



**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

**ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Οι επιπτώσεις της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 στη  
ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των ξενοδοχειακών  
μονάδων του νομού Καβάλας**

Σιμελετίδου Δέσποινα

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημοσθένης Πολύζος

ΠΑΤΡΑ

Μάρτιος, 2025

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή/της φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο/η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του/της συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του/της συγγραφέα/δημιουργού. Ο/Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

## Περίληψη

Η υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001 επιδιώκει να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό και προσαρμόσιμο σύστημα διαχείρισης ποιότητας για τη βελτίωση και την επίβλεψη όλων των πτυχών ενός οργανισμού. Η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και ανθεκτικού συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 διευκολύνει τη συγκέντρωση σε κρίσιμες πτυχές μιας επιχείρησης και τη λειτουργική της αποτελεσματικότητα. Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 σε ξενοδοχειακές μονάδες έχει αποδειχθεί «ενοχλητική» όσον αφορά την ευκολία υιοθέτησής του και την ισορροπία πλεονεκτημάτων έναντι μειονεκτημάτων.

Πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου με 103 ξενοδοχοϋπαλλήλους του νομού Καβάλας για τη διερεύνηση αυτών των θεμάτων και την ανάλυση των αιτιών υιοθέτησης ή μη υιοθέτησης από μια ξενοδοχειακή μονάδα του προτύπου ISO 9001. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες αντιλαμβάνονται το πρότυπο ISO 9001 ως μέσο μάρκετινγκ και όχι ως ουσιαστική τυποποίηση των υπηρεσιών που εγγυάται την αποτελεσματική λειτουργία των ξενοδοχειακών διαδικασιών. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνώρισαν τα οφέλη από την υιοθέτηση του προτύπου, που αποδεικνύεται από υψηλότερες μέσες τιμών βαθμολογιών σε συγκεκριμένα πλεονεκτήματα, ενώ τόνισαν επίσης τις αρνητικές συνέπειες της υιοθέτησής του όσον αφορά το κόστος και τη διακοπή των εσωτερικών λειτουργιών.

**Λέξεις κλειδιά: ISO 9001, Καβάλα, Τουρισμός**

## **Abstract**

The adoption of the ISO 9001 standard seeks to establish an effective and adaptable quality management system to enhance and oversee all facets of an organization. Establishing a comprehensive and resilient ISO 9001 quality management system facilitates concentration on critical aspects of a business and its operational efficiency. The implementation of the ISO 9001 standard in hotel units has proven troublesome regarding its ease of adoption and the balance of benefits vs downsides.

A survey was done using a questionnaire with 103 hotel employees in the Kavala prefecture to research these issues and analyze the causes for a hotel unit's adoption or non-adoption of the ISO 9001 standard. The research findings indicated that hotel units perceive the ISO 9001 standard as a marketing instrument rather than a meaningful standardization of services that guarantees the effective operation of hotel procedures. The survey participants acknowledged the benefits of adopting the standard, evidenced by higher average scores on particular advantages, while also highlighting the adverse consequences of its adoption concerning costs and interruption of internal operations.

**Key Words: ISO 9001, Kavala, Tourism**

# Περιεχόμενα

Κατάλογος πινάκων.....	v
Λίστα εικόνων και γραφημάτων .....	vi
Εισαγωγή.....	8
1.1.    Η εφαρμογή .....	8
1.2.    Σκοπός της εργασίας.....	8
1.3.    Δομή της εργασίας .....	9
Κεφάλαιο 1: Ποιότητα Υπηρεσιών και Ικανοποίηση Τουριστών.....	10
1.1.    Κατανοώντας τον τουρισμό.....	10
1.2.    Νέες Κατευθύνσεις.....	11
1.3.    Η ποιότητα των υπηρεσιών.....	12
1.4.    Αυτοσυμφωνία - Ιδία Αντίληψη .....	16
1.5.    Προσωπικότητα-Χαρακτηριστικά προορισμού.....	17
1.6.    Η τήρηση των αναλογιών στη φιλοξενία .....	19
1.7.    Ικανοποίηση.....	20
1.8.    Μελλοντικές προθέσεις συμπεριφοράς.....	21
1.9    Πρόθεση επαναλαμβανόμενης επίσκεψης.....	22
1.10    Η επίδραση του συναισθήματος.....	23
Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση για τη διαχείριση ολικής ποιότητας στον κλάδο της φιλοξενίας.....	25
2.1 Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας.....	25
2.2. Η έννοια της διαχείρισης ολικής ποιότητας.....	26
2.2.1. Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών .....	26
2.2.2. Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας στην φιλοξενία ασθενών.....	28
2.2.3. Εννοιολογικό μοντέλο Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στον κλάδο της φιλοξενίας.....	32
2.3. Ηγεσία και Διαχείριση Ολικής Ποιότητας.....	33
Κεφάλαιο 3: Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και η περίπτωση του ISO 9001 .....	36
3.2. Ιστορικό του προτύπου ISO 9001.....	37
3.3. Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας στη Ξενοδοχειακή Βιομηχανία .....	38
3.4. Οφέλη από την εφαρμογή του ISO 9001 στα ξενοδοχεία .....	39
3.5. Προκλήσεις και εμπόδια στην εφαρμογή του ISO 9001 σε ξενοδοχειακές μονάδες .....	40
3.5.1. Ανθρώπινη πτυχή της εφαρμογής .....	42

<b>Κεφάλαιο 4: Η εμπειρική έρευνα στα ξενοδοχεία του Ν. Καβάλας .....</b>	<b>44</b>
4.1 Σκοπός της έρευνας .....	44
4.2. Συλλογή δεδομένων .....	44
4.3. Ερευνητικό εργαλείο .....	45
4.4. Περιγραφή δείγματος.....	46
4.5. Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων .....	46
<b>Κεφάλαιο 6. Συζήτηση – συμπεράσματα .....</b>	<b>68</b>
6.1. Συζήτηση.....	68
6.2. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	72
<b>Βιβλιογραφικές αναφορές .....</b>	<b>73</b>
<b>Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο έρευνας .....</b>	<b>87</b>

## Κατάλογος πινάκων

<i>Πίνακας 1. Αποτελέσματα εξέτασης αξιοπιστίας .....</i>	<i>45</i>
<i>Πίνακας 2. Ατομικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. ....</i>	<i>47</i>
<i>Πίνακας 3. Περιγραφή χαρακτηριστικών ξενοδοχείων.....</i>	<i>49</i>
<i>Πίνακας 4. Πιστοποίηση ξενοδοχειακών μονάδων με ISO 9001;.....</i>	<i>50</i>
<i>Πίνακας 5. Μέση τιμή βαθμολογιών των απαντήσεων στις ερωτήσεις εφαρμογής αρχών ποιότητας.....</i>	<i>54</i>
<i>Πίνακας 6. Μέση τιμή βαθμολογιών των απαντήσεων στις ερωτήσεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα εφαρμογή του προτύπου ISO 9001.....</i>	<i>56</i>
<i>Πίνακας 7. Μέτρα θέσης και διασποράς δεικτών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων εφαρμογής ISO 9001. ....</i>	<i>58</i>
<i>Πίνακας 8. Μέτρα θέσης και διασποράς της εφαρμογής αρχών ποιότητας στην διοίκησης και στην παροχή υπηρεσιών (N = 103) .....</i>	<i>59</i>
<i>Πίνακας 9. Αποτελέσματα Kolmogorov – Smirnov test και Q-Q plot της εξέτασης κανονικότητας δεικτών. ....</i>	<i>60</i>
<i>Πίνακας 10. Αποτελέσματα συντελεστών συσχέτισης του Spearman μεταξύ των δεικτών. ....</i>	<i>61</i>
<i>Πίνακας 11. Χαρακτηριστικά ξενοδοχείων που εμφάνισαν τουλάχιστον μια στατιστικά σημαντική επίδραση από τις δημογραφικές μεταβλητές .....</i>	<i>62</i>

## Λίστα εικόνων και γραφημάτων

<i>Γράφημα 1. Κυκλικό διάγραμμα – πίτα του αριθμού των ξενοδοχείων που βραβεύθηκαν με βραβείο ποιότητας. ....</i>	<i>49</i>
<i>Γράφημα 2. Ραβδόγραμμα πλήθους τμημάτων ξενοδοχείων που έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO9001.....</i>	<i>50</i>
<i>Γράφημα 3. Κυκλικό διάγραμμα – πίτα των λόγων μη πιστοποίησης με ISO 9001. ....</i>	<i>51</i>
<i>Γράφημα 4. Ραβδόγραμμα όπου παρουσιάζεται η κατανομή των λόγων για μελλοντική πιστοποίηση.....</i>	<i>52</i>
<i>Γράφημα 5. Ραβδόγραμμα κατανομής των ετών πιστοποίησης.....</i>	<i>53</i>
<i>Γράφημα 6. Ραβδόγραμμα των μέσων τιμών των βαθμολογίων των απαντήσεων στις ερωτήσεις εφαρμογής αρχών ποιότητας. ....</i>	<i>54</i>
<i>Γράφημα 7. Ραβδόγραμμα των μέσων τιμών των βαθμολογίων των απαντήσεων σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα εφαρμογή του προτύπου ISO 9001.....</i>	<i>57</i>
<i>Γράφημα 8. Θηκογράμματα πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 (Η μέση τιμή συμβολίζεται με κύκλο και η διάμεσος με σταυρό) .....</i>	<i>58</i>
<i>Γράφημα 9. Μέση τιμή βαθμολογίων μειονεκτημάτων και υπηρεσιών ανά αριθμό αστερών. Με κόκκινη γραμμή εμφανίζονται οι μέσες τιμές των υπηρεσιών και με μπλε των πλεονεκτημάτων ανά αριθμό αστεριών.....</i>	<i>63</i>
<i>Γράφημα 10. Μέση τιμή βαθμολογίων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων ανά αριθμό κλινών. Με κόκκινη γραμμή εμφανίζονται οι μέσες τιμές των μειονεκτημάτων και με μπλε των πλεονεκτημάτων ανά αριθμό κλινών. ....</i>	<i>64</i>
<i>Γράφημα 11. Μέση τιμή βαθμολογίων πλεονεκτημάτων ανά κατηγορίες ετών λειτουργίας. ....</i>	<i>65</i>
<i>Γράφημα 12. Μέση τιμή βαθμολογίων διοίκησης ανά κατηγορίες αριθμού υπαλλήλων. ....</i>	<i>66</i>
<i>Γράφημα 13. Μέση τιμή βαθμολογίων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων ανά κατηγορία πιστοποίησης. Με κόκκινη γραμμή εμφανίζονται οι μέσες τιμές των μειονεκτημάτων και με μπλε των πλεονεκτημάτων ανάλογα με το ένα έχει πιστοποιηθεί (μερικώς ή στο σύνολο) ή δεν έχει πιστοποιηθεί. ....</i>	<i>67</i>





# Εισαγωγή

## 1.1. Η εφαρμογή

Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί προσεγγίζουν την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών σε όλους τους κλάδους, και η εφαρμογή της στον τομέα της φιλοξενίας είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτη. Σε έναν κλάδο όπου η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζει άμεσα την αφοσίωση των επισκεπτών και την οικονομική απόδοση, οι αρχές της Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) προσφέρουν ένα συστηματικό πλαίσιο για την επίτευξη αριστείας στην παροχή υπηρεσιών. Δίνοντας έμφαση στη συνεχή βελτίωση, την ενδυνάμωση των εργαζομένων και τις πελατοκεντρικές στρατηγικές, η ΔΟΠ στοχεύει όχι μόνο να ανταποκρίνεται αλλά και να υπερβαίνει τις προσδοκίες των επισκεπτών, ενισχύοντας έτσι τη συνολική ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία.

Ο κλάδος της φιλοξενίας περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων ξενοδοχείων, εστιατορίων, θέρετρων και άλλων εγκαταστάσεων προσανατολισμένων στις υπηρεσίες, με το καθένα να αντιμετωπίζει μοναδικές προκλήσεις στην παροχή συνεπών και εξαιρετικών εμπειριών εξυπηρέτησης. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΔΟΠ χρησιμεύει ως κατευθυντήρια φιλοσοφία που ενσωματώνει τις αρχές διαχείρισης ποιότητας σε κάθε πτυχή των λειτουργιών, από τις αλληλεπιδράσεις υπηρεσιών πρώτης γραμμής έως τις διαδικασίες back-end. Μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής των πρακτικών ΔΟΠ, οι οργανισμοί φιλοξενίας μπορούν να εξορθολογίσουν τις λειτουργίες, να μειώσουν το κόστος και να δημιουργήσουν αξέχαστες εμπειρίες που ενθαρρύνουν την πίστη και την υπεράσπιση των επισκεπτών.

## 1.2. Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει το πώς αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα την υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001, ποια είναι τα οφέλη αλλά και τα μειονεκτήματα της υιοθέτησης του προτύπου ISO 9001 και τέλος εάν υπάρχει σχέση ανάμεσα στις αποτελεσματικές πρακτικές εφαρμογής και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της υιοθέτησης του προτύπου ISO 9001. Για το λόγο αυτό εξετάστηκαν οι

απόψεις υπευθύνων 103 ξενοδοχείων του νομού Καβάλας, συμπεριλαμβανομένης και τη Θάσου.

Αυτή η ανασκόπηση διερευνά τα θεωρητικά θεμέλια και τις πρακτικές εφαρμογές ΔΟΠ στον κλάδο της φιλοξενίας, βασισμένη σε εμπειρικές μελέτες, παραδείγματα περιπτώσεων και βέλτιστες πρακτικές. Εξετάζοντας τον αντίκτυπο της ΔΟΠ στην ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των επισκεπτών και την οργανωτική απόδοση, αυτό το έγγραφο στοχεύει να παρέχει πληροφορίες για το πώς οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να αξιοποιήσουν την ΔΟΠ για να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σημερινό δυναμικό περιβάλλον της αγοράς.

### **1.3. Δομή της εργασίας**

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 5 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται σχετικές έρευνες σχετικά με την ποιότητα τουριστικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση των τουριστών. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια ανασκόπηση για τη διαχείριση ολικής ποιότητας στον κλάδο της φιλοξενίας και στο τρίτο παρουσιάζονται τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας με αναφορά στο πρότυπο ISO 9001. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία και στο πέμπτο τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας όπως και οι περιορισμοί της.

# Κεφάλαιο 1: Ποιότητα Υπηρεσιών και Ικανοποίηση Τουριστών

## 1.1. Κατανοώντας τον τουρισμό

Ένας τουριστικός προορισμός μπορεί να οριστεί ως ένα αμάλγαμα τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που καταναλώνονται με το ίδιο εμπορικό σήμα προσφέροντας στους καταναλωτές μια ολοκληρωμένη εμπειρία, η οποία ερμηνεύεται υποκειμενικά σύμφωνα με το δρομολόγιο του ταξιδιού, το πολιτιστικό υπόβαθρο, τον σκοπό επίσκεψης, την προηγούμενη εμπειρία κ.λπ. (Buhalis, 2000; Fuchs & Weiermair, 2003). Ένα από τα βασικά στοιχεία του επιτυχημένου μάρκετινγκ προορισμού είναι η ικανοποίηση του τουρίστα, η οποία επηρεάζει την επιλογή του προορισμού και την απόφαση της επιστροφής του (Yoon & Uysal, 2005). Ωστόσο, οι Omerzel Gomezelj και Mihalic (2008) σημειώνουν ότι αρκετά μοντέλα ανταγωνιστικότητας προορισμού περιλαμβάνουν στοιχεία που αποτελούν τα δομικά στοιχεία της ικανοποίησης των τουριστών, αλλά αποτυγχάνουν να τα ενσωματώσουν με συνεκτικό και ενιαίο τρόπο σε ένα μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως γενικό μέσο και εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης.

Ο τουρισμός είναι η μελέτη του ανθρώπου μακριά από το συνηθισμένο περιβάλλον του, της βιομηχανίας που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του και των επιπτώσεων που τόσο ο ίδιος όσο και η βιομηχανία έχουν στο κοινωνικοπολιτιστικό, οικονομικό και φυσικό περιβάλλον του οικοδεσπότη (Jafari, 1977). Ο τουρισμός είναι η μεγαλύτερη βιομηχανία στον κόσμο όσον αφορά τα κέρδη και είναι επίσης ο μεγαλύτερος εργοδότης ανθρώπων. Αυτό ισχύει φυσικά εάν ο τουρισμός θεωρηθεί και ταξινομηθεί ως βιομηχανία. Τα συνολικά έσοδα που αποδίδονται άμεσα στον τουρισμό, συμπεριλαμβανομένων των ταξιδιών και των αγορών από τουρίστες, υπολογίζονται σε 3.300 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Αποτελεί πάνω από το 13% του παγκόσμιου ΑΕΠ. Τα παγκόσμια έσοδα από ταξίδια και τουρισμό αναμένεται να αυξηθούν στα 6,3 τρισεκατομμύρια δολάρια την επόμενη δεκαετία. Αυτή η βιομηχανία παρέχει άμεση απασχόληση σε 262 εκατομμύρια ανθρώπους, οι οποίοι αποτελούν το 10,5% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού. Ο τουρισμός αντιπροσωπεύει επίσης το 8% των παγκόσμιων εξαγωγών, καθιστώντας τον το μεγαλύτερο διεθνώς εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία. Αυτά τα στατιστικά στοιχεία μπορεί να φαίνονται απίστευτα, αλλά είναι αλήθεια. Αντικατοπτρίζουν επίσης το επίπεδο

ευημερίας που έχει φτάσει ο κόσμος, όπου ο ελεύθερος χρόνος έχει καταστεί βασική προτεραιότητα (ΠΟΕ, 2010).

Ως βιομηχανία, ο τουρισμός έχει πολλά συστατικά που περιλαμβάνουν τη συνολική «ταξιδιωτική εμπειρία». Μαζί με τη μεταφορά, περιλαμβάνει πράγματα όπως καταλύματα, υπηρεσίες φαγητού και ποτού, καταστήματα, ψυχαγωγία, αισθητική και ειδικές εκδηλώσεις. Είναι σπάνιο για μια επιχείρηση να παρέχει την ποικιλία δραστηριοτήτων ή εγκαταστάσεων που χρειάζονται ή επιθυμούν οι τουρίστες. Αυτό προσθέτει στη δυσκολία διατήρησης και ελέγχου της ποιότητας της εμπειρίας. Για να ξεπεραστεί αυτό το εμπόδιο, οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και οι οργανισμοί που σχετίζονται με τον τουρισμό πρέπει να συνεργαστούν για να συσκευάσουν και να προωθήσουν τις τουριστικές ευκαιρίες στις περιοχές τους και να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειές τους για να εξασφαλίσουν συνέπεια στην ποιότητα των προϊόντων.

Στον τουρισμό, το προϊόν από την άποψη του προορισμού είναι ένας συνδυασμός διαφόρων στοιχείων, μερικά από τα οποία είναι απτά και μερικά είναι άυλα. Ο μόνος δρόμος για την επιτυχία μιας τουριστικής επιχείρησης σε αυτή την περίπτωση θα ήταν να διαφημίσει ότι είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, τις προτιμήσεις και τις αντιπάθειες τους, προκειμένου να αναπτύσσει συνεχώς τα τουριστικά προϊόντα του. Τα τουριστικά προϊόντα πρέπει να είναι προσανατολισμένα στον καταναλωτή. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε πλέον να πουλάμε αυτά που παράγουμε. Πρέπει να παράγουμε αυτό που οι καταναλωτές θεωρούν ως ανάγκες τους. Η πώληση επικεντρώνεται στις ανάγκες του πωλητή, το μάρκετινγκ επικεντρώνεται στις ανάγκες του αγοραστή. Επομένως, το πραγματικό τουριστικό προϊόν είναι συνήθως σύνθετο είτε το αγοράζει ο πελάτης ως πακέτο είτε το συνθέτει ο ίδιος.

## **1.2. Νέες Κατευθύνσεις**

Η ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία είναι μία από τις μεγαλύτερες και πιο κερδοφόρες βιομηχανίες στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες. Το αυξημένο εργασιακό άγχος αναγκάζει τους περισσότερους επαγγελματίες που εργάζονται να κάνουν τακτικά διαλείμματα και διακοπές καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Υπήρξε επίσης σημαντική βελτίωση / αύξηση των επιπέδων εισοδήματος ακολουθούμενη από αυξημένη αγοραστική δύναμη των ανθρώπων που έδωσε σημαντική ώθηση στην τουριστική βιομηχανία στο

σύνολό της. Χώρες όπως οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Σιγκαπούρη, η Ταϊλάνδη, η Αυστραλία και η Μπανγκόκ βρίσκονται ψηλά στη λίστα των αγαπημένων τουριστικών προορισμών.

Έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικά με την ίδια αντίληψη σε διάφορους τομείς αγαθών και υπηρεσιών. Η ποιότητα των υπηρεσιών έχει ερευνηθεί εκτενώς καθώς οι οργανισμοί άρχισαν να κατανοούν τη σημασία του ανταγωνισμού. Η ικανοποίηση παρέμεινε ο πυρήνας της έρευνας στον τομέα των αγαθών καθώς και των υπηρεσιών, καθώς και στον τουρισμό. Όσον αφορά τη μελλοντική συμπεριφορά ή τις προθέσεις, πολλοί συγγραφείς έχουν δώσει τις ιδέες τους για το ίδιο αντικείμενο έρευνας.

### **1.3. Η ποιότητα των υπηρεσιών**

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι η υπεραξιολόγηση των καταναλωτών προς την αντιληπτή ποιότητα, αντί της ικανοποίησής τους προς ένα περιστατικό ή μια συναλλαγή (Parasuraman, et al., 1985, 1988). Οι Parasuraman et al. (1988, 1994) ανέπτυξαν την εννοιολόγηση του SERVQUAL για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Στην κλίμακα πολλαπλών στοιχείων SERVQUAL, προσδιορίζονται πέντε διαστάσεις για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των υλικών παροχών, της αξιοπιστίας, της ανταπόκρισης, της διασφάλισης και της ενσυναίσθησης. Η βιβλιογραφία που σχετίζεται με την ποιότητα και την ικανοποίηση στον τομέα του τουρισμού και της αναψυχής χρονολογείται τουλάχιστον από τις εκθέσεις της Επιτροπής Αναθεώρησης Πόρων Υπαίθριας Αναψυχής του 1962 (Manning 1986). Το υψηλό επίπεδο και το συνεχές ενδιαφέρον για το θέμα αυτό απορρέει από την ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση ότι το πρωταρχικό διαχειριστικό κριτήριο για την επιτυχία θα πρέπει να ορίζεται με βάση το επίπεδο ικανοποίησης (Bultena και Klessig 1969; LaPage 1963). Οι Cole and Illum (2006) και Chen and Tsai (2007) διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση αντιστοιχεί πλήρως στον αντίκτυπο της ποιότητας των υπηρεσιών σε επίπεδο χαρακτηριστικών στις προθέσεις συμπεριφοράς ενώ οι Baker and Crompton (2000) και Chi and Qu (2008) καθιέρωσαν ένα μερικό αποτέλεσμα διαμεσολάβησης. Επιπλέον, οι Lee, Petrick και Crompton (2007) δεν βρήκαν κανένα αποτέλεσμα αντιστοίχισης. Μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι, ως θεωρητική έννοια, η ικανοποίηση των πελατών είναι προβληματική για τον ορισμό και τη λειτουργία, ειδικά σε σχέση με την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών (Cole & Illum,

2006; Lee, Lee, & Yoo, 2000). Η σημασία της ποιότητας στις βιομηχανίες υπηρεσιών, όπως γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες, έχει ωθήσει εκτεταμένη έρευνα σε αυτόν τον τομέα. Πιθανώς το μέσο που χρησιμοποιείται ευρύτερα για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι το SERVQUAL, το οποίο αναπτύχθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1980 (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, το SERVQUAL έχει εφαρμοστεί σε πολλές βιομηχανίες υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου του τουρισμού (π.χ., Armstrong, Mok, Go, & Chan, 1997; Atilgan, Akinci, & Aksoy, 2003; Hsieh, Lin, & Lin, 2008; Hui, Wan, & Ho, 2007).

Σε επίπεδο προορισμού, ένα τουριστικό προϊόν είναι μια δέσμη συστατικών όπως η διαμονή, τα ταξίδια, το φαγητό, η ψυχαγωγία κ.λπ. Για να αναλύσουν τα στοιχεία της τουριστικής προσφοράς, οι Cooper, Fletcher, Gilbert και Wanhill (1993) ομαδοποίησαν τα χαρακτηριστικά των προορισμών στο πλαίσιο των «τεσσάρων Α» (Αξιοθέατα - Attractions, Πρόσβαση - Access, Ανέσεις - Amenities και Βοηθητικές υπηρεσίες - Accommodation), το οποίο αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον Buhalis (2000) στα «έξι Α» (Αξιοθέατα - Attractions, Πρόσβαση - Access, Ανέσεις - Amenities, Βοηθητικές υπηρεσίες - Accommodation, Διαθέσιμα πακέτα - Available packages και Δραστηριότητες - Activities). Οι Chen και Tsai (2007) χρησιμοποίησαν τα στοιχεία που καλύπτουν τις πτυχές του πλαισίου «έξι Α» για να λειτουργήσουν την ποιότητα του ταξιδιού. Οι Cole and Illum (2006) χρησιμοποίησαν παρόμοια χαρακτηριστικά για να αξιολογήσουν την «ποιότητα απόδοσης» μιας εκδήλωσης. Οι Hui et al. (2007) εξέτασαν ποια χαρακτηριστικά προορισμού δημιουργούν συνολική ικανοποίηση / δυσαρέσκεια και διαπίστωσαν ότι αυτά ποικίλλουν μεταξύ ομάδων τουριστών από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Διαπίστωσαν επίσης ότι το σύνολο των σημαντικών προγνωστικών παραγόντων εξαρτάται από το αν χρησιμοποιήθηκε η μέτρηση «επιβεβαίωσης» ή «μόνο αντιλήψεων». Η ποιότητα στον τουρισμό δημιουργείται από τις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών (π.χ. φιλικότητα, ευγένεια, αποτελεσματικότητα, αξιοπιστία, επάρκεια προσωπικού) και τα αποτελέσματα των υπηρεσιών (π.χ. διαμονή, φαγητό, εγκαταστάσεις αναψυχής). Ο Gronroos (1984) προτείνει ότι οι υπηρεσίες έχουν δύο ποιοτικές διαστάσεις: τεχνική ποιότητα, η οποία αναφέρεται στα αποτελέσματα (τι παίρνει ο πελάτης) και λειτουργική ποιότητα, η οποία αναφέρεται στις διαδικασίες (πώς το παίρνει). Σε αυτό το πλαίσιο, η αντιληπτή υπηρεσία είναι «το αποτέλεσμα της άποψης του καταναλωτή για

έναν σύνολο υπηρεσιών, μερικές από τις οποίες είναι τεχνικές και μερικές από τις οποίες είναι λειτουργικής φύσης», όπου η λειτουργική ποιότητα δεν μπορεί να αξιολογηθεί τόσο αντικειμενικά όσο η τεχνική ποιότητα.

Μεταξύ διαφόρων μεταβλητών, η ποιότητα των υπηρεσιών, η αντιληπτή αξία και η ικανοποίηση έχουν αναγνωριστεί ως τρεις σημαντικοί δείκτες που επηρεάζουν τις προθέσεις συμπεριφοράς των τουριστών σε προηγούμενες μελέτες (Baker & Crompton, 2000; Πέτρικ, 2004; Petrick & Backman, 2002). Όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ ποιότητας, ικανοποίησης, αξίας και συμπεριφορικών προθέσεων, μπορούν να προσδιοριστούν τέσσερα μοντέλα σχέσεων από διαφορετικές οπτικές γωνίες σύμφωνα με τους Cronin, Brady και Hult (2000). Το πρώτο μοντέλο, που βασίζεται στη βιβλιογραφία για την αξία των υπηρεσιών, υποδηλώνει ότι η αξία οδηγεί άμεσα σε ευνοϊκά αποτελέσματα. Το δεύτερο μοντέλο, που βασίζεται στη βιβλιογραφία ικανοποίησης, υποθέτει ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι ο πρωταρχικός και άμεσος σύνδεσμος με τα μέτρα αποτελέσματος. Το τρίτο μοντέλο, που επικεντρώνεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ μεταβλητών, προτείνει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζει τις προθέσεις συμπεριφοράς μόνο μέσω της διαμεσολάβησης της αξίας και της ικανοποίησης. Το τέταρτο μοντέλο υποθέτει ότι και οι τρεις μεταβλητές οδηγούν άμεσα σε ευνοϊκές συμπεριφορικές προθέσεις. Στο πλαίσιο του τουρισμού, η ποιότητα των υπηρεσιών αναφέρεται στην απόδοση των υπηρεσιών σε επίπεδο χαρακτηριστικού, ενώ η ποιότητα της εμπειρίας αναφέρεται στο ψυχολογικό αποτέλεσμα που προκύπτει από τη συμμετοχή των πελατών σε τουριστικές δραστηριότητες. Το πρώτο έχει οριστεί ως η ποιότητα των χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας που βρίσκεται υπό τον έλεγχο ενός προμηθευτή, ενώ η τελευταία περιλαμβάνει όχι μόνο τα χαρακτηριστικά που παρέχονται από έναν προμηθευτή, αλλά και τα χαρακτηριστικά που προσφέρει στην ευκαιρία ο επισκέπτης. Ως εκ τούτου, η ποιότητα της εμπειρίας μπορεί να θεωρηθεί ως συναισθηματικές αντιδράσεις των τουριστών στα επιθυμητά κοινωνικά-ψυχολογικά οφέλη τους. Αναφέρεται επίσης σε μια συγκεκριμένη συναλλαγή υπηρεσιών, όπως η επαφή με άτομα που συμβάλλουν στην πραγματική εμπειρία (Chan & Baum, 2007). Οι Otto και Ritchie (1996) ανέπτυξαν μια κλίμακα ποιότητας εμπειρίας με τέσσερις παράγοντες - δηλαδή ηδονισμός, ηρεμία, συμμετοχή και αναγνώριση - χρησιμοποιώντας δεδομένα έρευνας καταναλωτών που ελήφθησαν από τρεις τομείς τουριστικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων



ξενοδοχείων, αεροπορικών εταιρειών και περιηγήσεων και αξιοθέατων. Ο ηδονισμός συνδέεται με τις συναισθηματικές αντιδράσεις όπως ο ενθουσιασμός, η απόλαυση και η απομνημόνευση. Η ανάγκη για ηρεμία ισοδυναμεί με την ανάγκη τόσο για σωματική όσο και για ψυχολογική ασφάλεια και άνεση. Η συμμετοχή αναφέρεται στην επιθυμία να έχουμε επιλογή και έλεγχο στην προσφορά υπηρεσιών και στην απαίτηση να εκπαιδευτούμε, να ενημερωθούμε και να διαποτιστούμε με μια αίσθηση αμοιβαίας συνεργασίας. Τέλος, η αναγνώριση συνδέεται με το αίσθημα σημαντικότητας και αυτοπεποίθησης, ενώ οι ίδιοι οι καταναλωτές λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Στη μελέτη τους για την αναψυχή σε θεματικό πάρκο, οι Kao, Huang και Wu (2008) αντιλήφθηκαν τη βιωματική ποιότητα από τέσσερις παράγοντες - εμβάπτιση, έκπληξη, συμμετοχή και διασκέδαση. Η εμβάπτιση ορίζεται ως η εμπλοκή των καταναλωτών κατά τη διάρκεια της κατανάλωσης, η οποία τους οδηγεί να ξεχάσουν το χρόνο και να δώσουν έμφαση στη διαδικασία κατανάλωσης αντί για τα αποτελέσματα της κατανάλωσης. Η έκπληξη αναφέρεται στη φρεσκάδα, την ειδικότητα ή τη μοναδικότητα που αντιλαμβάνονται. Η συμμετοχή αφορά την αλληλεπίδραση μεταξύ των καταναλωτών και του προϊόντος (υπηρεσίας) και η διασκέδαση σχετίζεται με την ευτυχία και την απόλαυση που λαμβάνουν οι καταναλωτές. Τα αποτελέσματά τους αποκαλύπτουν ότι η βιωματική ποιότητα σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση και επιπλέον επηρεάζει θετικά τις συμπεριφορικές προθέσεις των επισκεπτών. Οι αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των αντιλήψεων των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση, την αξία και τις συμπεριφορικές προθέσεις έχουν τεκμηριωθεί από προηγούμενες μελέτες (Athanasopoulos, 2000; Beiker & Crompton, 2000; Τσεν, 2008; Chen & Chai, 2007; Cronin et al., 2000· Petrik & Backman, 2002; Rust & Oliver, 1994; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996). Η ποιότητα, η αντιληπτή αξία και η ικανοποίηση έχουν αποδειχθεί καλοί προγνωστικοί παράγοντες των συμπεριφορικών προθέσεων (Petrick, 2004).

Υπήρξε μια συζήτηση σχετικά με τη συμπερίληψη των προσδοκιών στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών (Teas 1993, 1994; Cronin και Taylor 1994; Parasuraman et al. 1994). Ενώ οι Cronin και Taylor (1994) ισχυρίστηκαν ότι το αντιληπτό μέτρο απόδοσης διαθέτει υψηλή προγνωστική ικανότητα, οι Parasuraman et al. (1994) ισχυρίζονται ότι τα μέτρα προσδοκίας μπορούν να βοηθήσουν τη διαχείριση στον εντοπισμό εκείνων των τομέων που απαιτούν άμεση προσοχή. Ωστόσο, οι Parasuraman et al. (1994) συμφωνούν

ότι εάν ο πρωταρχικός σκοπός της μέτρησης της αντιληπτής ποιότητας των υπηρεσιών είναι να εξηγήσει τη διακύμανση αυτής, τότε ένα μέτρο που βασίζεται στην απόδοση είναι κατάλληλο. Υπάρχει μια αυξανόμενη αποδοχή μεταξύ των ερευνητών ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να συνδεθεί με τις αντιλήψεις για την απόδοση των υπηρεσιών (Gronroos 1993; Dabholkar 1993).

#### **1.4. Αυτοσυμφωνία - Ιδία Αντίληψη**

Ο τουρισμός, ως επιχείρηση προσέλκυσης επισκεπτών και κάλυψης των αναγκών τους, έχει αναπτυχθεί γρήγορα στη μεγαλύτερη βιομηχανία του κόσμου, ξεπερνώντας τα αυτοκίνητα, τον χάλυβα, τα ηλεκτρονικά και τη γεωργία (McIntosh, Goeldner, and Ritchie 1995). Οι προηγούμενες ερευνητικές προσπάθειες στην τουριστική βιομηχανία τείνουν να επικεντρώνονται στο τι αγοράζουν οι τουρίστες, πότε αγοράζουν, πού αγοράζουν και πώς αγοράζουν, αλλά όχι τόσο στο γιατί αγοράζουν (π.χ., Holloway and Plant 1988; Mathieson και Wall 1982; G.D. Pearce 1989; P.L. Pearce 1982). Έρευνες καταναλωτών έχουν δείξει ότι η στάση του καταναλωτή απέναντι σε ένα προϊόν (και την αγορά προϊόντος) επηρεάζεται από την αντιστοίχιση της εικόνας του χρήστη του προϊόντος με την αυτοαντίληψη του καταναλωτή (Sirgy 1982). Πράγματι, η έρευνα καταναλωτών έχει μακρά παράδοση στην αντιμετώπιση του τρόπου με τον οποίο η ίδια αντίληψη χρησιμοποιείται ως γνωστικό σημείο αναφοράς στην αξιολόγηση συμβολικών ενδείξεων. Οι συμβολικές ενδείξεις προϊόντων αναφέρονται σε στερεοτυπικές εικόνες χρηστών ενός προϊόντος ή καταστήματος (π.χ. σέξι, αριστοκρατικό, μοντέρνο, νέο). Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί σε σχέση με τη στάση ενός τουρίστα απέναντι σε έναν προορισμό (και την ταξιδιωτική συμπεριφορά). Δηλαδή, οι τουρίστες αντιλαμβάνονται τους προορισμούς διαφορετικά όσον αφορά την τυπική πελατεία ή τους επισκέπτες του προορισμού. Αυτή η στερεότυπη εικόνα του είδους των ανθρώπων που επισκέπτονται συνήθως έναν συγκεκριμένο προορισμό αναφέρεται εδώ ως εικόνα επισκέπτη προορισμού. Όσο μεγαλύτερη είναι η αντιστοιχία μεταξύ της εικόνας του επισκέπτη προορισμού και της ίδιας αντίληψης του τουρίστα, τόσο πιο πιθανό είναι ότι ο τουρίστας έχει ευνοϊκή στάση απέναντι σε αυτόν τον προορισμό (και τόσο πιο πιθανό είναι ότι ο τουρίστας θα επισκεφθεί αυτόν τον προορισμό). Αυτή η διαδικασία αντιστοίχισης αναφέρεται ως αυτοσυμφωνία (σ.σ. ιδία αντίληψη) όπως ορίστηκε από τους Sirgy και Chenting το 2000.

Προηγούμενες έρευνες έχουν ήδη δείξει ότι η εικόνα του προορισμού έχει άμεση σχέση με τη συμπεριφορά του ταξιδιού προορισμού (π.χ., Backman and Crompton 1991; Chon 1990, 1992; Hu και Ritchie 1993; Milman και Pizam 1995; Riley 1995). Η συμφωνία μεταξύ της αντιληπτής εικόνας ενός προϊόντος και της αυτοεικόνας μπορεί να οδηγήσει σε προτίμηση για το προϊόν και, ως εκ τούτου, να οδηγήσει σε αγοραστική συμπεριφορά (Mannetti, Pierro, and Livi 2004). Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι τείνουν να συμπεριφέρονται σύμφωνα με την εικόνα του εαυτού τους.

Η ίδια αντίληψη θεωρείται ως μια πολυδιάστατη έννοια που περιέχει διαφορετικές εικόνες που κατέχει κανείς για τον εαυτό του (Sirgy 1982; Rosenberg 1979). Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικούς ρόλους στην κοινωνία, όπως ο ρόλος του γονέα, του φίλου, του εργαζομένου ή του μέντορα. Ένα άτομο αναπτύσσει διαφορετικούς εαυτούς με την πάροδο του χρόνου για διαφορετικούς κοινωνικούς ρόλους ή καταστάσεις και ενεργεί ανάλογα. Οι πιο κοινές αυτο-εικόνες που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των αυτο-εννοιών περιλαμβάνουν τον πραγματικό εαυτό, τον ιδανικό εαυτό, τον κοινωνικό εαυτό και τον ιδανικό κοινωνικό εαυτό, μεταξύ των οποίων ο πραγματικός εαυτός και ο ιδανικός εαυτός έχουν μελετηθεί συχνότερα (π.χ., Beerli, Meneses, and Gil 2007; Kressmann et al. 2006; Litvin και Goh 2002). Ο πραγματικός εαυτός αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο βλέπει πραγματικά τον εαυτό του. Ο ιδανικός εαυτός αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο θα ήθελε να είναι. Ο κοινωνικός εαυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο παρουσιάζει τον εαυτό του στους άλλους, και ο κοινωνικός ιδανικός εαυτός αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο θα ήθελε οι άλλοι άνθρωποι να αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους (Sirgy, Grzeskowiak και Su 2005). Η πραγματική αυτοσυμφωνία συμβαίνει όταν τα άτομα ενεργούν σύμφωνα με την πραγματική εικόνα του εαυτού τους και, ως εκ τούτου, οι συμπεριφορές τους αντικατοπτρίζουν το πώς νομίζουν ότι είναι πραγματικά.

### **1.5. Προσωπικότητα-Χαρακτηριστικά προορισμού**

Ακριβώς όπως η μάρκα μπορεί να έχει ξεχωριστή προσωπικότητα, οι προορισμοί μπορούν επίσης να έχουν κάποια μοναδικά χαρακτηριστικά. Ομοίως, η προσωπικότητα του προορισμού μπορεί να έχει αντίκτυπο στην τουριστική συμπεριφορά ως προσωπικότητα μάρκας στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Μια ξεχωριστή ταυτότητα προορισμού

μπορεί να βοηθήσει στη διαφοροποίηση μεταξύ προορισμών (Murphy, Moscardo, & Benckendorff, 2007), να επηρεάσει την προτίμηση προορισμού και τη συμπεριφορά επιλογής (Crockett & Wood, 1999, 2002; Murphy, Benckendorff, & Moscardo, 2007), βελτιώνοντας θετικά την εικόνα του προορισμού (Hosany, Ekinici, & Uysal, 2006, 2007) και ενισχύοντας την τουριστική αφοσίωση (Ekinici & Hosany, 2006). Οι Ekinici και Hosany (2006) αναγνώρισαν τη σημασία της προσωπικότητας του προορισμού και έκαναν την πρώτη προσπάθεια να προσαρμόσουν την κλίμακα προσωπικότητας του Aaker (1997) στον τουριστικό προορισμό. Εξήγησαν ότι η κλίμακα του Aaker "παραμένει το πιο σταθερό, αξιόπιστο και ολοκληρωμένο μέτρο για τη μέτρηση της προσωπικότητας μάρκας / προϊόντος. Υιοθετώντας τον ορισμό του Aaker (1997) για την προσωπικότητα της μάρκας, όρισαν την προσωπικότητα προορισμού ως *«το σύνολο των ανθρώπινων χαρακτηριστικών που σχετίζονται με έναν προορισμό»*.

Μια άλλη προσπάθεια εφαρμογής της ταυτότητας του προορισμού έγινε από τον Ekinici και τους συνεργάτες του (Ekinici, Sirakaya-Turk, & Baloglu, 2007). Αναπτύσσουν ένα αναλυτικό μοντέλο διαδρομής για να δοκιμάσουν πολλαπλές άμεσες και έμμεσες σχέσεις που αφορούν την αντίληψη των τουριστών για την εικόνα του οικοδεσπότη, την προσωπικότητα του προορισμού και τις προθέσεις συμπεριφοράς (πρόθεση επιστροφής και διαφήμισης).

Οι Murphy, Moscardo και Benckendorff (2007) προσπάθησαν να προσδιορίσουν τη δυνατότητα εφαρμογής της χρήσης της προσωπικότητας προορισμού για τη διαφοροποίηση μεταξύ δύο τουριστικών προορισμών, του Cairns και των νησιών Whitsunday της Αυστραλίας, από την οπτική γωνία των τουριστών. Συλλέχθηκαν συνολικά 464 αξιοποιήσιμες έρευνες, μεταξύ των οποίων 90 ερωτηθέντες αξιολόγησαν και τους δύο προορισμούς και δύο ομάδες 187 ερωτηθέντων αξιολόγησαν μόνο έναν προορισμό. Για να ελέγξουν περαιτέρω τις σχέσεις μεταξύ της προσωπικότητας του προορισμού και της αυτο-αντιστοιχίας, των ταξιδιωτικών κινήτρων και της συμπεριφοράς τουριστικών επισκέψεων, ο Murphy και οι συνεργάτες του (2007) ανέπτυξαν ένα προκαταρκτικό εννοιολογικό μοντέλο.

## 1.6. Η τήρηση των αναλογιών στη φιλοξενία

Το 2003, οι Litvin και Kar προσπάθησαν να αναπαράγουν το έργο του Chon (1992) χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα τη Σιγκαπούρη ως προορισμό. Πρόσθεσαν την πολιτισμική σύνθεση του ατομικισμού / κολεκτιβισμού ως πιθανή μεταβλητή μεταξύ της αυτοσυμφωνίας και της ικανοποίησης προορισμού. Χρησιμοποιώντας την κλίμακα αυτοσυμφωνίας του Chon και την κλίμακα πολιτισμού του Hofstede, διαπίστωσαν ότι η εικόνα προορισμού / πραγματική εικόνα και η εικόνα προορισμού / ιδανική αντιστοιχία αυτοεικόνας συσχετίστηκαν σημαντικά με την ικανοποίηση των επισκεπτών, υποστηρίζοντας έντονα το έργο του Chon. Περαιτέρω ανάλυση αποκάλυψε ότι οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ ικανοποίησης και συμφωνίας αυτοεικόνας ήταν σημαντικά υψηλότεροι για τους «ατομικιστές» από ό, τι για τους «κολεκτιβιστές», ειδικά για την ιδανική αντιστοιχία αυτοεικόνας. Ο Kastenholtz (2004) εξέτασε το ρόλο της αυτοσυμφωνίας προορισμού (DSC) στο πλαίσιο του αγροτικού τουρισμού. Το DSC λειτουργούσε ως άμεση σύγκριση μεταξύ της πραγματικής εικόνας του εαυτού και της συναισθηματικής εικόνας προορισμού (ή της ολιστικής προσωπικότητας του προορισμού).

Ο Back (2005) έκανε μια προσπάθεια να διερευνήσει τις επιπτώσεις της συμφωνίας κοινωνικής εικόνας και της ιδανικής συμφωνίας κοινωνικής εικόνας στην ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωση στο εμπορικό σήμα στον κλάδο των καταλυμάτων. Διαπίστωσε ότι τόσο η κοινωνική όσο και η ιδανική κοινωνική συμβατότητα εικόνας έχουν σημαντικές άμεσες επιπτώσεις στην ικανοποίηση των πελατών και έμμεσες επιπτώσεις στην αφοσίωση στο εμπορικό σήμα. Δηλαδή, εάν υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ της κοινωνικής ή ιδανικής κοινωνικής ιδίας αντίληψης ενός πελάτη και της εικόνας της μάρκας ξενοδοχείου, ο πελάτης τείνει να είναι ικανοποιημένος με το ξενοδοχείο. Επιπλέον, όταν είναι ικανοποιημένος με την υπηρεσία, ο πελάτης γίνεται πιστός στο εμπορικό σήμα, διατηρώντας μια θετική στάση απέναντι στο εμπορικό σήμα.

Οι Ekinci & Riley (2003) προσπάθησαν να διερευνήσουν τη θεωρία της αυτοσυμφωνίας σε δύο μελέτες, μία στο περιβάλλον του εστιατορίου και η άλλη στο περιβάλλον του εστιατορίου και του ξενοδοχείου. Προσπάθησαν να δοκιμάσουν τις σχέσεις μεταξύ πραγματικής ιδίας αντίληψης και ιδανικής ιδίας αντίληψης και ικανοποίησης, στάσης, ποιότητας υπηρεσιών και πρόθεσης συμπεριφοράς. Η πρώτη μελέτη έθεσε σε λειτουργία

την αυτοσυμφωνία με τον τύπο βαθμολογίας κενού, ενώ η δεύτερη χρησιμοποιεί τον τύπο άμεσης βαθμολογίας. Και οι δύο μελέτες δείχνουν ότι η πραγματική αυτοσυμφωνία και η ιδανική αυτοσυμφωνία σχετίζονται με τη συμπεριφορά των καταναλωτών, αλλά με διαφορετική επιρροή. Η πρώτη μελέτη δείχνει ότι η ιδανική αυτο-συμφωνία έχει μεγαλύτερη σημασία για την εκτίμηση της στάσης, της ικανοποίησης των πελατών και της ποιότητας των υπηρεσιών. ενώ η δεύτερη μελέτη προτείνει ότι η πραγματική αυτοσυμφωνία έχει μεγαλύτερη επιρροή.

### **1.7. Ικανοποίηση**

Η ικανοποίηση θεωρείται ότι είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ της προβλεπόμενης υπηρεσίας και της αντιληπτής υπηρεσίας, ενώ η ποιότητα των υπηρεσιών αναφέρεται στη σύγκριση μεταξύ επιθυμητής υπηρεσίας και αντιληπτής υπηρεσίας (Zeithaml et al), 1993. Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει επίσης ότι μέχρι σήμερα έχουν γίνει μόνο λίγες ολοκληρωμένες προσπάθειες για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών στην τουριστική βιομηχανία (Ostrowski, O'Brien και Gordon, 1993). Αυτό προκαλεί έκπληξη επειδή η τουριστική βιομηχανία είναι μακράν η μεγαλύτερη βιομηχανία υπηρεσιών στα περισσότερα δυτικά έθνη. Επιπλέον, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει επίσης ότι έχουν γίνει μόνο λίγες προσπάθειες για τη μελέτη της τουριστικής βιομηχανίας που αναφέρεται σε φοιτητές (Hobson and Joshiam, 1992).

Η ικανοποίηση των πελατών, η ποιότητα και η αντιληπτή αξία είναι τρεις εξέχουσες δομές μάρκετινγκ και οι σχέσεις τους με τη συμπεριφορά μετά την αγορά έχουν προσελκύσει σημαντικό ενδιαφέρον και προσοχή από επαγγελματίες και ακαδημαϊκούς (Sweeney et al. 1997; Bloemer et al. 1999· Brady και Robertson 1999; McDougall και Levesque 2000; Cronin et al. 2000). Οι Parasuraman και Grewal (2000) προτείνουν ότι η ποιότητα ενισχύει την αντιληπτή αξία, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στην αφοσίωση των πελατών. Αυτό το μοντέλο ποιότητας-αξίας-αφοσίωσης συμφωνεί με την αλυσίδα υπηρεσιών-κέρδους των Heskett et al. (1997), η οποία τοποθετεί την αντιληπτή αξία στο κέντρο της αλυσίδας συνδέοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων, την αφοσίωση, την παραγωγικότητα και την ποιότητα παραγωγής με την ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση και την κερδοφορία.

Η φύση της σχέσης μεταξύ της αντιληπτής ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών είναι ένα ενδιαφέρον ζήτημα. Μερικοί ερευνητές έχουν προτείνει ότι η αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα προηγούμενο της ικανοποίησης των πελατών (Anderson and Sullivan 1993; Ravalid και Gronroos 1996; de Ruyter et al. 1997). Άλλοι έχουν εμμένει στην άποψη ότι η ικανοποίηση των πελατών προηγείται της αντιληπτής ποιότητας των υπηρεσιών (Parasuraman et al. 1988; Bolton & Drew 1991; Patterson & Johnson 1993). Ο Teas (1993) εξήγησε ότι η σύγχυση ως προς την αιτιώδη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αντιληπτής ποιότητας υπηρεσιών οφείλεται στην έλλειψη συναίνεσης σχετικά με τον ορισμό και τη λειτουργικότητα των δύο δομών. Επεσήμανε ότι η αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών έχει θεωρηθεί ως μια παγκόσμια κρίση στις περισσότερες έρευνες για την ποιότητα των υπηρεσιών, σε αντίθεση με την εστίαση των περισσότερων ερευνών ικανοποίησης πελατών για συγκεκριμένες συναλλαγές. Είναι σαφές ότι η σύγχυση σχετικά με την αιτιώδη σχέση αποδίδεται στις διαφορετικές προοπτικές που έχουν οι ερευνητές. Η αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να εξεταστεί τόσο στο επίπεδο της συναλλακτικής όσο και της παγκόσμιας προοπτικής (Teas 1993; Oliver 1993; Parasuraman et al. 1994). Σε επίπεδο συναλλαγών, η αντιληπτή ποιότητα για συγκεκριμένες συναλλαγές θα επηρεάσει την ικανοποίηση των πελατών και σε παγκόσμιο επίπεδο, η συνολική αντίληψη της ποιότητας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης βασίζεται στη σωρευτική ικανοποίηση των πελατών από την υπηρεσία.

### **1.8. Μελλοντικές προθέσεις συμπεριφοράς**

Η μελλοντική συμπεριφορά που μπορεί να επιδείξει ο τουρίστας μετά τη επίσκεψη του μπορεί να είναι από στόμα σε στόμα σχετικά με τον προορισμό, να επανεξετάσει την πρόθεση επιστροφής και να συστήσει τον προορισμό σε άλλους. Όλα αυτά εξαρτώνται από το επίπεδο ικανοποίησης του τουρίστα.

Πελάτης από στόμα σε στόμα. Οι Garbarino και Johnson δηλώνουν ότι ένα κρίσιμο ζήτημα στην έρευνα συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι να προσδιοριστεί η καθοριστική δομή για τις προθέσεις συμπεριφοράς των πελατών. Οι συμπεριφορικές προθέσεις μπορούν να θεωρηθούν ως δείκτες που σηματοδοτούν εάν ο πελάτης θα παραμείνει ή όχι. Από στόμα σε στόμα (μέτρο συνέπειας) είναι ο βαθμός στον οποίο ένας πελάτης θα ενημερώσει

φίλους, συγγενείς και συναδέλφους για ένα γεγονός που έχει δημιουργήσει ένα ορισμένο επίπεδο ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.

Οι πελάτες που ταυτίζονται με έναν οργανισμό είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν ή να προωθήσουν τον οργανισμό ή τον σκοπό σε άλλους μέσω επικοινωνίας από στόμα σε στόμα (Word-of-mouth - WOM) (π.χ., Baloglu 2002; Petrick 2004). Επίσης γνωστές ως buzz, αυτές οι επικοινωνίες WOM είναι πολύ πιο αξιόπιστες από τις προωθήσεις που προέρχονται από εμπόρους (π.χ. Gremler, Gwinner και Brown 2001; Herr, Kardes, και Kim 1991). Το WOM είναι επίσης πιθανό να επηρεάσει σημαντικά τις επιλογές προορισμών των ταξιδιωτών (π.χ., Gitleson και Crompton 1984; Nolan 1976). Παρ'όλα αυτά, το WOM δεν έχει ακόμη λάβει μεγάλη προσοχή στην τουριστική βιβλιογραφία, όπως σημειώνει ο Murphy (2001): «Πράγματι, ενώ η προώθηση από στόμα σε στόμα αναγνωρίζεται σταθερά στην τουριστική έρευνα ως σημαντική πηγή πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων, έχει γίνει ελάχιστη ή καθόλου έρευνα για να διερευνηθεί λεπτομερώς αυτό το φαινόμενο». Το WOM ορίζεται ως λεκτική επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο που σχετίζεται με προϊόντα ή υπηρεσίες (Arndt 1967; Wangenheim 2005). Αν και διάφοροι παράγοντες πιθανώς οδηγούν στην τάση προώθησης ενός τόπου από το WOM, η ικανοποίηση με τον προορισμό και την ταυτότητα αντιπροσωπεύουν τις δύο πιο πιθανές προοπτικές για διάφορους λόγους. Οι Bowman και Narayandas (2001) στη μελέτη τους, όρισαν από στόμα σε στόμα ως «αν οι πελάτες λένε σε οποιονδήποτε για την εμπειρία τους και για πόσους ανθρώπους ενημερώνονται εάν ένας πελάτης εμπλέκεται σε συμπεριφορά WOM.»

## **1.9 Πρόθεση επαναλαμβανόμενης επίσκεψης**

Υπάρχουν πολλοί πρακτικοί λόγοι για τη μελέτη των επιπέδων ικανοποίησης των τουριστών. Δεδομένου ότι η επαναλαμβανόμενη αγορά ενός πελάτη και η αφοσίωση στο εμπορικό σήμα συνδέονται στενά με την ικανοποίησή του από μια αρχική αγορά, η έννοια της ικανοποίησης του πελάτη είναι υψίστης σημασίας λόγω της επιρροής της στις επαναλαμβανόμενες αγορές και στη διαφήμιση από στόμα σε στόμα (WOM) (Cronin & Taylor, 1992; Fornell, 1992· Halstead & Page, 1992). Η ικανοποίηση των πελατών βρέθηκε να είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας των επαναλαμβανόμενων πωλήσεων και της αφοσίωσης των πελατών (Anderson & Sullivan, 1993; Liljander &



Strandvik, 1995; Anderson 1998), η οποία στο πλαίσιο του τουρισμού θα σήμαινε την πρόθεση των τουριστών να επισκεφθούν ξανά μια χώρα (Weber, 1997; Kozak & Rimmington, 2000). Από τους δείκτες και προηγούμενες έρευνες, η έννοια «προτείνετε» (Lam et al., 2004) έχει παρόμοιο νόημα με το «advocate» (White & Schneider, 2000) και το θετικό από στόμα σε στόμα (WOM) (π.χ., Brown et al., 2005). Για παράδειγμα, οι Hartline και Jones (1996) ονομάζουν την WOM «σύσταση από στόμα σε στόμα», οι Reynolds και Beatty (1999) ανέφεραν ότι «οι συστάσεις από στόμα σε στόμα έχουν αποδειχθεί πολύ σημαντικές στη λήψη αποφάσεων των καταναλωτών για μια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών» και ο Griffin (1995) υποστηρίζει ότι η οικοδόμηση σχέσεων με τους πελάτες θα οδηγήσει στην διασφάλιση των πελατών, όπου το WOM υπάρχει.

Πολλές έρευνες έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ των αναμενόμενων προθέσεων και των δεικτών τους (π.χ., Brown et al., 2005; Hartline & Jones, 1996; Lam et al., 2004; Reynolds & Beatty, 1999; White & Schneider, 2000).

### **1.10 Η επίδραση του συναισθήματος**

Σε σύγκριση με τα έντονα συναισθήματα, οι διαθέσεις είναι ηπιότερες, διάχυτες και γενικευμένες συναισθηματικές καταστάσεις που προκαλούνται από διάφορους παράγοντες (Mattila and Wirtz, 2000). Γενικά, οι διαθέσεις εκφράζονται ως θετικές ή αρνητικές χωρίς συγκεκριμένο στόχο και οι διαθέσεις διαρκούν για κάποιο χρονικό διάστημα (Fiske and Taylor, 2007). Οι πελάτες εισέρχονται σε μια εγκατάσταση παροχής υπηρεσιών με προηγούμενες καταστάσεις διάθεσης, οι οποίες μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές. Ο Gardner (1985) ορίζει την κατάσταση διάθεσης ως μια πανταχού παρούσα και φαινομενολογική ιδιότητα της αντιληπτής συναισθηματικής κατάστασης των ατόμων που μπορεί εύκολα να επηρεαστεί από τη δράση ενός εμπόρου (παρόχου υπηρεσιών) ή από το περιβάλλον του τόπου εξυπηρέτησης. Κατά συνέπεια, οι καταστάσεις διάθεσης έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις συμπεριφορές των πελατών (Ruyter and Bloemer, 1999). Η υπόθεση διατήρησης της διάθεσης (Andrade, 2005; Clark and Isen, 1982) προτείνει ότι όταν οι άνθρωποι είναι σε θετική διάθεση, θέλουν να διατηρήσουν αυτή τη θετική συναισθηματική κατάσταση αποφεύγοντας τυχόν παράγοντες που θα μπορούσαν να απειλήσουν τη διάθεσή τους. Σύμφωνα με τους Curren και Harich (1994), οι καταναλωτές θα αποθηκεύσουν τη μεροληπτική αξιολόγηση της διάθεσης στη μνήμη.

Όταν αντιμετωπίζουν μια παρόμοια κατάσταση, θα αναζητήσουν και θα ανακτήσουν ξανά αυτές τις αποθηκευμένες πληροφορίες. Πράγματι, η υπάρχουσα έρευνα στη συμπεριφορά των καταναλωτών επιβεβαιώνει το προαναφερθέν σενάριο. Οι πελάτες παρέχουν ευνοϊκότερες αξιολογήσεις υπηρεσιών, τόπων, αντικειμένων ή ιδεών ενώ βρίσκονται σε θετική διάθεση (Gouaux 1971; Isen, Shalke, Clark και Karp 1978; Johnson και Tversky 1983; Knowles, Grove και Burroughs 1993· Miniard, Bhatla και Sirdehmunkh 1992). Η διάθεση έχει οριστεί ως μια "ήπια, παροδική και γενικευμένη συναισθηματική κατάσταση" σύμφωνα με τους πιο συχνά χρησιμοποιούμενους ορισμούς στη βιβλιογραφία μάρκετινγκ (Curren and Harich 1994; Gardner 1985; Hornik 1993; Isen, Clark και Schwartz 1976; Knowles, Grove και Burroughs 1993· Swinyard 1993). Αντιμετωπίζεται ως μετριοπαθής μεταβλητή, καθώς συγκαλύπτει τη σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών. Με άλλα λόγια, «η διάθεση είναι μια κατάσταση του νου που αντανακλά τα συναισθήματα κάποιου σε οποιαδήποτε συγκεκριμένη στιγμή» (Comer 1980). Ο Isen (1984) υποστήριξε ότι οι διαθέσεις, αν και παροδικές, μπορεί να είναι διάχυτες και μπορεί να ανακατευθύνουν σκέψεις και πράξεις.

## **Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση για τη διαχείριση ολικής ποιότητας στον κλάδο της φιλοξενίας**

### **2.1 Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας**

Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί προσεγγίζουν την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών σε όλους τους κλάδους και η εφαρμογή της στον τομέα της φιλοξενίας είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτη. Σε έναν κλάδο όπου η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζει άμεσα την αφοσίωση των επισκεπτών και την οικονομική απόδοση, οι αρχές της ΔΟΠ προσφέρουν ένα συστηματικό πλαίσιο για την επίτευξη αριστείας στην παροχή υπηρεσιών. Δίνοντας έμφαση στη συνεχή βελτίωση, την ενδυνάμωση των εργαζομένων και τις πελατοκεντρικές στρατηγικές, η ΔΟΠ στοχεύει όχι μόνο να ανταποκριθεί αλλά και να υπερβεί τις προσδοκίες των επισκεπτών, ενισχύοντας έτσι τη συνολική ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία. Ο κλάδος της φιλοξενίας περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων ξενοδοχείων, εστιατορίων, θέρετρων και άλλων εγκαταστάσεων προσανατολισμένων στις υπηρεσίες, καθεμία από τις οποίες αντιμετωπίζει μοναδικές προκλήσεις στην παροχή συνεπών και εξαιρετικών εμπειριών εξυπηρέτησης. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΔΟΠ χρησιμεύει ως κατευθυντήρια φιλοσοφία που ενσωματώνει τις αρχές διαχείρισης ποιότητας σε κάθε πτυχή των λειτουργιών, από τις αλληλεπιδράσεις υπηρεσιών πρώτης γραμμής έως τις διαδικασίες back-end. Μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής των πρακτικών ΔΟΠ, οι οργανισμοί φιλοξενίας μπορούν να εξορθολογίσουν τις λειτουργίες, να μειώσουν το κόστος και να δημιουργήσουν αξέχαστες εμπειρίες που ενισχύουν την αφοσίωση και την υπεράσπιση των πελατών. Αυτή η ανασκόπηση διερευνά τα θεωρητικά θεμέλια και τις πρακτικές εφαρμογές της ΔΟΠ στον κλάδο της φιλοξενίας, αντλώντας από εμπειρικές μελέτες, παραδείγματα περιπτώσεων και βέλτιστες πρακτικές. Εξετάζοντας τον αντίκτυπο της ΔΟΠ στην ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των επισκεπτών και την οργανωτική απόδοση, αυτή η εργασία στοχεύει να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να αξιοποιήσουν την ΔΟΠ για να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σημερινό δυναμικό περιβάλλον της αγοράς.

Αυτή η μελέτη ανασκόπησης εξετάζει τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ΔΟΠ στον κλάδο της φιλοξενίας, χρησιμοποιώντας δευτερογενή δεδομένα από εκθέσεις, άρθρα περιοδικών και δημοσιεύσεις ακαδημαϊκής έρευνας που βρέθηκαν μέσω της μηχανής αναζήτησης του Google Scholar και άλλων πηγών.

## **2.2. Η έννοια της διαχείρισης ολικής ποιότητας**

Ο Oswald SW Franks (2009) έχει αναπτύξει ένα θεωρητικό μοντέλο για την έμφαση στην πρακτική διαχείρισης της ποιότητας. Η μελέτη ασχολήθηκε με μια διεξοδική ανάλυση βασισμένη στις ερμηνείες της δημοσιευμένης βιβλιογραφίας, η μελέτη εξέτασε εμπειρικά την αληθοφάνεια της προτεινόμενης θεωρίας της διαχείρισης της ποιότητας συλλέγοντας δεδομένα από στελέχη ποιότητας στη βιομηχανία και το εμπόριο. Αναπτύχθηκε ένα μοντέλο αποτελούμενο από οκτώ πρακτικές διαχείρισης ποιότητας και πέντε μέτρα απόδοσης. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση υποστήριξε το προτεινόμενο σύνολο σχέσεων που βασίζονται σε 13 δομές που περιλαμβάνονται στο μοντέλο διαχείρισης ποιότητας. Η μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από 295 ερωτηθέντες σε οργανισμούς σε όλες τις Ηνωμένες Πολιτείες.

### **2.2.1. Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών**

Οι Lazari & Kanellopoulos (2007) διερεύνησαν την εφαρμογή της ΔΟΠ σε τμήματα τροφίμων και ποτών ξενοδοχείων στην Αχαΐα. Η μελέτη ξεκίνησε με την αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών βάσει του οποίου τα προϊόντα και οι τρόποι λειτουργίας έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών. Η μελέτη βοήθησε τα τμήματα τροφίμων και ποτών των ξενοδοχείων στην Ελλάδα να ανταποκριθούν στις υπηρεσίες που καθορίζονται από τον πελάτη.

Μελέτησε το βαθμό στον οποίο η ιδέα του συστήματος ΔΟΠ προήλθε από τη διοίκηση επιχειρήσεων για να εφαρμοστεί στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η μελέτη υιοθέτησε μια μεθοδολογία μετα-αξιολόγησης που έδωσε έμφαση στις επτά θεωρητικές υποθέσεις του Ronik σχετικά με τη διάδοση των ιδεών διαχείρισης σε έναν δεδομένο τομέα. Η έρευνα αποκάλυψε ότι σε πολλές περιπτώσεις, τα τρέχοντα στοιχεία εφαρμογής της ΔΟΠ δεν είναι κατάλληλα με τα προγραμματισμένα κριτήρια του μοντέλου Ronik. Διαπιστώθηκε ότι τα συστήματα ποιότητας δεν είναι κοινωνικά αποδεκτά. Επίσης, δεν

ακολουθούν μια σαφή φιλοσοφία και οι θεωρίες δεν δείχνουν την παραγωγικότητα των θεσμών, είναι λιγότερο προοδευτικές και μειώνει την αρμονία. Αλλά αν δούμε το ίδιο όσον αφορά τις εξατομικευμένες πτυχές, υπάρχουν κάποιες υποστηρικτικές επιτυχημένες περιπτώσεις στον τομέα της μη ακαδημαϊκής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Οι Arif Mohammad Arshad και Qin Su (2015) στην έρευνά τους παρατήρησαν τη σχέση μεταξύ της ΔΟΠ και της καινοτομίας των υπηρεσιών. Η μελέτη προσπάθησε επίσης να κατανοήσει τη σχέση μεταξύ της καινοτομίας των υπηρεσιών και της ποιότητας των υπηρεσιών στον κλάδο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών του Πακιστάν. Το μεγαλύτερο μέρος της προηγούμενης έρευνας συνέδεσε τις επιδόσεις καινοτομίας με την υποκειμενική απόδοση της επιχείρησης. Ωστόσο, αυτή η μελέτη αξιολογεί εμπειρικά την επίδραση της απόδοσης της καινοτομίας στην κριτική απόδοση της επιχείρησης (ποιότητα υπηρεσιών). Υπήρχαν 190 ερωτηθέντες από εταιρείες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στο Πακιστάν. Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για την παρατήρηση της σύνδεσης μεταξύ ΔΟΠ, πρακτικών καινοτομίας υπηρεσιών και ποιότητας υπηρεσιών. Προτάθηκε ένα μοντέλο βασισμένο σε θεωρητικές εκτιμήσεις, συνδέοντας τις δομές ΔΟΠ με την καινοτομία υπηρεσιών και την κατασκευή ποιότητας υπηρεσιών. Η θεωρητική δομή εξηγεί τη σύνδεση μεταξύ των πρακτικών ΔΟΠ, των πρακτικών καινοτομίας υπηρεσιών και της ποιότητας των υπηρεσιών. Η τρισδιάστατη σχέση γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ της ΔΟΠ, καινοτομίας υπηρεσιών και ποιότητας υπηρεσιών και δείχνει τη σημασία της ΔΟΠ στην εξήγηση της σχέσης μεταξύ καινοτομίας υπηρεσιών και ποιότητας υπηρεσιών. Αυτή η έρευνα ενσωματώνει επίσης τη σύνδεση μεταξύ της εφαρμογής ΔΟΠ, των πρακτικών καινοτομίας υπηρεσιών και της ποιότητας των υπηρεσιών. Η ανάλυση δεδομένων διαπίστωσε ότι η εφαρμογή ΔΟΠ έχει θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην καινοτομία των υπηρεσιών καθώς και στην ποιότητα των υπηρεσιών. Επιβεβαίωσε ότι οι πρακτικές ΔΟΠ που αναπτύσσονται σε εταιρείες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στο Πακιστάν έχουν θετικό αντίκτυπο στην καινοτομία των υπηρεσιών και στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Ο Yusuf (2007) διερεύνησε για να ανακαλύψει την επίδραση των στρατηγικών εφαρμογής της ΔΟΠ και της οργανωτικής κουλτούρας στο επίπεδο εκτέλεσης των δραστηριοτήτων ΔΟΠ και την επίδρασή τους στην επιχειρησιακή απόδοση. Η μελέτη βασίστηκε στις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας της Ταϊβάν. Η μελέτη αποκάλυψε ότι οι στρατηγικές

εφαρμογής της ΔΟΠ έχουν σημαντική επίδραση στον βαθμό εκτέλεσης των δραστηριοτήτων της ΔΟΠ. Επίσης, η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων ΔΟΠ και οι δραστηριότητες ΔΟΠ επηρεάζουν σημαντικά την επιχειρησιακή απόδοση.

### **2.2.2. Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας στην φιλοξενία ασθενών**

Οι John Overtveit και Abdul Al Serouri (2006) παρουσίασαν ότι μια αξιολόγηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε ένα νοσοκομείο χαμηλού εισοδήματος. Αυτή είναι μια μεμονωμένη περίπτωση πριν και μετά την αξιολόγηση. Το σύστημα ποιότητας, αν και εφαρμόστηκε μόνο το 70%, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της συμμόρφωσης με μερικά επιλεγμένα πρότυπα και παρήγαγε μέτριες βελτιώσεις στην ικανοποίηση και τη χρήση των ασθενών. Οι νοσοκομειακοί γιατροί και οι διευθυντές ήθελαν να συνεχίσουν να αναπτύσσουν το σύστημα και περιέγραψαν συνθήκες που θεωρούσαν σημαντικό να εξαπλωθούν σε άλλα νοσοκομεία. Δεν συγκεντρώθηκαν αντικειμενικά δεδομένα κλινικών αποτελεσμάτων και το σύντομο χρονικό διάστημα σήμαινε ότι το σύστημα δεν είχε εφαρμοστεί πλήρως κατά τη στιγμή της αξιολόγησης. Είναι δυνατόν να βελτιωθεί η φροντίδα των ασθενών στα αγροτικά νοσοκομεία με λίγους επιπλέον πόρους, σε μια κουλτούρα που δεν είναι εξοικειωμένη με τις διαδικασίες διαχείρισης, και να συμμετάσχουν γιατροί με διαφορετικά ανεπαρκή κίνητρα στη συστηματική βελτίωση. Ωστόσο, απαιτούνται ορισμένες προϋποθέσεις για την εισαγωγή, τη διατήρηση και τη διάδοση προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας. Αυτή η μελέτη και έκθεση είναι μία από τις πρώτες, λεπτομερείς και συστηματικές αξιολογήσεις ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας νοσοκομείων σε μια κατάσταση με περιορισμένους πόρους σε μια αραβική χώρα, η οποία έχει επιπτώσεις στη βελτίωση της υγειονομικής περίθαλψης σε άλλες αναπτυσσόμενες χώρες.

Στη μελέτη τους εξετάστηκε το επίπεδο εφαρμογής των δομών ΔΟΠ στο νοσοκομείο Ibn Al Haytham στην Ιορδανία. Η μελέτη προσδιόρισε τη σχέση μεταξύ των δημογραφικών μεταβλητών των ερωτηθέντων και των δομών ΔΟΠ. Διαπιστώθηκε από τη μελέτη ότι το νοσοκομείο έχει επιτύχει σχετικά πάνω από το μέσο επίπεδο εφαρμογής ΔΟΠ. Διαπίστωσε επίσης ότι δεν υπήρχε σημαντική διαφορά στην αντίληψη του ερωτώμενου σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ όσον αφορά δημογραφικές μεταβλητές όπως το φύλο και η ηλικία.

Επίσης, υπήρξε σημαντική διαφορά στην αντίληψη σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ σε σχέση με δημογραφικές μεταβλητές όπως το επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια εμπειρίας.

Οι Carter et al. (2010) στην έρευνά τους διαχωρίζουν την δομή της διαχείρισης ποιότητας σε δύο υπο-διαστάσεις, τις πρακτικές ποιότητας και το πλαίσιο ποιότητας. Η μελέτη παρέχει πλούσια σύλληψη και κατανόηση της συνολικής δομής. Επίσης, η μελέτη χρησιμοποιεί μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων για την αξιολόγηση της αιτιώδους ακολουθίας με πρακτικές ποιότητας και πλαίσιο ποιότητας ως διακριτά συστατικά του μοντέλου που λειτουργούν ταυτόχρονα μέσω της ενδογενούς δομής της διαχείρισης ποιότητας για να επηρεάσουν θετικά την απόδοση του νοσοκομείου. Η μελέτη υποστηρίζει το πλαίσιο ποιότητας και τις πρακτικές ποιότητας ως κρίσιμα συστατικά για τη διαχείριση της ποιότητας και έχει αποδείξει ότι υπάρχει σημαντική θετική σχέση μεταξύ αυτών των δομών και της διαχείρισης ποιότητας. Επίσης, υπάρχει θετική επίδραση της διαχείρισης ποιότητας στην απόδοση των νοσοκομείων, γεγονός που δείχνει ότι η δραστηριότητα ποιότητας ενός οργανισμού επηρεάζει την απόδοση των νοσοκομείων. Ο συγγραφέας βρήκε επίσης τη δύναμη της σχέσης μεταξύ της διαχείρισης της ποιότητας και της ποιοτικής απόδοσης ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του νοσοκομείου και του περιβάλλοντος λειτουργίας του. Έτσι, η μελέτη υπονοούσε τη σημασία τόσο των πρακτικών ποιότητας όσο και του πλαισίου ποιότητας στη διαχείριση της ποιότητας της βιομηχανίας υγειονομικής περίθαλψης.

Ο Jaap van den Heuvel et al. (2005) έχει δείξει την εφαρμογή του ISO σε ολόκληρο τον οργανισμό στο νοσοκομείο του Ερυθρού Σταυρού στο Beverwijk. Μετά την ολοκλήρωση του συνολικού σχεδίου εφαρμογής και του εγχειριδίου ποιότητας, η διαχείριση της ποιότητας ολοκληρώθηκε με την εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου με 40 εργαζόμενους. Η μελέτη αποκάλυψε τον κατάλογο των πλεονεκτημάτων που αποκόμισαν οι εταιρείες από την πιστοποίηση ISO. Για διάφορους λόγους, όπως η συνεχής βελτίωση, η βελτίωση της ποιότητας της περίθαλψης, η εύκολη διαδικασία τεκμηρίωσης, η ενισχυμένη ασφάλεια των ασθενών κ.λπ., τόνισε ότι η ΔΟΠ τους έχει προσφέρει περισσότερα οφέλη και το ISO έχει θετική επίδραση στην απόδοση των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης.

Οι Usha Manjunath et al. (2007) στο άρθρο τους παρέχουν μια ανάλυση της διαχείρισης της ποιότητας χρησιμοποιώντας τα κριτήρια Malcolm Baldrige National Quality Award

(MBNQA) σε ένα νοσοκομείο 300 κλινών στη Νότια Ινδία μέσω σε βάθος συνέντευξη μέθοδος συλλογής δεδομένων με τους επικεφαλής των τμημάτων στο νοσοκομείο περίπτωση. Τα δεδομένα αναλύονται και συγκρίνονται με τα κριτήρια MBNQA για την αξιολόγηση της απόδοσης του νοσοκομείου και στα επτά κριτήρια του MBNQA. Η μελέτη ανέδειξε τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες βελτίωσης μέσω κριτηρίων MBNQA. Οι συνολικοί βαθμοί που σημειώθηκαν είναι 753 από τους 1.000 βαθμούς, γεγονός που αποκάλυψε ότι η ποιοτική απόδοση του νοσοκομείου είναι υψηλότερου επιπέδου. Μεταξύ των 7 κριτηρίων, αναλύθηκε ότι, το νοσοκομείο πρέπει να επικεντρωθεί στην ενίσχυση του κριτηρίου, «μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση γνώσης». Το αποτέλεσμα αυτής της εργασίας έδειξε σαφώς ότι τα κριτήρια MBNQA λειτουργούν ως ένα ισχυρό εργαλείο για την ανάλυση της ποιοτικής απόδοσης του νοσοκομείου. Έτσι, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα κριτήρια MBNQA ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της υγείας των νοσοκομείων. Τα κριτήρια MBNQA ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης βοηθά τα νοσοκομεία να καθορίσουν τον οδικό χάρτη για επιδόσεις παγκόσμιας κλάσης. Το έγγραφο απεικονίζει τη μέτρηση της ποιοτικής απόδοσης μέσω των κριτηρίων MBNQA στους διαχειριστές υγειονομικής περίθαλψης που είναι το πρώτο βήμα για τη διαχείριση και την ενίσχυση της κουλτούρας ποιότητας στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, η οποία θα βοηθήσει όσους έχουν ήδη αρχίσει να υιοθετούν την κουλτούρα των πρωτοβουλιών ποιότητας.

Ο Paulo & Cauachick (2006) ανέφερε μια μελέτη περίπτωσης σε ένα νοσοκομειακό συγκρότημα που εφάρμοσε ένα πλαίσιο μοντέλου αριστείας. Η μελέτη βασίστηκε σε νοσοκομείο στη Βραζιλία και τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων, άμεσης παρατήρησης πεδίου και αρχείων δεδομένων. Έτσι, η μελέτη χρησιμοποίησε πολλαπλές μεθόδους για τη συλλογή δεδομένων. Η μελέτη έδειξε ότι η εισαγωγή του πλαισίου διαχείρισης ποιότητας που βασίζεται σε ένα εθνικό βραβείο ποιότητας ενίσχυσε την ευαισθητοποίηση σχετικά με την ποιότητα και βελτίωσε την ποιότητα των υπηρεσιών και την οργανωτική απόδοση. Επίσης, η μελέτη ανέδειξε τη χρήση του πλαισίου στο νοσοκομείο που υποστηρίζει την ηγεσία του οργανισμού στο ταξίδι προς την ποιοτική αριστεία. Η έρευνα τους περιορίστηκε σε μία μόνο μελέτη περίπτωσης. Οι πρωτοβουλίες διαχείρισης της ποιότητας δεν είναι απαραίτητως σταθερές με την πάροδο του χρόνου. Υπάρχει ανάγκη διεξαγωγής διαχρονικών μελετών σε



περιοδική βάση. Παρ' όλα αυτά, υπήρξε ένας ορισμένος βαθμός γενίκευσης των όσων έχουν μάθει από την περιπτωσιολογική μελέτη. Αυτή η εργασία ήταν μία από τις λίγες δημοσιευμένες μελέτες που αναφέρουν και συζητούν την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας που βασίζεται σε ένα πλαίσιο αριστείας απόδοσης σε μια χώρα της Νότιας Αμερικής.

Ο Mujbil Al Marsumi (2007) πραγματοποίησε έρευνα για να μετρήσει την έκταση τόσο της ατομικής όσο και της συλλογικής εφαρμογής των παραγόντων ΔΟΠ σε επιλεγμένα πέντε νοσοκομεία στο Αμμάν της Ιορδανίας. Το άλφα Cronbach υπολογίστηκε για να διαπιστωθεί η συνέπεια και η αξιοπιστία των δεδομένων. Η μελέτη διαπίστωσε ότι κάθε ένα από τα κορυφαία νοσοκομεία στο Αμμάν της Ιορδανίας έχει εφαρμόσει με επιτυχία την ΔΟΠ. Η μελέτη δείχνει ότι υπάρχει πολύ υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων ΔΟΠ. Η μελέτη αξιολόγησε επίσης τον αντίκτυπο της εφαρμογής σε ορισμένους δείκτες απόδοσης, δηλαδή τον αριθμό των ασθενών που εισήχθησαν, τον αριθμό των ασθενών που επισκέφθηκαν τα εξωτερικά ιατρεία, τον αριθμό των ασφαλιστικών εταιρειών που συνδέονται με το νοσοκομείο κ.λπ. Στη μελέτη τους δόθηκε μια επισκόπηση των εφαρμοζόμενων πολιτικών διασφάλισης ποιότητας των νοσοκομείων στο Ιράν. Η μελέτη υπογράμμισε τον τρέχοντα κύκλο εφαρμογής της πολιτικής διασφάλισης ποιότητας στα ιρανικά νοσοκομεία, περιέγραψε την ανάπτυξη στρατηγικής ποιότητας στα ιρανικά νοσοκομεία και αλλού. Η μελέτη επιχειρήθηκε μεταξύ 1996 και 2010 μέσω μιας μικτής προσέγγισης τόσο ποσοτικών δεδομένων όσο και ποιοτικής μεθόδου ανάλυσης σχετικών ερευνών.

Ο Anton Robert Sabella et al., (2015) στη μελέτη τους παρείχε την αξιολόγηση των πρακτικών διαχείρισης ποιότητας και της εφαρμογής σε νοσοκομεία στη δυτική Παλαιστίνη χρησιμοποιώντας κριτήρια MBNQA. Η μελέτη διαπίστωσε ότι οι επιδόσεις των μη κυβερνητικών οργανώσεων και των ιδιωτικών νοσοκομείων ήταν κορυφαίες σε διοικητική αποτελεσματικότητα σε σύγκριση με όλες τις άλλες διοικήσεις. Η μελέτη παρουσίασε μια νέα και διαφορετική προοπτική στις έννοιες διαχείρισης ποιότητας στα παλαιστινιακά νοσοκομεία μέσω κριτηρίων MBNQA.

Στη μελέτη του, προσπάθησε να εντοπίσει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην οργάνωση της υγειονομικής περίθαλψης. Η μελέτη εφάρμοσε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας μεταξύ 1980 και 2010 και διαπίστωσε ότι μια επιτυχημένη

εφαρμογή της ΔΟΠ χρειάζεται επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση, υποστηρικτική ηγεσία, συνεπή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, εστίαση στον πελάτη, συμμετοχή των εργαζομένων, διαχείριση διαδικασιών και συνεχή βελτίωση της διαδικασίας. Η μελέτη πρόσθεσε αξία στη γνώση των διευθυντικών στελεχών για την ανάπτυξη αποτελεσματικότερων στρατηγικών για την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας. Στη μελέτη τους επανεξετάστηκε η συμβολή του ασθενούς και της συμμετοχής του κοινού στις λειτουργίες βελτίωσης της ποιότητας και περιγράφηκαν τα επίπεδα του ίδιου σε νοσοκομειακό και νομαρχιακό επίπεδο σε σχέση με τα ευρωπαϊκά νοσοκομεία. Διαπιστώθηκε ότι οι δείκτες απόδοσης μπορούν να προσδιοριστούν μέσω ενός διαφορετικού συνόλου μεθόδων και εργαλείων. Αυτό μπορεί να γίνει σε όλα τα στάδια των λειτουργιών βελτίωσης της ποιότητας, ιδίως όσον αφορά τον καθορισμό προτύπων και κριτηρίων ποιότητας και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος ποιότητας.

### **2.2.3. Εννοιολογικό μοντέλο Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στον κλάδο της φιλοξενίας**

Η ΔΟΠ έχει αναδειχθεί ως μια κεντρική προσέγγιση για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανομένου του δυναμικού και πελατοκεντρικού τομέα φιλοξενίας. Σε μια εποχή όπου οι απαιτητικοί καταναλωτές δεν απαιτούν τίποτα λιγότερο από την αριστεία, η ΔΟΠ προσφέρει ένα δομημένο πλαίσιο για την επίτευξη και διατήρηση υψηλών προτύπων παροχής υπηρεσιών. Με την ενσωμάτωση των αρχών της συνεχούς βελτίωσης, της εστίασης στον πελάτη και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, η ΔΟΠ όχι μόνο στοχεύει στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών, αλλά προσπαθεί επίσης να τις υπερβεί, προωθώντας έτσι την αφοσίωση και τη θετική διαφήμιση από στόμα σε στόμα.

Στον κλάδο της φιλοξενίας, όπου οι εμπειρίες των επισκεπτών επηρεάζουν σημαντικά τη φήμη και την κερδοφορία, η υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ καθίσταται ζωτικής σημασίας. Από πολυτελή θέρετρα έως οικονομικά καταλύματα, κάθε τμήμα του τομέα της φιλοξενίας μπορεί να επωφεληθεί από την εφαρμογή πρακτικών ΔΟΠ για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών, τη βελτιστοποίηση της χρήσης πόρων και τη συνεχή παροχή αξέχαστων εμπειριών στους επισκέπτες. Αυτή η εισαγωγή θέτει τις βάσεις για τη διερεύνηση του εννοιολογικού μοντέλου της ΔΟΠ ειδικά προσαρμοσμένο για τις

μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες στον κλάδο της φιλοξενίας. Εξετάζοντας βασικά στοιχεία όπως η δέσμευση της ηγεσίας, οι διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, η συμμετοχή των εργαζομένων και η εστίαση στον πελάτη, διαπιστώθηκε ότι η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά για την προώθηση της λειτουργικής αριστείας και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις εγκαταστάσεις φιλοξενίας.

### **2.3. Ηγεσία και Διαχείριση Ολικής Ποιότητας**

Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, η δέσμευση της ηγεσίας περιλαμβάνει αρκετές βασικές πτυχές:

1. **Καθορισμός σαφούς οράματος και στόχων:** Οι ηγέτες ορίζουν ένα σαφές όραμα για την ποιότητα και περιγράφουν συγκεκριμένους στόχους ευθυγραμμισμένους με την αποστολή του οργανισμού. Αυτή η σαφήνεια βοηθά στην ευθυγράμμιση των προσπάθειών για την επίτευξη αριστείας στην ικανοποίηση των επισκεπτών, την παροχή υπηρεσιών και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα.
2. **Κατανομή πόρων:** Οι ηγέτες διαθέτουν επαρκείς πόρους —τόσο οικονομικούς όσο και ανθρώπινους— για τη στήριξη πρωτοβουλιών ΔΟΠ. Αυτό περιλαμβάνει την επένδυση σε προγράμματα κατάρτισης, εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας και τεχνολογική υποδομή απαραίτητη για τη διευκόλυνση των προσπαθειών συνεχούς βελτίωσης.
3. **Πρότυπα Ποιοτικών Συμπεριφορών:** Οι ηγέτες δίνουν το παράδειγμα αποδεικνύοντας τη δέσμευσή τους για ποιότητα στις ενέργειες και τις αποφάσεις τους. Αυτό καλλιεργεί μια κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι εμπνέονται να μιμηθούν αυτές τις συμπεριφορές και να δώσουν προτεραιότητα στην ποιότητα στις καθημερινές τους εργασίες.
4. **Ενδυνάμωση και υποστήριξη:** Οι ηγέτες ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους εμπλέκοντάς τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ενθαρρύνοντας την ενεργό συμμετοχή τους σε πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας. Παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη, καθοδήγηση και αναγνώριση σε ομάδες που ασχολούνται με δραστηριότητες ΔΟΠ, ενισχύοντας τη σημασία της ποιότητας σε κάθε πτυχή των λειτουργιών.
5. **Συνεχής παρακολούθηση και ανατροφοδότηση:** Οι ηγέτες καθιερώνουν συστήματα για την παρακολούθηση των μετρήσεων απόδοσης που σχετίζονται με την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Επανεξετάζουν τακτικά την πρόοδο,

παρέχουν εποικοδομητικά σχόλια και λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων για την αντιμετώπιση τυχόν κενών ή ευκαιριών βελτίωσης.

6. Προώθηση μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης: Οι ηγέτες τονίζουν τη σημασία της κατανόησης και της ικανοποίησης των προσδοκιών των πελατών. Προωθούν μια πελατοκεντρική κουλτούρα όπου κάθε εργαζόμενος αναγνωρίζει το ρόλο του στην παροχή εξαιρετικών εμπειριών που υπερβαίνουν τις προσδοκίες των επισκεπτών.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η συμμετοχή τους στη ΔΟΠ διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και αριστείας στον κλάδο της φιλοξενίας. Αυτή η πτυχή της ΔΟΠ τονίζει τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να συνεισφέρουν ιδέες, να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας.

Ακολουθεί μια λεπτομερής εξήγηση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της συμμετοχής τους στην ΔΟΠ στον κλάδο της φιλοξενίας:

1. Ενδυνάμωση μέσω της κατάρτισης και της εκπαίδευσης: Η ΔΟΠ ενθαρρύνει τους οργανισμούς να επενδύσουν σε προγράμματα κατάρτισης που εξοπλίζουν τους υπαλλήλους με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για την κατανόηση των προτύπων ποιότητας, τον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης και την αποτελεσματική συμβολή στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Με την ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης, οι οργανισμοί τους επιτρέπουν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

2. Συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων: Η ΔΟΠ υποστηρίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με τη βελτίωση της ποιότητας. Αυτό θα μπορούσε να κυμαίνεται από το προσωπικό πρώτης γραμμής που παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με τις εμπειρίες των επισκεπτών έως τις διατμηματικές ομάδες που ανταλλάσσουν λύσεις για επιχειρησιακές προκλήσεις. Με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι οργανισμοί αξιοποιούν τις διαφορετικές προοπτικές και την τεχνογνωσία τους, οδηγώντας σε πιο καινοτόμες και αποτελεσματικές λύσεις.



### **Κεφάλαιο 3: Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και η περίπτωση του ISO 9001**

Οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες και ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε διάφορους τομείς να δείξουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και ανάγκη για παγκόσμια σημεία αναφοράς-σταθερές. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες συνεχίζουν να κερδίζουν έδαφος στην οικονομική ανάπτυξη πολλών κρατών με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους να αποτελεί βασικό παράγοντα σε αυτές. Οι παραδοσιακές υπηρεσίες αντικαθίστανται από μια πιο έντονη ζήτηση για νέες αντιλήψεις όσον αφορά την ανάπτυξη και την εφαρμογή κατά παραγγελία ξενοδοχειακών υπηρεσιών, προσαρμοσμένων στις ανάγκες των ταξιδιωτών. Ένα από τα πιο γνωστά και πλήρως αποδεκτά σημεία αναφοράς για τη διασφάλιση ποιότητας και την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης είναι οι ρυθμίσεις ISO 9000 (Marija & Ksenija, 2011). Βασικός στόχος της παρούσας μελέτης αυτού του κεφαλαίου είναι η διερεύνηση και αξιολόγηση της επίδρασης της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 στο επίπεδο των ποιοτικών υπηρεσιών που παρέχουν οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Το αντικείμενο αυτής της έρευνας αντικατοπτρίζεται επίσης στο γεγονός ότι η βιβλιογραφία σχετικά με αυτό το πρόβλημα είναι δύσκολο να βρεθεί.

Οι πιστοποιημένες ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει συστηματικά να εκτελούν γραφειοκρατικές ενέργειες και ταυτόχρονα να αξιοποιούν διαδικασίες, να αρχειοθετούν τα αποτελέσματα και να συγκεντρώνουν αρχεία. Η θέση είναι ότι αυτή η «προστιθέμενη αξία» συσσωρεύει εντάσεις για τους διευθυντές ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπλέον, εκτιμάται εάν οι ξενοδοχειακές μονάδες δυσκολεύονται να ακολουθήσουν τις προβλεπόμενες ρυθμίσεις ενός πιστοποιημένου κατά ISO 9001 Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Charles Mukwakungu et al., 2019). Ωστόσο, η εφαρμογή του ISO 9001 πιστεύεται ότι παρέχει εύλογα σαφείς κανόνες και κανονικότητες σχετικά με τον τρόπο προσδιορισμού, περιγραφής και εξομάλυνσης των διαδικασιών. Επιπλέον, αυτό πιστεύεται ότι εφαρμόζει τον αδιαπέραστο έλεγχο, στρογγυλοποίηση, σφράγιση των διαδικασιών και, κατά συνέπεια, σταθερή παρακολούθηση των προσφερόμενων υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές μονάδες. Είναι στην πραγματικότητα μέσω αυτών των συμπεριφορών που θα πρέπει να

επιδιωχθεί μια συνεχής αύξηση του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Από την άλλη, μόνο ένα μικρό μέρος των ταξιδιωτικών πρακτόρων παραμένουν σε θέση να καταγράφουν αρχεία των ερωτημάτων και των αξιολογήσεων και χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα ανατροφοδότησης, να τροποποιήσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους και έτσι να συμμορφωθούν ικανοποιητικά με τις πιο φρέσκες απαιτήσεις των παραθεριστών.

### **3.2. Ιστορικό του προτύπου ISO 9001**

Τα πρότυπα που αναπτύχθηκαν στη βιομηχανία έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς θα μπορούσαν να βελτιώσουν και να ελέγξουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα πιο σημαντικά πρότυπα είναι αυτά της σειράς ISO 9000, επειδή είναι παγκοσμίως αποδεκτά και επιβάλλονται από χρήστες και προμηθευτές σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα πρότυπα ISO εγγυώνται το προϊόν και τις υπηρεσίες σύμφωνα με προκαθορισμένες ιδιότητες, γεγονός που αυξάνει την ποιότητα του προϊόντος, μειώνει τα λάθη στην παραγωγή και αυξάνει το μερίδιο αγοράς. Η διεθνής βιομηχανία υπηρεσιών έχει αρχίσει υιοθετεί τα πρότυπα αυτά, επειδή τα κριτήρια μεταβάλλονται έτσι ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν στο τουριστικό κλάδο. Επιπλέον παρέχεται η δυνατότητα αξιολόγησης της ποιότητας στον κλάδο των υπηρεσιών με μεθοδολογίες στη σειρά ποιότητας ISO 9000. Μελέτες έρευνας που πραγματοποιήθηκαν στη Νότια Αφρική και τη Μεγάλη Βρετανία απέδειξαν θετικά αποτελέσματα της εφαρμογής των προτύπων ISO 9000, τα οποία αντικατοπτρίζουν την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών και των αγαθών. Οι εταιρείες που έχουν εφαρμόσει τα πρότυπα ISO 9000 έχουν χαμηλότερες διακυμάνσεις των εργαζομένων και ενισχυμένη δημοσιότητα. Τα πρότυπα ISO 9000 αντικατοπτρίζουν επίσης τις λειτουργικές πτυχές, τους εσωτερικούς ελεγκτές, τις δραστηριότητες εκτός χρονοδιαγράμματος, το εποπτικό προσωπικό, τη δυσανεμία του πελάτη, τον κύκλο εργασιών του προσωπικού, τις δραστηριότητες επικοινωνίας και συνεργασίας. Για το λόγο αυτό, όλες οι εταιρείες πρέπει να εξετάσουν σοβαρά την εφαρμογή του ISO 9000, από την άποψη των δικών τους επιχειρηματικών συστημάτων (Mukwakungu et al., 2019).

Λόγω της αυξημένης ανταγωνιστικότητας, μεγαλύτερη προσοχή δίνεται στον τομέα της ποιότητας, ο οποίος έχει καταστεί ο κρίσιμος παράγοντας στη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις,

καθώς οι υπηρεσίες που παρέχονται από αυτές είναι τις περισσότερες φορές άυλες. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι πολύ περίπλοκες και οι επιχειρηματικές τους επιδόσεις καθορίζονται από πολλές ατομικές προσπάθειες. Η επιτυχία ενός ξενοδοχείου εξαρτάται από τα επιχειρηματικά του αποτελέσματα. Εκτός από την αύξηση των συνολικών επιδόσεων, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να εργάζονται συνεχώς για την αύξηση του επιπέδου ποιότητας της επιχειρηματικής τους λειτουργίας, των επιδόσεων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτοί είναι οι λόγοι για τους οποίους οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες κατευθύνονται προς την εφαρμογή ορισμένων συστημάτων ποιότητας σειράς ISO 9000. Οι ερευνητικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν έδειξαν την ανάγκη και την αναγκαιότητα των ξενοδοχείων για τη σειρά ISO 9000 και την καθιέρωση συστήματος αξιολόγησης της ποιότητας επειδή:

1. Τα συστήματα ποιότητας πληρούν τις νομικές απαιτήσεις στον τομέα αυτό.
2. Για τη βελτίωση και τον έλεγχο της διαχείρισης της ποιότητας της απόδοσης των υπηρεσιών λόγω των ελέγχων ποιότητας που εκτελούνται από τον φορέα πιστοποίησης.
3. Λόγω της παγκοσμιοποίησης και της ευρείας εφαρμογής του συστήματος εγγύησης ποιότητας σε άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αυξήθηκε η ανταγωνιστικότητα σε σχέση με τις συνεργαζόμενες εταιρείες και καταδείχθηκαν θετικά αποτελέσματα στην πτυχή του σχεδιασμού, στον τομέα της απόδοσης των υπηρεσιών, των ικανοτήτων του προσωπικού και της διαμόρφωσης δεξιοτήτων (Marija & Ksenija, 2011).

### **3.3. Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας στη Ξενοδοχειακή Βιομηχανία**

Εξετάστηκε ο ρόλος και τα συστατικά ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) στον κλάδο της φιλοξενίας. Οι ξενοδοχειακές μονάδες του κλάδου της φιλοξενίας μπορούν να χρησιμοποιήσουν μοντέλα διαχείρισης ποιότητας ή QMS για να αναλύσουν και να κατανοήσουν την τρέχουσα ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Οι ξενοδοχειακές μονάδες θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζουν κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών τους με βάση τα σχέδια του μοντέλου ISO 9001 QMS. Το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην εμπειρία που λαμβάνουν οι επισκέπτες κατά τη διάρκεια της διαμονής τους σε ένα



ξενοδοχείο. Ως αποτέλεσμα, οι επισκέπτες είναι πιο πιθανό να επιστρέψουν οικειοθελώς σε ένα ξενοδοχείο, και ακόμη και να πληρώσουν περισσότερα, εάν το επίπεδο εξυπηρέτησης που έλαβαν ήταν όπως περίμεναν ή ακόμα υψηλότερο από αυτό. Οι επισκέπτες, μέσα από τις εμπειρίες τους, δημιουργούν αντιλήψεις, οι οποίες αποτελούν τη βάση για μελλοντικές συμπεριφορές. Η ποιοτική εξυπηρέτηση δημιουργεί αξία για τους επισκέπτες. Με την πάροδο του χρόνου και με επαναλαμβανόμενες επισκέψεις, οι ικανοποιημένοι πελάτες δημιουργούν μια συναισθηματική σύνδεση μεταξύ του παρόχου υπηρεσιών, όπως το προσωπικό της ρεσεψιόν σε ένα ξενοδοχείο, και του ίδιου του ξενοδοχείου, μια προσκόλληση που δεν μπορεί εύκολα να αναδιαρθρωθεί από τους ανταγωνιστές. Οι πιστοί πελάτες είναι πιο πιθανό να αγνοήσουν τον ανταγωνισμό και να συνεχίσουν να υποστηρίζουν το ξενοδοχείο με αγορές. Οι διευθυντές αναγνωρίζουν ότι είναι φθηνότερο να προσπαθήσουν να διατηρήσουν έναν πελάτη από το να προσπαθήσουν να προσελκύσουν νέους, γεγονός που δίνει έμφαση στη διατήρηση του πελάτη ως προτεραιότητα. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί βασικό παράγοντα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων ανταγωνιστών, καθώς η αγορά γίνεται όλο και πιο γεμάτη και ανταγωνιστική. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο τις δυνατότητες της ποιότητας ως μέσο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βελτιωμένης συνολικής απόδοσης. Αυτά και άλλα συναφή ζητήματα παρακινούν τα καταλύματα φιλοξενίας να εξετάσουν και να επανεξετάσουν την απόδοση της προσφερόμενης υπηρεσίας (Tania Kapiki, 2012).

### **3.4. Οφέλη από την εφαρμογή του ISO 9001 στα ξενοδοχεία**

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η επίδραση της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις ξενοδοχειακές μονάδες. Με τη βοήθεια έρευνας που πραγματοποιήθηκε μεταξύ των μελών του "Hotelijer", εξετάστηκε η επίδραση της διαδικασίας υλοποίησης του προτύπου ISO 9001 (Marija & Ksenija, 2011). Σύμφωνα με τις απαντήσεις 36 ξενοδοχείων, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 φέρνει πολλά οφέλη, τόσο στους επισκέπτες του ξενοδοχείου όσο και στα ίδια τα ξενοδοχεία. Οι πελάτες των ξενοδοχείων βιώνουν μια συνεχή αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών και τα ξενοδοχεία, αφού περάσουν τη

διαδικασία ελέγχου, καταγράφουν αυξημένο ενδιαφέρον για την αγορά για τις υπηρεσίες τους.

Καθώς οι συνθήκες της αγοράς γίνονται ταραχώδεις λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, σύμφωνα με τους Marija & Ksenija, (2011) τα κροατικά ξενοδοχεία πρέπει να αυξήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών προκειμένου να παρέχουν ικανοποιημένες υπηρεσίες στον επισκέπτη. Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 έχει παράσχει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τις προϋποθέσεις για μια τέτοια αύξηση της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Η πιστοποίηση παρέχει την άφιξη ενός προκαθορισμένου επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών ως εγγύηση, γεγονός που κάνει τον επισκέπτη να νοιώθει πιο ασφαλής κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας. Η παροχή της υπηρεσίας καλύπτει το ελάχιστο των απαιτήσεων ενός πελάτη σε αυτή την περίπτωση. Μεταξύ των βασικών τομέων ικανοποίησης των πελατών, είναι εμφανής η σημασία της εργασίας, της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της αξιοπιστίας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Επειδή η εφαρμογή ISO απαιτεί τυποποίηση της παρεχόμενης υπηρεσίας θα πρέπει να εφαρμοστούν νέες υπηρεσίες όπως η δημιουργία και εφαρμογή οδηγιών, διαδικασιών και κανόνων με σκοπό τη βελτιστοποίηση του αποτελέσματος (Marija & Ksenija, 2011) (Ihrig, 2010).

### **3.5. Προκλήσεις και εμπόδια στην εφαρμογή του ISO 9001 σε ξενοδοχειακές μονάδες**

Η εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι μια σύνθετη διαδικασία, που απαιτεί χρόνο και πόρους, την εκπαίδευση των εμπλεκόμενων ανθρώπων και τη χρονοβόρα συλλογή και συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών και εγγράφων. Οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες είναι περίπλοκες και έτσι η εφαρμογή του ISO 9001 στην παροχή αυτών των υπηρεσιών μπορεί να είναι κάπως δύσκολο να γίνει αντιληπτή. Επιπλέον, η παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι μια πολύ περίπλοκη και ποικίλη διαδικασία που περιλαμβάνει διάφορους συμμετέχοντες, από τους πιο απλούς έως τους πιο περίπλοκους. Τα οφέλη από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι ποικίλα. Περιλαμβάνουν τη βελτίωση της οργάνωσης, του τρόπου λειτουργίας και των εσωτερικών διαδικασιών της ξενοδοχειακής μονάδας. Τα δύο τελευταία βήματα αντικατοπτρίζονται στην αυξημένη λειτουργικότητα

μέσω της αυξημένης αλληλεπίδρασης προς τους υπαλλήλους και της καλύτερης και ταχύτερης ροής δεδομένων μεταξύ εργαζομένων και τμημάτων. Παρά τα οφέλη από την εφαρμογή του, είναι μια δύσκολη διαδικασία, απαιτεί τεκμηρίωση σχετικά με όλες τις δραστηριότητες και τις παραγγελίες, διευρύνοντας τη χρονική δαπάνη των εργαζομένων και προκαλώντας διαταραχές στη ροή των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας. Αυτοί είναι παράγοντες που θα μπορούσαν τελικά να διατηρήσουν τη συνέχιση της διαδικασίας από την ξενοδοχειακή μονάδα που την έχει ήδη υιοθετήσει. Από την άλλη, η διαδικασία της επίτευξής του θα μπορούσε να βοηθηθεί αν γινόταν από όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες μιας συγκεκριμένης περιοχής.

Η εφαρμογή του ISO 9001 σε ξενοδοχειακές μονάδες αυξάνει τον όγκο της γραφειοκρατίας στον τομέα της προετοιμασίας των συμβατικών εγγράφων. Υπάρχουν κοινά χρονικά όρια για τον καθορισμό της τάξης και της διαδικασίας που επιβάλλονται σε ένα άτομο προκειμένου να εμπλακεί. Η υλοποίηση απαιτεί πρόσθετες επενδύσεις στον εξοπλισμό που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας και απαιτείται χρόνος για να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με τον νέο τρόπο μεταφοράς δραστηριοτήτων. Οι εργαζόμενοι των ξενοδοχειακών μονάδων δυσκολεύονται να εξοικειωθούν με το λεξιλόγιο της τυποποίησης ISO 9001 που δεν πρεσβεύουν καθώς είναι μεροληπτικό ως προς τις υπηρεσίες. Η ικανοποίηση των καταναλωτών είναι ένα άλλο βασικό εμπόδιο στο ξενοδοχειακό επάγγελμα, οι χρήστες υπηρεσιών αναμένουν ότι η υπηρεσία θα είναι ενός προτύπου που συμμορφώνεται με την εφαρμογή του ISO 9001 (Ihrig, 2010). Εκτός από την προετοιμασία της επιχείρησης για την υιοθέτηση του προτύπου, πρέπει να ληφθεί υπόψη η κριτική των πελατών, γεγονός που υπονοεί ότι μπορεί να υπάρξουν αλλαγές του τρόπου παροχής της υπηρεσίας και αύξηση του επιπέδου ετοιμότητας. Η μεγαλύτερη δυσκολία έγκειται στο που θα πρέπει να εστιαστεί αρχικά η επιχείρηση, έχοντας να επιλέξει ανάμεσα στον επαγγελματισμό, στο αποτέλεσμα και στην ικανοποίηση του πελάτη.

Υπάρχει έλλειψη προσωπικού ειδικευμένου στην υλοποίηση και εφαρμογή του ISO, γεγονός που περιπλέκει την επίτευξη των στόχων και θέτει την ξενοδοχειακή μονάδα σε ανάγκη αναζήτησης τέτοιου είδους εργαζομένων. Απαιτούνται πολύπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες που είναι αντίθετες με την πρόθεση, δηλαδή στην πραγματικότητα διαταράσσουν τη ροή των δραστηριοτήτων. Η συμμετοχή στην διαδικασία απόκτησης ISO

προκαλεί διαταραχή της ροής των δραστηριοτήτων, προκαλεί διαταραχή στον τρόπο εργασίας και καταναλώνει μεγάλο μέρος του χρόνου των εργαζομένων συνολικά καθώς οι συμμετέχοντες στην καθημερινή λειτουργία της μονάδας βρίσκουν αυτές τις διαδικασίες περίπλοκες. Για να μπορέσει μια ξενοδοχειακή μονάδα με ανεπαρκείς πόρους και ανεπαρκές προσωπικό να υλοποιήσει την εφαρμογή του προτύπου, οι εκπρόσωποί της πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και καταρτισμένοι, κάτι που απαιτεί επιπλέον έξοδα. Οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες εμπλέκουν ένα άτομο σε αυτή τη βάση, το οποίο κάνει αποκλειστικά αυτή τη δουλειά. Ταυτόχρονα, αυτό συνεπάγεται πρόσθετες δαπάνες για την ξενοδοχειακή μονάδα, η οποία, αφενός, έχει ήδη προσλάβει έναν ειδικό, αφετέρου, το κόστος εκπαίδευσης επιβαρύνει επίσης την ξενοδοχειακή μονάδα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν ήδη εμπειρία από αυτή τη διαδικασία. Η πρόθεση αυτής της διαδικασίας δεν είναι να διαταραχθεί και να τεθεί σε κίνδυνο η περαιτέρω εφαρμογή όμως οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες ενδέχεται να παροτρύνουν τους δυνητικούς καταναλωτές να συνδράμουν στην προετοιμασία και την προμήθεια των εγγράφων αυτών π.χ. ικανοποίηση πελάτων, τα οποία, εν τέλει, καθιστούν τη διαδικασία προσβάσιμη μόνο στους μετέχοντες. Αυτή η διαδικασία αδράνειας είναι πιο εμφανής εάν εφαρμοστεί από όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες μιας συγκεκριμένης περιοχής την ίδια χρονική στιγμή. Η προσαρμοστικότητα στις απαιτούμενες διαδικασίες είναι κυρίως προβληματική, καθώς ο τρόπος δράσης πολλών ξενοδοχείων είναι αντικρουόμενος. Για ορισμένους δεν είναι κοινή πρακτική να καθορίζουν τις παραγγελίες ή τις παραδόσεις γραπτώς, πολύ λιγότερο να είναι συνεπείς στις παραδόσεις τους είτε στην παροχή υπηρεσιών είτε την παροχή προϊόντων.

### **3.5.1. Ανθρώπινη πτυχή της εφαρμογής**

Μία από τις αρχές διαχείρισης ποιότητας, όπως ορίζεται από το πρότυπο ISO 9001, είναι η συμμετοχή των ανθρώπων. Η υλοποίηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εκπλήρωση των απαιτήσεων από μεμονωμένες αλληλεπιδράσεις. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να αναμένεται ότι η ανθρώπινη στάση απέναντι αλλά και εντός του συστήματος θα επηρεάσει σημαντικά τη διαδικασία. Οι στάσεις τους έχουν ευεργετική επίδραση στη διαχείριση της ποιότητας, καθώς αυξάνουν το επίπεδο ικανοποίησης των καταναλωτών κατευθύνοντας την προσοχή τους σύμφωνα με τις εκάστοτε απαιτήσεις. Η παρούσα ομάδα διαχείρισης είναι ικανή, δεσμεύεται να παρακολουθεί τις ανάγκες των καταναλωτών, την εφαρμογή των απαραίτητων προτύπων

και διαδικασιών και να βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων. Επιπλέον, αυτή η ομάδα διαχείρισης υποστηρίζεται από ικανό και καταρτισμένο προσωπικό εξοικειωμένο με το σκοπό και το πεδίο εφαρμογής των λειτουργιών του συστήματος. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην υλοποίηση του συστήματος είναι ενημερωμένοι, γνώστες των πρακτικών και των διαδικασιών και εύκολα προσβάσιμοι και προσιτοί σε όλους τους ερευνητές. Η εκπαίδευση όλων των εργαζομένων έχει καθιερώσει κατάλληλα επίπεδα δεξιοτήτων και ικανοτήτων για όλες τις πτυχές του εμπλεκόμενου συστήματος. Ωστόσο, εάν οι άνθρωποι αντιστέκονται και δεν επιθυμούν να είναι μέρος του συστήματος, εάν η κατάσταση στην οποία βρίσκονται αλλάζει συνεχώς, έχουν λιγότερα κίνητρα και περιορισμένο χρόνο στη διάθεσή τους και δεν ανταμείβονται όταν δαπανάται προσπάθεια και χρόνος. Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν αναμφισβήτητα αρνητικά τη διαδικασία εφαρμογής του συστήματος.

Η υπόθεση ότι οι άνθρωποι αντιστέκονται στην καινοτομία δικαιολογείται από το γεγονός της επικράτησης παλαιότερων αντιλήψεων από τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που δεν θεωρούν ότι πιστοποίηση μπορεί να αναβάθμισε τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Ως εκ τούτου, προσπαθεί να αποφύγει οποιεσδήποτε βελτιώσεις που θα μπορούσαν να τροφοδοτήσουν τη διατάραξη της επικρατούσας κατάστασης. Επειδή η ποιότητα των υπηρεσιών γίνεται αντιληπτή ως εργασιακή ρουτίνα και όχι ως αποτέλεσμα μιας εφαρμοζόμενης μεθόδου, η τυποποίηση της επιχείρησης δεν γίνεται αντιληπτή ως αναβάθμιση των υπηρεσιών της. Ως εκ τούτου, σύμφωνα τον ιδιοκτήτη, η ανάκληση ολόκληρου του συστήματος προτύπων ποιότητας δεν θα επέφερε καμία αλλαγή στην επιχείρηση. Με το ίδιο σκεπτικό υπάρχουν ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που θεωρούν ότι η υιοθέτηση του προτύπου θα επέφερε διαταραχή των εσωτερικών διαδικασιών. Στην σκεπτικό αυτό, κάθε εργαζόμενος πρέπει να παράγει μόνο αυτό που οριοθετείται από την περιγραφή της θέσης εργασίας του χωρίς να προσαρμόζεται στις ανάγκες του προτύπου. Έτσι, καθήκοντα που απαιτούν περισσότερα προσόντα ή πρωτοβουλίες των εργαζομένων δεν θεωρούνται αναγκαία. Η απλή συλλογιστική που προτείνεται θα πρέπει να υπογραμμίζει το γεγονός ότι οι αρχικές επενδύσεις είναι πάντοτε σχεδόν ανάλογες με τα επακόλουθα οφέλη.

## **Κεφάλαιο 4: Η εμπειρική έρευνα στα ξενοδοχεία του Ν. Καβάλας**

### **4.1 Σκοπός της έρευνας**

Για την διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες σχετικά με την υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001 πραγματοποιήθηκε έρευνα με την βοήθεια ερωτηματολογίου. Σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση της πρακτικής συμβολής της εφαρμογής του προτύπου στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο σκοπός της έρευνας συνοψίζεται στα παρακάτω

*Ερευνητικά ερωτήματα:*

- 1. Ποια είναι η στάση των συμμετεχόντων στην έρευνα απέναντι στην υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001;*
- 2. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001;*
- 3. Παρατηρείται σχέση μεταξύ των πρακτικών εφαρμογής ποιότητας και των πλεονεκτημάτων-μειονεκτημάτων της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001;*

### **4.2. Συλλογή δεδομένων**

Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε με την βοήθεια της δειγματοληψίας ευκολίας μέσω ερωτηματολογίων σε ηλεκτρονική μορφή. Συνολικά στάλθηκαν 245 ερωτηματολόγια. Στην έρευνα συμμετείχαν 103 εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές μονάδες του νομού Καβάλας και η διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων διήρκησε κατά την περίοδο Νοέμβριος 2024 - Ιανουάριος 2025.

Κατά την συλλογή του δείγματος τηρήθηκαν οι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας μέσω της πληροφόρησης και της ανωνυμίας του δείγματος. Πριν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου το δείγμα ενημερωνόταν γραπτώς ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, ότι η επιλογή των συμμετεχόντων ήταν τυχαία και ότι τα στοιχεία τους που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την εκπόνηση της εργασίας. Η έναρξη της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου σήμαινε και την αποδοχή της συμμετοχής στην έρευνα.

### 4.3. Ερευνητικό εργαλείο

Το εργαλείο συλλογής δεδομένων της έρευνας αποτελείται από 4 ενότητες και παρουσιάζεται στο παράρτημα της εργασίας. Κατασκευάστηκε με σκοπό την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα και με την βοήθεια των ερευνών που συγκαταλέγονται στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Το πρώτο μέρος περιέχει 7 ερωτήσεις σχετικά με τα ατομικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 16 ερωτήσεις και εξετάζει τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών μονάδων όπως και το εάν έχουν υιοθετήσει το πρότυπο ISO 9001. Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιέχει 8 ερωτήσεις που περιγράφουν τις πρακτικές εφαρμογής της ποιότητας στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις στις οποίες εργάζονταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου περιλάμβανε 14 ερωτήσεις που εξέταζαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001. Στην ίδια ενότητα υπήρχε και μια ερώτηση ανοικτού τύπου για την προσωπική περιγραφή των εμπειριών από την εφαρμογή του προτύπου. Οι ερωτήσεις των δύο τελευταίων ενοτήτων βαθμολογούνταν με την βοήθεια πεντάβαθμης κλίμακας Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα...5=Συμφωνώ απόλυτα) και όλες οι υπόλοιπες ερωτήσεις με την βοήθεια της κλίμακας Likert διάφορων βαθμίδων, από διχοτομικές (Ναι/Όχι) έως και την κλασική πεντάβαθμη κλίμακα.

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου εξετάστηκε με τη βοήθεια του συντελεστή αξιοπιστίας του Cronbach. Τα αποτελέσματα αυτής της εξέτασης παρουσιάζονται στον πίνακα 1 και έδειξαν ότι η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ήταν επαρκής καθώς ο συντελεστής alpha ήταν μεγαλύτερος της κριτικής τιμής 0,7 σε όλες τις περιπτώσεις.

**Πίνακας 1. Αποτελέσματα εξέτασης αξιοπιστίας**

<b>Ενότητα</b>	<b>Alpha</b>	<b>N</b>
Εφαρμογή αρχών ποιότητας	0,830	8
Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εφαρμογής προτύπου ISO 9001	0,780	14
Σύνολο	0,783	22

#### **4.4. Περιγραφή δείγματος**

Τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζόμενων που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζονται στον πίνακα 2. Σύμφωνα με αυτά το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων – εκπροσώπων ήταν άνδρες σε ποσοστό 63,1%. Η ηλικιακή κατηγορία με το μεγαλύτερο ποσοστό εμφάνισης ήταν μεταξύ 45 και 54 ετών με ποσοστό εμφάνισης ίσο με 31,1% και στη συνέχεια ακολουθούσε η κατηγορία 35 – 44 ετών με ποσοστό εμφάνισης ίσο με 26,2%. Το 35% είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, το 24,3% ανέφεραν ότι έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό και το 23,3% είναι απόφοιτοί μετα-δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η εμπειρία τους στον ξενοδοχειακό κλάδο ήταν σημαντική καθώς το 35,9% είχε σχετική εμπειρία μεγαλύτερη των 16 ετών, το και το 20,4% από 11 έως και 15 έτη. Το 31,1% ήταν διευθυντές, το 27,2% ανώτερα στελέχη και το 23,3% ήταν εργατικό προσωπικό. Το 47,6% έχουν επιμορφωθεί σχετικά με το πρότυπο ISO 9001 και 68,8% έχουν επιμορφωθεί σε ημερίδες. Μεγαλύτερο χρόνο επιμόρφωσης είχε το 8,4% είτε σε εσωτερική (4,2%) είτε σε εξωτερική (4,2%) εκπαίδευση και το 21% ανέφεραν διήμερο σεμινάριο εσωτερικό (16,7) ή εξωτερικό (6,3%).

#### **4.5. Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων**

Για την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα υιοθετήθηκαν μέθοδοι περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Οι μέθοδοι αυτοί περιλάμβαναν την κατασκευή πινάκων και γραφημάτων αλλά και την εκτέλεση των κατάλληλων τεστ. Τα τεστ τα οποία εκτελέστηκαν ήταν η εξέταση διαφορών των μέσων τιμών ανεξάρτητων δειγμάτων (t-Test) και τα τεστ των Mann – Whitney και Kruskal – Wallis μετά την εξέταση κανονικότητας των μεταβλητών ενδιαφέροντος – δεικτών. Επιπλέον υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman για την εξέταση της γραμμικής σχέσης μεταξύ των μέσων βαθμολογιών. Όλες οι αναλύσεις έγιναν σε σ.σ.  $p\text{-level} = 0.05$  με την βοήθεια του στατιστικού πακέτου Minitab V17.



**Πίνακας 2. Ατομικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα.**

Ατομικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα		N	N%
Ποιο είναι το φύλο σας;	Άνδρας	65	63,1%
	Γυναίκα	38	36,9%
Ποια είναι η ηλικία σας;	18-24	14	13,6%
	25-34	18	17,5%
	35-44	27	26,2%
	45-54	32	31,1%
	55-64	11	10,7%
	65 και άνω	1	1,0%
Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο (σημειώστε το υψηλότερο επίπεδο που έχετε);	Υποχρεωτική εκπαίδευση	7	6,8%
	Λύκειο	11	10,7%
	ΙΕΚ/Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	24	23,3%
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	36	35,0%
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	25	24,3%
Πόσα χρόνια απασχολείστε στον ξενοδοχειακό κλάδο;	1-5 έτη	21	20,4%
	6-10 έτη	24	23,3%
	11-15 έτη	21	20,4%
	16 έτη και άνω	37	35,9%
Ποια είναι η παρούσα θέση σας στην διοικητική διάρθρωση της ξενοδοχειακής μονάδας;	Εργατικό προσωπικό	24	23,3%
	Διοικητικό προσωπικό	19	18,4%
	Ανώτερο στέλεχος	28	27,2%
	Διευθυντής	32	31,1%
Έχετε επιμορφωθεί σχετικά με το πρότυπο ISO 9001;	Όχι	54	52,4%
	Ναι	49	47,6%
Πόσες ώρες έχετε επιμορφωθεί σχετικά με το πρότυπο ISO 9001;	Ημερίδα	33	68,8%
	Διήμερο εσωτερικό σεμινάριο	8	16,7%
	Διήμερο εξωτερικό σεμινάριο	3	6,3%
	Εβδομαδιαία εσωτερική εκπαίδευση	2	4,2%
	Εβδομαδιαία εξωτερική εκπαίδευση	2	4,2%

## **Κεφάλαιο 5. Ερευνητικά αποτελέσματα**

### **5.1. Περιγραφή ξενοδοχειακών μονάδων**

Στο πρώτο μέρος της ανάλυσης παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφής των χαρακτηριστικών των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 3 το μεγαλύτερο μέρος των εξεταζόμενων ξενοδοχείων ανήκε στην κατηγορία 5 αστέρων σε ποσοστό 27,2% και στη συνέχεια ακολουθούσαν τα ξενοδοχεία 4 αστέρων σε ποσοστό 22,3%, τριών σε ποσοστό 19,4%, δύο σε ποσοστό 16,5% και ενός σε ποσοστό 14,6%. Όσον αφορά την δυναμικότητα των ξενοδοχείων, το 40,8% ανέφερε δυναμικότητα έως 50 κλινών, το 23,3% από 51 έως και 100, το 20,4% περισσότερες από 150 κλίνες και το 15,5% από 101 έως και 150 κλίνες.

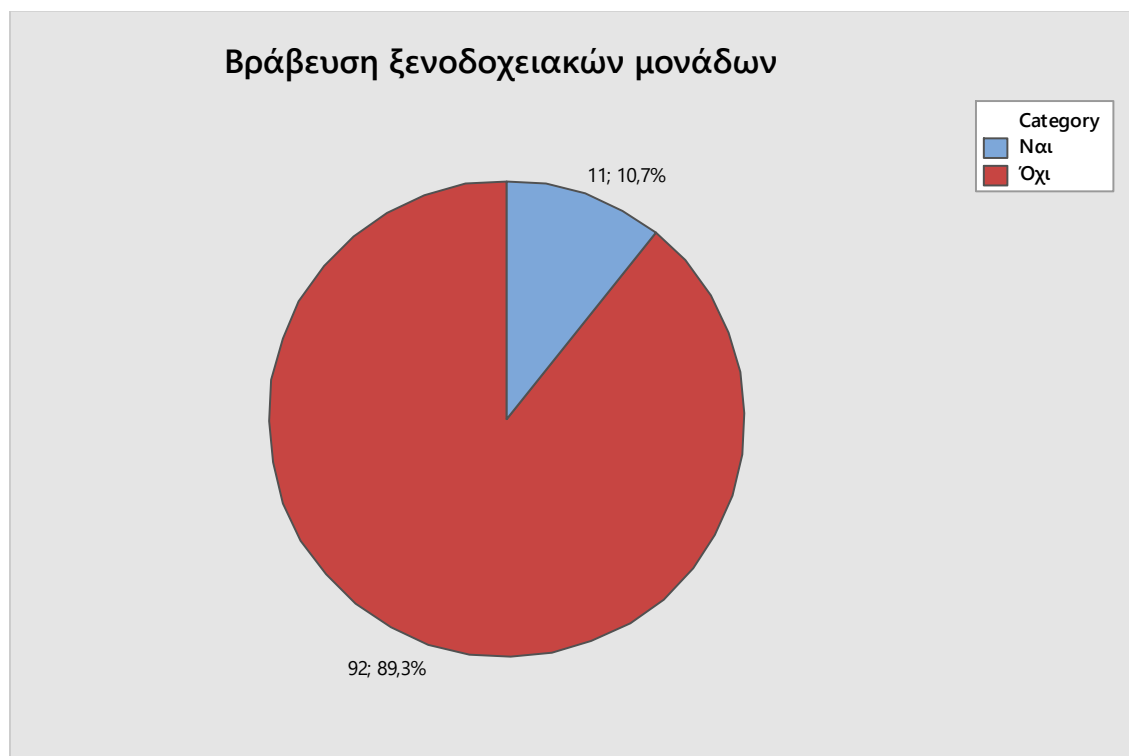
Τα έτη λειτουργίας με το μεγαλύτερο ποσοστό εμφάνισης ήταν άνω των 11 ετών ίσο με 68,9%. Στη συνέχεια το 19,4% είχε μεταξύ 7 και 10 ετών, το 6,8% λιγότερο από 3 έτη και το 4,9% από 4 έως και 6 έτη. Τέλος, το 56,3% ανέφερε ότι εργάζονται σε αυτά έως και 50 υπάλληλοι, το 23,3% από 51 έως και 100, το 12,6% περισσότεροι από 150 υπάλληλοι και το 7,8% από 101 έως και 150 υπάλληλοι.

Από το σύνολο των 103 εξεταζόμενων ξενοδοχείων μόνο 10,7% (N=11) βραβεύθηκαν με κάποιο βραβείο ποιότητας (Γράφημα 1). Τα βραβεία αυτά ήταν

- Awards 2022
- Best hotel,
- Best employee
- Green key hotel
- Best Leading Luxury All Suite Hotel in World Travel Awards
- Green Hotel
- Travelers' Choice Awards Best of the Best

**Πίνακας 3. Περιγραφή χαρακτηριστικών ξενοδοχείων**

Χαρακτηριστικά ξενοδοχείων		N	N%
Σε ποια κατηγορία αστερών ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεσθε;	1 Αστέρι	15	14,6%
	2 Αστέρια	17	16,5%
	3 Αστέρια	20	19,4%
	4 Αστέρια	23	22,3%
	5 Αστέρια	28	27,2%
Πόσες κλίνες διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;	1-50	42	40,8%
	51-100	24	23,3%
	101-150	16	15,5%
	151 και πάνω	21	20,4%
Πόσα έτη λειτουργεί η ξενοδοχειακή μονάδα;	1-3 έτη	7	6,8%
	4-6 έτη	5	4,9%
	7-10 έτη	20	19,4%
	11 έτη και άνω	71	68,9%
Πόσους υπαλλήλους διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;	1-50	58	56,3%
	51-100	24	23,3%
	101-150	8	7,8%
	151 και πάνω	13	12,6%
Σε ποια περιοχή δραστηριοποιείται η ξενοδοχειακή μονάδα (επιλέξτε την περιφερειακή ενότητα στην οποία ανήκει);	Καβάλα (Πόλη)	32	31,1%
	Καβάλα (Νομός)	31	30,1%
	Θάσος	40	38,8%



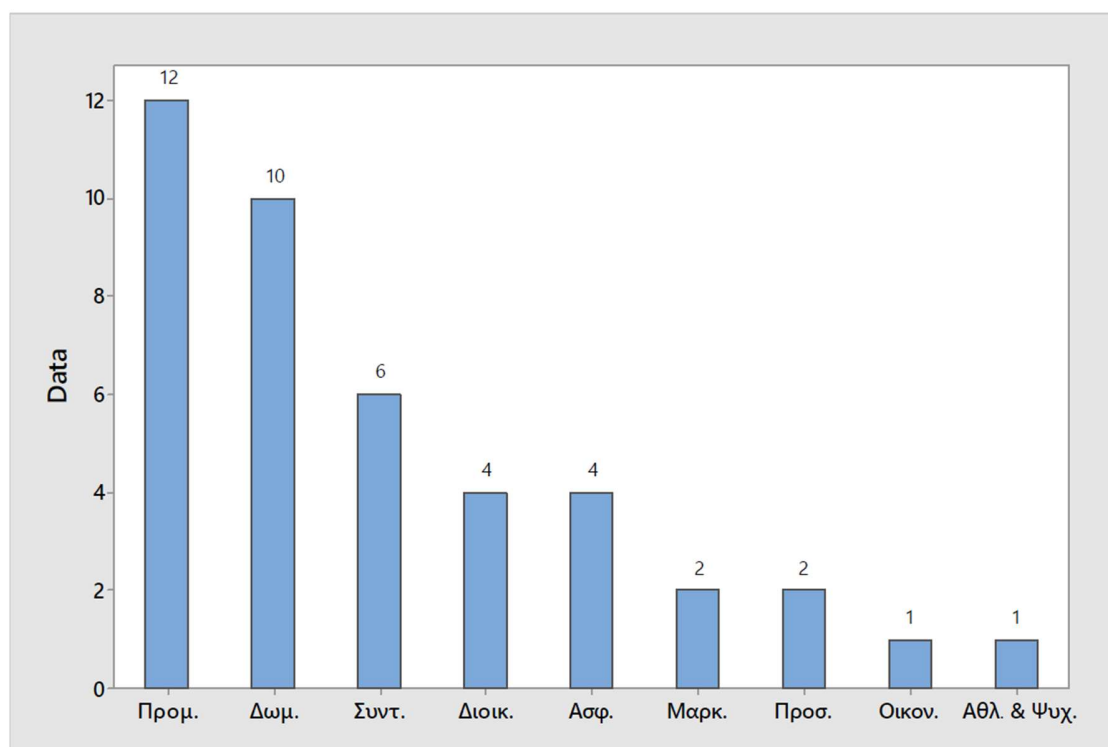
**Γράφημα 1. Κυκλικό διάγραμμα – πίτα του αριθμού των ξενοδοχείων που βραβευθήκαν με βραβείο ποιότητας.**

## 5.2. Πιστοποίηση

Όσον αφορά την πιστοποίηση των ξενοδοχείων, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα το 53,4% των ξενοδοχείων δεν έχουν πιστοποιηθεί με ISO 9001. Από τα υπόλοιπα 48 ξενοδοχεία που έχουν πιστοποιηθεί μερικώς, η πιστοποίηση αυτή αφορούσε κυρίως το τμήμα επισιτιστικών και προμηθειών (Πλήθος ξενοδοχείων 12 ή N=12), το τμήμα δωματίων (N=10) και το τμήμα συντήρησης (N=6), το τμήμα διοίκησης και το τμήμα ασφάλειας (N=4) το τμήμα μάρκετινγκ και το τμήμα προσωπικού (N=2) και τέλος το οικονομικό τμήμα (N=1) με το N (Number) να δείχνει το πλήθος των περιπτώσεων ανά κατηγορία (Γράφημα 2).

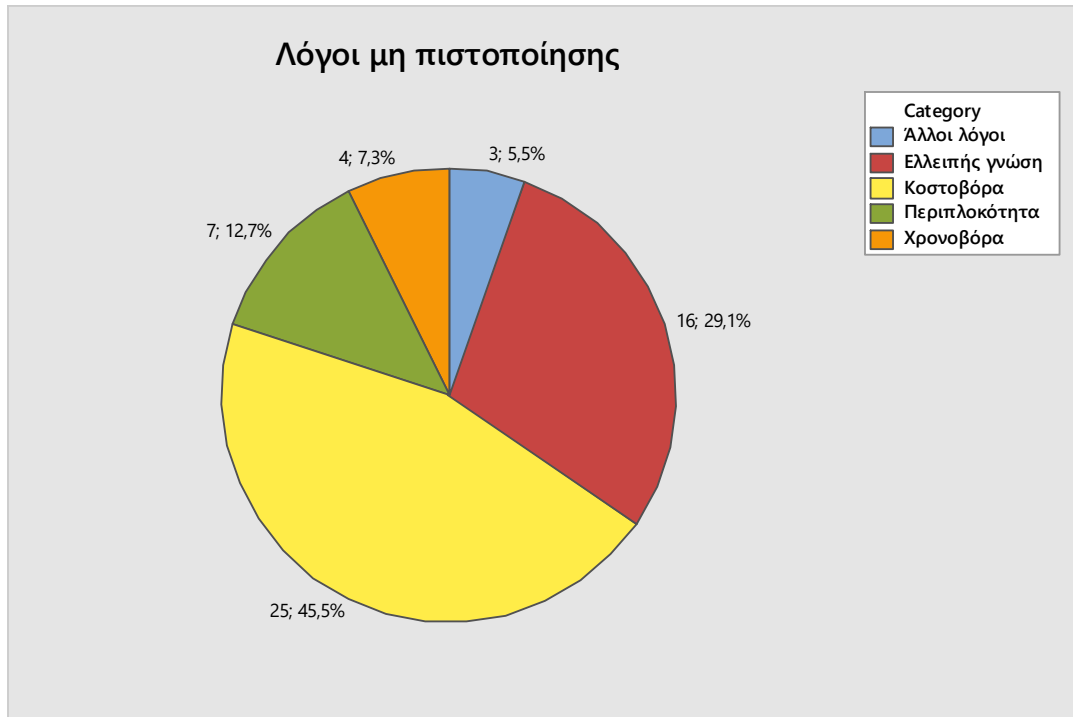
**Πίνακας 4. Πιστοποίηση ξενοδοχειακών μονάδων με ISO 9001;**

Πιστοποίηση ξενοδοχειακών μονάδων με ISO 9001	N	N%
Όχι, δεν έχει πιστοποιηθεί	55	53,4
Έχει πιστοποιηθεί μερικώς	12	11,7
Ναι, έχει πιστοποιηθεί στο σύνολο της	36	35,0
Σύνολο	103	100,0



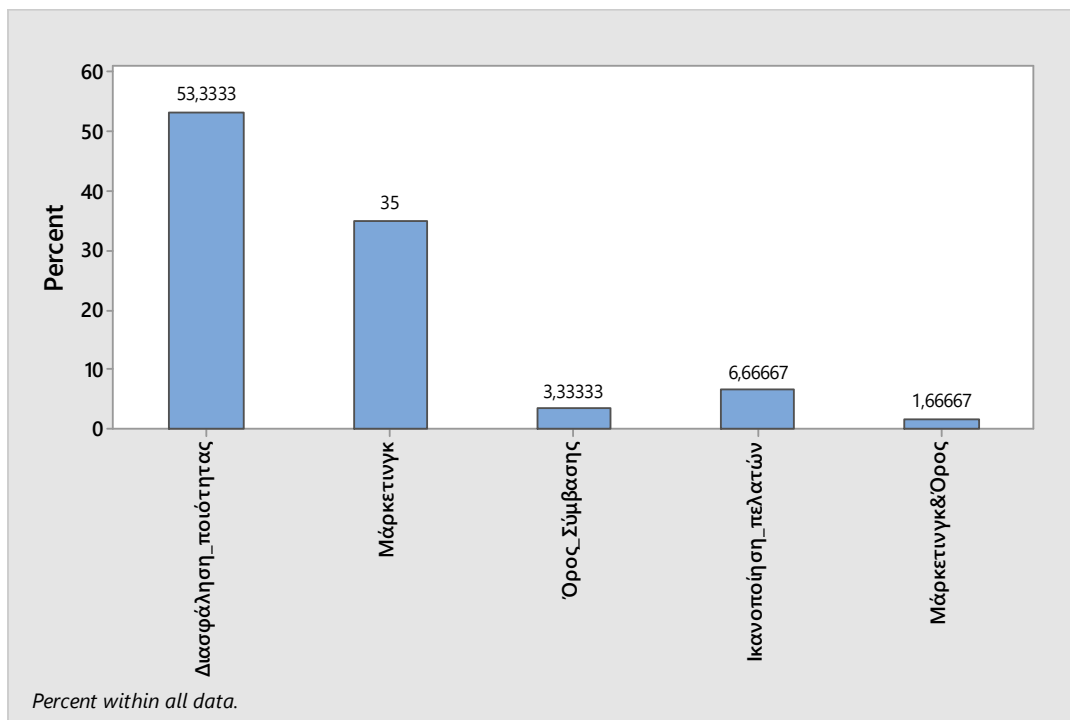
**Γράφημα 2. Ραβδόγραμμα πλήθους τμημάτων ξενοδοχείων που έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO9001**

Όσες μονάδες δεν πιστοποιήθηκαν υποστήριξαν ότι ο βασικότερος λόγος είναι το υψηλό κόστος σε ποσοστό 45,45%. Ο δεύτερος πιο σημαντικός λόγος ήταν η έλλειψη γνώσεων σχετικά με την πιστοποίηση σε ποσοστό 29,09% και τέλος η περιπλοκότητα της εφαρμογής του προτύπου σε ποσοστό 12,73%. Τέλος, το 7,27% ανέφερε ότι είναι χρονοβόρα και το 5,45% άλλους λόγους (Γράφημα 3).



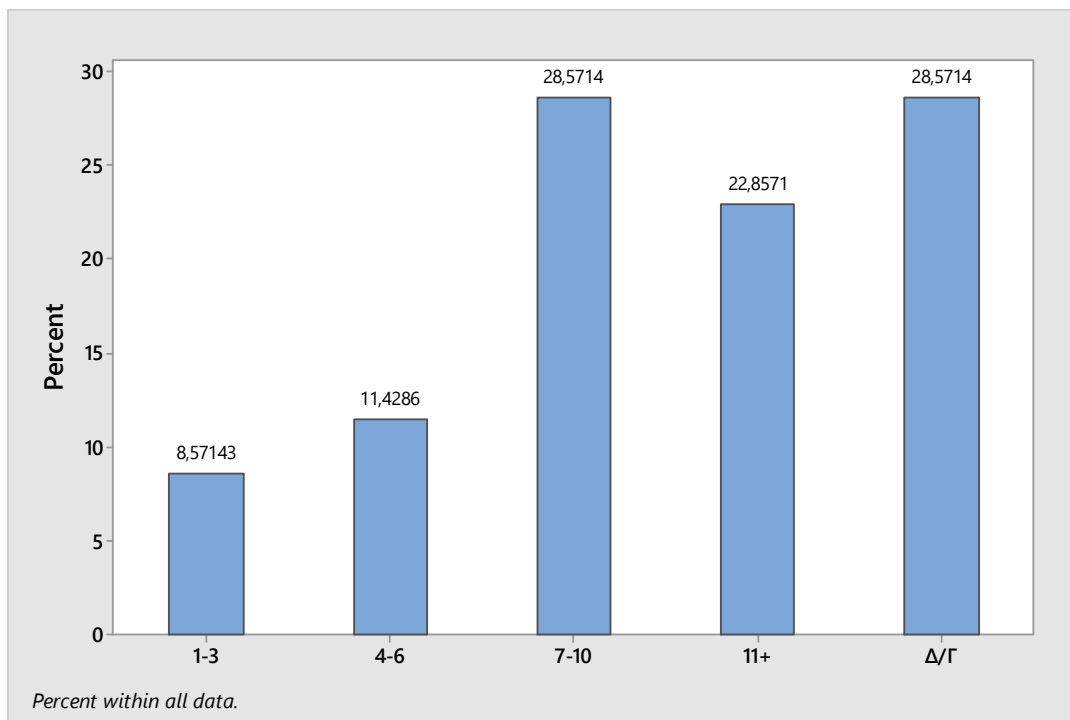
**Γράφημα 3. Κυκλικό διάγραμμα – πίτα των λόγων μη πιστοποίησης με ISO 9001.**

Όσον αφορά τις προθέσεις για πιστοποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων στο μέλλον, η διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών εμφάνισε το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας ίσο με 53,33%, ακολουθούν οι λόγοι μάρκετινγκ σε ποσοστό 35%, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών σε ποσοστό 6,67%, το ότι αποτελεί όρο για την σύναψη συμβολαίων σε ποσοστό 3,33% και τέλος για λόγους μάρκετινγκ και λογούς συμβολαίου σε ποσοστό 1,67%. (Γράφημα 4).



**Γράφημα 4. Ραβδόγραμμα όπου παρουσιάζεται η κατανομή των λόγων για μελλοντική πιστοποίηση**

Όπως παρουσιάζεται συνοπτικά στο Γράφημα 5, από τις 48 πιστοποιημένες ξενοδοχειακές μονάδες, οι 10 είναι πιστοποιημένες τα τελευταία 7 έως 10 έτη ( $N\%=28,57\%$ ) και 8 για περισσότερο από 10 έτη ( $N\%=22,86\%$ ) ενώ 10 συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν πως δεν γνώριζαν σχετικά. Τέλος, 4 μονάδες ανέφεραν από 4 έως και 6 έτη, ποσοστό 11,43% και 3 λιγότερο από 3 έτη, ποσοστό 8,57%.



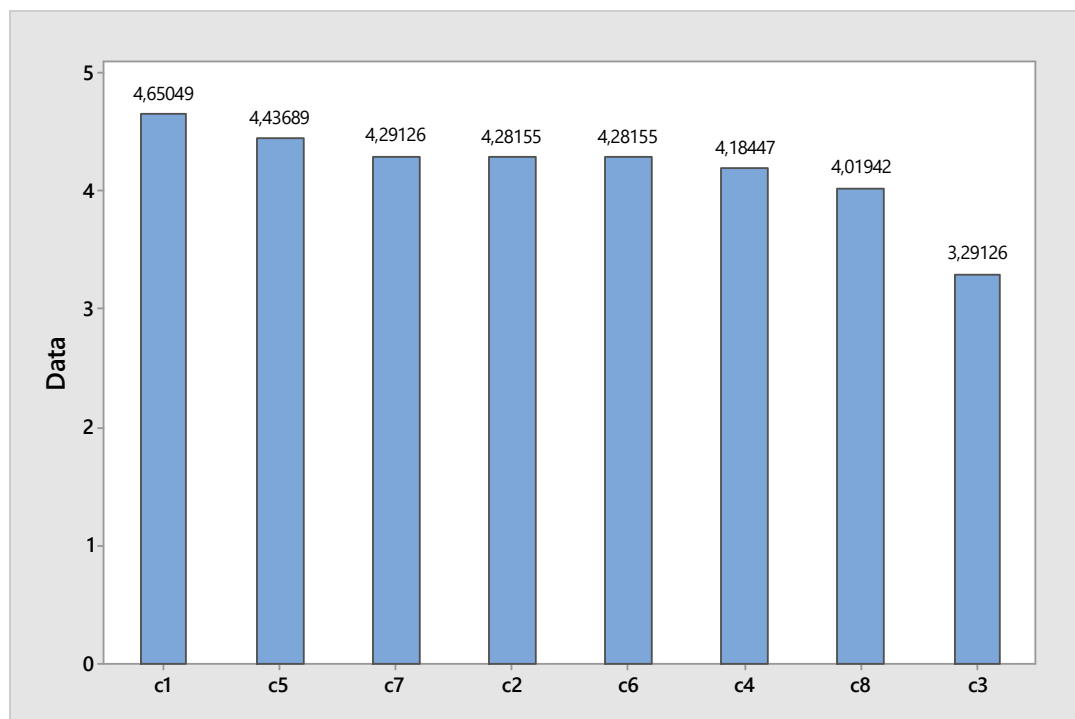
**Γράφημα 5. Ραβδόγραμμα κατανομής των ετών πιστοποίησης.**

### **5.3. Εφαρμογή αρχών ποιότητας**

Το επόμενο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε τις απόψεις του δείγματος σχετικά με την εφαρμογή των αρχών ποιότητας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 5 και του γραφήματος 6 παρατηρήθηκε υψηλή συμφωνία σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις καθώς είχαν μέση τιμή (Μ.Τ.) βαθμολογίας μεγαλύτερη της τιμής 4 και μικρή τυπική απόκλιση (Τ.Α.). Η υψηλότερη Μ.Τ. παρατηρήθηκε στην άποψη ότι η ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργεί με επίκεντρο τον πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του (Μ.Τ.=4,65, Τ.Α.=0,589) και στη συνέχεια στη δήλωση «Γίνεται προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας.» (Μ.Τ.=4,44, Τ.Α.=0,871). Η χαμηλότερη Μ.Τ. παρατηρήθηκε στη δήλωση «Το σύνολο του προσωπικού της ξενοδοχειακής μονάδας συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό της διαδικασίας για την επίτευξη των στόχων που έχει θέση η διοίκηση της μονάδας» δείχνοντας ουδέτερη άποψη (Μ.Τ.=3,29, Τ.Α.=1,499).

**Πίνακας 5. Μέση τιμή βαθμολογιών των απαντήσεων στις ερωτήσεις εφαρμογής αρχών ποιότητας.**

<b>Ερωτήσεις εφαρμογής αρχών ποιότητας.</b>		<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>
C1	Η ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργεί με επίκεντρο τον πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του.	4,65	0,589
C2	Η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας είναι επικεντρωμένη στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και έχει προσχωρήσει σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση. ...	4,28	0,964
C3	Το σύνολο του προσωπικού της ξενοδοχειακής μονάδας συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό της διαδικασίας για την επίτευξη των στόχων που έχει θέση η διοίκηση της μονάδας.	3,29	1,499
C4	Τα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας προχωρούν στον συντονισμό των διαδικασιών και των λειτουργιών τους και έχει υιοθετηθεί μια συνολική προσέγγιση σχετικά με την λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας....	4,18	1,017
C5	Γίνεται προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας.	4,44	0,871
C6	Οι αποφάσεις σχετικά με τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας και των τμημάτων αυτής λαμβάνονται ...	4,28	0,984
C7	Η ξενοδοχειακή μονάδα επιδιώκει ενεργά την αποτελεσματική διαχείριση και βελτίωση των σχέσεων...	4,29	0,925
C8	Δεν αποτελεί αποκλειστικό κριτήριο επιλογής προμηθευτή για την ξενοδοχειακή μονάδα η χαμηλότερη τιμή.	4,02	1,313



**Γράφημα 6. Ραβδόγραμμα των μέσων τιμών των βαθμολογιών των απαντήσεων στις ερωτήσεις εφαρμογής αρχών ποιότητας.**

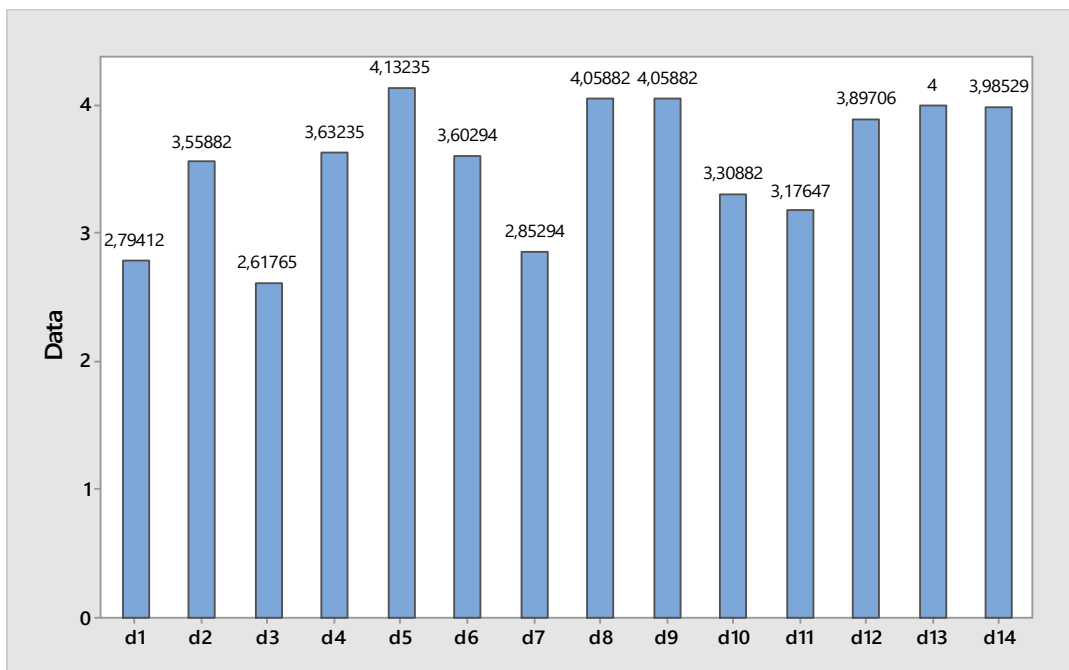


#### **5.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001.**

Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου εξέταζε τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 6 και του γραφήματος 7 τα πλεονεκτήματα είχαν ελαφρά τις υψηλότερες μέσες τιμές βαθμολογίας σε σύγκριση με αυτές των μειονεκτημάτων. Παρόλα αυτά, τα μειονεκτήματα είχαν τις πιο υψηλές μέσες τιμές βαθμολογιών συνολικά. Ποιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνήσαν ότι η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 οδήγησε σε βελτίωση της εικόνας της ξενοδοχειακής μονάδας για τους πελάτες (M.T.=4,13, T.A.=0,862) και ότι σε γενικές γραμμές είχε θετικές επιπτώσεις για την λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας (M.T.=4,06, T.A.=0,808) αλλά και στο ότι οδήγησε σε σημαντική αύξηση της γραφειοκρατίας στο εσωτερικό και στις λειτουργίες της ξενοδοχειακής μονάδας (M.T.=4,06, T.A.=0,991), έχει ιδιαίτερα υψηλό κόστος (M.T.=4,00, T.A.=1,133), είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα (M.T.=3,99, T.A.=1,178) και ότι είναι ιδιαίτερα περίπλοκη (M.T.=3,90, T.A.=1,135). Μέσες τιμές μικρότερες της τιμής 3, που δείχνει διαφωνία παρουσιάστηκαν μόνο στην περίπτωση των πλεονεκτημάτων της εφαρμογής του προτύπου και αφορούσαν τις απόψεις σχετικά με την βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές και τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη με την ξενοδοχειακή μονάδα (M.T.=2,85, T.A.=1,040), την αύξηση της αποτελεσματικότητας, με αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους λειτουργίας (M.T.=2,79, T.A.=1,073) και την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την δουλειά τους και την βελτίωση της συνεργασίας στο εσωτερικό του οργανισμού (M.T.=2,62, T.A.=1,222).

**Πίνακας 6. Μέση τιμή βαθμολογιών των απαντήσεων στις ερωτήσεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα εφαρμογή του προτύπου ISO 9001.**

<b>Ερωτήσεις πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων εφαρμογής προτύπου ISO 9001</b>		<b>Μ.Τ.</b>	<b>Τ.Α.</b>
D1	οδήγησε σε αύξηση της αποτελεσματικότητας, με αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους λειτουργίας.	2,79	1,073
D2	οδήγησε σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και τη μείωση των παραπόνων.	3,56	,780
D3	οδήγησε στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την δουλειά τους και την βελτίωση της συνεργασίας στο εσωτερικό του οργανισμού.	2,62	1,222
D4	οδήγησε σε αύξηση των αφίξεων, των εσόδων και της κερδοφορίας.	3,63	,862
D5	οδήγησε σε βελτίωση της εικόνας της ξενοδοχειακής μονάδας για τους πελάτες.	4,13	,862
D6	οδήγησε σε βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.	3,60	,794
D7	οδήγησε σε βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές και τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη με την ξενοδοχειακή μονάδα.	2,85	1,040
D8	Σε γενικές γραμμές είχε θετικές επιπτώσεις για την λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας.	4,06	,808
D9	οδήγησε σε σημαντική αύξηση της γραφειοκρατίας στο εσωτερικό και στις λειτουργίες της ξενοδοχειακής μονάδας.	4,06	,991
D10	οδήγησε σε στασιμότητα ως προς την εισαγωγή καινοτόμων λειτουργιών και διαδικασιών στη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας.	3,31	1,083
D11	τελικά οδήγησε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην λήψη διορθωτικών μέτρων ....	3,18	1,078
D12	είναι ιδιαίτερα περίπλοκη.	3,90	1,135
D13	έχει ιδιαίτερα υψηλό κόστος.	4,00	1,133
D14	είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα.	3,99	1,178



**Γράφημα 7. Ραβδόγραμμα των μέσων τιμών των βαθμολογιών των απαντήσεων σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα εφαρμογή του προτύπου ISO 9001.**

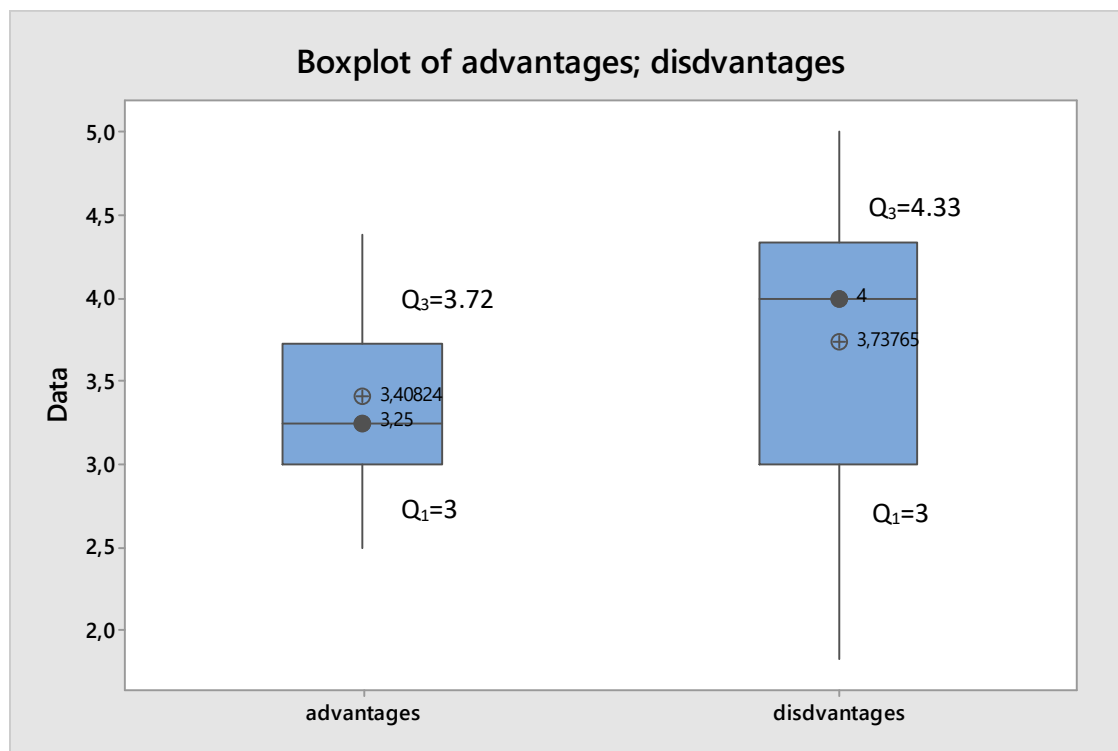
## 5.5. Δείκτες

Οι ερωτήσεις του πίνακα 6 ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες με την πρώτη να αναφέρεται στα πλεονεκτήματα εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 (Ερωτήσεις 1 έως και 8 ) και την δεύτερη να αφορά στα μειονεκτήματα του ISO 9001 (Ερωτήσεις 9 έως και 14). Οι απαντήσεις των ερωτήσεων αυτών διαμορφώνουν δύο δείκτες μελέτης, οι οποίοι αναφέρονται ως “πλεονεκτήματα” και “μειονεκτήματα”. Τα μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών αυτών παρουσιάζονται στον πίνακα 7 και έδειξαν ότι τα μειονεκτήματα εμφάνισαν μεγαλύτερη μέση τιμή ( $MT = 3,74$ ,  $TA = 0,852$ ) έναντι των πλεονεκτημάτων ( $MT = 3,41$ ,  $TA = 0,563$ ) (βλέπε και γράφημα 8) . Τα μέτρα αυτά υπολογίστηκαν σε 68 παρατηρήσεις καθώς οι υπόλοιπες 35 είχαν κενές τιμές σε μια ή περισσότερες επιμέρους ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή του εκάστοτε δείκτη. Η ελάχιστη τιμή των πλεονεκτημάτων ήταν ίση με 2,50 δείχνοντας ότι οι επιμέρους βαθμολογίες ήταν σχετικά υψηλές μια και η μέση τιμή των πλεονεκτημάτων δεν έπεσε χαμηλότερα από αυτή την τιμή. Αντίθετα, η ελάχιστη τιμή των μειονεκτημάτων ήταν μικρότερη δείχνοντας χαμηλότερη βαθμολόγηση των επιμέρους ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή της μεταβλητής μειονεκτήματα. Τέλος, η μέγιστη τιμή των πλεονεκτημάτων

και των μειονεκτημάτων ήταν ίση με 5 δείχνοντας ότι υπήρχαν παρατηρήσεις όπου όλες οι επιμέρους βαθμολογίες των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή τους ήταν ίσες με την τιμή 5. Τέλος, το θηκόγραμμα έδειξε την απουσία ακραίων τιμών δηλαδή τιμών εκτός του 95% διαστήματος εμπιστοσύνης του διαμέσου καθώς η ύπαρξή τους μπορεί να οδηγήσει σε αλλοίωση των υπολογισμών.

**Πίνακας 7. Μέτρα θέσης και διασποράς δεικτών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων εφαρμογής ISO 9001.**

Περιγραφή μεταβλητών	Έγκυρες περιπτώσεις	Απουσίες τιμές	MT	Διάμεσος	TA	Εύρος	Ελ. Τιμή	Μεγ. τιμή
Πλεονεκτήματα	68	35	3,41	3,25	,563	2,50	2,50	5,00
Μειονεκτήματα	68	35	3,74	4,00	,852	3,17	1,83	5,00



**Γράφημα 8. Θηκογράμματα πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 (Η μέση τιμή συμβολίζεται με κύκλο και η διάμεσος με σταυρό) .**

Στη συνέχεια έγινε σύγκριση αυτών των τιμών με τη βοήθεια του t-test ζευγαρωτών παρατηρήσεων (paired samples t-test). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών δεικτών είναι ίση με 0,331 υπέρ των μειονεκτημάτων και ότι η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ( $t=-2.843$ ,  $df=64$ ,  $p=0.006$ ).

Παρόμοια υπολογίστηκαν 2 δείκτες σχετικοί με την εφαρμογή αρχών ποιότητας. Ο πρώτος ήταν ο δείκτης Υπηρεσίες και περιλάμβανε τις ερωτήσεις 1,2,4,5 και 6 και ο δεύτερος ήταν ο δείκτης Διοίκηση και περιλάμβανε τις ερωτήσεις 3,7 και 8. Οι δείκτες αυτοί εξήχθησαν με βάση του περιεχόμενο των ερωτήσεων της ενότητας τη εφαρμογής των αρχών ποιότητας του ερωτηματολογίου. Η περιγραφή των μέσων τιμών των βαθμολογιών παρουσιάζεται στον πίνακα 8 και έδειξε βαθμός εφαρμογής των αρχών σχετικές με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Μ.Τ.=4,37, Τ.Α.=0,700) ήταν μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο της ποιότητας του τρόπου διοίκησης (Μ.Τ.=3,87, Τ.Α.=0,961).

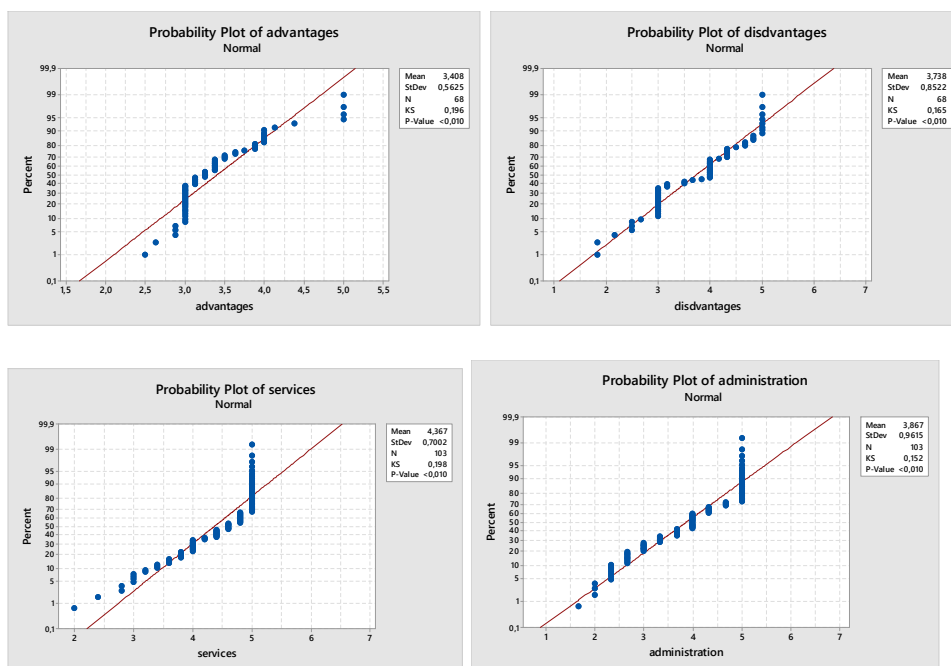
**Πίνακας 8. Μέτρα θέσης και διασποράς της εφαρμογής αρχών ποιότητας στην διοίκησης και στην παροχή υπηρεσιών (N = 103)**

Περιγραφή μεταβλητών	MT	Διάμεσος	TA	εύρος	Ελ. Τιμή	Μεγ. τιμή
Υπηρεσίες	4,37	4,60	,700	3,00	2,00	5,00
Διοίκηση	3,87	4,00	,961	3,33	1,67	5,00

## 5.6. Εξέταση κανονικότητας δεικτών

Στη συνέχεια εξετάστηκε η κανονικότητα των δεικτών με τη βοήθεια των τεστ των Kolmogorov – Smirnov. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 9. Στον πίνακα αυτόν παρουσιάζεται η μέση τιμή – Mean, η τυπική απόκλιση (StDev) και το πλήθος των παρατηρήσεων της εκάστοτε εξεταζόμενης μεταβλητής. Η τιμή KS δείχνει το αριθμητικό αποτέλεσμα του τεστ Kolmogorov – Smirnov και το P-Value την σημαντικότητα του τεστ. Το γράφημα του κάθε αποτελέσματος παρουσιάζει το Q-Q plot των τιμών της εκάστοτε μεταβλητής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι καμία μεταβλητή δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή καθώς μπορεί να απορριφθεί ( $p < 0.05$ ) η μηδενική υπόθεση  $H_0$ : *Μεταβλητή ακολουθεί την κανονική κατανομή*, δείχνοντας ότι στη συνέχεια οι αναλύσεις θα γίνουν με τη βοήθεια μη παραμετρικών διαδικασιών.

**Πίνακας 9. Αποτελέσματα Kolmogorov – Smirnov test και Q-Q plot της εξέτασης κανονικότητας δεικτών.**



## 5.7. Εξέταση συσχετίσεων

Μετά την εξέταση της κανονικότητας των μεταβλητών εξετάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ τους με τη βοήθεια του μη παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης του Spearman. Τα αποτελέσματα της εξέτασης παρουσιάζονται στον πίνακα 10 και φανέρωσαν μόνο μια στατιστικά σημαντική σχέση. Αυτή ήταν μεταξύ των υπηρεσιών και της διοίκησης ( $\rho = 0.611$ ,  $p < 0.001$ ). Η σχέση αυτή ήταν θετική και μέτριας έντασης και δείχνει ότι ο βαθμός εφαρμογής αρχών ποιότητας στην διοίκηση συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τον βαθμό της εφαρμογής αρχών ποιότητας στις υπηρεσίες. Καμία άλλη σχέση δεν ήταν στατιστικά σημαντική. Όλες οι σχέσεις είχαν θετικό πρόσημο πλην της σχέσης των αντιλαμβανόμενων μειονεκτημάτων της εφαρμογής ISO 9001 με τον βαθμό εφαρμογής αρχών ποιότητας στην διοίκηση ( $\rho = -0.124$ ,  $p = 0.313$ ). Η σχέση αυτή, αν και δεν ήταν στατιστικά σημαντική, δείχνει ότι ο μεγαλύτερος βαθμός εφαρμογής αρχών ποιότητας στη διοίκηση μειώνει την θεώρηση μειονεκτημάτων στην εφαρμογή του προτύπου ISO 9001.

**Πίνακας 10. Αποτελέσματα συντελεστών συσχέτισης του Spearman μεταξύ των δεικτών.**

Συσχετίσεις	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα	Υπηρεσίες	Διοίκηση
Πλεονεκτήματα	--			
Μειονεκτήματα	,112	--		
Υπηρεσίες	,159	,088	--	
Διοίκηση	,121	-,124	,611**	--

\*p-level<0.05 \*\*p-level<0.01

### 5.8. Εξέταση επιδράσεων

Το τελευταίο μέρος της ανάλυση εξέταζε τυχόν διαφορές μεταξύ των δεικτών και των χαρακτηριστικών ξενοδοχειακών μονάδων. Η εξέταση αυτή έγινε με τη βοήθεια του μη παραμετρικού τεστ Mann – Whitney και Kruskal – Walis και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 11. Στον πίνακα αυτό παρουσιάζονται τα στατιστικά μέτρα που υπολογίστηκαν με την  $X^2$  κατανομή σε ν βαθμούς ελευθερίας π.χ.  $X^2(4)$ , και η αντίστοιχη σημαντικότητα ή p (value). Σύμφωνα με αυτά, τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 εμφάνισαν τις περισσότερες αλληλεπιδράσεις με τα χαρακτηριστικά των καταλυμάτων καθώς παρατηρήθηκαν 4 στατιστικά σημαντικές ( $p < 0.05$ ) σε σύνολο 8 εξεταζόμενων μεταβλητών. Οι περιπτώσεις αυτές συμβολίζονται με πλάγια και έντονη γραφή. Ο μεγαλύτερος αριθμός στατιστικά σημαντικών επιδράσεων ήταν σε 2 από τους 4 εξεταζόμενους δείκτες, και εμφανίστηκε σε 5 περιπτώσεις. Τέλος, η περιοχή που βρίσκεται η ξενοδοχειακή μονάδα και το εάν έχει βραβευθεί δεν παρουσίασαν καμία στατιστικά σημαντική επίδραση και για αυτό δεν εμφανίζονται στον πίνακα 11. Οι στατιστικά σημαντικές περιπτώσεις ήταν δύο στην επίδραση του αριθμού αστεριών, δύο στον αριθμό κλινών, μια στα έτη λειτουργίας, μια στον αριθμό υπαλλήλων και 2 στο εάν η ξενοδοχειακή μονάδα είχε πιστοποίηση ISO 9001 ή όχι.

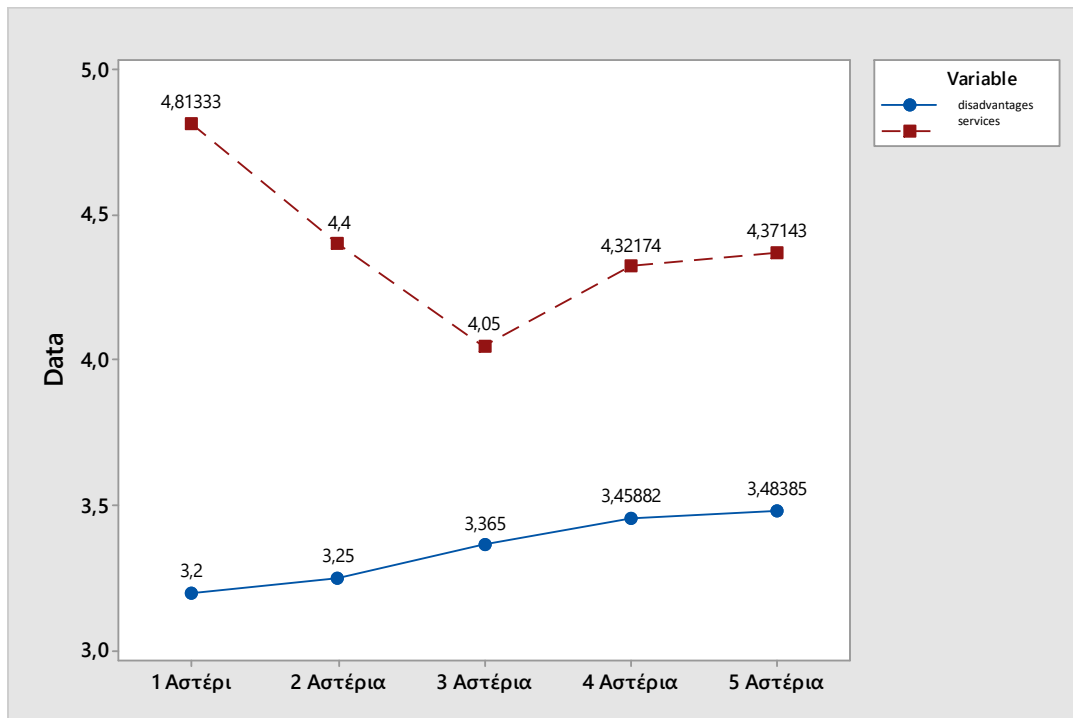
**Πίνακας 11. Χαρακτηριστικά ξενοδοχείων που εμφάνισαν τουλάχιστον μια στατιστικά σημαντική επίδραση από τις δημογραφικές μεταβλητές**

Εξέταση μέσων τιμών	Αρ. Αστ.		Κλίνες		Έτη Λειτ.		Αρ. Υπ.		Πιστοποίηση	
	X <sup>2</sup> (4)	p	X <sup>2</sup> (3)	p	X <sup>2</sup> (3)	p	X <sup>2</sup> (3)	p	X <sup>2</sup> (2)	p
<i>Πλεονεκτήματα</i>	8,35	0,080	<b>8,96</b>	<b>0,030</b>	<b>8.859</b>	<b>0,031</b>	6,35	0,096	<b>14.415</b>	<b>&lt;,001</b>
<i>Μειονεκτήματα</i>	<b>12,42</b>	<b>0,014</b>	<b>11,12</b>	<b>0,011</b>	0,175	0,982	7,68	0,053	<b>14.247</b>	<b>&lt;,001</b>
<i>Υπηρεσίες</i>	<b>11,08</b>	<b>0,026</b>	1,94	0,586	3.298	0,348	2,3	0,513	0,611	0,737
<i>Διοίκηση</i>	4,62	0,329	2,91	0,406	1.713	0,634	<b>9,44</b>	<b>0,024</b>	2.767	0,251

### 5.8.1. Επίδραση βαθμού πολυτέλειας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 11 και του γραφήματος 9, η κατηγορία του αριθμού των αστεριών του ξενοδοχείου εμφάνισε στατιστικά σημαντική επίδραση και στα μειονεκτήματα ( $p = 0.014$ ) εφαρμογής του προτύπου και στο βαθμό εφαρμογής αρχών ποιότητας στις υπηρεσίες ( $p = 0.026$ ). Στη συνέχεια διαπιστώθηκε ότι τα ξενοδοχεία 3 αστερών αναμένεται να εφαρμόσουν σε χαμηλότερο βαθμό τις αρχές ποιότητας στις υπηρεσίες ενώ τα ξενοδοχεία ενός και δύο αστεριών περισσότερο. Έτσι, τα ξενοδοχεία με μικρότερο αριθμό αστερών φάνηκαν πιο πρόθυμα για την εφαρμογή των αρχών ποιότητας στις υπηρεσίες σε σύγκριση με τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών. Στο ίδιο μοτίβο τα ξενοδοχεία αυτά (4 και 5 αστερών) αναμένεται να αναφέρουν και περισσότερα μειονεκτήματα εφαρμογής του προτύπου.

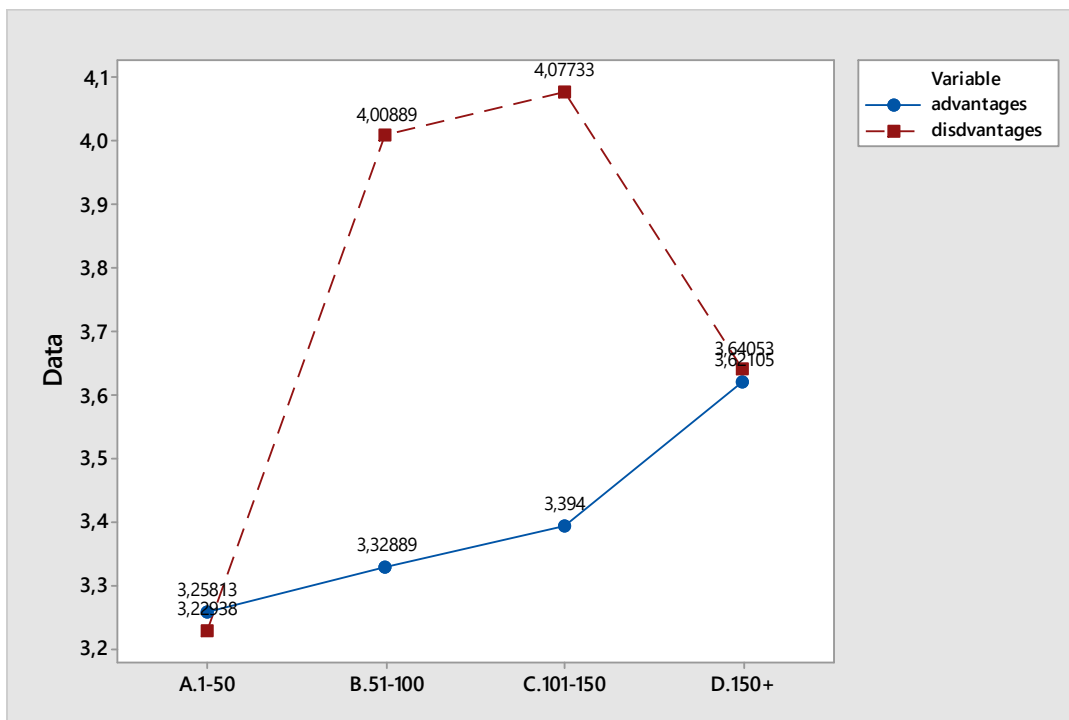




**Γράφημα 9. Μέση τιμή βαθμολογιών μειονεκτημάτων και υπηρεσιών ανά αριθμό αστεριών. Με κόκκινη γραμμή εμφανίζονται οι μέσες τιμές των υπηρεσιών και με μπλε των πλεονεκτημάτων ανά αριθμό αστεριών.**

### 5.8.2. Επίδραση αριθμού κλινών

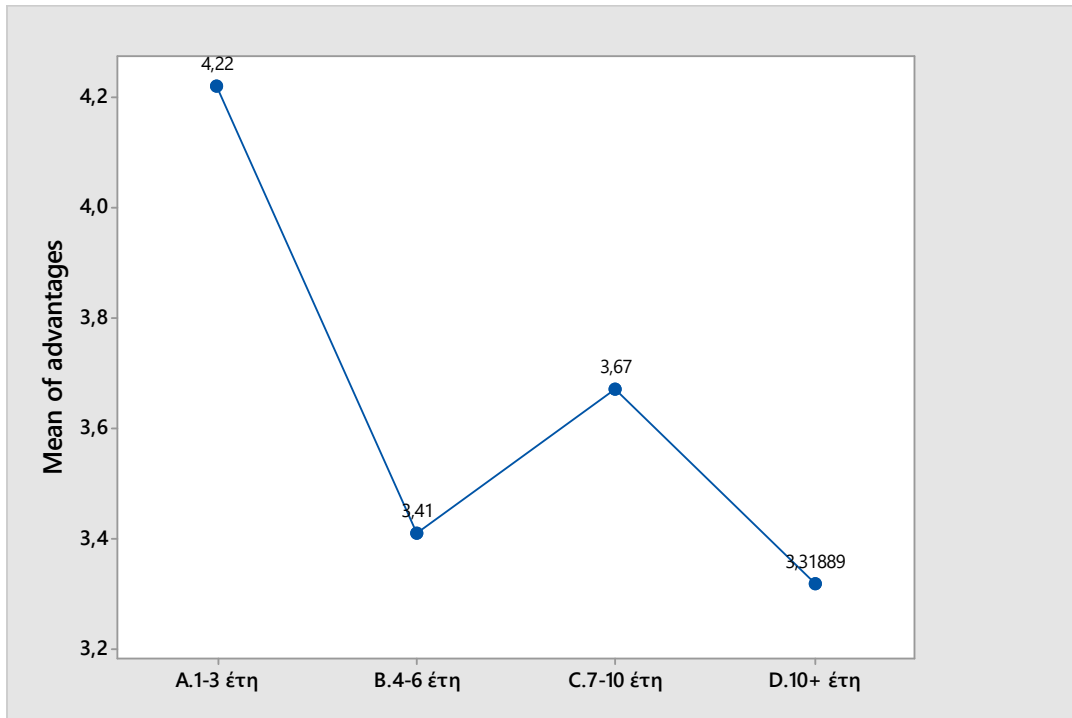
Τα αποτελέσματα της εξέταση της επίδρασης του αριθμού κλινών στον πίνακα 11 παρουσίασαν 2 στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Αυτά αφορούσαν τα πλεονεκτήματα ( $p = 0.030$ ) και τα μειονεκτήματα ( $p = 0.011$ ) εφαρμογής του προτύπου. Επιπρόσθετα το γράφημα 10 έδειξε ότι τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία ( $> 100$  κλινών) αναμένεται να αναφέρουν περισσότερα πλεονεκτήματα όμως τα ξενοδοχεία μεταξύ 50 και 150 κλινών αναμένεται να αναφέρουν περισσότερα μειονεκτήματα. Τα ξενοδοχεία έως 50 κλινών θα αναφέρουν σταθερά και λιγότερα πλεονεκτήματα και λιγότερα μειονεκτήματά. Γίνεται λοιπόν φανερό ότι τα μικρά ξενοδοχεία δεν έχουν ιδιαίτερη άποψη για την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 καθώς δεν έχουν σχετική εμπειρία. Αντίθετα τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία (άνω των 150 κλινών) έδειξαν μια πιο ακριβή τοποθέτηση όσον αφορά τα μειονεκτήματα της εφαρμογής ISO 9001.



*Γράφημα 10. Μέση τιμή βαθμολογιών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων ανά αριθμό κλινών. Με κόκκινη γραμμή εμφανίζονται οι μέσες τιμές των μειονεκτημάτων και με μπλε των πλεονεκτημάτων ανά αριθμό κλινών.*

### 5.8.3. Επίδραση ετών λειτουργίας

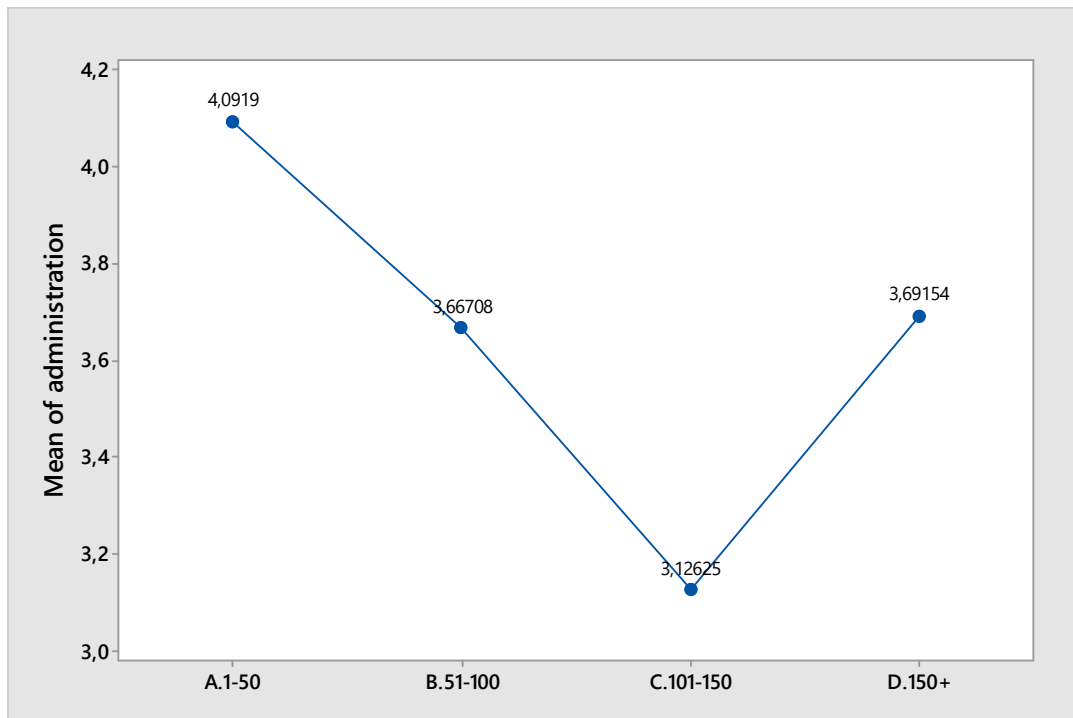
Σύμφωνα με τον πίνακα 11 και το γράφημα 11 η αύξηση των ετών λειτουργίας αναμένεται να δώσει μικρότερες μέσες τιμές βαθμολογιών στα πλεονεκτήματα εφαρμογής ISO 9001. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι πιο έμπειρα ξενοδοχεία είναι πιθανό να μην είχαν τα αναμενόμενα θετικά οφέλη από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001.



*Γράφημα 11. Μέση τιμή βαθμολογιών πλεονεκτημάτων ανά κατηγορίες ετών λειτουργίας.*

#### **5.8.4. Επίδραση αριθμού υπαλλήλων**

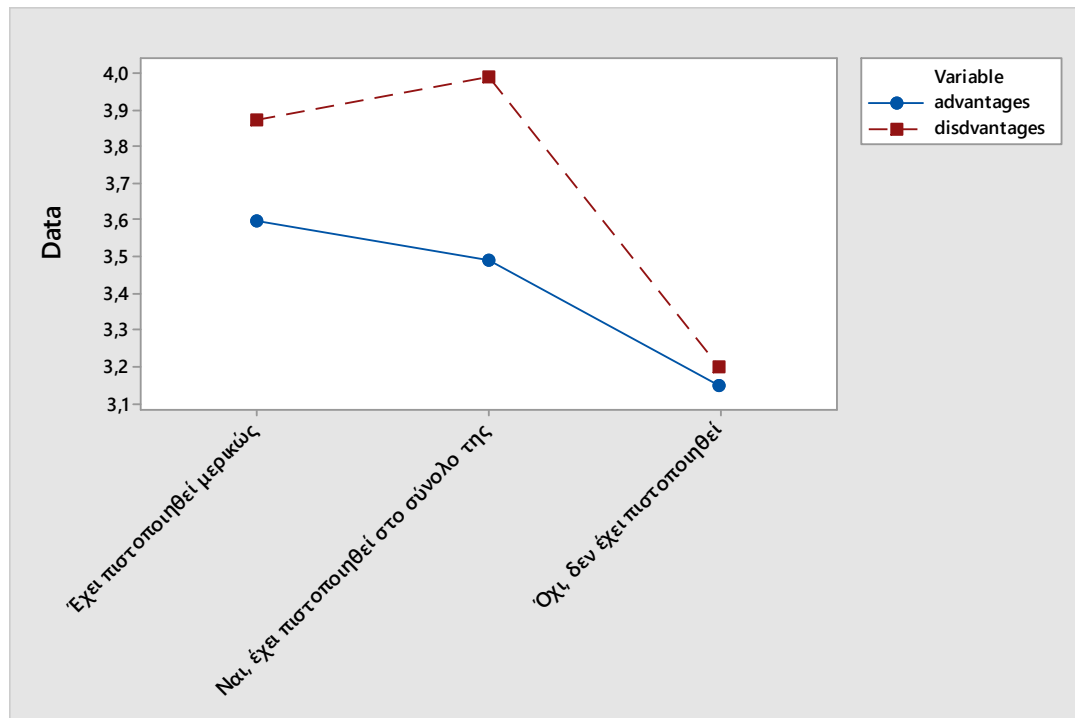
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 11 και του γραφήματος 12 διαπιστώθηκε ότι τα μικρότερα ξενοδοχεία αναμένεται να έχουν ποιοτικότερη εφαρμογή του τρόπου διοίκησης. Αξίζει να επισημανθεί η σταθερά αποκλίνουσα συμπεριφορά της 3<sup>ης</sup> κατηγορίας η οποία παρατηρήθηκε και στις προηγούμενες εξετάσεις. Η κατηγορία αυτή αναφέρεται σε ξενοδοχεία μεσαίου μεγέθους πιθανότατα τριών αστέρων και αποτελεί περίπου το 20% του δείγματος.



*Γράφημα 12. Μέση τιμή βαθμολογιών διοίκησης ανά κατηγορίες αριθμού υπαλλήλων.*

#### **5.8.5. Επίδραση πιστοποίησης**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 11 και του γραφήματος 13 διαπιστώθηκε ότι τα ξενοδοχεία που πιστοποιήθηκαν ανέφεραν και μεγαλύτερη ένταση πλεονεκτημάτων όμως και μειονεκτημάτων. Επίσης διαπιστώθηκε ότι τα ξενοδοχεία που είχαν συνολική πιστοποίηση ανέφεραν μικρότερο αριθμό πλεονεκτημάτων σε σύγκριση με τα ξενοδοχεία που είχαν πιστοποιηθεί μερικώς.



*Γράφημα 13. Μέση τιμή βαθμολογίων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων ανά κατηγορία πιστοποίησης. Με κόκκινη γραμμή εμφανίζονται οι μέσες τιμές των μειονεκτημάτων και με μπλε των πλεονεκτημάτων ανάλογα με το ένα έχει πιστοποιηθεί (μερικώς ή στο σύνολο) ή δεν έχει πιστοποιηθεί.*

## Κεφάλαιο 6. Συζήτηση – συμπεράσματα

### 6.1. Συζήτηση

Η μελέτη είχε ως στόχο να διερευνήσει τις απόψεις των εργαζομένων στα ξενοδοχεία σχετικά με την υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001. Πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, στην οποία συμμετείχαν 103 εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές μονάδες της Καβάλας. Το εργαλείο συλλογής δεδομένων της έρευνας αποτελούνταν από τέσσερις ενότητες, καθεμία από τις οποίες περιείχε 7 ερωτήσεις σχετικά με τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά, 16 ερωτήσεις σχετικά με τις ξενοδοχειακές μονάδες και την υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001, 8 ερωτήσεις σχετικά με τις πρακτικές εφαρμογής της ποιότητας στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις και 15 ερωτήσεις που εξέτασαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν άνδρες, με την ηλικιακή κατηγορία με το υψηλότερο ποσοστό επίπτωσης να είναι μεταξύ 45 και 54 ετών. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είχε σχετική εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο, με το 35,9% να έχει περισσότερα από 16 χρόνια σχετικής εμπειρίας. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν διευθυντικά στελέχη, 27,2% ανώτερα στελέχη και 23,3% εργαζόμενοι. Το 47,6% είχε εκπαιδευτεί στο πρότυπο ISO 9001, ενώ το 68,8% είχε εκπαιδευτεί σε εργαστήρια. Το 8,4% είχε μεγαλύτερο χρόνο εκπαίδευσης είτε σε εσωτερική είτε σε εξωτερική εκπαίδευση και το 21% ανέφερε διήμερο σεμινάριο είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία της έρευνας ανήκαν στην κατηγορία 5 αστέρων με 27,2%, ακολουθούμενα από ξενοδοχεία 4 αστέρων με 22,3%, τρία ξενοδοχεία με 19,4%, δύο με 16,5% και ένα με 14,6%. Όσον αφορά τη δυναμικότητα των ξενοδοχείων, το 40,8% ανέφερε δυναμικότητα έως 50 κλίνες, το 23,3% από 51 έως 100, το 20,4% περισσότερες από 150 κλίνες και το 15,5% από 101 έως 150 κλίνες. Τα έτη λειτουργίας με το υψηλότερο ποσοστό επίπτωσης ήταν άνω των 11 ετών, ίσα με 68,9%. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων απασχολούσε έως 50 υπαλλήλους, το 23,3% από 51 έως 100, το 12,6% περισσότερους από 150 υπαλλήλους και το 7,8% από 101 έως 150 υπαλλήλους.

Συμπερασματικά, η μελέτη παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις στάσεις και τις πρακτικές των εργαζομένων στα ξενοδοχεία απέναντι στην υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001, την πρακτική συμβολή του στην ποιότητα των υπηρεσιών και τη σχέση μεταξύ των πρακτικών εφαρμογής ποιότητας και των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της εφαρμογής του προτύπου.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι το 53,4% των ξενοδοχείων δεν έχουν πιστοποιηθεί με ISO 9001, με τις υπόλοιπες 48 μερικώς πιστοποιημένες μονάδες να επικεντρώνονται κυρίως στα τμήματα τροφίμων και προμηθειών, δωματίων, συντήρησης, διοίκησης, μάρκετινγκ, προσωπικού και οικονομικών. Οι κύριοι λόγοι για τη μη πιστοποίηση ήταν το υψηλό κόστος, η έλλειψη γνώσεων σχετικά με την πιστοποίηση και η πολυπλοκότητα της τυποποιημένης εφαρμογής. Οι χρονοβόρες εφαρμογές αναφέρθηκαν επίσης ως σημαντικός παράγοντας.

Όσον αφορά τις μελλοντικές προθέσεις για πιστοποίηση, η διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών παρουσίασε το υψηλότερο ποσοστό συμφωνίας στο 53,33%. Οι λόγοι μάρκετινγκ ακολούθησαν στο 35%, η ικανοποίηση των πελατών αυξήθηκε στο 6,67%, οι όροι σύναψης συμβάσεων αυξήθηκαν στο 3,33% και οι λόγοι μάρκετινγκ και συμβάσεων στο 1,67%. Από τις 48 πιστοποιημένες ξενοδοχειακές μονάδες, οι 10 είναι πιστοποιημένες τα τελευταία 7 με 10 χρόνια ( $N\%=28,57\%$ ), οι 8 για περισσότερα από 10 χρόνια ( $N\%=22,86\%$ ), ενώ 10 συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι δεν το γνώριζαν.

Στο ερωτηματολόγιο εξετάστηκαν οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με την εφαρμογή των αρχών ποιότητας. Υψηλή συμφωνία παρατηρήθηκε σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις, με την υψηλότερη Μ.Τ. να είναι η άποψη ότι η ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργεί με πελατοκεντρικότητα και ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών τους. Ο χαμηλότερος Μ.Τ. ήταν στη δήλωση "όλο το προσωπικό συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό της διαδικασίας για την επίτευξη των στόχων που έθεσε η διοίκηση της μονάδας" δείχνοντας ουδέτερη άποψη.

Τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 ήταν ελαφρώς υψηλότερες μέσες τιμές βαθμολογίας σε σύγκριση με εκείνες των μειονεκτημάτων. Ωστόσο, τα μειονεκτήματα είχαν τις υψηλότερες μέσες τιμές βαθμολογιών συνολικά. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφώνησαν ότι η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001

οδήγησε σε βελτίωση της εικόνας της ξενοδοχειακής μονάδας για τους πελάτες, θετικό αντίκτυπο στη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά και σε σημαντική αύξηση της γραφειοκρατίας εντός και στις λειτουργίες, υψηλό κόστος, χρονοβόρα και πολύπλοκη εφαρμογή.

Η κατηγοριοποίηση του αριθμού των αστερών του ξενοδοχείου έδειξε στατιστικά σημαντική επίδραση τόσο στα μειονεκτήματα όσο και στο βαθμό εφαρμογής των αρχών ποιότητας στην υπηρεσία. Τα ξενοδοχεία με μικρότερο αριθμό αστερών φάνηκαν πιο πρόθυμα να εφαρμόσουν τις αρχές ποιότητας στις υπηρεσίες σε σύγκριση με τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών. Στο ίδιο μοτίβο, τα ξενοδοχεία (4 και 5 αστερών) αναμένεται να αναφέρουν περισσότερα μειονεκτήματα από την εφαρμογή του προτύπου.

Τα αποτελέσματα της εξέτασης της επίδρασης του αριθμού των κλινών έδειξαν δύο στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής του προτύπου. Τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία (> 100 κλίνες) αναμένεται να αναφέρουν περισσότερα πλεονεκτήματα, ενώ τα ξενοδοχεία μεταξύ 50 και 150 κλινών αναμένεται να αναφέρουν περισσότερα μειονεκτήματα. Τα ξενοδοχεία έως 50 κλίνες θα αναφέρουν σταθερά λιγότερα πλεονεκτήματα και λιγότερα μειονεκτήματα, υποδεικνύοντας ότι τα μικρά ξενοδοχεία δεν έχουν ιδιαίτερη γνώμη για την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001, καθώς δεν έχουν σχετική εμπειρία.

Η αύξηση των ετών λειτουργίας αναμένεται να δώσει χαμηλότερες μέσες τιμών στα πλεονεκτήματα του ISO 9001, δείχνοντας ότι τα πιο έμπειρα ξενοδοχεία είναι πιθανό να μην είχαν τα αναμενόμενα θετικά οφέλη από την εφαρμογή του προτύπου.

Τα μικρά ξενοδοχεία αναμένεται να έχουν καλύτερη ποιότητα εφαρμογής της μεθόδου διαχείρισης. Ωστόσο, η σταθερά αποκλίνουσα συμπεριφορά της 3ης κατηγορίας, η οποία αναφέρεται σε μεσαίου μεγέθους ξενοδοχεία, πιθανώς τριών αστερών, και αποτελεί περίπου το 20% του δείγματος, παρατηρήθηκε και στις προηγούμενες εξετάσεις.

Τα πιστοποιημένα ξενοδοχεία ανέφεραν μεγαλύτερη ένταση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων και τα ξενοδοχεία με παγκόσμια πιστοποίηση ανέφεραν μικρότερο αριθμό πλεονεκτημάτων σε σύγκριση με τα ξενοδοχεία που είχαν μερικώς πιστοποιηθεί. Συνολικά, η μελέτη παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 στη διαχείριση ξενοδοχείων.



Ποιο συγκεκριμένα και όσον αφορά τα ερευνητικά ερωτήματα

1. Ποια είναι η στάση των συμμετεχόντων στην έρευνα απέναντι στην υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001;

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι περίπου μόνο μια στις 3 μονάδες έχει πιστοποιηθεί στο σύνολο της, μιας στις 10 μερικώς ενώ μια στις δύο δεν έχει πιστοποιηθεί καθόλου. Τα τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων που πιστοποιούνται πιο συχνά είναι το τμήμα επισιτιστικών και προμηθειών, το τμήμα δωματίων και το τμήμα συντήρησης.

Οι βασικότεροι λόγοι μη πιστοποίησης ήταν το κόστος, η έλλειψη γνώσεων σχετικά με την πιστοποίηση σε ποσοστό και τέλος η περιπλοκότητα της εφαρμογής του προτύπου. Στη συνέχεια αναφέρθηκε ότι οι λόγοι για μελλοντική πιστοποίηση είναι η διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι λόγοι μάρκετινγκ και αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

2. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001;

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι τα βασικότερα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 είναι η βελτίωση της εικόνας της ξενοδοχειακής μονάδας, οι θετικές επιπτώσεις για την λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας όπως και ότι οδήγησε σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και τη μείωση των παραπόνων. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με αυτά των Marija & Ksenija, (2011) που αναφέρουν ότι η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 φέρνει πολλά οφέλη, τόσο στους επισκέπτες του ξενοδοχείου όσο και στα ίδια τα ξενοδοχεία.

Όσον αφορά τα μειονεκτήματα αυτά αφορούσαν κυρίως τη σημαντική αύξηση της γραφειοκρατίας στο εσωτερικό και στις λειτουργίες της ξενοδοχειακής μονάδας, το ιδιαίτερα υψηλό κόστος, ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και ότι είναι ιδιαίτερα περίπλοκη. Η έρευνα του Ihrig, (2010) αναφέρει αυτά τα μειονεκτήματα καθώς και ότι η μεγαλύτερη δυσκολία έγκειται στο που θα πρέπει να εστιάστεί αρχικά η επιχείρηση, έχοντας να επιλέξει ανάμεσα στον επαγγελματισμό, στο αποτέλεσμα και στην ικανοποίηση του πελάτη. Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι η βαρύτητα των μειονεκτημάτων ήταν μεγαλύτερη από αυτή των πλεονεκτημάτων και μάλιστα η διαφορά αυτή ήταν στατιστικά σημαντική.

3. Παρατηρείται σχέση μεταξύ των πρακτικών εφαρμογής ποιότητας και των πλεονεκτημάτων-μειονεκτημάτων της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001;

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν αδύναμες θετικές συσχετίσεις οι οποίες όμως δεν ήταν στατιστικά σημαντικές. Διαπιστώθηκε μόνο μια στατιστικά σημαντική σχέση. Αυτή ήταν μεταξύ των υπηρεσιών και της διοίκησης. Η σχέση αυτή ήταν θετική και μέτριας έντασης και δείχνει ότι ο βαθμός εφαρμογής αρχών ποιότητας στην διοίκηση συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τον βαθμό της εφαρμογής αρχών ποιότητας στις υπηρεσίες. Όλες οι σχέσεις είχαν θετικό πρόσημο πλην της σχέσης των αντιλαμβανόμενων μειονεκτημάτων της εφαρμογής ISO 9001 με τον βαθμό εφαρμογής αρχών ποιότητας στην διοίκηση. Η σχέση αυτή, αν και δεν ήταν στατιστικά σημαντική, δείχνει ότι ο μεγαλύτερος βαθμός εφαρμογής αρχών ποιότητας στη διοίκηση μειώνει την θεώρηση μειονεκτημάτων στην εφαρμογή του προτύπου ISO 9001.

## **6.2. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η άνιση κατανομή των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υπό διερεύνηση ξενοδοχειακών μονάδων ήταν το μόνο εμφανές μειονέκτημα της μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, από τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία ανακαλύφθηκε ότι υπήρχαν περισσότερες μικρές μονάδες από το 40% του δείγματος, γεγονός που μπορεί να εμποδίζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Ως αποτέλεσμα, μια πιο εμπεριστατωμένη στρατηγική δειγματοληψίας βασισμένη σε συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά των μονάδων θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί σε μια συγκρίσιμη μελλοντική μελέτη. Τέλος, επειδή το ερευνητικό ερωτηματολόγιο αποδείχθηκε αξιόπιστο, συνιστάται η χρήση του σε συγκρίσιμη μελλοντική μελέτη χωρίς τροποποιήσεις στο περιεχόμενό του.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Al Marsumi M. (2007). Total quality management in a chosen section of the hospitals in Amman, Jordan. *The Quality Management Journal*, 14(1):45-57.
- Anderson, E. W. (1998). Word-of-mouth as a consequence of customer satisfaction. *Journal of Services Research*, 1, 5–17.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12, 125–143.
- Andrade, E.B., (2005). Behavioural consequences of affect: combining evaluative and regulatory mechanisms. *Journal of Consumer Research*, 32 (3), 355–362.
- Armstrong, R. W., Mok, C., Go, F. M., & Chan, A. (1997). The importance of cross cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry. *International. Journal of Hospitality Management*, 16(2), 181–190.
- Arndt & Johan (1967). The Role of Product-Related Conversation in the Diffusion of a New Product. *Journal of Marketing Research*, 1 (4), 291-95.
- Arshad AM, Su Q. (2015). Role of Total Quality Management in Service Innovations: An Empirical Study on Pakistan's Financial Service Firms. *The Journal of Applied Business Research* 31(3):891-890.
- Athanassopoulos, A. D. (2000). Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behavior. *Journal of Business Research*, 47, 191–207.
- Atilgan, E., Akinci, S., & Aksoy, S. (2003). Mapping service quality in the tourism industry. *Managing Service Quality*, 13(5), 412–422.
- Back, K.J.(2005). The Effects of Image Congruence on Customers' Brand Loyalty in the Upper Middle-Class Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 448- 467.

- Backman, S., & Crompton, J. (1991). Differentiating between High, Spurious, Latent, and Low Loyalty Participants in Two Leisure Activities. *Journal of Park and Recreation Administration*, 9 (2), 1-17.
- Baker, D. A., & Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioural intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785–804.
- Baloglu & Seyhmus (2002). Dimensions of Customer Loyalty: Separating the Friends from the Well Wishers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (1), 47-59.
- Beerli, A., Meneses, G. D. & Gil, S. M. (2007). Self-Congruity and Destination Choice. *Annals of Tourism Research*, 34 (3), 571-87.
- Bigne, E., Sanchez, I., and Sanchez, J. (2001) Tourism Image, Evaluation Variables and after Purchase Behavior: Interrelationship. *Tourism Management*. 22, 607–616.
- Bloemer, J., de Ruyter, K. and Wetzels, M. (1999), Linking Perceived Service Quality and Service Loyalty: A Multi-dimensional perspective, *European Journal of Marketing*, 33, 1082- 1106.
- Bolton, R. and Drew, J. (1991), A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value, *Journal of Consumer Research*, 17, (March), 375-384.
- Bowman, Douglas., & Narayandas, Das (2001). Managing Customer- Initiated Contacts with Manufacturers: The Impact on Share of Category Requirements and Word of-Mouth Behavior, *Journal of Marketing Research*, 38, 281-297.
- Brady, M. K. & Robertson, C. J. (1999), An Exploratory Study of Service Value in the USA and Ecuador, *International Journal of Service Industry Management*, 10(5), 469-486.
- Brown, T.J., Barry, T.E., Dacin, P.A., & Gunst, R.F. (2005). Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 123–138.

- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination in the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116.
- Bultena, C. L., & Klessig, L. L. (1969). Satisfaction in Camping: A Conceptualization and Guide to Social Research. *Journal of Leisure Research*, 348-364.
- Carter RE, Lonial SC, Raju PS. (2010). Impact of Quality Management on Hospital Performance: Empirical Evidence. *The Quality Management Journal*, 17(4):8-24.
- Chan, J. K. L., & Baum, T. (2007). Ecotourists' perception of ecotourism experience in lower Kinabatangan, Sabah, Malaysia. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(5), 574–590.
- Chen, C. F., & Tsai, D. (2007). How destination image and evaluative factors affect behavioural intentions? *Tourism Management*, 28, 1115–1122.
- Chon, K. (1990). The Role of Destination Image in Tourism: A Review and Discussion. *The Tourist Review*, 45 (2), 2-9.
- Chon, K. S. (1992). Self-image/destination image congruity. *Annals of Tourism Research*, 19(2), 360–363.
- Clark, M.S., & Isen, A.M. (1982). Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior. In: Hastorf, A.H., Isen, A.M. (Eds.), *Cognitive social psychology*. Elsevier North Holland, New York, 73–108.
- Cole, S. T., & Illum, S. F. (2006). Examining the mediating role of festival visitors' satisfaction in the relationship between service quality and behavioural intentions. *Journal of Vacation Marketing*, 12(2), 160–173.
- Comer, J. (1980). The Influence of Mood on Student Evaluations of Teaching. *The Journal of Educational Research*, 73, 229–232.
- Conference Proceedings (June 1999), San Fernando Valley, CA, 197–203.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., & Wanhill, S. (1993). In *Tourism: Principles and practice*. Harlow: Longman Scientific & Technical.

- Crockett, S. R., & Wood, L. J. (1999). Brand Western Australia: A Totally Integrated Approach to Destination Branding. *Journal of Vacation Marketing*, 5(3), 276-289.
- Crompton J.L. (1979). An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image. *Journal of Travel Research*, 17(4), 18–23.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55–68.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.
- D'Silva B., & D'Silva S., (2008). Perceptions of Tourists towards India as a preferred Tourist Destination- An Empirical Research. Conference on Tourism In India- Challenges Ahead, 15-17 May, 2008, India
- Dabholkar, P. (1993). Customer Satisfaction and Service Quality: Two Constructs or One? AMA Educators' Proceeding, Enhancing Knowledge Development in Marketing, American Marketing Association, 4, 10-18.
- del Mar Alonso-Almeida, M., Marimon, F., & Bernardo, M. (2013). Diffusion of quality standards in the hospitality sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(5), 504-527.
- de Ruyter, Ko, Bloemer, J. and Peeters, P. (1997). Merging Service Quality and Service Satisfaction: An Empirical Test of an Integrative Model. *Journal of Economic and Psychology*, 18, 387-406.
- Dolich, I. (1969). Congruity Relationship between Self-images and Product Brands. *Journal of Marketing Research* 6, 80–84.
- Draginevic M. & Žarković, K., (2011). Influence of quality management system ISO 9001 at hotel business practice in Croatia.

- Ekinci, Y., & Hosany, S. (2006). Destination Personality: An Application of Brand Personality to Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 45(2), 127-139.
- Ekinci, Y., & Riley, M. (2003). An Investigation of Self-Concept: Actual and Ideal Self-Congruence Compared in the Context of Service Evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(4), 201-214.
- Ekinci, Y., Sirakaya-Turk, E., & Baloglu, S. (2007). Host Image and Destination Personality. *Tourism Analysis*, 12(5/6), 433-446.
- Fakeye, P., & Crompton, J. L. (1991). Image Differences between Prospective First Time and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research*, 30 (2), 10-16. Fiske, S.T., & Taylor, S.E., (2007). *Social Cognition: From Brains to Culture*. McGraw-Hill, Boston, MA.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, 6–21.
- Franks OSW. (2009). A theoretical model for implementing quality management in an automated environment. *International Journal of Control and Automation*, 2(2):55-59.
- Fuchs, M., & Weiermair, K. (2003). New perspectives of satisfaction research in tourism destinations. *Tourism Review*, 58(3), 6–14.
- Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70–87.
- Gardner, M.P., (1985). Mood states and consumer behavior: a critical review. *Journal of Consumer Research*, 12 (3), 281–300.
- Gartner, W. C. (1993). Image Formation Process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2 (2/3), 191-215.
- Gitleson, Richard J., & Crompton, J. L. (1984). Insights into the Repeat Vacation Phenomenon. *Annals of Tourism Research*, 11 (2), 199-217.

- Goh, H. K., & Litvin, S. W. (2000). Destination preference and self congruity. Travel and Tourism Research Association Annual Conference.
- Gouaux, C. (1971). Induced Affective States and Interpersonal Attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, 37–43.
- Gremler, Dwayne D., Kevin P. Gwinner, & Stephen W. B., (2001). Generating Positive Word-of-Mouth Communication through Customer-Employee Relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), 44-59.
- Griffin, J. (1995). *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it*. New York: Lexington Books.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Gronroos, C. (1993), Toward a Third Phase in Service Quality Research: Challenges and Future Directions, In: Swartz T., Bowen D., and Brown, S. (Ed.), *Advances in Services Marketing and Management*, 2, 49-64.
- Gunn, C. A. (1972). *Vacationscape*. Austin: Bureau of Business Research, The University of Texas.
- Gunn, C. A. (1988). *Vacationscape: Designing Tourist Regions*, 2nd edition. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Halstead, D., & Page, T. J., Jr. (1992). The effects of satisfaction and complaining behavior on consumers repurchase behavior. *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 1–11.
- Hartline, M.D., & Jones, K.C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35(3), 207–215.
- He H, Mukherjee A. (2007). I am, Ergo I shop: does store image congruity explain shopping behaviour of Chinese consumers? *Journal of Marketing Management*, 23(5/6), 443–60.



- Heath, A. P., & Scott, D. (1998). The self-concept and image congruence hypothesis: an empirical investigation in the motor vehicle market. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 11–23.
- Herr, Paul M., Frank R. K., & John K. (1991). Effects of Word-of-Mouth and Product Attribute Information on Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective. *Journal of Consumer Research*, 17 (4), 454-62.
- Heskett, J., Sasser, E. & Schlesinger, L. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, The Free Press.
- Hobson, P.J.S. & Joshiam, B. (1992). Spring Break Student Travel - An Exploratory. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 3, 87-97.
- Holloway, J. C., & Plant, R. V. (1988). *Marketing for Tourism*. London: Pitman.
- Hornik, J. (1993). The Role of Affect in Consumers' Temporal Judgment. *Psychology and Marketing* 10, 239–255.
- Hosany, S., Ekinci, Y., & Uysal, M. (2006). Destination Image and Destination Personality: An Application of Branding Theories to Tourism Places. *Journal of Business Research*, 59(5), 638-642.
- Hosany, S., Ekinci, Y., & Uysal, M. (2007). Destination image and destination personality. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(1), 62-81.
- Hsieh, L.-F., Lin, L.-H., & Lin, Y.Y. (2008). A service quality measurement architecture for hot spring hotels in Taiwan. *Tourism Management*, 29, 429–438.
- Hu, Y., and B. Ritchie (1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. *Journal of Travel Research*, 32 (2), 25-34.
- Hui, T. K., Wan, D., & Ho, A. (2007). Tourists' satisfaction, recommendation and revisiting Singapore. *Tourism Management*, 28, 965–975.
- Hunt, J.D. (1975). Image as a factor in tourism development. *Journal of Travel Research*, 13 (3), 1–7.

- Ihrig, A. (2010). ISO roadmap for software products. Master Thesis, University of Cranfield, Available at: <http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/12521>
- Isen, A., Clark, M. & Schwartz, M. (1976). Effects of Success and Failure on Children's Generosity. *Journal of Personality and Social Psychology* 27, 239–247.
- Isen, A., Shalke, Clark, T. M. & Karp L. (1978). Affect, Accessibility of Material in Memory, and Behavior: A Cognitive Loop? *Journal of Personality and Social Psychology* 36, 1–12.
- Jafari, J. (1977). Editor's Page. *Annals of Tourism Research*, 1, 6-11.
- Johnson, E., & Tversky, A. (1983). Affect, Generalization, and the Perception Of Risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 20–31.
- Kao, Y.-F., Huang, L.-S., & Wu, C.-H. (2008). Effects of theatrical elements on experiential quality and loyalty intentions for theme parks. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13(2), 163–174.
- Kastenholz, E. (2004). Assessment and Role of Destination-Self-Congruity. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 719-723.
- Knowles, P., Grove, S., & Burroughs, W. (1993). An Experimental Examination of Mood Effects on Retrieval and Evaluation of Advertisement and Brand Information. *Journal of Academy of Marketing Service*, 21, 135–142.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (2000). Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off season holiday destination. *Journal of Travel Research*, 38, 260–269.
- Kressmann, F., Sirgy, M. J. A., Herrmann, Huber, F. S., and Lee, D. J. (2006). Direct and Indirect Effects of Self-Image Congruence on Brand Loyalty. *Journal of Business Research*, 59, 955-64.
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M.K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293–311.

- Lawson F, Band-Bovy M. (1977). *Tourism and recreational development*. London Architectural Press.
- Lazari CG, Kanellopoulos DN. (2007). Total quality management in hotel restaurant: a case study in Greece. *Journal of Engineering and Applied Sciences* 2(3):564-571.
- Lee, H., Lee, Y., & Yoo, D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 217–231.
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1995). The relation between service quality, satisfaction and intentions in managing service quality. In P. Kunst, & J. Lemmink (Eds.), *Managing service quality*, 45–63, London: Paul Chapman Publishing.
- Litvin, S. W., & Kar, G. H. (2003). Individualism/collectivism as a moderating factor to the self-image congruity concept. *Journal of Vacation Marketing*, 10(1), 23-32.
- Manjunath U, Metri BA, Ramachandran S. Quality management in a healthcare organisation: A case of south Indian hospital. *The TQM Magazine*, 19(2):129-139.
- Mannetti, L., Pierro, A. & Livi, S. (2004). Recycling: Planned and Self-Expressive Behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 24, 227-36.
- Manning, R. E. (1986). *Studies in Outdoor Recreation: A Review and Synthesis of the Social Science Literature in Outdoor Recreation*. Corvallis OR: Oregon State University Press.
- Martineau, P. (1958). The Personality of the Retail Store. *Harvard Business Review*, 36, 47– 55.
- Mathieson, A., Wall, G. (1982). *Tourism—Economic, Physical, and Social Impacts*. New York: Longman.
- Mattila, A., Wirtz, J., (2000). The role of preconsumption affect in post purchase evaluation of services. *Psychology & Marketing*, 17 (7), 587–605.
- McDougall, G. & Levesque, T. (2000), Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation, *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410

- McIntosh, R. W., Goeldner, C. R. & Ritchie, J.R.B. (1995). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New York: John Wiley & Sons.
- Miguel PAC. (2006). Quality management through a national quality award framework – The experience of a hospital in Brazil. *The TQM Magazine*, 18(6):626-637
- Milman, A., & Pizam, A. (1995). The Role of Awareness and Familiarity with a Destination: The Central Florida Case. *Journal of Travel Research*, 33 (3), 21-27.
- Miniard, P., Bhatla, S. & Sirdehmukh, D. (1992). Mood as a Determinant of Post consumption Product Evaluations: Mood Effects and their Dependency on the Affective Intensity of the Consumption Experience. *Journal of Consumer Psychology*, 1, 173–195.
- Mukwakungu, C., Davis Mabasa, M., Lucky Mamela, T., Mabuza, S., & Mankazana, S. (2019). The impact of the introduction of ISO 9001 standards – case of a South African power station refurbishment project. Conference paper <https://hdl.handle.net/10210/396405>
- Mukwakungu, S., Mabasa, M., Mamela, T., Mabuza, S., Mankazana, S., (2019). The Impact of the Introduction of ISO 9001 Standards - Case of a South African Power Station Refurbishment Project.
- Murphy, L., Benckendorff, P., & Moscardo, G. (2007). Destination Brand Personality: Visitor Perceptions of a Regional Tourism Destination. *Tourism Analysis*, 12(5/6), 419-432.
- Murphy, L., Moscardo, G., & Benckendorff, P. (2007). Using Brand Personality to Differentiate Regional Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 46(1), 5-14.
- Murphy, Laurie (2001). Exploring Social Interactions of Backpackers. *Annals of Tourism Research*, 28 (1), 50-67.
- Nolan, Sidney D., Jr. (1976). Tourists' Use and Evaluation of Travel Information Sources: Summary and Conclusions. *Journal of Travel Research*, 14 (3), 6-8.

- Omerzel, Gomezelj, D., & Mihalic, T. (2008). Destination competitiveness – applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29, 294–307.
- Ostrowski P. L., O'Brien, T. & Gordon, G (1993). Service Quality and Customer Loyalty in the Commercial Airline Industry. *Journal of Travel Research*. (Fall), 16-24.
- Otto, J. E., & Ritchie, J. R. B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165–174.
- Overetveit J, Al Serouri A. (2006). Hospital quality management system in a low income Arabic country: an evaluation. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19(6):516-532.
- Parasuraman, A. & Grewal, D. (2000), The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168-174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (January 1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58, 111–124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L., (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L., (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing* 58(1), 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L., 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49(Fall), 41-50.

- Patterson, P. & Johnson, L. (1993), Disconfirmation of Expectations and The Gap Model of Service Quality: An Integrated Paradigm, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 90-99.
- Pearce, G. D. (1989). *Tourist Development*. Burnt Mill, NY: Longman.
- Pearce, P. L. (1982). *The Social Psychology of Tourist Behavior*. Oxford: Pergamon Press.
- Petrack, J. F. (2004). The roles of quality, value and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions. *Journal of Travel Research*, 42(4), 397–407.
- Petrack, J. F., & Backman (2002). An examination of the construct of perceived value for the prediction of golf travelers' intentions to revisit. *Journal of Travel Research*, 41(1), 38–45.
- Petrack, James F. (2004). Are Loyal Visitors Desired Visitors? *Tourism Management*, 25 (4), 463-70.
- Ravald, A. & Gronroos, C. (1996), The Value Concept and Relationship Marketing, *European Journal of Marketing*, 30, (2), pp.19-30
- Reynolds, K.E., & Beatty, S.E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11–32.
- Riley, R. W. (1995). Prestige Worthy Tourist Behavior. *Annals of Tourism Research*, 22, 630- 49.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the Self*. New York: Basic Books.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service quality: insights and managerial implication from the frontier. In T. Roland Rust, & Richard L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, (1–19)
- Ruyter, K., Bloemer, J., (1999). Customer loyalty in extended service settings: the interaction between satisfaction, value attainment and positive mood. *International Journal of Service Industry Management*, 10 (3), 320–336.

- Sabella AR, Kashou R, Omran O. (2015). Assessing quality of management practices in Palestinian hospitals. *International Journal of Organization Analysis* 23(2):213-232.
- Sirgy (1982). Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 9, 287-300.
- Sirgy M. Joseph & Su, C. (2000). Destination Image, Self-Congruity, and Travel Behavior: Toward an Integrative Model. *Journal of Travel Research*, 38, 340-352.
- Sirgy, M. J., Grzeskowiak S., & Su C. (2005). Explaining Housing Preference and Choice: The Role of Self-Congruity and Functional Congruity. *Journal of Housing and the Built Environment*, 20, 329-47.
- Swinyard, W. (1993). The Effects of Mood, Involvement and Quality of Store Experience on Shopping Intentions. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 271–280.
- Swneeney, J., Soutar, G. & Johnson, L. (1997), Retail Service Quality and Perceived Value: A Comparison of Two Models, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(1), 39-48
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 5(2), 297-322.
- Tania Kapiki, S. (2012). Quality Management in Tourism and Hospitality: an Exploratory Study among Tourism Stakeholders. *International Journal of Economic Practices and Theories*, Vol. 2
- Teas, K. (October 1993), Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality, *Journal of Marketing*, 57, 18-34
- Van Den Heuvel J, Koning L, Boggers JJ, Berg M, Van Dijen MEM(2005). An ISO 9001 quality management system in hospital: Bureaucracy or just benefits?. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18(5):361-369.
- Wangenheim, Florian V. (2005). Postswitching Negative Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 8 (1), 67-78.

- Weber, K. (1997). The assessment of tourist satisfaction using the expectancy disconfirmation theory: A study of the German travel market in Australia. *Pacific Tourism Review*, 1, 35–45.
- White, S.S., & Schneider, B. (2000). Climbing the commitment ladder: The role of expectations disconfirmation on customers' behavioral intentions. *Journal of Service Research*, 2(3), 240–253.
- WTO (2010) "Compendium of Tourism Statistics" World Tourism Organization, Madrid, Spain.
- Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism Management*, 26, 45–56.
- Yusuf Y, Gunasekaran A, Dan G. (2007). Implementation of TQM in China and organizational performance: An empirical investigation. *Total Quality Management*, 18(5):509-530.
- Zeithaml, V. A., Berry L., & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.



## Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο έρευνας

### **Ερωτηματολόγιο έρευνας για τις επιπτώσεις της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 στη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των ξενοδοχειακών μονάδων του νομού Καβάλας.**

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται στο πλαίσιο διεξαγωγής της εμπειρικής έρευνας της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Οι επιπτώσεις της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 στη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των ξενοδοχειακών μονάδων του νομού Καβάλας». Στόχο έχει τη συγκέντρωση στοιχείων σχετικά με την εφαρμογή του προτύπου διασφάλισης ποιότητας ISO 9001 στα ξενοδοχεία του νομού Καβάλας, του βαθμού στον οποίο η λειτουργία τους ανταποκρίνεται στις αρχές διασφάλισης της ποιότητας, καθώς και τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις πιθανές δυσκολίες από την εφαρμογή του παραπάνω προτύπου για τις ξενοδοχειακές μονάδες της Καβάλας.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα και όλα τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Προκειμένου να αναλυθούν, θα συνδυαστούν με αυτά άλλων εργαζομένων.

Για τη συμπλήρωση απαιτούνται 10-15 λεπτά.

Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμβολή σας στην έρευνα.

## Ερωτήσεις

### 1<sup>η</sup> Ενότητα – Στοιχεία εργαζόμενου

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άνδρας, Γυναίκα, Δεν απαντώ.

2. Ποια είναι η ηλικία σας;

18-24, 25-34, 35 – 44, 45 – 54, 55 – 64, 65 και άνω.

3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο (σημειώστε το υψηλότερο επίπεδο που έχετε);

Υποχρεωτική εκπαίδευση,

Λύκειο,

ΙΕΚ/Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση,

ΑΕΙ/ΤΕΙ,

Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό.

4. Πόσα χρόνια απασχολείστε στον ξενοδοχειακό κλάδο;

1 – 5 έτη, 6 – 10 έτη, 11 - 15 έτη, 16 έτη και άνω.

5. Ποια είναι η παρούσα θέση σας στην διοικητική διάρθρωση της ξενοδοχειακής μονάδας;

Διευθυντής,

Ανώτερο στέλεχος,

Διοικητικό προσωπικό,

Εργατικό προσωπικό.

6. Έχετε επιμορφωθεί σχετικά με το πρότυπο ISO 9001;

Ναι,

Όχι.

**EANNAI**

7. Πόσες ώρες έχετε επιμορφωθεί σχετικά με το πρότυπο ISO 9001;

Ημερίδα,

Διήμερο εσωτερικό σεμινάριο,

Διήμερο εξωτερικό σεμινάριο,

Εβδομαδιαία εσωτερική εκπαίδευση,

Εβδομαδιαία εξωτερική εκπαίδευση.

**2η Ενότητα – Στοιχεία ξενοδοχειακής μονάδας**

8. Σε ποια κατηγορία αστερων ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεσθε;

1 αστέρι,

2 αστέρια,

3 αστέρια,

4 αστέρια,

5 αστέρια

9. Πόσες κλίνες διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;

1 – 50,

51 – 100,

101 – 150,

151 και πάνω.

10. Πόσα έτη λειτουργεί η ξενοδοχειακή μονάδα;

1 – 3 έτη,

4 – 6 έτη,

7 - 10 έτη,

11 έτη και άνω.

11. Πόσους υπαλλήλους διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;

1 – 50,

51 – 100,

101 – 150,

151 και πάνω.

12. Σε ποια περιοχή δραστηριοποιείται η ξενοδοχειακή μονάδα (επιλέξτε την περιφερειακή ενότητα στην οποία ανήκει);

Καβάλα Πόλη,

Χρυσούπολη,

Θάσος,

Λυδία/Κρινήδες,

Ελευθερές,

Υπόλοιπο Δήμου Παγγαίου (Εκτος Ελευθερών),

Υπόλοιπο Δήμου Νέστου (Εκτός Χρυσούπολης)

13. Έχει βραβευθεί η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεσθε με κάποιο βραβείο ποιότητας;

Ναι,

Όχι.

### **EAN NAI,**

14. Με ποιο βραβείο έχει βραβευθεί;

15. Έχει πιστοποιηθεί η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεσθε με ISO 9001;

Όχι, δεν έχει πιστοποιηθεί,

Ναι, έχει πιστοποιηθεί στο σύνολο της,  
Έχει πιστοποιηθεί μερικώς.

**EAN EXEI ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΘΕΙ ΜΕΡΙΚΩΣ**

16. Επιλέξτε σε ποια από τα παρακάτω τμήματα έχετε πιστοποιηθεί με ISO 9001:  
Έχει πιστοποιηθεί το τμήμα δωματίων (υποδοχή, ορόφοι),  
Έχει πιστοποιηθεί το τμήμα επισιτιστικών & προμηθειών,  
Έχει πιστοποιηθεί το τμήμα προσωπικού,  
Έχει πιστοποιηθεί το τμήμα μάρκετινγκ, Έχει πιστοποιηθεί το οικονομικό τμήμα,  
Έχει πιστοποιηθεί το τμήμα συντήρησης,  
Έχει πιστοποιηθεί το τμήμα ασφάλειας,  
Έχει πιστοποιηθεί η διοίκηση,  
Έχει πιστοποιηθεί το τμήμα άθλησης και ψυχαγωγίας,  
Άλλο (ποιο;).

**EAN OXI,**

17. Για ποιο λόγο δεν έχετε πιστοποιηθεί με ISO 9001;  
Δεν γνωρίζουμε αρκετά για αυτό,  
Η εφαρμογή του προτύπου είναι ιδιαίτερα περίπλοκη,  
Η εφαρμογή του προτύπου έχει ιδιαίτερα υψηλό κόστος,  
Η εφαρμογή του προτύπου είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα,  
Άλλο (ποιο;).

18. Εάν σήμερα αποφασίζατε να πιστοποιηθείτε με ένα πρότυπο σύστημα όπως το ISO 9001, για ποιο από τους παρακάτω λόγους θα το κάνατε;  
Διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών,  
Λόγοι μάρκετινγκ,

Επειδή αποτελεί όρο κατά τη σύναψη συμβολαίων με μεγάλους οργανισμούς,  
Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και μείωση των παράπονων,  
Άλλο (ποιο;).

**EAN NAI,**

19. Πόσα χρόνια είστε πιστοποιημένοι με ISO 9001;

1 – 3 έτη, 4 – 6 έτη, 7 - 10 έτη, 11 έτη και άνω, Δεν γνωρίζω.

20. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες κατά τη γνώμη σας οδήγησαν την επιχείρηση  
για την οποία εργάζεσθε στην υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001;

Διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών,

Λόγοι μάρκετινγκ,

Επειδή αποτελεί όρο κατά τη σύναψη συμβολαίων με μεγάλους οργανισμούς,

Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και μείωση των παράπονων.

21. Ποιοι από τους παρακάτω λόγους σας οδήγησαν στο να επιλέξετε το συγκεκριμένο  
πρότυπο έναντι των υπολοίπων;

Η αξιοπιστία του προτύπου,

Η αναγνωρισιμότητα του προτύπου,

Η δομή του προτύπου,

Το εύρος των λειτουργιών που καλύπτει,

Η πολυετή παρουσία των προτύπων ISO, Άλλο (ποιο;).

22. Εφαρμόζετε άλλα πρότυπα τα οποία σχετίζονται με την ασφάλεια τροφίμων ή τη  
προστασία του περιβάλλοντος;

Ναι,

Όχι,

Δεν γνωρίζω.

**EAN NAI,**

23. Ποιο από τα παρακάτω πρότυπα εφαρμόζετε;  
 Το πρότυπο για την ασφάλεια των τροφίμων ISO 22000,  
 Το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 140001,  
 Άλλο (ποιο;).

### 3η Ενότητα – Εφαρμογή αρχών ποιότητας

Σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5 (όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Δεν γνωρίζω/ δεν απαντώ, 4= Συμφωνώ και 5= Συμφωνώ απόλυτα), παρακαλώ απαντήστε μας στα ακόλουθα:

	1	2	3	4	5
Η ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργεί με επίκεντρο τον πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του.					
Η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας είναι επικεντρωμένη στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και έχει προχωρήσει σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση.					
Το σύνολο του προσωπικού της ξενοδοχειακής μονάδας συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό της διαδικασίας για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η διοίκηση της μονάδας.					
Τα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας προχωρούν στον συντονισμό των διαδικασιών και λειτουργιών τους και έχει υιοθετηθεί μία συνολική προσέγγιση σχετικά με τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας.					
Γίνεται προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας.					
Οι αποφάσεις σχετικά με τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας και των τμημάτων αυτής λαμβάνονται έπειτα από την συγκέντρωση και εξέταση όλων των διαθέσιμων δεδομένων και πληροφοριών.					
Η ξενοδοχειακή μονάδα επιδιώκει ενεργά την αποτελεσματική διαχείριση και βελτίωση των σχέσεων με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως είναι για παράδειγμα οι προμηθευτές.					
Δεν αποτελεί αποκλειστικό κριτήριο επιλογής προμηθευτή για την ξενοδοχειακή μονάδα η χαμηλότερη τιμή.					

--	--	--	--	--	--

## 4η Ενότητα – Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001

### Παρακαλώ να συμπληρωθεί μόνο στην περίπτωση εφαρμογής του προτύπου

Σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5 (όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Δεν γνωρίζω/ δεν απαντώ, 4= Συμφωνώ και 5= Συμφωνώ απόλυτα), παρακαλώ απαντήστε μας στα ακόλουθα:

	1	2	3	4	5
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 οδήγησε σε αύξηση της αποτελεσματικότητας, με αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους λειτουργίας.					
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 οδήγησε σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και τη μείωση των παραπόνων.					
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 οδήγησε στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την δουλειά τους και την βελτίωση της συνεργασίας στο εσωτερικό του οργανισμού.					
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 οδήγησε σε αύξηση των αφίξεων, των εσόδων και της κερδοφορίας.					
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 οδήγησε σε βελτίωση της εικόνας της ξενοδοχειακής μονάδας για τους πελάτες.					
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 οδήγησε σε βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.					
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 οδήγησε σε βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές και τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη με την ξενοδοχειακή μονάδα.					
Σε γενικές γραμμές η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 είχε θετικές επιπτώσεις για την λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας.					
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 οδήγησε σε σημαντική αύξηση της γραφειοκρατίας στο εσωτερικό και στις λειτουργίες της ξενοδοχειακής μονάδας.					
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 οδήγησε σε στασιμότητα ως προς την εισαγωγή καινοτόμων λειτουργιών και διαδικασιών στη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας.					
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 τελικά οδήγησε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην λήψη διορθωτικών μέτρων για την					



αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων που ανακύπτουν και όχι στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.					
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 είναι ιδιαίτερα περίπλοκη.					
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 έχει ιδιαίτερα υψηλό κόστος.					
Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα.					

24. Θα θέλατε να συμπληρώσετε κάτι επιπλέον σχετικά με την εμπειρία σας από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001;

---