

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Τουριστικές
Επιχειρήσεις

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Κόντου Θεοδώρα του Κυριάκου (016/09)
Σπάσου Νικολέτα του Μιχαήλ (027/09)

Επιβλέπων Καθηγητής: Κουρτέσας Γεώργιος

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

Ποιότητα-Ολική Ποιότητα-Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

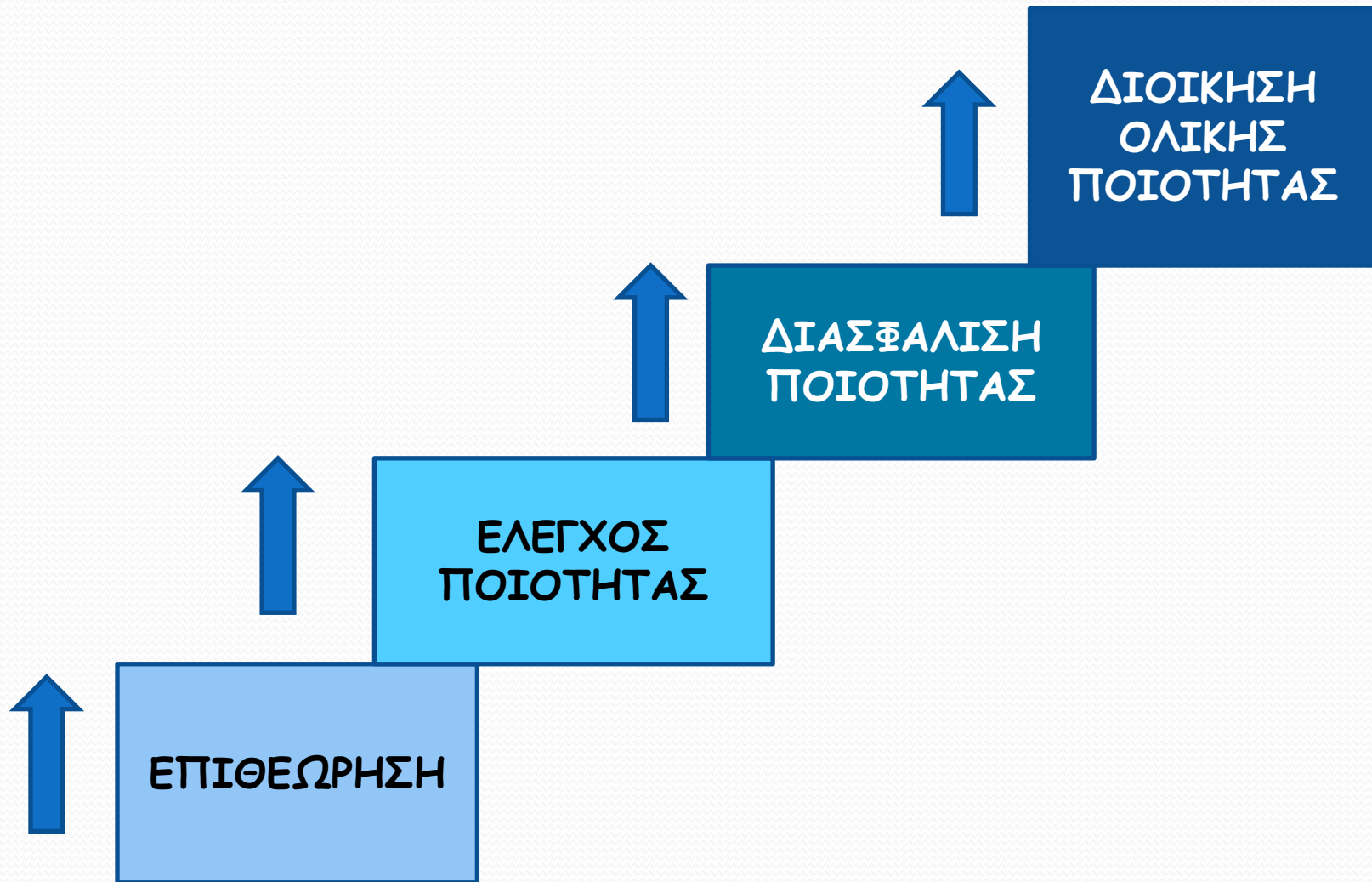
- Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες.
- Οι καταναλωτές είναι εκείνοι που προσδιορίζουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή της παροχής συγκεκριμένων υπηρεσιών.
- Η ποιότητα όμως δεν έχει μόνο να κάνει με το ίδιο το προϊόν αλλά και με τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζεται.

- *Ολική Ποιότητα* είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία που προωθεί τον ολικό μετασχηματισμό της παραδοσιακής επιχείρησης.
- Πρόκειται για μια προσπάθεια για συνεχή βελτίωση σε όλους τους τομείς, που αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη.
- Δεν είναι δαπάνη, αλλά επένδυση.
- Ξεκινά από τους ίδιους τους εργαζόμενους και η εφαρμογή της δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο ενθαρρύνεται η συμμετοχή και η συνεισφορά όλων.

Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

- Συνεχής βελτίωση
- Ομαδική εργασία
- Αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων όλων των ατόμων
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού
- Ενσωμάτωση προμηθευτή και αποδέκτη μέσα στη διαδικασία

Η εξέλιξη της Διοίκησης Ποιότητας



Οι Ειδικοί της Ποιότητας

Deming

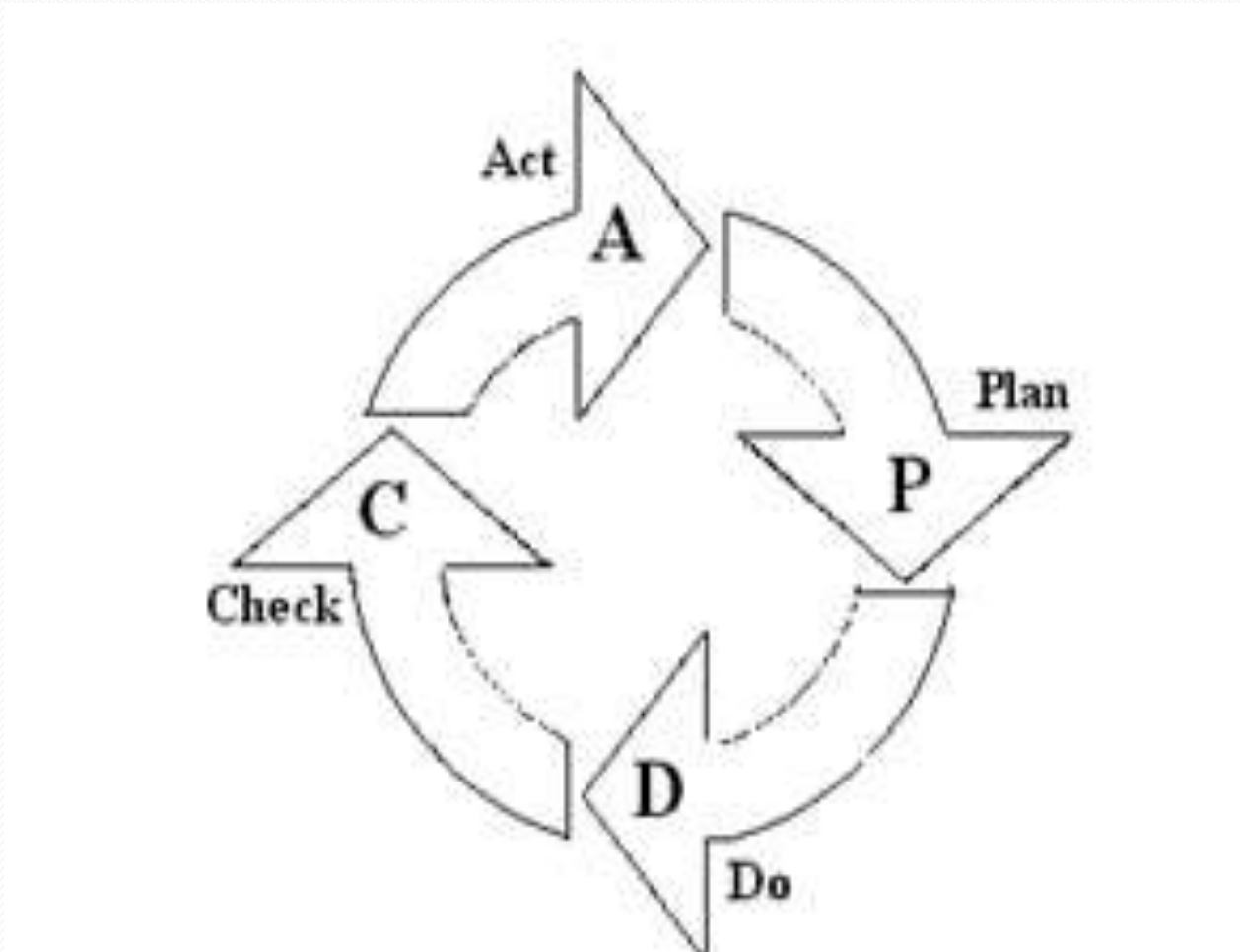
1. Σημεία

- Δημιουργία σταθερότητας και συνέπειας σκοπού
- Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας
- Παύση της εξάρτησης από την μαζική επιθεώρηση
- Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με κριτήριο την τιμή
- Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής υπηρεσιών
- Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης
- Θεσμοθέτηση ηγεσίας
- Εκδίωξη του φόβου
- Κατάργηση των στεγανών μεταξύ των τομέων του προσωπικού
- Κατάργηση των σλόγκαν των παραινήσεων και των στόχων
- Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστώσεων
- Άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας των εργαζόμενων
- Θέσπιση του προγράμματος της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης
- Ανάλυση δράσης για την πραγματοποίηση του μετασχηματισμού

2.Θανάσιμες Ασθένειες

- Έλλειψη σταθερότητας σκοπού.
- Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.
- Αξιολόγηση των επιδόσεων.
- Κινητικότητα των ανώτατων στελεχών.
- Διεύθυνση της εταιρίας με μόνο κριτήριο τους αριθμούς.
- Υπερβολικές δαπάνες Ιατρικής περίθαλψης.
- Υπερβολικές δαπάνες για εγγυήσεις

3. Ο κύκλος του



Juran

Η ποιότητα βασίζεται σε:

- Τεχνολογικά
- Ψυχολογικά
- Σχετικά με το χρόνο
- Συμβατικά
- Ηθικά

Θέλησε να βελτιώσει την ποιότητα, γι' αυτό την ανέλυσε σε:

- Ορισμό του έργου
- Πορεία διάγνωσης
- Πορεία θεραπείας
- Μονιμοποίηση των βελτιώσεων

Crosby

Τα 14 σημεία:

- Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
- Ομάδα βελτίωσης ποιότητας
- Μέτρηση ποιότητας
- Κόστος ποιότητας
- Συνείδηση ποιότητας
- Διορθωτική δράση
- Προγραμματισμός μηδενικών ελαττωμάτων
- Εκπαίδευση επιστατών
- Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
- Θέσπιση στόχων
- Άρση αιτιών και σφαλμάτων
- Αναγνώριση
- Συμβούλια ποιότητας
- Παραίνεση για συνεχή βελτίωση

Garvin

Έννοια των οκτώ διαστάσεων της ποιότητας:

- Επιδόσεις,
- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα
- Αξιοπιστία
- Συμμόρφωση
- Ανθεκτικότητα
- Συντηρησιμότητα
- Αισθητική ποιότητα
- Φαινομενική ποιότητα

Έννοια των πέντε βάσεων της ποιότητας:

- Το υπερβατικό στοιχείο
- Το προϊόν
- Το χρήστη
- Την κατασκευή
- Την αξία

Ishikawa

- Ανάπτυξη του διαγράμματος Ishikawa (ψαροκόκαλο)
- Χρήση των επτά παλαιών εργαλείων της ποιότητας:
 - ✓ Διάγραμμα Αίτιου Αποτελέσματος
 - ✓ Ανάλυση Pareto
 - ✓ Διαστρωμάτωση
 - ✓ Ιστόγραμμα
 - ✓ Διάγραμμα έλεγχου διεργασιών
 - ✓ Διάγραμμα διασποράς
 - ✓ Φύλλα ελέγχου
- Κύριος στόχος του ήταν να επιτύχει να συμμετέχουν όλοι στην ανάπτυξη της ποιότητας, όχι μόνο τα στελέχη.

Taguchi

- Ανέπτυξε την έννοια της συνάρτησης απώλειας, όπου υπολογίζει τη μείωση της ωφέλειας ως συνάρτηση της απόστασης από την τιμή-στόχο για ένα προϊόν ή διεργασία, δηλαδή την απώλεια για την κοινωνία από άποψη κόστους.
- Η συνάρτηση απώλειας προσεγγίζει το τετράγωνο της απόστασης από την τιμή-στόχο.

Μοντέλα Ποιότητας

Πολλοί ειδικοί της ποιότητας και διάφοροι οργανισμοί ανέπτυξαν Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας για να δώσουν στις επιχειρήσεις μια κατευθυντήρια γραμμή, αλλά και μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας.

- Τα πιο γνωστά, έγκυρα και με παγκόσμια ακτινοβολία βραβεία ποιότητας είναι:
 - Το Αμερικανικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baltrige National Quality Award (MBNQA)
 - Το Ιαπωνικό βραβείο Deming
 - Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας European Quality Award (EQA)

Το Ιαπωνικό βραβείο Deming (Deming Prize)

Το βραβείο απονέμεται σε επιχειρήσεις που πέτυχαν τη χρονιά που πέρασε τις σημαντικότερες βελτιώσεις και προόδους στο χώρο της ποιότητας.

Τα χαρακτηριστικά των προγραμμάτων ποιότητας που εφαρμόζουν οι εταιρίες που έχουν κερδίσει το βραβείο είναι:

- σαφήνεια,
- καθαρότητα,
- ευελιξία,
- λεπτομερειακή περιγραφή στόχων και διαδικασιών,
- άριστη επικοινωνία,
- καθολική συμμετοχή,
- ορθολογικός σχεδιασμός και
- ύπαρξη επιθετικών και αμυντικών στόχων βελτίωσης της ποιότητας.

Το Αμερικανικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (ΜΒΝQΑ)

- Είναι ένα ετήσιο βραβείο που εστιάζει ολόκληρη τη φιλοσοφία του στην ικανοποίηση του πελάτη, την ανταγωνιστικότητα και στα επιχειρησιακά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.
- Θεωρεί ότι η ηγεσία αναλαμβάνει τις επιχειρησιακές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη άριστων ποιοτικών αποτελεσμάτων και την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών.
- Τα κριτήρια για το βραβείο Baldrige γίνονται αποδεκτά ευρέως ως πρότυπο για την τελειότητα απόδοσης.

Κριτήρια του βραβείου

- Ηγεσία
- Στρατηγικός σχεδιασμός.
- Εστίαση στον πελάτη και την αγορά
- Τα επιχειρησιακά αποτελέσματα.
- Εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Διαχείριση διαδικασιών
- Πληροφορίες και ανάλυση.

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM

- ❑ Είναι το σημαντικότερο και πιο διαδεδομένο βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας στην Ευρώπη.
- ❑ Δεν αποτελεί μια πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά μια ιδέα ορισμένων επιχειρήσεων.
- ❑ 8 βασικές αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας :
 - Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
 - Επικέντρωση στον πελάτη
 - Ηγεσία και σταθερότητα σκοπού
 - Διοίκηση με βάση τα δεδομένα και τις διαδικασίες
 - Ανάπτυξη και εμπλοκή ανθρώπινου δυναμικού
 - Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση
 - Δημιουργία συνεργασιών
 - Κοινωνική ευθύνη

Το μοντέλο περιλαμβάνει 9 κριτήρια, από τα οποία τα 5 πρώτα ανήκουν στην ομάδα των προϋποθέσεων (enablers) και τα 4 τελευταία στην ομάδα των αποτελεσμάτων (results).

- Ηγεσία
- Πολιτική & Στρατηγική
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Πόροι
- Διαδικασίες
- Ικανοποίηση Πελατών
- Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Επιπτώσεις στην Κοινωνία
- Επιχειρησιακά Αποτελέσματα

Η λογική R.A.D.A.R

Αποτελεί «την καρδιά» του μοντέλου EFQM.

Τα αρχικά R.A.D.A.R. αντιστοιχούν στα εξής στοιχεία:

- **Results** (Αποτελέσματα)
- **Approach** (Προσέγγιση)
- **Deployment** (Εξάπλωση)
- **Assessment** (Αξιολόγηση)
- **Review** (Ανασκόπηση)



Κάρτα R.A.D.A.R

Χρησιμοποιείται και από τους αξιολογητές του EFQM κατά την αξιολόγηση των αιτήσεων.



Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EQA)

- Αποτελεί ένα αυστηρό και απαιτητικό διαγωνισμό.
- Είναι το κορυφαίο επίπεδο αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας.
- Αφορά κυρίως μεγάλους οργανισμούς που επιτυγχάνουν πολύ υψηλά επίπεδα ποιότητας.
- Στο βραβείο μπορούν να λάβουν μέρος όλες οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός και τον τομέα δράσης τους.
- Όλα τα επίπεδα περιλαμβάνουν τη διαδικασία αξιολόγησης με τα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model).
- Το EQA βασίζεται στο μοντέλο EFQM, το οποίο χρησιμοποιείται ως βάση και για άλλα εθνικά και τοπικά βραβεία ποιότητας.

- Στο βραβείο μπορούν να λάβουν μέρος όλες οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός και τον τομέα δράσης τους.
- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας είναι ανοικτό σε όλες τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες :
 - Μεγάλοι οργανισμοί και επιχειρηματικές μονάδες
 - Λειτουργικές μονάδες επιχειρήσεων
 - Οργανισμοί δημοσίου τομέα
 - Ανεξάρτητες μικρομεσαίες επιχειρήσεις
 - Μικρομεσαίες επιχειρήσεις που είναι θυγατρικές μεγαλύτερων οργανισμών

- Η Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία βασίζεται σε μια διαδικασία που περιλαμβάνει δύο στάδια:
 - **1ο Στάδιο:** Αυτοαξιολόγηση η οποία είναι βασισμένη στα 9 κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM.
 - **2ο Στάδιο:** Οι κατάλληλες βελτιωτικές ενέργειες
- Το επίπεδο αυτό είναι το χαμηλότερο και το οποίο είναι σχεδιασμένο για οργανισμούς ή επιχειρήσεις που βρίσκονται στο ξεκίνημα της πορείας τους προς την επιχειρηματική αριστεία.

Αυτοαξιολόγηση

- Αποτελεί μία διευρυμένη επιθεώρηση και εκτίμηση της προόδου όλων των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής μονάδας.
- Χρησιμοποιείται όταν η αξιολόγηση πραγματοποιείται από πρόσωπα της ίδιας της επιχείρησης και όχι από τρίτους.
- Σκοπός της είναι ο εντοπισμός των στοιχείων που επιδέχονται βελτίωση σε ένα οργανισμό και η λήψη των ανάλογων μέτρων προς αυτή την κατεύθυνση και διατήρηση των ικανοποιητικών στοιχείων.

Τα πλεονεκτήματα

- Καλύπτει όλες τις πτυχές και κάθε μορφή επιχείρησης.
- Διαπιστώνονται οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος.
- Χρησιμεύει ως διαγνωστικό εργαλείο της επιχειρησιακής «υγείας».
- Εστιάζει στα μετρήσιμα αποτελέσματα και άρα στην ορατή βελτίωση.
- Παρέχεται εκπαίδευση για τη χρήση του μοντέλου.
- Επιτρέπει τη σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις.
- Η επαναλαμβανόμενη σε χρόνια βάση χρήση του, μπορεί να αποδώσει αποτελέσματα σύγκρισης μέσα στην ίδια την επιχείρηση
- Διευκολύνει την ανάπτυξη διαδικασιών ολικής βελτίωσης σε κάθε οργανισμό καθώς διαθέτει απλή σε κατανόηση μορφή και επικεντρώνεται στα αποτελέσματα.

Τα μειονεκτήματα

- Απαιτεί την αφιέρωση χρόνου και πόρων.
- Να εστιάσουν προσοχή τους στην επιβράβευση.
- Ελλείψεις όπως π.χ. καινοτομία, στρατηγική τοποθέτηση, έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ.
- Δεν καλύπτει απόλυτα όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας με βάση και τις ανάγκες της αγοράς.
- Δεν δίνει έμφαση στα αποτελέσματα.

ISO

- ❖ Ο **ISO** είναι ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organisation for Standardization) που αφορά τις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιεί ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας μιας επιχείρησης, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών από αυτήν.
- ❖ Τα βασικά πρότυπα ISO 9000 :
 - **ISO9001:1994** : Σχεδιασμός, Ανάπτυξη, Παραγωγή, Εγκατάσταση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση
 - **ISO9002:1994** : Παραγωγή, Εγκατάσταση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση
 - **ISO 9003:1994** : Τελική Επιθεώρηση και Δοκιμή
- ❖ Με την αναθεώρηση του 2000 τα τρία ανωτέρω πρότυπα ενοποιήθηκαν σε ένα, το **ISO 9001:2000**.

Στόχοι ενός συστήματος ISO 9000 είναι να εγκαταστήσει σε μία επιχείρηση τους ορθούς μηχανισμούς για:

- την τεκμηρίωση των εκτελούμενων εργασιών
- την καταγραφή όλων των σημαντικών δεδομένων από τη λειτουργία της επιχείρησης .
- την επιθεώρηση /έλεγχο της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης για λογαριασμό της Διοίκησής της και την αναφορά με συστηματικό τρόπο σ' αυτήν για τις επιδόσεις της επιχείρησης.

Πρέπει να υπακούει στους εξής βασικούς κανόνες:

- Να είναι τεκμηριωμένο στην έκταση που απαιτείται
- Να τηρείται από όλο το προσωπικό της επιχείρησης
- Να αυτοεπιθεωρείται για λογαριασμό της Διοίκησης
- Να είναι δυναμικό και να βελτιώνεται συνεχώς

Τα κύρια οφέλη για μία Επιχείρηση που αποφασίζει την εισαγωγή συστήματος ποιότητας ISO 9000 είναι:

- η επίλυση των οργανωτικών θεμάτων της Επιχείρησης
- ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων του προσωπικού
- η τυποποίηση των εργασιών της Επιχείρησης
- η καταγραφή της απόδοσης των υπηρεσιών που προσφέρει
- η πρόληψη λαθών κατά την προσφορά των υπηρεσιών της
- η μείωση του κόστους λειτουργίας της
- η προβολή της στους πελάτες της
- η πιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών της από έναν ανεξάρτητο φορέα

Σύγκριση των ISO 9000 και EQM

A/a	ISO 9000	EQM
1	Ευρωπαϊκό - Διεθνές	Ευρωπαϊκό
2	Ποιότητα κοινού παρονομαστή	Ποιότητα του καλύτερου στο είδος του
3	Προσανατολισμένο στο Σύστημα	Προσανατολισμένο στον άνθρωπο και το σύστημα
4	Έμφαση στον έλεγχο	Έμφαση στη συμμετοχή και στη συνεχή Βελτίωση
5	Γενικά κριτήρια <i>Ικανοποίηση των πελατών</i>	Αυστηρά κριτήρια <i>Ικανοποίηση των πελατών-Μείωση κόστους-Συνεχής βελτίωση-Ικανοποίηση προσωπικού</i>
6	Διόρθωση μετά από παράπονα πελατών	Πρόληψη
		Ο ανταγωνισμός είναι μέτρο σύγκρισης
7		Συνεχής βελτίωση της σχέσης κόστους /απόδοσης

Βελτίωση ποιότητας

- ❑ Η Συνεχής Βελτίωση είναι μια από τις κυρίαρχες έννοιες στη φιλοσοφία της Διοίκησης ολικής ποιότητας.
- ❑ Η Βελτίωση της ποιότητας απαιτεί τεχνικές και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό, τα οποία είναι:
 - 1. Έντυπα συλλογής Δεδομένων(Data Collection Form)
 - **A. Εργαλεία για μη αριθμητικά δεδομένα**
 - 2. Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)
 - 3. Διάγραμμα Συνάφειας (Affinity Diagram)
 - 4. Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος (Cause & Effect Diagram)
 - 5. Δενδροδιάγραμμα (Tree Diagram)
 - 6. Διάγραμμα Ροής(Flow Chart)
 - 7. Benchmarking
 - **B. Εργαλεία για αριθμητικά δεδομένα**
 - 8. Διάγραμμα έλεγχου (Control Chart)
 - 9. Ιστόγραμμα (Histogram)
 - 10 Διάγραμμα Pareto
 - 11. Διάγραμμα διασκόρπισης (Scatter Diagram)

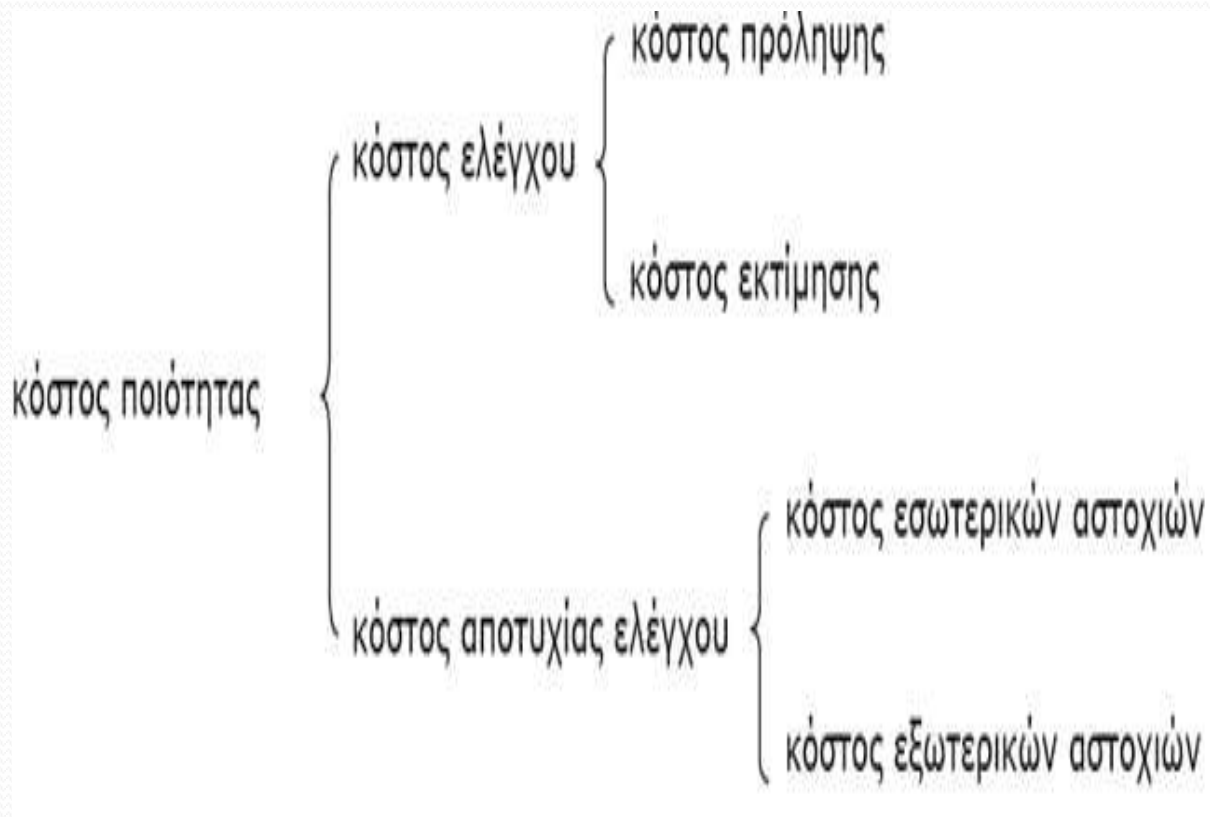
Κόστος ποιότητας

Η βελτίωση της ποιότητας συνδέεται άμεσα:

- με την κατάλληλη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- τη βελτίωση της οργάνωσης
- την προμήθεια καταλληλότερου εξοπλισμού ή την αποτελεσματικότερη συντήρηση του υπάρχοντος
- την προμήθεια πιο αξιόπιστων πρώτων υλών
- την ανάπτυξη και εφαρμογή αξιόπιστου Συστήματος ελέγχου Ποιότητας
- την ανάπτυξη Αξιόπιστου Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας κτλ.

Απαραίτητη διεργασία για τη βελτίωση του κόστους της ποιότητας είναι η μέτρηση του, η οποία όμως είναι μια πάρα πολύ δύσκολη εργασία γιατί πολύ δύσκολα συλλέγονται ή γίνονται γνωστά στοιχεία που αφορούν το πραγματικό κόστος και τα αίτια που το δημιουργούν.

Το κόστος ποιότητας διακρίνεται σε:



Η ΔΟΠ στις τουριστικές επιχειρήσεις

- Το τελικό ξενοδοχειακό προϊόν είναι το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία παράγονται και διατίθενται από τα τμήματα του ξενοδοχείου και τα οποία καταναλώνονται είτε μεμονωμένα, είτε σε διάφορους συνδυασμούς.
- Η σύνθεση του ξενοδοχειακού προϊόντος διαφοροποιείται ανάλογα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη.
- Το γεγονός ότι η ικανοποίηση των απαιτήσεων και αναγκών του τουρίστα εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα οδηγεί στην υποχρέωση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων να εφαρμόζουν τις αρχές της Ολικής ποιότητας.

Για ποιό λόγο χρησιμοποιούμε τη ΔΟΠ στις τουριστικές επιχειρήσεις?

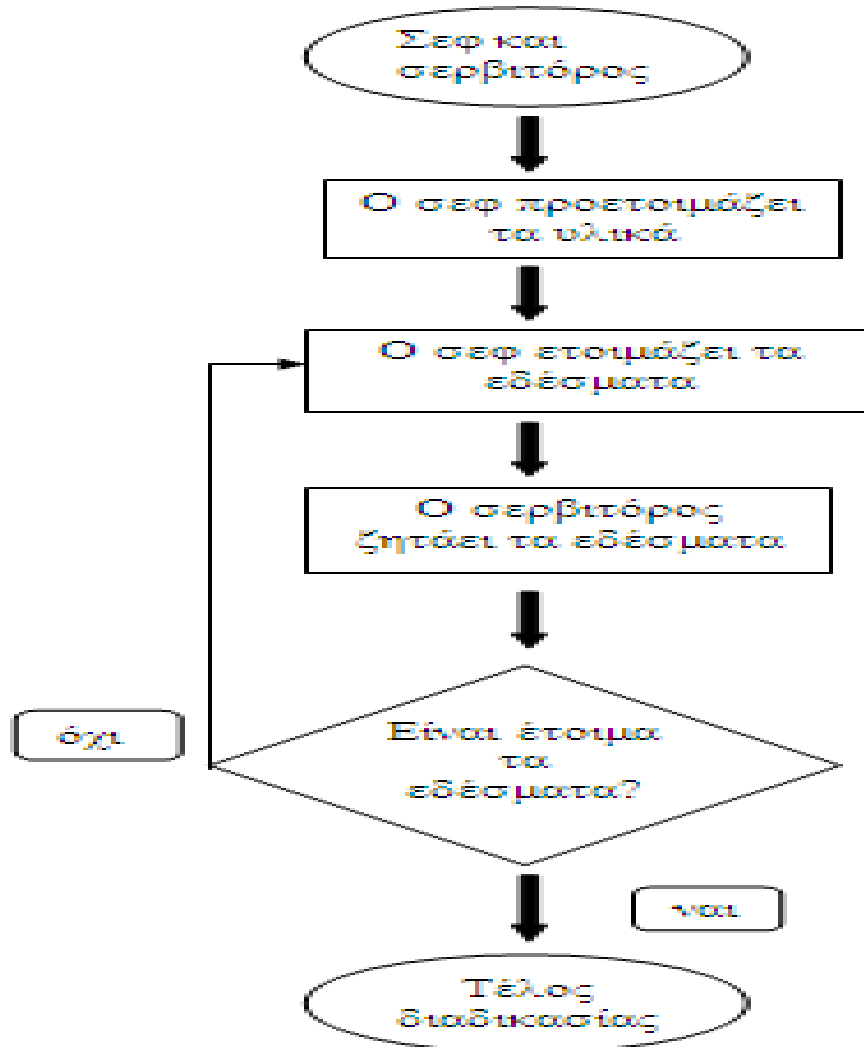
- Μεγιστοποιεί την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του
- Συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό των τμημάτων του ξενοδοχείου
- Συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία των εργαζομένων
- Περιορίζει τα παράπονα των πελατών
- Συμβάλλει στην ικανοποίηση του πελάτη
- Αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα μεταξύ υπαλλήλων
- Βελτιώνει την παραγωγικότητα
- Περιορίζει τα λάθη και επομένως αποφεύγονται τα έξοδα για την διόρθωσή τους
- Αναβαθμίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- Παρουσιάζει καλύτερη εικόνα προς τα έξω

Case study

- Οικογενειακό ξενοδοχείο τριών αστέρων στο Πήλιο.
- Η δυναμικότητα είναι 20 δωμάτια με 50 κλίνες, 11 δίκλινα, 5 τρίκλινα, 1 μονόκλινο και 3 τετράκλινα.
- Περιλαμβάνει εστιατόριο, pool bar, χώρο εκγύμνασης και mini market
- Οι μόνιμοι απασχολούμενοι είναι 8 και οι εποχιακοί 7.



1. Διάγραμμα ροής



2. Διάγραμμα ανάλυσης των δύο δυνάμεων (force field analysis)

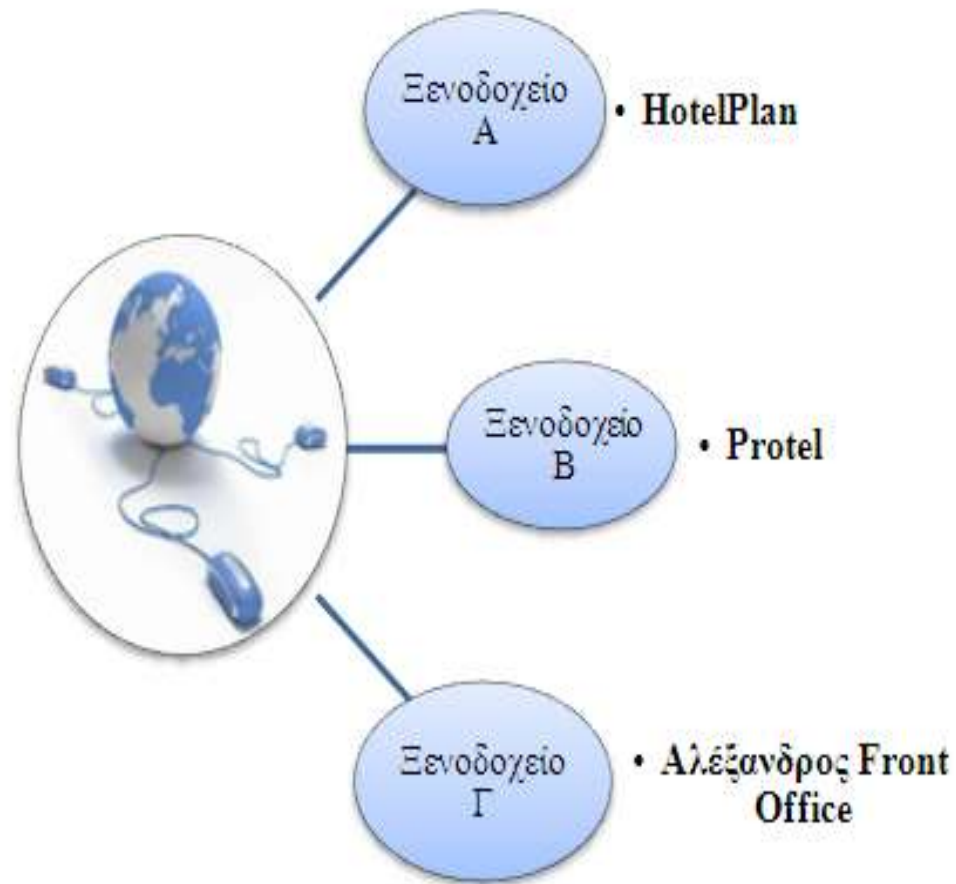
Κινητήριες Δυνάμεις

- Διευκολύνει τον πελάτη (πληρωμή στο τέλος της διαμονής του)

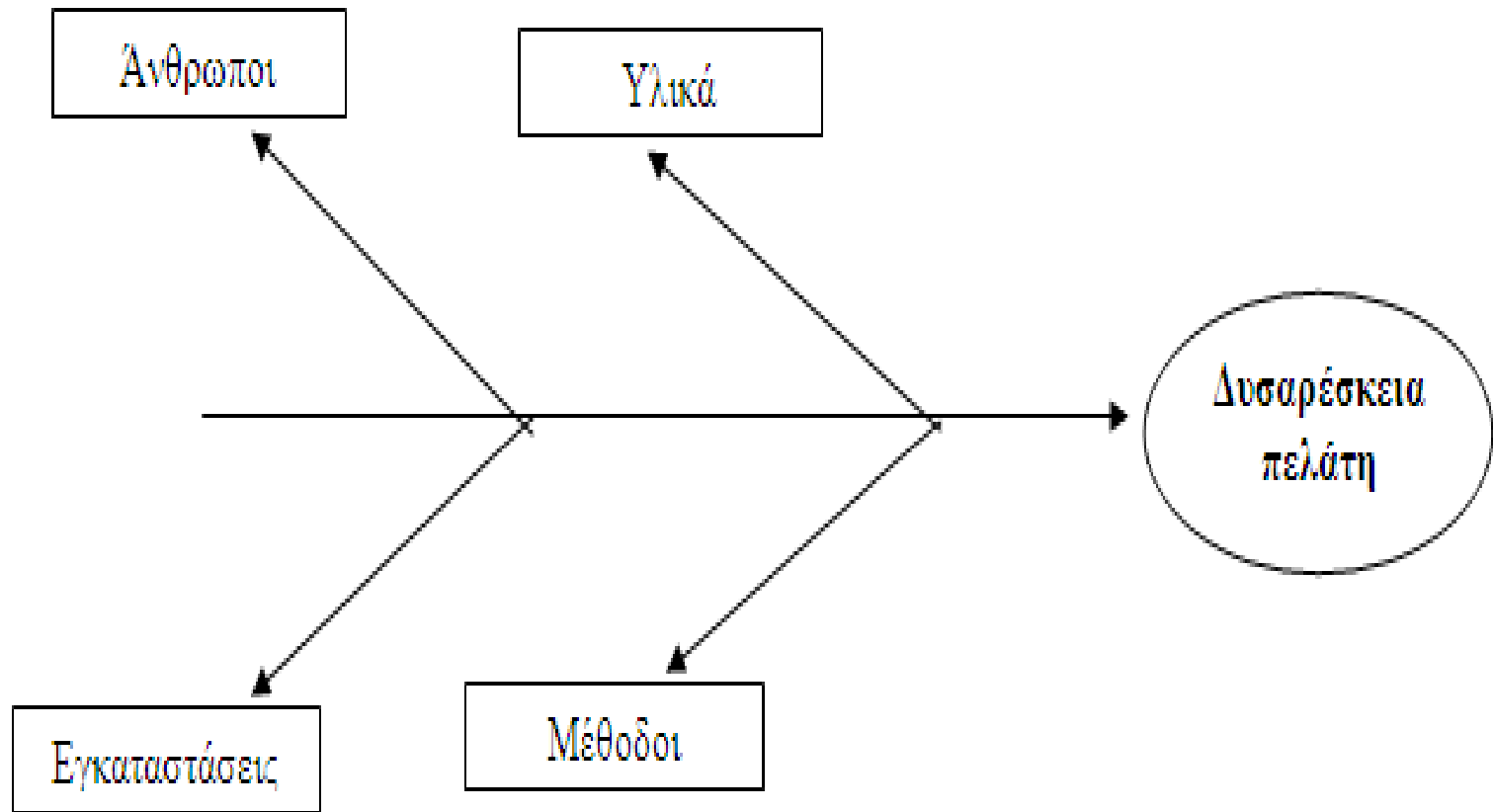
Ανασταλτικές Δυνάμεις

- Είναι δύσκολο να οργανωθεί
- Χρειάζεται ειδική εκπαίδευση του υπαλλήλου για τη χρήση του προγράμματος υπολογιστή
- Δημιουργεί διαπληκτισμούς ανάμεσα στα τμήματα
- Χρειάζεται συνεχής έλεγχος των στοιχείων του πελάτη (ότι χρεώνεται το σωστό δωμάτιο)

3. Benchmarking



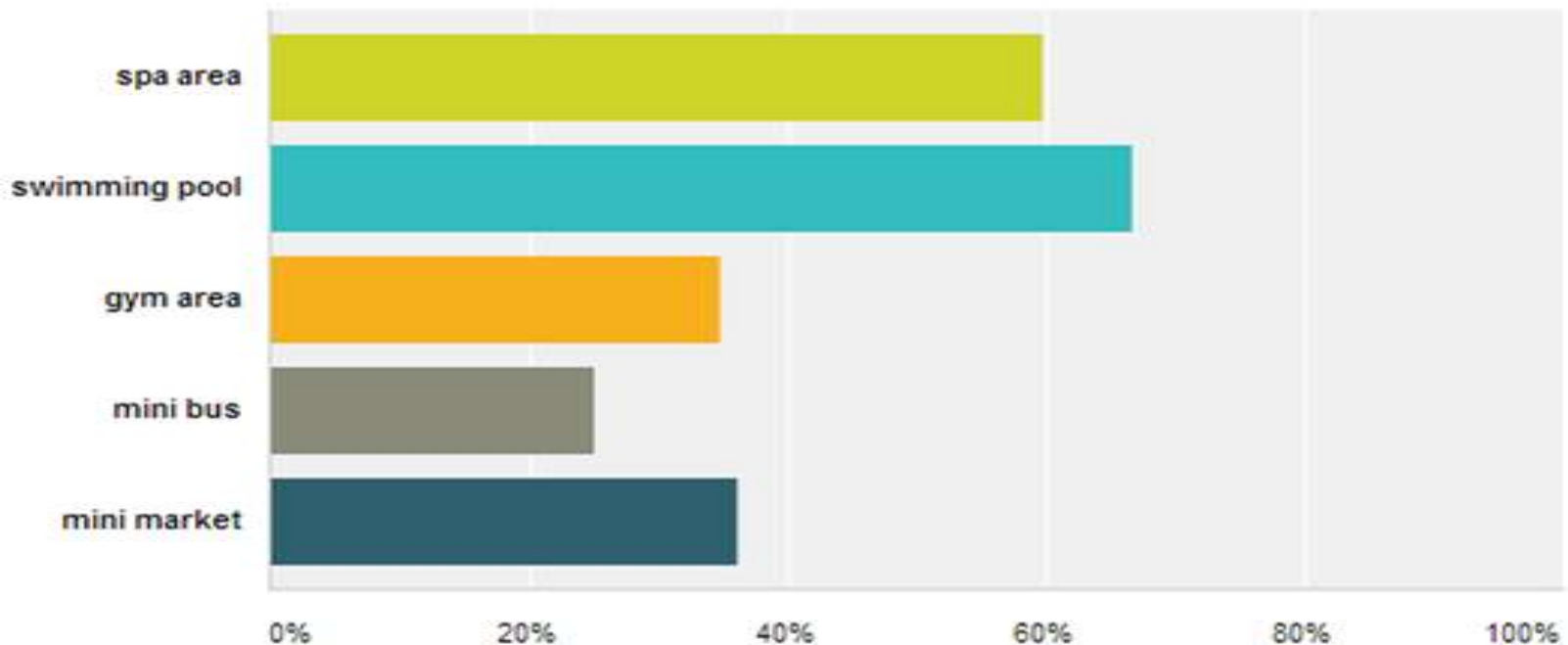
4. Διάγραμμα Ishikawa



5. Αποτελέσματα εντύπων συλλογής δεδομένων

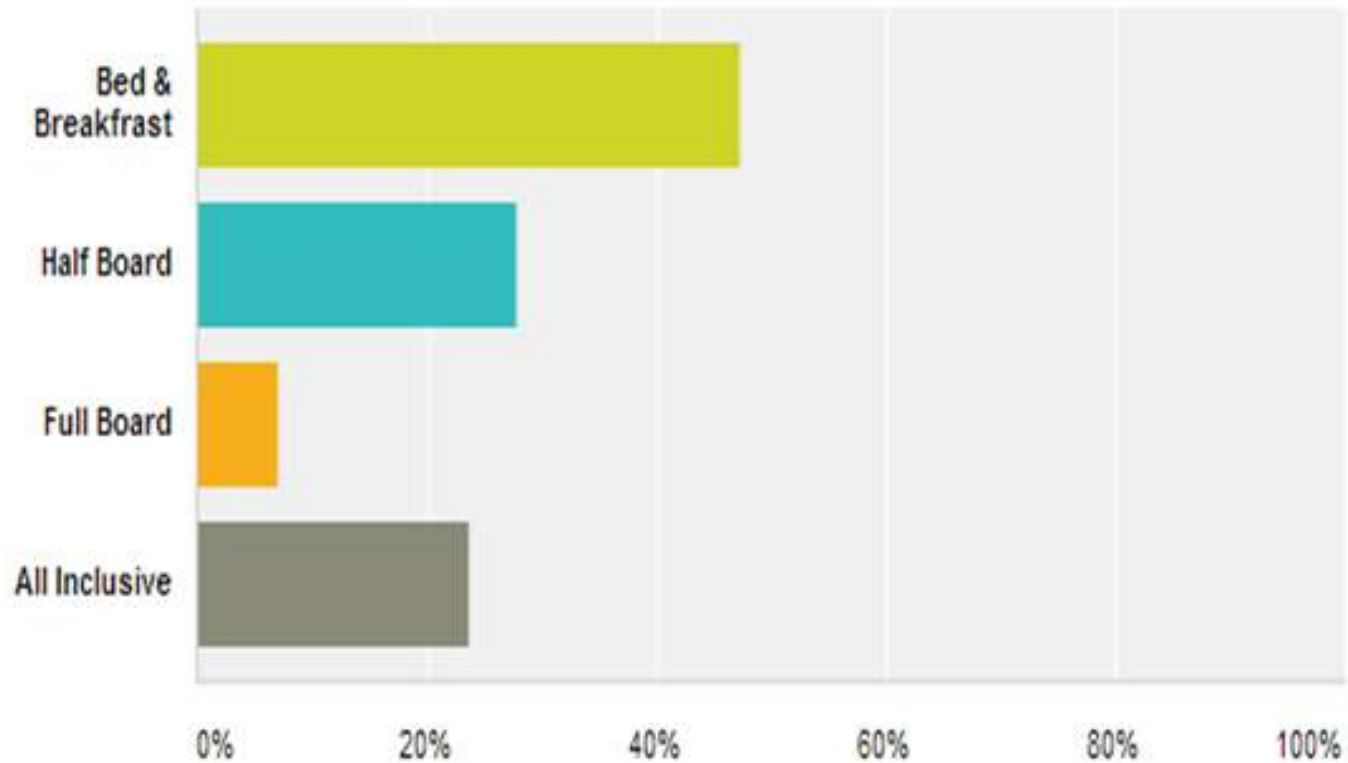
Which extra services would you like to have in a Hotel? (you can choose more than one)

Answered: 72 Skipped: 0



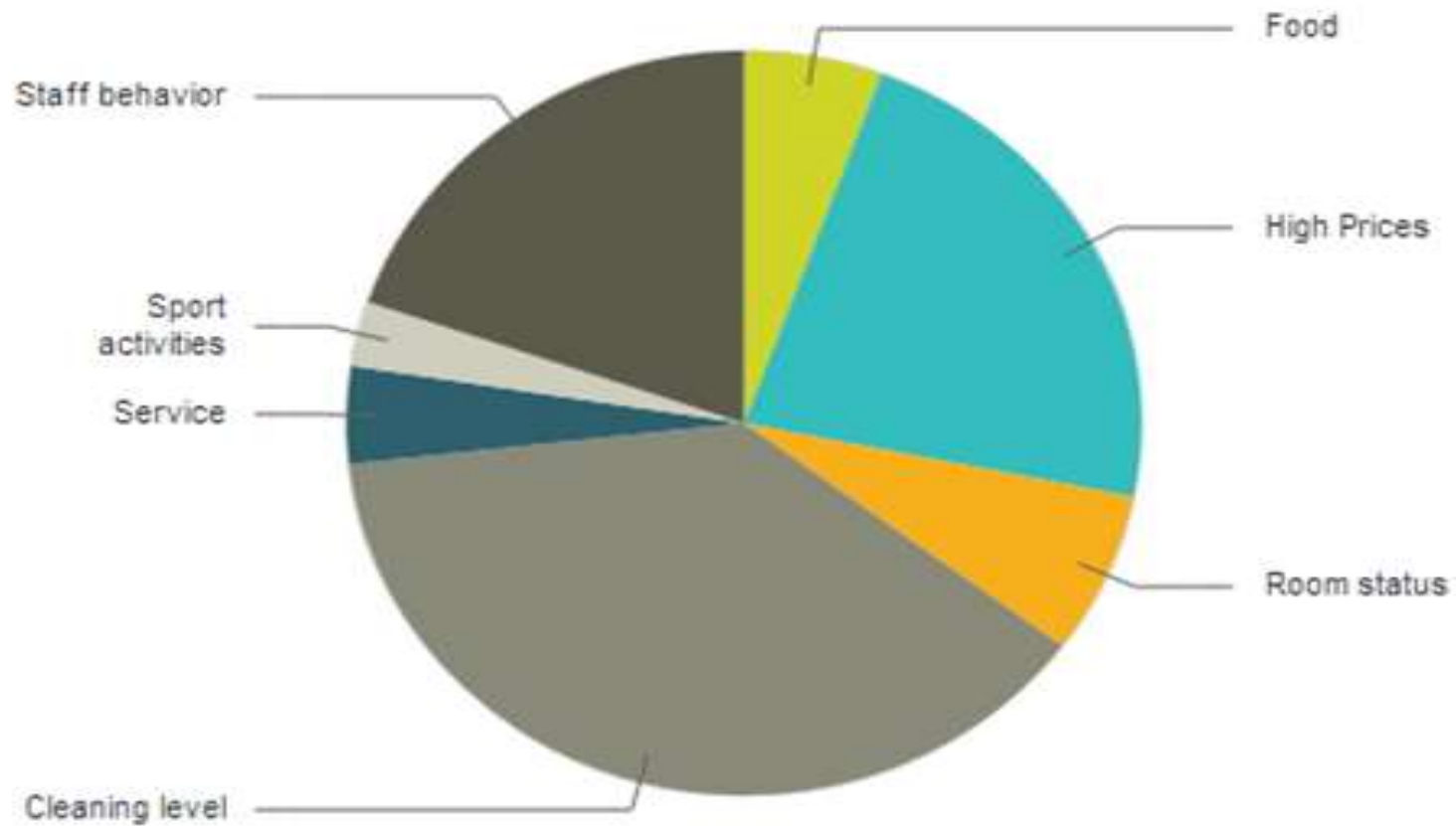
Which deal do you prefer?

Answered: 72 Skipped: 0



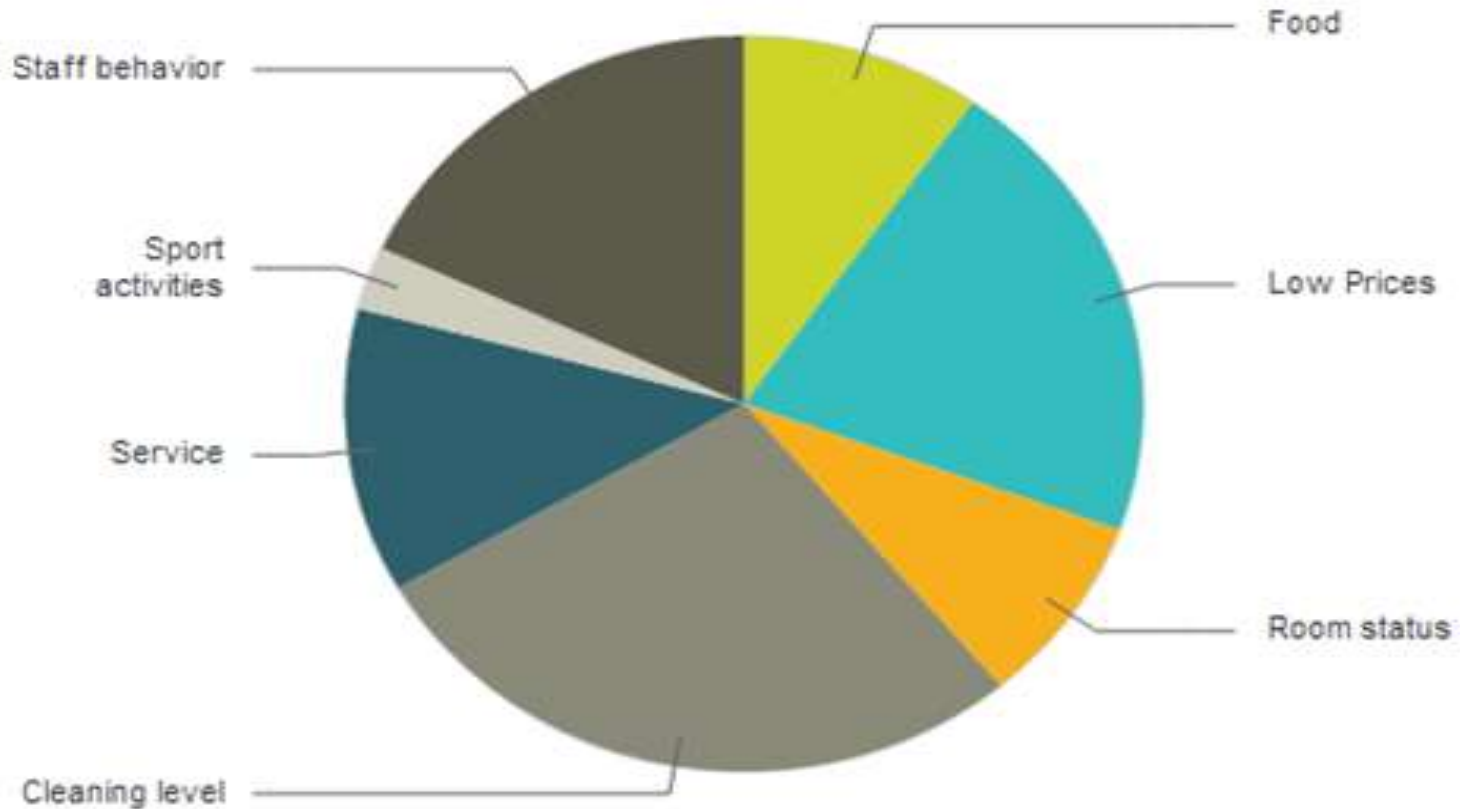
Which factor makes you more dissatisfied?

Answered: 71 Skipped: 1



Which factor makes you more satisfied?

Answered: 72 Skipped: 0



Συμπεράσματα Case Study

- ιδιαίτερη προσοχή στους τομείς των τιμών
- στη συμπεριφορά του προσωπικού
- και στο επίπεδο καθαριότητας
- εφαρμογή πολιτικής του Bed&Breakfast με προσπάθειες εισαγωγής του ελληνικού πρωινού



*Ευχαριστούμε
για την
προσοχή σας!*