προς ένα μοντέλο ή ένα σύνολο κανόνων, ή μπορεί να είναι ένα εργαλείο για βελτίωση.

Οι εταιρείες και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους, όπως είναι οι αξιολογήσεις, οι κρίσεις που έγιναν από ειδικούς, τα πορίσματα συνεντεύξεων ή τα ερωτηματολόγια που σχετίζονται με κριτήρια ή μοντέλα συμπεριφοράς που πρέπει να οριστούν, ώστε να αξιολογηθούν οι παράγοντες οργάνωσης του συστήματος του οργανισμού. Υπερβολικά συχνά, η αυτοαξιολόγηση παρουσιάζεται ως ένα υποπροϊόν των βραβείων και η διαδικασία από μόνη της ως μία άσκηση για απόδοση βαθμολογίας εξουσιοδοτημένη σε μια ειδική ομάδα αυτοαξιολόγησης. Η ομάδα της αξιολόγησης, συνήθως, υιοθετεί ένα στερεότυπο μοντέλο, που η διοίκηση δεν έχει ούτε συλλάβει ούτε επικυρώσει ως μια αναπαράσταση του συστήματος της εταιρείας και των στόχων της. Τοιούτοτρόπως, η αυτοαξιολόγηση είναι ανίκανη να πετύχει το θεμελιακό της σκοπό: να προβάλλει, δηλαδή, ένα μοντέλο και ένα ταμπλό από όργανα, για να βοηθήσει τη διοίκηση να οδηγήσει αποτελεσματικά την εταιρεία σε μια συνεχή βελτίωση.



Σχήμα 2.4: Αυτοαξιολόγηση

Το ταμπλό ελέγχου παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία συνεχούς εκμάθησης. Η μεγάλη αξία του μοντέλου και της αυτοαξιολόγησης είναι ότι επισημαίνουν τις αλυσίδες της αιτίας και του αποτελέσματος που συνδέουν τους παράγοντες, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα. Μέσω των παραγόντων και των αποτελεσμάτων, η εταιρεία και οι οργανισμοί, μαθαίνουν να αναγνωρίζουν τις αλυσίδες που έχουν μια κρίσιμη επιρροή στα αποτελέσματα.

Η αυτοαξιολόγηση, όχι μόνο συμπληρώνει το ταμπλό ελέγχου, αλλά επιπλέον επεκτείνεται και βελτιώνει τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν τα αποτελέσματα και τις διαδικασίες. Γιατί, όταν η διαδικασία πραγματοποιείται σε ετήσια βάση προκαλεί πρακτική και οικονομική αίσθηση ως προς την εκτέλεση των ερευνών και των μετρήσεων, που είναι σημαντικές.

2.4 Η διαδικασία της Αυτοαξιολόγησης -Αυτοδιάγνωσης

2.4.1 Χαρακτηριστικά

Παρακάτω, αναφέρονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσέγγισης της αυτοαξιολόγησης, τα οποία είναι τα εξής :

- Η προσέγγιση βασίζεται σε ένα μοντέλο που λαμβάνει υπόψη, όλες τις αποστολές της εταιρείας και όχι μόνο εκείνες που παρέχουν στους πελάτες καλά προϊόντα και υπηρεσίες. Το επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να εστιάζει την προσοχή του στις αποστολές και στους στρατηγικούς στόχους, έτσι ώστε να βοηθά την εταιρεία να ορίσει αυτές τις αποστολές και τους στόχους και να προσαρμόζει σε αυτούς τις διαδικασίες του και τους παράγοντες.
- Η προσέγγιση συνδέεται με τη βελτίωση. Όλα τα σύγχρονα μοντέλα αυτοαξιολόγησης διεκδικούν αυτό το χαρακτηριστικό. Ο προσδιορισμός των αδύνατων σημείων και των βαθύτερων αιτιών είναι ο κύριος αντικειμενικός σκοπός. Όσον αφορά, τον όρο βελτίωση, αυτός έχει δύο διαφορετικές έννοιες. Η πρώτη έννοια είναι: η δράση που αναλαμβάνεται, όταν η απόδοση αποτύχει να εκπληρώσει τους στόχους ή τις προσδοκίες, δηλαδή όταν αποτύχει να φτάσει το απαιτούμενο επίπεδο. Η δεύτερη έννοια, είναι οι βλέψεις σε υψηλότερους στόχους για περιοχές ειδικής απόδοσης: στόχοι που δεν έχουν εκπληρωθεί και που μερικές φορές απαιτούν ουσιαστικές βελτιώσεις σε συγκεκριμένες ικανότητες. Η αυτοαξιολόγηση σε συνδυασμό με τη σύγκριση των επιδόσεων, βοηθά τις εταιρείες να προσδιορίσουν τις αιτίες της σύγχρονης απόδοσης και να σχεδιάσουν τη δράση για να βελτιώσουν ή να επανασχεδιάσουν τις διαδικασίες, ανάλογα με την περίπτωση.
- Η προσέγγιση στηρίζεται στα αποτελέσματα. Η διαφορά ανάμεσα στα αποτελέσματα και στους στόχους ή η διαφορά ανάμεσα στην προσδοκούμενη μελλοντική απόδοση της εταιρείας και την τρέχουσα απόδοση είναι η κύρια μηχανή της βελτίωσης και της προσανατολισμένης στη βελτίωση αυτοαξιολόγησης.
- Μία διαγνωστική, στηριζόμενη στη διαδικασία προσέγγισης. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι το αποκορύφωμα των προηγούμενων τριών. Η διαγνωστική προσέγγιση ξεκινά από τα αποτελέσματα και ψάχνει για συγγενείς αιτίες. Το σχήμα 2.3 παρουσίασε το μοντέλο στα πλαίσια των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος.

2.4.2 Ιδεολογικό πλαίσιο

Το σχήμα 2.4 παρουσίασε το μοντέλο σε πλαίσια αυτοαξιολόγησης. Η γενική ιδέα ήταν, ότι η διοίκηση θα μπορούσε να εφοδιαστεί με ένα ολοκληρωμένο σύνολο οργάνων, ένα ταμπλό ελέγχου, για να υπολογίζει τα αποτελέσματα, τις διαδικασίες και τους παράγοντες.

Η γενική ιδέα των ταμπλό ελέγχου και η χρήση τους στα σχήματα των μηχανισμών μέτρησης, για αναπαράσταση μετρήσεων και αξιολογήσεων,

επισημαίνουν ότι όλα τα χαρακτηριστικά που η εταιρεία επιθυμεί να ελέγξει και επομένως να βελτιώσει, πρέπει να μετρηθούν με κάποιο τρόπο.

2.4.3 Βαρύτητα και Βαθμολογία

Κάποιοι υποστηρίζουν, ότι η έμφαση στη βαρύτητα απορρέει από τη χρήση των μοντέλων για συγκριτικούς σκοπούς: να δημιουργήσει, δηλαδή, έναν πίνακα αναγραφής βαθμολογίας ή να συγκρίνει μια εταιρεία με άλλες εταιρείες. Η βαρύτητα θα μπορούσε να περιοριστεί απολύτως σε μια αυτοαξιολόγηση προσανατολισμένη στη βελτίωση, παρόλο που με κάποιους τρόπους, μπορεί να είναι χρήσιμη. Η αυτοαξιολόγηση ξεκινά με το σκοπό να ανακαλύψει τις αιτίες των αδυναμιών, που αποκαλύπτονται από τα αποτελέσματα, με την ανάλυση των διαδικασιών και των παραγόντων. Ο κύριος στόχος της είναι: να προσδιορίσει τις ανακριβείς ικανότητες και την απαραίτητη βελτιωτική δράση. Όπου είναι δυνατό όμως, η εταιρεία θα πρέπει να προσπαθήσει να κάνει μια συνολική αξιολόγηση για κάθε κατηγορία. Αυτό είναι χρήσιμο για μία συνολική αποτίμηση κάθε κατηγορίας και ουσιώδες, εάν οι κατηγορίες πρόκειται να συνδυαστούν για να ληφθεί υπόψη η σχετική τους σημασία. Τέλος, η βαθμολογία για το τμήμα παραγόντων και για το τμήμα των διαδικασιών βασίζεται στην ατομική αξιολόγηση για κάθε κατηγορία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Ή ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

3.1. Το Βραβείο Ποιότητας του Deming

Το βραβείο Deming δημιουργήθηκε το 1951 από το Σύλλογο των Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE), σε αναγνώριση και εκτίμηση των επιτευγμάτων του W. Edwards Deming στο στατιστικό ποιοτικό έλεγχο. Το βραβείο του Deming έχει τρεις κατηγορίες:

- Το βραβείο Deming για την ατομική επίδοση στην ανάπτυξη ή την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών και στατιστικών μεθόδων ελέγχου. Δίνεται στα άτομα ή τις ομάδες και σε εκείνους που έχουν συνεισφέρει σημαντικά στη μελέτη της ΔΟΠ, ή στις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη ΔΟΠ, ή εκείνοι που έχουν συνεισφέρει σημαντικά στη διάδοση της ΔΟΠ, ευρύτερα.
- Το βραβείο Deming για μικρές επιχειρήσεις ή παραρτήματα επιχειρήσεων, για χώρες εντός και εκτός της Ιαπωνίας, οι οποίες διαχειρίζονται την επιχείρηση και στην οποία λειτουργούν αυτόνομα ή στις οργανώσεις ή τα τμήματα των οργανώσεων, που έχουν επιτύχει βελτίωση της απόδοσής τους μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ, σε ένα συγκεκριμένο έτος.
- Το βραβείο Deming για εργοστάσια, τα οποία έχουν επιτύχει βελτίωση απόδοσης μέσω της εφαρμογής του ποιοτικού ελέγχου στην αναζήτηση της ΔΟΠ, σε ένα συγκεκριμένο έτος.

Το βραβείο Deming και ειδικά το βραβείο που δίνεται στις επιχειρήσεις, έχει ασκήσει μια τεράστια επιρροή άμεσα ή έμμεσα, στην ανάπτυξη του ποιοτικού ελέγχου και γενικότερα στο management στην Ιαπωνία. Οι υποψήφιες επιχειρήσεις και τα τμήματα των επιχειρήσεων αναζήτησαν νέες προσεγγίσεις της ΔΟΠ που θα ικανοποιούσαν τις ανάγκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντός τους και κατά συνέπεια θα δημιουργούσαν έναν ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις, για την απόκτηση του βραβείου Deming, αλλά και μια πρόκληση για την κάθε μια ξεχωριστά, για βελτίωση. Έτσι, οι οργανισμοί ανέπτυξαν αποτελεσματικές μεθόδους για εφαρμογή ΔΟΠ, καθιέρωσαν τις δομές για την εφαρμογή και χρησιμοποίηση των μεθόδων αυτών στην πράξη.

Κατά συνέπεια, η ΔΟΠ έχει διαδοθεί σε πολλές οργανώσεις, οι μέθοδοι της έχουν εξελιχθεί κατά τη διάρκεια των ετών και συνέβαλαν στην πρόοδο των δραστηριοτήτων βελτίωσης αυτών των οργανώσεων. Αυτός ο μηχανισμός που ενθαρρύνει την αυτοβελτίωση κάθε επιχείρησης, προέρχεται από τη διαδικασία εξέτασης του βραβείου Deming, αν και η ίδια η διαδικασία εξέτασης έχει προκαλέσει κάποια κριτική, όσον αφορά τα κριτήρια εξέτασης για το βραβείο Deming, τα οποία είναι ασαφή και όχι πλήρως καθορισμένα.

Ο Πίνακας 3.1 δείχνει τις σημαντικότερες εξελίξεις που έχει υποστεί το βραβείο του Deming στο πέρασμα των χρόνων.

Πίνακας 3.1: Εξέλιξη του βραβείου Denting (Porter and Tanner,1998)

Περίοδος	Γεγονός
1951	Απονομή των πρώτων βραβείων στο εμπορικό και βιομηχανικό επιμελητήριο της Οσάκα στις 22 Σεπτεμβρίου
1957	Δημιουργία του βραβείου Deming για μικρές επιχειρήσεις
1965	Δημιουργία του βραβείου Deming για παρατήματα επιχειρήσεων
1970	Δημιουργία του Ιαπωνικού μεταλλίου ποιοτικού ελέγχου για τις επιχειρήσεις που κέρδισαν το βραβείο Deming πέντε χρόνια πριν
1972	Δημιουργία του βραβείου Deming για τα εργοστάσια
1974	Δημιουργία του βραβείου Deming για την ατομική επίδοση
1984	Το βραβείο Deming γίνεται διεθνές για χώρες εκτός της Ιαπωνίας

Τα κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου Deming, πίνακας 3.2, χωρίζονται σε δέκα βασικές κατηγορίες. Κάθε βασική κατηγορία διαιρείται σε επιμέρους υποκατηγορίες, ή «σημεία ελέγχου». Κάθε κατηγορία έχει την ίδια σημαντικότητα.

Πίνακας 3.2: Τα κριτήρια του βραβείου Deming (JUSE, 1994)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ
1. Πολιτική Πως καθορίζεται η πολιτική και πως μεταδίδεται; Ποια αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί;	1. Πολιτική για την ποιότητα, τον ποιοτικό έλεγχο και τη διοίκηση 2. Σαφήνεια πολιτικής (στόχοι και μετρήσεις) 3. Μέθοδοι και διαδικασίες δημιουργίας της πολιτικής 4. Σχέση της πολιτικής με τα μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα σχέδια 5. Μετάδοση της πολιτικής 6. Ηγεσία
2. Οργανισμός Πως καθορίζονται οι ευθύνες; Πως προωθείται η συνεργασία και γίνεται διαχείριση του ποιοτικού ελέγχου;	1. Καταλληλότητα της δομής του οργανισμού για ποιοτικό έλεγχο και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού 2. Σαφήνεια των ευθυνών και των εξουσιοδοτήσεων 3. Επίπεδο διατμηματικής συνεργασίας 4. Ενέργειες ομάδων εργασίας 5. Ενέργειες ανθρώπινου δυναμικού 6. Σχέσεις με άλλους οργανισμούς

<p>3. Πληροφορίες Πως συλλέγονται οι πληροφορίες και διανέμονται σε διάφορες τοποθεσίες μέσα και έξω από τον οργανισμό; Πόσο αποτελεσματική και πόσο γρήγορη είναι η χρήση τους;</p> <p>4. Εφαρμογή Προτύπων Με ποιο τρόπο τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται ελέγχονται και εφαρμόζονται συστηματικά; Ποιος είναι ο ρόλος τους στη βελτίωση της τεχνολογίας του οργανισμού;</p> <p>5. Ανάπτυξη και χρήση ανθρώπινου δυναμικού Πως εκπαιδεύεται το προσωπικό στον ποιοτικό έλεγχο; Σε ποιο βαθμό γίνονται κατανοητές οι στατιστικές τεχνικές και οι τεχνικές ποιοτικού ελέγχου;</p> <p>6. Ενέργειες διασφάλισης της ποιότητας Ελέγχονται όλα τα σημαντικά στοιχεία για την ποιότητα και την αξιοπιστία της παραγωγικής διαδικασίας (από την ανάπτυξη μέχρι την παράδοση του προϊόντος), καθώς και το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας;</p>	<p>(προμηθευτές, εργολάβους, κλπ.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Καταλληλότητα συλλογής και διάδοσης εξωτερικών πληροφοριών 2. Καταλληλότητα συλλογής και διάδοσης εσωτερικών πληροφοριών 3. Εφαρμογή στατιστικών τεχνικών για την ανάλυση δεδομένων 4. Καταλληλότητα της διατήρησης των πληροφοριών 5. Αποτελεσματική χρήση πληροφοριών 6. Χρησιμοποίηση υπολογιστών για την επεξεργασία δεδομένων 1. Καταλληλότητα του συστήματος προτύπων 2. Διαδικασίες δημιουργίας, αναθεώρησης και κατάργησης προτύπων 3. Αποτελεσματικότητα εφαρμογής, αναθεώρησης και κατάργησης προτύπων 4. Περιεχόμενο προτύπων 5. Χρησιμοποίηση και προσκόλληση στα πρότυπα 6. Συστηματική ανάπτυξη, διαχείριση και χρησιμοποίηση της τεχνολογίας 1. Προγράμματα και αποτελέσματα των προγραμμάτων εκπαίδευσης 2. Ενδιαφέρον για την ποιότητα, την εργασία και την κατανόηση του ποιοτικού ελέγχου 3. Υποστήριξη και παρακίνηση για προσωπική ανάπτυξη 4. Κατανόηση και χρησιμοποίηση στατιστικών μεθόδων 5. Ανάπτυξη ποιοτικού ελέγχου και προτάσεις βελτίωσης 6. Υποστήριξη της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των συνεργατών 1. Αποτελεσματικότητα διαχείρισης του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας 2. Αποτελεσματικότητα της διάγνωσης του ποιοτικού ελέγχου 3. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογίας (συμπεριλαμβανομένου των ενεργειών ανάλυσης της ποιότητας, εφαρμογής της ποιότητας και αναθεώρησης του σχεδιασμού) 4. Έλεγχος διαδικασιών 5. Ανάλυση και βελτίωση των διαδικασιών 6. Επιθεώρηση και εκτίμηση της ποιότητας 7. Διαχείριση του εξοπλισμού παραγωγής, των οργάνων μέτρησης και των προμηθευτών 8. Μέθοδοι συσκευασίας, αποθήκευσης, μεταφοράς, πώλησης και υποστήριξης 9. Χρήση, διάθεση, ανάκτηση και ανακύκλωση προϊόντων 10. Επίπεδο διασφάλισης ποιότητας 11. Εκτίμηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών
--	---

<p>8. Ενέργειες βελτίωσης Γίνεται αναθεώρηση και βελτίωση των διαδικασιών; Γίνεται έλεγχος των υπευθυνοτήτων και των στατιστικών τεχνικών;</p> <p>9. Αποτελέσματα Τα προϊόντα έχουν ικανοποιητική ποιότητα; Έχουν γίνει βελτιώσεις στην ποιότητα, την ποσότητα και το κόστος; Έχει βελτιώσει ο οργανισμός την ποιότητα, το κέρδος και τον τρόπο σκέψης και εργασίας;</p> <p>10. Μελλοντικά σχέδια Έχουν αναγνωρισθεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία; Έχει προγραμματιστεί και θα συνεχίσει η προώθηση του ποιοτικού ελέγχου;</p>	<p>12. Διασφάλιση της αξιοπιστίας, της ασφάλειας, των μη ελαττωματικών προϊόντων και της προστασίας του περιβάλλοντος</p> <p>1. Μέθοδοι επιλογής τομέων βελτίωσης (σημαντικά προβλήματα και θέματα προτεραιότητας)</p> <p>2. Σύνδεση αναλυτικών μεθόδων και υπάρχουσας τεχνολογίας</p> <p>3. Χρήση στατιστικών μεθόδων για την ανάλυση</p> <p>4. Εφαρμογή των αποτελεσμάτων της ανάλυσης</p> <p>5. Επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων βελτίωσης και καθορισμός συγκεκριμένων ενεργειών βελτίωσης</p> <p>6. Συνεισφορά των ενεργειών ποιοτικού ελέγχου</p> <p>1. Χειροπιαστά αποτελέσματα (π.χ. ποιότητα, παράδοση, κόστος, κέρδος, ασφάλεια και περιβάλλον)</p> <p>2. Έμμεσα αποτελέσματα</p> <p>3. Μέθοδοι μέτρησης των αποτελεσμάτων</p> <p>4. Ικανοποίηση πελατών και προσωπικού</p> <p>5. Επίδραση στους συνεργαζόμενους οργανισμούς</p> <p>6. Επίδραση στην κοινωνία</p> <p>1. Αναγνώριση τρέχουσας κατάστασης</p> <p>2. Μελλοντικά σχέδια βελτίωσης και επίλυσης προβλημάτων</p> <p>3. Προβολή των αλλαγών στο κοινωνικό περιβάλλον και των απαιτήσεων των πελατών και μελλοντικά σχέδια βάσει αυτών των αλλαγών</p> <p>4. Σχέση μεταξύ της φιλοσοφίας διοίκησης, του οράματος και των μακροπρόθεσμων σχεδίων</p> <p>5. Συνέχιση των ενεργειών ποιοτικού ελέγχου</p> <p>6. Αποτελεσματικότητα των σχεδίων βελτίωσης</p>
---	--

3.2 Το Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige

Το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ καθιέρωσε το 1987 το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) θέλοντας να ηγηθεί μιας εθνικής προσπάθειας αναβάθμισης της ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ο κύριος λόγος της θέσπισης του βραβείου αυτού, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως η απάντηση των ΗΠΑ στην καθιέρωση του Ιαπωνικού βραβείου ποιότητας Deming, ήταν η μείωση του επιπέδου ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων. Το βραβείο MBNQA αφορά, λοιπόν, την βελτίωση της Εθνικής Ανταγωνιστικότητας με την οικοδόμηση ενεργειών συνεργασιών εντός του ιδιωτικού τομέα και μεταξύ του

ιδιωτικού τομέα και όλων των επιπέδων της Κυβέρνησης. Οι στόχοι του βραβείου είναι:

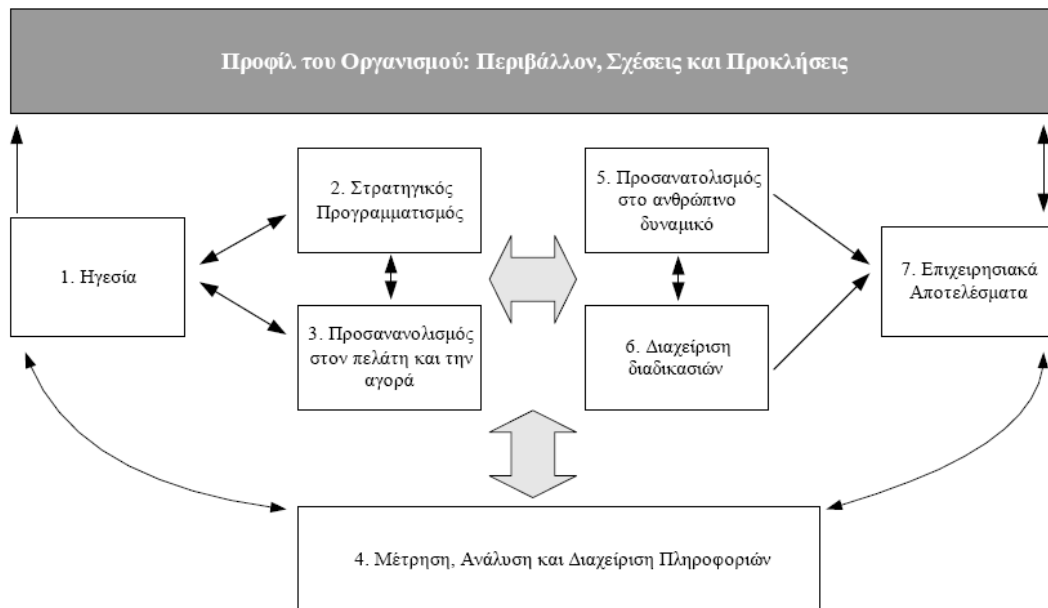
- Η προώθηση των αμερικανικών επιχειρήσεων, ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα τους, ως μέσο αναγνώρισης και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αύξησης των κερδών.
- Η αναγνώριση των επιτευγμάτων των επιχειρήσεων, οι οποίες βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους και η υιοθέτηση των πρακτικών τους από άλλες επιχειρήσεις
- Η δημιουργία οδηγιών και κριτηρίων, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους οργανισμούς για την αξιολόγηση των δικών τους προσπάθειών βελτίωσης.
- Η παροχή βοήθειας προς τις υπόλοιπες αμερικανικές επιχειρήσεις, για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών τους.
- Η προβολή και προώθηση των αρχών της ΔΟΠ.

Το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige σχεδιάστηκε και εποπτεύεται από το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology -NIST), με την Αμερικανική Εταιρεία Ποιότητας (American Society for Quality - ASQ) να υποστηρίζει τη διαδικασία εξέτασης των αιτήσεων, την προετοιμασία των απαραίτητων εγγράφων για το βραβείο και τη διοικητική υποστήριξη. Επίσης, με την Επιτροπή Εποπτών να αξιολογεί όλες τις πλευρές του προγράμματος, συμπεριλαμβανομένης και της επάρκειας των κριτηρίων και διαδικασιών για τον καθαρισμό των παραληπτών των βραβείων, ενώ αξιολογεί και το κατά πόσο καλά το πρόγραμμα υπηρετεί το εθνικό συμφέρον. Με την Επιτροπή των Εξεταστών να αξιολογεί τις αιτήσεις και να ετοιμάζει τις αναφορές επαναπληροφόρησης. Απονέμεται σε ετήσια βάση, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχουν διακριθεί στις επιδόσεις τους, όσον αφορά στην ανάπτυξη και υλοποίηση ενός συστήματος παροχής εξαιρετικής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Υπάρχουν επτά ξεχωριστές κατηγορίες βραβείων, σύμφωνα με τις οποίες διαγωνίζονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί:

- Επιχειρήσεις
- Βιομηχανίες
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (λιγότεροι από 500 υπάλληλοι)
- Νοσηλευτικά ιδρύματα
- Εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Μέχρι δύο επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να κερδίσουν το βραβείο σε κάθε μία από τις κατηγορίες κάθε χρόνο.

Το μοντέλο του βραβείου Malcolm Baldrige παρουσιάζεται στο σχήμα 3.1.



Σχήμα 3.1: Το μοντέλο του βραβείου ποιότητας *Malcolm Baldrige* (NIST, 2004)

Το προφίλ του οργανισμού καθορίζει τις βασικές αρχές λειτουργίας του οργανισμού. Το περιβάλλον, οι εργασιακές σχέσεις και οι στρατηγικές προκλήσεις αποτελούν τον οδηγό για το σύστημα διαχείρισης του οργανισμού. Οι λειτουργίες του συστήματος περιλαμβάνονται στις έξι βασικές κατηγορίες του κεντρικού τμήματος του μοντέλου. Η ηγεσία, ο στρατηγικός προγραμματισμός και ο προσανατολισμός στον πελάτη και την αγορά αποτελούν την τριάδα της ηγεσίας. Ο προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό, η διαχείριση των διαδικασιών και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα αποτελούν την τριάδα των αποτελεσμάτων. Η τριάδα της ηγεσίας συνδέεται άμεσα με την τριάδα των αποτελεσμάτων, το οποίο είναι σημαντικό για την επιτυχία του οργανισμού. Η μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση των πληροφοριών υποστηρίζει ολόκληρο το μοντέλο και είναι σημαντική για την αποτελεσματική διαχείριση του οργανισμού και για τη δημιουργία ενός συστήματος βελτίωσης της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας, βασισμένο σε γεγονότα.

Το βραβείο ποιότητας *Malcolm Baldrige* έχει υποστεί σημαντικές τροποποιήσεις από το 1987 που δημιουργήθηκε και συνεχίζει να εξελίσσεται κάθε χρόνο. Οι τροποποιήσεις αυτές αφορούν τον αριθμό των κριτηρίων και αντικειμένων αξιολόγησης, τις κατηγορίες των κριτηρίων, το σύστημα αξιολόγησης και τη συνολική αξία των διαφορετικών κριτηρίων.

Οι σημαντικότερες, ίσως, τροποποιήσεις στο βραβείο ποιότητας αφορούν τη μεγαλύτερη έμφαση που δόθηκε στα επιχειρησιακά αποτελέσματα του οργανισμού από το 1995 και μετά (συνολική αξία 450 μονάδες) και στη εισαγωγή των κοινωνικών αποτελεσμάτων το 2003.

Η πρώτη τροποποίηση ήταν αποτέλεσμα της μικρής συσχέτισης των οικονομικών αποτελεσμάτων και των μελλοντικών αποδόσεων των επιχειρήσεων, με τη συνολική βαθμολογία βάσει των κριτηρίων του μοντέλου,

πίνακας 3.3, και κατά συνέπεια, της αρνητικής διαφήμισης, ενώ η δεύτερη ήταν αποτέλεσμα της ύπαρξης του συγκεκριμένου κριτηρίου σε πολλά διεθνή βραβεία ποιότητας και της ανάγκης να διασφαλιστεί η ηθική συμπεριφορά του οργανισμού και η συμμόρφωση με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς.

Πίνακας 3.3: Τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige (NIST, 2004)

Π.	Προφίλ του Οργανισμού		
Π.1	Περιγραφή του οργανισμού		
Π.2	Προκλήσεις για τον οργανισμό		
Κατηγορίες και αντικείμενα			Αξία κριτηρίων
1.	Ηγεσία		120
1.1	Ηγεσία του οργανισμού	70	
1.2	Κοινωνική ευθύνη	50	
2.	Στρατηγικός προγραμματισμός		85
2.1	Ανάπτυξη στρατηγικής	40	
2.2	Εφαρμογή στρατηγικής	45	
3.	Προσανατολισμός στον πελάτη και την αγορά		85
3.1	Γνώση του πελάτη και της αγοράς	40	
3.2	Σχέση με τους πελάτες και ικανοποίηση	45	
4.	Μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση πληροφοριών		90
4.1	Μέτρηση και ανάλυση της απόδοσης του οργανισμού	45	
4.2	Διαχείριση πληροφοριών και γνώσεων	45	
5.	Προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό		85
5.1	Συστήματα εργασίας	35	
5.2	Εκπαίδευση προσωπικού και παρακίνηση	25	
5.3	Ευημερία και ικανοποίηση προσωπικού	25	
6.	Διαχείριση διαδικασιών		85
6.1	Βασικές διαδικασίες	50	
6.2	Υποστηρικτικές διαδικασίες	35	
7.	Επιχειρησιακά αποτελέσματα		450
7.1	Αποτελέσματα πελατών	75	
7.2	Αποτελέσματα προϊόντων / υπηρεσιών	75	
7.3	Οικονομικά αποτελέσματα	75	
7.4	Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	75	
7.5	Λειτουργικά αποτελέσματα	75	
7.6	Κοινωνικά αποτελέσματα	75	
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ			1.000

3.3 Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα, για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM), ιδρύθηκε το 1988 από τις δεκατέσσερις πιο επιφανείς επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης, όταν πολλές από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις της Ευρώπης συνειδητοποίησαν ότι ο μόνος τρόπος

επιβίωσης τους ήταν ο μεγαλύτερος προσανατολισμός στην ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Στα πλαίσια αυτά, το EFQM με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης για την Ποιότητα (European Organization for Quality - EOQ) και την Ευρωπαϊκή Ένωση ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1991 και μετά το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award - EQA), το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών. Ο στόχος του EQA είναι να ενισχυθεί η θέση των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά με την αποδοχή της ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με την τόνωση και την ενίσχυση της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων βελτίωσης της ποιότητας (Bohoris, 1995). Για την εφαρμογή του βραβείου στις ευρωπαϊκές χώρες έχει καθοριστεί ένας εθνικός εκπρόσωπος, τον οποίο για την Ελλάδα αντιπροσωπεύει η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων –ΕΕΛΔΕ. Σήμερα, το ίδρυμα αριθμεί περισσότερες από 800 εταιρίες μέλη, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες και σημαντικές εθνικές εταιρίες, καθώς και ερευνητικά ινστιτούτα γνωστών ευρωπαϊκών πανεπιστημίων.

Το EQA αποτελείται από δύο τμήματα: τον Ευρωπαϊκό Έπαινο για την Ποιότητα (European Quality Prize), το οποίο απονέμεται σε επιχειρήσεις που αριστεύουν σε πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των κριτηρίων του βραβείου, τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 3.4 και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το οποίο απονέμεται στον καλύτερο από αυτούς τους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Οι κατηγορίες στις οποίες μπορούν να διαγωνιστούν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί αφορούν:

- μεγάλες επιχειρήσεις και τμήματα επιχειρήσεων,
- λειτουργικές μονάδες επιχειρήσεων,
- μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- δημόσιους οργανισμούς

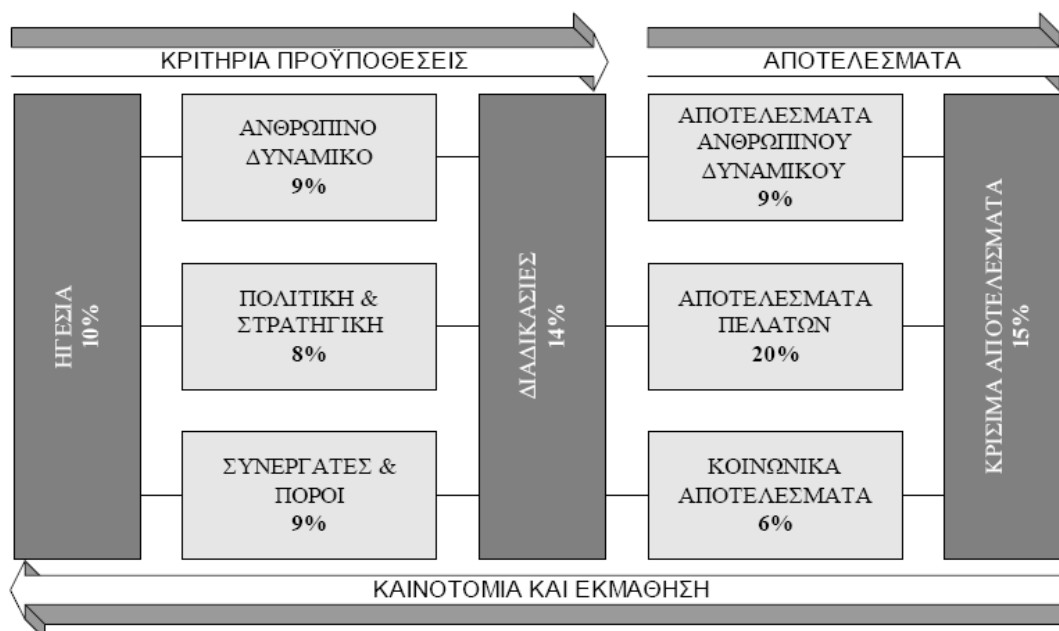
Οι φορείς διάδοσης και εφαρμογής της τεχνικής θα πρέπει,;

- Να έχουν τη δική τους μεθοδολογία
- Να διαθέτουν προσωπικό αρχείο ή να έχουν πρόσβαση σε αρχείο με δεδομένα βέλτιστης πρακτικής και πρότυπα αναφοράς (σε περιφερειακό, τομεακό ή διεθνές επίπεδο, ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής)
- Να συμμορφώνονται με έναν Κώδικα Συμπεριφοράς.

Το 2001 εισήχθησαν τα επίπεδα αναγνώρισης της επιχειρηματικής αριστείας, τα οποία βασίζονται επίσης στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM, καθώς και στις θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας. Τα επίπεδα, λοιπόν, δεν είναι παρά σχέδια αναγνώρισης (recognition schemes) των προσπαθειών για ποιότητα, με σκοπό την ενθάρρυνση για ακόμη καλύτερα αποτελέσματα. Προάγουν την επικέντρωση στη μάθηση, την εκπαίδευση και τη συστηματική βελτίωση και αποδεικνύουν την πρόοδο που έχει επιτευχθεί σε σημαντικούς τομείς, στο προσωπικό, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Συγκεκριμένα:

1. Το επίπεδο «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία» (“Committed to Excellence”) αναγνωρίζει ότι ένας οργανισμός έχει ξεκινήσει την προσπάθεια για ποιότητα και βρίσκεται στο στάδιο της δέσμευσης.
2. Το επίπεδο «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» (“Recognised for Excellence”) αντιπροσωπεύει την ύπαρξη μιας καλής διοίκησης για την επίτευξη της επιχειρηματικής τελειότητας.
3. Το επίπεδο «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας» (“European Quality Award”) αντιστοιχεί στην υψηλότερη επιβράβευση οργανισμών, οι οποίοι κατέχουν εξέχουσα θέση αναφορικά με τη λειτουργία τους σε πανευρωπαϊκό ή παγκόσμιο επίπεδο.

Το EQA είναι ένα μοντέλο το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι για να επιτευχθεί η επιχειρηματική αριστεία και δεν στοχεύει στον καθορισμό συγκεκριμένου τρόπου επίτευξης της. Το όραμά του είναι η επιχειρηματική αριστεία των οργανισμών στην Ευρώπη. Ο όρος επιχειρηματική αριστεία διευκρινίζεται από το EFQM ως «η εξέχουσα πρακτική όχι μόνο στην επίτευξη αριθμητικών αποτελεσμάτων αλλά και στη διοίκηση ενός οργανισμού». Η βασική αρχή πάνω στην οποία βασίζεται το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας είναι ότι τα άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση του οργανισμού, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, των πόρων και συνεργασιών και των διαδικασιών (EFQM, 2004). Το μοντέλο, στο οποίο αποτυπώνεται η παραπάνω αρχή απεικονίζεται στο σχήμα 3.2.



Σχήμα 3.2: Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Πίνακας 3.4: Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας (EFQM, 2004)

<p>1. Ηγεσία – πως η ηγεσία αναπτύσσει και διευκολύνει την επίτευξη της αποστολής και του οράματος, δημιουργεί τις αξίες που απαιτούνται για μακροπρόθεσμη επιτυχία και τις εφαρμόζει μέσω κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφοράς και κατά πόσο συμμετέχει ενεργά για τη διασφάλιση ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται και εφαρμόζεται.</p>	<p>1.a – Η ηγεσία αναπτύσσει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και είναι παράδειγμα προς μίμηση προάγοντας μια κουλτούρα τελειότητας. 1.b – Η ηγεσία συμμετέχει ενεργά για τη διασφάλιση ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και βελτιώνεται συνεχώς. 1.c – Η ηγεσία σχετίζεται με τους πελάτες, τους συνεργάτες και αντιπροσώπους της κοινωνίας. 1.d – Η ηγεσία προωθεί μια κουλτούρα τελειότητας στο προσωπικό του οργανισμού. 1.e – Η ηγεσία αναγνωρίζει και προσπαθεί για την αλλαγή στον οργανισμό.</p>
<p>2. Πολιτική και στρατηγική – πως ο οργανισμός εφαρμόζει την αποστολή και το όραμα του βάσει των αναγκών των εμπλεκόμενων με τον οργανισμό και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Επίσης, πως η στρατηγική και η πολιτική υποστηρίζονται με τη βοήθεια κατάλληλων πολιτικών, σχεδίων, στόχων και διαδικασιών.</p>	<p>2.a – Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων με τον οργανισμό (τωρινών και δυνητικών) 2.b – Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από τη μέτρηση της απόδοσης, την έρευνα και τις ενέργειες εκμάθησης. 2.c – Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται. 2.d – Η πολιτική και η στρατηγική μεταδίδονται και εφαρμόζονται μέσω κατάλληλων διαδικασιών. 3.a – Οι πόροι του ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται. 3.b – Οι γνώσεις και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται. 3.c – Το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει και αναλαμβάνει ευθύνες. 3.d – Το ανθρώπινο δυναμικό έχει διάλογο με τον οργανισμό. 3.e – Οι προσπάθειες του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.</p>
<p>4. Συνεργάτες και πόροι – πως ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τους εξωτερικούς του συνεργάτες, τους προμηθευτές και τους διαθέσιμους πόρους ώστε να υποστηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του. Επίσης, εξετάζει κατά πόσο ο σχεδιασμός αυτός λαμβάνει υπόψη τις σταθμισμένες, τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.</p>	<p>4.a – Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των εξωτερικών συνεργατών. 4.b – Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των οικονομικών. 4.c – Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού και των υλικών 4.d – Υπάρχει σύστημα διαχείρισης της τεχνολογίας 4.e – Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των πληροφοριών και γνώσεων.</p>
<p>5. Διαδικασίες – πως ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του ώστε να ικανοποιήσει πλήρως τους πελάτες του και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό.</p>	<p>5.a – Υπάρχει συστηματικός σχεδιασμός και διαχείριση των διαδικασιών. 5.b – Οι διαδικασίες βελτιώνονται όποτε χρειάζεται ώστε να ικανοποιήσουν πλήρως τους πελάτες και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό. 5.c – Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βάσει των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών. 5.d – Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται με κατάλληλο τρόπο. 5.e – Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και βελτιώνονται.</p>

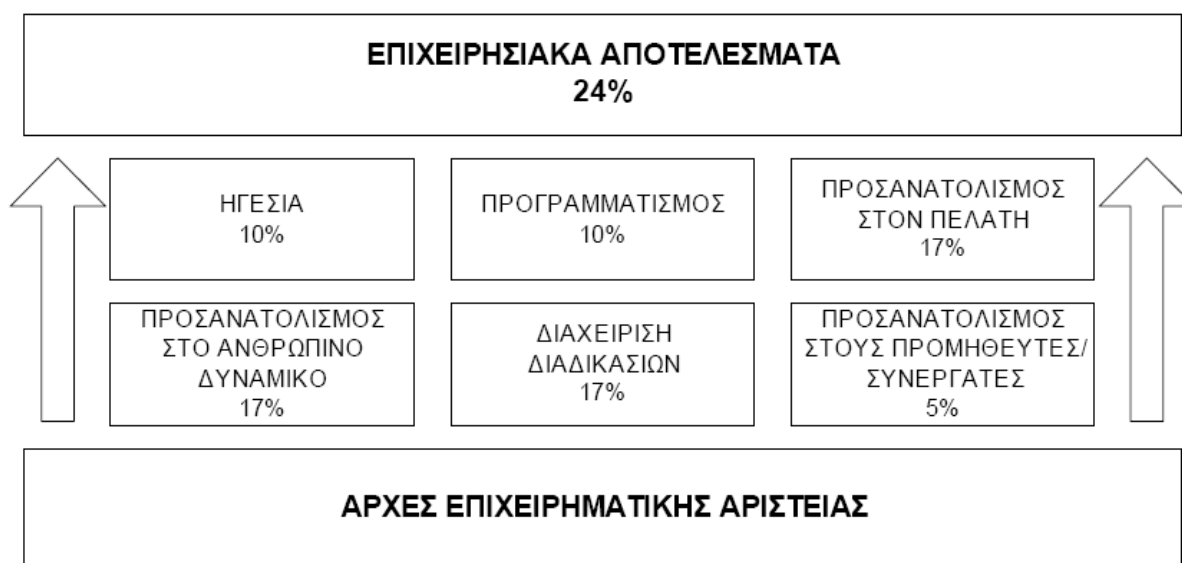
6. Αποτελέσματα πελατών – αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους πελάτες του.	6.a-Μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ικανοποίηση πελατών, καταναλωτική πίστη) 6.b-Δείκτες απόδοσης (π.χ. αριθμός παραπόνων, πλήθος ελαττωματικών)
7. Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού – αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του.	7.a – Μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού) 7.b – Δείκτες απόδοσης (π.χ. ποσοστό απουσιών, παραιτήσεων, ταχύτητα εξυπηρέτησης)
8. Κοινωνικά αποτελέσματα - αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με την κοινωνία.	8.a – Μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ηθική συμπεριφορά, παροχές φιλανθρωπίας, χορηγίες) 8.b – Δείκτες απόδοσης (π.χ. πλήθος ατυχημάτων, ποσοστό ανακυκλώσιμων προϊόντων)
9. Κρίσιμα αποτελέσματα – αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με σημαντικά στοιχεία για την πολιτική και τη στρατηγική του.	9.a – Κρίσιμα αποτελέσματα αποδοτικότητας (π.χ. πωλήσεις, περιθώριο κέρδους) 9.b – Κρίσιμοι δείκτες αποδοτικότητας (π.χ. παραγωγικότητα, απόδοση προμηθευτών)

3.4 Άλλα διεθνή βραβεία ποιότητας

Δύο εξίσου σημαντικά βραβεία με το βραβείο Malcolm Baldrige και το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας αποτελούν το βραβείο ποιότητας της Αυστραλίας και το βραβείο ποιότητας του Καναδά.

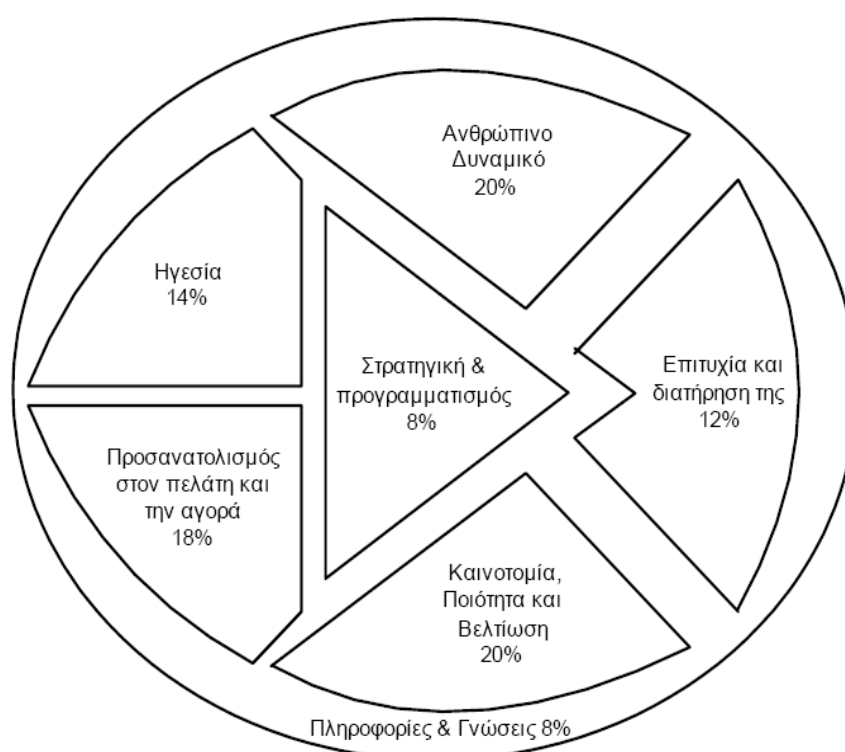
Το βραβείο ποιότητας της Αυστραλίας αναπτύχθηκε ανεξάρτητα από το βραβείο Malcolm Baldrige το 1988. Την εποπτεία του βραβείου την έχει το Ίδρυμα Βραβείων Ποιότητας της Αυστραλίας (Australian Quality Awards Foundation), ένας θυγατρικός οργανισμός του Συμβουλίου Ποιότητας της Αυστραλίας (Australian Quality Council - AQC). Το βραβείο αναθεωρείται και ανανεώνεται κάθε χρόνο από μια επιτροπή ειδικών σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας, ώστε να είναι πάντα ενημερωμένο σύμφωνα με τις σύγχρονες διοικητικές πρακτικές. Το μοντέλο των κριτηρίων πάνω στο οποίο βασίζεται το βραβείο της Αυστραλίας παρουσιάζεται στο σχήμα 3.3. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δίνεται η δυνατότητα για απονομή βραβείων στους οργανισμούς που επιτυγχάνουν τη μεγαλύτερη βαθμολογία για κάθε μία από τις διαφορετικές κατηγορίες κριτηρίων.

Το Υπουργείο Βιομηχανίας του Καναδά εισήγαγε το 1984 το Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας του Καναδά. Το πρόγραμμα αναθεωρήθηκε το 1989, ενσωματώνοντας τις αρχές του Βραβείου Malcolm Baldrige και ονομάστηκε Βραβείο Ποιότητας του Καναδά (Vokurka *et al.*, 2000). Το βραβείο εποπτεύεται από το Εθνικό Ίδρυμα Ποιότητας του Καναδά (National Quality Institute - NQI), το οποίο επιβραβεύει τους οργανισμούς του Καναδά που επιδεικνύουν συνεχή βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Το Εθνικό Ίδρυμα Ποιότητας του Καναδά, το οποίο ιδρύθηκε το 1992, αποτελεί έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος παρέχει τις στρατηγικές κατευθύνσεις στους οργανισμούς του Καναδά ώστε να επιτύχουν την επιχειρηματική αριστεία, εξετάζοντας τις προσεγγίσεις και τις πρακτικές επιτυχημένων οργανισμών. Οι οργανισμοί στους οποίους αναφέρεται, περιλαμβάνει επιχειρήσεις, δημόσιους οργανισμούς, εκπαιδευτικά και νοσηλευτικά ιδρύματα. Το σχήμα 3.4 παρουσιάζει το βραβείο ποιότητας του Καναδά.



Σχήμα 3.4: Το Βραβείο Ποιότητας του Καναδά (NQA, 2004)

Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι αυτά δεν είναι τα μοναδικά μοντέλα εσωτερικής αξιολόγησης που εφαρμόζονται διεθνώς, καθώς υπάρχουν δεκάδες άλλα βραβεία, όπως το βραβείο της Βραζιλίας, της Ινδίας ή τα βραβεία για συγκεκριμένες πολιτείες των ΗΠΑ. Ωστόσο, τα βραβεία αυτά δεν αποτελούν ξεχωριστές προσεγγίσεις, καθώς βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα πέντε αυτά βραβεία που παρουσιάστηκαν στη συγκεκριμένη παράγραφο.



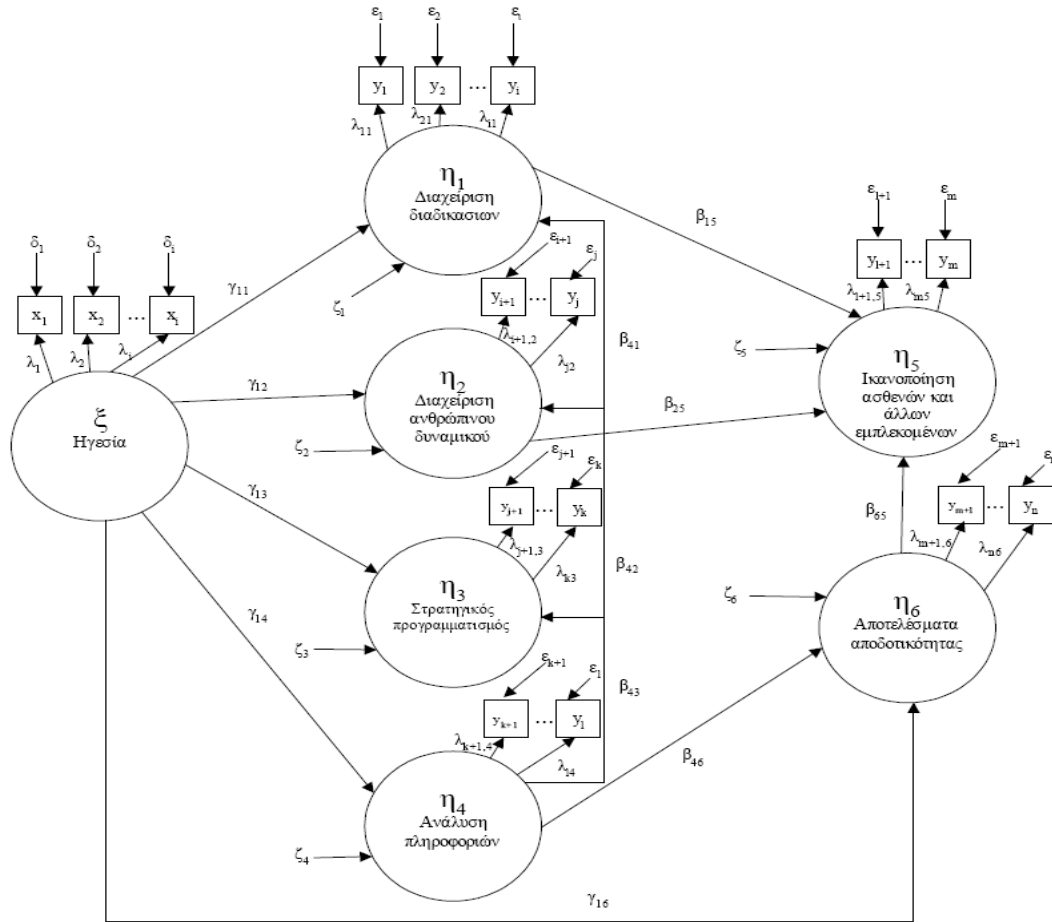
Σχήμα 3.3: Το Βραβείο Ποιότητας της Αυστραλίας (AQC, 2004)

3.5 Άλλες μεθοδολογικές προσεγγίσεις

Τα τελευταία χρόνια, μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες τεχνικές στις επιστήμες που ασχολούνται με την ποιότητα και την αξιολόγηση υπηρεσιών και επιχειρήσεων αποτελεί η μοντελοποίηση των δομικών εξισώσεων. Η μοντελοποίηση των δομημένων εξισώσεων δεν αποτελεί μια καινούργια μεθοδολογία, καθώς έχει χρησιμοποιηθεί από τις αρχές του 1920, στην αρχική της μορφή, στη ψυχολογία και τη γενετική (Wright, 1918).

Ο σκοπός της μοντελοποίησης των δομημένων εξισώσεων είναι η δημιουργία συστημάτων «αιτίου-αποτελέσματος» (cause and effect systems) για την ανακάλυψη πιθανών συσχετίσεων που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ διαφορετικών παραγόντων, όπως είναι η ικανοποίηση του προσωπικού από τις συνθήκες εργασίας και η ταυτόχρονη ικανοποίηση των πελατών από την ποιότητα των προϊόντων και ο εντοπισμός του βαθμού κατά τον οποίο οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν ένα αποτέλεσμα, όπως είναι η επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας.

Στο σχήμα 3.5, παρουσιάζεται το μοντέλο των Meyer και Collier για τον εντοπισμό του βαθμού συσχέτισης των κριτηρίων του βραβείου ποιότητας Baldrige στον κλάδο υγείας με μία εξωγενή λανθάνουσα μεταβλητή (ηγεσία), μεταβλητή, δηλαδή, η οποία επηρεάζει κάποιες άλλες μεταβλητές και έξι ενδογενείς λανθάνουσες μεταβλητές (διαχείριση διαδικασιών, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγικός προγραμματισμός, ανάλυση πληροφοριών, ικανοποίηση ασθενών και άλλων εμπλεκόμενων με τον οργανισμό, αποτελέσματα αποδοτικότητας του οργανισμού), μεταβλητές, δηλαδή, οι οποίες είναι το αποτέλεσμα άλλων μεταβλητών. Το μοντέλο που παρουσιάζεται στο σχήμα 3.5, υποθέτει ότι μία ενδογενής λανθάνουσα μεταβλητή (ηγεσία) επηρεάζει τη διαχείριση των διαδικασιών, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, το στρατηγικό προγραμματισμό και την ορθή ανάλυση των πληροφοριών. Οι τελευταίες, με τη σειρά τους, έχουν σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση ή όχι των ασθενών και των άλλων εμπλεκόμενων με τον οργανισμό και την αύξηση ή όχι της αποδοτικότητας του οργανισμού.



Σχήμα 3.5: Μοντέλο δομημένων εξισώσεων (Meyer and Collier, 2001)

Αντίστοιχες προσπάθειες έχουν γίνει από τον Kanji, σχήμα 3.6. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο των μοντέλων δομημένων εξισώσεων, ο Kanji (1998) δημιούργησε ένα μοντέλο με το οποίο προσπάθησε να υπολογίσει ένα Δείκτη Επιχειρηματικής Αριστείας (ΔΕΑ). Αυτός ο δείκτης αποτελεί ένα μέσο μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, των υπαλλήλων και των μετόχων ενός οργανισμού ταυτοχρόνως.

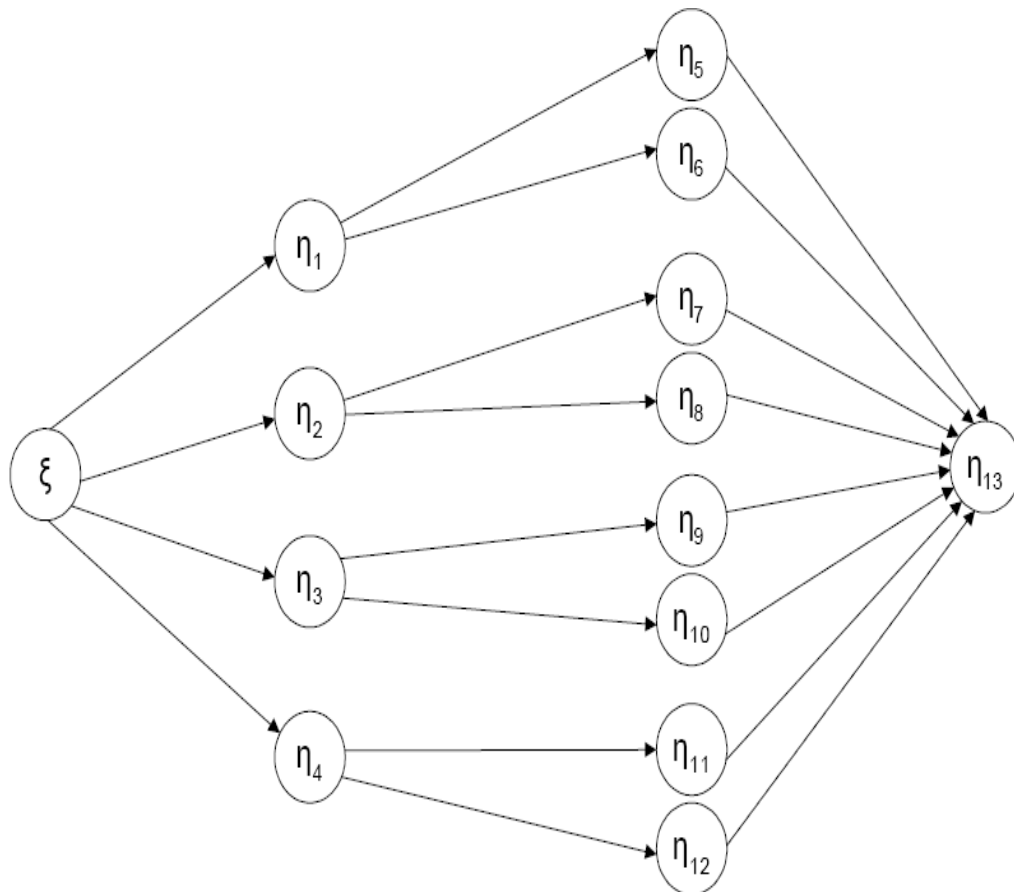
Οι ενδογενείς και εξωγενείς λανθάνουσες μεταβλητές που χρησιμοποιεί το μοντέλο είναι:

- | | |
|---|---|
| • ξ : Ηγεσία | η7 : Λειτουργία βάσει διαδικασιών |
| • η1 : Ικανοποίηση του πελάτη | η8 : Καταμέτρηση |
| • η2 : Διοίκηση βάσει στοιχείων | η9 : Ομαδική εργασία |
| • η3 : Διοίκηση βασισμένη στο ανθρώπινο δυναμικό | η10 : Βελτίωση της ποιότητας από το ανθρώπινο δυναμικό |
| • η4 : Συνεχή βελτίωση | η11 : Κύκλος συνεχούς βελτίωσης |
| • η5 : Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών | η12 : Πρόληψη |
| • η6 : Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών | η13 : Επιχειρηματική αριστεία |

Το σύνολο των εξισώσεων που δημιουργείται εκτιμάται με τη βοήθεια της μεθόδου των ελάχιστων τετραγώνων (partial least square method). Οι υπολογισμοί δημιουργούν ένα βάρος για κάθε ερώτηση (w_i), το οποίο χρησιμοποιείται μαζί με τον αριθμητικό τους μέσο (x_j), για τον υπολογισμό του δείκτη επιχειρηματικής αριστείας, με τη βοήθεια της εξίσωσης του Fornell (Kanji and Wallace, 2000):

$$\Delta EA = \left(\frac{\sum_i^n w_i x_i - \sum_i^n w_i}{13 \sum_i^n w_i} \right) \times 100$$

όπου n = ο αριθμός των μετρήσιμων μεταβλητών για κάθε λανθάνουσα μεταβλητή.



Σχήμα 3.6: Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του Kanji (Kanji, 1998)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

4.1 Γενικά

Η λεκάνη της Μεσογείου αποτελεί τον τόπο που ξεκίνησε το σύγχρονο φαινόμενο της πρόσκαιρης μετακίνησης των ατόμων για αναψυχή. Σήμερα το 1/3 του ετήσιου αριθμού των τουριστικών αφίξεων παγκοσμίως κινείται στο χώρο της Μεσογείου. Μέσα σε αυτό το τουριστικό χώρο «κολυμπάει» η Κρήτη, που δίκαια χαρακτηρίζεται ως το «αεροπλανοφόρο της Μεσογείου». Η απόσταση της από την Ευρώπη (100 Km), από την Ασία (175 Km) και από την Αφρική (300 Km) την καθιστά ως ένα ιδιαίτερο προορισμό.

Η Κρήτη είναι το πρώτο σε μέγεθος νησί της Ελλάδας και το πέμπτο της Μεσογείου, με συνολική επιφάνεια 8.336 τετραγωνικά χιλιόμετρα. Ο πληθυσμός της ανέρχεται σε 601.263 και είναι η δεύτερη περιφέρεια της χώρας, όσον αφορά στην αύξηση του πληθυσμού, αφού μεταξύ 1991 και 2001 ο αριθμός των κατοίκων αυξήθηκε κατά 11.3%, σύμφωνα με την απογραφή του 2001.

Δεν είναι τυχαίο, ότι από την Κρήτη ξεκίνησε η μεταπολεμική μορφή του τουρισμού σε όλη την Ελλάδα, όταν το 1964 κατασκευάστηκε στον Άγιο Νικόλαο Λασιθίου το πρώτο ξενοδοχειακό συγκρότημα. Όπως, δεν είναι τυχαίο ότι η Κρήτη καταλαμβάνει μια από τις δημοφιλέστερες θέσεις στις προτιμήσεις των ξένων επισκεπτών. Βασικός παράγοντας της έως τώρα τουριστικής ανάπτυξης της Μεγαλονήσου θεωρείται η γεωμορφολογία της. Η εξαιρετικά πλούσια εναλλαγή τοπίων (πεδιάδες, λόφους, βουνά, οροπέδια, φαράγγια, χείμαρρους, σπηλαιο, αμμουδιές, ακρωτήρια, όρμους, φυσικά λιμάνια κ.α.), τα οποία συνδυάζοντας ιδανικά βουνό και θάλασσα, αποτελούν σαφείς πόλους έλξης, επιδρώντας άμεσα και θετικά στην ψυχολογία των υποψηφίων τουριστών, βοηθώντας τους να εξουδετερώσουν την ένταση του σύγχρονου τρόπου ζωής.

Δεν είναι όμως, μόνο η γεωμορφολογία που της δίνει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων προορισμών, αλλά και η συνύπαρξη αρχαιολογικών μνημείων, που το πέρασμα διαφορετικών πολιτισμών άφησε να κείτονται στην Κρητική γη. Η Κνωσός, η Φαιστός, η Γόρτυνα, η Ζάκρος κ.α. αποτελούν αδιάψευστους μάρτυρες της προϊστορικής, κλασικής, ελληνιστικής, ρωμαϊκής, βυζαντινής, φράγκικης και τουρκικής περιόδου κατοχής. Σε όλα τα παραπάνω έρχεται να προστεθεί το σημαντικότερο ίσως πλεονέκτημα, αυτό του φιλόξενου και ανυπότακτου Κρητικού πνεύματος που καθιστά την Κρήτη ως την «ναυαρχίδα του Ελληνικού τουρισμού».

Όπως αναφέρεται στην έρευνα « Οικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων Κρήτης » της ICAP (2004), η τομεακή κατανομή της οικονομικής δραστηριότητας στην Κρήτη παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις έναντι αυτής του συνόλου της χώρας. Υψηλότερη είναι η μέση συνεισφορά του τριτογενούς τομέα, 77,2% έναντι 71,2%.

Ο τουρισμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Εκτιμάται ότι περίπου το 15% του Ακαθάριστου Περιφερειακού Προϊόντος δημιουργείται από σχετικές δραστηριότητες, ενώ και ο πληθυσμός της κατά την θερινή περίοδο αυξάνεται σημαντικά (2.500.000 επισκέπτες). Υπολογίζεται ότι το 40% του ενεργού πληθυσμού της Κρήτης απασχολείται άμεσα ή έμμεσα με τον τουρισμό.

Αντιθέτως, το μερίδιο της Κρητικής βιομηχανίας ήταν μόλις 11,04% έναντι 21,8% σε ολόκληρη την Ελλάδα. Ο μεγαλύτερος τομέας, από πλευράς πλήθους επιχειρήσεων, είναι ο τουρισμός, δεδομένου ότι ο αριθμός των τουριστικών μονάδων προσεγγίζει το 50% του συνόλου των επιχειρήσεων το 2002, με μερίδια όμως, στα συνολικά κεφάλαια και πωλήσεις, αρκετά μικρότερα. Ο κλάδος, λοιπόν, της τουριστικής βιομηχανίας διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην εγχώρια Κρητική οικονομία. Προσεγγίζοντας το 50% του συνόλου των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Κρητική περιφέρεια αποτελεί παραδοσιακά μια σημαντική πηγή εσόδων και προσφέρει σημαντικές αναπτυξιακές δυνατότητες.

Η Κρήτη αποτέλεσε πόλο έλξης για τους ξένους επισκέπτες ήδη από τον 15^ο αιώνα. Ένα πλήθος περιηγητικών κειμένων (Buondelmonti Cr. «Ένας γύρος της Κρήτης στα 1415», Drapper O. «Περί της νήσου Κρήτης» (1688), Pashley R. «Ταξίδια στην Κρήτη» (1838) κα) με εκτενείς αναφορές για την κατάσταση του νησιού την εποχή που το επισκέπτονται, αλλά και με γεωγραφικές, ιστορικές, αρχαιολογικές, λαογραφικές ή ειδικού ενδιαφέροντος πληροφορίες είναι στη διάθεση μελετητών, αλλά και όσων ενδιαφέρονται να διευρύνουν τις γνώσεις τους για την Κρήτη. Όμως, η συστηματική τουριστική ανάπτυξη του νησιού άρχισε την τελευταία 20ετία.

4.2 Παρουσίαση Βασικών Μεγεθών

Πρωταγωνιστικός είναι ο ρόλος της Κρήτης στον ελληνικό τουρισμό. Διαθέτει σημαντικές, μεγάλες, υψηλής τάξης μονάδες. Το μερίδιο των πολυτελείας και 5**** στο σύνολο των ξενοδοχείων ήταν περίπου 15% το 2006, αλλά το αντίστοιχο μερίδιο στο σύνολο των κλινών ήταν περίπου 41%, γεγονός που αποδεικνύει ότι το μέσο μέγεθος των μονάδων της κατηγορίας αυτής είναι μεγαλύτερο του αντίστοιχου μεγέθους του συνόλου των ξενοδοχείων της Κρήτης. Αναλυτικά, η κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού σε κατηγορίες παρατίθεται στον πίνακα 4.1.

Σύμφωνα με τον πίνακα 4.2, του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (Ξ.Ε.Ε) για το έτος 2006, η Κρήτη κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο τόσο από πλευράς ξενοδοχειακής υποδομής και αριθμού δραστηριοποιούμενων μονάδων, όσο και σε απόλυτα μεγέθη αριθμού δωματίων και κλινών.

Πίνακας 4.1: Το Ξενοδοχειακό Δυναμικό της Κρήτης (2006)

Κατηγορία	Μονάδες	Κλίνες	Μέσο Μέγεθος (κλίνες ανά μονάδα)
5*****	41	20.172	492
4****	209	42.176	202
3***	300	29.392	98
2**	740	44.286	60
1*	231	10.047	43
Σύνολο	1.521	146.073	97

(Πηγή: Περιφέρεια Κρήτης)

Πίνακας 4.2: Ξενοδοχειακές Υποδομές (2006)

2006 Περιοχή	Σύνολο Περιοχής		
Στερεά Ελλάδα	Μονάδες	Δωμάτια	Κλίνες
Πελοπόννησος	711	24.413	47.169
Ιόνια Νησιά	891	43.462	82.991
Ήπειρος	274	5.594	10.880
Νησιά Αιγαίου	393	11.302	21.546
Κρήτη	1.521	77.726	146.073
Δωδεκάνησα	999	62.865	120.156
Κυκλάδες	928	21.668	41.612
Θεσσαλία-Σποράδες	572	14.191	27.328
Μακεδονία	1.479	50.466	96.761
Θράκη	99	3.258	6.238
Σύνολο	9.111	364.179	693.252

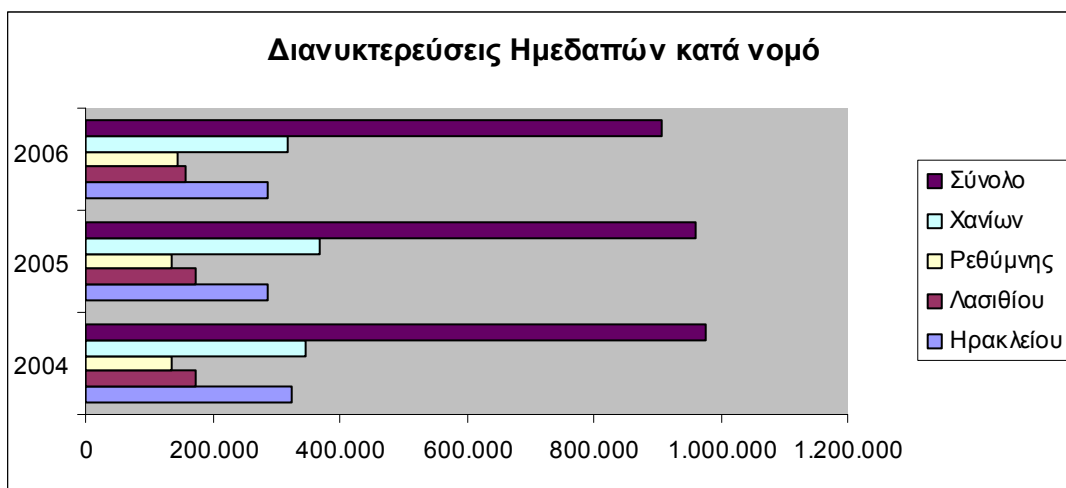
(Πηγή: Ξ.Ε.Ε, 2006)

Οι συνολικές διανυκτερεύσεις τουριστών στην Κρήτη αυξήθηκαν το έτος 2006 σε σχέση με το 2005, κατά 969.211. Επίσης, είχαμε αύξηση και έναντι του 2004, όταν πραγματοποιήθηκαν 13.153.110 διανυκτερεύσεις. Στον πίνακα 4.3, εμφανίζεται ο αριθμός διανυκτερεύσεων, του συνόλου των ημεδαπών και αλλοδαπών ανά έτος, ενώ στα σχήματα 4.4 και 4.5 εμφανίζεται ο αριθμός των διανυκτερεύσεων των ημεδαπών και αλλοδαπών τουριστών κατά νομό, καθώς και οι ετήσιες διακυμάνσεις, αντίστοιχα.

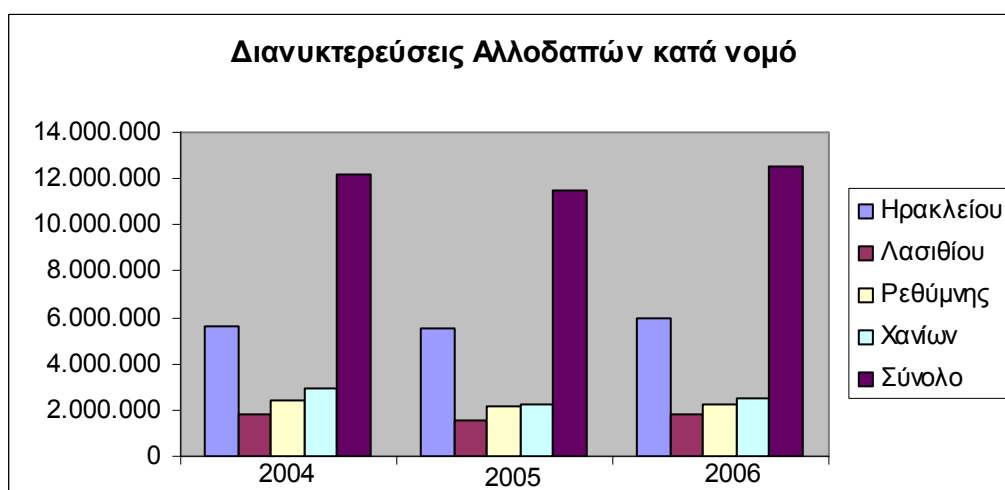
Πίνακας 4.3: Οι Διανυκτερεύσεις Αλλοδαπών και Ημεδαπών στην Κρήτη

Έτος	Διανυκτερεύσεις	%Μεταβολή
2004	13.153.110	+5%
2005	12.490.327	-5%
2006	13.459.538	+5,27%

(Πηγή: ΕΟΤ και Περιφέρεια Κρήτης, 2006)



Σχήμα 4.4: Διανυκτερεύσεις Ημεδαπών κατά νομό
(Πηγή: ΕΟΤ και Περιφέρεια Κρήτης, 2006)



Σχήμα 4.5: Διανυκτερεύσεις Αλλοδαπών κατά νομό
(Πηγή: ΕΟΤ και Περιφέρεια Κρήτης, 2006)

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία του πίνακα 4.3 και των σχημάτων 4.4 και 4.5, που δίδονται από τον ΕΟΤ και την Περιφέρεια Κρήτης, πρώτος εμφανίζεται ο νομός Ηρακλείου στις διανυκτερεύσεις αλλοδαπών, ενώ στις διανυκτερεύσεις ημεδαπών πρώτος εμφανίζεται ο νομός Χανίων, όπως φαίνεται στα σχήματα 4.4 και 4.5 αντίστοιχα. Επίσης, από το σχήμα 4.5, παρατηρείται ότι το έτος 2006 τη δεύτερη θέση σε διανυκτερεύσεις αλλοδαπών καταλαμβάνει ο νομός Χανίων και ακολουθούν το Ρέθυμνο και το Λασιθί. Η κατάταξη παραμένει η ίδια και τη διετία 2004-2005. Ως προς την κατάταξη των νομών, από τις διανυκτερεύσεις ημεδαπών, για τα έτη 2004-2006, παραμένει η ίδια, με τα Χανιά να κατέχουν την πρώτη θέση και να ακολουθούν το Ηράκλειο, το Λασιθί και το Ρέθυμνο. Το Ρέθυμνο, παρά το γεγονός ότι κατέχει την τελευταία θέση στην τουριστική κατάταξη των νομών, τα τελευταία δύο χρόνια παρουσιάζει μια ικανοποιητική αύξηση των ημεδαπών διανυκτερεύσεων (Σχήμα 4.4).

Συγκρίνοντας τα δύο σχήματα 4.4 και 4.5, συνάγεται ότι η Κρήτη διατηρεί τα σκήπτρα σε διανυκτερεύσεις αλλοδαπών, ενώ αντίθετα υστερεί σε διανυκτερεύσεις ημεδαπών, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τον πίνακα 4.6, όπου παρουσιάζεται η ποσοστιαία συμμετοχή της Κρήτης στο μερίδιο του εσωτερικού και εξωτερικού τουρισμού σε σχέση με την υπόλοιπη Ελλάδα.

Σε πανελλαδικό επίπεδο το 25% των διανυκτερεύσεων αλλοδαπών στην Ελλάδα αντιστοιχεί στην Κρήτη. Πρόκειται, δηλαδή, για τη συντριπτική πλειονότητα των διανυκτερεύσεων αλλοδαπών τουριστών, αφού το ποσοστό συμμετοχής στο σύνολο των διανυκτερεύσεων την τελευταία πενταετία ανέρχεται σε 93,45%. Αντίθετα μόνο το 6,55% αφορά διανυκτερεύσεις ημεδαπών, ποσοστό ιδιαίτερα χαμηλό σε σχέση με τον εθνικό μέσο όρο (24.32%), υποδηλώνοντας τόσο τα προβλήματα που προκύπτουν λόγω της απόστασης της Κρήτης από την υπόλοιπη Ελλάδα, πράγμα που συνεπάγεται αυξημένο κόστος μεταφοράς επισκεπτών, όσο και την ανάγκη αύξησης της συμμετοχής των ημεδαπών με την υιοθέτηση του κατάλληλου μίγματος κινήτρων και μεθόδων προβολής.

Πίνακας 4.6: Διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχεία (2006)

	Κρήτη	% Κρήτη	% Επί του συνόλου	Ελλάδα	% Ελλάδα
Ημεδαποί	906.788	6,74%	6,36%	14.248.961	25,13%
Αλλοδαποί	12.552.750	93,26%	29,56%	42.458.767	74,87%
Σύνολο	13.459.538	100%	23.73%	56.707.728	100%

(Πηγή: ΕΟΤ)

Ως προς την πληρότητα των καταλυμάτων για την περίοδο 2004-2006, σύμφωνα με τον πίνακα 4.7, παρατηρείται μια αύξουσα πορεία σε ότι αφορά την πληρότητα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων, με τους νομούς Ρεθύμνου και Χανίων να εμφανίζουν τη μεγαλύτερη σταθερότητα.

Πίνακας 4.7: Πληρότητα καταλυμάτων

Κρήτη	2004	2005	2006
N. Ηρακλείου	73,3%	82,9%	82,7%
N. Λασιθίου	64,2%	68,1%	72,1%
N. Ρεθύμνου	73,6%	75,7%	74,2%
N. Χανίων	77,3%	79,9%	76,2%
Σύνολο	72,8%	78,5%	78%

(Πηγή ΕΟΤ,2006)

Εντούτοις, η Κρήτη διατηρεί τα υψηλότερα ποσοστά πληρότητας σε σχέση με την υπόλοιπη Ελλάδα, με μέσο ποσοστό πληρότητας γύρω στο 65%.

Τέλος, σε ότι αφορά τις αγορές για τον τουρισμό της Κρήτης, σύμφωνα με στοιχεία του ΕΟΤ, οι κυριότερες είναι η Γερμανία, Μ. Βρετανία, Σκανδιναβία, Γαλλία και Ολλανδία.

4.3 Χαρακτηριστικά Τουριστικού Προϊόντος

Ο τουριστικός τομέας στην Κρήτη – αλλά και πανελλαδικά – διέρχεται κρίση τα τελευταία έτη, με καθήλωση ή και μείωση των συνολικών εσόδων. Η ανισορροπία προσφοράς και ζήτησης έχει οδηγήσει τις τιμές προσφοράς τουριστικών πακέτων σε καθήλωση, για να επιτευχθεί κάλυψη των κλινών, γεγονός που οδηγεί σε μικρά περιθώρια κέρδους, με συνέπεια τη μείωση της δυνατότητας των επιχειρήσεων για επενδύσεις. Το γεγονός αυτό τροφοδοτείται και από δομικές αδυναμίες του τουριστικού τομέα. Οι κυριότερες είναι:

- Η άνιση γεωγραφική κατανομή των τουριστικών δραστηριοτήτων
- Ο έντονα εποχιακός χαρακτήρας του τουρισμού
- Η αναντιστοιχία μεταξύ ποιότητας και τιμής του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος
- Ο ελλιπής έλεγχος για την ορθολογική οικιστική ανάπτυξη των τουριστικών περιοχών.

Ποιότητα, διαμόρφωση, αναβάθμιση είναι οι λέξεις κλειδιά για την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η σημερινή δύσκολη συγκυρία.

Σε ότι αφορά τη γεωγραφική κατανομή των τουριστικών δραστηριοτήτων, η ανάπτυξη του τουρισμού δεν είναι ισόρροπη μεταξύ της βόρειας και νότιας ακτής της Κρήτης. Ο βαθμός ανάπτυξης είναι υψηλός στη βόρεια πλευρά και χαμηλός στη νότια, με εξαίρεση κάποιους πόλους.

Η εποχικότητα του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος είναι έντονη, αφού το 85% των αφίξεων των επισκεπτών στο νησί πραγματοποιούνται κατά την περίοδο Μαΐου – Σεπτεμβρίου.

Η κρατική υποδομή (δρόμοι, αεροδρόμια, αποχετεύσεις, συλλογή απορριμμάτων, ύδρευση) δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες του μεγάλου αριθμού επισκεπτών στο νησί. Ταυτόχρονα, η ποιότητα του τουριστικού προϊόντος δεν είναι πάντα η απαιτούμενη σε ορισμένους, κύρια μη ξενοδοχειακούς τομείς, και το σύστημα πιστοποίησης και ελέγχου της ποιότητας είναι ανεπαρκές ή δεν υφίσταται.

Πολλές υποδομές που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν για να καλύψουν τουριστικές ανάγκες ή για διάφορους άλλους λόγους, εγκαταλείφθηκαν και παραμένουν αναξιοποίητες. Παράδειγμα αποτελούν, οι πεζοπορικές και πολιτιστικές διαδρομές που ενώ χρηματοδοτήθηκαν κατά τις προηγούμενες προγραμματικές περιόδους γενναία, εντούτοις, δεν έτυχαν σωστής διαχείρισης, με αποτέλεσμα να παραμένουν στην πλειοψηφία τους ανεκμετάλλετες (π.χ, το χιονοδρομικό κέντρο στην περιοχή των Ανωγείων Ηρακλείου).

Επανάληψη αυτού του φαινομένου, παρατηρείται και σε άλλες υποδομές, όπως είναι τα ορειβατικά καταφύγια, τα οποία, ενώ έχουν τη δυνατότητα να φιλοξενήσουν τουρίστες, ικανοποιούν μονάχα τις ανάγκες τοπικών ορειβατικών συλλόγων.

Σε λανθάνουσα επίσης κατάσταση και, πολλές φορές, σε λάθος κατεύθυνση βρίσκονται οι πολιτιστικές εκδηλώσεις που διοργανώνονται από πολιτιστικούς συλλόγους και Δήμους, οι οποίες για να αποδοθούν, απαιτούν επαναπροσδιορισμό και αναβάθμιση.

Ειδική κατηγορία, χρήζουσα άμεσης αντιμετώπισης, αποτελεί το σύνολο των υποδομών που εντάσσονται στη φιλοσοφία του θεματικού τουρισμού, αλλά δεν επαρκούν ποσοτικά, ώστε να στηρίξουν κάποιο συγκεκριμένο είδος εναλλακτικού τουρισμού.

Η Κρήτη έχει την ανάγκη να διαφοροποιήσει το τουριστικό της προϊόν και να επεκτείνει την τουριστική της περίοδο, συνεπώς πρέπει να δοθεί έμφαση και να υπάρξει ενθάρρυνση σε υποδομές που αναβαθμίζουν την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος.

Σκόπιμο είναι σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ενδεικτικά η σημασία δημιουργίας επιπρόσθετων υποδομών σε: γήπεδα γκολφ, αγροτουριστικά καταλύματα, κέντρα θαλασσοθεραπείας, συνεδριακά κέντρα, μονάδες τουρισμού υγείας, κέντρα θαλάσσιου τουρισμού, προπονητικά κέντρα, κ.ά.

Παρά τα μειονεκτήματα όμως, η Κρήτη παραμένει ένας από τους ομορφότερους και με την μεγαλύτερη κίνηση τουριστικός προορισμός. Αυτό οφείλεται κυρίως:

1. Στο μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων που προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.
2. Στο φιλόξενο περιβάλλον της, αφού το αίσθημα φιλοξενίας είναι αναπόσπαστο κομμάτι του πολιτισμού των κατοίκων της Κρήτης.
3. Στο γεγονός ότι η Κρήτη διαθέτει τη μεγαλύτερη νησιώτικη ακτογραμμή της Ελλάδας και πολύ πλούσια βιοποικιλότητα και παρουσία σημαντικών μνημείων της φύσης, όπως το φαράγγι της Σαμαριάς, τον υγροβιότοπο της Αγιάς, τη λίμνη του Κουρνά, τη λιμνοθάλασσα του Αγίου Νικολάου, κ.ά. Επίσης, το κλίμα της που είναι ευνοϊκό για κάθε είδους δραστηριότητα στην ύπαιθρο, κατά το μεγαλύτερο μέρος του έτους.
4. Στην ιδιαίτερη πολιτιστική, λαογραφική και ιστορική της παράδοση. Στη συμβολή της στην παγκόσμια ιστορία (Μάχη της Κρήτης) και τον πολιτισμό. Στην πληθώρα αρχαιολογικών, ιστορικών και θρησκευτικών μνημείων. Η Κνωσός, για παράδειγμα, αποτελεί το δεύτερο σε αριθμό επισκέψεων αρχαιολογικό χώρο της Ελλάδας μετά την Ακρόπολη των Αθηνών, ενώ το Αρχαιολογικό μουσείο του Ηρακλείου είναι το πρώτο σε επισκεψιμότητα στην Ελλάδα.

5. Στις καλές αεροπορικές και ακτοπλοϊκές συγκοινωνίες και συχνά δρομολόγια με σύγχρονα πλοία μεταξύ της Κρήτης και της υπόλοιπης Ελλάδας.
6. Στον υψηλό επαγγελματισμό ορισμένων κατηγοριών επαγγελματιών (ξενοδοχοί, ξεναγοί, διευθυντές ξενοδοχείων, τουριστικοί πράκτορες).
7. Στην καλή φήμη της Κρήτης και από την άποψη της ασφάλειας λόγω έλλειψης επεισοδίων και γενικότερα εγκληματικότητας, αλλά και της επαρκούς νοσοκομειακής υποδομής και του υψηλού επιπέδου παρεχόμενων ιατρικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τη μελέτη της εταιρείας ICAP ΑΕ με θέμα «Στρατηγική Ανάλυση Προοπτικών Τουρισμού Κρήτης» (2001), λόγω των περισσότερων προαναφερθέντων πλεονεκτημάτων, η ικανοποίηση των τουριστών από τις διακοπές στην Κρήτη κυμαίνεται σε ποσοστό 85%.

Επίσης, οι υψηλές επαναληπτικές επιλογές των προορισμών του νησιού, υποδηλώνουν υψηλή πίστη (customer loyalty) των τουριστών στους προορισμούς αυτούς. Το 41% των τουριστών το έχει επισκεφθεί για δεύτερη συνεχή χρονιά. Το 86% των τουριστών φεύγει από την Κρήτη απόλυτα ικανοποιημένο από τις διακοπές του, ενώ το 83% θέλει να ξαναεπισκεφθεί την Κρήτη και μάλιστα το 22% τον αμέσως επόμενο χρόνο.

Ένα αναλογικά υψηλό ποσοστό (23%) θεωρεί την Κρήτη το καλύτερο μέρος που έκανε διακοπές σε σύγκριση με άλλους προορισμούς στην Ελλάδα και το 11% σε σύγκριση με όλες τις χώρες του κόσμου που έχει επισκεφθεί, συμπεριλαμβανομένων χωρών όπου οι διακοπές ήταν διαφορετικού τύπου. Για το 72% των επισκεπτών της, η Κρήτη είναι ο πιο αγαπημένος θερινός προορισμός.

Επίσης, η Κρήτη εμφανίζει σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP (2001), τους χαμηλότερους δείκτες τουριστικού κορεσμού, με μεγάλη διαφορά από όλους τους κύριους νησιωτικούς προορισμούς, όπως της Ρόδου, της Κω και της Κέρκυρας και αντίστοιχα χαμηλούς δείκτες κορεσμού σε σύγκριση και με τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς της Νοτίου Ευρώπης (π.χ Βαλεαρίδους Νήσους της Ισπανίας). Οι δείκτες αυτοί είναι ακόμα πιο ευνοϊκοί, εάν ληφθεί υπόψη ότι το 55%, διανύει κατά μέσο όρο 500χιλιόμετρα κατά την παραμονή τους στο νησί.

Δεδομένη μπορεί να θεωρηθεί και η δράση των tour operators, αφού πάνω από το 90% της τουριστικής διακίνησης γίνεται μέσω οργανωμένων γραφείων. Συνήθως, στην αρχή κάθε τουριστικής σεζόν ή προς το τέλος αυτής, τα στελέχη των ξενοδοχείων καλούνται να κλείσουν τις συμφωνίες με τους tour operators για τα τουριστικά πακέτα της επόμενης σεζόν. Τα οργανωμένα γραφεία προσφέρουν τα τουριστικά πακέτα (όπως All Inclusive, Bed and Breakfast, Full Board, κ.α) στα ξενοδοχεία τα οποία αναφέρουν, εκτός των κερδών από αυτά και την ποιότητα, την προέλευση και την οικονομική κατάσταση των τουριστών, που θα επισκεφτούν και θα παραμείνουν σε κάθε ξενοδοχείο. Πριν τη σύναψη των συμφωνιών, γίνεται από τους tour operators έλεγχος στο ξενοδοχείο,

προτείνονται μέτρα και γίνονται παρεμβάσεις πάνω στις υποδομές, στην ποιότητα των υπηρεσιών, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα των ξενοδοχείων, αν χρειάζεται, ώστε να μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των τουριστών που απευθύνονται σε αυτούς.

Σύμφωνα με τη μελέτη της κ. Πετροχείλου με θέμα «Αξιολόγηση Επιδόσεων Ξενοδοχειακών Μονάδων Κρήτης: Παρούσα Κατάσταση και Προοπτικές Ανάπτυξης», στις ξενοδοχειακές μονάδες ο δείκτης βιομηχανικής αποδοτικότητας, ο οποίος φανερώνει τα κέρδη μιας επιχείρησης, παρουσιάζεται μη ικανοποιητικός για την τετραετία 2000-2003 και μάλιστα τα έτη 2000 και 2003 παρουσιάζεται αρνητικός. Ενώ ο δείκτης κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων και ο δείκτης γενικής ρευστότητας εμφανίζεται ικανοποιητικός και ιδιαίτερα ικανοποιητικός, αντίστοιχα, την τετραετία 2000-2003. Μάλιστα, ο δείκτης ιδίων κεφαλαίων παρουσιάζει αύξηση ύψους 10% το έτος 2003 σε σχέση με το έτος 2000. Τέλος, ο δείκτης συνολικής ικανότητας δανεισμού εμφανίζεται σχεδόν σταθερόν για τα έτη 2000-2003 και κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, εξαιρεση, όμως, αποτελούν τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux που εμφανίζουν υψηλότερες τιμές του δείκτη από τις άλλες κατηγορίες.

Τέλος, ένα σημαντικός παράγοντας για την αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να παρουσιάζεται ικανοποιημένο. Στα εποχικά ξενοδοχεία παρατηρείται το φαινόμενο των εποχικών εργαζομένων, πράγμα που δεν υπάρχει στα ξενοδοχεία των πόλεων που λειτουργούν όλο τον χρόνο. Στα εποχικά ξενοδοχεία ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων τους απομακρύνεται προσωρινά στο τέλος της τουριστικής σεζόν, κατά την χειμερινή περίοδο και ξαναπροσλαμβάνεται λίγο πριν το ξεκίνημα της νέας τουριστικής σεζόν. Επίσης ένα άλλο ποσοστό των εργαζομένων παραμένει και κατά την χειμερινή περίοδο, όπου ασχολείται με την συντήρηση, την προστασία και την ετοιμασία του ξενοδοχείου για την νέα τουριστική περίοδο. Ακόμα, ένα μέρος των εργαζομένων απολύεται μετά από αξιολόγησή τους κατά την διάρκεια της εργασίας τους στο ξενοδοχείο. Το μέγεθος των εργαζομένων που παραμένουν, απομακρύνονται και απολύονται εξαρτάται από το μέγεθος και τις απαιτήσεις του εκάστοτε ξενοδοχείου. Συνήθως, η πρόσληψη των εργαζομένων γίνεται με συνέντευξη και τη συμπλήρωση κάποιων ερωτηματολογίων, ενώ οι απολύσεις γίνονται μετά από αξιολόγηση από τους υπευθύνους των τμημάτων κατά την διάρκεια της τουριστικής περιόδου. Όλα τα παραπάνω καθώς και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας και ασφάλειας καθώς και το σύστημα ανταμοιβών αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

5.1.Εισαγωγή

Η αξιολόγηση είναι μια συνεχής και αλληλεπιδραστική διαδικασία που αφορά οποιαδήποτε επιχείρηση, οργανισμό ή ίδρυμα, το οποίο σκοπεύει να γνωρίσει καλύτερα τον εαυτό του προκειμένου να βελτιώνει τις υπηρεσίες που προσφέρει. Άλλωστε, η επιβίωση των επιχειρήσεων και οργανισμών μέσα σε μια απαιτητική σύγχρονη κοινωνία κάνει όλο και περισσότερο επιτακτική τη συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

Το ίδιο ισχύει και στον τομέα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, όπου ο γρήγορα εξελισσόμενος τουρισμός προκαλεί αλλαγές τόσο στις συνθήκες στις οποίες λειτουργούν τα ξενοδοχεία όσο και στις προσδοκίες της κοινωνίας από αυτά. Τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν προκλήσεις οι οποίες είναι ιδιαίτερα σύνθετες και εκτείνονται σε μεγάλο εύρος. Τα ξενοδοχεία πρέπει να ικανοποιήσουν πολλές κατηγορίες ανθρώπων και οργανισμών που εμπλέκονται με αυτά, οι οποίες περιλαμβάνουν τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές, τους πολίτες, τους ιδιοκτήτες των καταστημάτων της περιοχής που υπάρχουν τα εκάστοτε ξενοδοχεία, το προσωπικό, τους διευθυντές, υπηρεσίες σε τοπικό και νομαρχιακό επίπεδο, καθώς και την ίδια την κυβέρνηση. Οι παραπάνω κατηγορίες ανθρώπων και οργανισμών έχουν διαφορετικές απαιτήσεις στον ευρύτερο τομέα του τουρισμού. Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις αποτελεί η αναγνώριση και η ικανοποίηση με ισορροπημένο τρόπο αυτών των ανταγωνιστικών και πολλές φορές αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων, καθώς και η συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών τους.

Σκοπός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι το άμεσο κέρδος από τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους, καθώς και η ικανοποίηση των πελατών που επισκέπτονται το εκάστοτε ξενοδοχειακό συγκρότημα. Για την επίτευξη, λοιπόν, των στόχων αυτών οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους πάνω στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες τους.

Στο κεφάλαιο, λοιπόν, αυτό θα γίνει μια πλήρης ανάπτυξη του μοντέλου της αυτοαξιολόγησης για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο αξιολόγησης, το οποίο ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης και της μεθόδου της MUSA (MUlticriteria Satisfaction Analysis). Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείτε για την ανάπτυξη του μοντέλου αυτού, προσπαθεί να εκτιμήσει τους συντελεστές βαρύτητας- σημαντικότητας των κριτηρίων των αιτιών και των αποτελεσμάτων.

Στόχος της έρευνας είναι να εκτιμηθεί η σημαντικότητα των μεταβλητών που αποτελούν προϋποθέσεις και αποτελέσματα και να γίνει μια ανάλυση των

συντελεστών βαρύτητας, καθώς και ο υπολογισμός και η ανάλυση των δεικτών επίδοσης των μεταβλητών αυτών.

5.2 Βασικές αρχές και παρουσίαση μοντέλου αυτοαξιολόγησης

Η μεθοδολογία απαιτεί τη διασαφήνιση των επιπτώσεων που έχουν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά και οι διαφορετικές λειτουργίες του ξενοδοχείου πάνω στη συνολική του απόδοση και εν συνεχεία την επινόηση και τη μοντελοποίηση των κριτηρίων, με βάση τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση. Η επιλογή των κριτηρίων αυτών, θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε αφενός να μπορούν να χαρακτηρίσουν πλήρως την οντότητα ενός ξενοδοχείου, να επαρκούν, δηλαδή, για την πλήρη αξιολόγηση του και αφετέρου η μοντελοποίηση τους να μην επιτρέπει την αλληλοεπικάλυψη και τη συσχέτιση μεταξύ τους (Roy, 1996; Keeney, 1992).

Όσο μεγαλύτερη είναι η σημαντικότητα ενός κριτηρίου τόσοι μεγαλύτεροι είναι ο βαθμός επιρροής του στη συνολική απόδοση. Η προτεινόμενη μεθοδολογία εκτιμά την αποδοτικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πάνω σε ένα σύνολο κριτηρίων και υποκριτηρίων που περιγράφουν ολόκληρη την οντότητα του ξενοδοχείου. Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας του ξενοδοχείου στα επιμέρους κριτήρια περιλαμβάνει όλους τους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους με το ξενοδοχείο, όπως είναι οι πελάτες, τα ίδια τα στελέχη, το προσωπικό, οι μέτοχοι, οι συνεργάτες και οι προμηθευτές.

Το μοντέλο αυτοαξιολόγησης, λοιπόν, για τις ξενοδοχειακές μονάδες στηρίζεται στους αντικειμενικούς σκοπούς που έχει ορίσει μία ξενοδοχειακή μονάδα. Το μοντέλο αυτό, σχετίζεται με τους αντικειμενικούς σκοπούς και με τους σχετικούς στρατηγικούς στόχους που η ξενοδοχειακή επιχείρηση και οι ικανότητές της πρέπει να αξιολογηθούν. Οι αντικειμενικοί σκοποί μιας ξενοδοχειακής μονάδας, όπως έχει περιγραφεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι η ικανοποίηση των πελατών, το κέρδος και η αποζημίωση του κεφαλαίου επένδυσης, η εργασιακή ευημερία, η ανάπτυξη, η συνέπεια των εργαζόμενων και του ξενοδοχείου απέναντι στους πελάτες και τους συνεργάτες και προμηθευτές και τέλος, η σωστή συμπεριφορά του ξενοδοχείου προς το περιβάλλον και την κοινωνία

Το μοντέλο που προτείνεται είναι ένα μοντέλο βελτίωσης, σε αντίθεση με τα περισσότερα μοντέλα που χρησιμοποιούνται (Deming, European, Baldrige, κλπ.), τα οποία είναι μοντέλα απλά για την αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων. Τα σημεία στα οποία επικεντρώνεται είναι:

- Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ξενοδοχείο, όσον αφορά όλους τους εμπλεκόμενους με αυτό.
- Ο προσανατολισμός του ξενοδοχείου στους πελάτες.
- Η συμμετοχή και η συμπεριφορά της ηγεσίας για τη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και τον καθορισμό των στόχων του ξενοδοχείου.

- Οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο.
- Η συμμετοχή στις διαδικασίες βελτίωσης και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η επίδραση που έχει το ξενοδοχείο στο κοινωνικό περιβάλλον.

Η εκτίμηση της αποδοτικότητας των επιμέρους κριτηρίων και υποκριτηρίων γίνεται με τη βοήθεια κατάλληλα διαμορφωμένων ερωτηματολογίων, συμπληρωμένα από ομάδες ανθρώπων που εμπλέκονται με διάφορους τρόπους με το ξενοδοχείο.

Αρχικά, γίνεται μια σχηματική παρουσίαση της σύνθεσης του ολοκληρωμένου μοντέλου αυτοαξιολόγησης, το οποίο περιλαμβάνει τα κριτήρια των προϋποθέσεων και των αποτελεσμάτων, που αποτελούν τις προϋποθέσεις της επίτευξης της επιχειρηματικής αριστείας.

Όπως φαίνεται από το σχήμα 5.2, οι βασικές προϋποθέσεις είναι επτά και αναφέρονται στην ηγεσία, στο στρατηγικό προγραμματισμό, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στη διαχείριση πόρων, στους προμηθευτές και συνεργάτες, στον προσανατολισμό των πελατών και στις διαδικασίες, ενώ από την άλλη τα κυριότερα αποτελέσματα αφορούν στους πελάτες, στα οικονομικά στοιχεία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, στο ανθρώπινο δυναμικό, στα περιβαλλοντικά- κοινωνικά και στα διαχειριστικά και τέλος στους συνεργάτες & προμηθευτές (σχήμα 5.3). Σε επόμενες παραγράφους θα γίνει αναλυτική παρουσίαση των κριτηρίων αυτών.

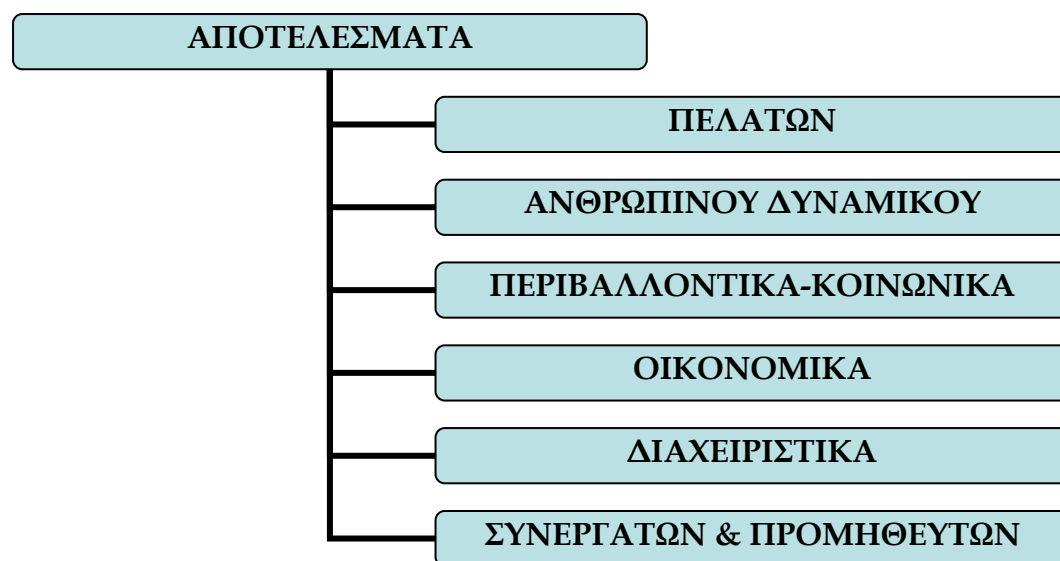
Το κάθε κριτήριο χωρίζεται σε υποκριτήρια και το κάθε υποκριτήριο έχει μια κλίμακα, η οποία είναι αύξουσας σημαντικότητας, ξεκινώντας από την χειρότερη απάντηση και καταλήγοντας στην καλύτερη απάντηση ή μπορεί να είναι κλίμακα ποσοστού. Τέλος, σε κάθε κριτήριο υπάρχει μια ερώτηση ικανοποίησης των ερωτηθέντων ως προς το εκάστοτε κριτήριο. Οι ερωτήσεις αυτές έχουν μία ποσοτική κλίμακα από το 1 έως το 10, όπου το 1 αντιστοιχεί στη χειρότερη απάντηση και το 10 στην καλύτερη απάντηση και μία ποιοτική κλίμακα όπου οι απαντήσεις από το 1 έως το 3 θεωρούνται ελλιπείς απαντήσεις, από το 4 έως το 7 ικανοποιητικές απαντήσεις και από το 8 έως το 10 θεωρούνται απόλυτα ικανοποιητικές.

Ελλιπής			Ικανοποιητικός					Απόλυτα Ικανοποιητικός		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Σχήμα 5.1: Παρουσίαση ποιοτικής και ποσοτικής κλίμακας των ερωτήσεων ικανοποίησης



Σχήμα 5.2 : Βασικές προϋποθέσεις Μοντέλου Αυτοαξιολόγησης



Σχήμα 5.3 : Βασικά αποτελέσματα Μοντέλου Αυτοαξιολόγησης

5.3 Παρουσίαση κριτηρίων προϋποθέσεων

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το μοντέλο της αυτοαξιολόγησης συνδέεται άμεσα με την έννοια της επιχειρηματικής αριστείας, η οποία είναι μια πολυδιάστατη έννοια, για την επίτευξη της οποίας, απαιτείται η ταυτόχρονη ικανοποίηση ενός πλήθους σημαντικών προϋποθέσεων.

Η παράγραφος αυτή είναι αφιερωμένη στη γενική παρουσίαση των κριτηρίων προϋποθέσεων για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας.

Αποτελείται από επτά παραγράφους, η κάθε μία από τις οποίες περιγράφει και ένα διαφορετικό κριτήριο προϋπόθεσης της επιχειρηματικής αριστείας.

5.3.1 Ηγεσία (Leadership)

Μια ανασκόπηση στη βιβλιογραφία δείχνει ότι υπάρχουν τόσοι διαφορετικοί ορισμοί για την ηγεσία όσοι είναι σχεδόν και οι ερευνητές που έχουν προσπαθήσει να την ορίσουν. Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999), ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει θετικά το ανθρώπινο δυναμικό και τα συστήματα τα οποία βρίσκονται υπό την επίβλεψη του, ώστε να μπορέσει να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα. Ο Northhouse (1997) δίνει έναν άλλο ορισμό της ηγεσίας ορίζοντας την σαν μια διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Υποστηρίζει ότι η θεώρηση της ηγεσίας σαν μια διαδικασία έχει το πλεονέκτημα της επικέντρωσης της προσοχής στη συναλλαγή και την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων του. Αν και δεν υπάρχει ένας ολοκληρωμένος ορισμός της ηγεσίας, αυτό που είναι δεδομένο σε όλες τις έρευνες που την αφορούν είναι ότι η ισχυρή ηγεσία, ειδικά από τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και διατήρηση μιας κουλτούρας που να βασιζέται στην ποιότητα.

Παρά τα αναρίθμητα άρθρα και βιβλία που έχουν γραφτεί για την ηγεσία, αυτή αποτελεί ένα από τα λιγότερο κατανοητά κεφάλαια των επιχειρήσεων. Αν και έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες, δεν υπάρχει κάποια προσέγγιση που να θεωρείται πλήρης. Όταν αναφερόμαστε στην ηγεσία, συνήθως την αντιλαμβανόμαστε από τη μεριά των ανώτερων στελεχών, η οποία στοχεύει στην καθοδήγηση του οργανισμού για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του. Τα ανώτερα στελέχη παίζουν σημαντικό ρόλο στην ηγεσία. Ο ρόλος των ανώτερων στελεχών περιλαμβάνει (Evans and Lindsay, 1999):

- Τον καθορισμό και τη διάδοση των στόχων της επιχείρησης.
- Την επιβεβαίωση ότι οι στόχοι και οι προσδοκίες επιτυγχάνονται.
- Την αναθεώρηση της απόδοσης της επιχείρησης και τη λήψη κατάλληλων μέτρων.
- Τη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο προάγει τη δημιουργικότητα, την ανάπτυξη καινοτομιών και τη συνεχή βελτίωση.
- Την αναγνώριση των αναγκών των πελατών.
- Την επιβεβαίωση ότι το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει αποτελεσματικά στην επιχείρηση.
- Την παρακίνηση, την επιρροή και την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Την αναγνώριση της συνεισφοράς του ανθρώπινου δυναμικού.
- Την παροχή αξιόπιστων πληροφοριών.

Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί πέντε βασικές ηγετικές ικανότητες (Byrd, 1987):

Οραμα - οι ηγέτες είναι οραματιστές. Το όραμα είναι σημαντικό σε περιόδους αλλαγών. Οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις ριζοσπαστικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σήμερα στους οργανισμούς σαν ευκαιρίες να βρεθούν πιο κοντά στην Ολική Ποιότητα. Δημιουργούν εικόνες της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης και μοιράζονται τους οραματισμούς τους με τους συνεργάτες τους, συμπεριλαμβανομένου τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους υπαλλήλους.

Ενδυνάμωση - οι ηγέτες στοχεύουν στην ενδυνάμωση του προσωπικού, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην επίλυση προβλημάτων, την αναγνώριση ευκαιριών και στην ανάπτυξη της ικανότητάς τους να κάνουν βελτιώσεις και να παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις για τον οργανισμό.

Διαίσθηση - οι ηγέτες δεν φοβούνται να ακολουθήσουν τη διαίσθηση τους. Ακόμα και όταν υπάρχει αβεβαιότητα πρέπει να προβλέπουν το μέλλον και να είναι προετοιμασμένοι να πάρουν δύσκολες αποφάσεις, οι οποίες θα βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει.

Εσωτερική κατανόηση - η εσωτερική κατανόηση απαιτεί την εσωτερική αναζήτηση και έπειτα την αναγνώριση των σχέσεων με τους υπαλλήλους και τον οργανισμό. Απαιτεί την εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου.

Καθορισμός αξιών - επιτυγχάνεται όταν οι ηγέτες ενσωματώνουν τις αξίες τους στο σύστημα διοίκησης της επιχείρησης. Οι αξίες είναι βασικές υποθέσεις και πιστεύω σχετικά με τη φύση των εργασιών, την αποστολή, το προσωπικό και τις διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό. Ειδικότερα, οι αξίες συμπεριλαμβάνουν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό για κάθε άτομο, την ειλικρίνεια, την ομαδικότητα, την ακεραιότητα και τη δέσμευση στην ποιότητα.

Είναι πολλοί οι ερευνητές (Dale and Cooper, 1994; Deming, 1986; Oakland, 1999; Zairi, 1995, 1999), οι οποίοι έχουν επισημάνει το σημαντικό ρόλο της ηγεσίας για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Η ηγεσία από την πλευρά της ΔΟΠ θα πρέπει να επικεντρώνει τις προσπάθειες της στο προσωπικό, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές και τους πελάτες και να αναζητά τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών με σκοπό την ικανοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών των πελατών (Dean and Evans, 1994).

Σε επιχειρήσεις που είναι αφοσιωμένες στην Ολική Ποιότητα υπάρχουν διάφορες πρακτικές που μοιράζονται κοινά στοιχεία. Οι αληθινοί ηγέτες προάγουν την ποιότητα και την επιχειρηματική αριστεία με διάφορους τρόπους (Evans and Lindsay, 1999; Georgiades and MacDonnell, 1998):

- Δημιουργούν ένα στρατηγικό όραμα και ξεκάθαρες ποιοτικές αξίες, οι οποίες αποτελούν τη βάση για τις επιχειρηματικές αποφάσεις σε

όλα τα επίπεδα του οργανισμού - Η στρατηγική της επιχείρησης πηγάζει από τα ανώτερα στελέχη. Το όραμα και οι αξίες του οργανισμού αφορούν τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς πελάτες. Οι πετυχημένοι ηγέτες προάγουν διαρκώς τον οραματισμό τους σε ολόκληρο τον οργανισμό χρησιμοποιώντας όλα τα μέσα επικοινωνίας.

- **Δημιουργούν και διατηρούν ένα σύστημα ηγεσίας και ένα περιβάλλον για την ποιοτική αριστεία** - Οι ηγέτες παρέχουν ένα περιβάλλον με μικρή γραφειοκρατία. Ένα τέτοιο περιβάλλον ενθαρρύνει τα στελέχη για πειραματισμό και για την ανάληψη κινδύνων, επιτρέπει στο προσωπικό να συζητά ανοιχτά για τα προβλήματα, στηρίζει την ομαδική εργασία και προάγει την κατανόηση από το προσωπικό των υπευθυνοτήτων τους για την ποιότητα.

- **Καθορίζουν υψηλές προσδοκίες** - Ένας ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα που δεν πίστευαν ότι μπορούσαν να επιτύχουν. Για να το πετύχουν αυτό οι ηγέτες, παρέχουν τους απαραίτητους πόρους και την κατάλληλη υποστήριξη στο προσωπικό τους, ιδίως όσον αφορά την εκπαίδευση.

- **Επιδεικνύουν πραγματική προσωπική δέσμευση και συμμετοχή στην ποιότητα** - Οι ηγέτες επιδεικνύουν ένα ιδιαίτερο πάθος με την ποιότητα. Είναι αυτοί που δίνουν το παράδειγμα σε ολόκληρο τον οργανισμό.

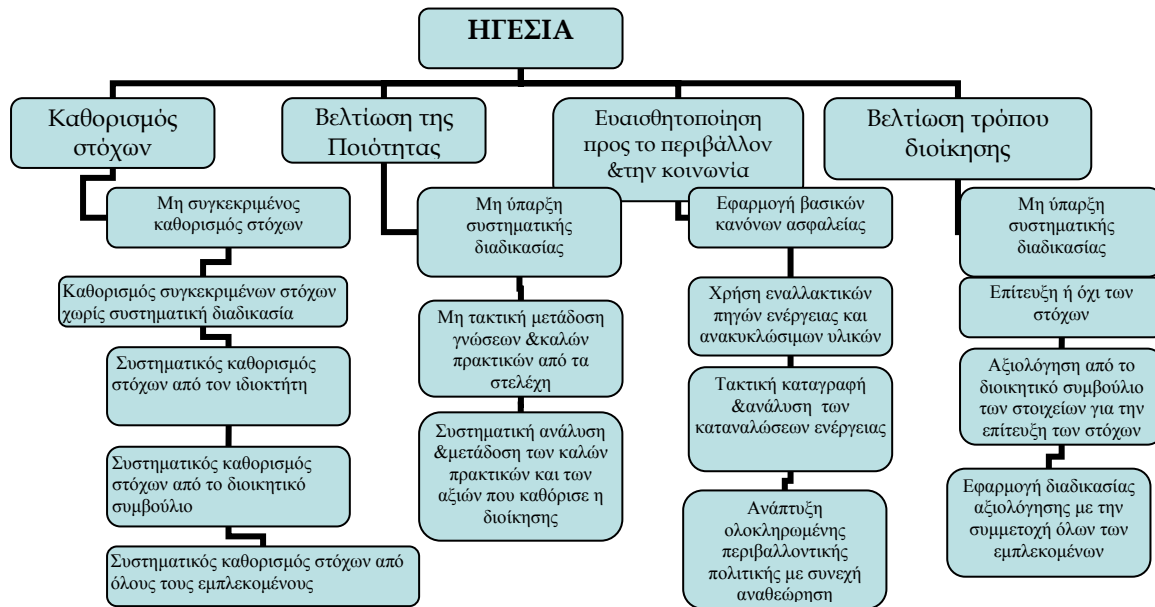
- **Ενσωματώνουν τις ποιοτικές αξίες στις καθημερινές αρμοδιότητες της ηγεσίας και της διοίκησης** - Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους συστήματος ηγεσίας για το προσωπικό.

- **Ενσωματώνουν τις ευθύνες απέναντι στην κοινωνία και τη συμμετοχή στην κοινότητα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες τους** - Οι υπευθυνότητες της ηγεσίας περιλαμβάνουν την προαγωγή ηθικής συμπεριφοράς και τη διαφύλαξη της δημόσιας υγείας, της ασφάλειας και του περιβάλλοντος, τα οποία μπορούν να επηρεαστούν από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Η πιθανή επίδραση στην κοινωνία από τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τη λειτουργία της επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και να αξιολογείται η έκταση της. Η ηγεσία και η υποστήριξη σκοπών που είναι σημαντικοί για το δημόσιο καλό, όπως η εκπαίδευση, η υγεία, το περιβάλλον, η ανακύκλωση προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών προς την κοινότητα είναι σημαντικά για τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στην κοινωνία, το οποίο με τη σειρά του μπορεί να επηρεάσει τις πωλήσεις και την κερδοφορία της.

- **Επιζητούν τη συνεχή βελτίωση και τη δημιουργία καινοτομιών** - Αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, απαιτούν την άμεση αντίδραση του οργανισμού. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα δημιουργήσει το κλίμα συνεχούς βελτίωσης και δημιουργίας καινοτομιών, οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών.

Για το κριτήριο ηγεσία του μοντέλου αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων παρουσιάζονται τα υποκριτήρια και οι κλίμακές τους στο σχήμα

5.4. Χρησιμοποιήθηκαν τα υποκριτήρια του καθορισμού των στόχων, της βελτίωσης του τρόπου διοίκησης και της ποιότητας και την ευαισθητοποίηση προς το περιβάλλον και την κοινωνία, καθώς στο υποκριτήριο αυτό γίνεται αναφορά στην περιβαλλοντική και κοινωνική πολιτική που ακολουθούν τα ξενοδοχεία και αποτελεί αρμοδιότητα της ηγεσίας, η διαμόρφωση και ο καθορισμός αυτός.



Σχήμα 5.4: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση της Ηγεσίας

5.3.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management)

Για παραπάνω από 20 χρόνια, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή θέματα στη βιβλιογραφία που αφορούν τη διοίκηση (Boxal, 1995; Legge, 1995; Schuler and Jackson, 1999). Σε αυτό συνετέλεσαν τόσο η παγκοσμιοποίηση όσο και η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, η δημιουργία καινούργιων αγορών και η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων σε τοπικό και σε διεθνές επίπεδο, το οποίο είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία όλο και περισσότερων μελετών που αφορούν την αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Brewster *et al.*, 1996; Clark *et al.*, 1999). Οι παραδοσιακοί μηχανισμοί αύξησης της ανταγωνιστικότητας έγιναν με το πέρασμα του χρόνου όλο και λιγότερο αποτελεσματικές, καθώς ήταν εύκολο από τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν επιτυχημένες μεθόδους και πρακτικές άλλων επιχειρήσεων (Ulrich, 1987). Σε απάντηση, οι επιχειρήσεις αναζήτησαν νέους τρόπους, που θα τους πρόσδιναν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με κυριότερο τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Schuler and MacMillan, 1984). Άλλωστε, τόσο στον ακαδημαϊκό όσο και στον επιχειρηματικό χώρο, θεωρείται ότι καθώς αυξάνεται ο ανταγωνισμός, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ίσως η μοναδική αξιόπιστη πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Prahalad, 1983; Reich, 1990).

Οι πρώτες μελέτες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό αφορούσαν τη συσχέτιση μεταξύ αυτόνομων πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού όσον αφορά τα οικονομικά μεγέθη, την παραγωγικότητα, την ποιότητα των προϊόντων, τη δημιουργία καινοτομιών, κλπ. Οι πρακτικές αυτές διαχείρισης, μεταξύ άλλων, συμπεριλαμβάνουν πρακτικές πρόσληψης (Terpstra and Rozell, 1993), συστήματα εξέλιξης (Ferris *et al.*, 1992), μεθόδους θέσπισης στόχων (Terpstra and Rozell, 1994), πρακτικές εκπαίδευσης (Russell *et al.*, 1985), συστήματα ανταμοιβής (Gerhart and Milkovich, 1990), συστήματα συνταξιοδότησης (Davidson, 1996), συστήματα αξιολόγησης (Borman, 1991) και τη δημιουργία ομάδων εργασίας (Banker *et al.*, 1996). Η τάση αυτή, είχε ως αποτέλεσμα τη διεξαγωγή μεγάλου αριθμού ερευνών, ιδίως όσον αφορά τη θεωρία της ανάλυσης χρησιμότητας (Boudreau, 1983; Schmidt *et al.*, 1979). Ωστόσο, καθώς όλες οι παραπάνω πρακτικές δεν είναι στην πραγματικότητα αυτόνομες, αλλά επηρεάζουν η μία την άλλη, η σύγχρονη έρευνα έχει επικεντρωθεί στη σύνθεση τους σε ένα μοναδικό δείκτη (Ferris *et al.*, 1998, p. 237).

Η ΔΑΔ αποτελείται από όλες εκείνες τις ενέργειες, οι οποίες είναι σχεδιασμένες για να παρέχουν την απαραίτητη βοήθεια και να συντονίζουν το προσωπικό ενός οργανισμού (Byars and Rue, 1991). Αυτές περιλαμβάνουν, τον καθορισμό των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, τη συμμετοχή στο σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας, τα συστήματα πρόσληψης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, την παρακίνηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων, καθώς και όλων των ενεργειών που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι Lado and Wilson (1994, p. 701), όρισαν ένα σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σαν ένα σύνολο από ξεχωριστές αλλά συσχετιζόμενες ενέργειες, λειτουργίες και διαδικασίες, οι οποίες στοχεύουν στο να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού.

Ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί με την πάροδο των χρόνων. Οι παραδοσιακές μέθοδοι περιλαμβάνουν την αναγνώριση, την προετοιμασία, την καθοδήγηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων για την επίτευξη περισσότερο συγκεκριμένων στόχων. Οι σύγχρονες μέθοδοι, οι οποίες βασίζονται στις αρχές της ΔΟΠ, απαιτούν την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών για να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελέσουν πολλαπλές εργασίες, να αυτοσχεδιάσουν, εάν είναι απαραίτητο και να επιζητούν τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι πρακτικές της ΔΑΔ, οι οποίες βασίζονται στη ΔΟΠ, προσπαθούν να επιτύχουν τους παρακάτω στόχους:

1. Να διαδώσουν τη σημαντικότητα της συνεισφοράς κάθε εργαζομένου στην Ολική Ποιότητα.
2. Να επιτύχουν βελτίωση της ποιότητας μέσω της ομαδικής εργασίας.
3. Να εξουσιοδοτήσουν τους εργαζόμενους ώστε να «κάνουν τη διαφορά».

4. Να ενδυναμώσουν την προσωπική και ομαδική δέσμευση προς την ποιότητα, μέσω των κατάλληλων επιβραβεύσεων και ανταμοιβών (Blackburn and Rosen, 1993).

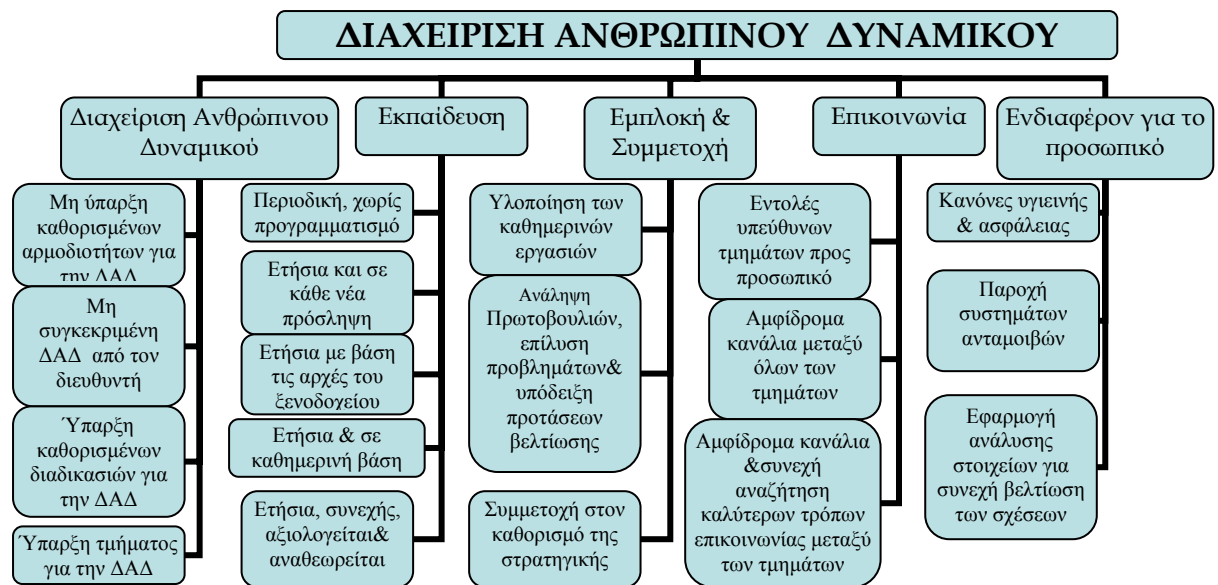
Μέχρι πρότινος, οι περισσότεροι οργανισμοί έδιναν μικρή σημασία στη στρατηγική υπόσταση της ΔΑΔ, θεωρώντας τη σαν υποστηρικτική διαδικασία. Η αναγκαιότητα ή όχι της ύπαρξης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σαν ξεχωριστή διαδικασία αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης για τις επιχειρήσεις. Σήμερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η ΔΑΔ παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πολλοί μελετητές, όπως οι Pfeffer (1997) και Ulrich (1997), απέδειξαν την αξία της διαδικασίας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αναλύοντας την επίδραση που έχει στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΔ στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού δημιούργησε την έννοια της **στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού**. Οι Wright και McMahan (1992), όρισαν τη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σαν το σύνολο των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Αν και δεν υπάρχει μοναδικός τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι κοινές πρακτικές που εφαρμόζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις αφορούν:

- Τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων.
- Την εξουσιοδότηση του προσωπικού για την ανάληψη πρωτοβουλιών.
- Την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Την προώθηση της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας.
- Την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και την ύπαρξη συστημάτων ανταμοιβών.
- Τη διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας εργασίας.
- Την ύπαρξη συστημάτων στελέχωσης και ανάπτυξης του προσωπικού.
- Την παρακίνηση του προσωπικού.
- Την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στο σχήμα 5.5, παρουσιάζεται το κριτήριο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του μοντέλου αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, το οποίο περιλαμβάνει παράγοντες, όπως η εκπαίδευση του προσωπικού (δηλαδή αν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία εκπαίδευσης των εργαζομένων), την μορφή επικοινωνίας, την εμπλοκή και συμμετοχή του στις αποφάσεις, την ύπαρξη συγκεκριμένων διαδικασιών για τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού και τις συνθήκες εργασίας που προσφέρει το ξενοδοχείο στους εργαζόμενους, με τα υποκρίτηρια και τις κλίμακές του.



Σχήμα 5.5: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού

5.3.3 Στρατηγικός Προγραμματισμός (Strategic Planning)

Μία από τις πιο βασικές λειτουργίες για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας σε έναν οργανισμό αποτελεί ο στρατηγικός προγραμματισμός. Μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού, οι ηγέτες καθορίζουν το μέλλον του οργανισμού και επιτυγχάνουν την αλλαγή σύμφωνα με τους οραματισμούς τους, για το πώς θα ήθελαν και πώς θα μπορούσε να είναι ο οργανισμός, σε μερικά χρόνια από τώρα.

Η στρατηγική έχει οριστεί σαν τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων από την ηγεσία και θεωρείται σαν ένα σύνολο πολιτικών σχεδίων, τα οποία αναπτύσσονται από τα ανώτερα στελέχη για την επίτευξη των προαποφασισμένων στόχων (Chandler, 1962; Andrews, 1980). Γενικά, οι ορισμοί του στρατηγικού προγραμματισμού περιλαμβάνουν όρους, όπως στρατηγική επιβολή, επιχειρησιακός σχεδιασμός ή στρατηγικός στόχος (Mintzberg, 1993a; McDonald, 1996; Chaharbaghi and Willis, 1998). Κοινά στοιχεία των περισσότερων ορισμών αφορούν στους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού, την εμπλοκή του οργανισμού σε διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, την εναρμόνιση των ενεργειών της επιχείρησης με το περιβάλλον, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι και να μεγιστοποιηθούν οι ευκαιρίες, όπως επίσης και την εναρμόνιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τους διαθέσιμους πόρους (McDonald, 1996). Καθώς το περιβάλλον αλλάζει διαρκώς, είναι απαραίτητη η συνεχή αλλαγή του στρατηγικού προγραμματισμού, ώστε να διατηρείται σε ισορροπία με το εξωτερικό περιβάλλον (Wright *et al.*, 1996; Proctor, 1997).

Ο στρατηγικός προγραμματισμός υποδηλώνει μια προσπάθεια μεταβολής των δυνατών σημείων ενός οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές του με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Στοιχεύει στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και στις απαραίτητες ενέργειες για να βελτιώσει την απόδοση του. Είναι η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών για την αντιμετώπιση των

αλλαγών στο δυναμικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις (Hewlett, 1999). Ο στρατηγικός προγραμματισμός αντιλαμβάνεται τις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων σαν μια λογική ακολουθία δραστηριοτήτων, η οποία επιτρέπει στη διοίκηση να καθορίσει με αναλυτικό τρόπο το κατάλληλο στρατηγικό μονοπάτι για ολόκληρο τον οργανισμό (Andersen, 2000).

Μερικοί από τους πολλούς ορισμούς που υπάρχουν για το στρατηγικό προγραμματισμό είναι:

«...Είναι μια διαδικασία καθορισμού των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού, μια διαδικασία δημιουργίας και αξιολόγησης εναλλακτικών προτάσεων και ένα σύστημα για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των σχεδίων που εφαρμόζονται...»
(Armstrong, 1982)

«...Είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται με συστηματικό τρόπο, ώστε να πετύχει τη συμμετοχή και τη δέσμευση όλων αυτών, στους οποίους υπάρχει άμεσος αντίκτυπος από τα σχέδια...»
(Pearce et al., 1987)

«...Είναι μια συστηματική διαδικασία για τον καθορισμό και την επίτευξη ποιοτικών στόχων σε ολόκληρο τον οργανισμό...»
(Juran, 1989)

«...Είναι μια αποτελεσματική συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού και των υπολοίπων πόρων ενός οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του...»
(BSI Standards, 1992)

«...Είναι η κατεύθυνση και ο σκοπός ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, τα οποία επιτυγχάνουν τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού, μέσω της σωστής διαχείρισης των πόρων στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με σκοπό την ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς και την ικανοποίηση των προσδοκιών όλων όσων εμπλέκονται με τον οργανισμό ...»
(Johnson and Scholes, 1997)

Ο πιο συνηθισμένος λόγος για τη δημιουργία στρατηγικών προγραμμάτων είναι η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Hahn and Powers, 1999; Shrader et al., 1984; Greenley, 1986; Greenley, 1994). Οι υποστηρικτές της παραπάνω άποψης θεωρούν ότι οι καλά σχεδιασμένες στρατηγικές παρέχουν στον οργανισμό ένα λειτουργικό πλαίσιο, το οποίο του δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης του (Porter, 1997). Σε μερικές περιπτώσεις, ο στόχος μπορεί να είναι η αναδιοργάνωση των διαθέσιμων ωρών στα πλαίσια της ίδιας γενικής στρατηγικής (Schraeder, 2002). Σε άλλες περιπτώσεις, μπορεί ο οργανισμός να θελήσει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει (Byrne, 1996). Άλλος λόγος για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων, μπορεί να είναι η διάδοση πληροφοριών σχετικά με την κατεύθυνση του οργανισμού στο

προσωπικό (όπως έχει καθοριστεί στο στρατηγικό σχέδιο), με την πεποίθηση ότι η πληροφορία αυτή θα έχει θετικά αποτελέσματα στο προσωπικό (Stahl, 1998). Τέλος, ο στρατηγικός προγραμματισμός διατηρεί την επιχείρηση σε ανταγωνιστικά επίπεδα, καθώς της δίνει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει τις μελλοντικές ευκαιρίες της αγοράς και να κάνει τις απαραίτητες τροποποιήσεις στον τρόπο λειτουργίας της.

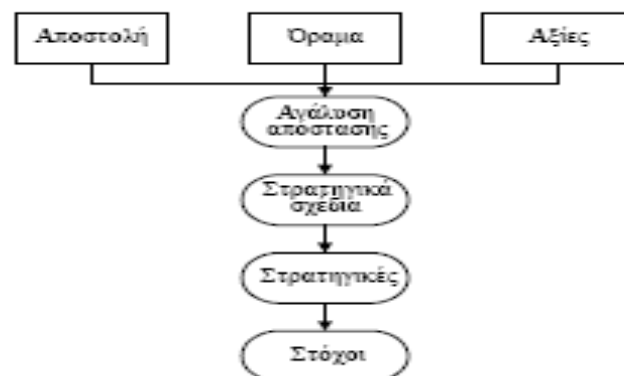
Από το 1980 και μετά, υπήρξαν δύο σημαντικές αλλαγές στο ρόλο της ποιότητας στη στρατηγική της επιχείρησης (Evans and Lindsay, 1999). Πρώτον, πολλές επιχειρήσεις αναγνώρισαν ότι η στρατηγική που καθοδηγείται από την ποιότητα μπορεί να επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα. Δεύτερον, η διαχωριστική γραμμή μεταξύ της στρατηγικής για την ποιότητα και των γενικών στρατηγικών έγινε πολύ ασαφής. Η ποιότητα που καθορίζεται από τους πελάτες και η λειτουργική αριστεία αποτελούν στρατηγικά θέματα της επιχείρησης και είναι αναπόσπαστο κομμάτι ολόκληρου του επιχειρηματικού προγραμματισμού. Οι στόχοι βελτίωσης της ποιότητας, όπως η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων και η μείωση των χρόνων των διεργασιών αντιμετωπίζονται τώρα με την ίδια προσοχή, όπως οι οικονομικοί στόχοι και οι στόχοι του μάρκετινγκ. Η τάση είναι η ενοποίηση του ποιοτικού προγραμματισμού με τον επιχειρηματικό προγραμματισμό, αναγνωρίζοντας ότι η ποιότητα οδηγεί στην οικονομική επιτυχία. Κοινές πρακτικές των οργανισμών στην προσπάθεια τους για αποτελεσματικότερο στρατηγικό προγραμματισμό περιλαμβάνουν (Evans and Lindsay, 1999):

- **Την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού και των ανώτερων στελεχών στη διαδικασία προγραμματισμού** - Η ισχυρή ηγεσία είναι απαραίτητη για να εξασφαλίσει την πραγματική επικέντρωση στην Ολική Ποιότητα και την ενσωμάτωση της ποιότητας στη διαδικασία επιχειρηματικού προγραμματισμού. Από την άλλη, το προσωπικό αποτελεί ένα σημαντικό πόρο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όχι μόνο γιατί η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις γνώσεις του πάνω στους πελάτες και τις διαδικασίες, αλλά και γιατί η συμμετοχή του προσωπικού βελτιώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των στρατηγικών.
- **Τη χρησιμοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών των πελατών σαν μέσο καθορισμού της στρατηγικής** - Οι διαδικασίες στρατηγικού προγραμματισμού εναρμονίζονται με τη βασική επιδίωξη των οργανισμών, που είναι η ικανοποίηση των πελατών.
- **Τη συμμετοχή των προμηθευτών στη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού** - Η συνεργασία με τους προμηθευτές θεωρείται σαν σημαντική μακροπρόθεσμη στρατηγική και για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή των προμηθευτών στη δημιουργία του ποιοτικού προγραμματισμού του οργανισμού.
- **Τη δημιουργία συστημάτων προγραμματισμού για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της στρατηγικής, συμπεριλαμβανομένου της μέτρησης, της**

παρακολούθησης και της αναπροσαρμογής του σχεδίου - Η δημιουργία συστημάτων προγραμματισμού για την ανάπτυξη, την εφαρμογή, τη μέτρηση, την παρακολούθηση και την αναπροσαρμογή του σχεδίου είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση ότι το πρόγραμμα παραμένει αποτελεσματικό ανεξάρτητα από τις αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών και το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Παρότι οι συγκεκριμένες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για το στρατηγικό προγραμματισμό ποικίλουν από εταιρία σε εταιρία, οι περισσότερες γενικά ακολουθούν το βασικό μοντέλο που φαίνεται στο σχήμα 5.6. Η ηγεσία του οργανισμού αποφασίζει πρώτα για την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού, τα οποία αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία του στρατηγικού προγράμματος.

Η **αποστολή** ενός οργανισμού καθορίζει το λόγο της ύπαρξης του. Αφορά την αιτία της επιχειρηματικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Μπορεί να περιλαμβάνει τον καθορισμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός, της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται για την παροχή των παραπάνω προϊόντων και υπηρεσιών, τα είδη της αγοράς, τις σημαντικές ανάγκες των πελατών, καθώς και τις ξεχωριστές ικανότητες του οργανισμού οι οποίες αποτελούν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Η αποστολή ενός οργανισμού οδηγεί την ανάπτυξη των στρατηγικών από διαφορετικές ομάδες μέσα στον οργανισμό. Δημιουργεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο παίρνονται οι καθημερινές αποφάσεις και θέτει περιορισμούς στις διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές. Επιπρόσθετα, εξισορροπεί τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους. Τέλος, μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό στο να επικεντρώσει τις προσπάθειες του στο γενικό στόχο του οργανισμού.



Σχήμα 5.6: Διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού (Evans and Lindsay,1999)

Το **όραμα** περιγράφει την κατεύθυνση και τις προσδοκίες του οργανισμού και είναι αυτό που καθορίζει τα βασικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής του. Το όραμα θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο στο προσωπικό, να συνδέεται με τις ανάγκες των πελατών και να δημιουργεί μια γενική στρατηγική για την επίτευξη της αποστολής. Το όραμα θα πρέπει να είναι σύμφωνο με την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού. Οι αξίες οδηγούν τον οργανισμό στην επίτευξη του

οράματος, καθορίζοντας τρόπους συμπεριφοράς και πολιτικές για όλους τους εργαζομένους. Η αποστολή, το όραμα και οι αξίες αποτελούν το θεμέλιο λίθο για το στρατηγικό προγραμματισμό. Θα πρέπει να καθορίζονται από τα ανώτερα στελέχη και τους υπόλοιπους ηγέτες. Θα πρέπει επίσης να μεταδίδονται, να δοκιμάζονται και να ενισχύονται μέσω συμβολικών και πραγματικών ενεργειών πριν να γίνουν πραγματικότητα για το προσωπικό και τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται με τον οργανισμό.

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία, αποτελεί η εκτίμηση της απόστασης που υπάρχει μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και της μελλοντικής που θα ήθελε να βρεθεί ο οργανισμός, σύμφωνα με το όραμα του. Με βάση αυτή την εκτίμηση, ο οργανισμός αναπτύσσει στρατηγικά σχέδια, στρατηγικές και στόχους που θα τον βοηθήσουν να γεφυρώσει την απόσταση αυτή. Τα **στρατηγικά σχέδια** αποτελούν γενικές αναφορές, που καθορίζουν την κατεύθυνση του οργανισμού για την επίτευξη της αποστολής του και την άμβλυνση της απόστασης μεταξύ της τρέχουσας και της μελλοντικής κατάστασης, στην οποία θα ήθελε να βρεθεί ο οργανισμός. **Οι στρατηγικές** αποτελούν σημαντικές ενέργειες για την επίτευξη των στρατηγικών σχεδίων. Καθορίζουν τον αποτελεσματικότερο τρόπο για την επίτευξη των παραπάνω σχεδίων. **Οι στόχοι** είναι συγκεκριμένα, μετρήσιμα μεγέθη, τα οποία υποστηρίζουν τις στρατηγικές όπως, για παράδειγμα, η αύξηση του αριθμού των πελατών κατά 50%, κλπ.

Σε γενικές γραμμές, για την ανάπτυξη της στρατηγικής είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη, οι ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και της αγοράς, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οικονομικοί, τεχνολογικοί και κοινωνικοί κίνδυνοι, η δυναμικότητα της επιχείρησης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία και τις επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως επίσης και η δυναμικότητα των προμηθευτών και των συνεργατών. Οι πληροφορίες αυτές συνήθως χρησιμοποιούνται σαν δεδομένα στη διαδικασία προγραμματισμού.

Το κριτήριο του στρατηγικού προγραμματισμού του μοντέλου αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αφορά, λοιπόν, στη διατύπωση στρατηγικής, δηλαδή, την ύπαρξη (και σε τι μορφή) ή όχι πλήρως διατυπωμένης στρατηγικής διοίκησης, τον ορισμό στόχων που αναφέρονται στον τρόπο υλοποίησης του στρατηγικού προγράμματος (αν ορίζονται συνολικά για την επιχείρηση, ξεχωριστά για κάθε τμήμα ή και τα δύο μαζί), τον/τους υπεύθυνο(ους) καθορισμού στόχων (αν αυτοί είναι μέτοχοι, η διοίκηση, τα επιμέρους τμήματα ή οι εργαζόμενοι, οι συνεργάτες-tour operators), την ανάλυση και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής και τον βαθμό της ενημέρωσης που έχει το προσωπικό, τα ανώτερα στελέχη και οι διευθυντές για την στρατηγική του ξενοδοχείου. Έτσι, χρησιμοποιήθηκαν τα υποκριτήρια και οι κλίμακες, που φαίνονται στο σχήμα 5.7.



Σχήμα 5.7: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση του Στρατηγικού Προγραμματισμού

5.3.4 Διαχείριση Πόρων (Resource Management)

Η αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων των επιχειρήσεων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την εύρωστη λειτουργία τους. Οι επιχειρήσεις, με την παγκοσμιοποίηση, την αναζήτηση νέων και μεγαλύτερων αγορών, την εξέλιξη στο χώρο της τεχνολογίας και την τάση για συγχωνεύσεις είναι υποχρεωμένες να διαχειρίζονται όλο και μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών και προϊόντων, να αναζητούν τις αποτελεσματικότερες τεχνολογικές λύσεις για τις ανάγκες τους και να αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και τα χρήματα που διαθέτουν.

Οι διαθέσιμοι πόροι που έχει να διαχειριστεί μια επιχείρηση χωρίζονται σε δυο κατηγορίες: τους υλικούς πόρους, όπως είναι ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις και τους άυλους πόρους, όπως είναι οι πληροφορίες. Οι κυριότεροι διαθέσιμοι πόροι που έχει στη διάθεση της μια επιχείρηση και τους οποίους θα πρέπει να διαχειριστεί κατάλληλα αφορούν:

- το ανθρώπινο δυναμικό,
- τους οικονομικούς πόρους,
- τις πληροφορίες,
- τα υλικά, τα κτίρια και τον εξοπλισμό και
- τη διαθέσιμη τεχνολογία

Οι σημερινές επιχειρήσεις έχουν να διαχειριστούν ένα μεγάλο όγκο υλικών και εγκαταστάσεων που κάνει πολύπλοκη την αποτελεσματική διαχείρισή τους. Ωστόσο, η αποτελεσματική διαχείριση των υλικών και του εξοπλισμού είναι μεγάλης οικονομικής σημασίας για τις ίδιες. Το κόστος αποθεματοποίησης και διατήρησης των αποθεμάτων είναι πολύ μεγάλο, ενώ η δημιουργία υπερβολικών

αποθεμάτων μπορεί να δεσμεύσει χρήματα που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο. Η παρατεταμένη αδράνεια των υλικών στους χώρους αποθήκευσης μπορεί να επιδράσει στη χρηστικότητα τους (αποθήκευση πέρα από την ημερομηνία λήξης, καταστροφή υλικού λόγω υγρασίας, σκόνης, κλπ.) ενώ το κόστος από την έλλειψη αγαθών, αφορά τόσο το πλήθος των χαμένων πωλήσεων αλλά κυρίως τη μη ικανοποίηση των πελατών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιστοποιήσουν τη διαθεσιμότητα των πόρων τους και όχι να λειτουργούν με μεγάλα αποθέματα, ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν τη ζήτηση των προϊόντων τους. Οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τα μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα από την αποτελεσματική διαχείριση των εγκαταστάσεων τους και έχουν αναπτύξει μεθόδους και πρακτικές, ώστε να μπορέσουν να ελέγξουν, να αξιοποιήσουν και να διατηρήσουν στην καλύτερη δυνατή κατάσταση το διαθέσιμο εξοπλισμό τους (Witt, 2004).

Η διαχείριση της τεχνολογίας είναι μια διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την καθοδήγηση, τον έλεγχο και την οργάνωση της ανάπτυξης και της εφαρμογής των τεχνολογικών δυνατοτήτων για τη δημιουργία και την επίτευξη των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων ενός οργανισμού (Task Force on Management of Technology, 1987). Από την άλλη μεριά, η διαχείριση της τεχνολογίας περιλαμβάνει (Wang, 1993):

- Τον προγραμματισμό για την ανάπτυξη των τεχνολογικών δυνατοτήτων.
- Την αναγνώριση των σημαντικότερων τεχνολογικών επιτευγμάτων και τον τρόπο εκμετάλλευσής τους.
- Την απόφαση για την αγορά ή τη δημιουργία της νέας τεχνολογίας.
- Την εφαρμογή μηχανισμών για την καθοδήγηση και την οργάνωση των τεχνολογικών δυνατοτήτων και το σχεδιασμό μετρήσεων ελέγχου της πολιτικής.

Η τεχνολογία αποτελεί έναν πόρο μεγάλης σημασίας, όχι μόνο για τη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και για την ανάπτυξη και την αύξηση του κέρδους της. Έχει επίσης, μεγάλη επίδραση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η τεχνολογία λαμβάνει χώρα σε όλες σχεδόν της λειτουργίες μιας επιχείρησης, όπως είναι η βασική και εφαρμοσμένη έρευνα, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του προϊόντος, οι διαδικασίες παραγωγής και εξυπηρέτησης, ο έλεγχος του προϊόντος, κλπ.

Οι λόγοι, για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επενδύσει στην τεχνολογία μπορεί να είναι η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ποιότητας, η αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η μεγαλύτερη ευελιξία, ενώ τα είδη της τεχνολογίας που μπορεί να χρησιμοποιήσει μπορούν να αφορούν αυτόματες μηχανές, σχεδιασμό μέσω υπολογιστή, συστήματα υποστήριξης έως και αυτοματισμό γραφείου και συστήματα διαχείρισης πληροφοριών.

Για τη χρησιμοποίηση των νέων αυτών τεχνολογιών χρειάζονται μεγάλα κεφάλαια από την πλευρά της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογεί προσεκτικά τα οικονομικά και στρατηγικά πλεονεκτήματα από τη νέα τεχνολογία πριν πάρει την απόφαση να την αποκτήσει. Η αξιολόγηση αυτών των επενδύσεων είναι ιδιαίτερα δύσκολη καθώς ο σκοπός από την απόκτηση της νέας τεχνολογίας δεν είναι απλά η μείωση του εργατικού κόστους, αλλά και η βελτίωση της ποιότητας και της ποικιλίας των προϊόντων και η αύξηση της ευελιξίας μιας διαδικασίας. Καθώς πολλά από αυτά τα πλεονεκτήματα δεν μπορούν εύκολα να μετρηθούν καθιστούν την αξιολόγηση δύσκολη. Επιπλέον, οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία καθιστούν τη νέα τεχνολογία μη ανταγωνιστική σε λίγα μόνο χρόνια, κάνοντας έτσι δυσκολότερη και περισσότερο πολύπλοκη τη διαδικασία αξιολόγησης, αναδεικνύοντας δε τη σημαντικότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης της τεχνολογίας.

Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι και η αποτελεσματική διαχείριση τους μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση όλων των υπόλοιπων μέσων μιας επιχείρησης. Η δραστηριοποίηση των σημερινών επιχειρήσεων σε πολλές αγορές σε ολόκληρο τον κόσμο, ο κίνδυνος που υπάρχει από τις συναλλαγές σε διαφορετικά νομίσματα, ο κίνδυνος από τις απότομες μεταβολές των επιτοκίων, οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας που καθιστούν δύσκολη την αξιολόγηση της, είναι τομείς που θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη διαχείριση των οικονομικών πόρων. Μακροπρόθεσμα, οι αποφάσεις που θα πρέπει να πάρει η επιχείρηση για την αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών της πόρων αφορούν:

- Το ύψος των απαιτούμενων κεφαλαίων για τη λειτουργία της επιχείρησης και την πραγματοποίηση των απαραίτητων επενδύσεων.
- Τις πηγές, από τις οποίες θα αντληθούν αυτά τα κεφάλαια (ιδία κεφάλαια, δανεισμός, άλλες μορφές χρηματοδότησης, κλπ.).
- Την αποδοτικότερη αξιοποίηση τους.

Η αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών πόρων μιας επιχείρησης απαιτεί την υποστήριξη της πολιτικής και της στρατηγικής της επιχείρησης, την αναγνώριση των κινδύνων που εμπεριέχονται σε κάθε μορφή επένδυσης και την αξιολόγηση των διαφορετικών επενδύσεων. Αυτό σημαίνει, ότι υπάρχει η ανάγκη συλλογής και επεξεργασίας μεγάλου όγκου πληροφοριών, καθώς οι πληροφορίες είναι ο συνδετικός κρίκος για την αποτελεσματική διαχείριση όλων των διαδικασιών και μέσων που διαθέτει η επιχείρηση.

Για το κριτήριο του στρατηγικού προγραμματισμού του μοντέλου αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκαν τα υποκριτήρια και οι κλίμακες, που φαίνονται στο σχήμα 5.8.



Σχήμα 5.8: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση της Διαχείρισης Πόρων

5.3.5 Προμηθευτές - Συνεργάτες (Suppliers - Partners)

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης αποτελεί η αποτελεσματική διαχείριση των συνεργατών της. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ έχουν κατανοήσει ότι για να πετύχουν στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται θα πρέπει να βελτιώσουν όλες τις διαδικασίες λειτουργίας τους και να εμπλέξουν στη διαδικασία βελτίωσης όλους τους άμεσα ή έμμεσα συνεργαζόμενους με τον οργανισμό. Οι συνεργάτες του οργανισμού μπορούν να αφορούν τους εξωτερικούς προμηθευτές των προϊόντων / υπηρεσιών ή άλλους εξωτερικούς και εσωτερικούς συνεργάτες.

Οι προμηθευτές παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ποιότητα και το κόστος των προϊόντων του οργανισμού, καθώς και την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Με τη συνεργασία με τους προμηθευτές, ο οργανισμός μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών του, βελτιώνοντας τον τρόπο παραγωγής και την ποιότητα των προϊόντων του. Οι εσωτερικές συνεργασίες μπορούν να αφορούν συμφωνίες με σωματεία, ή τη συνεργασία με διαφορετικές μονάδες του οργανισμού για τη βελτίωση της ευελιξίας και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας. Οι εξωτερικές συνεργασίες μπορούν να αφορούν συνεργασία με πελάτες ή εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η αποτελεσματική διαχείριση τέτοιου είδους συνεργασιών απαιτεί την κατανόηση των σημαντικότερων παραγόντων επιτυχίας, την τακτική επικοινωνία, την αξιολόγηση της προόδου και τη χρησιμοποίηση κατάλληλων μέσων για την προσαρμογή στις αλλαγές των συνθηκών λειτουργίας.

Σήμερα, οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις έγιναν επιτυχημένες με το να ενσωματώσουν τους προμηθευτές τους στην ίδια την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι οι προμηθευτές της επιχείρησης θεωρούνται πλέον συνεργάτες της και ότι αυτό που θεωρείται καλό για τον οργανισμό είναι καλό και για τους προμηθευτές της και το αντίθετο.

Οι προμηθευτές αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς συνδέσμους για την πραγματοποίηση του κέρδους, την αύξηση του μεριδίου αγοράς και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους συνδέονται άμεσα με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν οι προμηθευτές τους. Στους παραδοσιακούς οργανισμούς, η επιλογή των προμηθευτών γίνεται βάσει της τιμής των προϊόντων που προσφέρουν. Όσο περισσότεροι προμηθευτές ανταγωνίζονται, τόσο καλύτερες τιμές θα προσφέρουν στον οργανισμό. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν την Ολική Ποιότητα είναι συνεργάτες με τους προμηθευτές και τους εμπλέκουν στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού τους. Η συνεργασία αυτή στοχεύει στην ενθάρρυνση της καινοτομίας, τη μείωση της διακύμανσης για τα σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας. Η μείωση του αριθμού των προμηθευτών και η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων βοηθάει στην επίτευξη των παραπάνω στόχων.

Η σημασία της αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ του προμηθευτή και του οργανισμού είναι πολύ σημαντική για πολλούς λόγους (Juran, 1988):

- Το ποσοστό των προμηθευόμενων υλικών που ενσωματώνονται στα προϊόντα του οργανισμού μπορεί να ξεπερνάει το 50%.
- Το κόστος που σχετίζεται με τη χαμηλή ποιότητα των προμηθευόμενων υλικών είναι πολύ υψηλό εξαιτίας των εγγυήσεων που είναι αναγκασμένος να πληρώσει ο οργανισμός.
- Πολλοί οργανισμοί εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό των προμηθευτών.
- Υπάρχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις από διάφορους οργανισμούς, όπως είναι η ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων και η χρησιμοποίηση πολιτικών just-in-time, η οποία απαιτεί από τους προμηθευτές να παρέχουν συγκεκριμένες ποσότητες προϊόντων, στην ακριβή χρονική στιγμή για την παραγωγή προϊόντων, από τον οργανισμό.

Το πρώτο βήμα για μια επιχείρηση αποτελεί ο καθορισμός των αναγκών των πελατών της. Η πληροφορία αυτή, σε συνδυασμό με τις πληροφορίες για την οικονομία, τους ανταγωνιστές, την αγορά, των νομικών κανονισμών που είναι υποχρεωμένη να ακολουθήσει, καθώς και τον οραματισμό της ηγεσίας της επιχείρησης καθορίζουν το όραμα, την αποστολή και της αξίες του οργανισμού. Τα τελευταία, μεταφέρονται σε ολόκληρο τον οργανισμό μέσω της ανάπτυξης των ποιοτικών στρατηγικών και στόχων. Οι στρατηγικές και οι στόχοι αυτοί μεταδίδονται στα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού (π.χ. διαφορετικά τμήματα) και καθορίζουν τον τρόπο παραγωγής των προϊόντων και παροχής των υπηρεσιών, ώστε να ανταποκρίνονται στους στόχους της επιχείρησης.

Το προσωπικό και τα στελέχη των επιτυχημένων προμηθευτών λαμβάνουν υπόψη από κοινού τους στόχους, τις δεσμεύσεις και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο πελάτης για την δημιουργία μακροχρόνιας συνεργασίας. Η ισχυρή συνεργασία μεταξύ των προμηθευτών και του οργανισμού βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές:

1. Την αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας των προμηθευτών στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και πιο συγκεκριμένα στη μείωση του συνολικού κόστους ιδιοκτησίας.
2. Τη δημιουργία σχέσεων κέρδους και για τα δύο μέρη, μέσω της συνεργασίας.
3. Την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.

Ο βασικός στόχος είναι η συνεργασία των προμηθευτών με τον οργανισμό για την εξασφάλιση, ότι το προϊόν θα τηρεί τις απαραίτητες προδιαγραφές με την ελάχιστη επιθεώρηση των προμηθευόμενων προϊόντων και των ελάχιστων διορθωτικών ενεργειών. Οι απαραίτητες ενέργειες για την αποτελεσματική συνεργασία είναι:

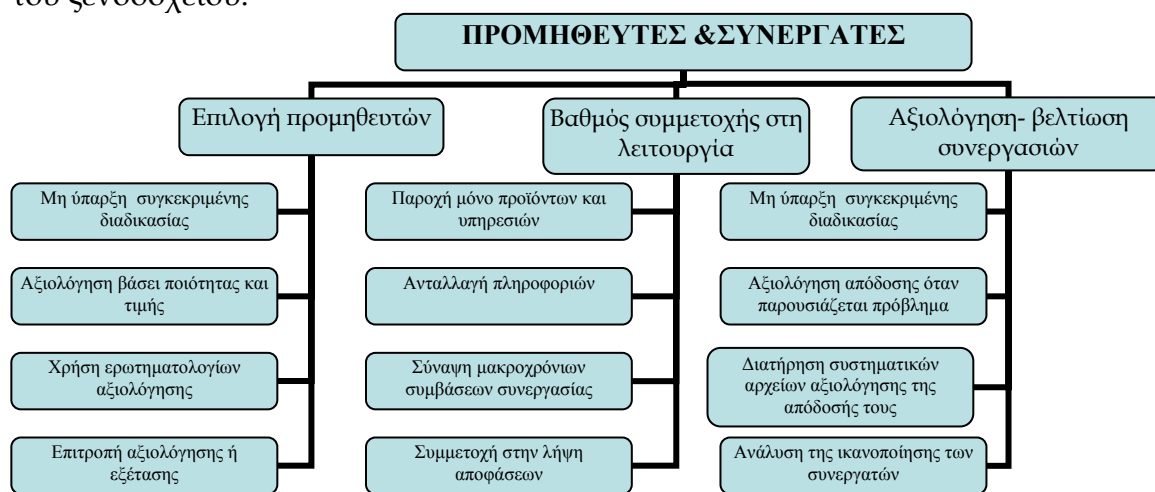
1. Ο καθορισμός των απαιτήσεων ποιότητας για τα προϊόντα.
2. Η αξιολόγηση εναλλακτικών προμηθευτών.
3. Η επιλογή των προμηθευτών.
4. Ο κοινός προγραμματισμός για την ποιότητα.
5. Η συνεργασία με τον προμηθευτή κατά τη χρονική διάρκεια της σύμβασης.
6. Η αποδεδειγμένη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.
7. Η πιστοποίηση των προμηθευτών που τηρούν τις προδιαγραφές.
8. Η διενέργεια προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας όπου απαιτείται.
9. Η αξιολόγηση των προμηθευτών και η χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης τόσο από τον οργανισμό όσο και από τους προμηθευτές.

Τα πλεονεκτήματα από τη συνεργασία των επιχειρήσεων μπορεί να είναι (Bennett and Jayes, 1998):

- Βελτίωση της σταθερότητας κατά τον προγραμματισμό του σχεδιασμού και της παραγωγής.
- Αύξηση της κατανόησης των διαδικασιών κάθε συνεργαζόμενης επιχείρησης και ανάπτυξη νέων διαδικασιών βάσει του τρόπου λειτουργίας τους.
- Βελτίωση της ομαδικής εργασίας και ευκολότερη επίλυση προβλημάτων.
- Αύξηση των επενδύσεων σε κοινά συστήματα και εκπαίδευση.
- Αύξηση πλήθους καινοτομιών.
- Μεγαλύτερη ευελιξία.
- Βελτίωση της παραγωγής.
- Βελτίωση της ποιότητας.

Η συνεργασία μεταξύ των προμηθευτών και του οργανισμού είναι απαραίτητη για την ποιότητα των προϊόντων που παρέχει ο τελευταίος. Ωστόσο, ο τρόπος συνεργασίας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και τις ανάγκες κάθε οργανισμού.

Για το κριτήριο προμηθευτές & συνεργάτες του μοντέλου αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, χρησιμοποιήθηκαν τα υποκριτήρια και οι κλίμακες που φαίνονται στο σχήμα 5.9. Στο κριτήριο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί η διαφορά που υπάρχει στη συμμετοχή των προμηθευτών και των συνεργατών στη λειτουργία των ξενοδοχείων. Έτσι λοιπόν, η συμμετοχή των προμηθευτών στη λειτουργία των ξενοδοχείων, αφορά μόνο την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτά, ενώ η συμμετοχή των συνεργατών, π.χ. των tour operator, αφορά την λήψη αποφάσεων, τον καθορισμό της στρατηγικής και των στόχων του ξενοδοχείου.



Σχήμα 5.9: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Προμηθευτών/Συνεργατών

5.3.6 Διαχείριση και Ικανοποίηση Πελατών (Customer management and satisfaction)

Η διαχείριση και ικανοποίηση των πελατών ενός οργανισμού αποτελεί τη σημαντικότερη διάσταση στο σύγχρονο τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων. Οι ανάγκες των πελατών είναι αυτές που καθορίζουν την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης. Κάθε οργανισμός για να επιβιώσει στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, θα πρέπει να πετύχει τους παρακάτω στόχους:

- Να ικανοποιήσει τους πελάτες του με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει.
- Να επιτύχει μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών του από ότι οι ανταγωνιστές του.
- Να διατηρήσει μακροχρόνια τους πελάτες του.
- Να αυξήσει το μερίδιο αγοράς του.

Για να πετύχει τους παραπάνω στόχους, η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει όλο και περισσότερο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες σε σχέση με την τιμή στην οποία προσφέρονται. Οι πελάτες δεν αγοράζουν πλέον μόνο βάσει της τιμής ενός προϊόντος. Συγκρίνουν ολόκληρο το πακέτο προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχεται από την επιχείρηση με την τιμή και τις ανταγωνιστικές προσφορές. Το συνολικό πακέτο προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών επηρεάζει τη συνολική αντίληψη που έχουν οι πελάτες και περιλαμβάνει διαστάσεις όπως είναι η ευκολία παραγγελίας, η ακριβής και μη χρονοβόρα παράδοση του προϊόντος, η ύπαρξη εγγυήσεων, η τεχνική υποστήριξη που προσφέρεται μετά την αγορά του προϊόντος, κλπ. Εάν οι ανταγωνιστές προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες με την ίδια τιμή, είναι αυτονόητο ότι οι πελάτες θα επιλέξουν τα προϊόντα που τους προσδίνουν μεγαλύτερη συνολική αξία. Η προσφορά παρόμοιων προϊόντων σε χαμηλότερη τιμή είναι ένα κίνητρο για τους πελάτες, ωστόσο αυτό προϋποθέτει τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης ώστε να μειωθεί το κόστος παραγωγής του προϊόντος.

Η ικανοποίηση των πελατών λαμβάνει χώρα, όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών έχει άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία της επιχείρησης. Οι πιστοί πελάτες μιας επιχείρησης ξοδεύουν περισσότερα, διαφημίζουν το προϊόν σε νέους πελάτες και κοστίζουν λιγότερο στην επιχείρηση. Μελέτες έχουν δείξει ότι κοστίζει περίπου πέντε φορές περισσότερο η προσέλκυση νέων πελατών από τη διατήρηση των υπαρχόντων και ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες κάνουν περισσότερες αγορές και είναι πρόθυμοι να αγοράσουν σε μεγαλύτερες τιμές (Evans and Lindsay, 1999, p. 174). Από την άλλη, τα χαμηλής ποιότητας προϊόντα οδηγούν στη δυσαρέσκεια των πελατών με τη μορφή παραπόνων, επιστροφής των προϊόντων και αρνητικής διαφήμισης της επιχείρησης. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες κάνουν τις αγορές τους από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Μια μελέτη έδειξε ότι οι πελάτες απευθύνονται σε ανταγωνιστική επιχείρηση πέντε φορές περισσότερο όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα που έχουν να κάνουν με την κακή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, από όταν τα προβλήματα αυτά αφορούν την τιμή ή την ποιότητα του προϊόντος. Μελέτες επίσης έδειξαν ότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες, διαδίδουν τουλάχιστον σε διπλάσιο αριθμό ατόμων τις αρνητικές τους εμπειρίες από ότι τις θετικές τους από τη χρησιμοποίηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Evans and Lindsay, 1999, p. 174).

Η ικανοποίηση των πελατών, μέσω της προσφοράς ανώτερων προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η εστίαση και η προσοχή της επιχείρησης θα πρέπει να αναφέρεται σε όλους όσους εμπλέκονται σε αυτή, όπως είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, η κοινωνία, κλπ.

Η διατήρηση της πελατείας μιας επιχείρησης αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών και είναι στενά συνδεδεμένη με την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος

επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την πρόθεση αγοράς ενός προϊόντος. Ωστόσο, το πλήθος των επαναλαμβανόμενων αγορών καθορίζεται από την ποιότητα του προϊόντος.

Για να κατανοήσει μια εταιρία τις ανάγκες των πελατών της, θα πρέπει πρώτα να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της. Πελάτες της εταιρίας δεν είναι μόνο αυτοί που χρησιμοποιούν τα τελικά προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Για να μπορέσει μια εταιρία να καταλάβει ποιοι είναι οι πελάτες της, θα πρέπει να αναπτύξει μια φιλοσοφία ότι όλοι μέσα στον οργανισμό είναι τόσο πελάτες όσο και προμηθευτές προϊόντων.

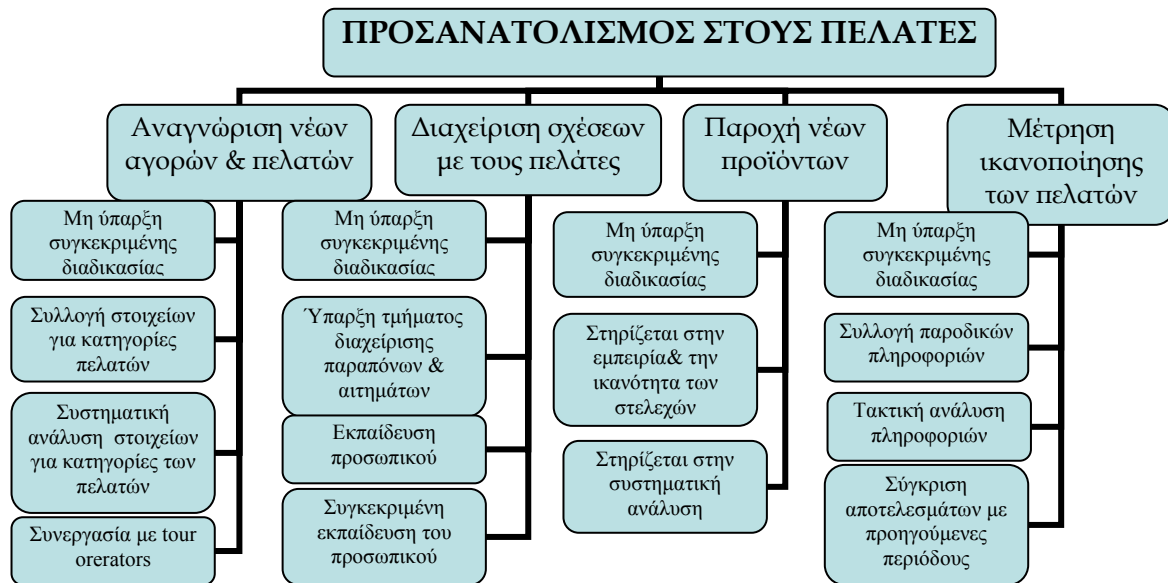
Η κάθε διαδικασία λαμβάνει εισερχόμενα από διάφορους προμηθευτές. Οι προμηθευτές αυτοί μπορεί να είναι τόσο *εξωτερικοί*, όπως είναι μια εταιρία προμήθειας πρώτων υλών, όσο και *εσωτερικοί*, όπως είναι ένα διαφορετικό τμήμα μέσα στον οργανισμό ή ένας εργαζόμενος στο προηγούμενο στάδιο παραγωγής. Ταυτόχρονα, παράγει προϊόντα για τους *εξωτερικούς* της πελάτες, όπως είναι μια αλυσίδα σουπερμάρκετ ή ένας καταναλωτής, όσο και για τους *εσωτερικούς*. Η κατανόηση από τους εργαζόμενους ότι τα προϊόντα που παράγει χρησιμοποιούνται από κάποιο άλλο τμήμα ή κάποιο άλλο εργαζόμενο και κατά συνέπεια έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα του τελικού προϊόντος που λαμβάνει ο πελάτης, έχει σαν αποτέλεσμα τη συνολική βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών. Η αναγνώριση των πελατών καθορίζεται από την απάντηση των παρακάτω ερωτήσεων:

- Ποια είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχονται;
- Ποιος χρησιμοποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αυτές;
- Σε ποιον απευθύνονται οι εργαζόμενοι;
- Ποιος είναι ο προμηθευτής των απαραίτητων πόρων της διαδικασίας;

Η αναγνώριση των πελατών μιας εταιρίας, είναι απαραίτητη για τον καθορισμό των αναγκών και των προσδοκιών τους. Οι διαφορετικές κατηγορίες πελατών, σε γενικές γραμμές, έχουν διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες. Συνήθως, μια εταιρία δε μπορεί να ανταποκριθεί ταυτόχρονα στις ανάγκες όλων των πελατών της παρέχοντας το ίδιο προϊόν ή την ίδια υπηρεσία, ιδιαίτερα όταν η εταιρία αυτή δραστηριοποιείται ταυτόχρονα σε πολλές διαφορετικές αγορές. Είναι λοιπόν απαραίτητη, η αναγνώριση των διαφορετικών κατηγοριών πελατών ώστε να μπορέσει η εταιρία να ανταποκριθεί στις διαφορετικές τους απαιτήσεις. Ο Juran (1992) προτείνει την τμηματοποίηση των πελατών σε δύο κατηγορίες: τους «λίγους» αλλά «σημαντικούς» και τους «πολλούς χρήσιμους».

Η τμηματοποίηση των πελατών μπορεί να βασίζεται στη γεωγραφική περιοχή, τα δημογραφικά στοιχεία, τον τρόπο χρησιμοποίησης των προϊόντων, τον όγκο των πωλήσεων, κλπ. Η τμηματοποίηση αυτή επιτρέπει στην εταιρία να προσαρμόσει τις εσωτερικές της διεργασίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο τρόπο στις ανάγκες των πελατών που της προσδίδουν μεγαλύτερη αξία.

Στο σχήμα 5.10 παρουσιάζονται τα υποκριτήρια και οι κλίμακες του κριτηρίου προσανατολισμός των πελατών, για το μοντέλο της αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Έτσι λοιπόν, το κριτήριο αυτό περιλαμβάνει παράγοντες, όπως η αναγνώριση νέων αγορών και πελατών (δηλαδή, αν γίνεται συλλογή στοιχείων για τις κατηγορίες των πελατών, αν αναλύονται συστηματικά τα στοιχεία αυτά, κ.α), η διαχείριση των σχέσεων τους με τους πελάτες τους (αν υπάρχει τμήμα διαχείρισης παραπόνων, αν γίνεται εκπαίδευση του προσωπικού στην εξυπηρέτηση των πελατών, κ.α), η παροχή νέων υπηρεσιών και η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.



Σχήμα 5.10: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση του Προσανατολισμού των Πελατών

5.3.7 Διαχείριση Διαδικασιών (Process Management)

Μια **διαδικασία** (process) είναι μια σειρά ενεργειών που έχουν σαν στόχο την επίτευξη κάποιου στόχου, ο οποίος αποσκοπεί συνήθως στο να προσδώσει προστιθέμενη αξία στον πελάτη. Είναι μια διεργασία μετατροπής των εισερχομένων σε προϊόντα, ο τρόπος με τον οποίο όλοι οι πόροι ενός οργανισμού χρησιμοποιούνται καθ' εξακολούθηση με την ίδια αξιοπιστία και συνέπεια για την επίτευξη των στόχων (Zairi, 1997).

Μια διαδικασία μπορεί να εξεταστεί από διάφορες οπτικές γωνίες, ανάλογα με το είδος των πληροφοριών που απαιτεί. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν συνήθως στο τι εργασία πρέπει να γίνει, ποιος και πώς θα την πραγματοποιήσει, πότε θα ολοκληρωθεί, ποιος θα πάρει την απόφαση, κλπ. Συγκεκριμένα, τα στοιχεία που απαιτούνται για την εξέταση μιας διαδικασίας είναι (Bal, 1998):

- Οι ενέργειες που πραγματοποιούνται από το προσωπικό.
- Ο χρόνος στον οποίο θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η διαδικασία και πώς θα ολοκληρωθεί.
- Ο υπεύθυνος για την πραγματοποίηση της διαδικασίας και ο μηχανισμός

μέσω του οποίου υπάρχει αλληλεπίδραση ή μεταφορά υλικού.

- Οι πληροφορίες που διαχειρίζονται από τη διαδικασία, όπως είναι διάφορα δεδομένα, λεπτομέρειες για τα προϊόντα, κτλ., καθώς και η σχέση μεταξύ των δεδομένων.

Στην ιδανική περίπτωση, κάθε διαδικασία πρέπει να έχει τα εξής τέσσερα χαρακτηριστικά (Bulletpoint, 1996):

1. Να δέχεται καθορισμένα δεδομένα.
2. Να έχει μια γραμμική, λογική σειρά ή ροή.
3. Να αποτελείται από μια σειρά καθορισμένων ενεργειών.
4. Να έχει καθορισμένα και συγκεκριμένα προϊόντα ή αποτελέσματα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις κατηγοριοποιούν τις βασικές τους διαδικασίες, σε δύο κύριες ομάδες (Jones, 1994):

- **Τις κύριες διαδικασίες**
- **Τις υποστηρικτικές διαδικασίες**

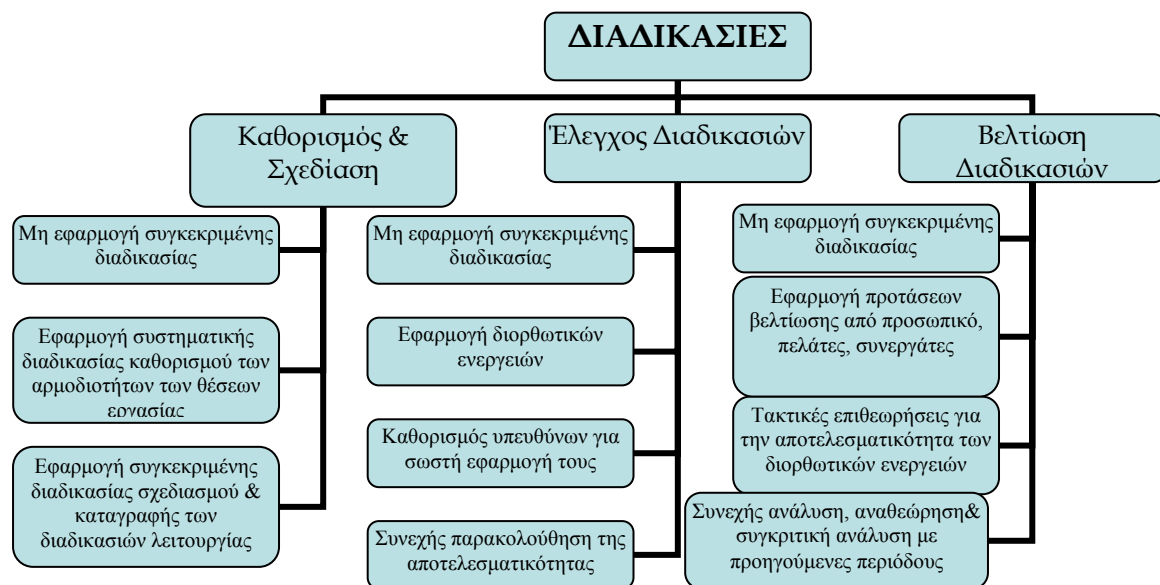
Οι κύριες διαδικασίες περιλαμβάνουν τόσο το σχεδιασμό ενός προϊόντος / υπηρεσίας, όσο την παραγωγή και την υποστήριξη μετά την αγορά του προϊόντος. Οι υποστηρικτικές διαδικασίες είναι σημαντικές για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, αλλά γενικά δεν προσδίδουν άμεση αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία. Οι υποστηρικτικές διαδικασίες αφορούν κυρίως σε υπηρεσίες (π.χ. καταχώρηση μιας παραγγελίας) και για το λόγο αυτό είναι δύσκολο να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα τους. Ωστόσο, είναι αυτές που πολλές φορές κάνουν τη διαφορά μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μιας και έχουν μεγαλύτερη αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Μια διαδικασία όπως η καταχώρηση μιας παραγγελίας, μπορεί να θεωρηθεί από διαφορετικές επιχειρήσεις σαν κύρια ή υποστηρικτική διαδικασία. Γενικά, οι κύριες διαδικασίες καθοδηγούνται από τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών, ενώ οι υποστηρικτικές από τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών.

Συνηθισμένες διαδικασίες σε μια επιχείρηση περιλαμβάνουν την πληροφόρηση για τις ανάγκες των πελατών και της αγοράς, την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, τη διαδικασία αγοράς πρώτων υλών, την ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων ή υπηρεσιών, τη διαδικασία καθορισμού του στρατηγικού προγραμματισμού, τη διαδικασία παραγωγής, την κατανομή των πόρων, την έρευνα και την ανάπτυξη, τη διαχείριση των πληροφοριών, τη μέτρηση της απόδοσης, την εκπαίδευση, κλπ. Στην ιδανική περίπτωση, όλες οι εργασίες ενός οργανισμού θα πρέπει να στηρίζονται σε μια συγκεκριμένη διαδικασία.

Η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών μιας επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα της. Οι Deming και Juran παρατήρησαν ότι η πλειονότητα των ποιοτικών προβλημάτων οφείλεται στις διαδικασίες και όχι στους εργαζομένους. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, δεν υπάρχει λόγος να

κατηγορήσεις τους εργαζόμενους για κάτι πάνω στο οποίο δεν έχουν κανένα έλεγχο. Αντίθετα, είναι ευθύνη της διοίκησης η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών με τις οποίες εργάζεται το προσωπικό.

Στο σχήμα 5.11 παρουσιάζονται τα υποκριτήρια και οι κλίμακες του κριτηρίου διαδικασίες για το μοντέλο της αυτοαξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στο κριτήριο αυτό, γίνεται αναφορά στον καθορισμό και την σχεδίαση των βασικών διαδικασιών λειτουργίας των ξενοδοχείων, τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διαδικασιών και την εξασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών.



Σχήμα 5.11: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Διαδικασιών

5.4 Παρουσίαση κριτηρίων αποτελεσμάτων

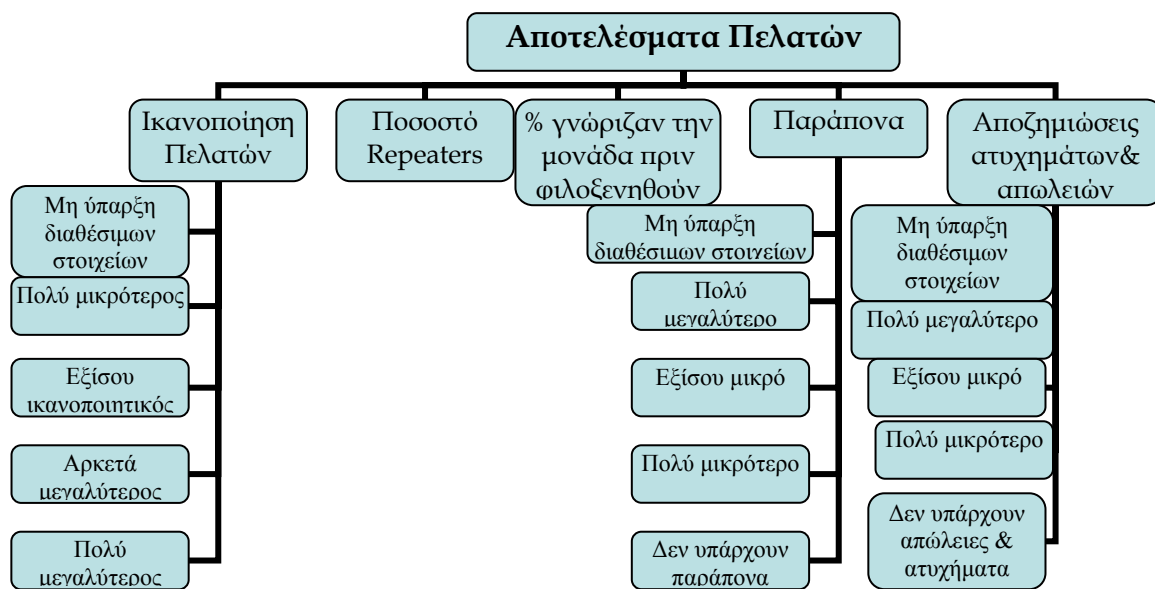
Η παράγραφος αυτή είναι αφιερωμένη στη γενική παρουσίαση των κριτηρίων αποτελεσμάτων για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Αποτελείται από έξι παραγράφους, η κάθε μία από τις οποίες περιγράφει και ένα διαφορετικό κριτήριο αποτελέσματος της επιχειρηματικής αριστείας. Τα κριτήρια αυτά, στη ουσία, συντελούν στη συνεχή βελτίωση των ξενοδοχείων, καθώς γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με την προηγούμενη περίοδο.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι σχεδόν όλες οι κλίμακες των υποκριτηρίων συγκρίνονται με την προηγούμενη περίοδο, ενώ υπάρχουν και κλίμακες ποσοστού.

5.4.1 Αποτελέσματα Πελατών

Το κριτήριο των αποτελεσμάτων των πελατών για την αυτοαξιολόγηση των ξενοδοχειακών πελατών εξετάζει την ικανοποίηση των πελατών, το ποσοστό των πελατών που έρχονται και σε επόμενη περίοδο τα τελευταία 5 χρόνια, το ποσοστό των πελατών που γνώριζαν την μονάδα πριν φιλοξενηθούν, το πλήθος

των καταγεγραμμένων παραπόνων και το ποσό των αποζημιώσεων για ατυχήματα και απώλεια προσωπικών αντικειμένων (σχήμα 5.12). Παρατηρείται λοιπόν, ότι το κριτήριο των αποτελεσμάτων των πελατών και οι παράγοντες που εξετάζει είναι σχεδόν τα ίδια με αυτά του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, καθώς το Ευρωπαϊκό Βραβείο χρησιμοποιεί το κριτήριο των αποτελεσμάτων πελατών και εξετάζει την ικανοποίηση των πελατών, την καταναλωτική πίστη, τον αριθμό παραπόνων το πλήθος των ελαττωματικών προϊόντων, κ.α.



Σχήμα 5.12: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων των Πελατών

5.4.2 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο σχήμα 5.13, παρουσιάζεται το κριτήριο των αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού όπου αναφέρονται τα υποκριτήρια και η κλίμακές τους. Το κριτήριο των αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού, εξετάζει την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από τις συνθήκες εργασίας και τον τρόπο διοίκησης, τον αριθμό των ημερών που απουσίασε το προσωπικό από την εργασία του, το ποσοστό των εργαζομένων που δεν συνέχισαν τη συνεργασία τους με το ξενοδοχείο, τις ημέρες και το κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και το πλήθος των υλοποιήσιμων προτάσεων από το προσωπικό. Και αυτό το κριτήριο, χρησιμοποιείται από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, εξετάζοντας την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το ποσοστό των απουσιών του προσωπικού, το ποσοστό των παραιτήσεων του προσωπικού, την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών από το προσωπικό, κ.α.



Σχήμα 5.13: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού

5.4.3 Περιβαλλοντικά & Κοινωνικά Αποτελέσματα

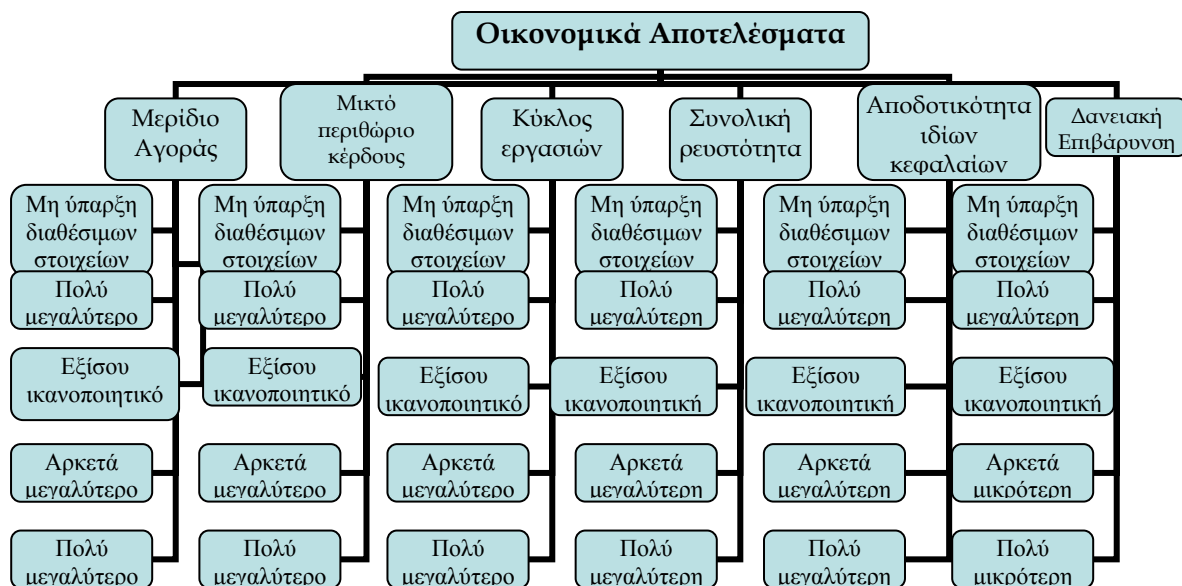
Τα αποτελέσματα στην κοινωνία, εξετάζουν τι αντίληψη έχει η κοινωνία για την περιβαλλοντική και κοινωνική πολιτική του ξενοδοχείου. Γίνεται σύγκριση στη μέση κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος ανά ημέρα λειτουργίας και του μέσου αριθμού αποβλήτων απορριμμάτων ανά σύνολο διανυκτερεύσεων, σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο. Επίσης, παρουσιάζεται το ποσοστό ανακυκλώσιμων υλικών επί του συνόλου των υλικών και της χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας σε σχέση με τη συνολική κατανάλωση ενέργειας (σχήμα 5.14).



Σχήμα 5.14: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Περιβαλλοντικών & Κοινωνικών Αποτελεσμάτων

5.4.4 Οικονομικά Αποτελέσματα

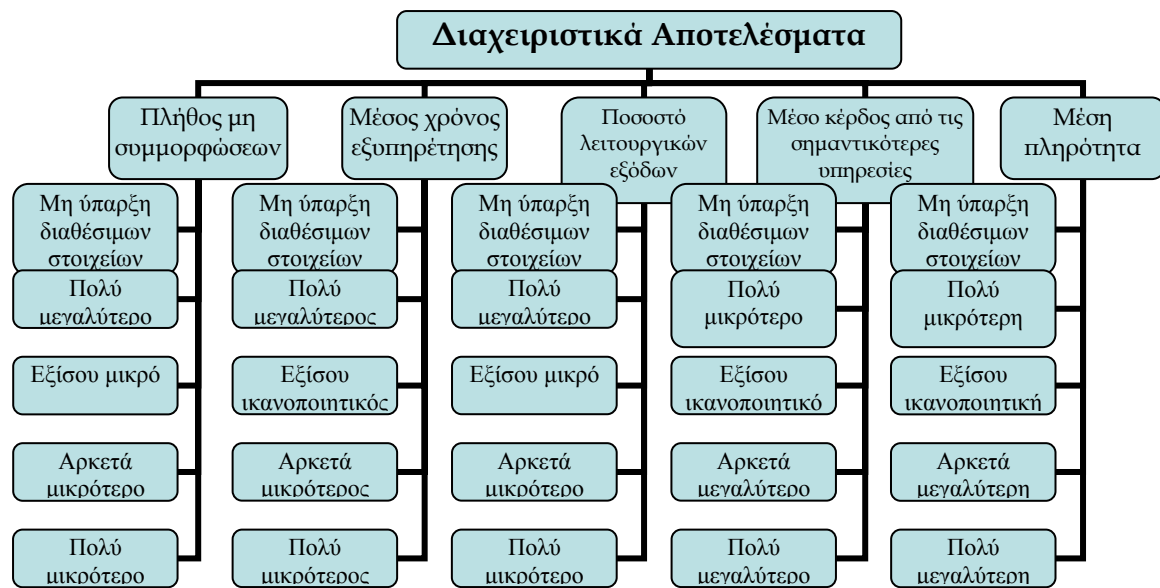
Το κριτήριο αξιολογεί τα βασικά οικονομικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ξενοδοχείο. Αναφέρεται σε βασικούς δείκτες μέτρησης των οικονομικών αποτελεσμάτων του ξενοδοχείου, όπως είναι το μερίδιο αγοράς, το μεικτό περιθώριο κέρδους, ο κύκλος εργασιών, η συνολική ρευστότητα του ξενοδοχείου, η δανειακή επιβάρυνση και η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων. Όλα τα παραπάνω, παρουσιάζονται στο σχήμα 5.15. Το κριτήριο των οικονομικών αποτελεσμάτων χρησιμοποιείται από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, αλλά χρησιμοποιείται ως κρίσιμα αποτελέσματα, δηλαδή, αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με σημαντικά στοιχεία για την πολιτική και τη στρατηγική του. Εξετάζει, δηλαδή, τα κρίσιμα αποτελέσματα αποδοτικότητας, όπως πωλήσεις, περιθώριο κέρδους και τους κρίσιμους δείκτες αποδοτικότητας, όπως παραγωγικότητα, απόδοση προμηθευτών.



Σχήμα 5.15: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Οικονομικών Αποτελεσμάτων.

5.4.5 Διαχειριστικά Αποτελέσματα

Τα διαχειριστικά αποτελέσματα (σχήμα 5.16) εξετάζουν το πλήθος των μη συμμορφώσεων-σοβαρών προβλημάτων που παρουσιάστηκαν στο ξενοδοχείο, το μέσο χρόνο εξυπηρέτησης στις σημαντικότερες υπηρεσίες, το ποσοστό των λειτουργικών εξόδων στο σύνολο των εξόδων του ξενοδοχείου, το μέσο κέρδος από τη χρησιμοποίηση των σημαντικότερων υπηρεσιών και τη μέση πληρότητα του ξενοδοχείου. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα κριτήρια αποτελεσμάτων, το κριτήριο αυτό δεν χρησιμοποιείται από το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.



Σχήμα 5.16: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Διαχειριστικών Αποτελεσμάτων

5.4.6 Αποτελέσματα Προμηθευτών- Συνεργατών

Το κριτήριο αξιολογεί το ποσοστό των επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω κακής ποιότητας ή άλλα λάθη, το ποσοστό των σημαντικότερων καθυστερήσεων στις παραγγελίες, το μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία και το ποσοστό των τουριστικών γραφείων που σταμάτησαν τη συνεργασία τους με το ξενοδοχείο (σχήμα 5.17).



Σχήμα 5.17: Δένδρο κριτηρίων για την αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων των Προμηθευτών & Συνεργατών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

6.1 Μαθηματική ανάπτυξη μοντέλου

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη του μοντέλου προσπαθεί να εκτιμήσει τους συντελεστές βαρύτητας- σημαντικότητας των αιτιών και των αποτελεσμάτων με τα ελάχιστα δυνατά σφάλματα. Το μοντέλο ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης πολλαπλών εξαρτημένων μεταβλητών ακολουθεί τις βασικές αρχές της μεθόδου MUSA (Γρηγορούδης και Σίσκος 2000).

Στόχος του μοντέλου είναι να υπολογίσει τις συναρτήσεις αξιών και τους συντελεστές σημαντικότητας μεταξύ δύο ομάδων μεταβλητών αιτιών και αποτελεσμάτων. Το μοντέλο υποθέτει ότι υπάρχει μια εξάρτηση μεταξύ των αποτελεσμάτων και των αιτιών και προσπαθεί να εξισώσει τις συναρτήσεις αξιών των δύο αυτών κατηγοριών. Η συνάρτηση αξιών κάθε μεταβλητής συμβολίζει το επίπεδο αξίας που προσδίδει η μεταβλητή στο μοντέλο μας, ενώ το επίπεδο σημαντικότητας υποδηλώνει το βάρος που κάθε μεταβλητή μετέχει σαν αίτιο ή απολαμβάνει σαν αποτέλεσμα. Το παρακάτω μοντέλο χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των επιμέρους υποκριτηρίων.

Η βασική εξίσωση της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης με εισαγωγή μιας διπλής μεταβλητής σφάλματος, έχει ως εξής :

$$\bullet \quad Y_j^* = \sum_{i=1}^{n_j} b_{ij} X_{ij}^* - \sigma^+ + \sigma^- \quad (1) \quad (\text{περίπτωση ποιοτικής εξαρτημένης}$$

μεταβλητής)

υπό τον περιορισμό :

$$\sum_{i=1}^{n_j} b_{ij} = 1 \quad \forall j$$

$$\bullet \quad 0,1 * Y_j = \sum_{i=1}^{n_j} b_{ij} X_{ij}^* - \sigma^+ + \sigma^- \quad (2) \quad (\text{περίπτωση ποσοτικής εξαρτημένης}$$

μεταβλητής)

υπό τον περιορισμό :

$$\sum_{i=1}^{n_j} b_{ij} = 1 \quad \forall j \quad (3)$$

όπου Y_j είναι η συνολική αξιολόγηση της j διάστασης, X_{ij} είναι η αξιολόγηση του i υποκριτηρίου της j διάστασης και X_{ij}^*, Y_j^* αποτελούν τις συναρτήσεις αξιών των X_{ij} και Y_j , αντίστοιχα, σ^+ και σ^- είναι αντίστοιχα το σφάλμα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης, b_{ij} είναι το βάρος του i υποκριτηρίου της j διάστασης.

Οι εξισώσεις (1),(2) ισχύουν για κάθε ένα ξενοδοχείο που έχει εκφράσει μια συγκεκριμένη άποψη ικανοποίησης και για το λόγο αυτό οι μεταβλητές σφάλματος θα πρέπει να ορισθούν για κάθε ένα ξενοδοχείο χωριστά.

Σύμφωνα με τις παραπάνω υποθέσεις (ουσιαστικά η μαθηματική απεικόνιση των σχημάτων 5.1 και 5.2) το πρόβλημα της εκτίμησης της ικανοποίησης ξενοδοχείων μπορεί πλέον να μορφοποιηθεί σαν ένα πρόβλημα μαθηματικού προγραμματισμού με στόχο την ελαχιστοποίηση του αθροίσματος των μεταβλητών σφάλματος υπό τους περιορισμούς :

- Βασική εξίσωση ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης για κάθε ξενοδοχείο (M το σύνολο των ξενοδοχείων).
- Περιορισμοί κανονικοποίησης των X_{ij}^* (και Y_j^* για την ποιοτική μεταβλητή) στο διάστημα $[0,1]$ και
- Περιορισμοί μονοτονίας των X_{ij}^* (και Y_j^* για την ποιοτική μεταβλητή).

Πίνακας 6.1: Μεταβλητές του μοντέλου

Y_j^*	Συνάρτηση αξιών του Y_j
X_{ij}^*	Συνάρτηση αξιών του X_{ij}
Y_j	Συνολική αξιολόγηση j διάστασης
X_{ij}	Αξιολόγηση του ξενοδοχείου στο i κριτήριο της j διάστασης ($i=1,2,\dots,n_j$)
n_j	Αριθμός Υποκριτηρίων της j διάστασης
a_{ij}	Αριθμός επιπέδων του i κριτηρίου της j διάστασης
a_j	Αριθμός επιπέδων της κλίμακας αξιολόγησης της j διάστασης ($a_j = 10 \forall j$)
y_j^m	Το m επίπεδο της συνολικής αξιολόγησης της j διάστασης ($y_j^m = 1, \dots, 10 \forall j$)
y_j^{*m}	Αξία του y_j^m (μόνο για το μοντέλο της ποιοτικής εξαρτημένης μεταβλητής)
x_{ij}^k	Το k επίπεδο απόδοσης του i κριτηρίου της j διάστασης ($k=1,2,\dots, a_{ij}$)
x_{ij}^{*k}	Αξία του x_{ij}^k

Το μέγεθος του προηγούμενου μαθηματικού προγράμματος μπορεί εύκολα να ελαττωθεί, με στόχο την μείωση της υπολογιστικής δυσκολίας εύρεσης της βέλτιστης λύσης, εξαλείφοντας το σύνολο των περιορισμών μονοτονίας. Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση νέων μεταβλητών, οι οποίες εκφράζουν τα διαδοχικά βήματα αύξησης των συναρτήσεων X_{ij}^* και ορίζονται ως εξής :

$$w_{ijk} = b_{ij} x_{ij}^{*k+1} - b_{ij} x_{ij}^{*k} \quad (4)$$

για $k = 1, 2, \dots, a_{ij} - 1$ και $i = 1, 2, \dots, n_j$

(και $w_{ijk} = b_{ij}x_{ij}^{*k+1} - b_{ij}x_{ij}^{*k}$ για $k = 1, 2, \dots, a_{ij} - 1$ και $i = 1, 2, \dots, n_j$
 $z_{jm} = y_j^{*m+1} - y_j^{*m}$ για $m = 1, 2, \dots, a_j - 1$, για την ποιοτική εξαρτημένη μεταβλητή)

Είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι η εισαγωγή των νέων αυτών μεταβλητών επιτυγχάνει τη γραμμικότητα του μοντέλου, δεδομένου ότι η εξίσωση (2) δεν είναι γραμμική (τόσο οι μεταβλητές Y_j^* και X_{ij}^* , όσο και οι συντελεστές b_{ij} πρέπει να εκτιμηθούν).

Χρησιμοποιώντας την εξίσωση (4), η αρχική μεταβλητή απόφασης του γραμμικού προγράμματος έχει ως εξής :

$$b_{ij}x_{ij}^{*k} = \sum_{i=1}^{k-1} w_{ijk} \quad \text{για } k = 2, 3, \dots, a_{ij} \text{ και } i = 1, 2, \dots, n_j \quad (5)$$

(ενώ για την ποιοτική εξαρτημένη μεταβλητή ισχύει:

$$b_{ij}x_{ij}^{*k} = \sum_{i=1}^{k-1} w_{ijk} \quad \text{για } k = 2, 3, \dots, a_{ij} \text{ και } i = 1, 2, \dots, n_j \text{ και}$$

$$z_j^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} z_t \quad \text{για } m = 2, 3, \dots, a_j)$$

Οπότε εισάγοντας τις νέες μεταβλητές w_{ijk} και χρησιμοποιώντας τις εξισώσεις (4) και (5), η εξίσωση της γραμμικής παλινδρόμησης γίνεται:

$$\sum_i \sum_k w_{ijk} - \sigma^+ + \sigma^- = 0,1 * Y_j \quad \forall j \quad (6)$$

(ενώ για το μοντέλο της ποιοτικής εξαρτημένης μεταβλητής ισχύει:

$$\sum_m z_{jm} = \sum_i \sum_k w_{ijk} - \sigma^+ + \sigma^- \quad \forall j)$$

Πιο συγκεκριμένα, έστω η αυτοαξιολόγηση του ξενοδοχείου r στη διάσταση j , τότε η εξίσωση (6) γίνεται:

$$\sum_{i=1}^{n_j} \sum_{k=1}^{t_{rj}-1} w_{ijk} - \sigma_{rj}^+ + \sigma_{rj}^- = 0,1 * Y_{rj} \quad (7) \quad \text{για } r=1, \dots, M$$

όπου t_{rj} το επίπεδο αξιολόγησης του i υποκριτηρίου της j διάστασης για το ξενοδοχείο r και M ο αριθμός των ξενοδοχείων.

(ενώ για το μοντέλο της ποιοτικής ανάλυσης ισχύει: $\sum_{m=1}^{t_{rj}-1} z_{jm} = \sum_{i=1}^{n_j} \sum_{k=1}^{t_{rj}-1} w_{ijk} - \sigma_{rj}^+ + \sigma_{rj}^-$
 όπου t_{rj} το επίπεδο αξιολόγησης της j διάστασης για το ξενοδοχείο r)

Οπότε η τελική μορφή του γραμμικού προγράμματος του Μοντέλου Ποιοτικής Παλινδρόμησης έχει ως εξής:

$$\text{Min } F = \sum_{r=1}^M (\sigma_{rj}^+ + \sigma_{rj}^-)$$

Υπό τους περιορισμούς :

$$\sum_{i=1}^{n_j} \sum_{k=1}^{t_{rj}-1} w_{ijk} - \sigma_{rj}^+ + \sigma_{rj}^- = 0,1 * Y_j \text{ για } r=1, \dots, M$$

$$\sum_{i=1}^{n_j} \sum_{k=1}^{a_{ij}-1} w_{ijk} = 1$$

με $w_{ijk}, \sigma_{rj}^+, \sigma_{rj}^- \geq 0 \forall i, j, k$ και για $r=1, \dots, M$.

(ενώ για το μοντέλο της ποιοτικής εξαρτημένης μεταβλητής ισχύει:

$$\text{Min } F = \sum_{r=1}^M (\sigma_{rj}^+ + \sigma_{rj}^-)$$

Υπό τους περιορισμούς :

$$\sum_{i=1}^{n_j} \sum_{k=1}^{t_{rj}-1} w_{ijk} - \sum_{m=1}^{t_{rj}-1} z_{jm} - \sigma_{rj}^+ + \sigma_{rj}^- = 0 \text{ για } r=1, \dots, M$$

$$\sum_{m=1}^{a_j-1} z_{jm} = 1$$

$$\sum_{i=1}^{n_j} \sum_{k=1}^{a_{ij}-1} w_{ijk} = 1$$

με $z_{jm}, w_{ijk}, \sigma_{rj}^+, \sigma_{rj}^- \geq 0 \forall i, j, k, m$ και για $r=1, \dots, M$)

Επίσης, χρησιμοποιήθηκε το παρακάτω μοντέλο για την αξιολόγηση του κάθε κριτηρίου, δηλαδή, των κριτηρίων αιτιών και αποτελεσμάτων, όπως το κριτήριο της Ηγεσίας, Στρατηγικού Προγραμματισμού, κ.α, που περιγράφηκαν στο κεφάλαιο 5.

Όπως και προηγουμένως, οι εκτιμώμενες συναρτήσεις (συναρτήσεις αξιών), αποτελούν τα σημαντικότερα αποτελέσματα του μοντέλου, δεδομένου ότι

εκφράζουν το επίπεδο αξίας που προσδίδει η μεταβλητή στο μοντέλο, ενώ το επίπεδο σημαντικότητας υποδηλώνει το βάρος που κάθε μεταβλητή μετέχει σαν αίτιο-προϋπόθεση ή απολαμβάνει σαν αποτέλεσμα.

Αναλυτικότερα το μοντέλο έχει ως εξής:

$$\sum_{j=1}^{n'} b_j Y_j = \sum_{i=1}^n b_i X_i - \sigma^+ + \sigma^-$$

υπό τους περιορισμούς

$$\sum_{i=1}^n b_i = 1 \text{ και } \sum_{j=1}^{n'} b_j = 1$$

Όπου τα Y_j και X_i συμβολίζουν τις συνολικές αξιολογήσεις των αποτελεσμάτων και των αιτιών αντίστοιχα, τα b_i και b_j τα βάρη των αποτελεσμάτων και αιτιών, αντίστοιχα και τα σ^+ και σ^- είναι αντίστοιχα το σφάλμα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης του μοντέλου.

Πίνακας 6.2: Μεταβλητές μοντέλου αξιολόγησης κριτηρίων

Y_j	Συνολική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων j (j=1,2,...,n')
X_i	Συνολική αξιολόγηση των αιτιών i (i=1,2,...,n)
n	Αριθμός μεταβλητών αιτιών
n'	Αριθμός μεταβλητών αποτελεσμάτων

Ακολουθώντας και αφού έχει γίνει η σχηματική απεικόνιση του μοντέλου, ακολουθεί η μαθηματική ανάπτυξη του μοντέλου, που βασίζεται στη μεθοδολογία της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς.

Η τελική μορφή του γραμμικού προγράμματος του Μοντέλου Ποιοτικής Παλινδρόμησης έχει ως εξής:

$$\text{Min } F = \sum_{r=1}^M (\sigma_r^+ + \sigma_r^-)$$

Υπό τους περιορισμούς:

$$\sum_{j=1}^{n'} b_j Y_{jr} = \sum_{i=1}^n b_i X_{ir} - \sigma_r^+ + \sigma_r^- \text{ για } r=1, \dots, M$$

$$\sum_{i=1}^n b_i = 1$$

$$\sum_{j=1}^{n'} b_j = 1$$

με $\sigma_r^+, \sigma_r^- \geq 0 \forall i, j$ και για $r=1, \dots, M$

6.2 Ανάλυση Μεταβελτιστοποίησης

Πρέπει να αναφερθεί ότι δεν είναι σπάνιο το πρόβλημα της ύπαρξης πολλαπλών βέλτιστων ή ημιβέλτιστων λύσεων στις εφαρμογές του γραμμικού προγραμματισμού, ιδίως σε προβλήματα μεγάλου μεγέθους.

Η λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα επιτυγχάνεται με μια ευρετική μέθοδο αναζήτησης ημιβέλτιστων λύσεων, οι οποίες όμως παρουσιάζουν κάποιες επιθυμητές ιδιότητες. Η ευρετική αυτή τεχνική στηρίζεται στα εξής σημεία:

- Σε αρκετές περιπτώσεις, η βέλτιστη ή οι βέλτιστες λύσεις δεν είναι οι μόνες που ενδιαφέρουν, δεδομένης της ασάφειας που ισχύει για τις παραμέτρους του γραμμικού προγράμματος και τις προτιμήσεις του αποφασίζοντος.
- Ο αριθμός των βέλτιστων ή ημιβέλτιστων λύσεων είναι συχνά τεράστιος, οπότε οι μέθοδοι εξαντλητικής αναζήτησής τους απαιτούν πολύ χρόνο (μέθοδος αντίστροφης simplex, αλγόριθμος Manas- Nedoma).

Άρα η ευρετική μέθοδος αναζητά νέες βέλτιστες λύσεις από το σύνολο των ημιβέλτιστων λύσεων του γραμμικού προβλήματος, για τις οποίες η τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης διαφέρει της βέλτιστης τιμής F , κατά μια μικρή (πρακτικά αμελητέα) προκαθορισμένη ποσότητα ε .

Η φάση της ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης ολοκληρώνει τον αλγόριθμο της μεθοδολογίας και περιλαμβάνει την μορφοποίηση και επίλυση n γραμμικών προβλημάτων, όσος και ο αριθμός των κριτηρίων. Τα γραμμικά αυτά προγράμματα μεγιστοποιούν το βάρος b_i κάθε κριτηρίου και έχουν την ακόλουθη μορφή :

$$\text{Max } F' = \sum_{k=1}^{a_{ij}-1} w_{ijk} \quad \text{για } i=1, \dots, n$$

Υπό τους περιορισμούς :

- $F \leq F' + \varepsilon$
- $\sum_{i=1}^{n_j} \sum_{k=1}^{t_{ij}-1} w_{ijk} - \sigma_{rj}^+ + \sigma_{rj}^- = 0, 1 * Y_j$ για $r=1, \dots, M$ (ή $\sum_{i=1}^{n_j} \sum_{k=1}^{t_{ij}-1} w_{ijk} - \sum_{m=1}^{t_{jm}-1} z_{jm} - \sigma_{rj}^+ + \sigma_{rj}^- = 0$)
- $\sum_{i=1}^{n_j} \sum_{k=1}^{a_{ij}-1} w_{ijk} = 1$ (ή $\sum_{i=1}^{n_j} \sum_{k=1}^{a_{ij}-1} w_{ijk} = 1$ και $\sum_{m=1}^{a_{jm}-1} z_{jm} = 1$)

με $w_{ijk}, \sigma_{rj}^+, \sigma_{rj}^- \geq 0 \forall i, j, k$ και για $r=1, \dots, M$.

Ενώ για το μοντέλο υπολογισμού των κριτηρίων ισχύει:

$$\text{Max } b_i \text{ και Max } b_j \text{ για } i=1,2,\dots,n \text{ και } j=1,2,\dots,n'$$

Υπό τους περιορισμούς :

- $F \leq F' + \varepsilon$
- $\sum_{j=1}^{n'} b_j Y_{jr} = \sum_{i=1}^n b_i X_{ir} - \sigma_r^+ + \sigma_r^-$
- $\sum_{i=1}^n b_i = 1 \text{ και } \sum_{j=1}^{n'} b_j = 1$

με $\sigma_r^+, \sigma_r^- \geq 0 \forall i, j \text{ και για } r=1,\dots,M$

όπου ε : είναι ένας μικρός θετικός αριθμός, στην συγκεκριμένη περίπτωση του παραπάνω γραμμικού προβλήματος το $\varepsilon = 0.1$ και το F' είναι η βέλτιστη λύση της αντικειμενικής συνάρτησης του αρχικού γραμμικού προβλήματος. Ομοίως και για το μοντέλο αξιολόγησης των κριτηρίων.

Μια αντιπροσωπευτική λύση για τις μεταβλητές της μεθόδου, υπολογίζεται από την μέση τιμή των βέλτιστων λύσεων που δίνουν τα γραμμικά προγράμματα.

Η συγκεκριμένη ανάλυση μεταβελτιστοποίησης επιτρέπει ανάλυση ευστάθειας της βέλτιστης λύσης, δεδομένου ότι όταν το εύρος των τιμών που παίρνουν οι μεταβλητές στις διάφορες ημιβέλτιστες λύσεις είναι μικρό, τότε η βέλτιστη λύση είναι ευσταθής, ενώ σε αντίθετη περίπτωση η λύση είναι ασταθής.

6.3 Δείκτες επίδοσης και σημαντικότητας

Με βάση τα αποτελέσματα του μοντέλου μπορούμε να υπολογίσουμε τους δείκτες επίδοσης και σημαντικότητας (βάρη) για κάθε μεταβλητή. Συγκεκριμένα έχουμε:

Α) Δείκτης Σημαντικότητας του i υποκριτηρίου της j διάστασης: $b_{ij} = \sum_{k=1}^{a_{ij}-1} w_{ijk}$

Β) Δείκτης Επίδοσης για κάθε υποκριτήριο αξιολόγησης S_{ij} και για κάθε διάσταση αξιολόγησης S_j :

$$S_{ij} = \sum_{k=1}^{a_{ij}} p_{ij}^k x_{ij}^{*k} \text{ για } i=1,2,\dots,n \text{ και } S_j = \sum_{m=1}^a p_j^m y_j^m,$$

όπου p_j^m και p_{ij}^k είναι αντίστοιχα το ποσοστό των ξενοδοχείων που ανήκουν στο y_j^m και x_{ij}^{*k} επίπεδο αξιολόγησης.

Ενώ οι δείκτες επίδοσης και σημαντικότητας των κριτηρίων αιτιών και αποτελεσμάτων, προκύπτουν από:

Α) Δείκτης Σημαντικότητας για κάθε κριτήριο: τα b_i και b_j δίδονται από το γραμμικό πρόβλημα της σελίδας 80.

Β) Δείκτης Επίδοσης για κάθε κριτήριο S_j , δίδεται από τους παραπάνω τύπους.

6.4 Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της μεθόδου παρουσιάζονται με την μορφή βαρών, δεικτών επίδοσης και συναρτήσεων αξιών.

Από την κατανομή των βαρών μεταξύ των ομάδων αιτιών και αποτελεσμάτων εξαγονται συμπεράσματα σχετικά με την επίδραση διαφόρων μεταβλητών αιτιών στα αποτελέσματα, καθώς επίσης, μπορεί να μελετηθεί και η κατανομή των βαρών ανά κατηγορία. Δηλαδή, να παρατηρηθεί στα αίτια, ποιες κατηγορίες μεταβλητών έχουν μεγαλύτερο βάρος, άρα και μεγαλύτερη δύναμη επιρροής και στα αποτελέσματα, ποιες ομάδες μεταβλητών φαίνεται να επηρεάζονται περισσότερο.

Στην συνέχεια, με την βοήθεια των δεικτών επίδοσης μπορεί να ελεγχθεί αν η επίδοση του δείγματος είναι υψηλή ή χαμηλή σε κάθε μεταβλητή, καθώς και να κατασκευαστεί το διάγραμμα απόδοσης/σημαντικότητας.

Στα διαγράμματα Απόδοσης/Σημαντικότητας, όπως φαίνεται και παρακάτω, υπάρχουν 4 περιοχές πληροφοριών:

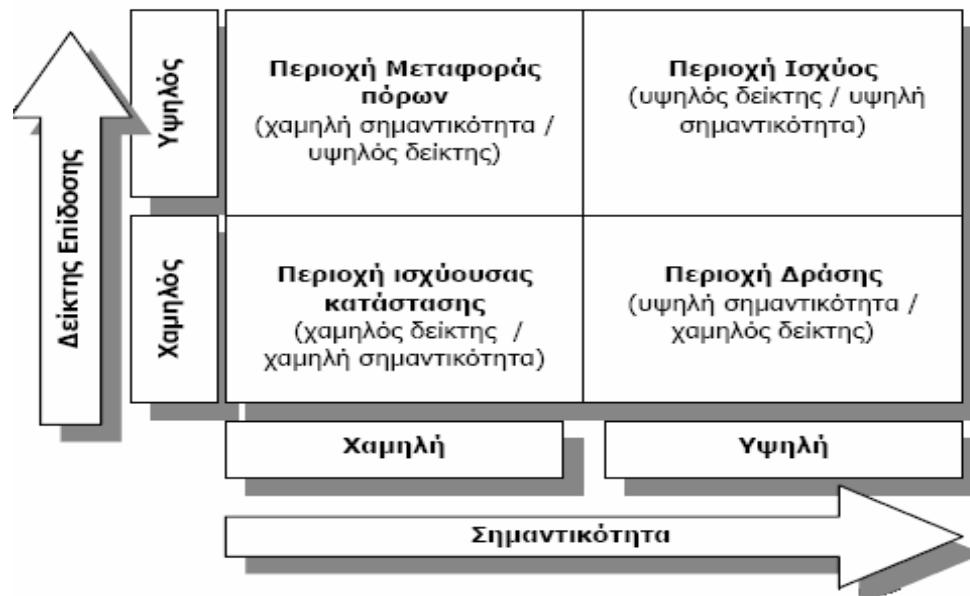
Α) **Περιοχή ισχύος:** τα κριτήρια αυτοαξιολόγησης που εμφανίζονται σ' αυτή την περιοχή είναι μεγάλης σημασίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (παρουσιάζουν μεγάλη σημαντικότητα), καθώς και η επίδοσή τους σ' αυτές είναι μεγάλη.

Β) **Περιοχή δράσης:** τα κριτήρια αυτοαξιολόγησης που βρίσκονται σ' αυτή την περιοχή έχουν μεγάλη σημασία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όμως χαμηλό δείκτη επίδοσης. Τα ξενοδοχεία πρέπει να «δράσουν», ώστε να βελτιώσουν την επίδοσή τους σ' αυτές τις «σημαντικές» μεταβλητές.

Γ) **Περιοχή Ισχύουσας Κατάστασης:** στην περιοχή αυτή παρουσιάζονται κριτήρια αυτοαξιολόγησης, που είναι μικρής σημασίας για τα ξενοδοχεία, αλλά και παρουσιάζουν μικρές επιδόσεις.

Δ) **Περιοχή μεταφοράς πόρων:** στην περιοχή αυτή εμφανίζονται κριτήρια αυτοαξιολόγησης, στις οποίες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν μεγάλη επίδοση, αλλά η σημασία τους είναι μικρή. Τα ξενοδοχεία πρέπει να μεταφέρουν

την προσπάθεια τους στην βελτίωση της επίδοσης τους σε άλλες σημαντικότερες μεταβλητές.



Σχήμα 6.1: Διάγραμμα Απόδοσης - Σημαντικότητας

Η ερμηνεία του διαγράμματος Απόδοσης - Σημαντικότητας μπορεί να είναι διαφορετική αναλόγως με την ομάδα των μεταβλητών. Όταν το διάγραμμα απεικονίζει κριτήρια αξιολόγησης αιτιών, τότε ενδιαφέρον προκαλεί η κατανομή των κριτηρίων αξιολόγησης στις περιοχές του διαγράμματος. Όταν όμως αναλύεται το διάγραμμα που περιέχει κριτήρια αξιολόγησης αποτελεσμάτων, η ανάλυση αφορά κυρίως την ερμηνεία κάποιων σχέσεων μεταξύ των κριτηρίων αξιολόγησης, όπως για παράδειγμα το χάσμα που παρατηρείται μεταξύ αυτών καθώς και σε ποιες κατηγορίες μεταβλητών δίνεται μεγαλύτερη έμφαση. Και στις δυο περιπτώσεις όμως, κυρίαρχη ανάλυση των διαγραμμάτων προκύπτει από το τεταρτημόριο και τη θέση που καταλαμβάνουν.

Για να τοποθετηθούν τα κριτήρια αξιολόγησης στο διάγραμμα απόδοσης/σημαντικότητας πρέπει πρώτα να γίνει κανονικοποίηση των αποτελεσμάτων. Η κανονικοποίηση γίνεται με την βοήθεια των τύπων:

$$b'_i = \frac{b_i - \bar{b}}{\sqrt{\sum_i (b_i - \bar{b})^2}} \quad \text{και} \quad S'_i = \frac{S_i - \bar{S}}{\sqrt{\sum_i (S_i - \bar{S})^2}} \quad \text{όπου } b'_i: \text{ το σχετικό βάρος,}$$

b_i : το βάρος, \bar{b} : μέση τιμή των b_i , όμοια και για τα S'_i, S_i, \bar{S}

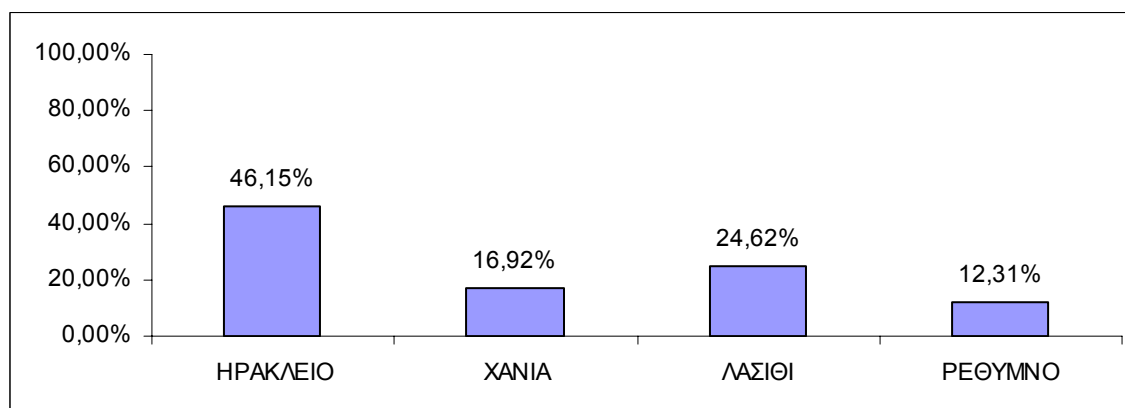
Οι τιμές που προκύπτουν έχουν πεδίο τιμών από το -1 έως το 1, ενώ το σημείο τομής των αξόνων είναι το (0,0).

Τέλος, από το διάγραμμα της απόδοσης/σημαντικότητας εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την έμφαση που δείχνουν τα ξενοδοχεία στις διάφορες μεταβλητές, αλλά και την σχέση που έχουν οι μεταβλητές μεταξύ τους (εύρεση χάσμάτων).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

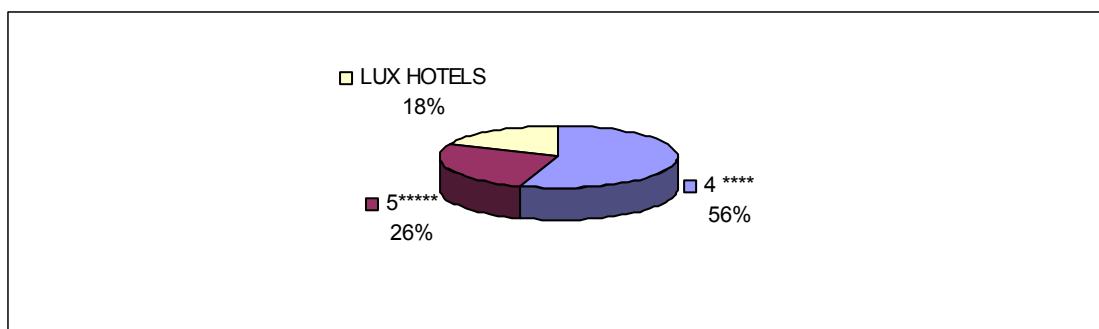
7.1 Στοιχεία Δείγματος

Η έρευνα διεξήχθη στο σύνολο της Κρητικής Περιφέρειας, κατά τη διάρκεια του χρονικού έτους 2006-2007. Στη συγκεκριμένη εργασία, οι όποιες αναλύσεις, γίνονται με βάση τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κρήτης. Συμπληρώθηκαν συνολικά 65 ερωτηματολόγια από τα 250 διαθέσιμα ξενοδοχεία 4 αστέρων, 5 αστέρων και Lux (ποσοστό 26% επί του συνόλου των διαθέσιμων 4 αστέρων, 5 αστέρων και Lux ξενοδοχείων), από τα οποία τα 36 ήταν από ξενοδοχεία 4 αστέρων (σύνολο 209- ποσοστό 17% επί του συνόλου των διαθέσιμων 4 αστέρων ξενοδοχείων) και τα υπόλοιπα 29, να είναι από ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux (σύνολο 41-ποσοστό 71% επί του συνόλου των διαθέσιμων 5 αστέρων και Lux ξενοδοχείων), της Περιφέρειας της Κρήτης. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε με προσωπική συνέντευξη, ταχυδρομικώς και με τη χρήση e-mail. Το συγκεκριμένο δείγμα μπορεί να κριθεί αντιπροσωπευτικό της υπάρχουσας κατάστασης που επικρατεί στα ξενοδοχεία της Κρήτης, καθώς η κατανομή του δείγματος ανά νομό είναι και η ισχύουσα κατάσταση σήμερα στα ξενοδοχεία, καθώς από τα 250 ξενοδοχεία (4 αστέρων, 5 αστέρων και Lux) που είναι διαθέσιμα σήμερα στην Κρήτη το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών βρίσκεται στο νομό Ηρακλείου, ακολουθούν ο νομός Λασιθίου, ο νομός Χανίων και τέλος, ο νομός Ρεθύμνης. Στο σχήμα 7.1, φαίνεται η αναλογία αυτών των ερωτηματολογίων σε κάθε νομό της Περιφέρειας της Κρήτης.



Σχήμα 7.1 : Κατανομή δείγματος ανά Νομό

Επίσης, είναι αρκετά σημαντικό να γίνει αναφορά στην κατηγορία στην οποία ανήκει η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση (τεσσάρων αστέρων, πέντε αστέρων και υπερπολυτελή). Έτσι λοιπόν, στο δείγμα που υπάρχει για επεξεργασία φαίνεται ξεκάθαρα ότι τα ξενοδοχεία 4 αστέρων κατέχουν το μεγαλύτερο κομμάτι του δείγματος, με ένα ποσοστό σχεδόν της τάξης του 56%. Αναλυτικότερα η κατανομή της κατηγορίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στο σχήμα 7.2.



Σχήμα 7.2: Κατανομή δείγματος ανά Κατηγορία

7.2 Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής

Η στατιστική ανάλυση δεδομένων οδηγεί στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων που αφορούν το δείγμα των στατιστικών στοιχείων που έχει χρησιμοποιηθεί.

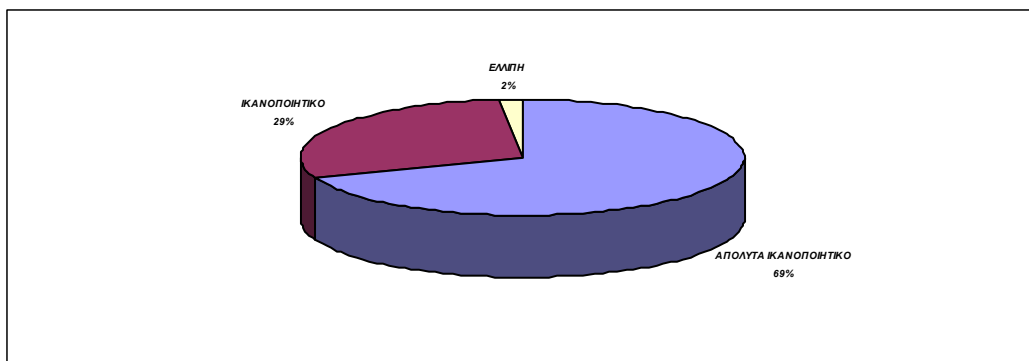
Ακολούθως, παρουσιάζονται τα στατιστικά στοιχεία των απαντήσεων των 65 ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στα βασικά κριτήρια του ερωτηματολογίου μας, τα οποία είναι τα κεφάλαια- ενότητες, που αφορούν την Ηγεσία, τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, το Στρατηγικό Προγραμματισμό, τη Διαχείριση Πόρων, τον Προσανατολισμό των Πελατών, στις Διαδικασίες και στα Αποτελέσματα. Η παρουσίαση γίνεται για κάθε ενότητα ξεχωριστά και φυσικά για κάθε ερώτηση που περιέχεται σε κάθε ενότητα.

7.2.1 Ηγεσία

Στην ενότητα αυτή υπάρχουν 5 ερωτήσεις που αφορούν κυρίως την αξιολόγηση του τρόπου διοίκησης των στελεχών, τον καθορισμό στόχων, τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης, την ευαισθητοποίηση του ξενοδοχείου προς το περιβάλλον και τις διαδικασίες προώθησης της βελτίωσης της ποιότητας.

Όσον αφορά, την ερώτηση της αξιολόγησης του τρόπου διοίκησης των στελεχών, σχεδιάστηκε μία 10βάθμια κλίμακα η οποία αντιστοιχίζεται με μία ποιοτική κλίμακα, η οποία παρουσιάζεται στον πίνακα 7.1 και ισχύει για όλες τις ερωτήσεις αυτού του τύπου, για όλα τα υπόλοιπα κριτήρια.

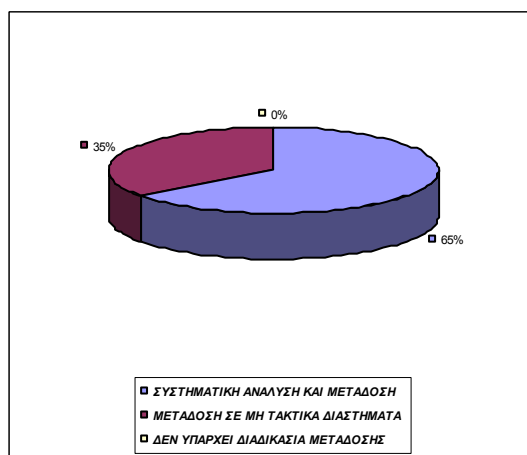
Πίνακας 7.1: Αντιστοίχιση ποιοτικής με ποσοτικής κλίμακας	
ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ
Ελλιπής	1-3
Ικανοποιητικός	4-7
Απόλυτα Ικανοποιητικός	8-10



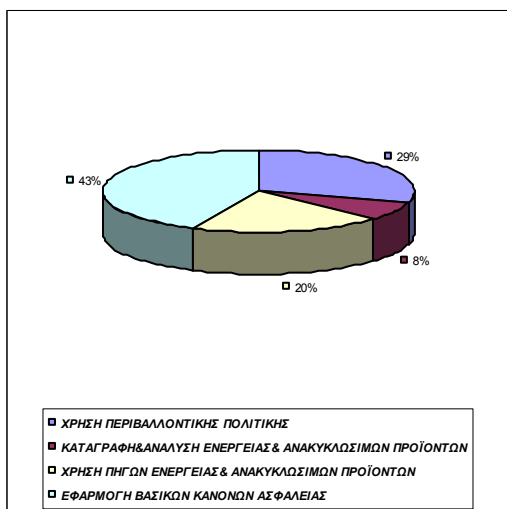
Σχήμα 7.3 : Αξιολόγηση τρόπου διοίκησης των στελεχών



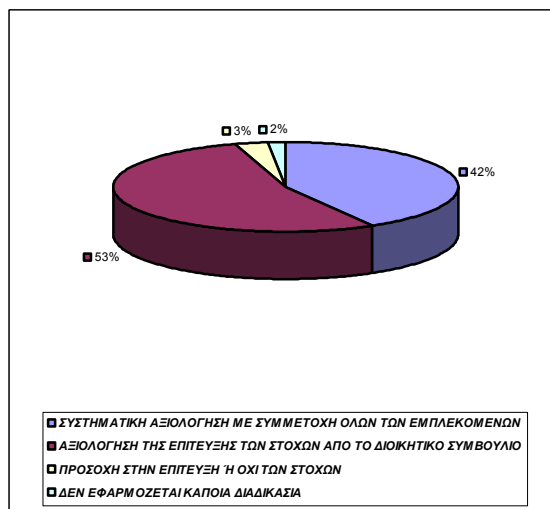
Σχήμα 7.4 : Καθορισμός στόχων



Σχήμα 7.5 : Διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας



Σχήμα 7.6: Ευαισθητοποίηση προς το Περιβάλλον



Σχήμα 7.7: Βελτίωση τρόπου διοίκησης

Από το σχήμα 7.3, παρατηρείται ότι το 98% των ξενοδοχείων αξιολογεί τον τρόπο διοίκησης των στελεχών του από ικανοποιητικό έως απόλυτα ικανοποιητικό.

Επίσης, ο καθορισμός των στόχων σε ένα ξενοδοχείο γίνεται κυρίως από την κεντρική διοίκηση ή το διοικητικό συμβούλιο του ξενοδοχείου, χωρίς να αποκλείεται και η συμμετοχή και άλλων εμπλεκόμενων με το ξενοδοχείο όπως το προσωπικό, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, κλπ., σύμφωνα με τα παραπάνω διαθέσιμα στοιχεία, σε ποσοστό 46% (Σχήμα 7.4).

Συγχρόνως φαίνεται, ότι για τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης, το διοικητικό συμβούλιο είναι αυτό που ευθύνεται κυρίως για την αξιολόγηση των στοιχείων για την επίτευξη των στόχων, την ικανοποίηση των πελατών και τα προβλήματα του προσωπικού. Ενώ σε αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις φαίνεται να εφαρμόζεται συστηματική διαδικασία αξιολόγησης, στην οποία μετέχουν το προσωπικό, το διοικητικό συμβούλιο, εξωτερικοί σύμβουλοι, κλπ.

Το σχήμα 7.5 φανερώνει ότι γίνεται συστηματικά ανάλυση και μετάδοση των καλών πρακτικών, των προτάσεων βελτίωσης του προσωπικού και των αξιών που έχει καθορίσει η διοίκηση του ξενοδοχείου για τη συνεχή προώθηση της βελτίωσης της ποιότητας.

Τέλος, σε ότι αφορά την ευαισθητοποίηση των ξενοδοχείων της Κρήτης απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία, αυτά εφαρμόζουν τους βασικούς κανόνες ασφαλείας και τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς που απαιτούνται και προτείνονται για τη λειτουργία τους. Ενώ αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει και έχουν πετύχει σε ποσοστό 29%, είτε να αναπτύξουν μια ολοκληρωμένη περιβαλλοντική πολιτική, η οποία αναθεωρείται συνεχώς και μεταδίδεται στο προσωπικό, είτε να εφαρμόσουν ένα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (π.χ. ISO 14001, EMAS, κλπ) ή και τα δύο.

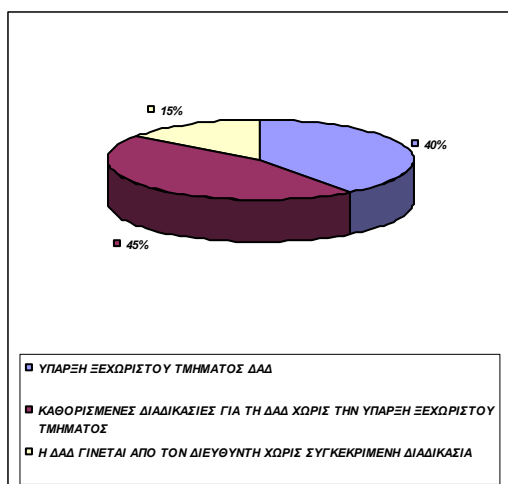
7.2.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην ενότητα αυτή, προκύπτουν κάποια ενδιαφέροντα στοιχεία για τη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .

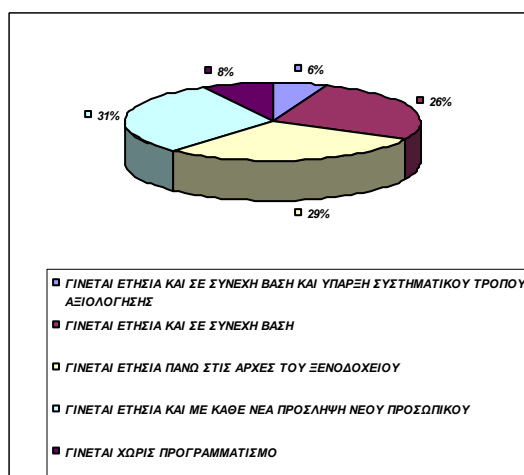
Φαίνεται από το σχήμα 7.8, ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κρήτης είναι απόλυτα ικανοποιημένες με την αξιολόγηση του τρόπου διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, σε ποσοστό 64%.



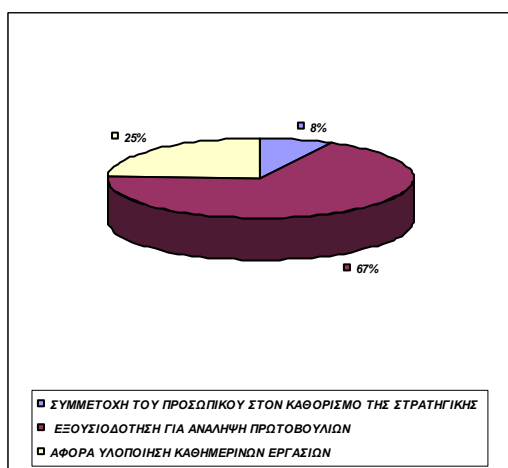
Σχήμα 7.8 : Αξιολόγηση του τρόπου Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού



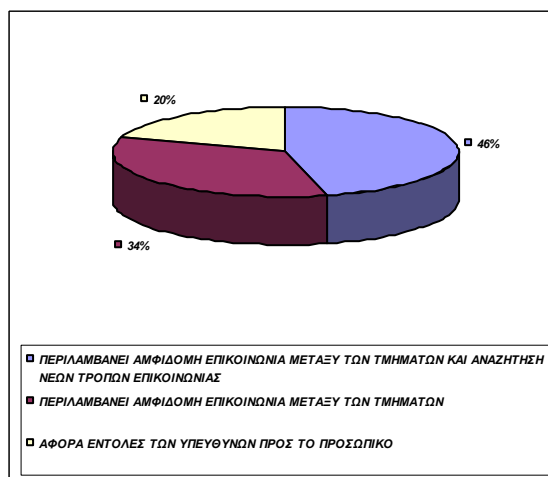
Σχήμα 7.9: Τρόπος ύπαρξης της ΔΑΔ στο ξενοδοχείο



Σχήμα 7.10: Η παροχή εκπαίδευσης



Σχήμα 7.11: Εμπλοκή και συμμετοχή του προσωπικού.



Σχήμα 7.12: Μορφή Επικοινωνίας



Σχήμα 7.13: Συνθήκες εργασίας που παρέχονται στο προσωπικό

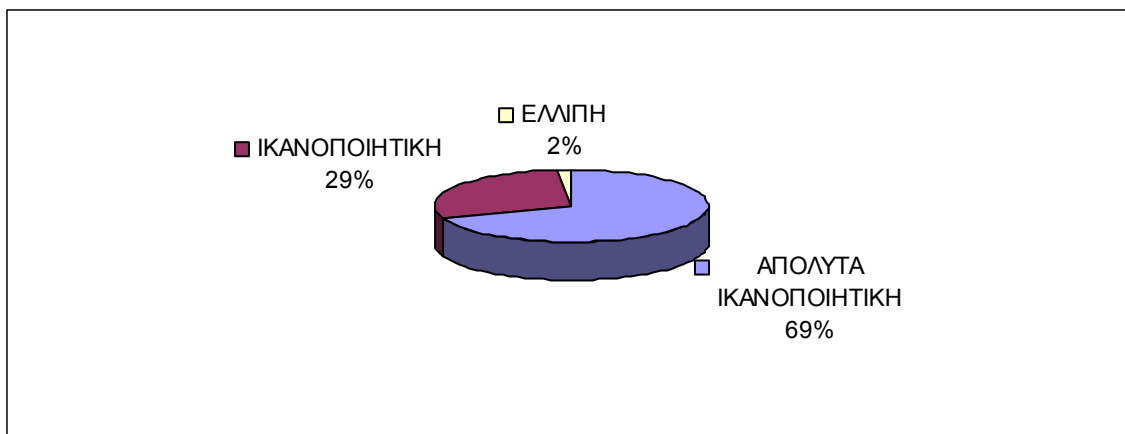
Από το σχήμα 7.9, φαίνεται ότι στα περισσότερα ξενοδοχεία υπάρχουν καθορισμένες διαδικασίες για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως ο τρόπος εκπαίδευσης, συνέντευξης, αξιολόγησης, παροχής αμοιβών. Όμως, δεν είναι λίγα τα ξενοδοχεία (45%), στα οποία υπάρχει ξεχωριστό τμήμα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που έχει σαν ευθύνη τον έλεγχο όλων των διαδικασιών που αφορούν το προσωπικό.

Στη συνέχεια, παρατηρείται ότι η εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό είναι τόσο ετήσια όσο και συνεχής, ενώ υπάρχει και συστηματικός τρόπος αξιολόγησης και αναθεώρησής της. Ενώ οι συνθήκες εργασίας που παρέχονται στο προσωπικό αφορούν κυρίως την παροχή τόσο των κατάλληλων συνθηκών εργασίας όσο και συγκεκριμένα συστήματα ανταμοιβών, όπως πρόσθετη ιατροφαρμακευτική ασφάλιση, προγράμματα συνταξιοδότησης, δωρεάν διαμονή, μεταφορά με μέσα του ξενοδοχείου. Επίσης, το προσωπικό συμμετέχει και εμπλέκεται στην λειτουργία του ξενοδοχείου με την ανάληψη πρωτοβουλιών, επίλυση προβλημάτων και υποδείξεων για προτάσεις βελτίωσης, ενώ η πιο συνηθισμένη μορφή επικοινωνίας που συναντάτε σε ένα ξενοδοχείο περιλαμβάνει την αμφίδρομη επικοινωνία και συνεχή αναζήτηση καλύτερων τρόπων επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, σύμφωνα με τα παραπάνω διαθέσιμα στοιχεία.

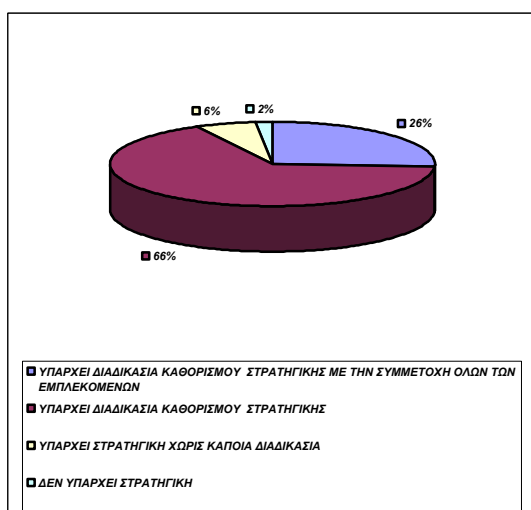
7.2.3 Στρατηγικός Προγραμματισμός

Στην ενότητα αυτή του ερωτηματολογίου, αντλούνται πληροφορίες για τη στρατηγική των 65 ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της περιφέρειας της Κρήτης. Οι παρακάτω ερωτήσεις δίνουν όλα αυτά τα δεδομένα.

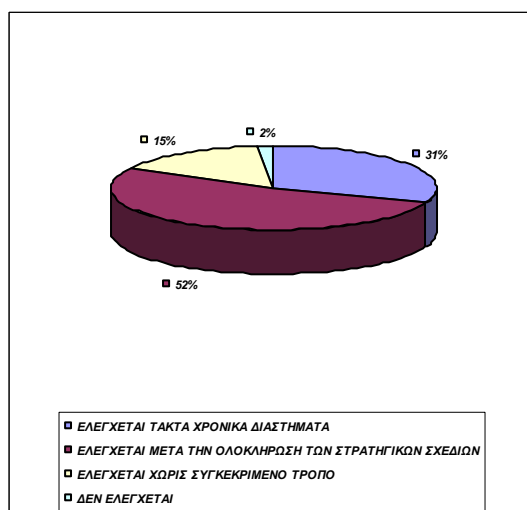
Από τις απαντήσεις των υπεύθυνων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, προκύπτει ότι η αξιολόγηση των ξενοδοχείων για τη διαδικασία καθορισμού και υλοποίησης του στρατηγικού προγράμματος του ξενοδοχείου είναι απόλυτα ικανοποιητική, με ποσοστό 69%. Ο τρόπος λειτουργίας του στρατηγικού προγραμματισμού, επιτυγχάνεται με συγκεκριμένη διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής, κατά την οποία αναλύονται τακτικά οι ανάγκες των πελατών, οι ενέργειες των ανταγωνιστών, η αγορά, καθώς και άλλοι εσωτερικοί δείκτες απόδοσης. Ενώ σε αρκετά ξενοδοχεία (26%), ο καθορισμός της στρατηγικής γίνεται βάσει συγκεκριμένης διαδικασίας στην οποία συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι με το ξενοδοχείο (στελέχη, μέτοχοι, προσωπικό, tour operators, πελάτες, κλπ.). Επίσης, για τη στρατηγική στα ξενοδοχεία ενημερώνονται κυρίως, μόνο τα ανώτερα στελέχη και οι διευθυντές. Παράλληλα, για την υλοποίηση του στρατηγικού προγράμματος σε ένα ξενοδοχείο της Κρήτης, ορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι και σχέδια τόσο συνολικά για το ξενοδοχείο όσο και για τα επιμέρους τμήματα του, με καθορισμένους υπεύθυνους υλοποίησης. Τέλος, στο σχήμα 7.16, φαίνεται ότι για το 52% του συνόλου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Κρητικής Περιφέρειας, η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής αναλύεται αποκλειστικά μετά την ολοκλήρωση των συγκεκριμένων στρατηγικών σχεδίων.



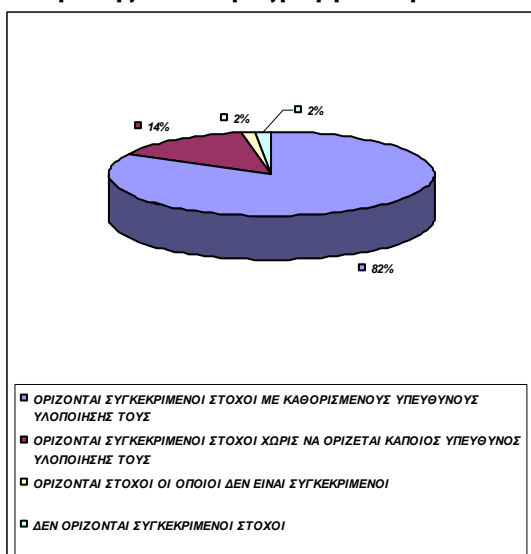
Σχήμα 7.14 : Αξιολόγηση της διαδικασίας καθορισμού και υλοποίησης του στρατηγικού προγράμματος



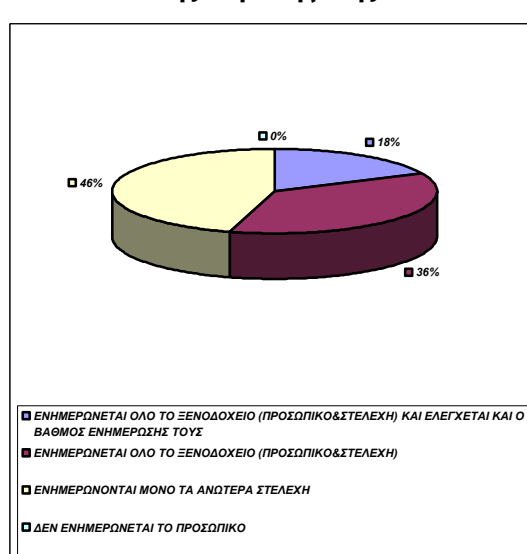
Σχήμα 7.15: Τρόπος λειτουργίας Στρατηγικού Προγραμματισμού



Σχήμα 7.16: Αποτελεσματικότητα της Στρατηγικής



Σχήμα 7.17: Υλοποίηση Στρατηγικού προγράμματος

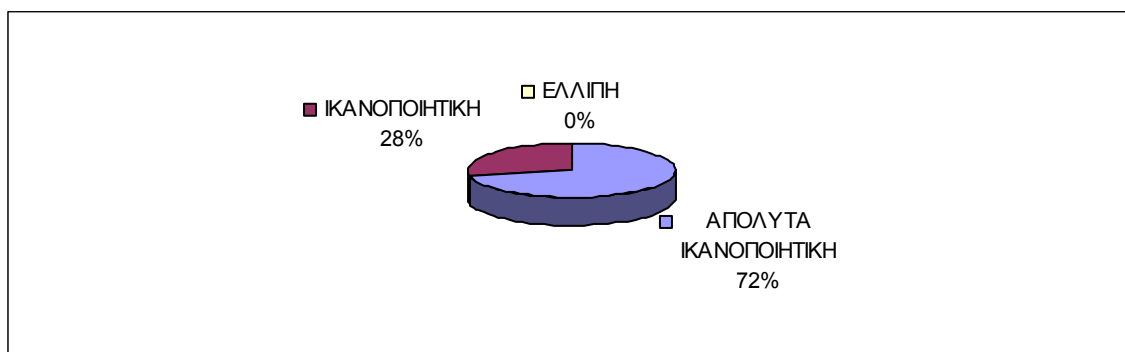


Σχήμα 7.18: Στρατηγική Ξενοδοχείου

7.2.4 Διαχείριση Πόρων

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια ενδιαφέροντα στοιχεία για τη Διαχείριση των Πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Περιφέρειας της Κρήτης.

Όπως φαίνεται από το σχήμα 7.19, το 72% του συνόλου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Κρητικής Περιφέρειας αξιολογεί τη διαδικασία διαχείρισης των πόρων των ξενοδοχείων, ως απολύτως ικανοποιητική.

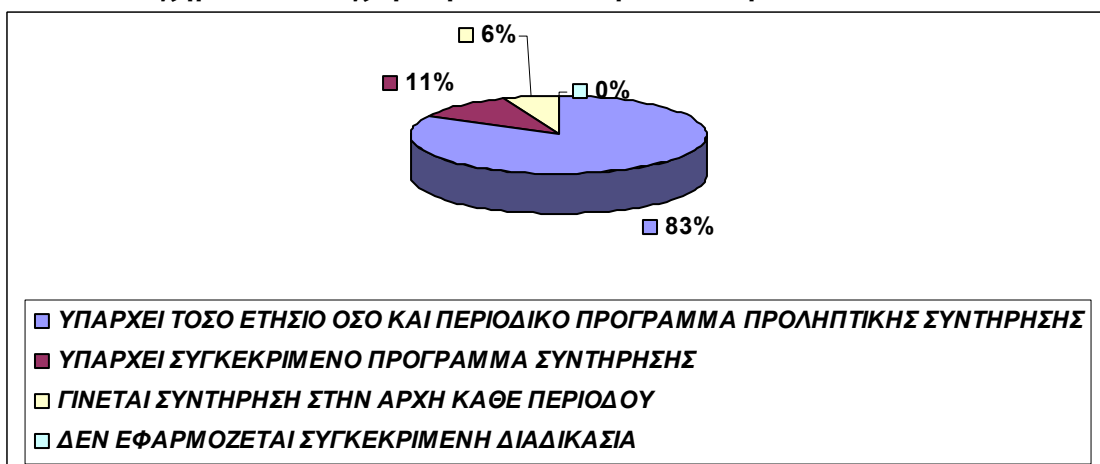


Σχήμα 7.19: Αξιολόγηση της διαδικασίας διαχείρισης των πόρων του ξενοδοχείου

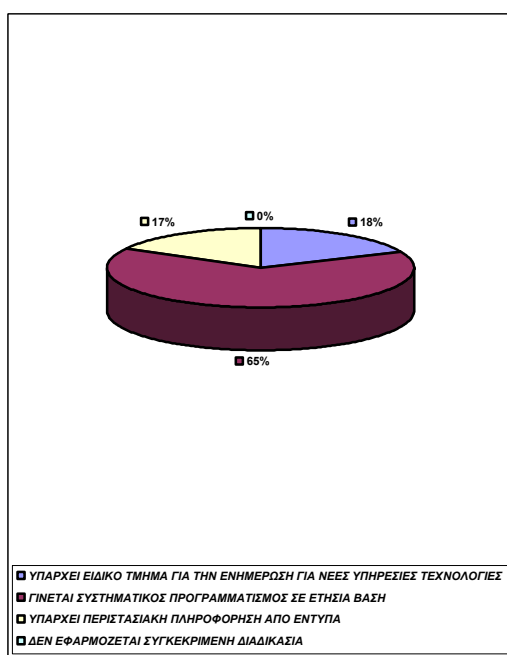
Στα παρακάτω σχήματα παρατηρείται, ότι για την διαχείριση των οικονομικών πόρων των ξενοδοχείων, τα ξενοδοχεία της περιφέρειας της Κρήτης καταρτίζουν προϋπολογισμό, ο οποίος παρακολουθείται και αναθεωρείται κατά τη διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου. Επίσης, το 83% του συνόλου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Κρητικής Περιφέρειας διαθέτει τόσο ετήσιο όσο και περιοδικό πρόγραμμα προληπτικής συντήρησης, καθώς και ειδικό τμήμα συντήρησης που παρακολουθεί καθημερινά την κατάσταση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων για την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού τους. Παράλληλα, για την ενημέρωση για νέες τεχνολογίες και νέες υπηρεσίες γίνεται συστηματικός προγραμματισμός σε ετήσια βάση του τρόπου ενημέρωσης με ταξίδια, παρακολούθηση εκθέσεων και συνεδρίων, προσπάθεια συνεργασίας με σύμβουλους επιχειρήσεων και tour operators, ενώ για τη διαχείριση των πληροφοριών και δεδομένων που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία των ξενοδοχείων, τα ξενοδοχεία της Κρητικής Περιφέρειας, σε ποσοστό 54%, εφαρμόζουν την τακτική συλλογή και διαχείριση δεδομένων από συγκεκριμένους, εγκεκριμένους χρήστες και την τακτική ανάλυση τους.



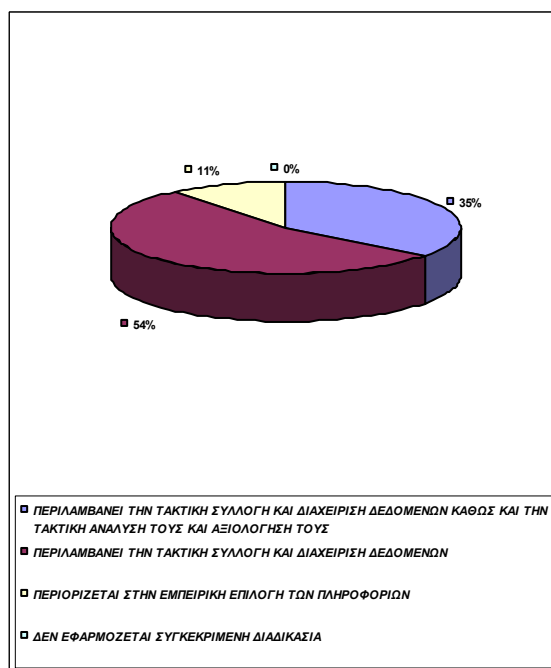
Σχήμα 7.20: Διαχείριση των οικονομικών πόρων



Σχήμα 7.21: Λειτουργία των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού



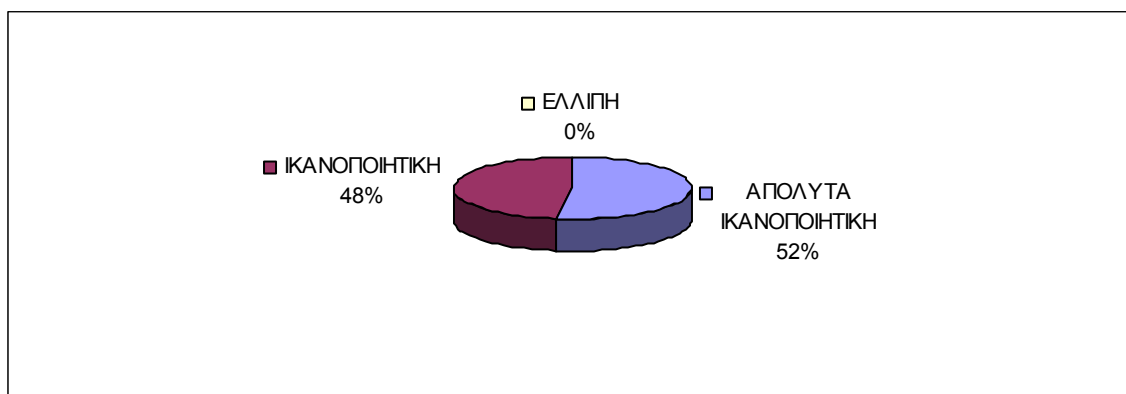
Σχήμα 7.22: Ενημέρωση για νέες τεχνολογίες και νέες υπηρεσίες



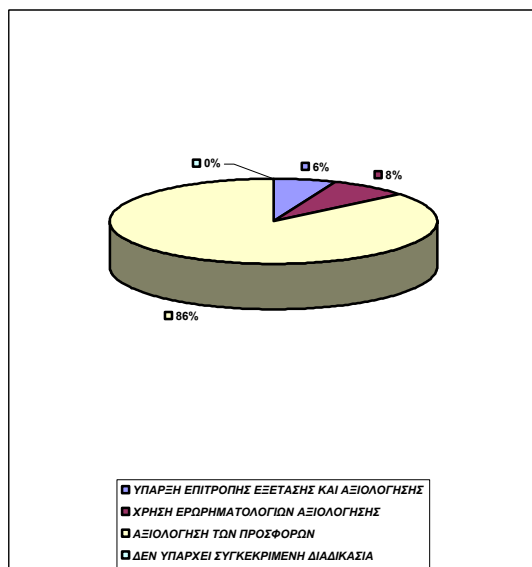
Σχήμα 7.23: Διαχείριση των πληροφοριών και δεδομένων

7.2.5 Προμηθευτές & Συνεργάτες

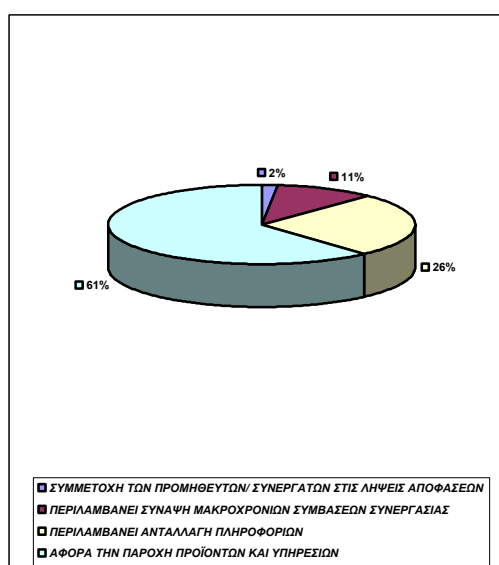
Σε αυτή την ενότητα, γίνεται αναφορά στα πολύ σημαντικά στοιχεία που αφορούν τις σχέσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Κρητικής Περιφέρειας με τους συνεργάτες και προμηθευτές τους. Οι συνεργάτες των ξενοδοχείων, που περιγράφονται, αναφέρονται στους tour operators, ενώ οι προμηθευτές αναφέρονται στα άτομα που προμηθεύουν τα ξενοδοχεία με προϊόντα και πρώτες ύλες που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία τους.



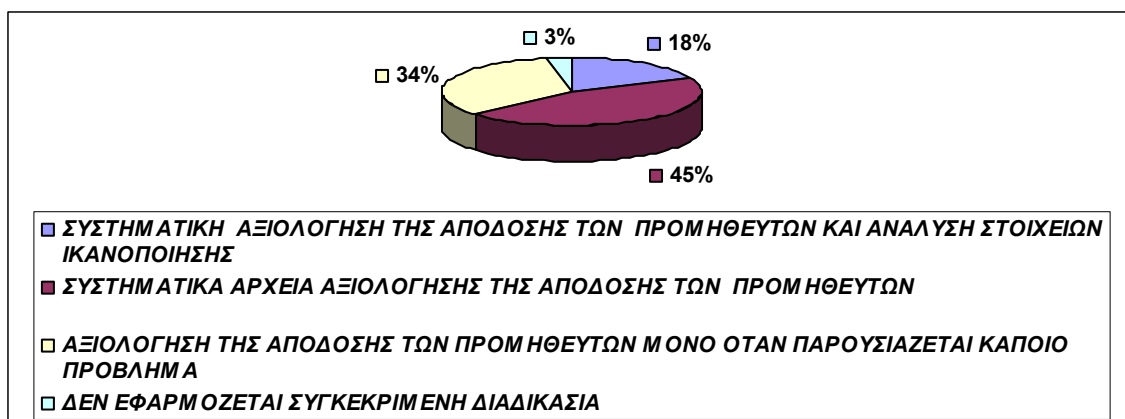
Σχήμα 7.24: Αξιολόγηση της διαδικασίας διαχείρισης των προμηθευτών / συνεργατών



Σχήμα 7.25: Επιλογή των προμηθευτών



Σχήμα 7.26: Βαθμός συμμετοχής στη λειτουργία.



Σχήμα 7.27: Βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ του ξενοδοχείου και των προμηθευτών / συνεργατών

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, παρατηρείται ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κρήτης θεωρούν απόλυτα ικανοποιητική την αξιολόγηση της διαδικασίας διαχείρισης των προμηθευτών / συνεργατών σε ποσοστό 52%, όπως φαίνεται στο σχήμα 7.24.

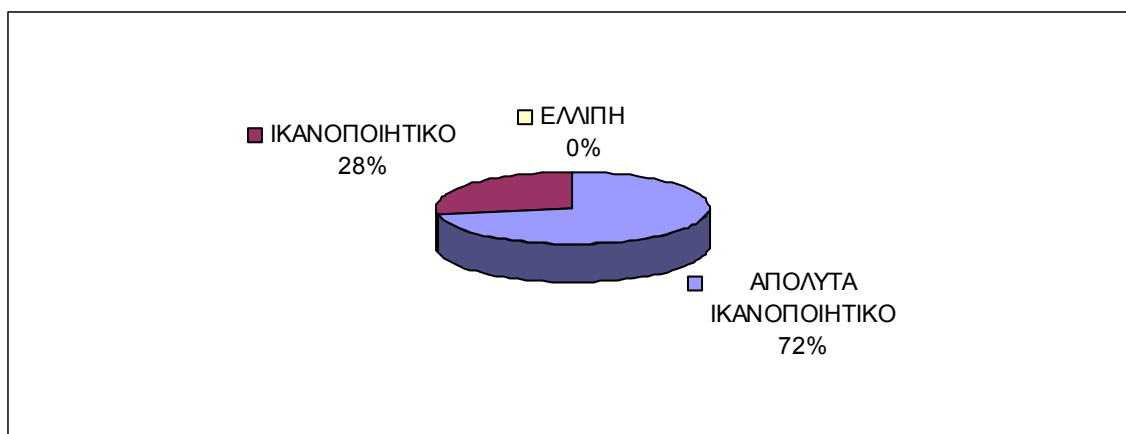
Επίσης, από τα σχήματα 7.25 και 7.26, λαμβάνονται πληροφορίες για την επιλογή των προμηθευτών και τη συμμετοχή αυτών, στη λειτουργία των ξενοδοχείων. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η επιλογή των προμηθευτών, σε ποσοστό 86%, γίνεται αποκλειστικά με την αξιολόγηση των προσφορών τους βάση της ποιότητας και της τιμής που προσφέρουν, ενώ ο βαθμός συμμετοχής τους στη λειτουργία του ξενοδοχείου αφορά την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, σε ποσοστό 61%.

Τέλος, από το σχήμα 7.27, λαμβάνονται πληροφορίες για τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ του ξενοδοχείου και των προμηθευτών / συνεργατών, ότι δηλαδή, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κρήτης διατηρούνται συστηματικά αρχεία αξιολόγησης της απόδοσης όλων των προμηθευτών με τους οποίους συνεργάζονται, σε ποσοστό 45%.

7.2.6 Προσανατολισμός στους Πελάτες

Παρακάτω παρουσιάζονται αρκετά χρήσιμα στοιχεία για τον προσανατολισμό στους πελάτες των 65 ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της περιφέρειας της Κρήτης.

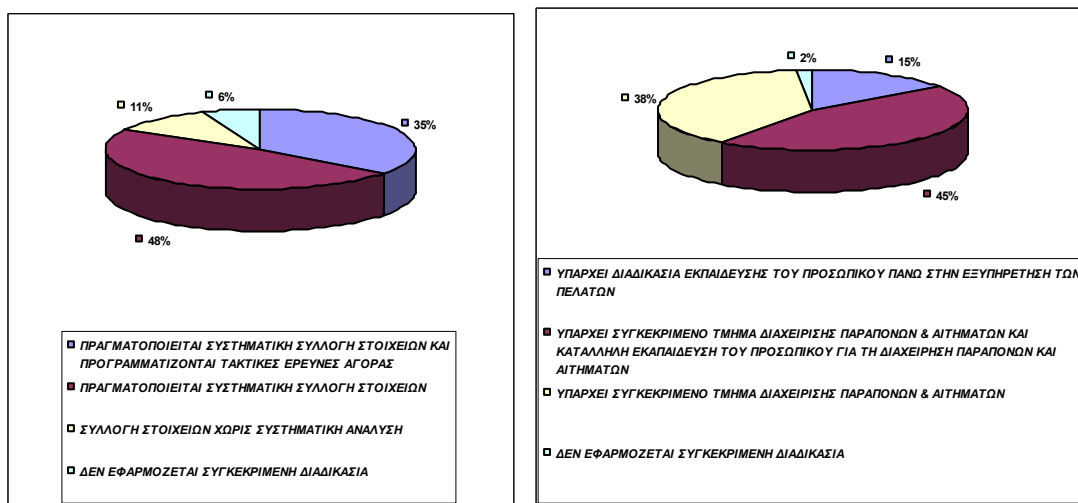
Αρχικά, παρουσιάζεται στο σχήμα 7.28, ότι τα ξενοδοχεία της Κρήτης θεωρούν το βαθμό προσανατολισμού του ξενοδοχείου προς τους πελάτες απόλυτα ικανοποιητικό, σε ποσοστό 72%. Οι ενέργειες και οι λειτουργίες, λοιπόν, των ξενοδοχείων στο προσανατολισμό των πελατών κρίνονται απολύτως ικανοποιητικές.



Σχήμα 7.28: Αξιολόγηση του βαθμού προσανατολισμού προς τους πελάτες

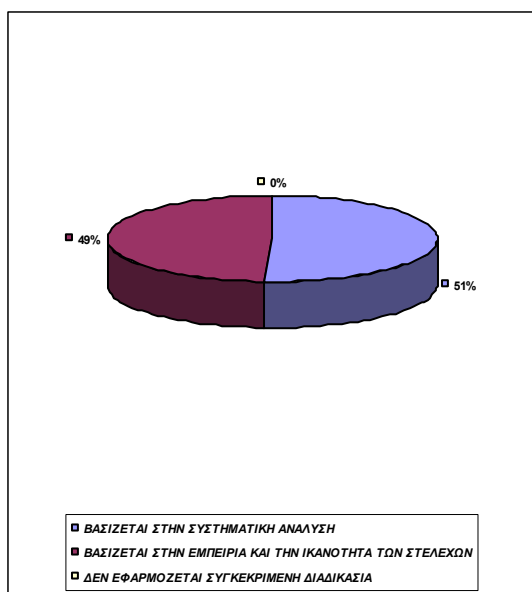
Στη συνέχεια, όσον αφορά την αναγνώριση των νέων αγορών και των διαφορετικών κατηγοριών πελατών, τα ξενοδοχεία της Κρήτης, σε ποσοστό 48%, πραγματοποιούν συστηματική ανάλυση στοιχείων για την εύρεση διαφορετικών κατηγοριών πελατών και την αναγνώριση των συγκεκριμένων αναγκών τους (Σχήμα 7.29). Επίσης, από το σχήμα 7.30 προκύπτει ότι για τη συνεχή βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες όλο το προσωπικό των Κρητικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εκπαιδεύεται στο να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διαχειρίζεται παράπονα και αιτήματα των πελατών, ενώ υπάρχει και συγκεκριμένο τμήμα που διατηρεί αρχείο με τις προτιμήσεις των πελατών και άλλων απαραίτητων πληροφοριών, ενώ για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών γίνεται τακτική ανάλυση πληροφοριών από συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης και έρευνες ικανοποίησης πελατών και συγκρίνονται τα αποτελέσματα με προηγούμενες χρονικές περιόδους και με τα αποτελέσματα των ανταγωνιστών (Σχήμα 7.32).

Τέλος, η επιλογή για την παροχή νέων υπηρεσιών βασίζεται στη συστηματική ανάλυση, στη συνεργασία με τους tour operators, στις ανάγκες των πελατών, των ανταγωνιστών και της αγοράς, σε ποσοστό 51% (Σχήμα 7.31).

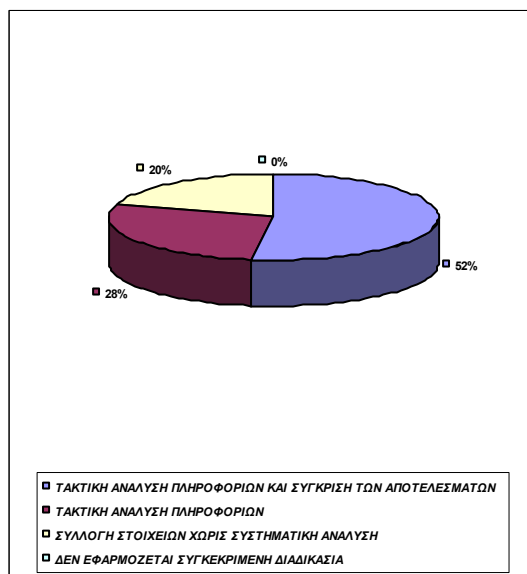


Σχήμα 7.29: Αναγνώριση των νέων αγορών και των διαφορετικών κατηγοριών πελατών

Σχήμα 7.30: Συνεχή βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες



Σχήμα 7.31: Επιλογή παροχής νέων υπηρεσιών



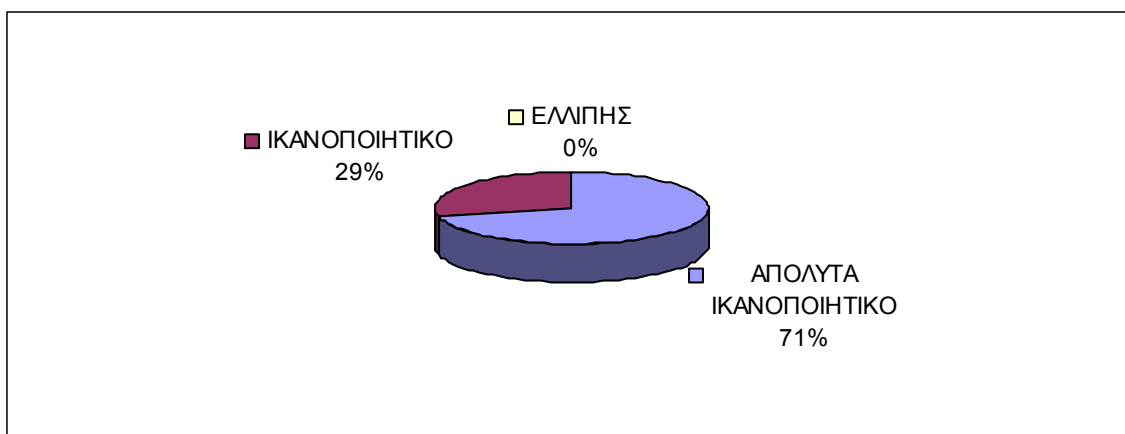
Σχήμα 7.32: Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών

7.2.7 Διαδικασίες

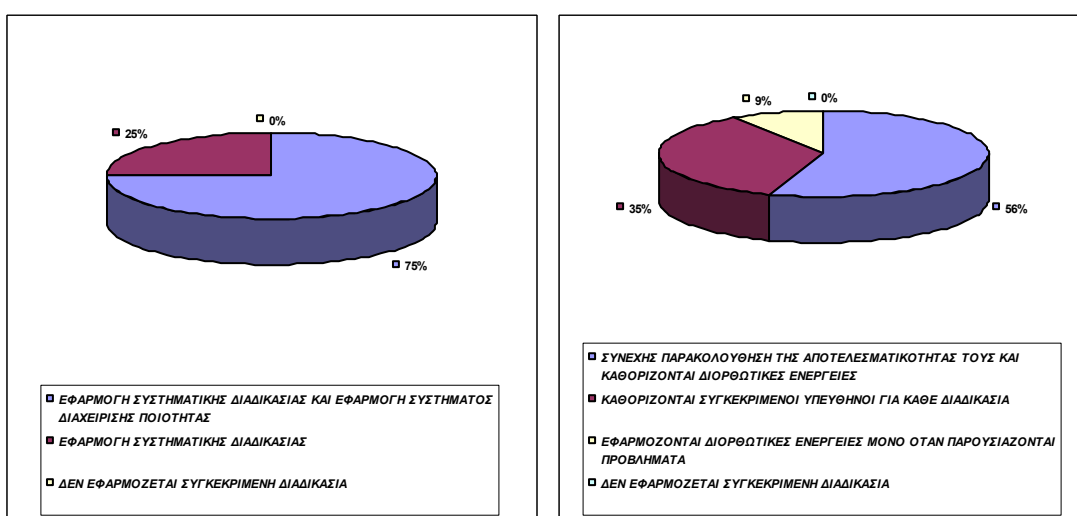
Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν τις διαδικασίες, σύμφωνα με τις απαντήσεις των υπευθύνων των 65 ξενοδοχείων της Κρήτης.

Έτσι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 71% του συνόλου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Κρήτης θεωρεί ότι ο τρόπος λειτουργίας των ξενοδοχείων κρίνεται απολύτως ικανοποιητικός. Επίσης, για τον καθορισμό και τη σχεδίαση των βασικών διαδικασιών λειτουργίας του ξενοδοχείου, τα ξενοδοχεία, σε ποσοστό 75%, εφαρμόζουν συστηματική διαδικασία για το σχεδιασμό και την καταγραφή των βασικών διαδικασιών λειτουργίας του ξενοδοχείου ή/και εφαρμόζονται συστήματα διαχείρισης της ποιότητας π.χ. ISO 9001, HACCP, κλπ.

Από τα σχήματα 7.35 και 7.36, φαίνεται ότι στα ξενοδοχεία της Κρήτης γίνεται συνεχής παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας τους με τη χρήση συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης ή άλλων πληροφοριών και καθορίζονται προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες βελτίωσης για τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διαδικασιών του ξενοδοχείου και εφαρμόζουν διαδικασίες συνεχούς ανάλυσης και αναθεώρησης των διαδικασιών, η οποία περιλαμβάνει τη συγκριτική ανάλυση της απόδοσης για προηγούμενες χρονικές περιόδους και της απόδοσης των ανταγωνιστών για την εξασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, αντίστοιχα.

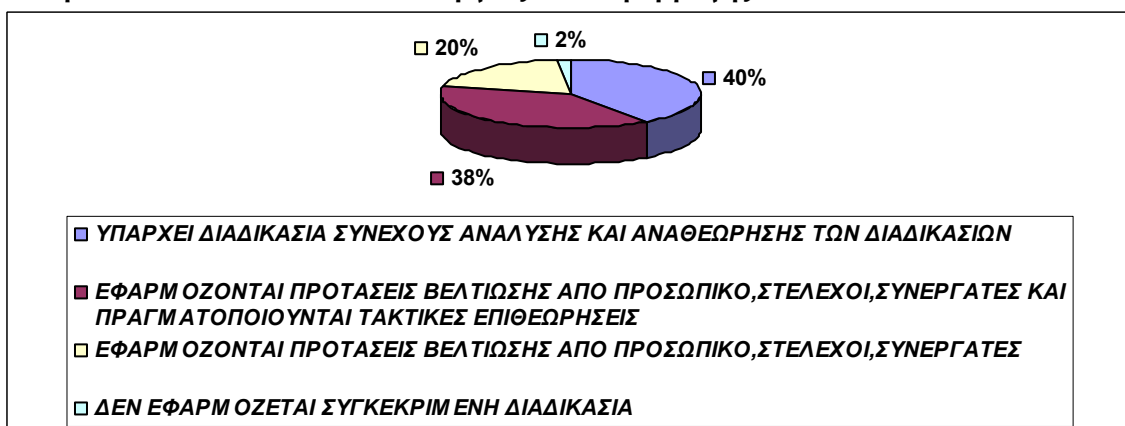


Σχήμα 7.33: Αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας του ξενοδοχείου



Σχήμα 7.34: Καθορισμός και σχεδίαση των βασικών διαδικασιών λειτουργίας

Σχήμα 7.35: Έλεγχος ορθής εφαρμογής των διαδικασιών



Σχήμα 7.36: Εξασφάλιση συνεχούς βελτίωσης.

7.2.8 Αποτελέσματα πελατών

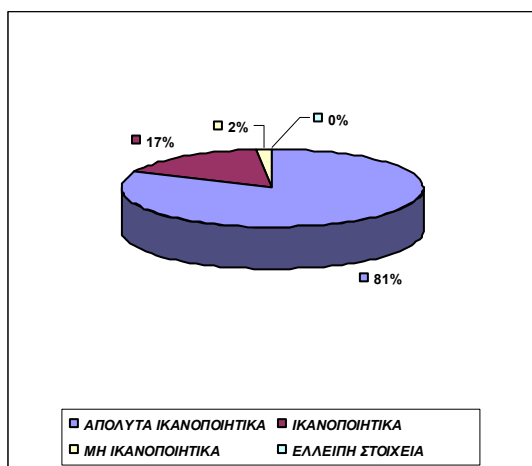
Στην ενότητα αυτή, λαμβάνονται πληροφορίες για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κρήτης, όσον αφορά τα αποτελέσματα των πελατών σε σύγκριση

με τα αποτελέσματα των πελατών, κατά την προηγούμενη περίοδο λειτουργίας των ξενοδοχείων.

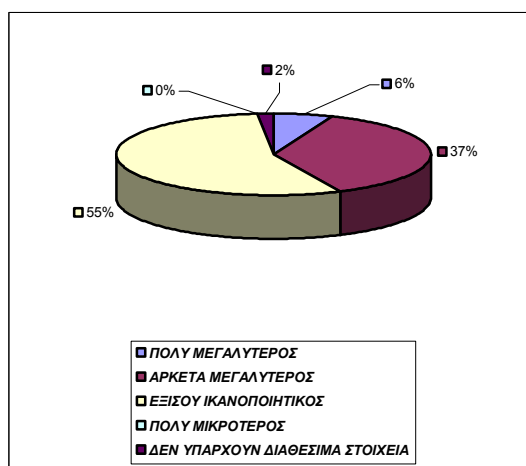
Έτσι, από το σχήμα 7.37, παρατηρείται ότι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ξενοδοχείο ως προς τους πελάτες του, είναι απόλυτα ικανοποιητικά, σε ποσοστό 81%. Ακόμα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δηλώνουν ότι ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών τους είναι εξίσου ικανοποιητικός με αυτόν της προηγούμενης περιόδου (σχήμα 7.38).

Επίσης, δίδονται κάποια στατιστικά στοιχεία για το ποσοστό των πελατών που έρχονται και σε επόμενη περίοδο (repeaters) τα τελευταία 5 χρόνια, έστω και μία φορά. Το 30% του συνόλου των ξενοδοχείων της Κρήτης απάντησαν, σύμφωνα με το σχήμα 7.39, ότι πάνω από το 35% των πελατών επισκέπτεται ξανά το ξενοδοχείο στο οποίο είχαν διανυχτερεύσει και παλαιότερα. Παράλληλα, από το σχήμα 7.40, προκύπτει ότι το ποσοστό των πελατών που γνώριζαν τη μονάδα πριν φιλοξενηθούν σε αυτή, είναι τουλάχιστον 66%.

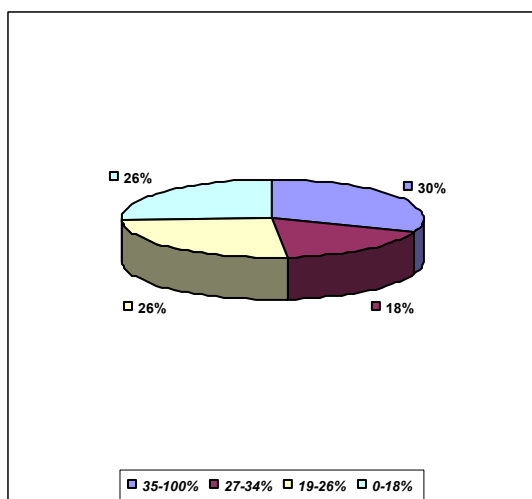
Τέλος, από τα σχήματα 7.41 και 7.42, παρατηρείται ότι το πλήθος των καταγεγραμμένων παραπόνων την τελευταία περίοδο και το ποσό των αποζημιώσεων για ατυχήματα και απώλεια προσωπικών αντικειμένων είναι εξίσου μικρό, όπως και αυτό της προηγούμενης περιόδου σε ποσοστό 50%, ενώ δεν υπήρξαν ούτε απώλειες προσωπικών αντικειμένων ούτε και ατυχήματα πελατών σε ποσοστό 47%, αντίστοιχα.



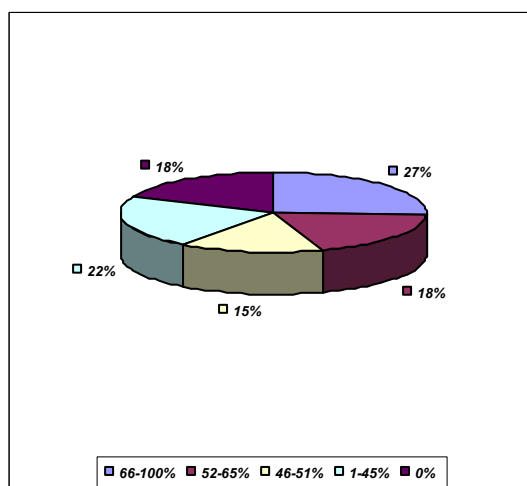
Σχήμα 7.37: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς τους πελάτες του



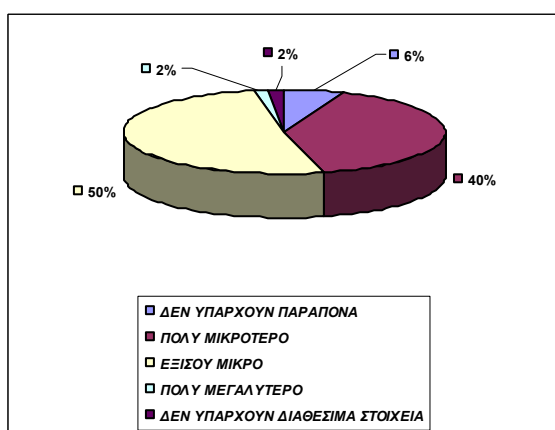
Σχήμα 7.38: Βαθμός ικανοποίησης των πελατών



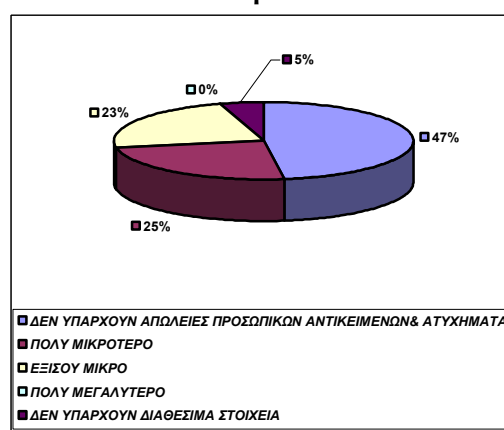
Σχήμα 7.39: Ποσοστό repeaters τα τελευταία 5 χρόνια



Σχήμα 7.40: Ποσοστό πελατών που γνώριζαν την μονάδα πριν φιλοξενηθούν από αυτή



Σχήμα 7.41: Πλήθος των καταγεγραμμένων παραπόνων



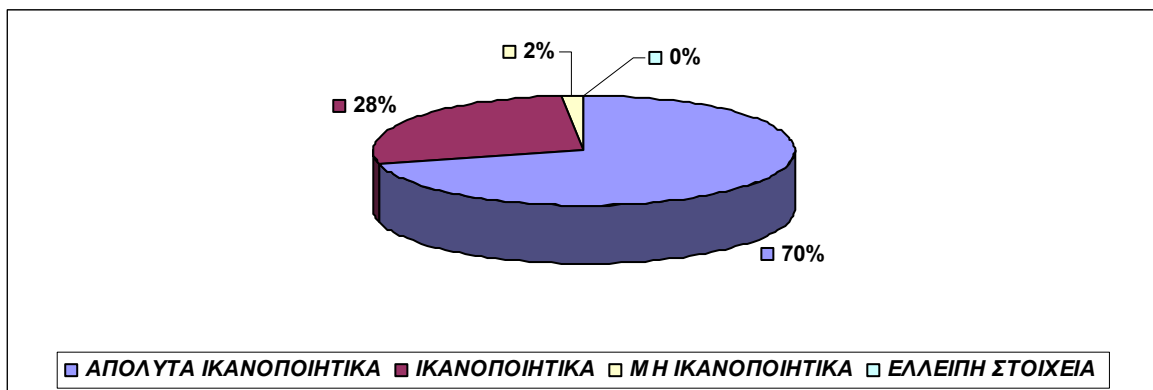
Σχήμα 7.42: Ποσό των απωλειών & αποζημιώσεων για ατυχήματα

7.2.9 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

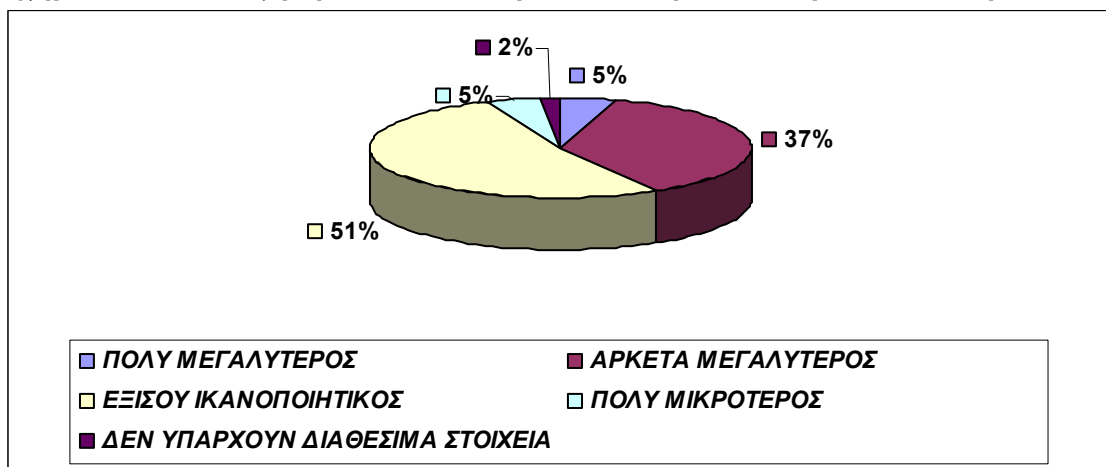
Στην ενότητα αυτή, φανερώνονται αρκετά στοιχεία για τα αποτελέσματα του Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία της Κρήτης.

Σύμφωνα με τα παρακάτω σχήματα, παρατηρείται ότι για τα ξενοδοχεία της Κρήτης η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει το ξενοδοχείο, ως προς το ανθρώπινο δυναμικό του, κρίνεται απόλυτα ικανοποιητική, ενώ παράλληλα ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού κρίνεται εξίσου ικανοποιητικός με αυτόν της προηγούμενης περιόδου.

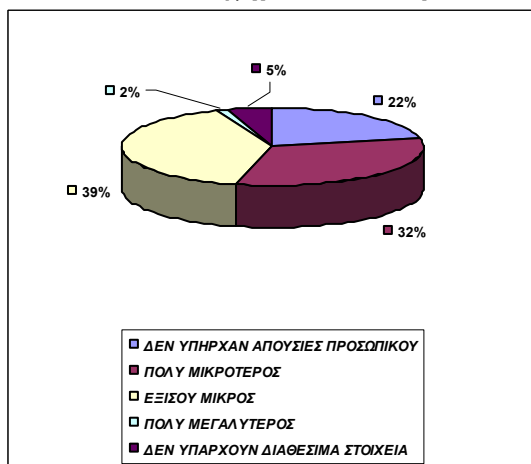
Επίσης, ο αριθμός των ημερών που απουσίασε το προσωπικό από την εργασία του και το ποσοστό των εργαζομένων που δεν συνέχισαν τη συνεργασία τους με το ξενοδοχείο, είναι εξίσου μικρά με αυτόν της προηγούμενης περιόδου. Ακόμα, οι ημέρες και το κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο, εμφανίζεται περίπου το ίδιο με αυτό της προηγούμενης περιόδου, ενώ τέλος, έχουν υλοποιηθεί λίγες προτάσεις του προσωπικού την τελευταία περίοδο στα ξενοδοχεία.



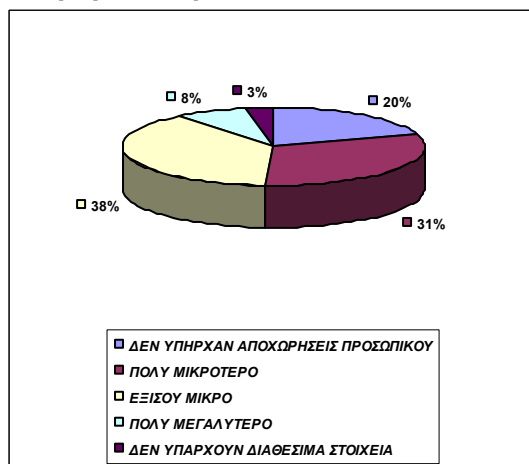
Σχήμα 7.43: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς το ανθρώπινο δυναμικό του



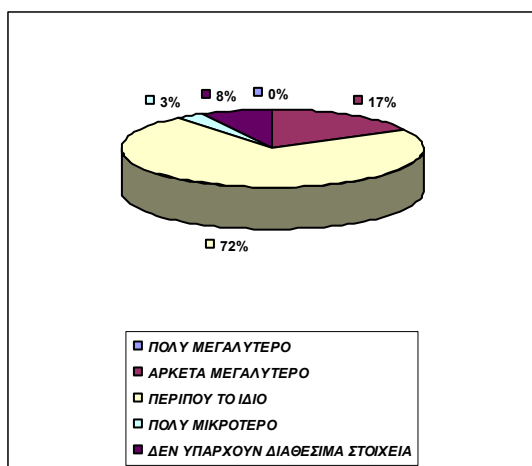
Σχήμα 7.44: Βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού



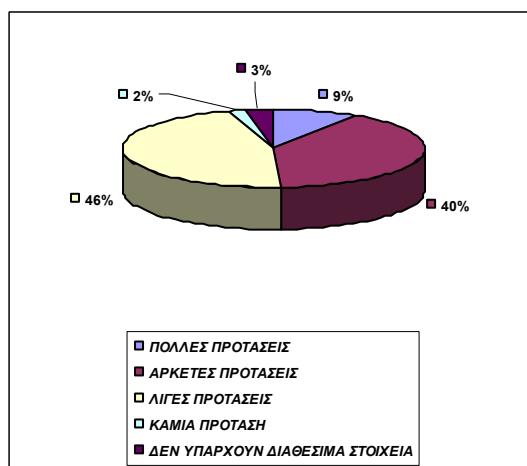
Σχήμα 7.45: Αριθμός ημερών που απουσίασε το προσωπικό



Σχήμα 7.46: Ποσοστό των εργαζομένων που δεν συνέχισαν την εργασία τους



Σχήμα 7.47: Ημέρες και κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο



Σχήμα 7.48: Πλήθος υλοποιήσιμων προτάσεων από το προσωπικό

7.2.10. Περιβαλλοντικά και Κοινωνικά αποτελέσματα

Στην παράγραφο αυτή, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν το περιβάλλον και την κοινωνία των ξενοδοχείων της Κρήτης.

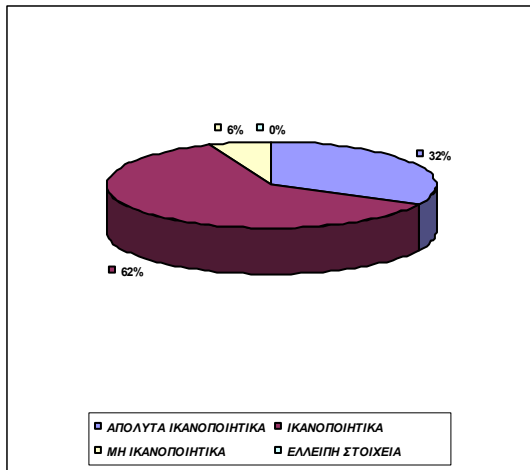
Σύμφωνα, λοιπόν, με το σχήμα 7.49, προκύπτει ότι το 62% του συνόλου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Κρήτης αξιολογεί τα αποτελέσματα, ως προς το περιβάλλον και την κοινωνία, ως απολύτως ικανοποιητικά.

Στο σχήμα 7.50, φαίνεται ότι η αντίληψη της κοινωνίας για την κοινωνική και περιβαλλοντική πολιτική των ξενοδοχείων είναι εξίσου ικανοποιητική με αυτή της προηγούμενης περιόδου, σε ποσοστό 65%.

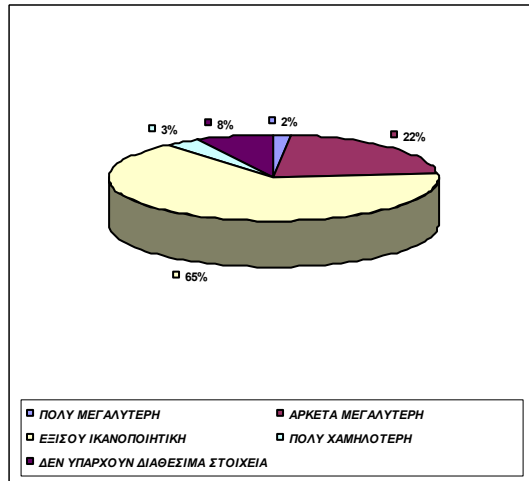
Από το σχήμα 7.51, προκύπτει ότι η μέση κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος ανά ημέρα λειτουργίας σε KWh στα ξενοδοχεία είναι λίγο μεγαλύτερη ή στα ίδια επίπεδα με αυτήν της προηγούμενης περιόδου. Άρα, φαίνεται να μην υπάρχει, στον τομέα αυτό, κάποια βελτίωση στα ξενοδοχεία τις τελευταίες δύο περιόδους.

Επίσης, στο σχήμα 7.52 παρουσιάζεται ο μέσος αριθμός αποβλήτων / απορριμμάτων ανά σύνολο διανυκτερεύσεων ο οποίος είναι λίγο μεγαλύτερος ή στα ίδια επίπεδα με αυτόν της προηγούμενης περιόδου, σε ποσοστό 76% του συνόλου των ξενοδοχείων της Κρήτης. Και σε αυτόν τον τομέα, τα ξενοδοχεία φαίνεται να μην παρουσιάζουν κάποια βελτίωση την τελευταία διετία.

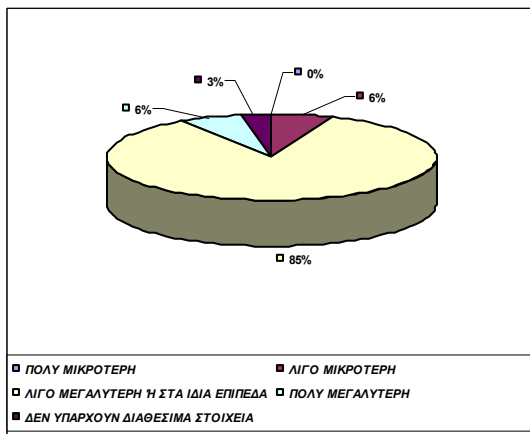
Τέλος, από τα σχήματα 7.53 και 7.54 προκύπτει ότι το ποσοστό ανακυκλώσιμων υλικών επί του συνόλου των υλικών που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία και το ποσοστό της χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας σε σχέση με τη συνολική κατανάλωση ενέργειας είναι πάρα πολύ μικρό, της τάξης του 1%.



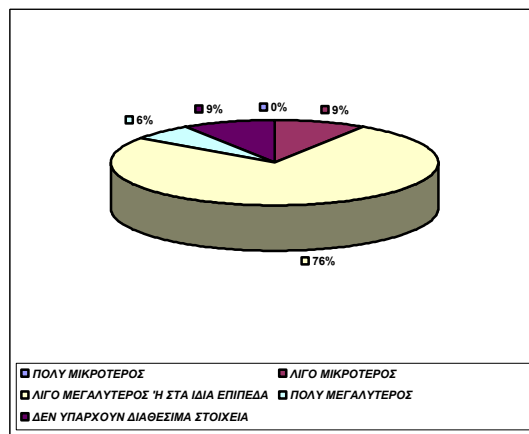
Σχήμα 7.49: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς το περιβάλλον και την κοινωνία



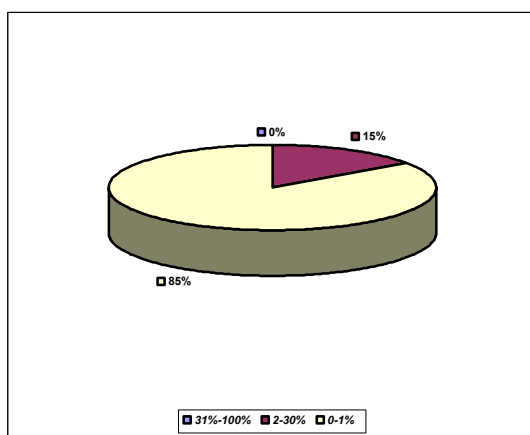
Σχήμα 7.50: Αντίληψη της κοινωνίας για την κοινωνική και περιβαλλοντική πολιτική



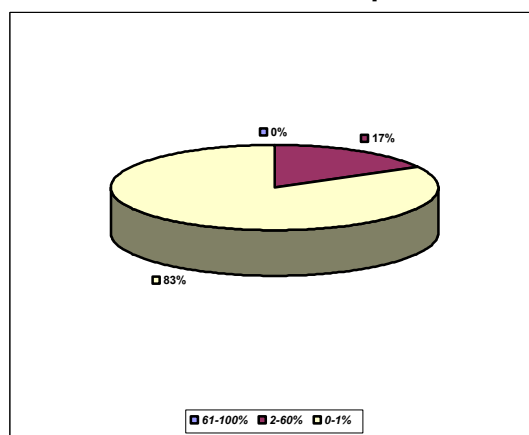
Σχήμα 7.51: Μέση κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος ανά ημέρα λειτουργίας σε KWh



Σχήμα 7.52: Μέσος αριθμός αποβλήτων / απορριμμάτων ανά σύνολο διανυκτερεύσεων



Σχήμα 7.53: Ποσοστό ανακυκλώσιμων υλικών επί του συνόλου των υλικών

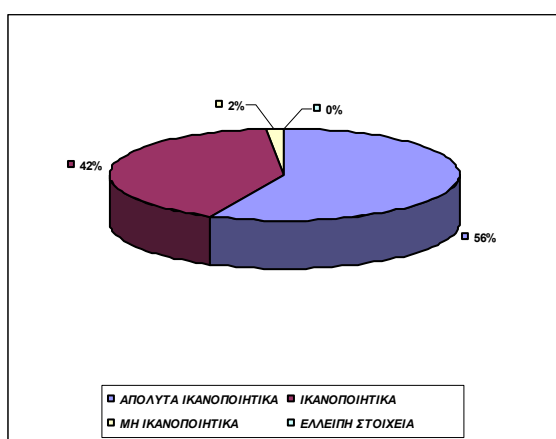


Σχήμα 7.54: Ποσοστό της χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας σε σχέση με τη συνολική κατανάλωση ενέργειας

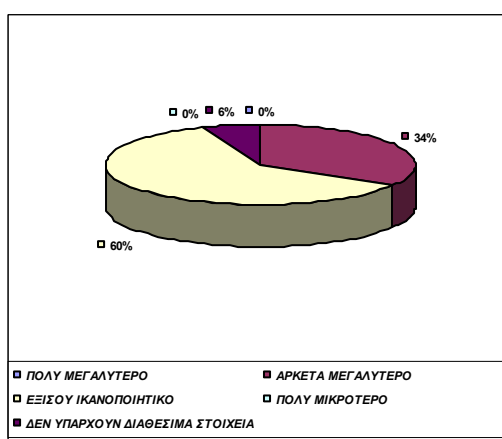
7.2.11 Οικονομικά Αποτελέσματα

Στην ενότητα αυτή, τα ξενοδοχεία της Κρήτης δίνουν πληροφορίες για τα οικονομικά τους στοιχεία.

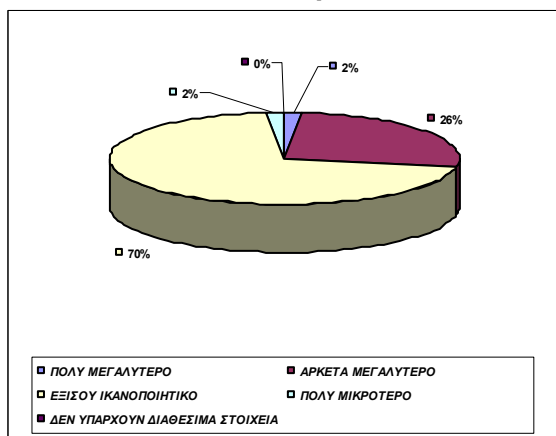
Σύμφωνα λοιπόν, με τα παρακάτω σχήματα, παρατηρείται ότι η αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν τα ξενοδοχεία κρίνεται απολύτως ικανοποιητική για αυτά. Επίσης, παρατηρείται ότι το μερίδιο αγοράς, το μικτό περιθώριο κέρδους, ο κύκλος εργασιών, η συνολική ρευστότητα, η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων και η δανειακή επιβάρυνση των ξενοδοχείων της Κρήτης, κρίνονται εξίσου ικανοποιητικά με αυτά της προηγούμενης περιόδου.



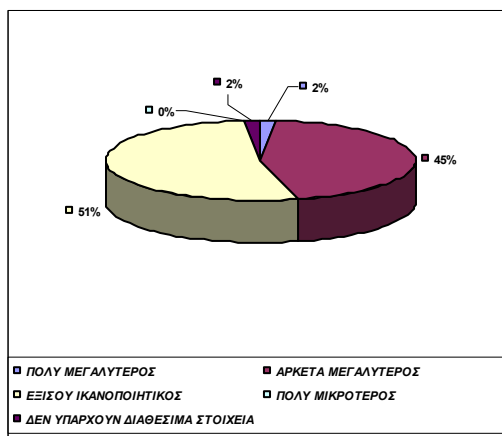
Σχήμα 7.55: Αξιολόγηση οικονομικών αποτελεσμάτων



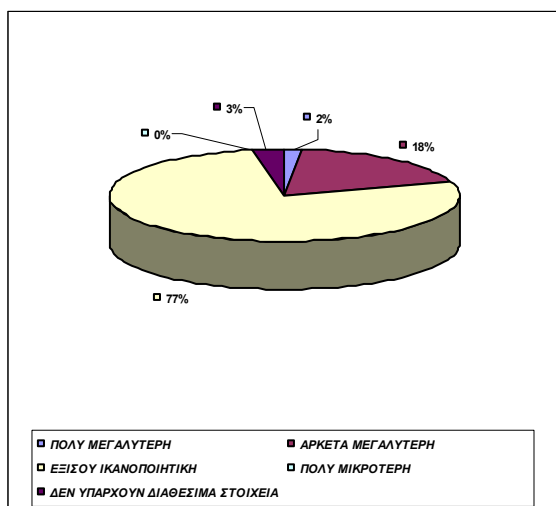
Σχήμα 7.56: Μερίδιο αγοράς



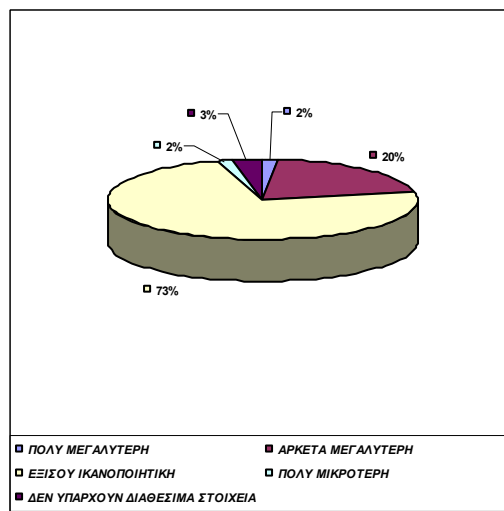
Σχήμα 7.57: Μικτό περιθώριο κέρδους



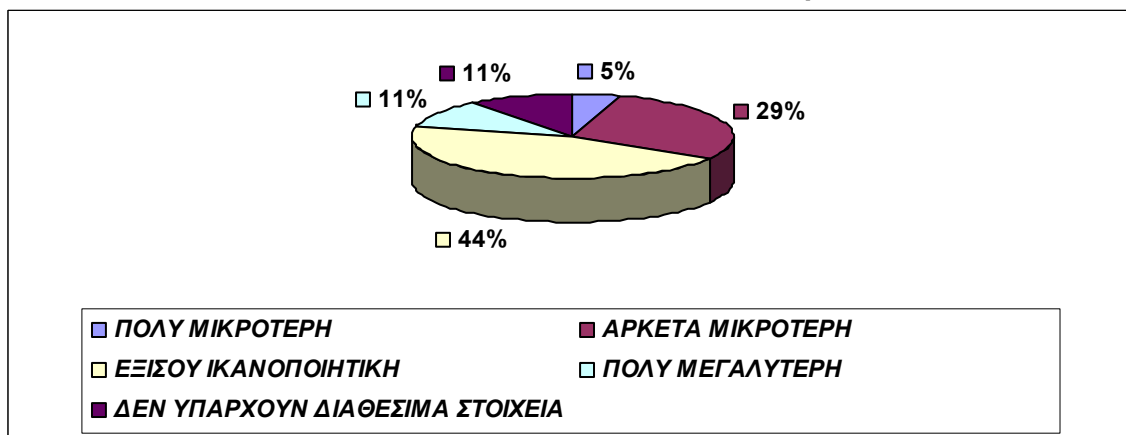
Σχήμα 7.58: Κύκλος εργασιών



Σχήμα 7.59: Συνολική ρευστότητα



Σχήμα 7.60: Αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων



Σχήμα 7.61: Δανειακή επιβάρυνση

7.2.12 Διαχειριστικά Αποτελέσματα

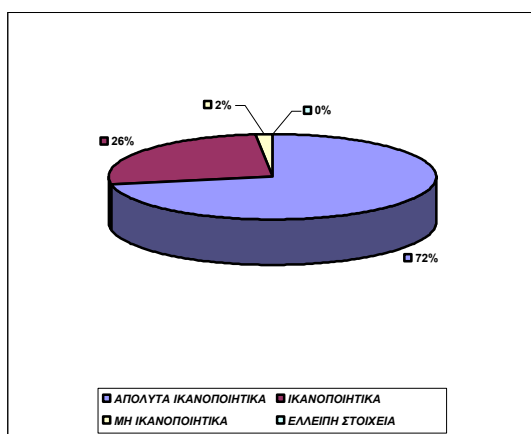
Στην ενότητα αυτή, προκύπτουν διάφορα σημαντικά στοιχεία που αφορούν τα διαχειριστικά αποτελέσματα των ξενοδοχείων.

Με βάση τα παρακάτω σχήματα, το 72% του συνόλου των ξενοδοχείων της Κρήτης κρίνουν απόλυτα ικανοποιητική την αξιολόγηση των διαχειριστικών αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν αυτά. Επίσης, το 46% του συνόλου πιστεύει ότι το πλήθος των μη συμμορφώσεων – σοβαρών προβλημάτων που παρουσιάστηκαν στα ξενοδοχεία τους, είναι εξίσου μικρό με αυτόν της προηγούμενης περιόδου, όπως φαίνεται στο σχήμα 7.63.

Ακόμα, το 61% του συνόλου των ξενοδοχείων της Κρήτης θεωρεί ότι ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης στις σημαντικότερες υπηρεσίες των ξενοδοχείων είναι εξίσου ικανοποιητικός με αυτόν της προηγούμενης περιόδου. Παράλληλα, το 80% θεωρεί το ποσοστό των λειτουργικών εξόδων στο σύνολο των εξόδων των

ξενοδοχείων ότι είναι εξίσου μικρό με αυτό της προηγούμενης περιόδου, όπως φαίνεται και στο σχήμα 7.65.

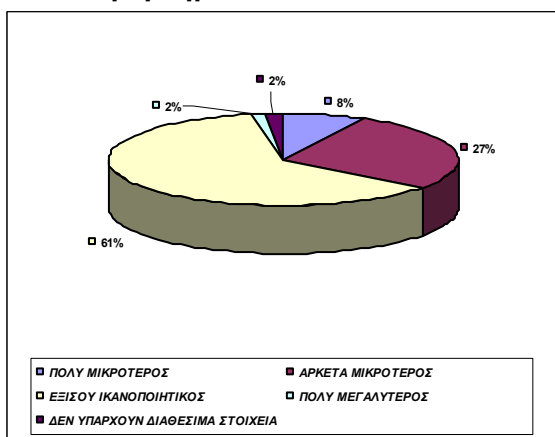
Τέλος, το 61% και το 45% του συνόλου των ξενοδοχείων πιστεύει ότι το μέσο κέρδος από τη χρησιμοποίηση των σημαντικότερων υπηρεσιών και η μέση πληρότητα του ξενοδοχείου είναι εξίσου ικανοποιητικά με αυτά της προηγούμενης περιόδου, αντίστοιχα.



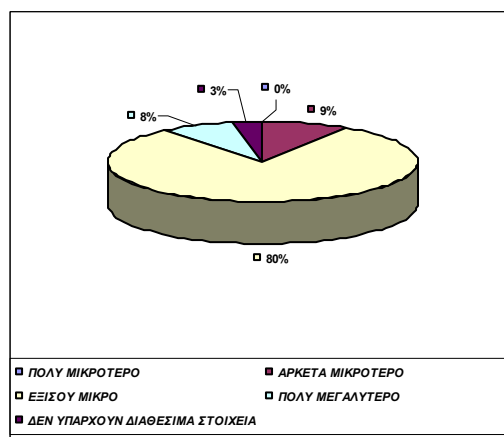
Σχήμα 7.62: Αξιολόγηση διαχειριστικών αποτελεσμάτων προβλημάτων



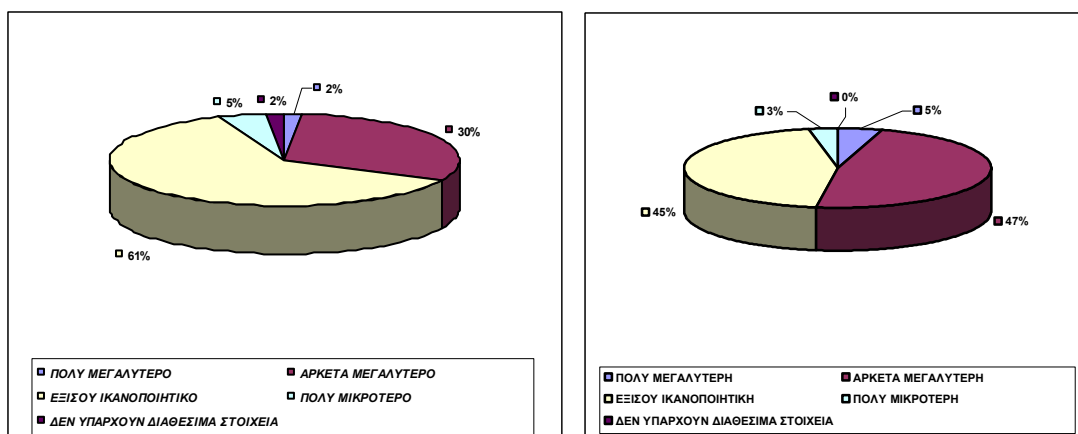
Σχήμα 7.63: Πλήθος των μη συμμορφώσεων - σοβαρών



Σχήμα 7.64: Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης στις σημαντικότερες υπηρεσίες



Σχήμα 7.65: Ποσοστό των λειτουργικών εξόδων στο σύνολο των εξόδων



Σχήμα 7.66: Μέσο κέρδος από τη χρησιμοποίηση των σημαντικότερων υπηρεσιών

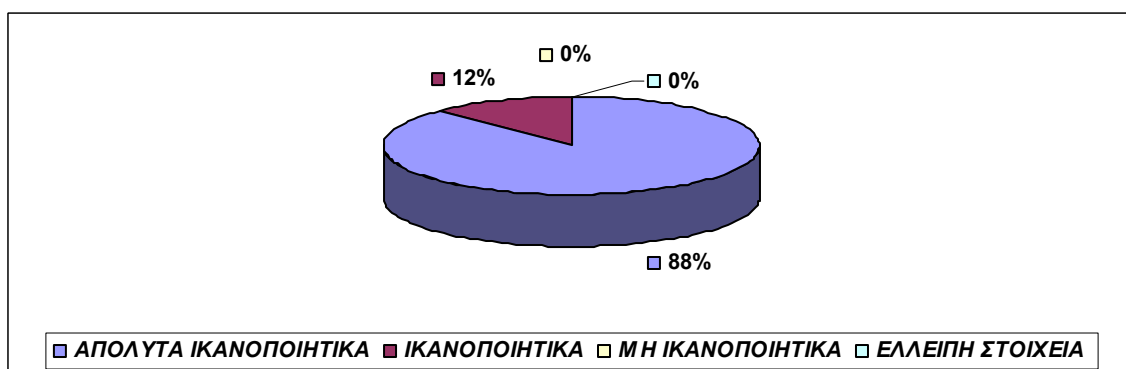
7.2.13 Αποτελέσματα Προμηθευτών & Συνεργατών

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, δίνει πληροφορίες για τα αποτελέσματα των Προμηθευτών και των Συνεργατών.

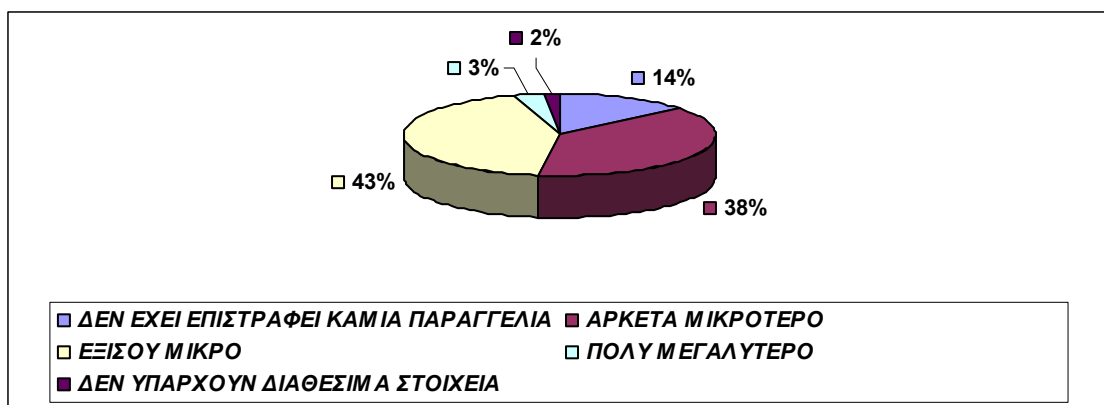
Στο σχήμα 7.68, φαίνεται ότι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των Προμηθευτών και Συνεργατών κρίνεται απόλυτα ικανοποιητική από τα ξενοδοχεία της Κρήτης.

Επίσης, από το σχήμα 7.69, προκύπτει ότι το 43% του συνόλου των ξενοδοχείων της Κρήτης ενημερώνει ότι το ποσοστό των επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω κακής ποιότητας ή άλλα λάθη είναι εξίσου μικρό, όπως της προηγούμενης περιόδου. Παράλληλα, το 41% του συνόλου των ξενοδοχείων πληροφορεί ότι δεν έχει καθυστερήσει σημαντικά καμία παραγγελία.

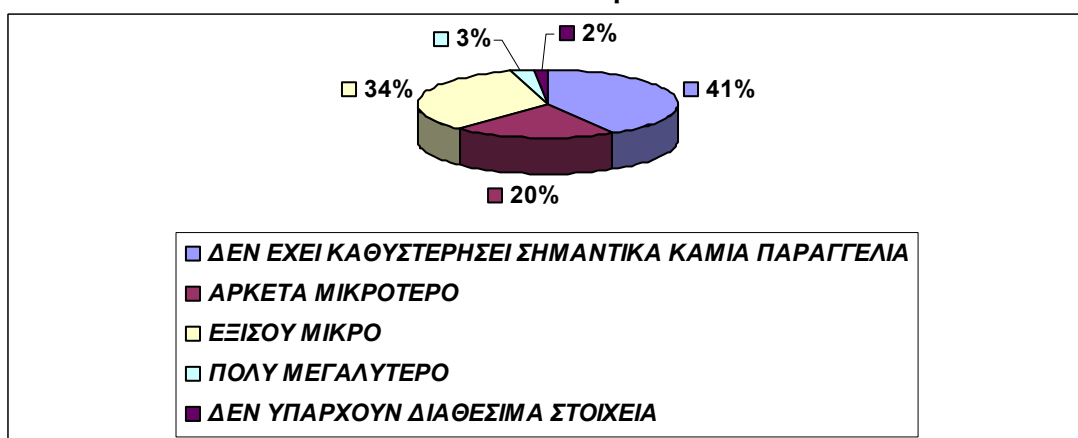
Τέλος, το μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία είναι εξίσου ικανοποιητικό με αυτό της προηγούμενης περιόδου, σύμφωνα με το 61% του συνόλου των ξενοδοχείων της Κρήτης. Ενώ το 43% του συνόλου των ξενοδοχείων πληροφορεί ότι δεν υπάρχει τουριστικό γραφείο με το οποίο να σταμάτησαν την συνεργασία τους.



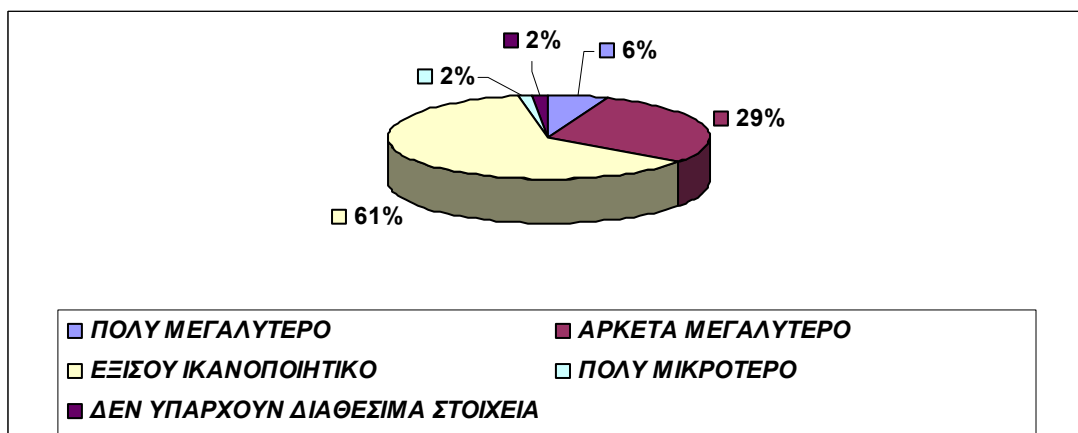
Σχήμα 7.68: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων Προμηθευτών & Συνεργατών



Σχήμα 7.69: Ποσοστό των επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω κακής ποιότητας ή άλλα λάθη



Σχήμα 7.70: Ποσοστό των σημαντικών καθυστερήσεων στις παραγγελίες



Σχήμα 7.71: Μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία



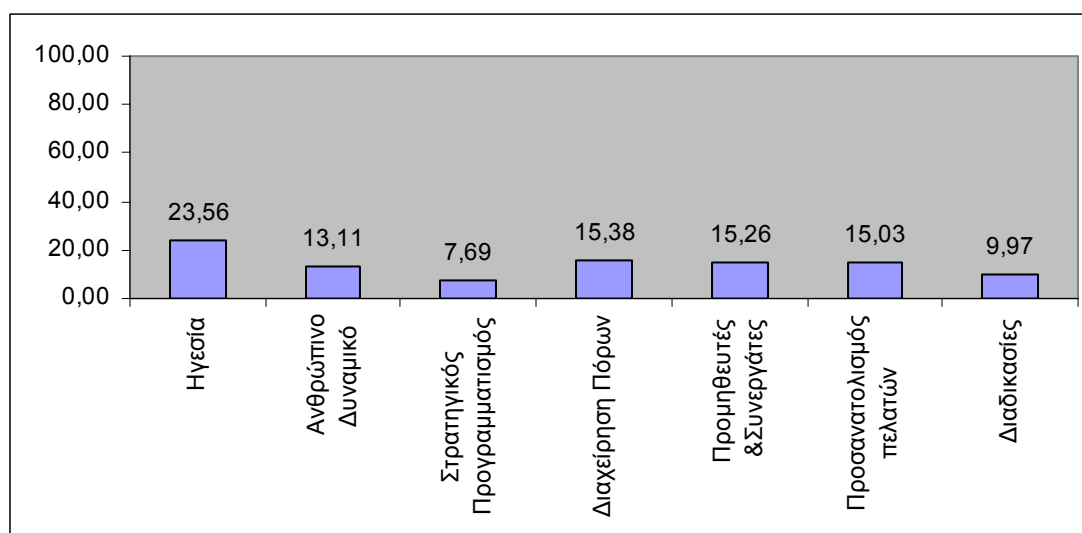
Σχήμα 7.72: Ποσοστό των τουριστικών γραφείων με τα οποία σταμάτησαν τη συνεργασία τους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

8.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Παρακάτω παρουσιάζεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του μοντέλου ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης, με χρήση της εξίσωσης 2 του κεφαλαίου 6, της ποσοτικής ανάλυσης των μεταβλητών των κριτηρίων και υποκριτηρίων. Επίσης, εκτός από την παρακάτω ανάλυση έγινε και μία άλλη ανάλυση με βάση την εξίσωση 1 του κεφαλαίου 6, που αφορά την ποιοτική ανάλυση των μεταβλητών των υποκριτηρίων και η οποία παρατίθεται σε πίνακες στο Παράρτημα Β.

Καταρχήν, στα σχήματα 8.1 και 8.2, παρουσιάζονται τα βάρη των προϋποθέσεων και των αποτελεσμάτων, όπως αυτά προέκυψαν από την επίλυση του μοντέλου μας.



Σχήμα 8.1: Βάρη κριτηρίων προϋποθέσεων

Όπως φαίνεται, λοιπόν, από το σχήμα 8.1, η Ηγεσία με ποσοστό 23,56% αποτελεί με σημαντική διαφορά το σημαντικότερο κριτήριο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ολοκληρωμένου μοντέλου. Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει, πως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κρήτης για την ανάπτυξή τους και τη σωστή λειτουργία τους, βασίζονται στην όσο το δυνατόν καλύτερη εφαρμογή του κριτηρίου της ηγεσίας.

Στη συνέχεια, σημαντικό κριτήριο αποτελεί η διαχείριση των πόρων με ποσοστό 15,38%, καθώς επίσης και η συνεργασία με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες. Είναι λογικό, όταν ένα ξενοδοχείο δεν παρεκκλίνει αρκετά από τον προϋπολογισμό που έχει θέσει, να ασχολείται συστηματικά με την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεών του και τη συνεχή ενημέρωση για νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες που μπορούν να εφαρμοστούν, καθώς και να δίνει έμφαση στην αξιολόγηση και συνεργασία με τους προμηθευτές και συνεργάτες της, να θέτει τις βάσεις για μια επικερδής και υγιής επιχείρηση. Πάντως είναι

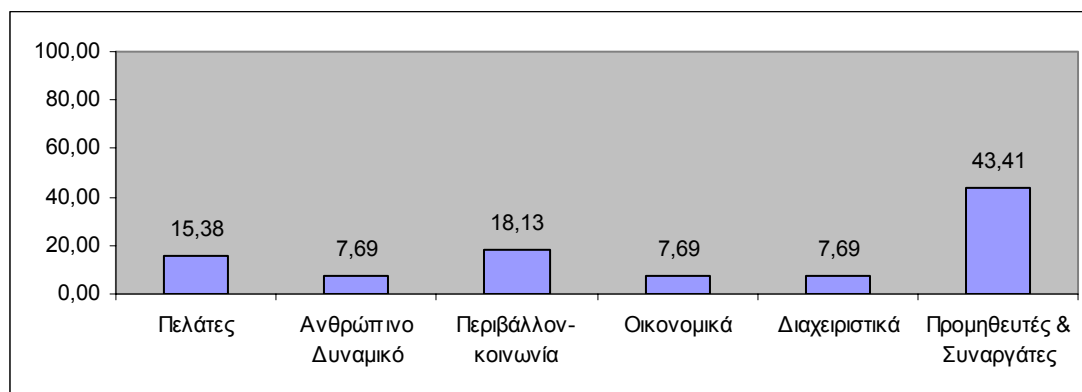
θεμελιώδης αρχή για τις επιχειρήσεις να δίνεται ιδιαίτερο βάρος στην ποιότητα των προϊόντων της/ υπηρεσιών της. Επίσης, η αφοσίωση των tour operators και η καλή συνεργασία μαζί τους επιφέρει αξιόλογα αποτελέσματα στην ανάπτυξη και λειτουργία των ξενοδοχείων.

Μικρότερη σημαντικότητα, σε σχέση με τα υπόλοιπα κριτήρια, παρουσιάζουν ο προσανατολισμός των πελατών και η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού με ποσοστά 15,03% και 13,11%, αντίστοιχα. Παρατηρείται, ότι τα ξενοδοχεία της Κρήτης δείχνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των πελατών τους, στην αναγνώριση νέων αγορών και κατηγοριών πελατών, στις σχέσεις τους με τους πελάτες και στο βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού τους.

Τέλος, σε μικρότερο ποσοστό εμφανίζονται τα κριτήρια των διαδικασιών και του στρατηγικού προγραμματισμού με ποσοστά 9,97% και 7,69%, αντίστοιχα.

Παρατηρείται, ότι στα ξενοδοχεία στην Κρήτη, δίνεται μικρότερη βαρύτητα στο στρατηγικό προγραμματισμό των ξενοδοχείων τους, χωρίς να σημαίνει ότι δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη λειτουργία τους. Απλώς, φαίνεται ότι δίνουν σε άλλους τομείς - κριτήρια βαρύτητα, σε αυτά που αφορούν κυρίως την επίτευξη του κέρδους.

Ακολουθώς στο σχήμα 8.2, παρουσιάζονται τα βάρη των κριτηρίων αποτελέσματος.



Σχήμα 8.2: Βάρη κριτηρίων αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με το σχήμα 8.2, προκύπτει πως το σημαντικότερο αποτέλεσμα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Κρήτη είναι τα δεδομένα από τους Προμηθευτές και Συνεργάτες με ποσοστό 43,41%. Δηλαδή, το ποσοστό των επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω κακής ποιότητας ή άλλων λαθών, το ποσοστό των καθυστερήσεων των παραδόσεων των παραγγελιών, το μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία, καθώς και το ποσοστό των τουριστικών γραφείων με τα οποία συνέχισαν ή διέκοψαν την συνεργασία τους. Το σημαντικότερο, λοιπόν, αποτέλεσμα, που αξιολογεί την ανάπτυξη των ξενοδοχείων, είναι οι Προμηθευτές και Συνεργάτες των ξενοδοχείων. Επομένως, καλό θα ήταν να

προσανατολίζονται τα ξενοδοχεία στην ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων και συνεργασιών με αυτούς.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το κριτήριο που αφορά τα αποτελέσματα του περιβάλλοντος και της κοινωνίας με ποσοστό 18,13%. Ένα κριτήριο το οποίο δίνει πληροφορίες για το μέσο αριθμό απορριμμάτων και τη μέση κατανάλωση ρεύματος των τελευταίων περιόδων.

Ο αριθμός των παραπόνων και οι αποζημιώσεις των ατυχημάτων και των απωλειών, η μεταβολή του αριθμού των πελατών, οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες (repeaters) και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών ακολουθεί με ποσοστό 15,38%.

Τέλος, ακολουθούν οι μεταβολές στους οικονομικούς δείκτες, στα κέρδη, στο μερίδιο αγοράς και στον τζίρο καθώς και οι μεταβολές στο Ανθρώπινο Δυναμικό και στα Διαχειριστικά αποτελέσματα με ποσοστό 7,69%, όπως φαίνεται στο σχήμα 8.2.

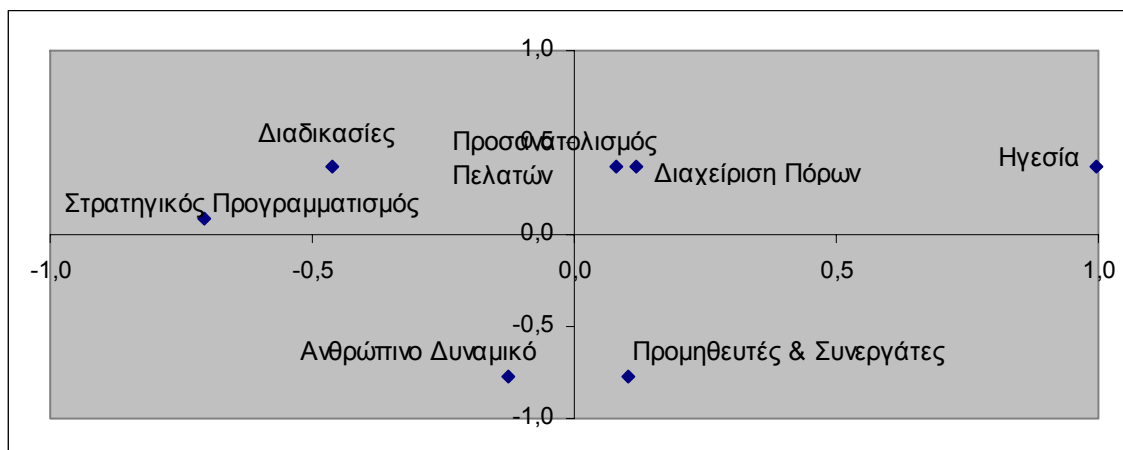
Στον πίνακα 8.1 παρουσιάζεται η επίδοση των κριτηρίων του μοντέλου της παλινδρόμησης. Παρατηρείται πολύ υψηλή επίδοση στα κριτήρια από τα ξενοδοχεία. Ενώ τη χαμηλότερη επίδοση την έχει το κριτήριο περιβαλλοντικά-κοινωνικά αποτελέσματα (69%) και τη μεγαλύτερη τα κριτήρια αποτελεσμάτων συνεργατών/συνεργατών και πελατών με 83% και 82%, αντίστοιχα.

Τέλος, από τα σχήματα 8.3 και 8.4, παρατηρείται, ότι για τα ξενοδοχεία τα κριτήρια της Ηγεσίας, της Διαχείρισης Πόρων, του Προσανατολισμού των Πελατών και των Αποτελεσμάτων των Προμηθευτών και Συνεργατών παρουσιάζουν την υψηλότερη σημαντικότητα και απόδοση, πράγμα που σημαίνει, ότι τα κριτήρια αυτά αποτελούν τα δυνατά σημεία για τα ξενοδοχεία.

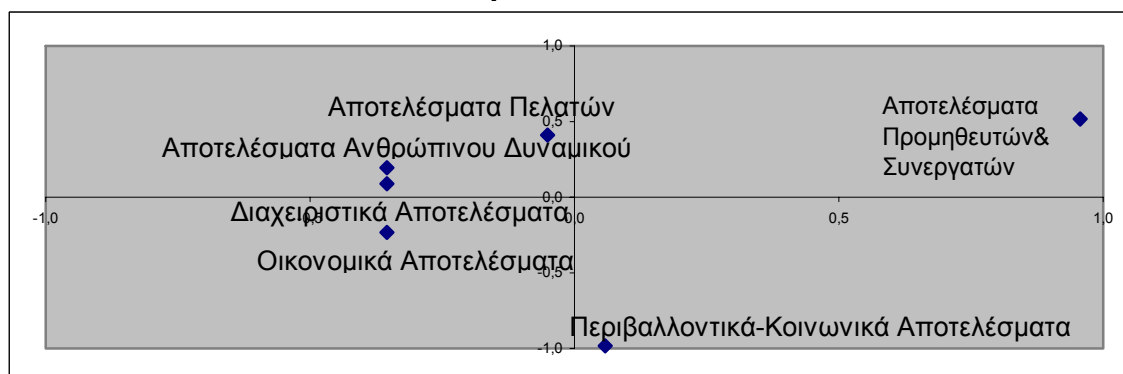
Πίνακας 8.1: Δείκτες Επίδοσης για τα κριτήρια προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΕΠΙΔΟΣΗ
ΗΓΕΣΙΑ	79%
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	75%
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	78%
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ	79%
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	75%
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	79%
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	79%
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ	82%
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	80%

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	69%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	76%
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	79%
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ-ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	83%



Σχήμα 8.3: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για τα κριτήρια Προϋποθέσεων



Σχήμα 8.4: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για τα κριτήρια Αποτελεσμάτων

8.2 Ανάλυση των κριτηρίων προϋποθέσεων

Στο σημείο αυτό, επιχειρείται μια αναλυτικότερη προσέγγιση των κριτηρίων προϋποθέσεων, παρουσιάζοντας τα βάρη των επιμέρους υποκριτηρίων κάθε κριτηρίου.

8.2.1 Ηγεσία

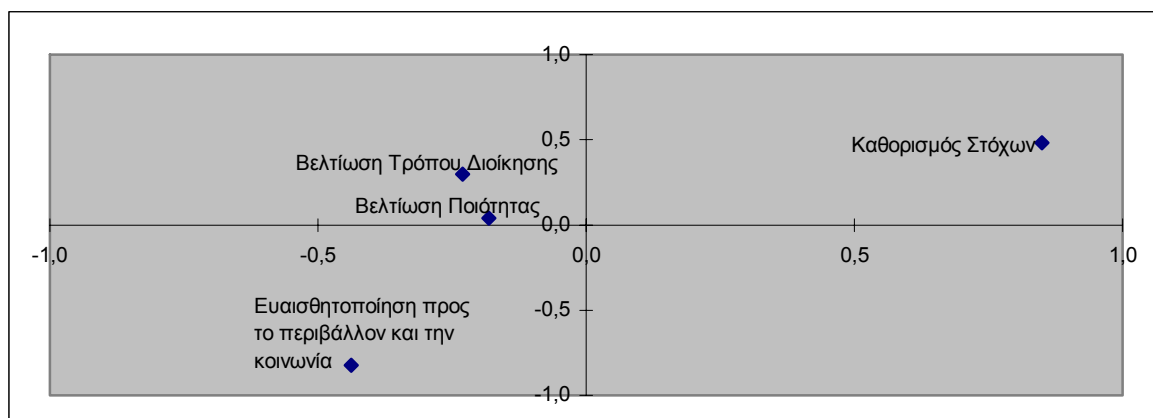
Σύμφωνα με τον πίνακα 8.2, παρατηρείται ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον καθορισμό των στόχων του ξενοδοχείου, ενώ για τα υπόλοιπα υποκριτήρια, που συνθέτουν το κριτήριο της Ηγεσίας, δίνεται

σχεδόν ίση βαρύτητα από αυτές. Είναι αναμενόμενο να υπάρχει αυτό το αποτέλεσμα, πράγμα που επιβεβαιώνεται και στο διάγραμμα επίδοσης και σημαντικότητας του σχήματος 8.4, καθώς για την σωστή και υγιή ανάπτυξη ενός ξενοδοχείου θα πρέπει να καθορίζονται οι στόχοι πάνω στους οποίους θα λειτουργεί η ξενοδοχειακή μονάδα.

Επίσης, παρατηρείται ότι οι δείκτες επίδοσης είναι αρκετά υψηλοί. Ιδιαίτερα, η βελτίωση της ποιότητας, η βελτίωση του τρόπου διοίκησης και ο καθορισμός των στόχων παρουσιάζουν ιδιαίτερη διαφοροποίηση σε σχέση με το υποκριτήριο της περιβαλλοντικής πολιτικής. Σύμφωνα με το διάγραμμα απόδοσης-σημαντικότητας, φαίνεται ότι η περιβαλλοντική πολιτική που αναπτύσσεται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, παρουσιάζει τη μικρότερη απόδοση και σημαντικότητα. Άρα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να προσέξουν περισσότερο και να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην περιβαλλοντική πολιτική που διαμορφώνουν, αφού το υποκριτήριο αυτό, ίσως στο μέλλον να αποκτήσει μεγάλη σημαντικότητα. Εδώ λοιπόν, φαίνεται μία παρότρυνση προς την ανάπτυξη της περιβαλλοντικής πολιτικής των ξενοδοχείων.

Πίνακας 8.2: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Ηγεσίας

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Καθορισμός στόχων	49,80%	88,48%
Βελτίωση της Ποιότητας	19,71%	98,04%
Ευαισθητοποίηση απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία	12,21%	33,74%
Βελτίωση τρόπου διοίκησης	18,28%	82,60%



Σχήμα 8.4: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Ηγεσίας

8.2.2 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

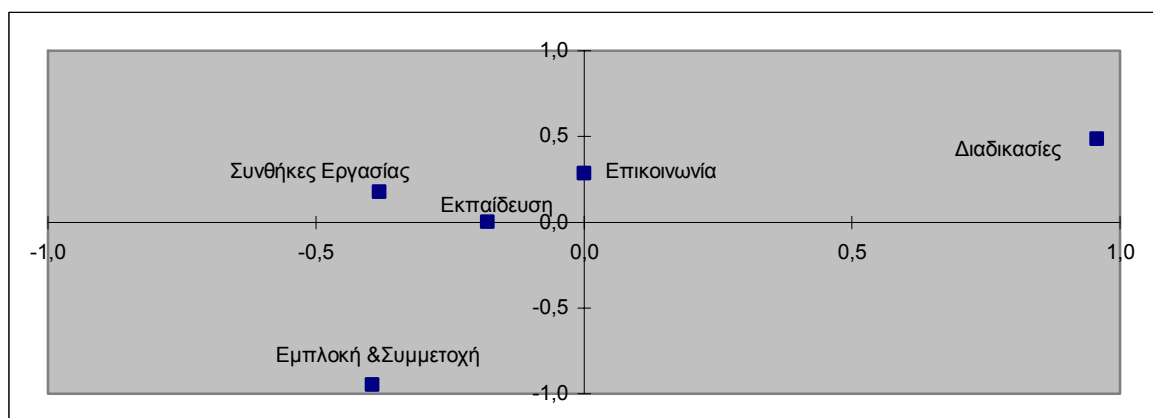
Οι διαδικασίες που καθορίζονται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είναι το υποκριτήριο το οποίο κυριαρχεί σε σημαντικότητα (51,39%) και ακολουθεί το υποκριτήριο της επικοινωνίας του προσωπικού με τους προϊστάμενούς τους (20%), όσον αφορά τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Πίνακας 8.3).

Είναι λογικό και σημαντικό για την καλή λειτουργία του κάθε ξενοδοχείου να καθορίζονται οι διαδικασίες, σύμφωνα με τις οποίες γίνεται η πρόσληψη του προσωπικού και διαμορφώνεται το σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο περιγράφεται στην παράγραφο 4.3, σύμφωνα με το οποίο καθορίζεται ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού. Στα υπόλοιπα υποκριτήρια οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις φαίνεται να δίνουν μικρή βαρύτητα.

Από τη μελέτη του διαγράμματος απόδοσης-σημαντικότητας, σχήμα 8.5, προκύπτει ότι οι διαδικασίες και η επικοινωνία του προσωπικού έχουν υψηλή σημαντικότητα και αποτελούν δυνατά σημεία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ενώ τα υποκριτήρια της εκπαίδευσης του προσωπικού και των συνθηκών εργασίας παρουσιάζουν υψηλή επίδοση, αλλά μικρή σημαντικότητα. Τέλος, το υποκριτήριο της εμπλοκής και συμμετοχής του προσωπικού παρουσιάζει τη χαμηλότερη απόδοση και σημαντικότητα, όμως χρίζει ιδιαίτερης προσοχής καθώς στο μέλλον ίσως αποκτήσει μεγάλη σημαντικότητα.

Πίνακας 8.3: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Διαδικασίες	51,39%	88,81%
Εκπαίδευση	14,10%	65,73%
Εμπλοκή και Συμμετοχή	7,04%	20,53%
Επικοινωνία	20,00%	79,25%
Συνθήκες Εργασίας	7,47%	74,17%



Σχήμα 8.5: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο του Ανθρώπινου Δυναμικού

8.2.3 Στρατηγικός Προγραμματισμός

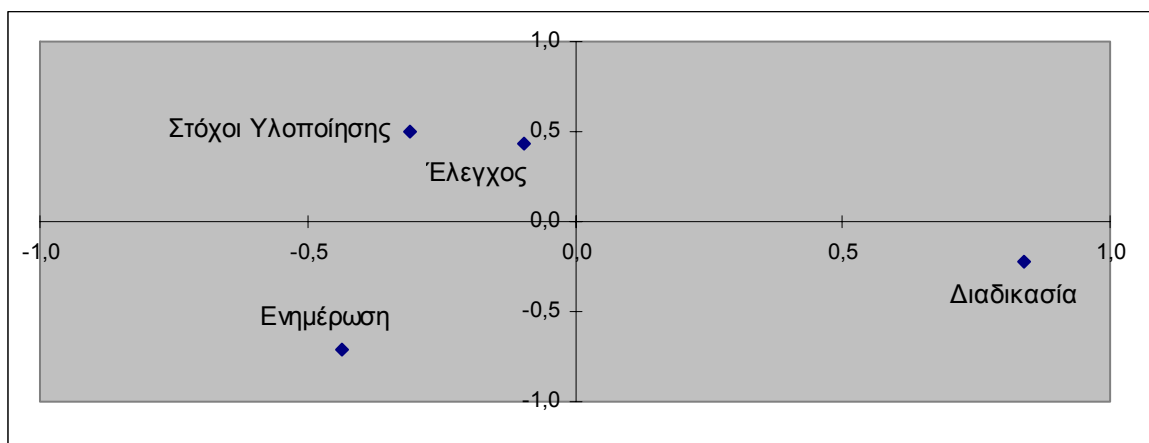
Στο κριτήριο του Στρατηγικού προγραμματισμού με βάση τον πίνακα 8.4, παρατηρείται ότι τα βάρη των υποκριτηρίων είναι ισοκαταναμημένα, καθώς παρουσιάζουν μικρή διαφορά μεταξύ τους. Το σημαντικότερο υποκριτήριο είναι η διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής από το ξενοδοχείο με ποσοστό 27,17% και ακολουθούν η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής και η υλοποίηση του στρατηγικού προγράμματος με ποσοστά 24,75% και 24,20%, αντίστοιχα. Ενώ

τέλος, ακολουθεί η στρατηγική του ξενοδοχείου με ποσοστό 23,88%. Αυτή η ισοκατανομή που παρουσιάζεται, ίσως να οφείλεται, στο ότι στα κριτήρια το κριτήριο του στρατηγικού προγραμματισμού είχε το μικρότερο ποσοστό σε σχέση με τα υπόλοιπα κριτήρια.

Επίσης, από τη μελέτη του διαγράμματος απόδοσης-σημαντικότητας του σχήματος 8.6, παρατηρείται ότι η διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής έχει υψηλή σημαντικότητα και η απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι μικρή. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να εργαστούν προς την αύξηση της επίδοσής τους σε αυτό το υποκριτήριο, λόγω του γεγονότος ότι η διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής βρίσκεται στην περιοχή της δράσης. Αντίθετα, το υποκριτήριο της ενημέρωσης παρουσιάζει μεν χαμηλή επίδοση και σημαντικότητα, αλλά δε θα πρέπει να αμελείται, από τις ξενοδοχειακές μονάδες, η βελτίωση του υποκριτηρίου αυτού, καθώς μπορεί να αποκτήσει μεγάλη σημαντικότητα στο μέλλον. Τέλος, οι στόχοι υλοποίησης και ο έλεγχος εμφανίζουν υψηλή επίδοση, αλλά μικρή σημαντικότητα για τις ξενοδοχειακές μονάδες, δηλαδή, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν το στρατηγικό τους προγραμματισμό και χωρίς να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στα υποκριτήρια αυτά.

Πίνακας 8.4: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Στρατηγικού Προγραμματισμού

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Διαδικασία	27,17%	71,72%
Έλεγχος	24,75%	93,46%
Στόχοι Υλοποίησης	24,20%	95,74%
Ενημέρωση	23,88%	55,64%



Σχήμα 8.6: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο του Στρατηγικού Προγραμματισμού

8.2.4 Διαχείριση Πόρων

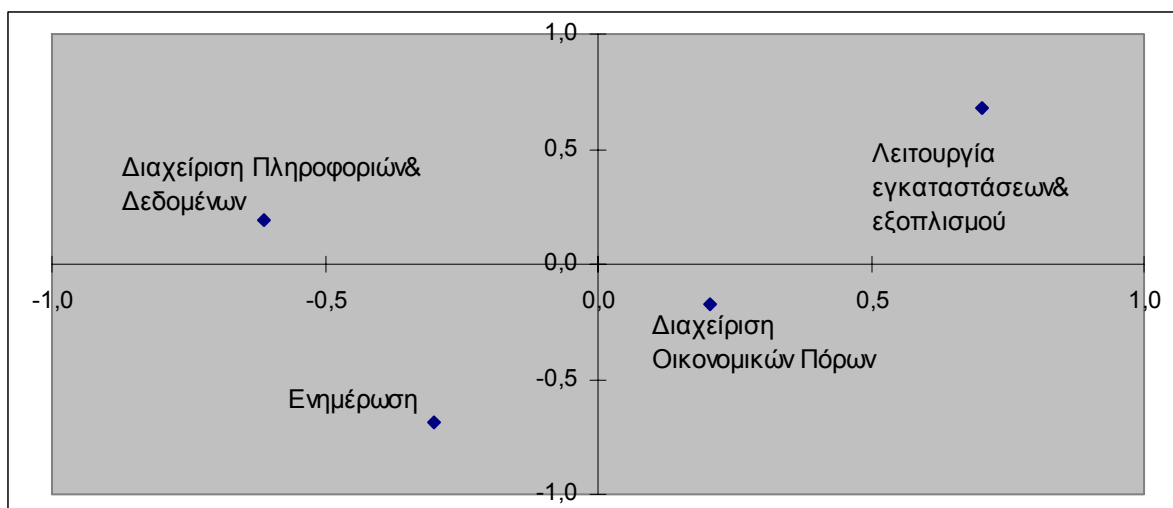
Σύμφωνα με τον πίνακα 8.5, παρατηρείται ότι και σε αυτό το κριτήριο, όπως και στο κριτήριο του στρατηγικού προγραμματισμού, έχουμε ισοκατανομή των βαρών των υποκριτηρίων. Στο κριτήριο αυτό, τη μεγαλύτερη σημαντικότητα την

έχουν οι διαδικασίες που εφαρμόζει το ξενοδοχείο για την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού του, με ποσοστό 29,10% και ακολουθεί η διαχείριση των οικονομικών πόρων του ξενοδοχείου με ποσοστό 26,21%. Λογικό είναι τα ξενοδοχεία να δίνουν βαρύτητα στην καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού διότι αυτός είναι ένας από τους βασικότερους λόγους επιλογής ενός ξενοδοχείου από τους πελάτες και από τα βασικότερα λειτουργικά μέρη ενός ξενοδοχείου. Όμως, εξίσου σημαντική αξία έχει για τα ξενοδοχεία και συγκεκριμένα για αυτά της Κρήτης, ο καταρτισμός, η παρακολούθηση και η αναθεώρηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, καθώς από αυτά καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό το παραπάνω υποκριτήριο και η λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μία μείωση της παροχής επιδοτήσεων από την Περιφέρεια Κρήτης και το Κράτος, με αποτέλεσμα τη στασιμότητα των ξενοδοχείων όσον αφορά την ανάπτυξη των υποδομών τους και την ύπαρξη μικρού αριθμού 5 αστέρων και Lux ξενοδοχείων. Επίσης, η αβεβαιότητα που υπάρχει για τη ρευστότητα της αγοράς, καθώς και το σύστημα λειτουργίας με τη χρήση επιταγών μεγάλης διάρκειας αποπληρωμής, συντελούν στη σχετικά χαμηλή επίδοση των ξενοδοχείων στη διαχείριση των οικονομικών τους πόρων. Τέλος, ακολουθούν ο παράγοντας της ενημέρωσης για νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες και η διαχείριση των πληροφοριών και δεδομένων, που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του ξενοδοχείου με ποσοστά 23,25% και 21,24% ,αντίστοιχα.

Από τη μελέτη του διαγράμματος απόδοσης-σημαντικότητας του σχήματος 8.7, παρατηρείται ότι τα υποκριτήρια τοποθετούνται και στις τέσσερις περιοχές του διαγράμματος. Οπότε η λειτουργία εγκαταστάσεων και εξοπλισμού ανήκει στην περιοχή ισχύος, δηλαδή, έχει υψηλή σημαντικότητα και αποτελεί δυνατό σημείο για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η διαχείριση των οικονομικών πόρων βρίσκεται στην περιοχή δράσης, δηλαδή, ενώ έχει υψηλή σημαντικότητα, η απόδοση των ξενοδοχείων είναι μικρή και τα ξενοδοχεία θα πρέπει να εργαστούν προς την αύξηση της επίδοσής τους σε αυτό το υποκριτήριο. Η διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων ανήκει στην περιοχή μεταφοράς πόρων, δηλαδή, έχει υψηλή επίδοση, αλλά χαμηλή σημαντικότητα και η ενημέρωση, τέλος, ανήκει στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης, δηλαδή, έχει χαμηλή επίδοση και χαμηλή σημαντικότητα και χρίζει ιδιαίτερης προσοχής από τις ξενοδοχειακές μονάδες λόγω της μελλοντικής του αύξησης σημαντικότητας.

Πίνακας 8.5: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης κριτηρίου Διαχείρισης Πόρων

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Διαχείριση Οικονομικών Πόρων	26,21%	75,76%
Λειτουργία εγκαταστάσεων και εξοπλισμού	29,10%	96,90%
Ενημέρωση	23,25%	62,90%
Διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων	21,44%	84,86%



Σχήμα 8.7: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Διαχείρισης Πόρων

8.2.5 Προμηθευτές και Συνεργάτες

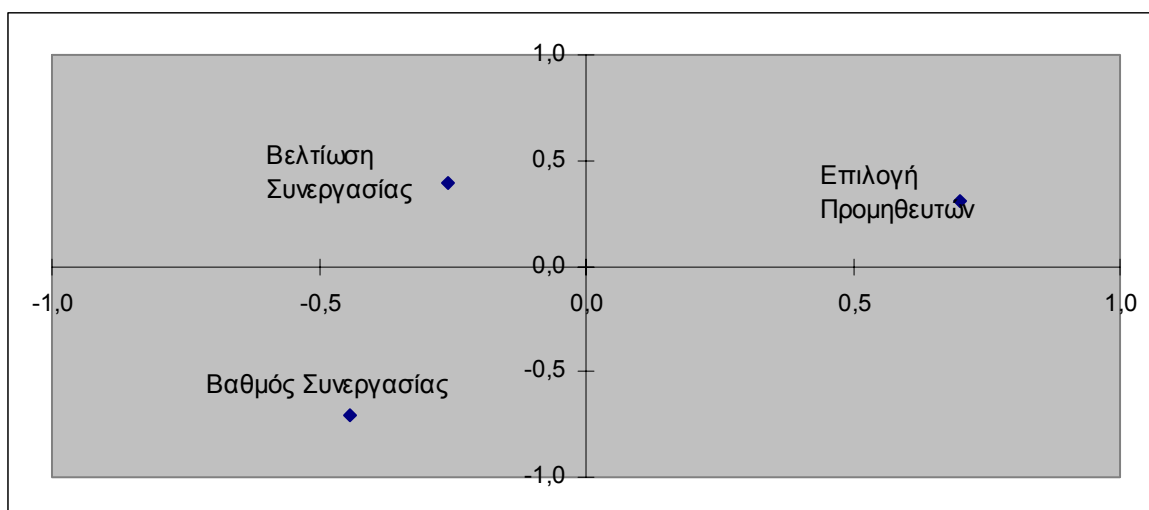
Σύμφωνα με τον πίνακα 8.6, ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η επιλογή των προμηθευτών, με ποσοστό 59.08%. Είναι λογική η σημαντικότητα αυτή του υποκριτηρίου αυτού, καθώς η σωστή επιλογή των προμηθευτών, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την προμήθεια των υλικών προϊόντων για ένα ξενοδοχείο, αποτελεί τον «καθρέπτη» ενός ξενοδοχείου, όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει το ξενοδοχείο. Αφού καλή ποιότητα προϊόντων σημαίνει και ταυτόχρονα σημαντική αύξηση της εικόνας του ξενοδοχείου και των κερδών του.

Στη συνέχεια, ακολουθούν οι διαδικασίες που ακολουθεί ένα ξενοδοχείο για την αξιολόγηση της συνεργασίας μεταξύ του ξενοδοχείου και των προμηθευτών/συνεργατών και ο βαθμός συμμετοχής των συνεργατών (tour operators) κυρίως, αφού είναι τα άτομα τα οποία έχουν σημαντική συμμετοχή στον καθορισμό του στρατηγικού προγραμματισμού και των στόχων ενός ξενοδοχείου, όπως περιγράφεται και στην παράγραφο 4.3, στη λειτουργία του ξενοδοχείου με ποσοστά 23,83% και 17,09%, αντίστοιχα.

Παρατηρώντας το διάγραμμα απόδοσης- σημαντικότητας του σχήματος 8.8, φαίνεται ότι η επιλογή των προμηθευτών ανήκει στην περιοχή με υψηλή επίδοση και σημαντικότητα, ενώ ο βαθμός συνεργασίας ανήκει στην περιοχή με τη χαμηλότερη επίδοση και σημαντικότητα, αλλά στο μέλλον μπορεί να αποκτήσει υψηλή σημαντικότητα. Τέλος, η βελτίωση της συνεργασίας ανήκει στην περιοχή με υψηλή επίδοση και χαμηλή σημαντικότητα, φανερώνοντας την καλή επίδοση που έχουν τα ξενοδοχεία στη βελτίωση της συνεργασίας τους με τους προμηθευτές και συνεργάτες τους.

**Πίνακας 8.6: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου
Προμηθευτών & Συνεργατών**

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Επιλογή Προμηθευτών	59,08%	89,47%
Βαθμός συμμετοχής	17,09%	5,07%
Βελτίωση Συνεργασίας	23,83%	97,00%



**Σχήμα 8.8: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο
Προμηθευτές & Συνεργάτες**

8.2.6 Προσανατολισμός στους Πελάτες

Στο κριτήριο αυτό, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο βάρος παρουσιάζεται για την επιλογή παροχής νέων υπηρεσιών, με ποσοστό 37,11%. Είναι πολύ σημαντική η επιλογή, καθώς και η βελτίωση και η προσφορά νέων υπηρεσιών από τα ξενοδοχεία, αφού έτσι γίνονται ανταγωνιστικότεροι, προσελκύουν νέους και περισσότερους πελάτες και αυξάνουν το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών των πελατών τους.

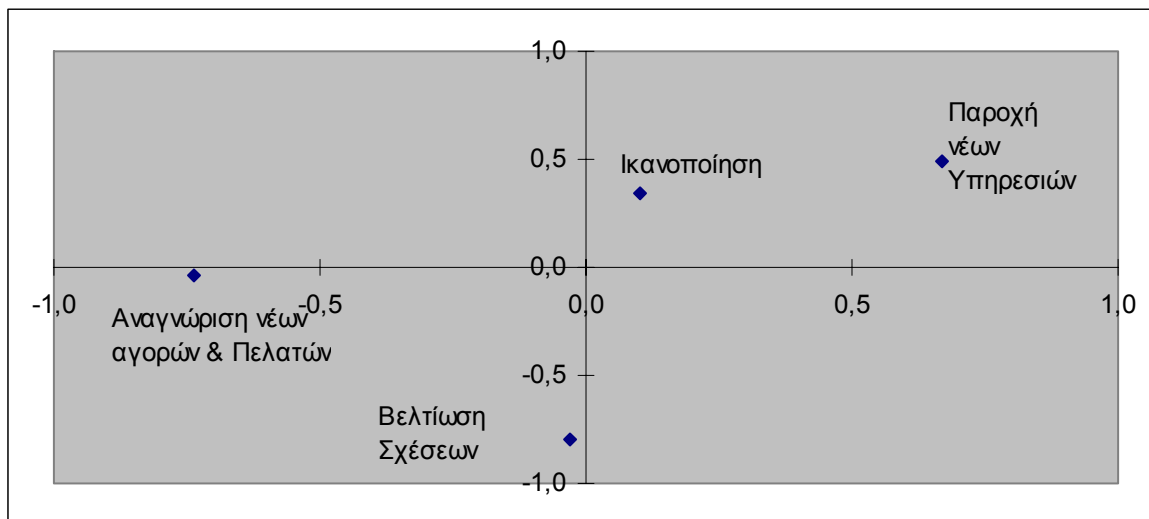
Ακολουθούν, η μέτρηση ικανοποίησης των πελατών και οι ενέργειες που ακολουθεί ένα ξενοδοχείο για τη βελτίωση των σχέσεων του με τους πελάτες με ποσοστά 26,82% και 24,44%, αντίστοιχα. Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να γίνει με ανάλυση πληροφοριών που συλλέγονται από τους πελάτες (παράπονα), από χρήση δεικτών απόδοσης και από έρευνες ικανοποίησης πελατών. Ενώ η βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες, αφορά την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού για την αντιμετώπιση των παραπόνων και των αιτημάτων των πελατών. Τέλος, η συλλογή στοιχείων για την αναγνώριση νέων αγορών, ακολουθεί με ποσοστό 11,63%, όπως φαίνεται και στον πίνακα 8.7.

Σύμφωνα με το διάγραμμα απόδοσης-σημαντικότητας του σχήματος 8.9, η παροχή νέων υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών ανήκουν στην περιοχή με την υψηλή επίδοση και σημαντικότητα και αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία της Κρήτης είναι εποχικά και οι τουρίστες που φιλοξενούνται έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις και λόγω της καλοκαιρινής

εποχής αναζητούν νέες υπηρεσίες και δραστηριότητες από αυτά. Ενώ η βελτίωση και η αναγνώριση νέων αγορών και κατηγοριών πελατών ανήκουν σε αυτή με την χαμηλότερη επίδοση και σημαντικότητα, αν και το υποκριτήριο της αναγνώρισης νέων αγορών βρίσκεται κοντά στον άξονα της υψηλής επίδοσης και ίσως αυτό να ερμηνεύεται από το γεγονός ότι κάποια ξενοδοχεία κάνουν προσπάθειες για τη βελτίωση της επίδοσής τους, όσον αφορά την ποιότητα των πελατών, η οποία όμως δεν είναι αρκετά μεγάλη, ώστε η θέση του υποκριτηρίου να βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση.

Πίνακας 8.7: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Προσανατολισμός στους Πελάτες

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Αναγνώριση νέων αγορών και πελατών	11,63%	79,37%
Βελτίωση σχέσεων	24,44%	62,98%
Παροχή νέων υπηρεσιών	37,11%	90,79%
Ικανοποίηση	26,82%	87,68%



Σχήμα 8.9: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Προσανατολισμός Πελατών

8.2.7 Διαδικασίες

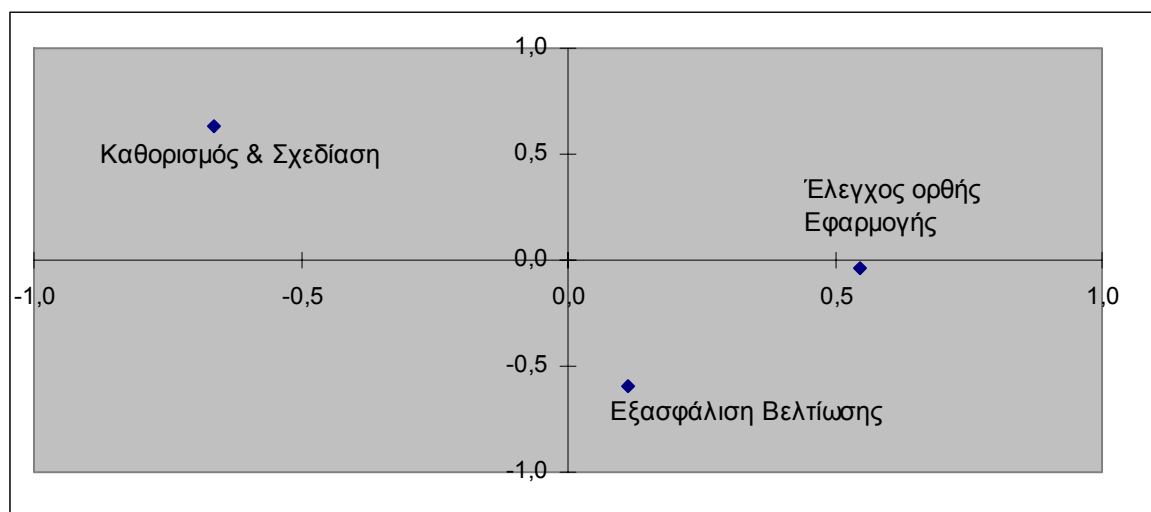
Σύμφωνα με τον πίνακα 8.8, οι διαδικασίες για τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διαδικασιών του ξενοδοχείου, εμφανίζει το μεγαλύτερο βάρος με ποσοστό 42,17%, πράγμα το οποίο είναι και απολύτως κατανοητό καθώς η ορθή εφαρμογή των διαδικασιών έχει σαν να αποτέλεσμα την καλύτερη ικανοποίηση και αξιοποίηση αυτών από τους πελάτες.

Ακολουθούν, η εξασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών με ποσοστό 35,17% και ο καθορισμός και η σχεδίαση των βασικών διαδικασιών λειτουργίας του ξενοδοχείου με ποσοστό 22,67%.

Επίσης, από το διάγραμμα απόδοσης-σημαντικότητας, σχήμα 8.10, τα υποκριτήρια έλεγχος ορθής εφαρμογής και εξασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης ανήκουν στην περιοχή δράσης, δηλαδή, έχουν υψηλή σημαντικότητα, αλλά χαμηλή επίδοση. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να εργαστούν προς την αύξηση της επίδοσής τους στο υποκριτήριο αυτό. Ενώ το υποκριτήριο του καθορισμού και της σχεδίασης των βασικών διαδικασιών βρίσκεται στην περιοχή της μεταφοράς πόρων, δηλαδή, στην περιοχή με υψηλή επίδοση και χαμηλή σημαντικότητα.

Πίνακας 8.8: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Διαδικασίες

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Καθορισμός και Σχεδίαση	22,67%	100,00%
Έλεγχος ορθής εφαρμογής	42,17%	87,44%
Εξασφάλιση Βελτίωσης	35,17%	77,07%



Σχήμα 8.10: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Διαδικασίες

8.3 Ανάλυση των κριτηρίων αποτελεσμάτων

Όπως και στην παράγραφο 8.2, έτσι και εδώ γίνεται μια αναλυτικότερη παρουσίαση των επιμέρους κριτηρίων αποτελεσμάτων.

8.3.1 Πελάτες

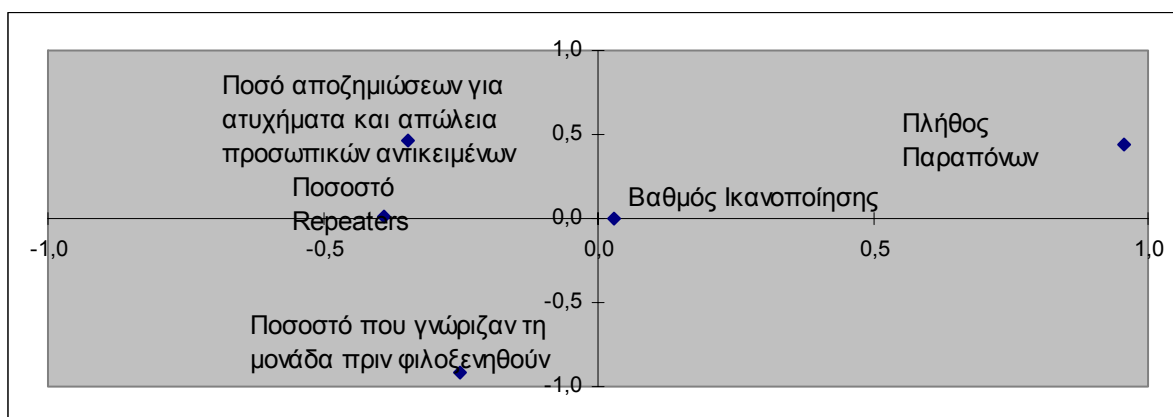
Από τον πίνακα 8.9, παρατηρείται ότι το πλήθος των καταγεγραμμένων παραπόνων παίζει σημαντικό ρόλο στη μελέτη των ξενοδοχείων, όσον αφορά το κομμάτι των πελατών, με ποσοστό 52,62%. Το παραπάνω αποτέλεσμα είναι φυσιολογικό καθώς πρωταρχικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι η ικανοποίηση των πελατών τους σε μέγιστο βαθμό από το προϊόν που τους προσφέρουν, με τη μείωση των παραπόνων που εμφανίζονται από την προσφορά του προϊόντος που προσφέρουν.

Αρκετά σημαντικό ρόλο παίζει για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κρήτης, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από την επίσκεψή τους και διαμονή τους στα ξενοδοχεία τους. Στη συνέχεια, ακολουθούν η γνώση των πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας που θα επισκεφτούν, με ποσοστό 11,46%, ενώ η αποζημίωση των πελατών σε περίπτωση ατυχημάτων και απωλειών ακολουθεί με ποσοστό 8,17%. Τέλος, το ποσοστό των επαναλαμβανόμενων πελατών ακολουθεί με ποσοστό 6,72%.

Τα υποκριτήρια του πλήθους των παραπόνων και του βαθμού ικανοποίησης ανήκουν στην περιοχή υψηλής σημαντικότητας και αποτελούν δυνατά σημεία για τις ξενοδοχειακές μονάδες. Βέβαια, παρατηρείται το υποκριτήριο του βαθμού ικανοποίησης να βρίσκεται πάνω στον άξονα σημαντικότητας μεταξύ των περιοχών δράσης και ισχύος, που σημαίνει ότι αρκετά ξενοδοχεία κάνουν προσπάθειες για επίτευξη υψηλής επίδοσης για το υποκριτήριο αυτό, όμως φαίνεται ότι χρειάζονται αρκετή προσπάθεια ακόμα. Ενώ τα υποκριτήρια του ποσοστού των repeaters, το οποίο εξαρτάται άμεσα με την αφοσίωση των tour operators στα ξενοδοχεία και του ποσού αποζημιώσεων για ατυχήματα και απώλεια προσωπικών αντικειμένων, παρουσιάζουν υψηλή επίδοση, αλλά έχουν χαμηλή σημαντικότητα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ενώ το ποσοστό των πελατών που γνώριζαν τη μονάδα πριν φιλοξενηθούν ανήκει στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης, με χαμηλή επίδοση και σημαντικότητα στην παρούσα περίοδο, αλλά ενδέχεται να αποκτήσουν υψηλή σημαντικότητα στο μέλλον.

**Πίνακας 8.9: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου
Αποτελέσματα Πελατών**

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Βαθμός Ικανοποίησης	21,02%	78,76%
Ποσοστό Repeaters	6,72%	79,14%
Ποσοστό που γνώριζαν τη μονάδα πριν φιλοξενηθούν	11,46%	47,06%
Πλήθος Παραπόνων	52,62%	94,35%
Ποσό αποζημιώσεων για ατυχήματα και απώλεια προσωπικών αντικειμένων	8,17%	94,91%



**Σχήμα 8.11: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο
Αποτελέσματα Πελατών**

8.3.2 Ανθρώπινο Δυναμικό

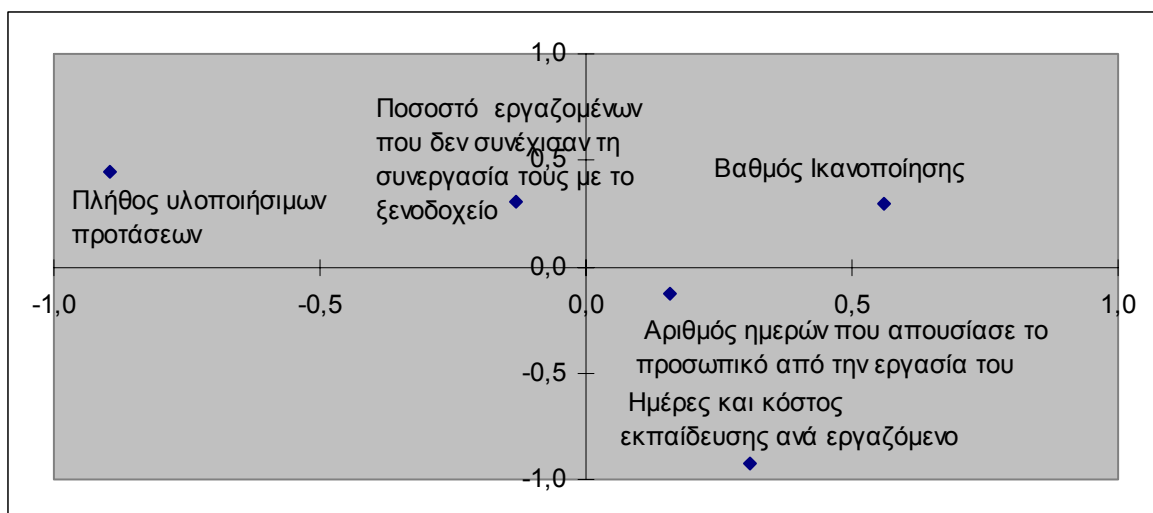
Στο κριτήριο του ανθρώπινου δυναμικού, εμφανίζεται μια ισοκατανομή των βαρών των υποκριτηρίων. Ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού, με βάση τον πίνακα 8.10, με ποσοστό 27,15% αποτελεί το υποκριτήριο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα για τα ξενοδοχεία και αποτελεί τον πρωταρχικό σκοπό που θέτουν τα ξενοδοχεία στις σχέσεις τους με το προσωπικό. Ένα υγιές και καλό περιβάλλον εργασίας και η έγκαιρη πληρωμή του προσωπικού είναι μερικοί από τους λόγους που αυξάνουν το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού. Το σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που περιγράφεται στην παράγραφο 4.3, συναινεί, επίσης, σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι μέρες και το κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού ακολουθεί με ποσοστό 23,95%. Ο αριθμός των ημερών που απουσίασε το προσωπικό από την εργασία του καθώς και το ποσοστό που δεν συνέχισε τη συνεργασία του με το ξενοδοχείο ακολουθούν με ποσοστό 22% και 18,30%, αντίστοιχα. Τέλος, το πλήθος των υλοποιήσιμων προτάσεων ακολουθεί με ποσοστό 8,6%.

Ενώ από τη μελέτη του διαγράμματος απόδοσης-σημαντικότητας, παρατηρείται ότι το υποκριτήριο της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το υποκριτήριο με την υψηλή σημαντικότητα και επίδοση, ενώ τα υποκριτήρια αριθμός ημερών που απουσίασε το προσωπικό από την εργασία του και ημέρες και κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο ανήκουν στην περιοχή υψηλής σημαντικότητας αλλά χαμηλής επίδοσης.

Πίνακας 8.10: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Βαθμός Ικανοποίησης	27,15%	92,47%
Αριθμός ημερών που απουσίασε το προσωπικό από την εργασία του	22,00%	79,19%
Ποσοστό εργαζομένων που δεν συνέχισαν τη συνεργασία τους με το ξενοδοχείο	18,30%	92,63%
Ημέρες και κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο	23,95%	54,33%
Πλήθος υλοποιήσιμων προτάσεων	8,60%	97,00%



Σχήμα 8.12: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

8.3.3 Περιβάλλον και Κοινωνία

Σύμφωνα με τον πίνακα 8.11, παρατηρείται ότι η κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος αποτελεί το υποκριτήριο με το μεγαλύτερο βάρος, με ποσοστό 52,52%. Είναι φυσιολογικό για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να δίνουν τόσο μεγάλο βάρος στην κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος, καθώς αποτελεί ένας από τους μεγαλύτερους τομείς εξόδων ενός ξενοδοχείου κάθε έτος.

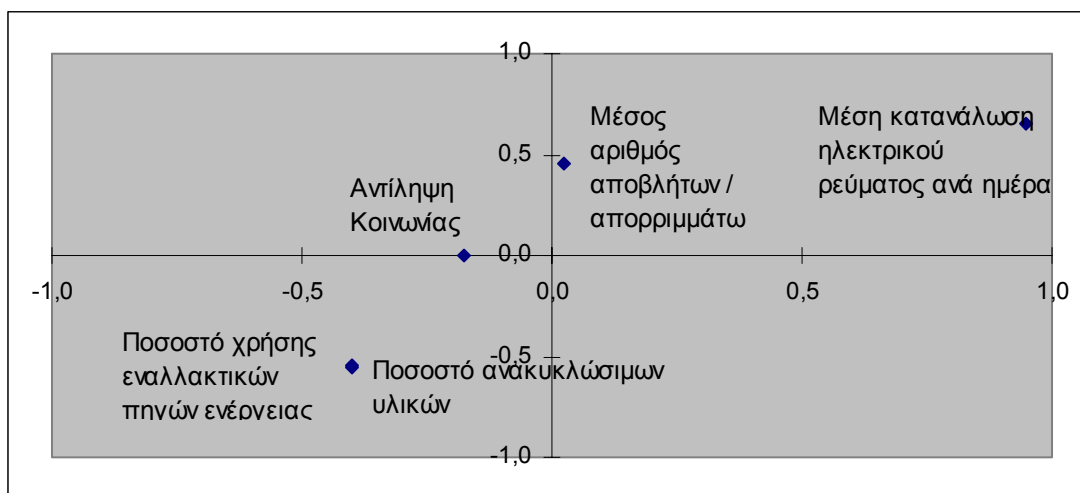
Δεύτερο σε αξία βάρος αποτελεί ο μέσος αριθμός απορριμμάτων και αποβλήτων με ποσοστό 20,87%. Είναι πολύ σημαντικό για μια ξενοδοχειακή μονάδα στην Κρήτη να βρει ένα χώρο ταφής των απορριμμάτων, λόγω της συνεχούς αύξησης του αριθμού των ξενοδοχειακών μονάδων, αλλά και της αύξησης του αριθμού των απορριμμάτων των πόλεων, με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα χώρου ταφής απορριμμάτων στις περιοχές της Κρήτης.

Στη συνέχεια, η αντίληψη της κοινωνίας για την κοινωνική και περιβαλλοντική πολιτική των ξενοδοχείων ακολουθεί σε σημαντικότητα με ποσοστό 14%. Ενώ το ποσοστό των ανακυκλώσιμων υλικών και της χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας βρίσκονται σε πειραματικό στάδιο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κρήτης, λόγω του υψηλού κόστους και της κακής ενημέρωσης πάνω στους τομείς αυτούς. Για αυτό το λόγο και το μικρό ποσοστό του 6,30% και 6,31% αντίστοιχα.

Επίσης, παρατηρείται από το σχήμα 8.13, ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες δίνουν μεγάλη προσοχή στην κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος και στον αριθμό αποβλήτων και απορριμμάτων καθώς βρίσκονται στην περιοχή ισχύος, ενώ τα υπόλοιπα υποκριτήρια ανήκουν στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης (χαμηλή σημαντικότητα και επίδοση), όπου ενδεχομένως μελλοντικά να αποκτήσουν υψηλή σημαντικότητα και θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Πίνακας 8.11: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Αποτελέσματα Περιβάλλοντος-Κοινωνίας

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Αντίληψη Κοινωνίας	14,00%	40,28%
Μέση κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος ανά ημέρα λειτουργίας σε KWh	52,52%	87,63%
Μέσος αριθμός αποβλήτων / απορριμμάτων ανά σύνολο διανυκτερεύσεων	20,87%	73,53%
Ποσοστό ανακυκλώσιμων υλικών επί του συνόλου των υλικών	6,30%	0,72%
Ποσοστό χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας σε σχέση με τη συνολική κατανάλωση ενέργειας	6,31%	0,00%



Σχήμα 8.13: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Περιβαλλοντικά & Κοινωνικά Αποτελέσματα

8.3.4 Οικονομικά

Από τον πίνακα 8.12, προκύπτει πως η μεταβολή του μικτού περιθωρίου κέρδους αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα βαρύτητας για τα ξενοδοχεία, κατά την οικονομική αποτίμηση των οικονομικών πεπραγμένων ενός ξενοδοχείου. Το μικτό περιθώριο κέρδους είναι ένας από τους σημαντικότερους δείκτες αποδοτικότητας και διαχείρισης για μια επιχείρηση. Έτσι, ο δείκτης αυτός δείχνει την απόδοση μιας επιχείρησης, ενώ η μεταβολή του συνήθως προκαλείται από τη μείωση του κόστους παραγωγής, την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων και την αύξηση του περιθωρίου κέρδους.

Σημαντικός παράγοντας για την καλή λειτουργία μιας επιχείρησης είναι και η δανειακή επιβάρυνση, η οποία ακολουθεί με ποσοστό 12,88%, καθώς μια

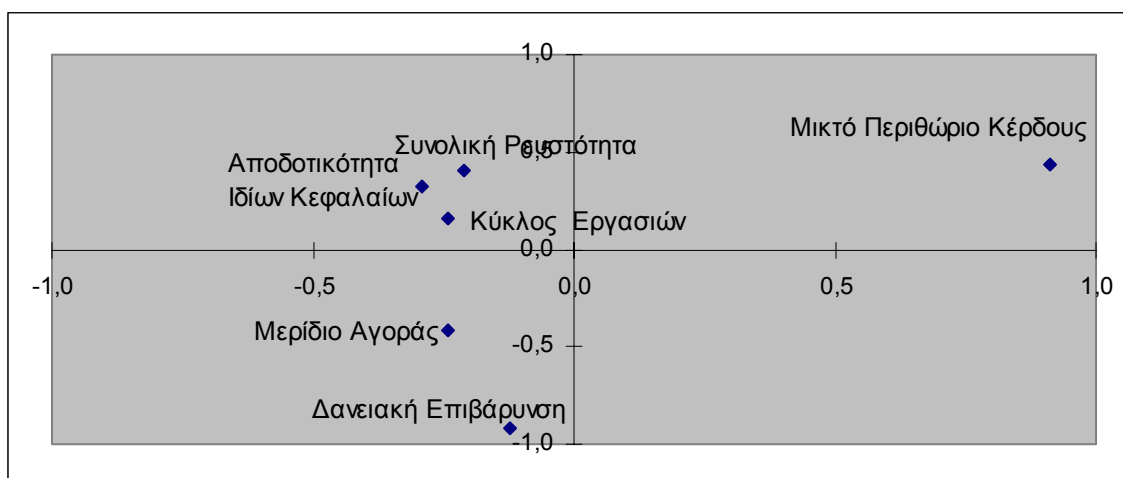
επιχείρηση δε μπορεί να λειτουργήσει σωστά όσο αυξάνεται η δανειακή της επιβάρυνση.

Στη συνέχεια, ακολουθεί ο παράγοντας της συνολικής ρευστότητας του ξενοδοχείου με ποσοστό 10,17% και τέλος, ακολουθούν ο κύκλος εργασιών, το μερίδιο αγοράς και αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων του ξενοδοχείου με ποσοστά 9,30%, 9,24% και 7,75%, αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα αυτά, φανερώνουν τα προβλήματα της χρηματοοικονομικής κατάστασης των ξενοδοχείων.

Παρατηρείται από το διάγραμμα απόδοσης-σημαντικότητας του σχήματος 8.14, ότι το μικτό περιθώριο κέρδους αποτελεί το υποκριτήριο με την υψηλή επίδοση και σημαντικότητα, δηλαδή, αποτελεί το δυνατό σημείο των ξενοδοχείων, πράγμα που σημαίνει ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εμφανίζονται εξαιρετικά αποδοτικές και καλά διαχειριζόμενες. Ενώ τα υποκριτήρια του μεριδίου αγοράς και της δανειακής επιβάρυνσης αποτελούν τις μεταβλητές, στις οποίες πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από τα ξενοδοχεία, λόγω της μεγάλης σημαντικότητας που θα αποκτήσουν μελλοντικά. Καθώς αν δεν υπάρξει προσοχή στην δανειακή επιβάρυνση των ξενοδοχείων, θα δημιουργηθεί μεγάλο πρόβλημα στη λειτουργία τους.

Πίνακας 8.12: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Οικονομικά Αποτελέσματα

Υποκριτήριο	Βάρη	Επίδοση
Μερίδιο Αγοράς	9,24%	49,96%
Μικτό Περιθώριο Κέρδους	50,67%	89,11%
Κύκλος Εργασιών	9,30%	76,30%
Συνολική Ρευστότητα	10,17%	87,62%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	7,75%	83,84%
Δανειακή Επιβάρυνση	12,88%	27,21%



Σχήμα 8.14: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Οικονομικά Αποτελέσματα

8.3.5 Διαχειριστικά

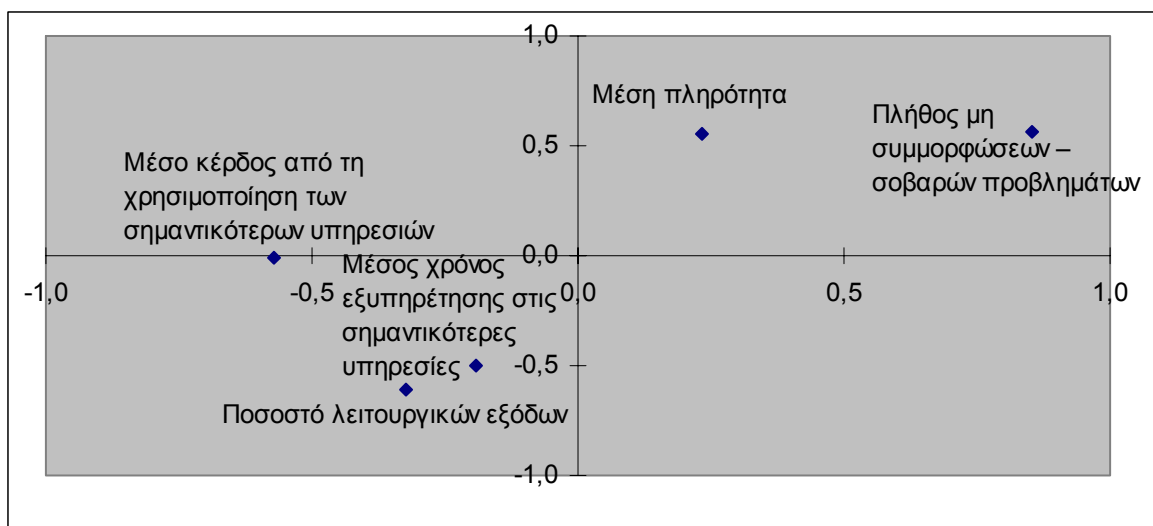
Από τον πίνακα 8.13, προκύπτει ότι το πλήθος των μη συμμορφώσεων- σοβαρών προβλημάτων που παρουσιάστηκαν στο ξενοδοχείο αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα του διαχειριστικού τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με ποσοστό 40,17%. Είναι αρκετά σημαντικό για τις επιχειρήσεις να μπορέσουν να μειώσουν το πλήθος των σοβαρών προβλημάτων που παρουσιάζονται σε ένα ξενοδοχείο, έτσι ώστε να μπορέσουν να αυξήσουν τα κέρδη τους. Στη συνέχεια, ακολουθεί η μέση πληρότητα, με ποσοστό 25,5%, που αποτελεί μια από τις βασικότερες επιδιώξεις των ξενοδοχείων, διότι με την επίτευξη μεγάλης πληρότητας θα αυξηθεί και η συνολική ρευστότητα των ξενοδοχείων.

Ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των σημαντικότερων υπηρεσιών, ακολουθεί με ποσοστό 15,5%. Είναι αρκετά σημαντικό τα ξενοδοχεία να μην παρεκκλίνουν από το χρόνο που απαιτείται για την τέλεση μιας διαδικασίας, γιατί αυτό θα είχε σαν συνέπεια την μείωση της ικανοποίησης των πελατών και μείωση των κερδών της ξενοδοχειακής μονάδας. Τέλος, ακολουθεί το υποκριτήριο του μέσου κέρδους από τη χρησιμοποίηση των σημαντικότερων υπηρεσιών με 6,5%.

Ακόμα από το διάγραμμα του σχήματος 8.15, προκύπτει ότι τα δυνατά σημεία για τα ξενοδοχεία αποτελούν τα υποκριτήρια μέση πληρότητα και πλήθος των μη συμμορφώσεων- σοβαρών προβλημάτων, καθώς ανήκουν στην περιοχή υψηλής επίδοσης και σημαντικότητας. Ενώ τα υπόλοιπα υποκριτήρια ανήκουν στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης, όπου τα υποκριτήρια έχουν χαμηλή απόδοση και σημαντικότητα, όμως στο μέλλον ίσως αποκτήσουν υψηλή σημαντικότητα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και έτσι θα πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα οι ξενοδόχοι τις μεταβλητές αυτές.

Πίνακας 8.13: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Διαχειριστικά Αποτελέσματα

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Πλήθος μη συμμορφώσεων – σοβαρών προβλημάτων	40,17%	98,27%
Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης στις σημαντικότερες υπηρεσίες	15,50%	39,69%
Ποσοστό λειτουργικών εξόδων στο σύνολο των εξόδων	12,33%	34,05%
Μέσο κέρδος από τη χρησιμοποίηση των σημαντικότερων υπηρεσιών	6,50%	66,90%
Μέση πληρότητα	25,50%	98,06%



Σχήμα 8.15: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Διαχειριστικά Αποτελέσματα

8.3.6 Προμηθευτές και Συνεργάτες

Από τον πίνακα 8.14, προκύπτει ότι αρκετά μεγάλη σημαντικότητα στις σχέσεις των ξενοδοχείων με τους προμηθευτές τους, έχει το ποσοστό των επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω ποιότητας ή άλλων λαθών, με ποσοστό 32,19%. Η ποιότητα των προϊόντων που παρέχει ένα ξενοδοχείο αποτελεί την εικόνα του προς τους πελάτες του και προς την κοινωνία.

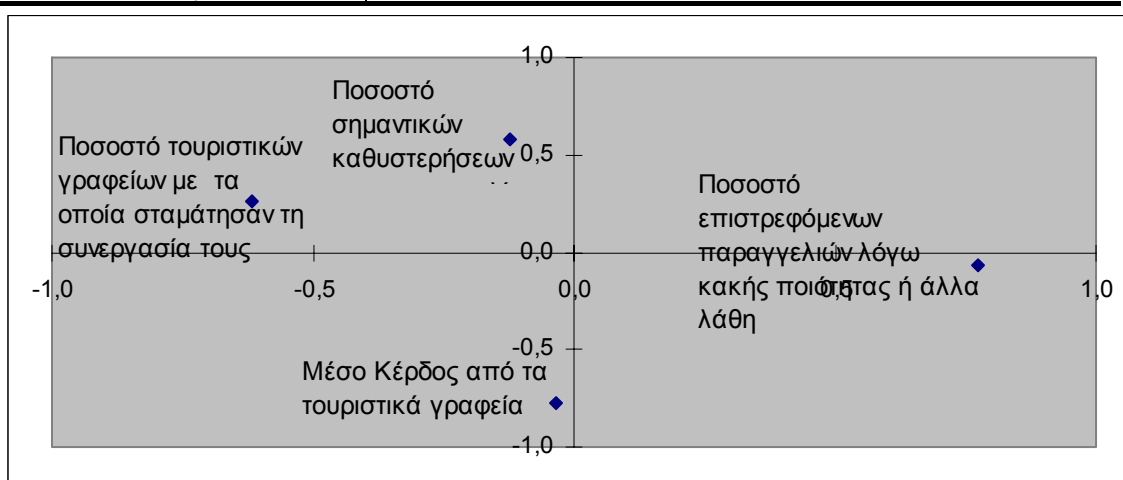
Το μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία ακολουθεί με ποσοστό 24,67% και είναι τόσο σημαντικό για τις επιχειρήσεις καθώς εκτός από το κέρδος που τους αποφέρει η συνεργασία αυτή, μεσολαβεί και για την πρώτη επαφή του ξενοδοχείου με τους μελλοντικούς του πελάτες.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το ποσοστό των σημαντικών καθυστερήσεων στις παραγγελίες με ποσοστό με 23,88%. Εξίσου σημαντικό κριτήριο, όπως το προηγούμενο, σύμφωνα με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κρήτης. Τέλος, το ποσοστό των τουριστικών γραφείων, με τα οποία σταμάτησαν τα ξενοδοχεία τη συνεργασία τους, ακολουθεί με αρκετά καλό βάρος, με 19,27%.

Οι επιδόσεις των παραπάνω υποκριτηρίων είναι αρκετά υψηλές για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ενώ σύμφωνα με το διάγραμμα του σχήματος 8.16, το μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία ανήκει στην περιοχή που έχει χαμηλή σημαντικότητα και επίδοση και απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από τα ξενοδοχεία, επειδή στο μέλλον ίσως αποκτήσουν υψηλή σημαντικότητα. Αντίθετα, το ποσοστό των επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω κακής ποιότητας ή άλλων λαθών, ενώ έχει υψηλή σημαντικότητα, η απόδοσή τους είναι σχετικά μικρή.

Πίνακας 8.14: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Αποτελέσματα Προμηθευτών και Συνεργατών

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Ποσοστό επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω κακής ποιότητας ή άλλα λάθη	32,19%	80,30%
Ποσοστό σημαντικών καθυστερήσεων στις παραγγελίες	23,88%	97,03%
Μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία	24,67%	61,85%
Ποσοστό τουριστικών γραφείων με τα οποία σταμάτησαν τη συνεργασία τους	19,27%	88,71%



Σχήμα 8.16: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Αποτελέσματα Προμηθευτών/ Συνεργατών

8.4 Δείκτες επίδοσης ανά κατηγορία και ανά νομό

Τέλος, στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι δείκτες επίδοσης για τα κριτήρια και τα υποκριτήρια, ανά κατηγορία και ανά νομό.

Πίνακας 8.15: Δείκτες Επίδοσης για τα κριτήρια προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων ανά κατηγορία και νομό

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS-LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
ΗΓΕΣΙΑ	0,76	0,80	0,83	0,78	0,71	0,77
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	0,73	0,76	0,80	0,67	0,66	0,78
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜ.	0,76	0,79	0,78	0,77	0,75	0,79
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ	0,78	0,80	0,81	0,81	0,78	0,76
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ &	0,74	0,75	0,78	0,80	0,64	0,71

ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ						
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	0,79	0,79	0,83	0,74	0,74	0,79
ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ						
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	0,78	0,80	0,83	0,74	0,74	0,80
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	0,82	0,82	0,86	0,83	0,68	0,82
ΠΕΛΑΤΩΝ						
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	0,78	0,80	0,84	0,74	0,73	0,79
ΑΝΘΡ.ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ						
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ-	0,68	0,69	0,71	0,70	0,59	0,70
ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ						
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	0,74	0,76	0,77	0,80	0,61	0,78
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ						
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	0,78	0,79	0,79	0,82	0,71	0,80
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΑ						
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	0,83	0,84	0,83	0,85	0,78	0,86
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ						
ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ-						
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ						

Από τον πίνακα 8.15, παρατηρείται η υψηλή απόδοση των δεικτών επίδοσης και για την ανάλυση, ανά νομό και ανά κατηγορία. Το κριτήριο των αποτελεσμάτων Προμηθευτών και Συνεργατών παρουσιάζει τους μεγαλύτερους δείκτες επίδοσης σε όλες τις συγκρίσεις. Επίσης, τα κριτήρια των ξενοδοχείων 5 αστέρων και Lux εμφανίζουν υψηλότερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με αυτούς των ξενοδοχείων 4 αστέρων. Ενώ στα κριτήρια προσανατολισμός των πελατών και αποτελέσματα πελατών οι δείκτες επίδοσης είναι οι ίδιοι για όλα τα ξενοδοχεία ανά κατηγορία, πράγμα φυσιολογικό, καθώς σκοπός των ξενοδοχείων είναι η ικανοποίηση των πελατών.

Επίσης, από την ανάλυση των ξενοδοχείων ανά νομό, τα ξενοδοχεία του Νομού Ηρακλείου εμφανίζουν τους καλύτερους δείκτες επίδοσης στα περισσότερα κριτήρια. Ακολουθούν, τα ξενοδοχεία των νομών Χανίων και Λασιθίου και τέλος τα ξενοδοχεία του νομού Ρεθύμνης. Παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία του νομού Χανίων πετυχαίνουν υψηλούς δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία των υπολοίπων νομών, στα κριτήρια των προμηθευτών και συνεργατών, στα οικονομικά και διαχειριστικά αποτελέσματα. Ενώ τα ξενοδοχεία του νομού Λασιθίου στα κριτήρια του στρατηγικού προγραμματισμού και των αποτελεσμάτων των προμηθευτών και συνεργατών. Τέλος, παρατηρείται ότι τους χαμηλότερους δείκτες επίδοσης στα περισσότερα κριτήρια τους έχουν τα ξενοδοχεία του νομού Ρεθύμνης. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός του μικρού δείγματος ξενοδοχείων που συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια, αλλά και στην ύπαρξη των λιγότερων 5άστερων και Lux ξενοδοχείων σε σχέση με τους άλλους νομούς.

Από τον πίνακα 8.16, παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία των 5 αστέρων και τα Lux εμφανίζουν πολύ καλύτερους δείκτες επίδοσης από τα ξενοδοχεία 4 αστέρων. Εντύπωση κάνει ο πολύ μικρός δείκτης επίδοσης των 4 αστέρων ξενοδοχείων στο υποκριτήριο της περιβαλλοντικής πολιτικής των ξενοδοχείων, με επίδοση μόλις 16%. Το ίδιο χαμηλά είναι και τα αποτελέσματα στο συγκεκριμένο υποκριτήριο

και για τα ξενοδοχεία ανά νομό. Παρατηρείται ότι τα υψηλότερα ποσοστά επίδοσης, τα έχουν τα ξενοδοχεία του νομού Ρεθύμνης, ενώ συγκεκριμένα στα υποκριτήρια του καθορισμού στόχων και βελτίωσης του τρόπου διοίκησης εμφανίζουν τους μεγαλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία των υπολοίπων νομών.

Πίνακας 8.16: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου
Ηγεσίας

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS- LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Καθορισμός στόχων	87,91%	88,90%	89,26%	85,03%	94,53%	86,32%
Βελτίωση της Ποιότητας	97,20%	99,05%	97,76%	97,48%	97,93%	98,94%
Ευαισθητοποίηση απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία	15,74%	56,15%	29,52%	23,34%	38,00%	47,56%
Βελτίωση τρόπου διοίκησης	77,93%	89,55%	79,93%	84,88%	93,13%	87,90%

Πίνακας 8.17: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS- LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Διαδικασίες Εκπαίδευση	84,48%	94,25%	90,41%	84,33%	88,82%	89,82%
Εμπλοκή και Συμμετοχή	65,35%	63,20%	66,30%	53,72%	67,57%	71,36%
Επικοινωνία Συνθήκες Εργασίας	18,85%	21,77%	18,22%	22,65%	16,46%	25,90%
	80,08%	78,47%	75,27%	81,41%	74,16%	87,16%
	58,70%	94,76%	74,23%	52,41%	72,05%	90,28%

Από τον πίνακα 8.17, προκύπτει ότι τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux υπερτερούν έναντι των 4άστερων ξενοδοχείων στα περισσότερα υποκριτήρια του κριτηρίου του ανθρώπινου δυναμικού, εκτός των υποκριτηρίων της εκπαίδευσης και της επικοινωνίας του προσωπικού με το ξενοδοχείο. Ακόμα πολύ υψηλή επίδοση παρουσιάζουν τα 5άστερα και Lux ξενοδοχεία στον καθορισμό της διαδικασίας της ΔΑΔ και στις συνθήκες εργασίας που προσφέρουν στο προσωπικό. Επίσης, τα ξενοδοχεία του νομού Λασιθίου εμφανίζουν τους υψηλότερους και καλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία των άλλων νόμων. Τέλος, παρατηρείται ότι στο υποκριτήριο της εμπλοκής και συμμετοχής του προσωπικού οι δείκτες επίδοσης είναι οι χαμηλότεροι για τα ξενοδοχεία ανά νομό και ανά κατηγορία.

**Πίνακας 8.18: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου
Στρατηγικός Προγραμματισμός**

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS- LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Διαδικασία	67,80%	77,37%	70,80%	66,79%	83,26%	72,63%
Έλεγχος	89,43%	98,09%	93,94%	100,00%	75,79%	97,06%
Στόχοι	93,51%	99,68%	97,04%	98,07%	88,00%	99,61%
Υλοποίηση						
Ενημέρωση	62,13%	69,83%	62,97%	69,83%	68,58%	66,64%

Στο κριτήριο του Στρατηγικού Προγραμματισμού, πίνακας 8.18, τα ξενοδοχεία του νομού Χανίων επιτυγχάνουν τους υψηλότερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία των υπολοίπων νομών, με καλύτερη επίδοση αυτή του υποκριτηρίου ελέγχου της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής, για την οποία επιτυγχάνουν επίδοση της τάξεως του 100%. Επίσης, παρατηρείται ότι τα 5 αστέρων και Lux ξενοδοχεία εμφανίζουν τους μεγαλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία 4 αστέρων.

**Πίνακας 8.19: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου
Διαχείρισης Πόρων**

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS- LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Διαχείριση	70,91%	82,10%	76,50%	73,14%	86,20%	72,03%
Οικονομικών						
Πόρων						
Λειτουργία	94,34%	99,98%	97,39%	99,86%	87,45%	96,94%
εγκαταστάσεων						
και εξοπλισμού						
Ενημέρωση	63,76%	60,55%	61,83%	65,81%	54,30%	64,52%
Διαχείριση	84,39%	85,55%	85,32%	82,99%	91,38%	82,53%
πληροφοριών						
και δεδομένων						

Από τον πίνακα 8.19, παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux παρουσιάζουν καλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία 4 αστέρων, εκτός από το υποκριτήριο της ενημέρωσης για τις νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες, όπου τα ξενοδοχεία 4 αστέρων παρουσιάζουν καλύτερο δείκτη επίδοσης. Ενώ τα ξενοδοχεία των νομών Χανίων και Ρεθύμνης μοιράζονται τους υψηλότερους δείκτες επίδοσης για τα υποκριτήρια του κριτηρίου της Διαχείρισης Πόρων.

Στο κριτήριο Προμηθευτές/Συνεργάτες τα ξενοδοχεία παρουσιάζουν σχεδόν ίδιους δείκτες επίδοσης στα ξενοδοχεία 4 αστέρων, 5 αστέρων και Lux. Τα ξενοδοχεία του νομού Χανίων παρουσιάζουν τους υψηλότερους και μεγαλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία των άλλων νομών. Ενώ παρατηρείται ότι οι δείκτες επίδοσης για το υποκριτήριο της βελτίωσης της

συνεργασίας μεταξύ των ξενοδοχείων και των προμηθευτών/συνεργατών είναι πολύ μεγάλοι, με τα ξενοδοχεία των νομών Ηρακλείου και Χανίων να εμφανίζουν τον υψηλότερο δείκτη επίδοσης (100%).

Πίνακας 8.20: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου Προμηθευτές/Συνεργάτες

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS-LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Επιλογή Προμηθευτών	90,36%	89,58%	88,80%	91,82%	88,80%	89,47%
Βαθμός συμμετοχής	4,21%	5,40%	2,70%	11,66%	1,25%	4,81%
Βελτίωση Συνεργασίας	97,00%	97,00%	100,00%	100,00%	88,00%	95,00%

Όπως και προηγουμένως, στα περισσότερα κριτήρια, τους καλύτερους δείκτες επίδοσης τους εμφανίζουν τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux , όμως στο υποκριτήριο της ικανοποίησης των πελατών τα ξενοδοχεία 4 αστέρων εμφανίζουν υψηλότερη επίδοση από ότι τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux. Παράλληλα, τα ξενοδοχεία του νομού Λασιθίου εμφανίζονται να έχουν τους καλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία των άλλων νομών.

Πίνακας 8.21: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου Προσανατολισμός Πελατών

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS-LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Αναγνώριση νέων αγορών και πελατών	74,58%	84,76%	79,60%	74,40%	77,53%	85,38%
Βελτίωση σχέσεων	60,10%	67,36%	62,00%	63,08%	70,97%	63,38%
Παροχή νέων υπηρεσιών	88,53%	93,61%	88,72%	89,66%	93,04%	94,17%
Ικανοποίηση	90,42%	86,89%	86,42%	83,51%	89,59%	91,83%

Πίνακας 8.22: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου Διαδικασιών

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS-LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Καθορισμός και Σχεδίαση	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Έλεγχος ορθής εφαρμογής	82,70%	92,65%	85,07%	82,70%	88,15%	94,08%
Εξασφάλιση Βελτίωσης	72,06%	84,81%	80,06%	69,36%	74,65%	81,91%

Στο κριτήριο αυτό, πίνακας 8.22, παρατηρείται ότι η επίδοση των ξενοδοχείων, όλων των κατηγοριών και νομών, παρουσιάζεται άριστη στο υποκριτήριο του καθορισμού και σχεδίασης των βασικών διαδικασιών λειτουργίας. Και σε αυτό το κριτήριο τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux παρουσιάζουν τους υψηλότερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με αυτά των 4 αστέρων, ενώ και σε αυτό το κριτήριο τα ξενοδοχεία του νομού Λασιθίου εμφανίζονται να έχουν τους καλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία των άλλων νομών.

Στο κριτήριο αυτό, πίνακας 8.23, παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux παρουσιάζουν τους υψηλότερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με αυτά των 4 αστέρων, ενώ και σε αυτό το κριτήριο τα ξενοδοχεία του νομού Λασιθίου εμφανίζονται να έχουν τους καλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία των άλλων νομών.

Αντίθετα, στο κριτήριο Αποτελέσματα Πελατών, πίνακας 8.24, παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία των 4 αστέρων παρουσιάζουν τους υψηλότερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με αυτά των 5 αστέρων και Lux, ενώ και σε αυτό το κριτήριο τα ξενοδοχεία του νομού Λασιθίου, αλλά και του νομού των Χανίων εμφανίζονται να έχουν τους καλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία των άλλων νομών. Μάλιστα τα ξενοδοχεία των Χανίων επιτυγχάνουν άριστη επίδοση στα υποκριτήρια του ποσοστού των εργαζόμενων που δεν συνέχισαν τη συνεργασία τους με το ξενοδοχείο και του πλήθους των υλοποιήσιμων προτάσεων από το προσωπικό, ενώ τα ξενοδοχεία του Λασιθίου εμφανίζουν άριστη επίδοση στο υποκριτήριο του πλήθους των υλοποιήσιμων προτάσεων από το προσωπικό.

Πίνακας 8.23: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου Αποτελέσματα Πελατών

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS-LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Βαθμός Ικανοποίησης	77,50%	81,11%	77,00%	81,27%	79,40%	82,87%
Ποσοστό Repeaters	71,33%	73,63%	67,23%	74,61%	81,52%	82,93%
Ποσοστό που γνώριζαν τη μονάδα πριν φιλοξενηθούν	54,65%	37,07%	51,65%	54,67%	32,11%	38,79%
Πλήθος Παραπόνων	93,50%	96,20%	96,24%	96,88%	84,66%	97,16%
Ποσό αποζημιώσεων για ατυχήματα και απώλεια προσωπικών αντικειμένων	90,91%	99,90%	92,87%	100,00%	87,85%	99,95%

**Πίνακας 8.24: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου
Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού**

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS- LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Βαθμός Ικανοποίησης	93,96%	91,96%	94,47%	84,05%	94,72%	94,72%
Αριθμός ημερών που απουσίασε το προσωπικό από την εργασία του	79,71%	79,75%	82,44%	67,20%	81,80%	81,80%
Ποσοστό εργαζομένων που δεν συνέχισαν τη συνεργασία τους με το ξενοδοχείο	94,72%	89,54%	95,36%	80,17%	100,00%	92,20%
Ημέρες και κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο	54,29%	54,96%	59,01%	42,55%	44,33%	59,10%
Πλήθος υλοποιήσιμων προτάσεων	100,00%	92,00%	99,00%	81,00%	100,00%	100,00%

Για το κριτήριο των Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Αποτελεσμάτων, πίνακας 8.25, παρατηρείται να εμφανίζονται οι χαμηλότεροι δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα προηγούμενα κριτήρια. Τα ξενοδοχεία των 4 αστέρων παρουσιάζουν υψηλότερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με αυτά των 5 αστέρων και Lux, ενώ σε αυτό το κριτήριο τα ξενοδοχεία του νομού Ηρακλείου και Ρεθύμνης εμφανίζονται να μοιράζονται τους καλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία των άλλων νομών.

**Πίνακας 8.25: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου
Περιβαλλοντικά/Κοινωνικά Αποτελέσματα**

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS- LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Αντίληψη Κοινωνίας	41,95%	38,90%	44,66%	27,79%	50,77%	33,17%
Μέση κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος ανά ημέρα λειτουργίας σε KWh	90,65%	87,18%	91,14%	75,00%	89,39%	90,29%
Μέσος αριθμός	74,34%	72,72%	80,80%	50,90%	71,10%	75,95%

αποβλήτων / απορριμμάτων ανά σύνολο διανυκτερεύσεων						
Ποσοστό ανακυκλώσιμων υλικών επί του συνόλου των υλικών	11,29%	17,82%	13,14%	9,86%	38,00%	13,91%
Ποσοστό χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας σε σχέση με τη συνολική κατανάλωση ενέργειας	22,00%	10,00%	10,00%	18,00%	25,00%	25,00%

Στο κριτήριο Οικονομικά Αποτελέσματα, πίνακας 8.26, παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux παρουσιάζουν τους υψηλότερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με αυτά των 4 αστέρων, ενώ σε αυτό το κριτήριο τα ξενοδοχεία των νομών Λασιθίου, Ηρακλείου και Χανίων εμφανίζονται να μοιράζονται τους καλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία του άλλου νομού. Αξιοσημείωτο είναι οι πολύ χαμηλοί δείκτες επίδοσης για το υποκριτήριο της δανειακής επιβάρυνσης.

Πίνακας 8.26: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου Οικονομικά Αποτελέσματα

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS- LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Μερίδιο Αγοράς	48,40%	51,52%	49,26%	58,35%	38,26%	51,77%
Μικτό Περιθώριο	88,68%	89,79%	89,71%	93,80%	83,74%	89,12%
Κέρδους						
Κύκλος	72,65%	80,52%	76,41%	69,54%	68,47%	82,18%
Εργασιών						
Συνολική	85,40%	90,78%	90,18%	83,12%	78,41%	90,13%
Ρευστότητα						
Αποδοτικότητα	80,87%	86,76%	86,16%	79,24%	75,68%	77,45%
Ιδίων Κεφαλαίων						
Δανειακή	24,26%	30,93%	29,56%	34,63%	12,98%	28,56%
Επιβάρυνση						

Στο κριτήριο Διαχειριστικά Αποτελέσματα, πίνακας 8.27, παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux παρουσιάζουν τους υψηλότερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με αυτά των 4 αστέρων, αν και στα υποκριτήρια του μέσου χρόνου εξυπηρέτησης στις σημαντικότερες υπηρεσίες και του ποσοστού λειτουργικών εξόδων στο σύνολο των εξόδων, τα ξενοδοχεία 4 αστέρων παρουσιάζουν μεγαλύτερους δείκτες επίδοσης. Ενώ και σε αυτό το κριτήριο τα ξενοδοχεία των νομών Λασιθίου, Ηρακλείου και Χανίων εμφανίζονται να μοιράζονται τους καλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία του άλλου νομού.

Αξιοσημείωτο είναι οι πολύ υψηλοί, σχεδόν άριστοι, δείκτες επίδοσης για τα υποκριτήρια πλήθος μη συμμορφώσεων-σοβαρών προβλημάτων που παρουσιάστηκαν στα ξενοδοχεία με μέση πληρότητα.

Πίνακας 8.27: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου Διαχειριστικά Αποτελέσματα

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS-LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Πλήθος μη συμμορφώσεων - σοβαρών προβλημάτων	97,41%	100,00%	100,00%	99,00%	89,64%	100,00%
Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης	42,21%	38,95%	41,56%	38,11%	35,50%	39,37%
στις σημαντικότερες υπηρεσίες	35,10%	32,64%	35,10%	28,78%	35,10%	35,10%
Ποσοστό λειτουργικών εξόδων στο σύνολο των εξόδων	66,74%	67,36%	67,74%	62,97%	65,52%	67,36%
Μέσο κέρδος από τη χρησιμοποίηση των σημαντικότερων υπηρεσιών	96,12%	100,00%	95,47%	100,00%	100,00%	100,00%
Μέση πληρότητα						

Πίνακας 8.28: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό του κριτηρίου Αποτελέσματα Προμηθευτών/Συνεργατών

Υποκριτήρια	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS-LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Ποσοστό επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω κακής ποιότητας ή άλλα λάθη	81,86%	79,10%	82,35%	84,92%	78,93%	75,38%
Ποσοστό σημαντικών καθυστερήσεων στις παραγγελίες	98,05%	96,00%	98,73%	99,00%	100,00%	94,00%
Μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία	59,57%	65,69%	58,95%	68,57%	56,02%	67,44%
Ποσοστό τουριστικών γραφείων με τα οποία σταμάτησαν τη	88,47%	89,71%	89,21%	84,22%	90,71%	92,22%

Ενώ στο κριτήριο Αποτελέσματα των Προμηθευτών-Συνεργατών, πίνακας 8.28, παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux μοιράζονται τους υψηλότερους δείκτες επίδοσης με τα ξενοδοχεία των 4 αστέρων. Ενώ σε αυτό το κριτήριο τα ξενοδοχεία των νομών Ρεθύμνης και Χανίων εμφανίζονται να μοιράζονται τους καλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία του άλλου νομού. Αξιοσημείωτο είναι οι πολύ υψηλοί, σχεδόν άριστοι, δείκτες επίδοσης για το υποκριτήριο του ποσοστού των σημαντικών καθυστερήσεων στις παραγγελίες.

Τέλος, στον πίνακα 8.29, παρουσιάζονται ο συνολικός δείκτης των κριτηρίων προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων, ανά κατηγορία και ανά νομό. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux, έχουν τους μεγαλύτερους δείκτες επίδοσης σε σχέση με τα ξενοδοχεία 4 αστέρων. Ενώ τα ξενοδοχεία του νομού Ηρακλείου εμφανίζουν τους καλύτερους δείκτες επίδοσης στα κριτήρια των προϋποθέσεων και ακολουθούν τα ξενοδοχεία του νομού Λασιθίου, του νομού Χανίων και τέλος, του νομού Ρεθύμνης. Όμως, για τα κριτήρια των αποτελεσμάτων τα ξενοδοχεία του νομού Λασιθίου εμφανίζουν να έχουν τους καλύτερους δείκτες επίδοσης και ακολουθούν τα ξενοδοχεία του νομού Ηρακλείου, Χανίων και Ρεθύμνης.

Πίνακας 8.29: Δείκτες Επίδοσης ανά κατηγορία και νομό των κριτηρίων των Προϋποθέσεων και των Αποτελεσμάτων

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ		ΝΟΜΟΣ			
	4 STARS	5 STARS-LUX	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	ΧΑΝΙΑ	ΡΕΘΥΜΝΟ	ΛΑΣΙΘΙ
Προϋποθέσεων	76,26%	78,49%	81,15%	76,25%	71,41%	76,82%
Αποτελεσμάτων	78,66%	79,66%	80,59%	80,50%	70,78%	80,86%

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η σύγχρονη προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης απαιτεί τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών που εφαρμόζουν επιχειρήσεις και οργανισμοί για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται. Για το λόγο αυτό, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών διοίκησης, οι οποίες βασίζονται στις αρχές της ΔΟΠ και εκφράζονται μέσα από τα μοντέλα της επιχειρηματικής αριστείας. Στο πλαίσιο αυτό, η διαδικασία μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης μιας επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, σε τακτά χρονικά διαστήματα αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο επίτευξης της συνεχούς βελτίωσης.

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί την προσπάθεια χρησιμοποίησης μιας ολοκληρωμένης μεθοδολογίας αυτοαξιολόγησης της επιχειρηματικής αριστείας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης της Κρήτης, με αναπροσαρμογή των υπάρχοντων μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών. Ο βασικός σκοπός είναι αφενός η εφαρμογή ενός μοντέλου αυτοαξιολόγησης για την εσωτερική αξιολόγηση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και μάλιστα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης της περιφέρειας της Κρήτης. Δίνεται με αυτό τον τρόπο, η δυνατότητα διαμόρφωσης ενός πλαισίου υποστήριξης αποφάσεων με βάση πληροφορίες και δεδομένα που αφορούν την απόδοση της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε επιμέρους τμήματα ή τομείς και τα οποία όταν συντεθούν παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη συνολική της απόδοση.

Επίσης, αναφέρεται ότι η αυτοαξιολόγηση παρουσιάζει μια αναφορά που προσδιορίζει τις αδυναμίες και τα αδύνατα σημεία στις διαδικασίες και τους παράγοντες που βρίσκονται πίσω από τις αδυναμίες και τα αδύνατα σημεία στα αποτελέσματα. Αυτό μεταφράζεται σε μια σειρά προτάσεων που σχεδιάζονται για να βελτιώσουν τις δυνατότητες, ή, εφόσον η βελτίωση είναι αδύνατη βραχυπρόθεσμα ή υπερβολικά ακριβή, σε προτεινόμενες αλλαγές σε στόχους. Οι προτεινόμενες βελτιώσεις στρατηγικής σημασίας ή με σημαντικό αποτέλεσμα στα σχέδια ή στη χρησιμοποίηση πηγών, και οι προτεινόμενες αλλαγές στους στόχους, υποβάλλονται για εξέταση από τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Ο ουσιαστικός σκοπός της αυτοαξιολόγησης είναι να εφοδιάσει τους διευθύνοντες με μία σειρά εργαλείων, ταμπλό ελέγχου, για να τους βοηθήσει να βρουν το δρόμο τους, όταν η ορατότητα είναι χαμηλή και όταν η πρόοδος χρειάζεται να ελέγχεται περιοδικά. Η αυτοαξιολόγηση επιτρέπει στην εταιρεία να:

- Πραγματοποιεί κριτικές αναλύσεις διαδικασιών από τον προηγούμενο έλεγχο
- Προσδιορίζει τις αιτίες των παρεκκλίσεων από το αρχικό σχέδιο
- Εισάγει οποιεσδήποτε διαφοροποιήσεις σε στόχους
- Επαληθεύει το επίπεδο των ικανοτήτων σε σχέση με νέο σύνολο στόχων
- Επαληθεύει το κατά πόσο το κουτί των εργαλείων στη διάθεση της διοίκησης είναι επαρκές για να επιτρέψει τον έλεγχο του συστήματος

- Σχεδιάζει την επόμενη έκταση
- Σχεδιάζει επέκταση των ικανοτήτων στη γραμμή των απαιτήσεων της νέας έκτασης

Η απόδοση της αυτοαξιολόγησης προσφέρει την εισαγωγή για την ανασκόπηση της αυτοαξιολόγησης και τον στρατηγικό σχεδιασμό βελτίωσης.

Η προτεινόμενη μεθοδολογία είναι η ποιοτική ανάλυση παλινδρόμησης, η οποία στηρίζεται στην πολυκριτήρια μεθοδολογία MUSA, η οποία βασίζεται στην αρχή ότι η συνολική απόδοση μιας επιχείρησης εξαρτάται από την απόδοση της σε επιμέρους κριτήρια. Θεωρεί ότι υπάρχουν εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες, οι οποίοι είναι σε θέση να αξιολογήσουν συγκεκριμένους τομείς του ξενοδοχειακού οργανισμού. Αυτοί οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες αφορούν τους καταναλωτές, τους υπαλλήλους, τα στελέχη, τους προμηθευτές, κλπ. Η μεθοδολογία χρησιμοποιεί δεδομένα από συγκεκριμένου τύπου έρευνες, τα οποία συλλέγονται με τη βοήθεια κατάλληλα διαμορφωμένων ερωτηματολογίων.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας, αφορούν τη συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης όλων όσων εμπλέκονται στις δραστηριότητες ενός ξενοδοχειακού οργανισμού (πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενοι, κλπ) και τη δυνατότητα που παρέχει για την εξαγωγή ποσοτικών συντελεστών βαρύτητας, όσον αφορά τη σημαντικότητα των κριτηρίων αξιολόγησης στην επίτευξη της συγκεκριμένης απόδοσης. Το τελευταίο καθιστά εύκολη την εφαρμογή της μεθόδου σε τακτά χρονικά διαστήματα για την εκτίμηση της προόδου, καθώς και τη σύγκριση με ομοειδείς οργανισμούς. Αναλυτικότερα τα πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας περιγράφονται σε παρακάτω παραγράφους.

Η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε είναι σε θέση να προσδιορίσει την απόδοση ενός ξενοδοχειακού οργανισμού της Περιφέρειας της Κρήτης, τόσο συνολικά όσο και επιμέρους, για κάθε ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης.

Η μεθοδολογία, επίσης, χρησιμοποιεί συγκεκριμένα ερωτηματολόγια για την αξιολόγηση των επιμέρους τμημάτων και διαδικασιών ενός ξενοδοχειακού οργανισμού, τα οποία μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα με τις ειδικές του ανάγκες. Κάθε ένα από τα ερωτηματολόγια αυτά απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα ατόμων που επηρεάζεται έμμεσα ή άμεσα από τις εργασίες του οργανισμού (εργαζόμενοι, μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές, κοινωνία, κλπ). Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η συμμετοχή όλων όσων είναι αρμόδιοι για την αξιολόγηση επιμέρους τμημάτων και διαδικασιών της επιχείρησης, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα για τη δημιουργία αποτελεσματικότερων στρατηγικών βελτίωσης, οι οποίες θα καθορίζονται από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους με τις συγκεκριμένες διαδικασίες. Τα ερωτηματολόγια για τη συλλογή των πληροφοριών είναι απλά και σύντομα στη μορφή τους, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα αφενός την αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης και αφετέρου την απόκτηση αξιόπιστης πρωτογενούς πληροφορίας με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Για να έχει ουσιαστικό αποτέλεσμα μια μορφή αξιολόγησης θα πρέπει να καθιερωθεί η πραγματοποίηση της σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με αυτό τον τρόπο, γίνεται δυνατή η παρακολούθηση των μεταβολών της απόδοσης της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, ώστε να φανεί η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών βελτίωσης.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία, υπολογίζει τους συντελεστές βαρύτητας και επίδοσης των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται από τα μοντέλα αυτοαξιολόγησης για την εσωτερική αξιολόγηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Κρήτης. Παράλληλα, γίνεται πολύ εύκολη η σύγκριση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης τόσο για διαφορετικές χρονικές περιόδους όσο και μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων. Με αυτόν τον τρόπο, η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να καθιερώσει ένα εσωτερικό σύστημα συγκριτικής ανάλυσης της επίδοσης (interior benchmarking system), για την αναγνώριση των αποτελεσμάτων που έχουν τα στρατηγικά σχέδια, στη βελτίωση της συνολικής τους απόδοσης και για την υιοθέτηση των αποτελεσματικότερων διαδικασιών που εφαρμόζονται από άλλους ξενοδοχειακούς οργανισμούς. Επίσης, η συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων, εξυπηρετεί στο να αποφευχθεί το πρόβλημα των υπερεκτιμημένων αυτοαξιολογήσεων.

Από τα αποτελέσματα της μεθοδολογίας και συγκεκριμένα από την παρατήρηση των βαρών των κριτηρίων προϋποθέσεων, προέκυψε ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στα κριτήρια της Ηγεσίας, της Διαχείρισης Πόρων, στους Προμηθευτές και Συνεργάτες και στον Προσανατολισμό των Πελατών. Παρατηρείται, λοιπόν, ότι το κριτήριο της Ηγεσίας, από την πλευρά του καθορισμού των στόχων που αναπτύσσει ένα ξενοδοχείο, επηρεάζει αρκετά σημαντικά τους δείκτες αποτελεσμάτων που μελετήσαμε. Αντίθετα, η περιβαλλοντική πολιτική των ξενοδοχείων δείχνει να μην επιδρά σημαντικά στα αποτελέσματα, αλλά μελλοντικά ίσως να αποκτήσει υψηλή σημαντικότητα. Επίσης, μελετώντας τα βάρη των κριτηρίων των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι ο παράγοντας των Προμηθευτών και Συνεργατών επηρεάζει σημαντικότερα τα αποτελέσματα και τα ξενοδοχεία φαίνεται να δείχνουν ιδιαίτερη προσοχή στον παράγοντα αυτόν, επιτυγχάνοντας την υψηλότερη επίδοση από όλους τους παράγοντες.

Επίσης, από τη μελέτη των διαγραμμάτων απόδοσης-σημαντικότητας, προκύπτει ότι για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι παράγοντες των υποκριτηρίων που αποτελούν τα δυνατά σημεία και έχουν υψηλή σημαντικότητα για αυτές είναι ο καθορισμός στόχων, οι διαδικασίες για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού των ξενοδοχείων, η παροχή νέων υπηρεσιών, η ικανοποίηση των πελατών, η επιλογή των προμηθευτών, το πλήθος των παραπόνων, τη μέση πληρότητα του ξενοδοχείου, το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, το πλήθος των μη συμμορφώσεων-σοβαρών προβλημάτων, το μικτό περιθώριο κέρδους, το μέσο αριθμό αποβλήτων-απορριμμάτων και τη μέση κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος. Επίσης, για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τα κριτήρια της ηγεσίας,

της διαχείρισης πόρων, τον προσανατολισμό στους πελάτες και τα αποτελέσματα των προμηθευτών και συνεργατών, αποτελούν τα δυνατά σημεία και έχουν υψηλή σημαντικότητα για αυτές. Στους παραπάνω, λοιπόν, παράγοντες οι τουριστικές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα και η επίδοσή τους είναι αρκετά υψηλή.

Τέλος, από τους δείκτες επίδοσης των συγκρίσεων των ξενοδοχείων ανά νομό και ανά κατηγορία προέκυψε ότι τα ξενοδοχεία του νομού Λασιθίου και τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux παρουσιάζουν τους υψηλότερους δείκτες επίδοσης στα περισσότερα υποκριτήρια, ενώ τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και Lux, παρουσιάζουν τους υψηλότερους δείκτες επίδοσης και στα κριτήρια. Επίσης, τα ξενοδοχεία του νομού Ηρακλείου εμφανίζουν τους υψηλότερους δείκτες επίδοσης για τα κριτήρια προϋποθέσεων, ενώ τα ξενοδοχεία του νομού Λασιθίου, τους υψηλότερους δείκτες στα κριτήρια των αποτελεσμάτων.

Προεκτάσεις και μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις της συγκεκριμένης μεθοδολογίας θα μπορούσαν να αποτελέσουν:

- Η εργασία αυτή αφορά τη μελέτη μέρους του κλάδου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Κρήτης για το έτος 2006, για τις κατηγορίες Lux, 5*****, 4**** ξενοδοχεία. Ωστόσο χρήσιμο θα ήταν, να πραγματοποιηθεί μια μελλοντική έρευνα, η οποία θα αφορά τη μελέτη του κλάδου των ξενοδοχείων όλης της Ελλάδος ή άλλων κλάδων.
- Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να συμπεριελάμβανε μεγαλύτερο πλήθος στατιστικού δείγματος των ερωτηματολογίων. Όμως, η κατάρτιση του ερωτηματολογίου, αλλά και η ανάλυση των απαντήσεων κάλυψε σε μεγάλο ποσοστό την ανάδειξη των τάσεων, των προτιμήσεων, των προβλημάτων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Κρήτης.
- Η δημιουργία καθορισμένων μεθοδολογικών πλαισίων αξιολόγησης για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σαν βάση για τη θέσπιση εθνικών συστημάτων αξιολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Κρήτης, αλλά και όλης της Ελλάδος.
- Η διερεύνηση εναλλακτικών μοντέλων σύνθεσης των κριτηρίων αξιολόγησης για τον υπολογισμό των συντελεστών βαρύτητας και της συνολικής απόδοσης μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αυτό μπορεί να αφορά είτε τη χρησιμοποίηση διαφορετικών μαθηματικών μοντέλων υπολογισμού των συντελεστών απόδοσης των κριτηρίων αξιολόγησης και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού είτε τη δημιουργία συγκεκριμένης δομής των κριτηρίων, η οποία θα έχει καθορισμένες σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος.
- Η παρούσα, τέλος, μελέτη θα μπορούσε να συγκριθεί με άλλες μελέτες που έχουν εκπονηθεί για την αξιολόγηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ώστε να επισημανθούν οι διαφορές στους δείκτες βαρύτητας και στις βασικές αρχές

μεταξύ των μεθόδων αυτών, όπως επίσης, και η σύγκρισή της με μελέτες εξωτερικών αξιολογήσεων, δηλαδή, τη μελέτη αξιολόγησης από έναν εξωτερικό παράγοντα του ξενοδοχείου και τη σύγκρισή της με την παρούσα μελέτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A.Ελληνική

Γρηγορούδης, Β, και Σίσκος, Γ. (2000). Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

ICAP ΑΕ, «Στρατηγική Ανάλυση Προοπτικών Τουρισμού Κρήτης», 2001.

ICAP ΑΕ, «Οικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων Κρήτης», 2004.

Ζοπουνίδης, Κ. και Γαγάνης, Χ. (2003). «Βασικά στατιστικά στοιχεία του τουρισμού της Κρήτης», στο: Ζοπουνίδης, Κ., Δούμπος, Μ. και Κοσμίδου Κ. (2004). Τεχνοοικονομικές Αποφάσεις με Πολλαπλά Κριτήρια, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Πολίτης, Ι. (2005). Συνεισφορά Πολυκριτήριας Ανάλυσης στα Συστήματα Ποιότητας, Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Πετροχείλου, Σ. (2005). Αξιολόγηση Επιδόσεων Ξενοδοχειακών Μονάδων Κρήτης: Παρούσα Κατάσταση και Προοπτικές Ανάπτυξης, Μεταπτυχιακή εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Καρασούλης, Χ. (2005). Ανάπτυξη και Συγκριτική Αξιολόγηση Δεικτών Καινοτομίας: Εφαρμογή στην Περιφέρεια της Κρήτης, Μεταπτυχιακή εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Tito, Conti (2001). Αυτοαξιολόγηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών: Η πορεία προς την Επιχειρηματική Τελειοποίηση, Περιοδικό Ποιότητας Α' έκδοση, ECO-Q Εκδόσεις MANAGEMENT, Αθήνα.

B.Ξένα

Andersen T.J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance, *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 184-200.

Andrews K.R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Revised Edition, Irwin, Homewood, IL.

Atkinson A. (1990). *Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management*, IFS Publications.

Armstrong J.S. (1982). The value of formal planning for strategic decision: review of empirical research, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 197-221.

Bal J. (1998). Process analysis tools for process improvement, *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 5, pp. 342-354.

Banker R.D., Field J.M., Schroeder R.G. and Sinha K.K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 867-890.

Bennett J. and Jayes S. (1998). *The Seven Pillars of Partnering*, Thomas Telford Publishing, Reading Construction Forum Ltd.

Bohoris G.A. (1995). A comparative assessment of some major quality awards, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 9, pp. 30-43.

Borman W.C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness, pp. 271-326 in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2nd ed.), edited by M.D. Dunnette and L.M. Hough.

Boudreau J.W. (1983). Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs, *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp. 551-576.

Boxal P.F. (1995). Building the theory of comparative HRM, *Human Resource Management Journal*, Vol. 5, pp. 5-17.

Brewster C., Tregaskis O., Hegewisch A. and Mayne L. (1996). Comparative research in human resource management: a review and an example, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, pp. 586-604.

BSI Standards (1992). *Total Quality Management Part 1: Guide to Management Principles*, BS 7850, Part 1. BSI Standards, Milton Keynes.

Bulletpoint (1996). Creating a change culture – not about structures, but winning hearts and minds, sample issue, pp. 12-13.

Byars L.L. and Rue L.W. (1991). *Human Resource Management*, 3rd ed., Homewood.

Byrd R.E. (1987). Corporate leadership skills: A new synthesis, *Organizational Dynamics*, pp. 34-43.

Byrne J.A. (1996). Strategic planning, *Business Week*, Vol. 46, No. 3490, pp. 46-51.

Chaharbaghi K. and Willis R. (1998). Strategy: the missing link between continuous revolution and constant evolution, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 18, No. 9/10, pp. 1017-27.

Chandler A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.

Clark T., Gospel H. and Montgomery J. (1999). Running on the spot? A review of twenty years of research on the management of human resources in comparative and international perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 520-544.

Dale B. and Cooper C. (1994). Introducing TQM: the role of senior management, *Management Decision*, Vol. 32, pp. 20- 26.

Davidson W.N. (1996). Early retirement programs and firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 970-984.

Dean J.W.Jr. and Evans J.R. (1994). *Total Quality: Management, Organization and Strategy*, St. Paul, MN: West

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

EFQM (1999). *Assessing for Excellence: A Practical Guide for Self-Assessment*, EFQM Publications, Brussels.

EFQM (2004). *The EFQM Excellence Model*, European Foundation for Quality Management, Brussels.

Evans J.R. and Lindsay W.M. (1999). *The management and control of quality*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

Ferris G.R., Buckley M.R. and Allen G.M (1992). Promotion systems in organizations, *Human Resource Planning*, Vol. 15, pp. 47-68.

Ferris G.R., Arthur M.M., Berkson H.M. and Kaplan D.M. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 235-264.

Georgiades N. and MacDonnell R. (1998). *Leadership for Competitive Advantage*, John Wiley and Sons, New York.

Gerhart B. and Milkovich G.T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 663-691.

Greenley G.E. (1986). Does strategic planning improve company performance?, *Long Range Planning*, Vol. 19, pp. 101-109.

Greenley G.E. (1994). Strategic planning and company performance: an appraisal of the empirical evidence, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 383-396.

Hahn W. and Powers T. (1999). The impact of planning sophistication and implementation on firm performance, *The Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 5, pp. 19-35.

Hewlett C.A. (1999). Strategic planning for real estate companies, *Journal of Property Management*, Vol. 64, No. 1, pp. 264.

Johnson G. and Scholes K. (1997). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice-Hall, Cambridge.

Jones C.R. (1994). Improving your key business processes, *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 2, pp. 25-29.

Juran J.M. (1988). *Juran's Quality Handbook*, 4th edition, McGraw-Hill.

Juran J.M. (1989). *Juran on Leadership for Quality, An Executive Handbook*, The Free Press, New York, NY.

Juran J.M. (1992). *Juran on Quality by Design*, The Free Press, New York.

JUSE (1994). *The Deming Prize Guide for Oversea Companies*, Tokyo.

Kanji G.K. (1998). Measurement of business excellence, *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 7, pp. 633-643.

Kanji G.P. and Wallace W. (2000). Business excellence through customer satisfaction, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. S979-S998.

Keeney R.L. (1992). *Value-focused thinking: A path to creative decision making*, Harvard University Press, London.

Lado A.A. and Wilson M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 699-727.

Lars Erik Nilsson and Peter Samuelsson (2000). Self-Assessment for Business Excellence in Large Organisations: *The EFQM Excellence Model as a tool for continuous improvement*, Goteborg, Sweden.

McDonald M. (1996). Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas, *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, No. 1-3, pp. 5-28.

Mintzberg H. (1993a). The pitfalls of strategic planning, *California Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 32-47.

Legge K. (1995). *Human Resource Management: rhetorics and realities*. Chippenham: Macmillan.

Northhouse P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, London.

Oakland J.S. (1994). *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*, Butterworth – Heinemann, Oxford.

Oakland J. (1999). *Total Organizational Excellence: Achieving World-class Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Pearce J.A., Freeman E.B. and Robinson R.B. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and performance, *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 658-675.

Pfeffer J. (1997). Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance, *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 357.

Prahalad C.K. (1983). Developing strategic capability: An agenda for top management, *Human Resource Management*, Vol. 22, pp. 237-254.

Proctor T. (1997). Establishing a strategic direction, *Management Decision*, Vol. 35, No. 2, pp. 143- 154.

Porter L. and Tanner S. (1998). *Assessing Business Excellence*, Butterworth Heinemann, Oxford.

Porter M.E (1997). Creative advantages, *Executive Excellence*, Vol. 14, pp. 17-18.

Reich R.B. (1990). Who is us? *Harvard Business Review*, (January-February), pp. 53-64.

Roy B. (1996). *Multicriteria methodology for decision aiding*, Kluwer Academic Publishes, Norwell, translated from the French ed.: *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*, Economica, Paris, 1985.

Russell J.S., Terborg J.R. and Powers M.L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support, *Personnel Psychology*, Vol. 38, pp. 849-863.

Schmidt F.L., Hunter J.E. and Pearlman K. (1979). Assessing the economic impact of personnel programs on workforce productivity, *Personnel Psychology*, Vol. 35, pp. 333-347.

Schraeder M. (2002). A simplified approach to strategic planning: practical considerations and an illustrated example, *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 8-18.

Schuler R.S. and Jackson S.E. (1999). *Strategic Human Resource Management*. London: Blackwell.

Schuler R.S. and MacMillan I.C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices, *Human Resource Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 241-255.

Shrader C.B., Taylor L. and Dalton D.R. (1984). Strategic planning and organizational performance: a critical appraisal, *Journal of Management*, Vol. 10, pp. 149-71.

Stahl D.A. (1998). Strategic planning for post-acute care, *Nursing Management*, Vol. 29, pp. 6-9.

Task Force on Management of Technology, (1987). *Management of Technology: The Hidden Competitive Advantage*, National Academy Press, Washington, DC, pp. 9.

Terpstra D.E. and Rozell E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance, *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 27-48.

Terpstra D.E. and Rozell E.J. (1994). The relationship of goal setting to organizational profitability, *Group and Organization Management*, Vol. 19, pp. 285-294.

Ulrich D. (1987). Organizational capability as a competitive advantage: human resource professionals as strategic partners, *Human Resource Planning*, Vol. 10, No. 4, pp. 169-184.

Ulrich D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results, *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, pp. 303.

Vokurka R. Stading G.L. and Brazeal J.A. (2000). Comparative analysis of national and regional quality awards, *Quality Progress*, Vol. 33, No. 8, pp. 41-49.

Wang H. (1993). Technology management in a dual world, *International Journal of Technology Management*, Vol. 8, pp. 108-120.

Witt C.E. (2004). Facilities maintenance is asset management, *Material Handling Management*, March 2004, pp. 47-56.

Wright P., Kroll M.J. and Parnell J. (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Wright P.M. and McMahan G.C. (1992). Theoretical perspectives of strategic human resource management, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.

Wright S. (1918). On the nature of size factors, *Genetics*, Vol. 3, pp. 367-74.

Zairi M. (1995). Leadership in TQM implementation: some case examples, *American Journal of Management Development*, Vol. 1, pp. 37- 44.

Zairi M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness, *Business Process Management Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 64-80.

Zairi M. (1999). Managing excellence leadership, *The TQM Magazine*, Vol. 11, pp. 215- 220.

Γ.Δικτυακοί Τόποι

ICAP: www.icap.gr

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος: www.statistics.gr

Ελληνικός Οργανισμός τουρισμού: www.eot.gr

Περιφέρεια Κρήτης: www.crete-region.gr

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος: www.grhotels.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.

Γ1 Γενικά Στοιχεία της Επιχείρησης

1.1 Επωνυμία

Όνομασία

Διακριτικός τίτλος

1.2 Κατηγορία

4*

5*

Λουξ

1.3 Διευθύνων Σύμβουλος

--

1.4 Στοιχεία μονάδας

Νομός

Οδός

Αριθμός

Πόλη

ΤΚ

Τηλέφωνο

Φάξ

Εταιρική Ιστοσελίδα

Ηλεκτρονικό

Ταχυδρομείο

1.5 Τα στοιχεία δόθηκαν από:

Όνομα Υπαλλήλου

Θέση Υπαλλήλου

1.6 Ημερομηνία Συμπλήρωσης

2 Ηγεσία

2.1 Για το ξενοδοχείο:

δεν καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι	
καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι χωρίς συστηματική διαδικασία	
οι στόχοι καθορίζονται συστηματικά από τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου	
οι στόχοι καθορίζονται συστηματικά από το διοικητικό συμβούλιο ή τη κεντρική διοίκηση του ομίλου	
ο καθορισμός των στόχων γίνεται βάσει συστηματικής διαδικασίας στην οποία συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι με το ξενοδοχείο (διευθυντές, στελέχη, προσωπικό, προμηθευτές, μέτοχοι, κλπ.)	

2.2 Για τη συνεχή προώθηση της βελτίωσης της ποιότητας:

δεν υπάρχει συστηματική διαδικασία	
μεταδίδονται οι γνώσεις και οι καλές πρακτικές από τα στελέχη στο προσωπικό	
σε μη τακτικά διαστήματα	
γίνεται συστηματικά ανάλυση και μετάδοση των καλών πρακτικών, των προτάσεων βελτίωσης του προσωπικού και των αξιών που έχει καθορίσει η διοίκηση του ξενοδοχείου	

2.3 Το ξενοδοχείο δείχνει την ευαισθητοποίηση του απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία:

εφαρμόζοντας τους βασικούς κανόνες ασφαλείας και τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς	
χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα σε μεγάλο βαθμό εναλλακτικές πηγές ενέργειας και ανακυκλώσιμα προϊόντα	
καταγράφοντας και αναλύοντας τακτικά τις καταναλώσεις σε ενέργεια, το ποσοστό χρήσης ανακυκλωμένων προϊόντων και εναλλακτικών πηγών ενέργειας με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων	
αναπτύσσοντας ολοκληρωμένη περιβαλλοντική πολιτική η οποία αναθεωρείται συνεχώς και μεταδίδεται στο προσωπικό ή/και εφαρμόζοντας συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (π.χ. ISO 14001, EMAS, κλπ)	

2.4 Για τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης:

δεν εφαρμόζεται συστηματική διαδικασία	
το ξενοδοχείο βασίζεται αποκλειστικά στην επίτευξη ή όχι των στόχων	
το διοικητικό συμβούλιο αξιολογεί στοιχεία για την επίτευξη των στόχων, την ικανοποίηση των πελατών, τα προβλήματα του προσωπικού, κλπ.	
εφαρμόζεται συστηματική διαδικασία αξιολόγησης στην οποία μετέχουν το προσωπικό, το διοικητικό συμβούλιο, εξωτερικοί σύμβουλοι, κλπ.	

**Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε τον τρόπο
διοίκησης των στελεχών;**

Ελλιπή				Ικανοποιητικό			Απόλυτα Ικανοποιητικό		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

3.1 Στο ξενοδοχείο:	
δεν υπάρχουν καθορισμένες αρμοδιότητες για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	
η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται από το διευθυντή του ξενοδοχείου χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία και πρακτικές που εφαρμόζονται	
υπάρχουν καθορισμένες διαδικασίες για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (τρόπος εκπαίδευσης, συνέντευξης, αξιολόγησης, παροχής αμοιβών, κλπ) χωρίς να υπάρχει ξεχωριστό τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	
υπάρχει ξεχωριστό τμήμα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που έχει σαν ευθύνη τον έλεγχο όλων των διαδικασιών που αφορούν το προσωπικό	
3.2 Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο:	
γίνεται χωρίς προγραμματισμό, περιοδικά	
είναι συγκεκριμένη και γίνεται ετήσια σε ολόκληρο το προσωπικό στην αρχή κάθε σεζόν και κάθε φορά που προσλαμβάνεται νέο προσωπικό πάνω στις βασικές αρχές του ξενοδοχείου	
γίνεται ετήσια τόσο πάνω στις βασικές αρχές του ξενοδοχείου, όσο και πάνω στις ειδικές απαιτήσεις των διαφορετικών τμημάτων του	
γίνεται τόσο ετήσια όσο και σε συνεχή βάση κάθε φορά που προκύπτει νέα ανάγκη	
είναι τόσο ετήσια όσο και συνεχής, ενώ υπάρχει και συστηματικός τρόπος αξιολόγησης και αναθεώρησης της	
3.3 Η εμπλοκή και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού:	
αφορά στην υλοποίηση των καθημερινών του εργασιών	
περιλαμβάνει την εξουσιοδότηση για ανάληψη πρωτοβουλιών, επίλυση προβλημάτων και υποδείξεων για προτάσεις βελτίωσης	
περιλαμβάνει τη συμμετοχή του προσωπικού στον καθορισμό της στρατηγικής του ξενοδοχείου	
3.4 Η πιο συνηθισμένη μορφή επικοινωνίας στο ξενοδοχείο:	
αφορά εντολές των υπεύθυνων τμημάτων προς το προσωπικό	
περιλαμβάνει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων	
περιλαμβάνει αμφίδρομη επικοινωνία και συνεχή αναζήτηση καλύτερων τρόπων	

3.5 Το ξενοδοχείο δείχνει το έμπρακτο ενδιαφέρον του απέναντι στο προσωπικό:

εξασφαλίζοντας τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας
παρέχοντας τόσο τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας όσο και συγκεκριμένα
συστήματα ανταμοιβών (πρόσθετη ιατροφαρμακευτική ασφάλιση,
προγράμματα συνταξιοδότησης, δωρεάν διαμονή, μεταφορά με μέσα του
ξενοδοχείου, κλπ.)

εφαρμόζοντας συστηματική διαδικασία ανάλυσης στοιχείων (από συναντήσεις
με το προσωπικό, έρευνες ικανοποίησης, παραιτήσεις, απουσίες, κλπ) για τη
βελτίωση των σχέσεων με το προσωπικό

**Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε τον τρόπο
διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού;**

Ελλιπή				Ικανοποιητικό			Απόλυτα Ικανοποιητικό		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4 Στρατηγικός προγραμματισμός

4.1 Στο ξενοδοχείο:	
<p>δεν υπάρχει διατυπωμένη στρατηγική</p> <p>υπάρχει στρατηγική η οποία καθορίζεται χωρίς συγκεκριμένη διαδικασία</p> <p>υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής κατά την οποία αναλύονται τακτικά οι ανάγκες των πελατών, οι ενέργειες των ανταγωνιστών, η αγορά καθώς και άλλοι εσωτερικοί δείκτες απόδοσης</p> <p>ο καθορισμός της στρατηγικής γίνεται βάσει συγκεκριμένης διαδικασίας στην οποία συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι με το ξενοδοχείο (στελέχη, μέτοχοι, προσωπικό, tour operators, πελάτες, κλπ.)</p>	
4.2 Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής:	
<p>δεν ελέγχεται</p> <p>ελέγχεται χωρίς συγκεκριμένο τρόπο</p> <p>αναλύεται αποκλειστικά μετά την ολοκλήρωση των συγκεκριμένων στρατηγικών σχεδίων</p> <p>ελέγχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα με τη χρήση συγκεκριμένων δεικτών αποτελεσματικότητας και γίνονται βελτιωτικές ενέργειες</p>	
4.3 Για την υλοποίηση του στρατηγικού προγράμματος:	
<p>δεν ορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι και σχέδια</p> <p>ορίζονται στόχοι και σχέδια τα οποία δεν είναι συγκεκριμένα και δεν έχουν σαφή διατύπωση</p> <p>ορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι και σχέδια συνολικά για το ξενοδοχείο χωρίς να καθορίζονται συγκεκριμένοι υπεύθυνοι εφαρμογής τους</p> <p>ορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι και σχέδια τόσο συνολικά για το ξενοδοχείο όσο και για επιμέρους τμήματα του, με καθορισμένους υπεύθυνους υλοποίησης</p>	
4.4 Για τη στρατηγική του ξενοδοχείου:	
<p>δεν ενημερώνεται τακτικά το προσωπικό</p> <p>ενημερώνονται μόνο τα ανώτερα στελέχη και οι διευθυντές</p> <p>ενημερώνονται τακτικά τόσο τα ανώτερα στελέχη όσο και το υπαλληλικό προσωπικό</p> <p>ενημερώνεται τακτικά όλο το προσωπικό του ξενοδοχείου ενώ περιοδικά ελέγχεται και ο βαθμός ενημέρωσης του</p>	

Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε τη διαδικασία καθορισμού και υλοποίησης του στρατηγικού προγράμματος του ξενοδοχείου;

Ελλιπή				Ικανοποιητική			Απόλυτα Ικανοποιητική		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5 Διαχείριση πόρων

5.1 Για τη διαχείριση των οικονομικών πόρων του ξενοδοχείου:

δεν εφαρμόζεται συστηματικά, συγκεκριμένη διαδικασία
καταρτίζεται και εφαρμόζεται ο αρχικός προϋπολογισμός ανάλογα με τη
ρευστότητα και τις ανάγκες του ξενοδοχείου
καταρτίζεται προϋπολογισμός ο οποίος παρακολουθείται και αναθεωρείται
κατά τη διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου
καταρτίζεται προϋπολογισμός ο οποίος βασίζεται σε συγκεκριμένα εργαλεία και
τεχνικές για την αξιολόγηση της απόδοσης των επικείμενων επενδύσεων

5.2 Για την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού:

δεν εφαρμόζεται συστηματικά, συγκεκριμένη διαδικασία
γίνεται συντήρηση στην αρχή κάθε περιόδου των εγκαταστάσεων και του
εξοπλισμού που παρουσιάζουν πρόβλημα
υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα συντήρησης για όλες τις εγκαταστάσεις και
τον εξοπλισμό το οποίο εφαρμόζεται στην αρχή κάθε περιόδου
υπάρχει τόσο ετήσιο όσο και περιοδικό πρόγραμμα προληπτικής συντήρησης,
καθώς και ειδικό τμήμα συντήρησης που παρακολουθεί καθημερινά την
κατάσταση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων

5.3 Για την ενημέρωση για νέες τεχνολογίες και νέες υπηρεσίες:

δεν εφαρμόζεται συστηματικά, συγκεκριμένη διαδικασία
υπάρχει περιστασιακή πληροφόρηση από έντυπα και άλλα μέσα και βασίζεται
κυρίως στην εμπειρία των στελεχών
γίνεται συστηματικός προγραμματισμός σε ετήσια βάση του τρόπου ενημέρωσης
(ταξίδια, εκθέσεις, συνέδρια, συνεργασία με σύμβουλους επιχειρήσεων και tour
operators, κλπ.)
υπάρχει ειδικό τμήμα που ασχολείται σε καθημερινή βάση με την ενημέρωση για
νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες, καθώς και την ανάλυση των ενεργειών των
ανταγωνιστών και άλλων δεικτών απόδοσης (π.χ. ποσοστό χρήσης
συγκεκριμένης υπηρεσίας, παράπονα πελατών, κλπ.)

5.4 Η διαχείριση των πληροφοριών και δεδομένων που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία του ξενοδοχείου:

γίνεται χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία	
περιορίζεται στην εμπειρική επιλογή των πληροφοριών που θα διατηρούνται και	
την περιστασιακή ανάλυση τους	
περιλαμβάνει την τακτική συλλογή και διαχείριση δεδομένων από	
συγκεκριμένους, εγκεκριμένους χρήστες και την τακτική ανάλυση τους	
περιλαμβάνει την τακτική συλλογή και διαχείριση δεδομένων από	
συγκεκριμένους, εγκεκριμένους χρήστες, την τακτική ανάλυση τους και την	
τακτική αξιολόγηση της μορφής και του είδους των πληροφοριών που θα πρέπει	
να παρέχονται για όλες τις κατηγορίες των χρηστών	

Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε τη διαδικασία διαχείρισης των πόρων του ξενοδοχείου;

Ελλιπή				Ικανοποιητική			Απόλυτα Ικανοποιητική		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6 Προμηθευτές & Συνεργάτες (tour operators)

6.1 Για την επιλογή των προμηθευτών του ξενοδοχείου:										
δεν ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία										
αξιολογούνται οι προσφορές βάσει ποιότητας και τιμής										
χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια αξιολόγησης των διαδικασιών των										
προμηθευτών										
δημιουργείται επιτροπή για την επιτόπια εξέταση ή την αξιολόγηση τους										
6.2 Ο βαθμός συμμετοχής των προμηθευτών / συνεργατών στη λειτουργία του ξενοδοχείου:										
αφορά στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών										
περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών για βελτίωση των διαδικασιών του										
ξενοδοχείου ή/και των προμηθευτών / συνεργατών										
περιλαμβάνει τη σύναψη μακροχρόνιων συμβάσεων συνεργασίας με										
περιορισμένο αριθμό προμηθευτών / συνεργατών										
επεκτείνεται στη συμμετοχή των προμηθευτών / συνεργατών στη λήψη										
αποφάσεων για την παροχή νέων υπηρεσιών ή τον καθορισμό του στρατηγικού										
προγράμματος και των στόχων του ξενοδοχείου										
6.3 Για τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ του ξενοδοχείου και των προμηθευτών / συνεργατών:										
δεν εφαρμόζεται συστηματικά, συγκεκριμένη διαδικασία										
γίνεται αξιολόγησης της απόδοσης μόνο των προμηθευτών και μόνο όταν										
παραuschάζονται προβλήματα										
διατηρούνται συστηματικά αρχεία αξιολόγησης της απόδοσης για όλους τους										
προμηθευτές										
γίνεται συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης τόσο των προμηθευτών όσο και										
των συνεργατών, ενώ αναλύονται και στοιχεία που έχουν να κάνουν με την										
ικανοποίηση των συνεργατών ή/και την αξιολόγηση του ξενοδοχείου από τους										
συνεργάτες										

Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε τη διαδικασία διαχείρισης των προμηθευτών / συνεργατών του ξενοδοχείου;

Ελλιπή			Ικανοποιητική				Απόλυτα Ικανοποιητική			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

7 Προσανατολισμός στους πελάτες

7.1 Για την αναγνώριση των νέων αγορών και των διαφορετικών κατηγοριών πελατών:

δεν εφαρμόζεται συστηματικά, συγκεκριμένη διαδικασία συλλέγονται στοιχεία για διαφορετικές κατηγορίες πελατών (π.χ. επαναλαμβανόμενοι, σύνεδροι, VIPs, διαφορετικών χωρών, κλπ) χωρίς να γίνεται συστηματική ανάλυση τους πραγματοποιείται συστηματική ανάλυση στοιχείων για την εύρεση διαφορετικών κατηγοριών πελατών και την αναγνώριση των συγκεκριμένων αναγκών τους πραγματοποιείται συστηματική ανάλυση στοιχείων για την εύρεση διαφορετικών κατηγοριών πελατών και προγραμματίζονται σε συνεργασία με τους tour operators ή/και εξωτερικούς συνεργάτες τακτικές έρευνες αγορών

7.2 Για τη συνεχή βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες:

δεν εφαρμόζεται συστηματικά συγκεκριμένη διαδικασία υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα για τη διαχείριση των παραπόνων και των αιτημάτων των πελατών όλο το προσωπικό είναι εκπαιδευμένο στο να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διαχειρίζεται παράπονα και αιτήματα των πελατών ενώ υπάρχει και συγκεκριμένο τμήμα που διατηρεί αρχείο με τις προτιμήσεις των πελατών και άλλων απαραίτητων πληροφοριών υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για την εκπαίδευση του προσωπικού πάνω στην εξυπηρέτηση των πελατών, την παροχή πληροφοριών προς τους πελάτες και τη συμμετοχή των πελατών και των tour operators σε συζητήσεις ανάλυσης των αναγκών τους

7.3 Η επιλογή για την παροχή νέων υπηρεσιών:

γίνεται χωρίς να εφαρμόζεται συστηματικά συγκεκριμένη διαδικασία βασίζεται στην εμπειρία και την ικανότητα των στελεχών να παρακολουθούν τις ενέργειες των ανταγωνιστών και τις τάσεις της αγοράς βασίζεται στη συστηματική ανάλυση, σε συνεργασία με τους tour operators, των αναγκών των πελατών, των ανταγωνιστών και της αγοράς

7.4 Για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών:

δεν εφαρμόζεται συστηματικά συγκεκριμένη διαδικασία συλλέγονται παροδικά κάποιες πληροφορίες (π.χ. πλήθος παραπόνων, κλπ) χωρίς να γίνεται συστηματική ανάλυση τους γίνεται τακτική ανάλυση πληροφοριών από συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης και έρευνες ικανοποίησης πελατών γίνεται τακτική ανάλυση πληροφοριών από συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης και έρευνες ικανοποίησης πελατών και συγκρίνονται τα αποτελέσματα με προηγούμενες χρονικές περιόδους ή/και τα αποτελέσματα των ανταγωνιστών

Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε το βαθμό προσανατολισμού του ξενοδοχείου προς τους πελάτες;

Ελλιπή		Ικανοποιητικό				Απόλυτα Ικανοποιητικό			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8 Διαδικασίες

8.1 Για τον καθορισμό και τη σχεδίαση των βασικών διαδικασιών λειτουργίας του ξενοδοχείου:									
δεν εφαρμόζεται συστηματικά, συγκεκριμένη διαδικασία									
εφαρμόζεται συστηματική διαδικασία μόνο για τον καθορισμό των									
αρμοδιοτήτων των θέσεων εργασίας									
εφαρμόζεται συστηματική διαδικασία για το σχεδιασμό και την καταγραφή των									
βασικών διαδικασιών λειτουργίας του ξενοδοχείου ή/και εφαρμόζονται									
συστήματα διαχείρισης της ποιότητας (π.χ. ISO 9001, HACCP, κλπ.)									
8.2 Για τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διαδικασιών του ξενοδοχείου:									
δεν εφαρμόζεται συστηματικά συγκεκριμένη διαδικασία									
εφαρμόζονται διορθωτικές ενέργειες μόνο όταν παρουσιάζονται προβλήματα									
έχουν καθοριστεί συγκεκριμένοι υπεύθυνοι για κάθε διαδικασία οι οποίοι είναι									
αρμόδιοι για τη σωστή εφαρμογή τους									
γίνεται συνεχής παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας τους με τη χρήση									
συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης ή άλλων πληροφοριών και καθορίζονται									
προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες βελτίωσης									
8.3 Για την εξασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών:									
δεν εφαρμόζεται συστηματικά συγκεκριμένη διαδικασία									
εφαρμόζονται προτάσεις βελτίωσης από το προσωπικό, τους πελάτες και τους									
συνεργάτες									
εφαρμόζονται προτάσεις βελτίωσης και πραγματοποιούνται τακτικές									
επιθεωρήσεις για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διορθωτικών									
ενεργειών									
υπάρχει διαδικασία συνεχούς ανάλυσης και αναθεώρησης των διαδικασιών η									
οποία περιλαμβάνει τη συγκριτική ανάλυση της απόδοσης για προηγούμενες									
χρονικές περιόδους ή/και της απόδοσης των ανταγωνιστών									

Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε τον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου;

Ελλιπής				Ικανοποιητικός				Απόλυτα Ικανοποιητικός	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9 Αποτελέσματα πελατών

9.1 Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών:									
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για την ικανοποίηση των πελατών									
είναι πολύ μικρότερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου									
είναι εξίσου ικανοποιητικός με αυτόν της προηγούμενης περιόδου									
είναι αρκετά μεγαλύτερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου									
είναι πολύ μεγαλύτερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου									
9.2 Από τους πελάτες του ξενοδοχείου πόσοι επί τοις εκατό έρχονται και σε επόμενη περίοδο (repeaters) τα τελευταία 5 χρόνια έστω και μία φορά;									
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία									
Το ποσοστό των επαναλαμβανόμενων πελατών είναι:									
9.3 Από τους πελάτες του ξενοδοχείου πόσοι επί τοις εκατό γνώριζαν τη μονάδα πριν φιλοξενηθούν;									
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία									
το ποσοστό των πελατών που δήλωσαν ότι γνώριζαν το ξενοδοχείο πριν φιλοξενηθούν είναι:									
9.4 Το πλήθος των καταγεγραμμένων παραπόνων την τελευταία περίοδο:									
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για τα παράπονα των πελατών									
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
είναι εξίσου μικρό όπως και αυτό της προηγούμενης περιόδου									
είναι πολύ μικρότερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
δεν υπάρχουν παράπονα πελατών									
9.5 Το ποσό των αποζημιώσεων για ατυχήματα και απώλεια προσωπικών αντικειμένων:									
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το ποσό των αποζημιώσεων									
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
είναι εξίσου μικρό όπως και αυτό της προηγούμενης περιόδου									
είναι πολύ μικρότερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
δεν υπάρχουν απώλειες προσωπικών αντικειμένων και ατυχήματα πελατών									

Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ξενοδοχείο ως προς τους πελάτες του;

Ελλιπή στοιχεία	Μη ικανοποιητικά	Ικανοποιητικά						Απόλυτα Ικανοποιητικά	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού

10.1 Ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού:	
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για την ικανοποίηση του προσωπικού	
είναι πολύ μικρότερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
είναι εξίσου ικανοποιητικός με αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
είναι αρκετά μεγαλύτερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
είναι πολύ μεγαλύτερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
10.2 Ο αριθμός των ημερών που απουσίασε το προσωπικό από την εργασία του:	
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για τον αριθμό των απουσιών του προσωπικού	
είναι πολύ μεγαλύτερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
είναι εξίσου μικρός με αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
είναι πολύ μικρότερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
δεν υπήρχαν απουσίες προσωπικού την τελευταία περίοδο	
10.3 Το ποσοστό των εργαζομένων που δεν συνέχισαν τη συνεργασία τους με το ξενοδοχείο:	
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία	
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου	
είναι εξίσου μικρό όπως της προηγούμενης περιόδου	
είναι πολύ μικρότερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου	
δεν υπήρχαν αποχωρήσεις προσωπικού την τελευταία περίοδο	
10.4 Οι ημέρες και το κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο:	
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για τις ημέρες και το κόστος εκπαίδευσης	
είναι πολύ μικρότερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου	
είναι περίπου το ίδιο με αυτό της προηγούμενης περιόδου	
είναι αρκετά μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου	
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου	
10.5 Το πλήθος των υλοποιήσιμων προτάσεων από το προσωπικό:	
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το πλήθος των υλοποιήσιμων προτάσεων από το προσωπικό	
δεν έχει υλοποιηθεί καμία πρόταση του προσωπικού την τελευταία περίοδο	
έχουν υλοποιηθεί λίγες προτάσεις του προσωπικού την τελευταία περίοδο	
έχουν υλοποιηθεί αρκετές προτάσεις του προσωπικού την τελευταία περίοδο	
έχουν υλοποιηθεί πολλές προτάσεις του προσωπικού την τελευταία περίοδο	

Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ξενοδοχείο ως προς το ανθρώπινο δυναμικό του;

Ελλιπή στοιχεία	Μη ικανοποιητικά			Ικανοποιητικά			Απόλυτα Ικανοποιητικά		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11 Περιβαλλοντικά – κοινωνικά αποτελέσματα

11.1 Η αντίληψη της κοινωνίας για την κοινωνική και περιβαλλοντική πολιτική του ξενοδοχείου είναι:

δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για την αντίληψη της κοινωνίας για την κοινωνική και περιβαλλοντική πολιτική του ξενοδοχείου
είναι πολύ χαμηλότερη από αυτή της προηγούμενης περιόδου
είναι εξίσου ικανοποιητική με αυτή της προηγούμενης περιόδου
είναι αρκετά μεγαλύτερη από αυτή της προηγούμενης περιόδου
είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή της προηγούμενης περιόδου

11.2 Η μέση κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος ανά ημέρα λειτουργίας σε KWh:

δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για την ετήσια κατανάλωση ρεύματος
είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου
είναι λίγο μεγαλύτερη ή στα ίδια επίπεδα με αυτήν της προηγούμενης περιόδου
είναι λίγο μικρότερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου
είναι πολύ μικρότερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου

11.3 Ο μέσος αριθμός αποβλήτων / απορριμμάτων ανά σύνολο διανυκτερεύσεων:

δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για τα απόβλητα / απορρίμματα
είναι πολύ μεγαλύτερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου
είναι λίγο μεγαλύτερος ή στα ίδια επίπεδα με αυτόν της προηγούμενης περιόδου
είναι λίγο μικρότερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου
είναι πολύ μικρότερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου

11.4 Το ποσοστό ανακυκλώσιμων υλικών επί του συνόλου των υλικών που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο:

δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το ποσοστό των ανακυκλώσιμων υλικών
Το ποσοστό των ανακυκλώσιμων υλικών επί του συνόλου των υλικών που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο είναι:

11.5 Το ποσοστό της χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας σε σχέση με τη συνολική κατανάλωση ενέργειας:

δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το ποσοστό της χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας
Το ποσοστό της χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας σε σχέση με τη συνολική κατανάλωση ενέργειας είναι:

Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ξενοδοχείο ως προς το περιβάλλον και την κοινωνία;

Ελλιπή στοιχεία	Μη ικανοποιητικά			Ικανοποιητικά			Απόλυτα Ικανοποιητικά		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12 Οικονομικά αποτελέσματα

12.1 Το μερίδιο αγοράς του ξενοδοχείου:

δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το μερίδιο αγοράς
είναι πολύ μικρότερο από αυτόν της προηγούμενης περιόδου
είναι εξίσου ικανοποιητικό με αυτόν της προηγούμενης περιόδου
είναι αρκετά μεγαλύτερο από αυτόν της προηγούμενης περιόδου
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτόν της προηγούμενης περιόδου

12.2 Το μικτό περιθώριο κέρδους του ξενοδοχείου:

δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το μικτό περιθώριο κέρδους
είναι πολύ μικρότερο από αυτόν της προηγούμενης περιόδου
είναι εξίσου ικανοποιητικό με αυτόν της προηγούμενης περιόδου
είναι αρκετά μεγαλύτερο από αυτόν της προηγούμενης περιόδου
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτόν της προηγούμενης περιόδου

12.3 Ο κύκλος εργασιών του ξενοδοχείου:

δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για τον κύκλο εργασιών
είναι πολύ μικρότερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου
είναι εξίσου ικανοποιητικός με αυτόν της προηγούμενης περιόδου
είναι αρκετά μεγαλύτερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου
είναι πολύ μεγαλύτερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου

12.4 Η συνολική ρευστότητα του ξενοδοχείου:

δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία τη συνολική ρευστότητα του ξενοδοχείου
είναι πολύ μικρότερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου
είναι εξίσου ικανοποιητική με αυτήν της προηγούμενης περιόδου
είναι αρκετά μεγαλύτερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου
είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου

12.5 Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων:

δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων
είναι πολύ μικρότερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου
είναι εξίσου ικανοποιητική με αυτήν της προηγούμενης περιόδου
είναι αρκετά μεγαλύτερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου
είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου

12.6 Η δανειακή επιβάρυνση:

δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία τη δανειακή επιβάρυνση	
είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου	
είναι εξίσου ικανοποιητική με αυτήν της προηγούμενης περιόδου	
είναι αρκετά μικρότερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου	
είναι πολύ μικρότερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου	

Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε τα οικονομικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ξενοδοχείο;

Ελλιπή στοιχεία	Μη ικανοποιητικά			Ικανοποιητικά			Απόλυτα Ικανοποιητικά		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13 Διαχειριστικά αποτελέσματα

13.1 Το πλήθος των μη συμμορφώσεων – σοβαρών προβλημάτων που παρουσιάστηκαν στο ξενοδοχείο:	
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το σύνολο των μη συμμορφώσεων	
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου	
είναι εξίσου μικρό με αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
είναι αρκετά μικρότερο από αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
δεν υπάρχουν μη συμμορφώσεις ή/και σοβαρά προβλήματα	
13.2 Ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης στις σημαντικότερες υπηρεσίες του ξενοδοχείου:	
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το μέσο χρόνο εξυπηρέτησης	
συγκεκριμένων υπηρεσιών	
είναι πολύ μεγαλύτερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
είναι εξίσου ικανοποιητικός με αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
είναι αρκετά μικρότερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
είναι πολύ μικρότερος από αυτόν της προηγούμενης περιόδου	
13.3 Το ποσοστό των λειτουργικών εξόδων στο σύνολο των εξόδων του ξενοδοχείου:	
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για τα λειτουργικά έξοδα	
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου	
είναι εξίσου μικρό με αυτό της προηγούμενης περιόδου	
είναι αρκετά μικρότερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου	
είναι πολύ μικρότερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου	
13.4 Το μέσο κέρδος από τη χρησιμοποίηση των σημαντικότερων υπηρεσιών:	
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το μέσο κέρδος από τη χρησιμοποίηση	
συγκεκριμένων υπηρεσιών	
είναι πολύ μικρότερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου	
είναι εξίσου ικανοποιητικό με αυτό της προηγούμενης περιόδου	
είναι αρκετά μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου	
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου	
13.5 Η μέση πληρότητα του ξενοδοχείου:	
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για τη μέση πληρότητα	
είναι πολύ μικρότερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου	
είναι εξίσου ικανοποιητική με αυτήν της προηγούμενης περιόδου	
είναι αρκετά μεγαλύτερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου	
είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτήν της προηγούμενης περιόδου	

Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε τα διαχειριστικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ξενοδοχείο;

Ελλιπή στοιχεία	Μη ικανοποιητικά			Ικανοποιητικά			Απόλυτα Ικανοποιητικά		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14 Αποτελέσματα συνεργατών - προμηθευτών

14.1 Το ποσοστό των επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω κακής ποιότητας ή άλλα λάθη:									
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για τις επιστρεφόμενες παραγγελίες									
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
είναι εξίσου μικρό όπως της προηγούμενης περιόδου									
είναι αρκετά μικρότερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
δεν έχει επιστραφεί καμία παραγγελία									
14.2 Το ποσοστό των σημαντικών καθυστερήσεων στις παραγγελίες:									
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το ποσοστό των καθυστερούμενων παραγγελιών									
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
είναι εξίσου μικρό όπως αυτό της προηγούμενης περιόδου									
είναι αρκετά μικρότερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
δεν έχει καθυστερήσει σημαντικά καμία παραγγελία									
14.3 Το μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία:									
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία									
είναι πολύ μικρότερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
είναι εξίσου ικανοποιητικό με αυτό της προηγούμενης περιόδου									
είναι αρκετά μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
14.4 Το ποσοστό των τουριστικών γραφείων με τα οποία σταμάτησατε τη συνεργασία σας:									
δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για τα τουριστικά γραφεία με τα οποία σταμάτησε η συνεργασία									
είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
είναι εξίσου μικρό με αυτό της προηγούμενης περιόδου									
είναι αρκετά μικρότερο από αυτό της προηγούμενης περιόδου									
δεν υπάρχει τουριστικό γραφείο με το οποίο να σταμάτησε η συνεργασία									

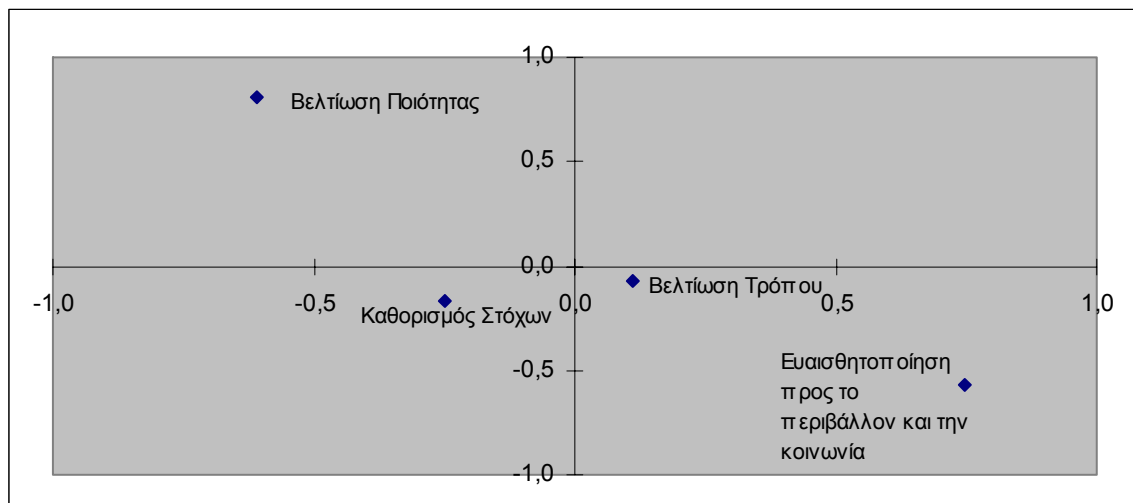
Με βάσει τις παραπάνω απαντήσεις πως θα αξιολογούσατε τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι προμηθευτές και οι συνεργάτες του ξενοδοχείου;

Ελλιπή στοιχεία	Μη ικανοποιητικά			Ικανοποιητικά			Απόλυτα Ικανοποιητικά		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Πίνακας Β.1: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Ηγεσίας

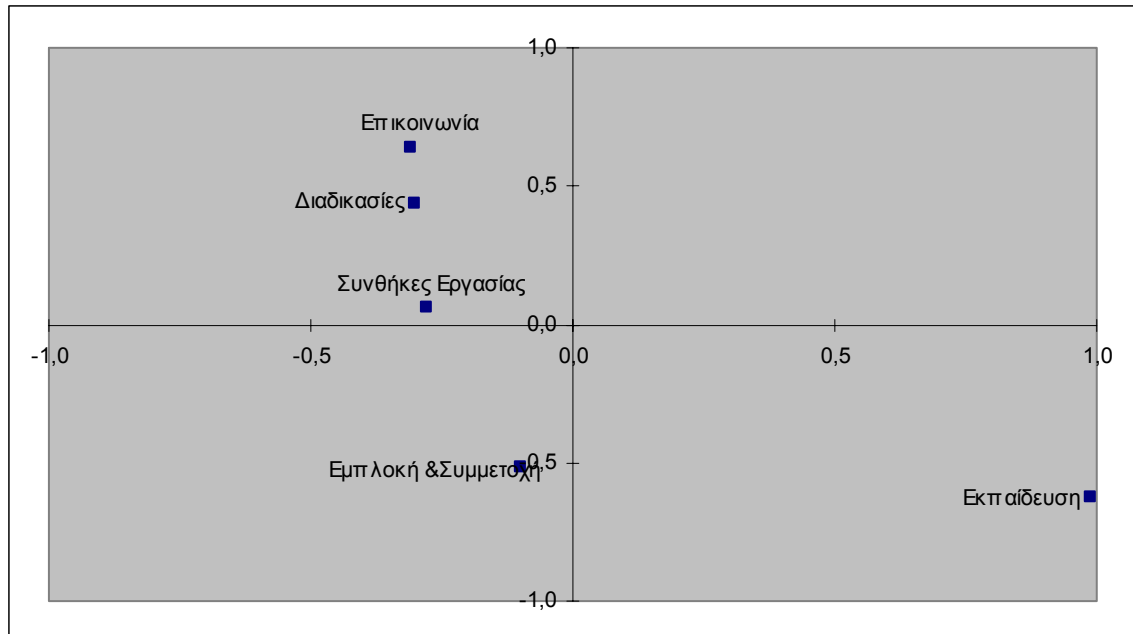
Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Καθορισμός στόχων	16,67%	39,54%
Βελτίωση της Ποιότητας	4,64%	65,00%
Ευαισθητοποίηση απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία	49,95%	29,00%
Βελτίωση τρόπου διοίκησης	28,75%	42,00%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητικό)	11,49%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητικό)	88,51%	-



Σχήμα Β.1: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Ηγεσίας

Πίνακας Β.2: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

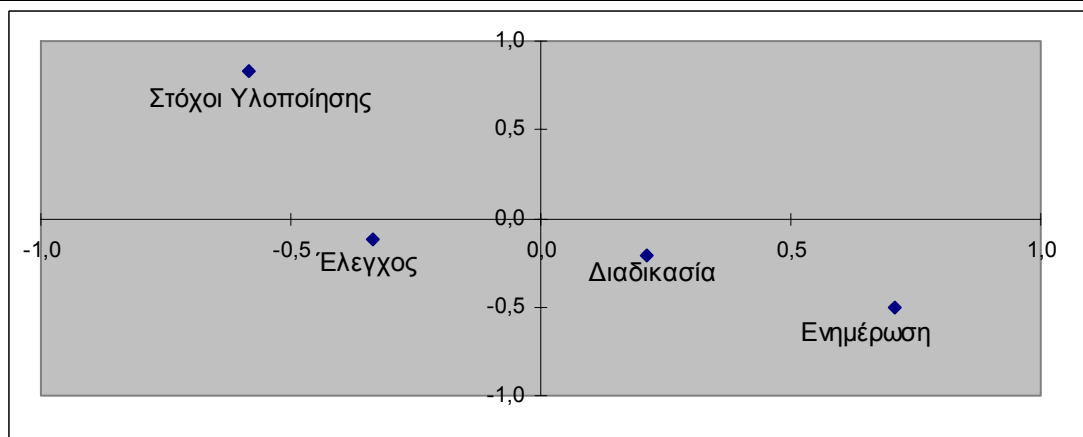
Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Διαδικασίες	2,80%	40,00%
Εκπαίδευση	76,52%	8,56%
Εμπλοκή και Συμμετοχή	14,29%	11,82%
Επικοινωνία	2,38%	46,00%
Συνθήκες Εργασίας	4,02%	29,00%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητικό)	3,95%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητικό)	96,05%	-



Σχήμα Β.2: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο του Ανθρώπινου Δυναμικού

Πίνακας Β.3: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Στρατηγικού Προγραμματισμού

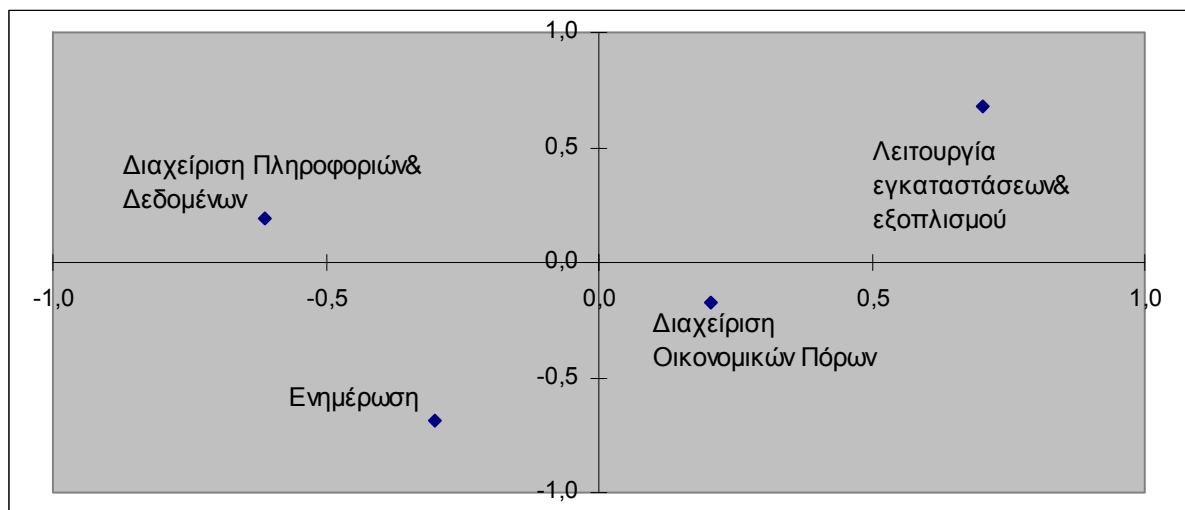
Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Διαδικασία	33,33%	26,50%
Έλεγχος	11,87%	31,00%
Στόχοι Υλοποίησης	2,26%	82,00%
Ενημέρωση	52,53%	10,70%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητική)	5,61%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητική)	94,39%	-



Σχήμα Β.3: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο του Στρατηγικού Προγραμματισμού

Πίνακας Β.4: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης κριτηρίου Διαχείρισης Πόρων

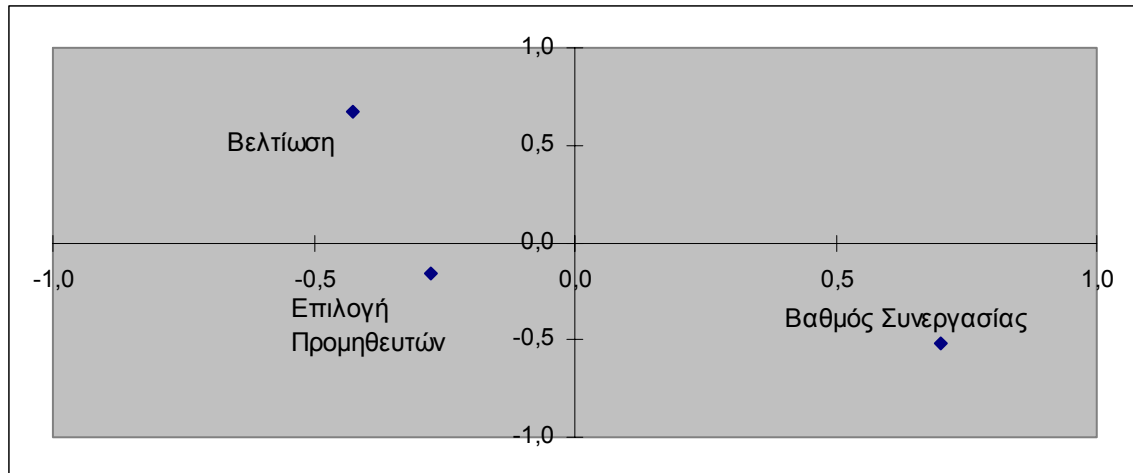
Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Διαχείριση Οικονομικών Πόρων	8,94%	35,00%
Λειτουργία εγκαταστάσεων και εξοπλισμού	2,34%	83,00%
Ενημέρωση	70,84%	20,21%
Διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων	17,88%	35,00%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητική)	5,46%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητική)	94,54%	-



Σχήμα Β.4: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Διαχείρισης Πόρων

Πίνακας Β.5: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Προμηθευτών & Συνεργατών

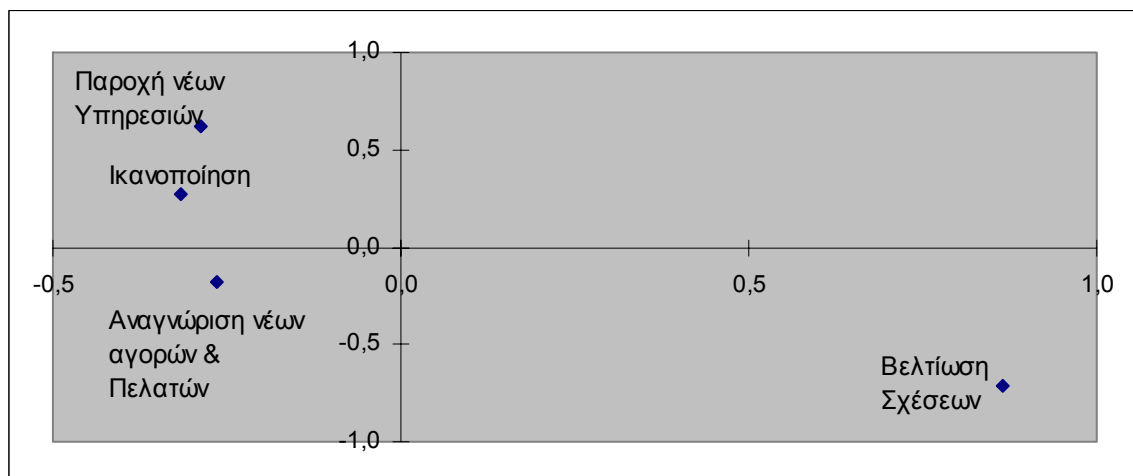
Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Επιλογή Προμηθευτών	20,00%	6,80%
Βαθμός συμμετοχής	67,27%	2,00%
Βελτίωση Συνεργασίας	12,73%	18,00%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητική)	4,52%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητική)	95,48%	-



Σχήμα Β.5: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Προμηθευτές & Συνεργάτες

Πίνακας Β.6: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Προσανατολισμός στους Πελάτες

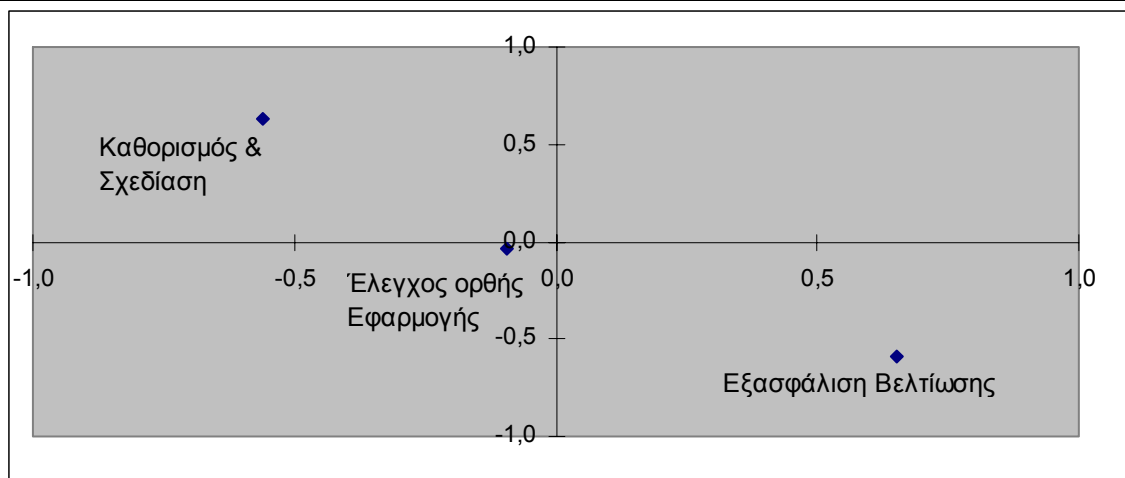
Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Αναγνώριση νέων αγορών και πελατών	7,31%	35,00%
Βελτίωση σχέσεων	82,88%	15,00%
Παροχή νέων υπηρεσιών	5,86%	65,46%
Ικανοποίηση	3,96%	52,00%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητικό)	10,56%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητικό)	89,44%	-



Σχήμα Β.6: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Προσανατολισμός Πελατών

Πίνακας Β.7: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Διαδικασίες

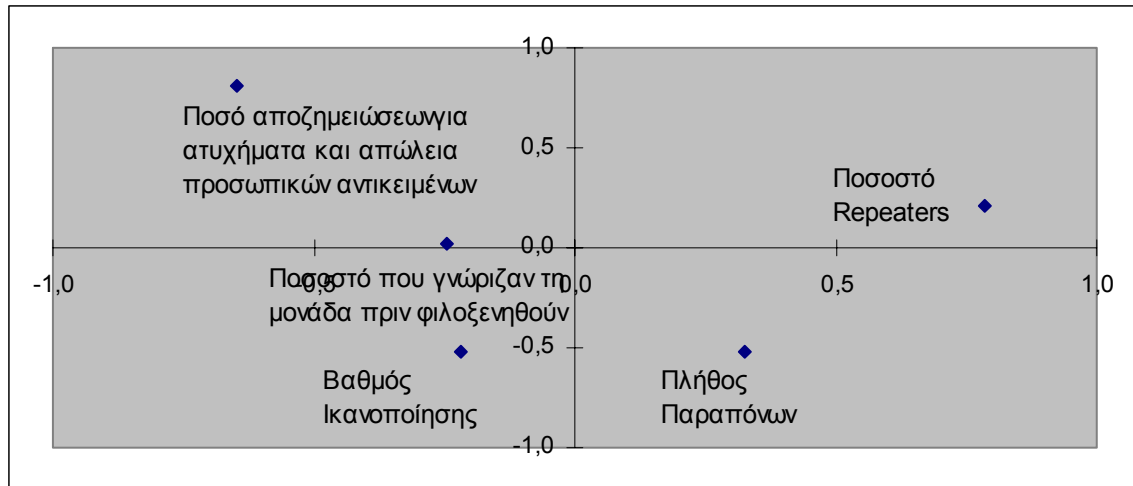
Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Καθορισμός και Σχεδίαση	6,26%	75,00%
Έλεγχος ορθής εφαρμογής	28,80%	56,00%
Εξασφάλιση Βελτίωσης	64,94%	40,00%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητικός)	7,58%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητικός)	92,42%	-



Σχήμα Β.7: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Διαδικασίες

Πίνακας Β.8: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Αποτελέσματα Πελατών

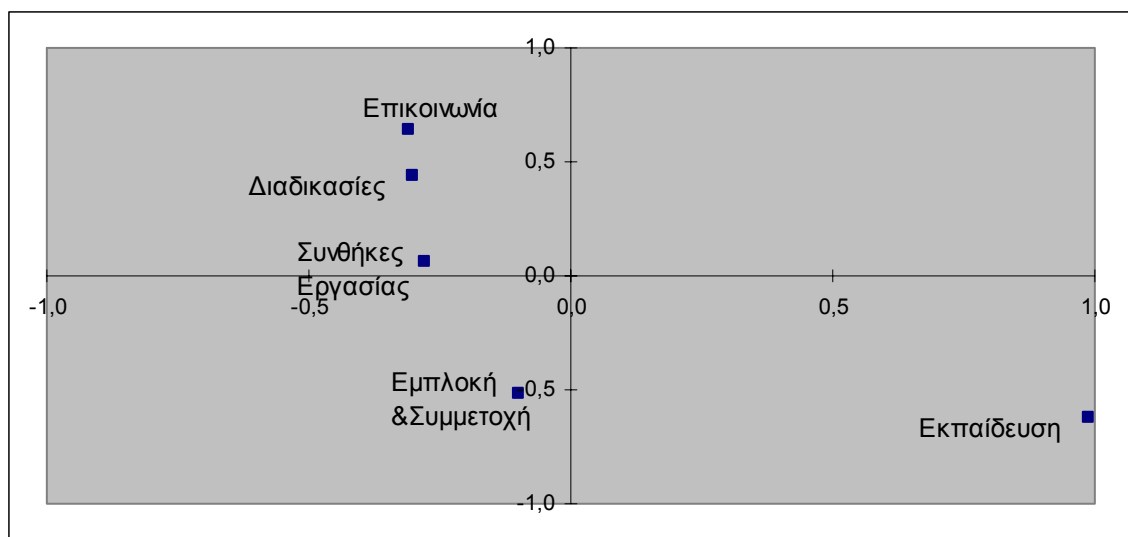
Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Βαθμός Ικανοποίησης	14,29%	13,25%
Ποσοστό Repeaters	40,71%	31,64%
Ποσοστό που γνώριζαν τη μονάδα πριν φιλοξενηθούν	13,56%	27,00%
Πλήθος Παραπόνων	28,57%	13,23%
Ποσό αποζημιώσεων για ατυχήματα και απώλεια προσωπικών αντικειμένων	2,87%	47,00%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητικά)	7,28%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητικά)	92,72%	-



Σχήμα Β.8: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Αποτελέσματα Πελατών

Πίνακας Β.9: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

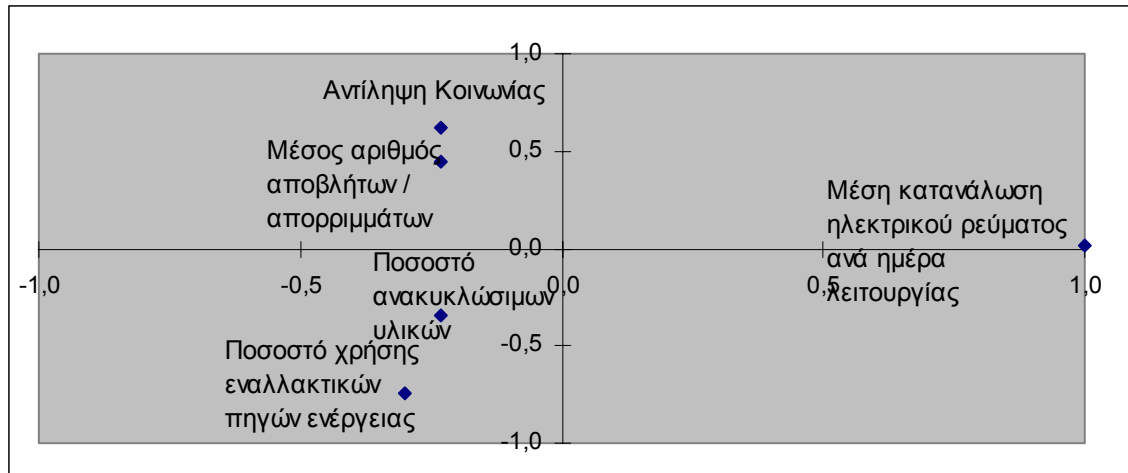
Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Βαθμός Ικανοποίησης	14,29%	40,00%
Αριθμός ημερών που απουσίασε το προσωπικό από την εργασία του	4,69%	8,56%
Ποσοστό εργαζομένων που δεν συνέχισαν τη συνεργασία τους με το ξενοδοχείο	10,11%	11,82%
Ημέρες και κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο	59,96%	46,00%
Πλήθος υλοποιήσιμων προτάσεων	10,95%	29,00%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητικά)	3,46%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητικά)	96,54%	-



Σχήμα Β.9: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Πίνακας Β.10: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Αποτελέσματα Περιβάλλοντος-Κοινωνίας

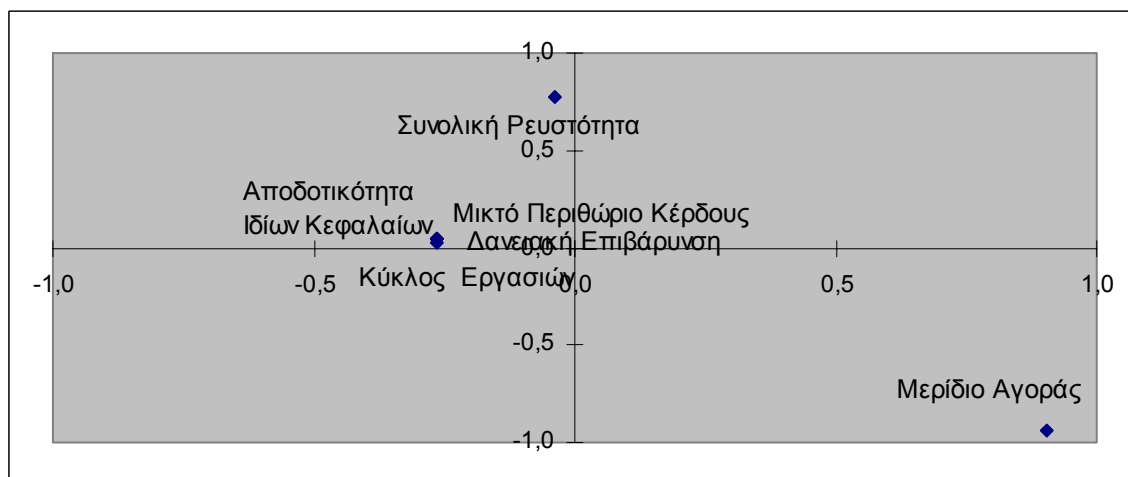
Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Αντίληψη Κοινωνίας	14,29%	3,74%
Μέση κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος ανά ημέρα λειτουργίας σε KWh	44,50%	2,09%
Μέσος αριθμός αποβλήτων / απορριμμάτων ανά σύνολο διανυκτερεύσεων	14,29%	3,28%
Ποσοστό ανακυκλώσιμων υλικών επί του συνόλου των υλικών	14,29%	1,10%
Ποσοστό χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας σε σχέση με τη συνολική κατανάλωση ενέργειας	12,64%	0,00%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητικά)	0,70%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητικά)	99,30%	-



Σχήμα Β.10: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Περιβαλλοντικά & Κοινωνικά Αποτελέσματα

Πίνακας Β.11: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Οικονομικά Αποτελέσματα

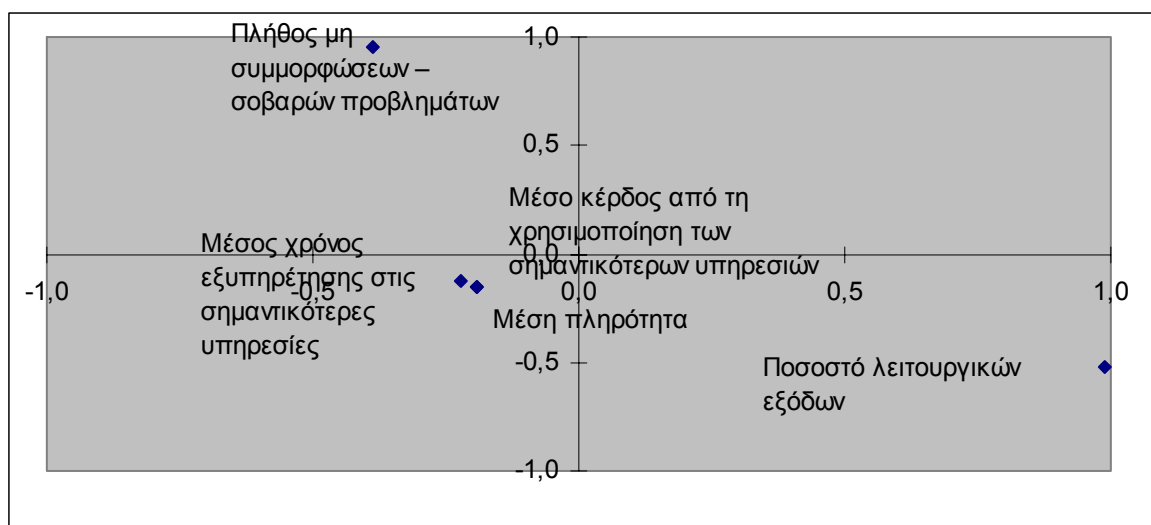
Υποκριτήριο	Βάρη	Επίδοση
Μερίδιο Αγοράς	33,94%	2,07%
Μικτό Περιθώριο Κέρδους	12,50%	6,13%
Κύκλος Εργασιών	12,50%	6,13%
Συνολική Ρευστότητα	16,06%	9,15%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	12,50%	6,16%
Δανειακή Επιβάρυνση	12,50%	6,07%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητικά)	1,71%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητικά)	98,29%	-



Σχήμα Β.11: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Οικονομικά Αποτελέσματα

Πίνακας Β.12: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Διαχειριστικά Αποτελέσματα

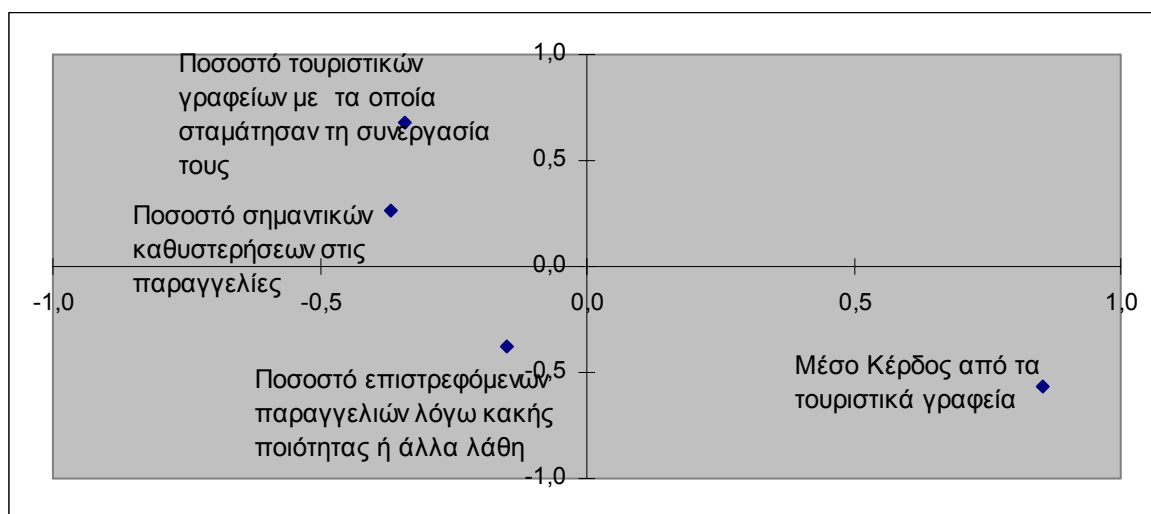
Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Πλήθος μη συμμορφώσεων – σοβαρών προβλημάτων	8,51%	24,33%
Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης στις σημαντικότερες υπηρεσίες	13,43%	8,00%
Ποσοστό λειτουργικών εξόδων στο σύνολο των εξόδων	49,49%	2,03%
Μέσο κέρδος από τη χρησιμοποίηση των σημαντικότερων υπηρεσιών	14,29%	7,55%
Μέση πληρότητα	14,29%	7,59%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητικά)	3,95%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητικά)	96,05%	-



Σχήμα Β.12: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Διαχειριστικά Αποτελέσματα

Πίνακας Β.13: Βάρη και Δείκτες Επίδοσης του κριτηρίου Αποτελέσματα Προμηθευτών και Συνεργατών

Υποκριτήρια	Βάρη	Επίδοση
Ποσοστό επιστρεφόμενων παραγγελιών λόγω κακής ποιότητας ή άλλα λάθη	16,67%	14,00%
Ποσοστό σημαντικών καθυστερήσεων στις παραγγελίες	4,42%	41,00%
Μέσο κέρδος από τα τουριστικά γραφεία	72,98%	6,00%
Ποσοστό τουριστικών γραφείων με τα οποία σταμάτησαν τη συνεργασία τους	5,93%	58,73%
Ποιοτική μεταβλητή (Ικανοποιητικά)	27,71%	-
Ποιοτική μεταβλητή (Απόλυτα Ικανοποιητικά)	72,29%	-



Σχήμα Β.13: Διάγραμμα Απόδοσης και Σημαντικότητας για το κριτήριο Αποτελέσματα Προμηθευτών/ Συνεργατών