

IRALE-DOLARETXE. 2013-14 IKASTURTEA
R400 IKASTAROKO LANA

KALITATEA OSTALARITZAN

Egilea: Fernando LARRONDO ELORRIETA

0. Sarrera

1. Kalitatearen kudeaketa oro har

- 1.1. Zer ulertzen dugu kalitateaz?
- 1.2. Hainbat ikuspegi kalitateaz historian zehar, labur
- 1.3. Erreferentzia garrantzitsu batzuk

2. Kalitatearen kudeaketa ostalaritzan

- 2.1. Kalitatearen ezaugarriak ostalaritzan
- 2.2. Lantaldeak
- 2.3. Kalitatearen eskuliburua
- 2.4. Kalitatea lortzeko lan-tresnak
- 2.5. ISO 9000 kalitate-arauak
- 2.6. Kalitate-ziurtagiriak ostalaritzan

3. Gabeziak eta konponbideak kalitatearen kudeaketan: adibide praktikoak

- 3.1. Zerbitzu geldoa jatetxean
- 3.2. Janariaren tenperatura desegokia
- 3.3. Lehengai desegokiak
- 3.4. Iradokizunak egiteko postontzia
- 3.5. Langileen absentismoa
- 3.6. Ardo-salmentak
- 3.7. Elikagaiak prestatzeko prozeduraren fluxu-diagrama
- 3.8. Datuak jasotzeko orria: jatetxearen ebaluazioa bezeroaren ikuspegitik
- 3.9. Bezeroek gero eta patata frijitu gutxiago jaten dute
- 3.10. Buffet desiratua: gosaltzeko itzaroten

4. Kalitatea lantzen: ariketak

5. Bibliografia

0. SARRERA

Beste esparru batzuetan gertatu den bezala, kalitatea kudeatzea derrigorrezko bihurtu zaigu ostalaritza-sektorean ere. Beraz, bezeroaren nahiak asetzea helburu, eskaintzen duten zerbitzua edota produktua hobetzeko bidean jardun dute azken urteotan ostalaritza-enpresek.

Hori dela eta, gaur egun, zerbitzuaren etengabeko hobekuntzan gero eta iaioagoak diren langileak eskatzen dituzte enpresa horiek; eta horrek, nola ez, ostalaritza-esparruko ikasleen prestakuntzan eskaini beharreko zerbitzuaren hobekuntzari garrantzi handiagoa ematea ekarri du. Horrela, bada, zeregin horietan profesionalak trebatzeko asmoz, Goi Mailako Heziketa Ziklo bi hauek sortu dira azken urteotan: Sukaldaritza eta Jatetxe Zerbitzuetako Zuzendaritza. Horietan, besteak beste, kalitatea kudeatzen ikasten dute ikasleek ostalaritza-arloan.

Aipatu berri ditugunak oraintsu sorturiko jakintzagaiak direnez gero, haietan lantzeko ikasmaterialak ez dira inondik ere ugariak, eta are gutxiago euskaraz. Hona hemen, beraz, lan honek zer hutsune bete gura dituen nagusiki: alde batetik, ostalaritza-arloko materialak sortzea euskaraz, kalitatearen kudeaketan trebatzeko; eta, bestetik, ikasgai honi orain arte eman zaiona baino askoz ere ikuspegi praktikoagoa eskaintzea, adibide zehatzen bitartez.

Ikasmaterial hau, hortaz, Goi Mailako Heziketa Zikloetako lehenengo mailan erabiliko dute ikasleek, Ostalaritza Enpresetako Kalitatearen eta Segurtasunaren Kudeaketa izeneko jakintzagaian.

1. KALITATEAREN KUDEAKETA ORO HAR

1.1. Zer ulertzen dugu kalitateaz?

Ostalaritzaren arloan ari garela, honela defini dezakegu kalitatea: edozein enpresak bete behar duena bezeroentzat produktuak ekoitzi edota haiei zerbitzu egitean, bezeroen aurreikuspenak asetzeko eta ekoizpen-prozesuan gerta daitezkeen hutsegiteak saihesteko.



1.2. Hainbat ikuspegi kalitateaz historian zehar, labur

Dena den, eman berri dugun definizioa ez da beti horrelakoa izan, hain zuzen ere, kalitatearen kontzeptua etengabe aldatu baita garai bakoitzeko lehenetasun ekonomikoen arabera.

Hona hemen, labur, bilakaera horren kronologia:

1. **Industria-iraultza arteko aldia:** artisau erako ekoizpena zuten, eta ez zuten produktuaren kalitatea neurtzeko parametririk; oso ona edo oso txarra izan zitekeen, artisauaren arabera.

2. **Industria-iraultza (XIX. mendearen amaiera-1930):** eskulanetik lan mekanizatura igaro ziren. Bi sistema nagusitu ziren lana kudeatzeko:

a. *Taylorismoa* (F.W. Taylor): lan-jarduna zorrotz planifikatzen zuten, eta langile bakoitzak bere eginkizuna bete behar izaten zuen pentsatu gabe, sortzeko autonomiarik gabe. Baliabideen erabilera eraginkorra eta produktibitatea lehenesten zituzten kostuak murrizteko. “Zenbat eta lan gehiago egin, orduan eta gehiago irabazi” leloaren pean jarduten zuten langileek eta, ondorioz, kalitate urriko produktuak ekoizten zituzten. Produktuak berrikusteko premia ekarri zuen horrek.

b. *Fordismoa* (Henry Ford): Produkzioa berrikusi edo ikuskatu egiten zuten, produktu hobea lortzeko. Kalitatea kontrolatzeko departamentuak sortzen zituzten, produktu akastunak baztertzeko.

3. **1930-1950:** Gerrarako industriak bultzatuta, enpresetako ekoizpenaren kalitatea neurtzeko eta hobetzeko kontrol-grafikoak erabiltzeari ekin zioten; produktu akastunak identifikatzeaz gain, lan egiteko erak zuzentzen hasi ziren (Sheward, Deming, Juran eta Ishikawa).

4. **1950-1980:** Metodo berriak agertu ziren. “Deming gurpila” izeneko lan-tresna sortu zuten, lanaren kalitatea neurtzeko eta hura etengabe hobetzeko:

Planifikatu (Plan) → Exekutatu (Do) → Egiaztatu (Check) → Berrikusi (Act)

Garai hartan, planifikazioa, kontrola eta etengabeko hobekuntza lehenesten zituzten. Aurreko aldiarekin alderatuta, ekoizpenaren kalitatea hobetzea zen helburua, kontsumitzailearen nahiak asetzeko.

5. **1980ko hamarkada:** kalitatea kudeatzeko, zuzendaritza-taldeak sortzen zituzten enpresetan, eta haien eginkizun nagusia lan-prozesuak etengabe hobetzeko estrategia bat garatzea izaten zen. Kudeaketa-sistema hartan, ezinbestekoa zen bezeroen beharrianak eta espektatibak zein ziren jakitea, haien nahiak aseko zituen produktua ekoitzi ahal izateko.

6. **1990eko hamarkadatik gaur egun arte:** Erabateko kalitateaz hitz egiten dugu, eta honako definizio hau da oinarria: “Kalitatea da jarduera multzo bat kanpoko eta barruko bezeroaren aurreikuspenak asetzea helburu duena, ahalik eta kosturik txikienarekin.”

Gaur egun, hiru dira kalitatea ulertzeko gakoak:

- a. Produktuak/zerbitzuak bezeroak eskatzen duena eskaini behar du, edo hartara hurbildu behintzat.
- b. Kanpoko bezeroa da produktuaren/zerbitzuaren kontsumitzailea, eta barruko bezeroa da ekoizpen-prozesuko jarduera eta urratsetan parte hartzen duen pertsona multzoa.
- c. Kostuak murrizteko, eraginkortasunez erabili behar dira bai baliabide materialak eta bai giza baliabideak ere.

1.3. Erreferentzia garrantzitsu batzuk

- **W. Sheward:** Kontrol-grafikoak asmatu zituen lantegietako ekoizpenaren kalitatea neurtzeko eta hobetzeko asmoz; akatsen jatorria aztertu nahi zuen kostuak murriztearren eta etekinak optimizatzearren.
- **A. Feigenbaum:** *Total Quality*ren aita da. Haren ekarpen nagusiak “kalitatea lortzeko hiru urratsak” eta “saihestu beharreko lau bekatu kapitalak” izan ziren.

Kalitatea lortzeko hiru urratsak	Saihestu beharreko lau bekatu kapitalak
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zuzendaritza-talde sendo batek gidatu eta lideratu behar du kalitatea lortzeko prozesua. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Negutegi-kalitatea:</i> kalitatea murrizteko tentazioa izaten da ekoizpena handitzearen, eta horrek ospea galtzea dakar.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Enpresako kide guztiak murgildu behar dira bikaintasuna lortzeko zereginean. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Beti babes bila:</i> lehiatzeko gaitasunaren kalterako izaten da, sarritan, laguntza publiko gehiegi jasotzea.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Kalitatea enpresaren strategiari lotu behar zaio; horretarako, langilea motibatu eta saritu egin behar da enpresaren helburuekin bat egin dezan. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Kanpoko lehiakideak:</i> arriskugarria izan ohi da horien ekoizpena eta jarduna kontuan hartu gabe aritzea.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Kalitatea lantegiaren ardura baino ez da:</i> kalitateak enpresako kide guztien ardura izan behar du. Izan ere, <i>erabateko kalitatea</i> da xedea.

- **E. Deming:** Haren “gurpilaren metodologia” arrakastaz ezarri zuten II. Mundu Gerraren ostean Japoniako industria-sarean. Gurpil horrek arazoak konpontzeko eta hobetzeko bidea ematen du.

PDCA zikloa



1. P (planifikatzea, *plan*): helburuak finkatu behar dira, horiek zertarako diren eta nola, noiz, non eta nork lortuko dituen.
 2. D (exekutatzea, *do*): helburuak lortzeko egiten da lan.
 3. C (egiaztatzea, *check*): lortutako emaitzak neurtzen dira eta hasieran aurreikusitakoekin alderatzen dira. Horrek balio du zer desbideratze eta akats gertatu diren identifikatzeko; baita horien jatorria antzemateko ere.
 4. A (berrikustea, *act*): neurri zuzentzaileak hartzen dira, identifikatutako akatsei aurre egiteko.
- **J. Juran:** Haren esanetan, hiru esparru lotu behar dira kalitatea ondo kudeatzeko: planifikatzea, kontrolatzea eta hobetzea.

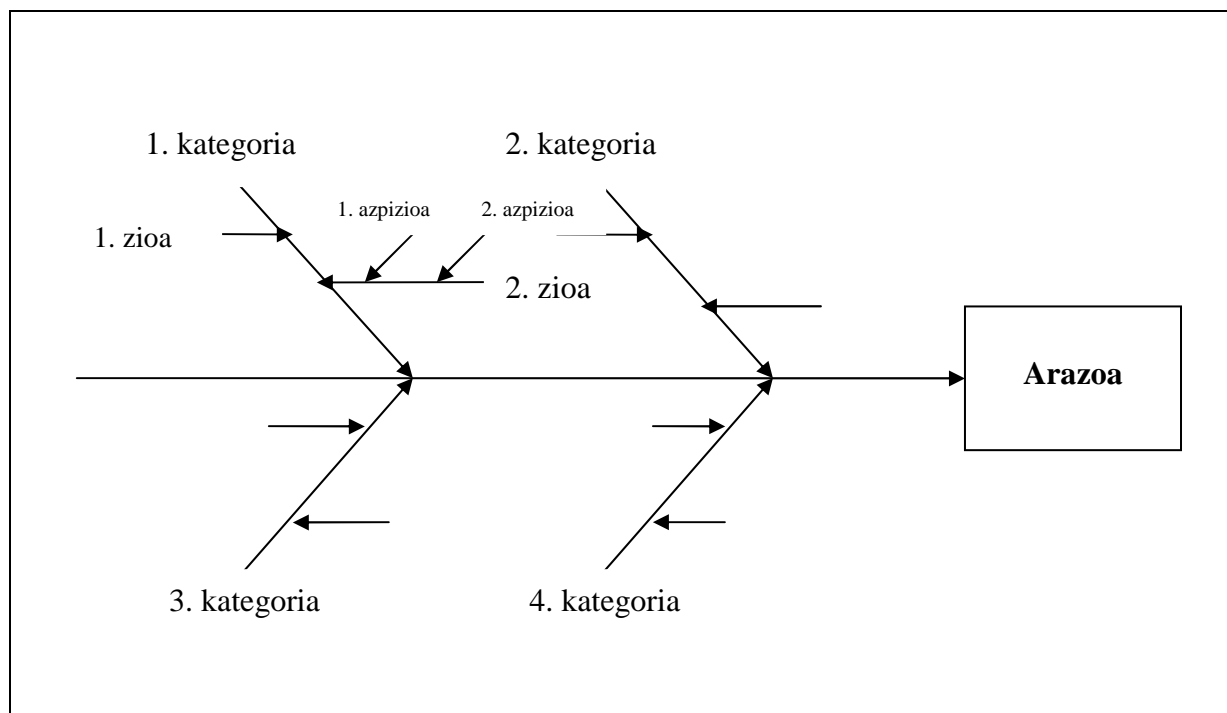
1. PLANIFIKATZEA	
Zer da?	Urratsak
<p>-Helburua bezeroen nahiak asetzea denez, produktuak/zerbitzuak garatzeko egin behar diren jardueren multzoa da.</p>	<p>-Bezeroak nor diren zehaztu (kanpokoak edo barrukoak diren, gaur egungoak edo potentzialak diren).</p> <p>-Bezeroen nahiak eta espektatibak zein diren aztertu (galdetegiak).</p> <p>-Bezeroen nahiak enpresaren jardueran txertatu.</p> <p>-Bezeroen nahiekin bat datorren produktua/zerbitzua garatu.</p> <p>-Produktua lortzeko ekoizpen-prozesuak diseinatu.</p> <p>-Prozesu horiek optimizatu, ahalik eta akats gutxien egiteko.</p> <p>- Egiaztatu prozesuak egingarriak direla ditugun baliabideekin.</p> <p>-Lanari ekin.</p>

2. KALITATEA KONTROLATZEA	
Zer da?	Urratsak
-Emaitzak neurtzea da, aurreikusitako helburuekin alderatuz eta desbideratzeak zuzenduz.	-Emaitzak neurtu: neurketak egin ekoizpen-prozesuaren zenbait puntu kritikotan. -Neurtutako emaitzak eta hasierako helburuak alderatu. -Aldeak edota desbideratzeak zuzendu.
3. HOBETZEA	
Zer da?	Urratsak
-Emaitzak hobetzeko jarduera multzoa aplikatzea da.	-Zer jarduera hobe daitezkeen identifikatu. -Kausak: zergatik gertatu dira emaitza horiek? -Soluziobideak mahai gainean jarri eta egokienak hautatu.

- **K. Ishikawa:** Kalitate-zirkuluen aita da. Horietan, enpresako langile guztiek taldetan parte hartzen dute jarduerak eta emaitzak hobetzeko helburuarekin, zirkuluetan banatuta.

Bestalde, Ishikawari zor diogu *Pareto* diagramaren eta Kausa-ondorio diagramaren aplikazioa. Hona zertarako erabiltzen diren tresna horiek: enpresa baten jardunean sortutako akats edota arazoen jatorria zein den identifikatzeko.

ISHIKAWA: ARRAIN-HEZURRAREN DIAGRAMA



- **S. Shingo:** *Just in Time* ekoizpen-sistemaren sortzaileetako bat izan zen. Sistema hori Toyota konpainian hasi ziren erabiltzen eta, gaur egun, munduko herrialde askotan darabilte. Bi dira Shingoren ekarpenik handienak: batetik, zero akastun ekoizpen-sistemara hurbiltzeko metodologia; eta, bestetik, askotariko produktuak ekoizteko makineria prestatzerakoan denbora-tarteak murrizteko metodologia.
- **P. Crosby:** *Zero akats* kontzeptua garatu zuen, langilea ardatz harturik. Kalitate-akatsak konpontzeko, **bost urratsetan oinarritutako tresna** asmatu zuen:
 - a. Arazoa ondo definitzea eta konponbidea zein izan daitekeen pentsatzen hasia.
 - b. Behin-behineko konponbidea ematea.
 - c. Arazoaren jatorria identifikatzea.
 - d. Neurri zuzentzailea zein izan daitekeen erabakitzea eta hura txertatzea.
 - e. Emaitzak ebaluatzea eta haien jarraipena egitea.



2. KALITATEAREN KUDEAKETA OSTALARITZAN

2.1. Kalitatearen ezaugarriak ostalaritzan

Esan dezakegu kalitatearen kudeaketa industriaren arloan dagoela zabalduen, parametro neurgarri eta objektibo ugari baititugu bertan. Dena dela, ostalaritzan ere txertagarria da, sektore ekonomiko honek dituen berezko ezaugarriak aintzat hartuta. Izan ere, ostalaritzan zerbitzu bat egiten da, ekoitzi egiten da, eta sektorearen izaera ukiezinak nahi baino gehiagotan iluntzen du balizko akatsak bideratzeko beharrezkoa suertatzen den datu-neurketa.

Ostalaritzan, ordea, industrian baino zailagoa izaten da aipatu ditugun neurketa objektibo horiek lortzea, zeren bezero bakoitzak duen pertzepzioa erabat desberdina izaten baita zerbitzua jaso ostean; eta, gainera, subjektibotasunak indar handia hartzen du.

Esan genezake **ostalaritza-zerbitzuan lau elementu nagusi** daudela:

1. bezeroak
2. langileak
3. produktua/zerbitzua sortzeko erabilitako euskarria
4. bezeroaren, langilearen eta euskarriaren arteko harremanak

Honetara konbinatu ohi dira lau elementu horiek: jatetxera doan bezeroak bertako menuren bat eskatu eta kontsumituko du; menu hartako platerak protokolo bati jarraituta zerbitzatuko dituzte (lehena, bigarrena, postrea); zenbait denbora-tarte izango dira eta jatetxeak instalazio egokiak izango ditu zerbitzua egiteko; horren guztiaren truke, diru-kopuru bat ordaindu behar da eta bezeroak badaki zein den. Finean, zerbitzua kalitatezkoa izan dela ondorioztatuko dugu, baldin eta bezeroak hauek ontzat ematen baditu: janaria, zerbitzua, jasotako tratua eta menuaren prezioa.

Zerbitzuaren kalitatea, beraz, bezeroaren aurreikuspen eta pertzepzioen araberakoa izan ohi da.

Horrela, bada, lau faktoretan oinarrituko dugu kalitatea:

- a. **kalitate subjektiboa**: gustatzen zaigun gauza bat kalitatezkoa dela esango dugu, senez.
- b. **bezeroak jasotako informazioaren araberako kalitatea**: inguruneak ematen digun informazioak baldintzatu egiten du zerbitzu bati buruz dugun ustea.
- c. **bezeroaren balioen eta kulturaren araberako kalitatea**: adib.: begetarianoa izatea
- d. **prezioaren araberako kalitatea**: zerbitzu baten truke ordaintzeko prest gauden prezioak baldintzatuko du zerbitzu horren kalitateari buruz dugun iritzia.

Arestian aipatutakoen argigarri, adibide zehatz bat aztertuko dugu. Adibide honetan, labean prestatutako bildotsa eskaintzen duen jatetxea eta etxera pizzak banatzen dituen saltokia alderatuko ditugu:

Jatetxera joatea aukeratzen badugu, etxetik irtengo gara, zerbitzua ona izango da, dekorazio txukuna topatuko dugu eta produktua bikaina izango da. Pizzeriara deitzeko aukera eginez gero, berriz, etxean bertan egongo gara eroso-eroso eta, gainera, pizza ekartzera zenbat denbora barru etorriko diren jakingo dugu. Kasu bietan ere, prezioa ontzat emango dugu.

Horiek horrela, bi aukeretan zeinek emango digu kalitaterik handiena? Bada, gehien gogobetetzen gaituenak; eta arestian aipaturiko faktoreak aintzat harturik zehaztuko dugu hori gure baitan.

Hala ere, zer gertatuko litzateke bi aukera horietan zerbaitek huts egingo balu? Esaterako, bildotsa hotz zerbitzatuko baligute edota pizza guk eskatutakoa ez balitz, zertan geratuko litzateke ustezko kalitate hori?

Zero akats zerbitzuetan

Crosbyren *zero akats* kontzeptutik abiatuta, hauxe pentsa dezakegu kalitatezko zerbitzua lortze aldera: gerta daitezkeen akatsen kopurua minimizatu egingo dela egin beharreko zerbitzuan. Hain zuzen ere, akatsak mugatzeko, lau lan-eremu zehaztuko ditugu eta, haietako bakoitzean, **kalitate estandarra** (gutxienekoak) finkatuko:

1. **Lehengaiak:** alde zuzenetik finkatuta izango dira lehenengaien itxura, tamaina, kontserbazio-baldintzak eta kalitatea. Horretarako, ezinbestekoa izango da harreragunean protokolo zehatzak jarraitzea.

2. **Kanpoko bezeroak:** hornitzaileak eta kontsumitzaileak dira. Hornikuntzen kalitateari eta bermeari dagokienez, zehatz beteko dugu estandarren/gutxienekoen kontrola; gauza bera, kontsumitzaileei zuzendutako elaborazioetan.

3. **Barruko bezeroak:** enpresaren enplegatuek dira. Akatsak ahalik eta gehien murrizteko, enpresak jardunbide-protokolo bat eskainiko die langileei euren lanaren nondik norakoak zehaztearren.

4. **Prozesuak:** ostalaritzan, zerbitzuak zenbait prozesu edo urrats egin behar ditu. Aurretiaz zehaztuko dugu zer kalitate-estandar izango den lehenengai eskatzen denetik jantokiko mahaietan zerbitzua gauzatu arte egiten diren urratsetako bakoitzean.

2.2. Lantaldeak

Bezeroen eskakizun-maila gero eta handiagoak bultzatuta, ostalaritza-arloko enpresak jabetu dira zer garrantzitsua den giza baliabideak egoki kudeatzea. Are gehiago, baliabide horiei buruzko prestakuntza eta motibazioa dira, gaur egun, ostalaritza-enpresek bezeroekin lor dezaketen arrakastaren giltzarria.

Ahal den kalitaterik handiena lortzeko bidean, zenbait adierazle azpimarratuko ditugu enpresetako langileen prestakuntza egokia izan dadin. Honako hauek dira:

a. **Giza baliabideen arduraduna** egongo da: haren zeregina izango da ostalaritza-enpresaren beharrianak zein diren zehaztea eta haiei aurre egingo dien lantalde egokia hautatzea.

b. **Prestakuntza enpresan:** Langilea jakitun izango da bere lanpostuak zer eginkizun dituen. Horretarako, prestakuntza egokia emango zaie langileei berariazko trebeziak beregana ditzaten.

c. **Lan-giro motibagarria:** Giza baliabideak direla-eta komeni da langileen motibazioa eta errendimendua areagotzea; xede horren mesedetan, bi faktoreri erreparatuko diegu. Alde batetik, giza faktoreei: enpresak langileen parte-hartzea bultzatuko du erabakiak hartzerakoan, eta langileen egonkortasunaren, erosotasunaren eta segurtasunaren alde egingo du lan. Bestetik, lantokiko baldintza fisikoak aintzat hartuko ditu: zarata, tenperatura, argiztapena eta garbitasuna. Azkenik, langileek jakin egin beharko dute euren esku dauden ekipamenduak eta makineria nola erabiltzen diren eta zer mantentze-lan behar duten.

d. **Lanaren ebaluazioa eta sustapena:** enpresak langileen errendimendua neurtuko du, hobetu beharrekoak adieraziko eta egindako lana aitortuko; enpresan gora egiteko aukerek langilea motibatu egingo dute.

e. **Lantalde egokia** aukeratzea funtsezkoa da enpresarentzat, helburuak errazago lortuko baititu taldekideen arteko elkarlanaren bidez. Horrez gain, esan behar da talde-lanak pertsona bakoitzaren gaitasuna eta ekarpenak optimizatzen lagunduko duela. Baina, hona hemen gakoa: nola sortu lantalde egokia? Ikus dezagun, ezer baino lehen, zer oinarritzko ezaugarri behar diren lantaldea egokia izan dadin:

- Taldekideek argi dute taldeko arduraduna nor den.
- Argi dute metodologia eta helburuak zein diren (nola, zertarako).
- Zehaztuta dituzte taldekideen eginkizunak (nork, zer).
- Taldekideen arteko lankidetzeta eta kohesioa sustatzen dira.
- Taldekideen arteko gatazkak eta arazoak bideratzeko protokoloa ezarrita dute.

2.3. Kalitatearen eskuliburua

Kalitatea kudeatzeko sistema abiaraziko bada, kalitatearen eskuliburua ezinbesteko agiria dugu ostalaritza-enpresan. Agiri horretan, honako hauek zehaztuko dira: enpresaren xedea, ikuspegia, egitura eta organigrama, jarduteko era, zehaztutako helburuak, prozedura multzoa eta kudeaketa-sistemaren egitura.

Kalitatearen eskuliburua ostalaritza-enpresara egokitua egongo da, jarduera bakoitzerako berariaz landua; enpresako langileek haren berri izango dute eta hura aplikatzen ere lagunduko dute.

Jarraian, enpresaren xedea, ikuspegia eta egitura zer diren azalduko dugu, kalitatearen eskuliburuaren nondik norakoetan sakontzeko asmoz:

a. **Xedea:** enpresak bere ingurunean zer eginkizun betetzen duen azaltzen da atal honetan. Hiru alderdi ditu:

- *Negozio mota:* enpresa zer merkatutara begira ari den zehaztuko da hemen, bai eta merkatu horren beharrianak eta espektatibak zein diren ere.
- *Enpresaren helburuak:* enpresak bere jarduerarekin zer lortu nahi duen (etekinak, marka sendotu, irudia...).
- *Balio eta oinarri etikoak:* enpresaren giza erantzukizuna islatuko da hemen, eta azaldu egingo da zein diren enpresaren irudi edota kulturaren baitan dauden konpromisoak (ingurumena, osasuna...).

b. **Ikuspegia:** enpresak etorkizunera begira zer espektatiba dituen azalduko da atal honetan; zer norabidetan doan, noraino eta nola heldu nahi duen, eta zer epetan lortu nahi duen hori.

c. **Egitura eta organigrama:** enpresa orotan, ongi zehaztuta egongo da enpresako sailak zein diren, horietako bakoitza zer kidek osatzen duten eta kide bakoitzaren eginkizuna zein den. Hori guztia organigramaren bidez lortzen da; bertan, langile bakoitzaren funtzioen berri ematen da eta langileen arteko harremanen nondik norakoak ere aipatzen dira. Era askotakoak dauden arren, ostalaritzan honako organigrama hauek erabiltzen dira gehienbat: funtzionala, matriziala eta prozesuen arabera.

Kalitatearen eskuliburuak, oro har, enpresaren kultura, kalitate-politika eta aplikazio-eremua zehazteaz gain, eremu horretatik kanpo dauden zenbait kontu ere azalduko ditu: terminoen glosarioa landuko du eta jarduera bakoitza arautuko duten prozedurak barne hartuko ditu.

Atal hau amaitzeko, azpimarratzekoa da kalitatearen eskuliburuak langile guztien eskura egon behar duela eta langile orok izan behar duela kalitate-prozeduren berri; izan ere, enpresak bere helburu nagusien artean izango du langileen parte-hartzea kalitatea kudeatzeko sisteman.

2.4. Kalitatea lortzeko lan-tresnak

Kalitatea kudeatzeko, beharrezko ditugu zenbait tresna, horiek abiaraziko ditugu-eta enpresetan etengabe hobetzeko. Kalitatea kudeatzeko tresnen bidez, arazoak bereiziko ditugu; aztertu egingo ditugu arazook eta haien jatorria zehaztuko; hobetzeko planak egingo ditugu eta, azkenik, ebaluazio-emaitzen jarraipena ere egingo dugu.

Tresna horiek eraginkorrak izan daitezen, adierazleak beharko ditugu (kalitate-adierazleak); berorien bidez, gure enpresaren gaur egungo barne-egoeraren berri izango dugu eta aurrera begira izango duen joeraren berri ere bai. Datu segida bat eskainiko digute adierazleok –zenbakarria edota ez-zenbakarria–, eta hark erakutsiko digu gure prozesuetan desbideratzerik dagoen ala ez.

Kalitate-adierazleak orokorrak edota berariazkoak izan daitezke: berariazkoak ditugu, esaterako, ostalaritzako Arrisku eta Kontrol Puntu Kritikoen Analisia (AKPKA) eta Higiene-arloko Lan Onen Gidaliburuak (HLOG), sektore honetako segurtasuna eta higiena kudeatzeko erabiliak. Adierazle orokorrak, aldiz, edozein arlotako jardueretan txertatu ahal izango ditugu; gure zereginari ondoen egokitzen zaizkionak aukeratuta, hobekuntza-tresna egokia izango dugu barruko langileei zein kanpoko bezeroei begira.

Bestalde, kalitate-adierazle aldakorrak eta atributuak ere baditugu: lehenengoek balio zenbakarriak adierazten dituzte, neurgarriak (ostalaritzan: bazkaltzen hasi bitartean eman ohi dugun denbora, bazkaria hotz edo bero dagoen, sukaldearen eta jantokiaren arteko koordinazioa...). Bigarrenek, berriz, balio neurgaitzak adierazten dizkigute: badabil / ez dabil, bai/ez...

Ondoren, kalitatearen lan-tresnak izango ditugu aztergai, hobekuntzaren zein urratsetan erabiliko ditugun kontuan hartuta.

a. Arazoa bereiztea eta behatzea

Fase honetan, ideia-jasaren teknika (*brainstorming*), inkesta eta lehentasun-matrizea erabiliko ditugu:

- *Idea-jasa*: taldeko teknika bat da, ideia erabilgarri eta berritzaileak sortzeko aproposa. Taldetan jarrita, taldeko kideek hainbat ideia eta soluziobide proposatuko dituzte arazoak bereiztearren, eta moderatzailea arduratuko da horiek idatziz jaso eta ordenatzeaz.
- *Inkesta*: gure enpresako langileei eta kanpoko eragileei ere (bezero nahiz hornitzaileei) galdetegia emango diegu, gure jarduerari buruz zer ikuspuntu duten esan diezaguten. Galderak argiak izango dira, eta erantzunak zuhurtziaz baloratuko ditugu.
- *Lehentasun-matrizea*: arazo neurgaitzei soluziobidea emateko erabiliko dugu. Arazoak askotarikoak baldin badira, soluzio-premiaren arabera hurrenkera ezarriko dugu.

Arazoa	Arazoaren balorazioa					
	A	B	C	D	E	Guztira
A						
B						
C						
D						
E						
Balorazioa: Otik 3ra (arazoak elkarrekin konparatuta)						
0 premia txikiagokoa						
1 premia berekoak						
2 premia handiagokoa						
3 askoz premia handiagokoa						

(1. taula: balorazio-taula)

Beste taula batean, arazo bakoitzaren balorazio osoa islatuko dugu eta, horrela, garrantziaren arabera ordenatuko ditugu arazoak.

Arazoa	Balorazioa	Hurrenkera
A		
B		
C		
D		
E		

(2. taula: emaitza-taula)

b. Arazoaren jatorria aztertzea

Arazoak bereizita ditugunez gero, horien zergatiak mugatuko ditugu orain. Zeregin honetan, zazpi tresna erabiliko ditugu: batzuk, zenbakizko datuak jasotzeko; beste batzuk, zenbakizkoak ez direnak biltzeko. Hona hemen tresnak:

1. Datuak jasotzeko orria
2. Histograma
3. *Pareto* diagrama
4. *Ishikawa* diagrama (kausa-ondorioa)
5. Sakabanaketa-diagrama
6. Estratifikazio-azterketa
7. Kontrol-grafikoak

1. Datuak jasotzeko orria

Orri honen bidez, datuak era ulergarrian bilduko ditugu hurrenkera bati jarraituta. Oro har, orrian batzen diren parametroak hauexek izaten dira: intzidentzien maiztasuna, atzerapenak zerbitzu egitean, jardueraren kostua, hutsegitearen oihartzuna, produktua emateko epea eta zamalanen baldintzak.

Datuak jasotzeko orria: Salgaiak emateko ordua										
Hornitzailea	astelehena		asteartea		asteazkena		osteguna		ostirala	
	Emate-ordua	Zama	Emate-ordua	Zama	Emate-ordua	Zama	Emate-ordua	Zama	Emate-ordua	Zama
Frutak 1	09:30	Z			09:30	Z			9:20	Z
Okelak 1	10:30	Z			10:45	Z			10:45	Ez
Arrainak 1			10:50	Z					10:50	Ez
Frutak 2			10:15	Ez			10:15	Z		
Okelak 2					13:05	Z				
Ardoak 1			12:50	Z					13:00	Z
Zamalanak: zuzena / ez-zuzena (Z/Ez)					Data: Izenpea:					

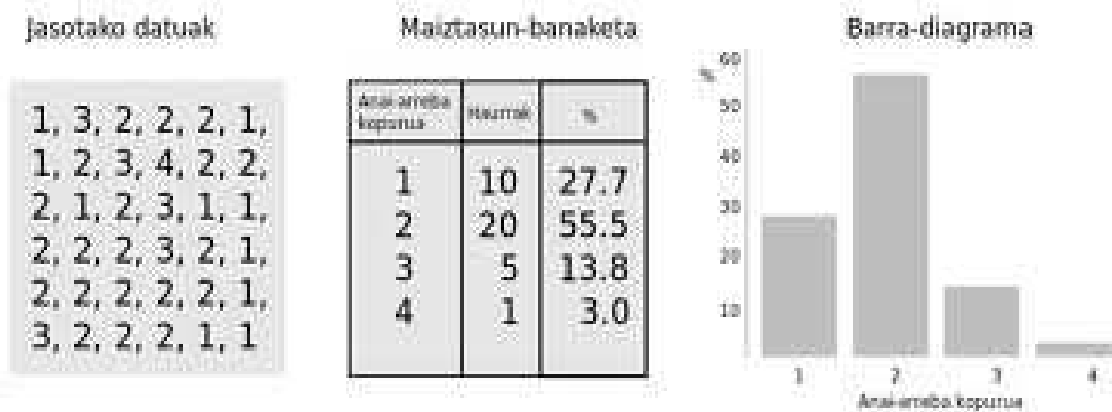
(3. taula: datuak biltzeko taula)

Aurreko taulan jasotako datuen bidez, eskabideak biltegira zer ordutan eta zer egunetan iritsiko diren zehaztu ahal izango dugu; horretara, hornigaiak hartzeko sasoiak hornitzaileak pilatzea saihestuko dugu eta, bide batez, irizpideak ezarriko ditugu enpresak zer hornitzaile hautatu erabaki dezan. Halaber, enpresa-sail horretako langileen ordutegia atondu ahal izango dugu.

2. Histograma

Histograma esaten diogu datu multzo bateko balioek dituzten maiztasunen irudi grafikoari; hau da, balioen maiztasun-aula bat da. Histograma osatzeko, honako urrats hauek emango ditugu:

- Datuak jasotzeko orri batean, gertakariaren inguruko datu-segidak batu.
- Lortutako balioetan, handiena eta txikiena bereizi.
- Balio handienaren eta txikienaren arteko aldea zehaztu.
- Histogramak zenbat ezaugarri izango dituen zehaztu, eta ezaugarri jakin bati zer tarte dagokion ere bai.
- Histogramaren ardatzak zehaztu: ardatz horizontalean ezaugarriak jarri eta, bertikalean, berriz, ezaugarri bakoitzaren maiztasuna.



3. Pareto diagrama

Pareto diagramaren oinarrian, egilearen aipu hau dugu: “Arazo gehienak arrazoi gutxi batzuen bidez azal daitezke”. Edo bestela esanda, arazoa eragin dezaketen arrazoien % 20ren gainean ekinez, arazoaren % 80 konpon daitezke. Arrazoien artean hierarkia bat zehaztean dago gakoa. Honako urrats hauek emango ditugu diagrama egiteko:

- Aztartu beharreko arazoa bereizi.
- Arazoa zer faktorek eragiten duten bereizi.
- Datuak biltzeko taula sortu: ardatz horizontalean, akatsak adierazi; bertikalean, berriz, akats bakoitzak zer garrantzi edo pisu duen (%).

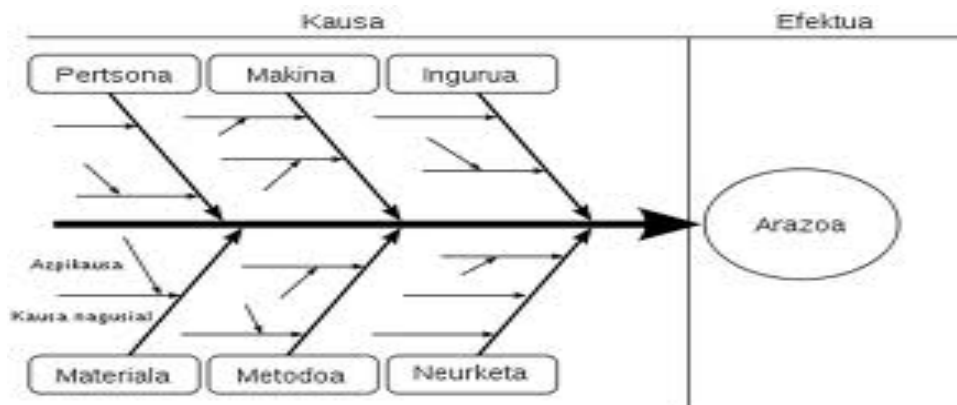
Labur esanda, *Pareto* diagramaren bidez lehentasunak finkatuko ditugu arazo gehien sorburu diren arrazoia bideratzeko.

4. Ishikawa diagrama

Kalitatearen kudeaketan suerta daitezkeen arazoaren zergatia bereizi, sailkatu eta zehazteko erabiltzen da. Kausa-ondorio diagrama edota *Arrain-hezurraren diagrama* izenarekin ere ezaguna da, eta arazo baten kausak eta ondorioak lotzen ditu grafiko baten bidez.

Honako urrats hauek emango ditugu *Ishikawa* diagrama osatzeko:

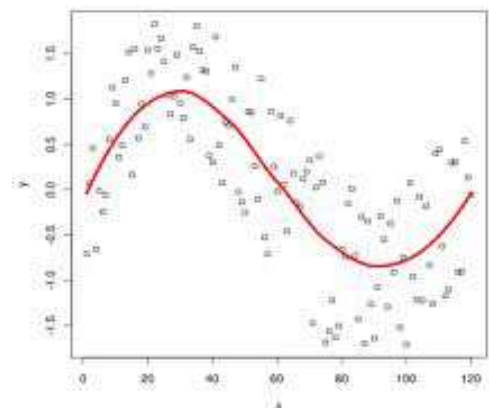
- Arazoaren ondorioa zehaztu.
- Arazoari begira dagoen gezi handia irudikatu.
- Idea-jasa (*brainstorming*) erabili arazoaren kausa nagusiak bereizteko.
- Kausa nagusiak lerroen bidez lotu ardatzeko gezi nagusiari.
- Arrazoi nagusiei bigarren mailako arrazoiak gehitu.



5. Sakabanaketa-diagrama

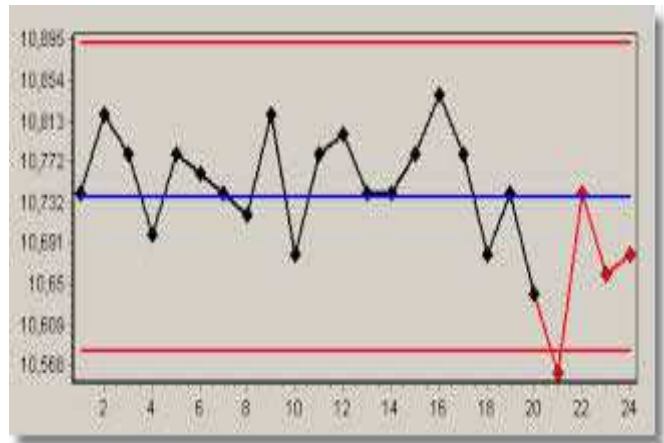
Aldagai biren joera eta erlazioa zehazteko balio du grafiko honek. Hain zuzen ere, aldagaiok arazoaren kausa nahiz arazoaren ondorioa izan daitezke. Honako urrats hauek emango ditugu diagrama osatzeko:

- Arazoaren kausari eta ondorioari buruzko datuak jasoko ditugu zenbakitan.
- Kausaren balio numerikoak ardatz horizontalean adieraziko ditugu; ondorioarenak, aldiz, ardatz bertikalean.
- Zenbakizko datuek joera berdintsua izanez gero, esango dugu kausaren eta ondorioaren artean harreman estua dagoela; datuok joera desberdinak badituzte, ordea, seinale izango da kausaren eta ondorioaren artean lotura handirik ez dagoela.



6. Kontrol-grafikoa

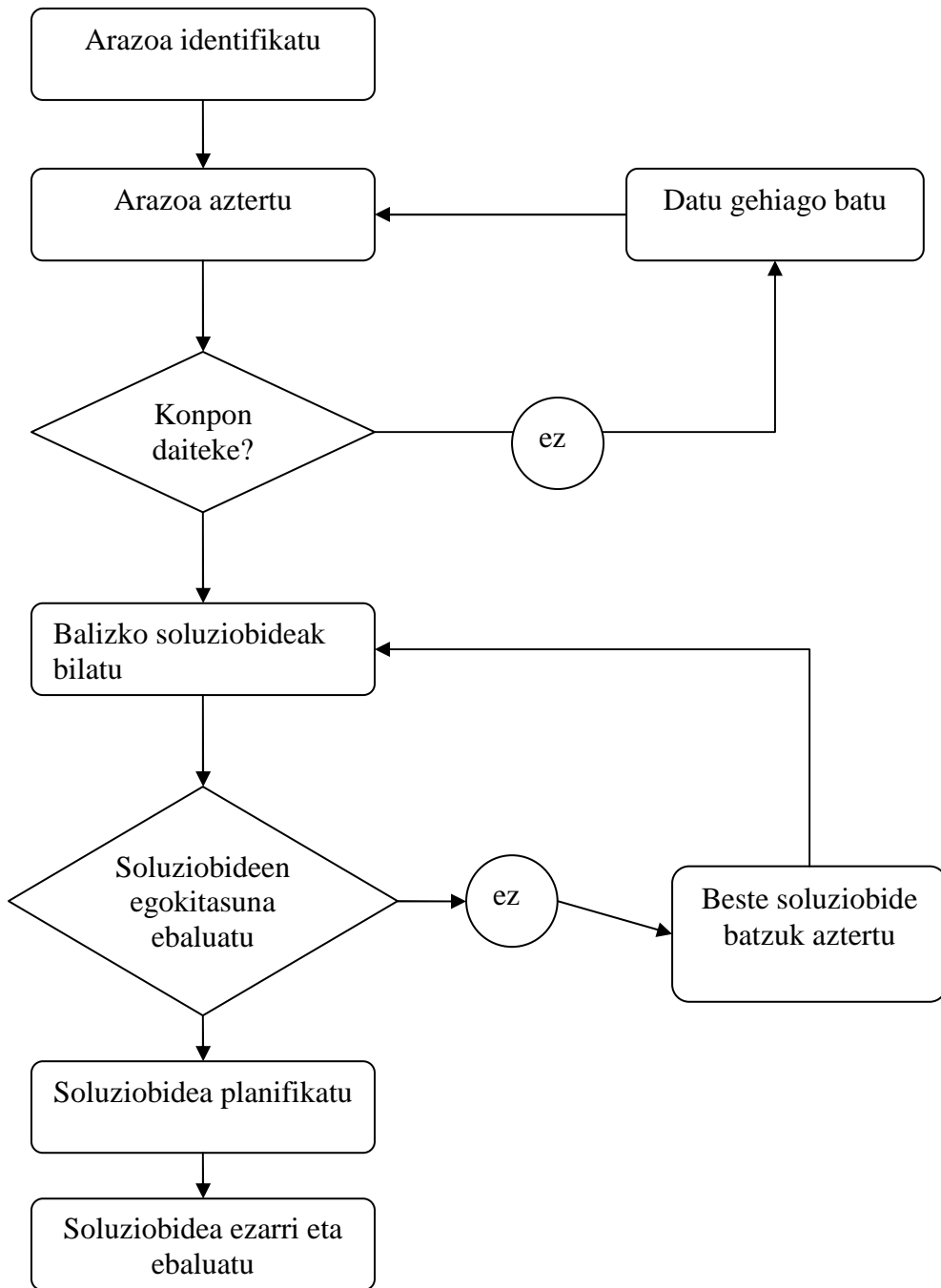
Irudi grafiko honen bidez, enpresa batean ezaugarri jakin batek zer joera duen antzemandu, hura kudeatu eta ebaluatu egin ahal izango dugu. Bestela esanda, ezaugarri jakin horren gorabehera fluktuazio-tarte bat ezarriko diegu; eta kontuan hartuta fluktuazioa bera zenbait aldagaik eragin dutela, aztertu egingo dugu neurri zuzentzaileak hartzea komeni ote den.



c. Soluziobideak planifikatzea

1. Fluxu-diagrama

Fluxu-diagrama deritze enpresako zenbait prozesutan hobekuntza-arloak identifikatzeko tresnei. Hona hemen, fluxu-diagramen irudi grafikoa:



2.4.1. Benchmarkinga

Kalitatea neurtzeko tresna honen bidez, enpresa bat erkatzen da eredugarria eta antzekoa den beste enpresa batekin, lehenengoaren emaitzak hobetzeko asmoz. Bestela esanda, lana ondo egiteko ospea duen enpresa baten eredia hartzen dugu gurearekin alderatzeko. Helburua hau da: zer txerta daitekeen aztertzea gure eraginkortasuna hobetze aldera.

Lau *benchmarking* mota dira:

- *Barne-benchmarkinga*: enpresak bere “erraiak” aztertzen ditu (organigrama, langileen eginkizunak...), zer hobe daitekeen bereizteko.
- *Benchmarking* lehiakorra: gure enpresaren kudeaketa-sistema eta erreferentziako enpresa lehiakideena erkatzen ditugu.
- Industria arloko *benchmarkinga*: gure enpresaren kudeaketa-sistema eta sektore bereko enpresa lehiakideena erkatzen ditugu.
- *Bikaintasun-benchmarkinga*: kudeaketa bikainena duen enpresarekin erkatzea da, zer sektore edo merkatutakoa den kontuan hartu gabe.

*Benchmarking*aren teknika txertatzeko eta garatzeko, **hiru urrats** emango ditugu:

- **Planifikatzea**: aztergaia bereiztea da. Zehaztu egingo dugu *benchmarkinga* zer zerbitzu edo eginkizunetan txertatuko den.
- **Analizatzea**: gure prozesuak hobetzeko eredugarria izan daitekeen enpresa aukeratuko dugu, gurearekin konparatuko, eta hobetzeko ekintzak, kostuak eta epeak zehaztuko ditugu.
- **Txertatzea**: gure enpresako langileek parte hartuko dute *benchmarkinga* txertatzen dugunean. Bestalde, emaitzetan zer hobekuntza lortu ditugun neurtuko dugu (kostuetan, denboran eta bezeroen gogobetetze-mailan).

Labur esanda, tresna honek lagunduko digu gure enpresa hobeto ezagutzen eta beste enpresetan arrakasta izan duten plangintzak gurean txertatzen.

2.5. ISO 9000 kalitate-arauak

Kalitate-arauek honetarako balio dute: zerbitzu edo ekoizpen-prozedura modu zehatzean eta estandarizatuan egiteko. Zerbitzua arautegi baten menpean jartzeak –hura normalizatzeak– ekarriko du zerbitzu horren inguruan dauden eragileak –ekoizleak, administrazioa, kontsumitzaileak, erabiltzaile oro– ados jartzea eman beharreko urratsen kontura: guztiek bat egingo dute zerbitzuak bete beharreko ezaugarrietan.

Normalizatze horren helburua zera izan ohi da: hainbat zerbitzu eta produktutarako estandarizazio-irizpideak ezartzea, bai segurtasunaren aldetik, bai egokitzapenaren aldetik eta bai bateragarritasunaren aldetik (adib.: *Gastronorm* ontziak erabilgarriak eta bateragarriak dira beste zenbait markatako labe, hozkailu edota etxetresna elektrikoekin).

Bestalde, kalitate-arauak hiru mailatakoak izan daitezke euren jatorri geografikoaren arabera:

a. Nazioartekoak: ISO arauak. Estandarizaziorako Nazioarteko Erakundeak (*International Organization for Standardization, ISO*) landutako eta argitaratutako arauak dira. Arauon helburua da zenbait herrialdetako zerbitzu eta produktuen merkataritza erraztea.

b. Europakoak: EN (*European Norm*) arauak. Estandarizaziorako Europar Batzordeak (*Comité Europeo de Estandarización, CEN*) lantzen eta argitaratzen ditu, merkataritzaren alderdi teknikoak errazteko.

c. Espainiakoak: UNE (*Una Norma Española*) arauak. AENOREk lantzen eta argitaratzen ditu, eta, normalean, nazioarteko eta Europako arauak Espainiako zerbitzu eta ekoizpen-prozeduretara egokitzeko balio dute (AENOR, Normalizatzeko eta Ziurtatzeko Elkarte Espainiarra).

Bestalde, kalitate-arauen eragin-eremua aintzat hartuta, bi multzo handi ditugu:

a. **ISO 9000:** kalitatea kudeatzeko arau sorta da. Etengabe hobetzea eta bezeroa gogobetetzea dute helburu nagusi.

b. **ISO 14000:** ingurumenaren kudeaketari lotutako arau sorta da.



ISO 9000 kalitate-arauak: kudeaketa bikainerako oinarri nagusiak

ISO 9000 kalitate-arauen arabera, kudeaketan bikaintasuna lortzeko, zenbait oinarri hartu behar ditugu kontuan; eta, horietako bakoitzean, konpromisoak eta emaitzak zehaztu.

Zortzi dira oinarri nagusi horiek:

- 1. Bezeroari begira aritzea:** produktuak bezeroen aurreikuspenak asetzen ez baditu, alferrikakoa da zerbitzuaren edota produktuaren ibilbide osoa kontrolpean izatea. Berebiziko garrantzia edukiko dute, hortaz, honako urrats hauek: bezeroa ondo bereiztea; bezeroaren gaur egungo eta geroko beharrianak zein diren jakitea eta ulertzea; beharrian horiek asetzea; eta, azkenik, aurreikuspen horiek gainditzen ahalegintzea.

Emaitza hauek lortuko ditugu:

- a. Merkatu-kuota handituko dugu.
- b. Enpresaren baliabideak optimizatuko ditugu.
- c. Bezeroak fidelizatuko ditugu.

Konpromiso hauek hartuko ditugu:

- a. Merkatu-ikerketak eta inkestak egingo ditugu, bezeroen aurreikuspenen berri izateko.
- b. Enpresaren helburua hauxe izango da: bezeroak gogobetetzea.
- c. Enpresako kide guztiek parte hartzea lortuko dugu.
- d. Barneko bezeroen egoera kontuan hartuko dugu, kanpoko bezeroak gogobetetzeko.

2. Lidergoa izatea: ezinbestekoa da enpresako zuzendaritzak langileen atxikimendua eta partaidetza lortzea.

Eraitza hauek lortuko ditugu:

- a. Langileen motibazioa areagotuko dugu.
- b. Enpresako hierarkien arteko komunikazioa erraztuko dugu.

Konpromiso hauek hartuko ditugu:

- a. Barruko bezeroen interesak kontuan hartuko ditugu.
- b. Enpresaren eta langileen arteko lotura sendotuko dugu.
- c. Langileei prestakuntza eta erabakiak hartzeko autonomia ere emango diegu.
- d. Langileen lana aitortuko dugu, eta pizgarriak emango dizkiegu.

3. Langileen partaidetza bultzatzea: langileak dira enpresaren arima.

Eraitza hauek lortuko ditugu:

- a. Langileen konpromisoan sakonduko dugu.
- b. Langileen sormena handitu egingo da.

Konpromiso hauek hartuko ditugu:

- a. Lanpostu bakoitzaren eginkizunak zehaztuko ditugu.
- b. Arazoak konpontzeko sasoian, nor bere erantzukizuna onartuko dugu.
- c. Lana baloratuko dugu, lorturiko helburuak kontuan hartuta.

4. Zerbitzua prozesuen kate gisa hartzea: jarduera eta baliabide guztiak elkarri lotuta ulertuko ditugu.

Eraitza hauek lortuko ditugu:

- a. Kostuak eta denbora-tarteak murriztuko ditugu.
- b. Eraitza ekonomiko hobek izango ditugu.

Konpromiso hauek hartuko ditugu:

- a. Zerbitzua osatzen duten jarduera guztiak kate-begitza hartuko ditugu.
- b. Zerbitzuko funtsezko jarduerak bereiziko ditugu.

- c. Funtsezko jarduera horiek hobetzeko, baliabide eta metodologietan sakonduko dugu.
- d. Zerbitzuko jardueren arriskuak eta eragina neurtuko ditugu.

5. Prozesu guztiak batera kudeatzea: horrela, kudeaketa eraginkorragoa egingo baitugu.

Eraitza hauek lortuko ditugu:

- a. Prozesu nagusiak bereiziko ditugu.
- b. Ahaleginik handienak prozesu nagusietan jarriko ditugu.
- b. Eraginkortasuna handituko dugu.

Konpromiso hauek hartuko ditugu:

- a. Enpresako prozesu guztien eginkizuna, pisua eta mugak zehaztuko ditugu.
- b. Prozesuen eraitza neurtuko eta ebaluatuko dugu.

6. Etengabe hobetzea

Eraitza hauek lortuko ditugu:

- a. Lehiakorrak izango gara.
- b. Azkarrago eta malguago erreakzionatuko dugu merkatuak eskaintzen dituen aukeren aurrean.

Konpromiso hauek hartuko ditugu:

- a. Langileak hobekuntza horretan barneratuko dira, prestakuntza eta baliabideak emanda.
- b. Hobekuntza-prozesuaren jomugak zehaztuko ditugu.
- c. Lortutako arrakasta aitortuko diegu langileei.

7. Erabakiak datuetan oinarrituta hartzea

Eraitza hauek lortuko ditugu:

- a. Erabakiak hartuko ditugu, datu fidagarriak aztertu ondoren.
- b. Irageanean hartutako erabakiak berrikusteko bidea eskaintzen du.

Konpromiso hauek hartuko ditugu:

- a. Datuak egiazkoak eta fidagarriak direla ziurtatuko dugu.
- b. Datuak eragile guztien esku egongo dira.
- c. Datuak objektiboki aztertuta hartuko ditugu erabakiak.

8. Enpresaren eta hornitzaileen arteko harremana onuragarria izatea alde bientzat

Eraitza hauek lortuko ditugu:

- a. Balio erantsia lortuko dugu, bai gure enpresarentzat bai hornitzaileentzat.
- b. Enpresa eta hornitzaileak batera arituko gara merkatuko gorabeherari aurre egiteko.
- c. Kostuak optimizatuko ditugu.

Konpromiso hauek hartuko ditugu:

- a. Iraganeko esperientziak eta etorkizuneko aurreikuspenak bateratuko ditugu.
- b. Hornitzaile nagusiak bereizi eta hautatuko ditugu.
- c. Hobetzeko estrategia bateratuak sortuko ditugu.
- d. Lortutako hobekuntzak elkarri aitortuko dizkiogu.

2.6. Kalitate-ziurtagiriak ostalaritzan

ISO 9000 arauetatik eratorritako kalitate-sistemez gain, ostalaritzan baditugu sektore honetarako berariaz sortutako bestelako tresna batzuk kalitatea ziurtatzeko. Horien artean, Kalitate Turistikoaren Q ikurra dugu aipagarriena; Espainiako Kalitate Turistikorako Institutuak ematen du berori.

- a. Q ikurraren ezaugarriak:

Kalitate Turistikoaren Q ikurra da Espainiako ostalaritza- eta turismo-sektorean kalitatea egiaztatzen duen marka. Ikur horrek bost ezaugarri azpimarratzen ditu ostalaritza-enpresan:

1. Ospea: bezeroaren aurreikuspenak gogobetetzen eta gainditzen ditu.
2. Berezitasuna: Espainiako Turismo Institutuak finkaturiko baldintzak betetzen dituztenek baino ez dute lortuko marka hau.
3. Fidagarritasuna
4. Zorroztasuna
5. Sustapena: zenbait herri-administrazioen laguntza izango dute marka hau daramaten enpresek.

- b. Eragin-eremua

Landetxeak, bainuetxeak, kanpinak, golfuneak, turismo aktiboko enpresak, babestutako naturaguneak, hotelak eta apartamentu turistikoak, instalazio nautikoak, gaueko ostalaritza-enpresak, turismo-bulegoak, kongresu-jauregiak, turismo-patronatuak, hondartzak, ostalaritza-zerbitzuak eta turismo-arloko ostalaritza-zerbitzuak.

c. Bateragarritasuna

Kalitate Turistikoaren *Q* ikurra bateragarria da kalitatea kudeatzeko beste sistema batzuekin ere; esaterako: ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001 edota EFQM ereduarekin.

d. Ikur hau izatearen emaitzak

Kalitate Turistikoaren *Q* ikurra lortzeak bi emaitza mota dakartzkio erakundeari:

1. Erakundearentzako emaitzak:
 - bezero gehiago eta fidelagoak eskuratzea
 - kostuak murriztea
 - enpresaren sustapena
2. Bezeroentzako emaitzak:
 - kalitatezko zerbitzua bermatzea
 - bezeroaren beharrianak asetzeko konpromiso irmoa

e. Nola lortzen da Kalitate Turistikoaren *Q* ikurra?

Espainiako Kalitate Turistikorako Institutuaren bidez (ICTE) lortzen da. Erakunde horren partaide dira turismo-arloko eragile nagusiak, Autonomia Erkidegoak eta Udalen Federazioak.



f. Kalitate Turistikoaren *Q* ikurraren kudeaketa eta auditoria

Ziurtagiri hau lortzeko, enpresek zenbait tresna izango dituzte euren esku: inkesta-ereduak, kexak eta iradokizunak biltzeko sistema, autoebaluazioa egiteko galdetegia eta kalitate-adierazleak.

Auditoria deritza ostalaritza-enpresako prozedura guztien ebaluazioari: zuzendaritza, giza balia bideak, ekipamenduak, mantentze-lanak, ingurumenaren trataera, azpiegiturak eta zerbitzua bera ere barne dela. Auditoriaren xedea da ziurtatzea ostalaritza-enpresak betetzen dituela kalitate-arauetan adierazitako baldintzak. Hortaz, enpresa independenteek egingo dituzte auditoriak, azterketaren objektibotasuna bermatzeko; kasurako, AENOR (Espainiako Normalizazio eta Ziurtapen Elkarteak) arduratzen da Espainian, 1986az geroztik, enpresen eta haien produktu eta zerbitzuen kalitatea eta lehiakortasuna hobetzen laguntzeaz.



3.1. Zerbitzu geldoa jatetxean

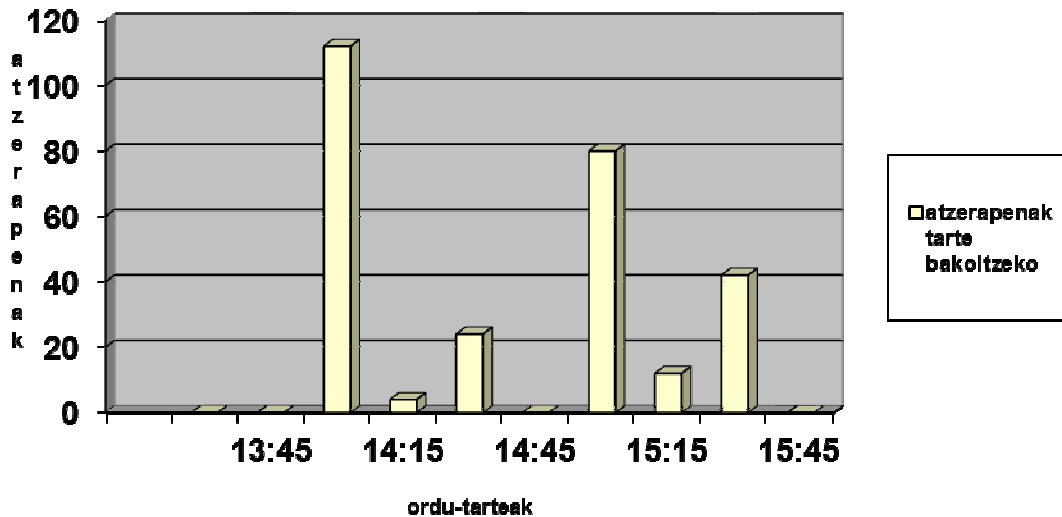
KOKOTXA NEL jatetxeak keXu ditu bezeroak azken asteotan. Bilboko erdigunean dagoen terrazarik “coolena” da eurena; baina han egiten duten zerbitzua nahiko geldoa omen da eta bezeroek luzaroan itxaron behar izaten omen dute menua eskatzen dutenetik janaria mahaira ekarri arte.



Jatetxearen jantokian, 50 bezero sartzen dira kartara jateko; kanpoko terrazan, berriz, menuak eta anoak zerbitzatzon dituzte, eta 120 mahaikiderentzat dute lekua. Baina sukalde bakarra dute toki bietako bezeroei zerbitzu egiteko.

Arazoari aurre egiteko, honako prozedura hau abiaraziko dugu:

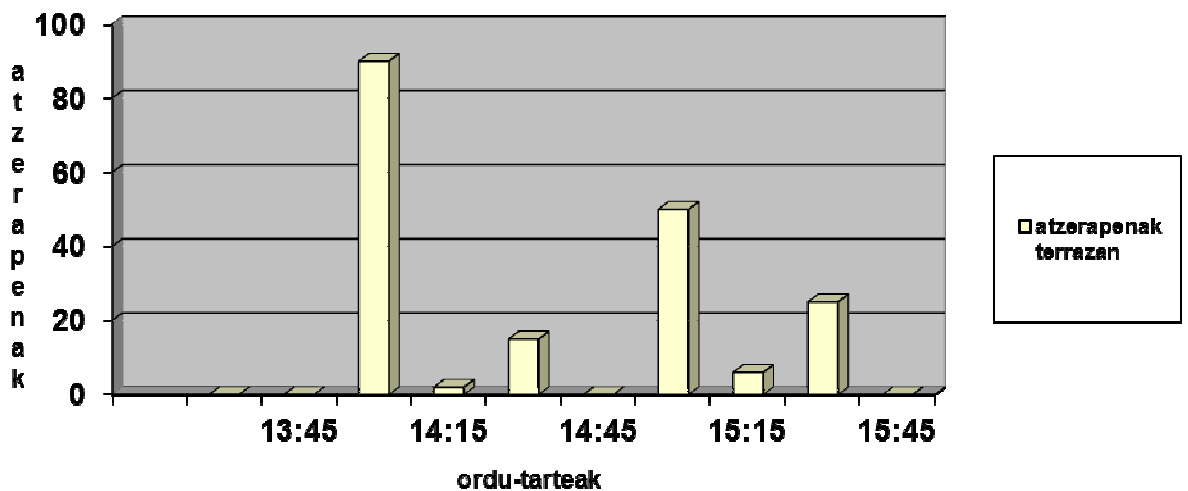
- 13:00etatik 16:00etara bitartean, 15 minutuko tartek finkatu eta tarte bakoitzeko zerbitzu-atzerapenak neurtuko ditugu.
- Zerbitzu-protokoloaren iraupena 10 minutukoa da (janari eta edarien eskabide-oharra hartzen denetik lehenengo platera mahaira ekarri bitartean).
- Denborak neurtuko ditugu eta, +2 minutuko aldeari onargarri iritzita, zerbitzu atzeratutzat joko dugu 12 minututik gorako zerbitzu oro.
- Neurketa 10 egunetan egingo dugu.
- Histograma batean islatuko ditugu 10 egun horietan bildutako datuak:



Histograma aztertuz gero, konturatuko gara atzerapenak ordu-tarte jakin batzuetan gertatzen direla. Esku artean darabilgun tresnari erreparaturik, esan dezakegu zerbitzu-atzerapenak gertatzen direla 14:00etan, 15:00etan, 14:30ean eta 15:30ean; batik bat, lehenengo bietan. Beraz, arazoa mugatuta dugularik, haren zergatiak finkatuko ditugu lehenik, eta, geroago, soluziobideak ezarri.

Honako hauek ditugu arazoaren zergatiak:

- Ordu horietan dago bezero gehien jatetxean.
- Menuak eta anoak eskatzen dituzte gehienbat.
- Sukalde bakarra ez da nahikoa terrazako zerbitzu-eskariari aurre egiteko.
- Zerbitzari kopurua ere urria da eskari andana horri ganoraz erantzuteko.
- Zerbitzariak kartako zerbitzuari egiten diote arretarik handiena.
- Terrazako bezeroek jartzen dute kexa gehien.



Arazoaren zergatiak aztertuta, jatetxeko gerentziak honako soluziobide hauek proposatu ditu:

- Zerbitzarien ordutegia aldatu egin du: zerbitzari gehiago jarri ditu 14:00etatik 15:30era doan tartean.
- Terrazako zerbitzua sendotu egingo du: kartako zenbait eskaintza terrazara bideratuko ditu.
- Bezeroen beharrezanean erreparatuta, zerbitzari bat gehiago jarriko du terrazako zerbitzurako, kartako zerbitzua egiten duen jantokitik kenduta.

3.2. Janariaren tenperatura desegokia

OKELATOR, SL ostalaritza-enpresa oso ezaguna da behi-okela gogoko dutenen artean. Azken hilabeteotan, baina, bezeroak kezu dira okela epelegi edota nahiko hotz zerbitzatzen dietelako bertan.



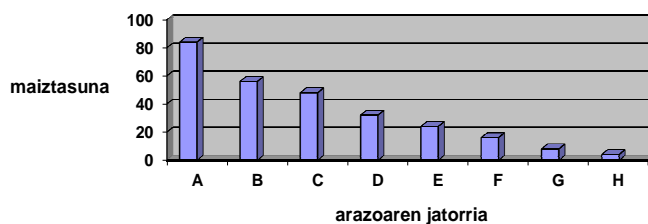
Arazoari aurre egitearren, enpresak ikerketa bat abiarazi du datuak biltzeko helburuz. Hona hemen, ikerketaren emaitzei erreparatuta, zer zergati bereizi dituzten:

- Hasieran esleitu zitzaizkienak baino mahai gehiagoren ardura hartu behar izan dute zerbitzariak. (A)
- Atzerapenak gertatu dira sukaldeko lanetan. (F)
- Janarien eskabide-oharrak galdu egin dira zenbaitetan. (E)
- Zerbitzua motela da berez. (D)
- Zenbait mahai ontzitegietatik urrun daude. (C)
- Mahai osagarri gutxi daude. (B)
- Zerbitzarien hutsegiteak (G)
- Bestelako zergatiak (H)

Zergati bakoitzaren pisua edo maiztasuna neurtu du enpresak geroago, eta taula honetan bildu ditu lortutako datuak:

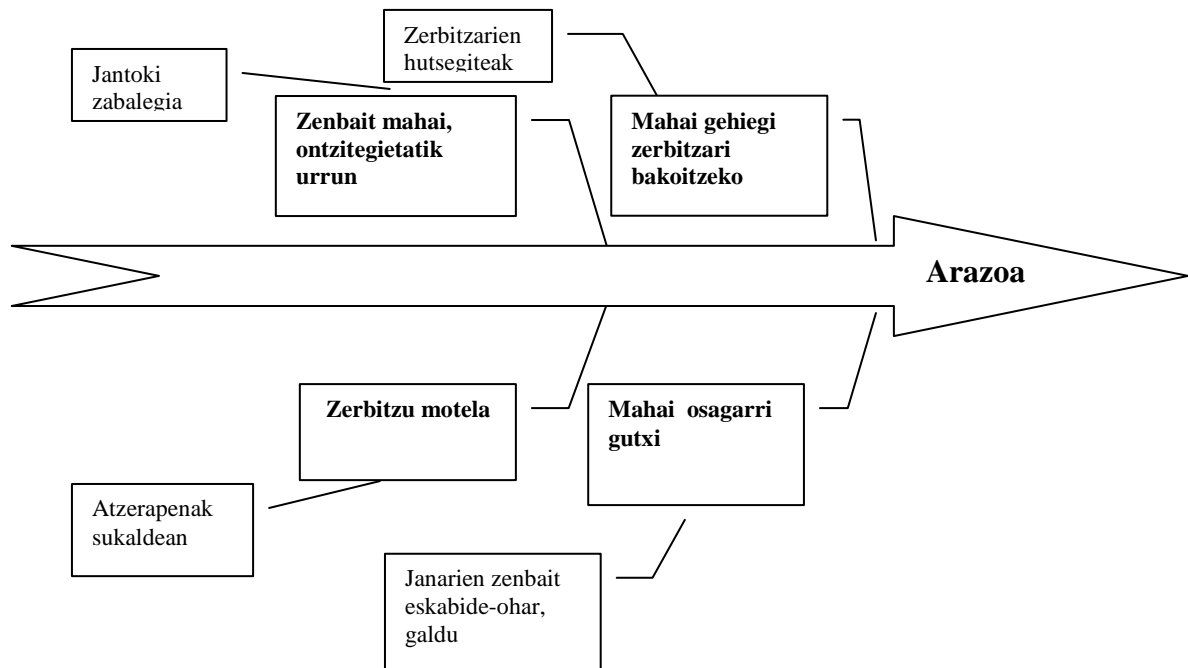
Arazoaren jatorria	Jatorriaren maiztasuna	Metatutako akatsak	Portzentajea	Metatutako portzentajeak
A	84	84	% 30,88	% 30,88
B	56	140	% 20,58	% 51,46
C	48	188	% 17,64	% 69,10
D	32	220	% 11,76	% 80,86
E	24	244	% 8,82	% 89,68
F	16	260	% 5,89	% 95,57
G	8	268	% 2,95	% 98,51
H	4	272	% 1,48	% 100
Guztira	272	272	% 100	

Taulan bildutako datuak histograma batean islatu ditu gero:



OKELATOR, SL ostalaritza-enpresak argi ikusi du arazo gehienek –Pareto diagramaren arabera, % 80k– lau jatorri nagusi dituztela (A, B, C eta D). Eta, hortaz, ulertu du zerbitzuan antzemandako gabezien soluziobidea zergati horiek zuzentzetik etorriko dela.

Ishikawak ematen digun metodologia –arrain-hezur diagramarena– aplikatuz gero, berriz, honako grafiko hau ateratzen zaigu:



Diagraman ikus daitekeenez, arazoa sortzen duten zergatiak *bahean* pasatuta, **bi arrazoi nagusi** bereiziko ditugu azkenean:

- Zerbitzari bakoitzak mahai gehiegiren ardura du.
- Jantokiaren antolaketa desegokia da: mahaiak sakabanatuegi daude; ontzitegiak urrunegi kokatuta, eta mahaitxo osagarri gutxiegi dago.

Soluziobideak, beraz, aipaturiko zergati horiek konpontzetik etorriko dira:

- Zerbitzari gehiago kontratatuko du enpresak, bezero gehien dagoen orduetarako.
- Enpresako zuzendaritzak jantokiaren antolaketa berrikusiko du.

3.3. Lehengai desegokiak

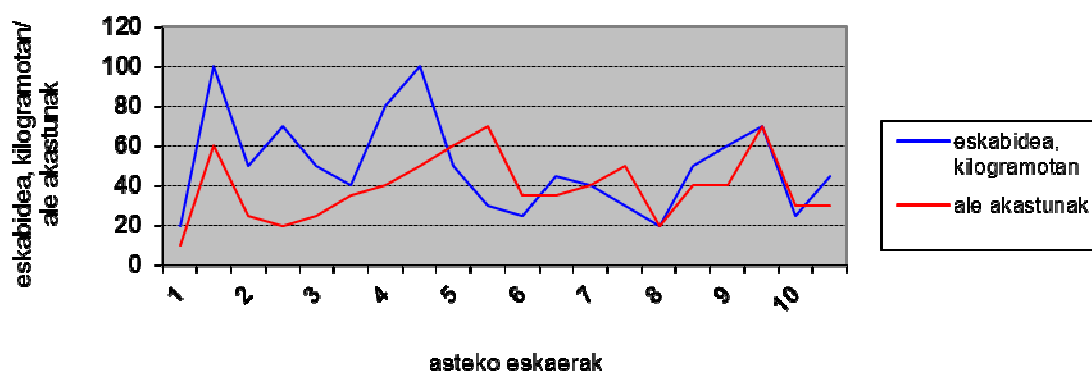
Patataren Erreinua jatetxean, ohartu gara azken asteetako patata-eskabideetan nahiko handia izan dela patata-ale akastunen kopurua zaku bakoitzeko. Eta kontuan hartuta gurea bezalako enpresa batean lehengai hori zer garrantzitsua den eta berori eskuratzeko zenbateko gastua egin behar dugun, hobekuntza-prozesua abiarazi dugu lehengaien hornikuntzan gertatzen den kalitate-akats hori zuzentzeko eta hornikuntza bera hobetzeko xedez.



Gure patata-hornitzaile bakarra United Potatoes of Araba nekazaritza-arloko enpresa da. Orain arte haiekin izandako harreman komertziala ona izan bada ere, aurrerantzean biltegi-tara iristen zaizkigun pataten jarraipena egitea erabaki dugu enpresan. Helburua da ikustea zenbateraino dagoen loturik eskabide bakoitzean erositako patata kilogramoen kopurua eta zaku bakoitzeko erabilgaitzak diren patata-aleen zenbatekoa. Beste era batera esanda, hornitzaileak asmo onez ala maltzurkeriaz diharduen neurtu gura dugu.

Astean bitan egiten dugu patata-eskabidea enpresan, astelehen eta ostegunetan. Azken hamar asteetako eskaerak eta sarrerak aztertu ondoren, datuak orri batean jaso ditugu. Honako hauek dira:

ASTEAK	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
Eskabideak asteko	a	o	a	o	a	o	a	o	a	o	a	o	a	o	a	o	a	o	a	o
Eskabideak kilogramotan	20	100	50	70	50	40	80	100	50	30	25	45	40	30	20	50	60	70	25	45
Ale akastunak	10	60	25	20	25	35	40	50	60	70	35	35	40	50	20	40	40	70	30	30



Bi asteko jarraipena egin ondoren, bildutako datuekin sakabanaketa-diagrama bat osatu dugu bi aldagaien artean zer erlazio dagoen bilatzeko. Grafikoa aztertuta, ondorioztatzen dugu ez dagoela erlazio zuzenik eskabide bakoitzean eskatutako patata

kilogramo-kopuruaren eta patata-zaku bakoitzean dauden ale akastunen artean; alegia, aldagai bion arteko korrelaziorik ez dagoela deritzogu. Beraz, hornitzaileak ez du patata akastunak zakuetan tartekatzeke asmorik, kopuru handiak eskatzen dizkiogunean; ez dihardu fede txarrez.

Dena dela, datuok eskuan, zenbait neurri har ditzakegu aurrera begira:

- Zaku bakoitzeko zenbat patata-ale akastun onartuko ditugun finka dezakegu, eta onargarritasun-atari bat ezarri ordaintzen dugun prezioaren truke.
- Ordaintzen dugun prezioaren araberako kalitatea eskatuko diogu hornitzaileari lehengaietan.
- Gure hornitzaileek fede onez ala maltzurkeriaz jokutzen duten aztertzeke moduan izango gara.
- Biltegian jaso eta manipulatzeko, lehengaiak zer kalte jasan dezaketen neurtzeke baliagarria izango da.

3.4. Iradokizunak egiteko postontzia

Euskal kostaldeko oporgune batean dagoen AUBEROAU hotelaren zuzendaritzak beherakada nabarmena sumatu du azken hileotan euren bezeroen kopuruan. Arazoari aurre egin guran, iradokizunak egiteko eta kexak biltzeko postontziak ipini ditu hoteleko zenbait lekutan, bezeroen iritzia jasotzearren. Helburua da bezeroen beherakada zer arrazoik eragin ote duten bereiztea, eta kalterik handiena eragin duten arrazoiak mugatu eta minimizatzea.



Horren harira, bezeroek utzitako azken 200 oharrak aztertuta, hamabi arrazoi nagusi bereizi dituzte bezeroen gogobetetze-mailari eragin diezaioketenak:

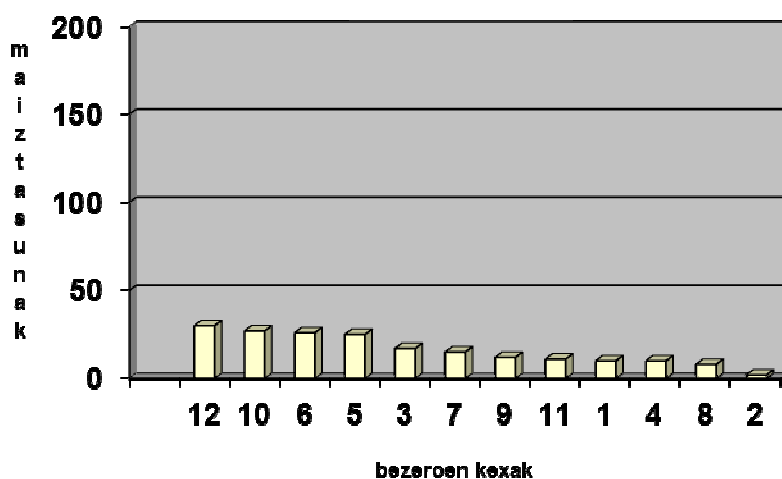
1. Erreserbak egiteko zailtasuna
2. Interneterako sarbide egokia
3. Zerbitzu egokiak dituen hiriren bat hurbil izatea
4. Harrera-lekuko langileen jarrera
5. Logelen egoera
6. Janariaren kalitatea
7. Hoteleko langileen jarrera
8. Aparkalekua
9. Jantokiko zerbitzarien jarrera
10. Igerilekuen eta aisialdirako guneen egoera
11. Turismoa egiteko argibideak
12. Hondartzatik hurbil egotea

Hamabi zio horien garrantzia neurtu ondoren, honako taula hau osatu dute bildutako datuekin:

Kexak	Maiztasuna	Portzentajeak	Portzentajeak metatuta
Erreserbak egiteko zailtasuna	10	% 5	% 5
Interneterako sarbide egokia	8	% 4	% 9
Zerbitzu egokiak dituen hiriren bat hurbil izatea	17	% 8,5	% 17,5
Harrera-lekuko langileen jarrera	10	% 5	% 22,5
Logelen egoera	25	% 12,5	% 35
Janariaren kalitatea	26	% 13	% 48
Hoteleko langileen jarrera	15	% 7,5	% 55,5
Aparkalekua	9	% 4,5	% 60
Jantokiko zerbitzarien jarrera	12	% 6	% 66
Igerilekuen eta aisialdirako guneen egoera	27	% 13,5	% 79,5

Turismoa egiteko argibideak	11	% 5,5	% 85
Hondartzatik hurbil egotea	30	% 15	% 100
Guztira	200	% 100	% 100

Aurreko taulako datuak abiapuntutzat hartuta, *Pareto* diagrama egingo dugu bezeroek lehenetsitako irizpideak zein diren errazago antzemateko:



Laburbilduta, aurreko taula eta grafikoa aztertutik, ondoriozta dezakegu 4 direla bezeroek sarrien aipatutako kezak: hondartzatik hurbil egotea (12), igerilekuen eta aisialdirako guneen egoera (10), janariaren kalitatea (6) eta logelen egoera (5). Gainera, azpimarratzekoak dira beste 3 datu hauek:

- Lau arrazoi horiek kexa guztien % 54 biltzen dute.
- Gogobetetze-eza gertatzeko arrazoirik garrantzitsuena (12) da.
- (1), (4), (8) eta (2) arrazoiek kexa guztien % 18,5 hartzen dute. Beraz, lau faktore horiek garrantzi txikikotzat joko ditugu.

Analisia

Datu horiek guztiak oso baliagarriak dira enpresako zuzendaritzarentzat: bezeroen gogobetetzean kalte handiena eragiten duten 4 zergati nagusi horiek konpontzeko kudeaketa-plana abiaraziko bagenu, kexa guztien proportzio handi bati egingo genioke aurre (erdiari baino gehiagori), eta horrek zalantzarik gabe hobetuko luke bezeroek hotelari buruz duten iritzia. Eta hori guztia, baliabideak era eraginkorrean bideratuta eta kexa nagusi horiek konpontzeko ahaleginetan aritu beharrik izan gabe, edota emaitza esanguratsurik ekarriko ez lukeen alferreko gasturik egin gabe.

Beraz, bide hori hartuz gero, emaitzek hobera egingo dute ezinbestean.

3.5. Langileen absentismoa

BAZKALTXO, S. Koop. ostalaritza-enpresak janari- eta edari-zerbitzua egiten die zenbait haurtzaindegi eta ikastetxetako ikasle eta irakasleei. Zamudion duen lantegian prestatzen ditu janariak eta, ondoren, eskoletan banatzen ditu orduka kontratatuta dituen langileen bidez. Azken horiek janaria garraiatzeaz, hura tenperatura aldetik egokitzeaz eta umeei banatzeaz ere arduratzen dira. Zeregin horietarako, 20 eta 50 urte bitarteko berrogei langile ditu kontratatuak, egunean 4 orduko jardunean.



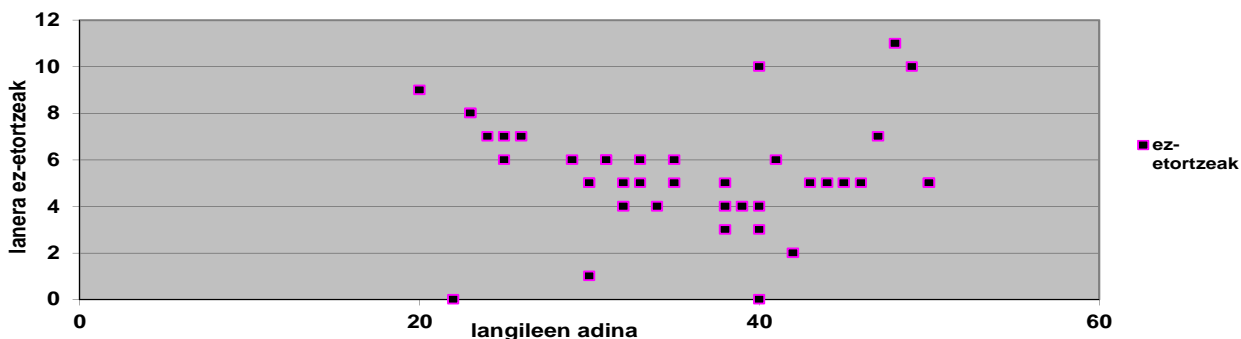
Bere langileen absentismo-indizeekin asaldatuta, enpresako gerentziak ikerketa bat abiarazi du beharginen lanera ez-etortzeek zer arrazoi eta maiztasun dituzten jakitearren, eta horiek langileen adinarekin zerikusirik ote duten egiaztatzeko.

Egoerak horretara bultzatuta, bada, enpresak azken sei hilabeteetako hutsegiteen datuak bildu ditu honako taula honetan:

langilea	adina	hutsegiteak	langilea	adina	hutsegiteak
1	29	6	21	25	7
2	33	5	22	38	3
3	40	0	23	22	0
4	23	8	24	40	4
5	31	6	25	24	7
6	20	9	26	49	10
7	30	5	27	35	5
8	38	5	28	30	1
9	23	8	29	32	5
10	25	6	30	45	5
11	26	7	31	46	5
12	30	5	32	50	5
13	42	2	33	40	10
14	44	5	34	38	4
15	41	6	35	39	4
16	48	11	36	34	4
17	33	6	37	35	6
18	32	4	38	47	7
19	43	5	39	40	3
20	50	5	40	31	6

Datuak taulan batu ondoren, gerentziak uste du loturaren bat egon litekeela langileen adinaren eta absentismo-kantitatearen artean.

Balitzko erlazio hori aztertzeko, sakabanaketa-diagrama erabiliko dugu, eta bi aldagai horien arteko lotura-mailaren berri izango dugu haren bidez. Hona hemen, sakabanaketa-diagrama:



Analisia

Sakabanaketa-diagrama analizatuta, honako **ondorio hauek** atera ditzakegu:

-Ez dago erlazio nabarmenik langileen adinaren eta haiek lanera egindako hutsegiteen artean. Izan ere, langile gazte batzuek ez-etortze ugari dituzte, 40 urtetik gorako beste batzuek bezalaxe; bestalde, 40 eta 50 urte bitarteko hainbatek du hutsegite-kopuru apala. Beraz, ezin da baieztatu adin-tarte jakin batekoek lanera huts egiteko joera nabarmena dutenik.

-Loturarik balego, negatiboa izango litzateke; hau da, grafikoak adierazten digu adinak gora egin ahala ez-etortze kopurua behera doala, zertxobait baino ez bada ere.

-Irakurketaren bat egitekotan, esan genezake langile helduek (35-50) dutela absentismo-tasarik txikiena.

-Hortaz, ez dago kausa-ondorio harremanik langileen adinaren eta haiek lanera egindako hutsegiteen artean.

3.6. Ardo-salmentak

ARNOX upategi-enpresan, jo eta ke dihardute datozen bost urteetarako salmenta-plana diseinatzen. Izan ere, enpresan asko ez dela egin duten balantzearen arabera, azken urteetako ardo-salmentak nabarmen jaitsi dira, eta, joera hori irauli nahian, euren produktua sustatzeko plana abiarazi nahi dute.



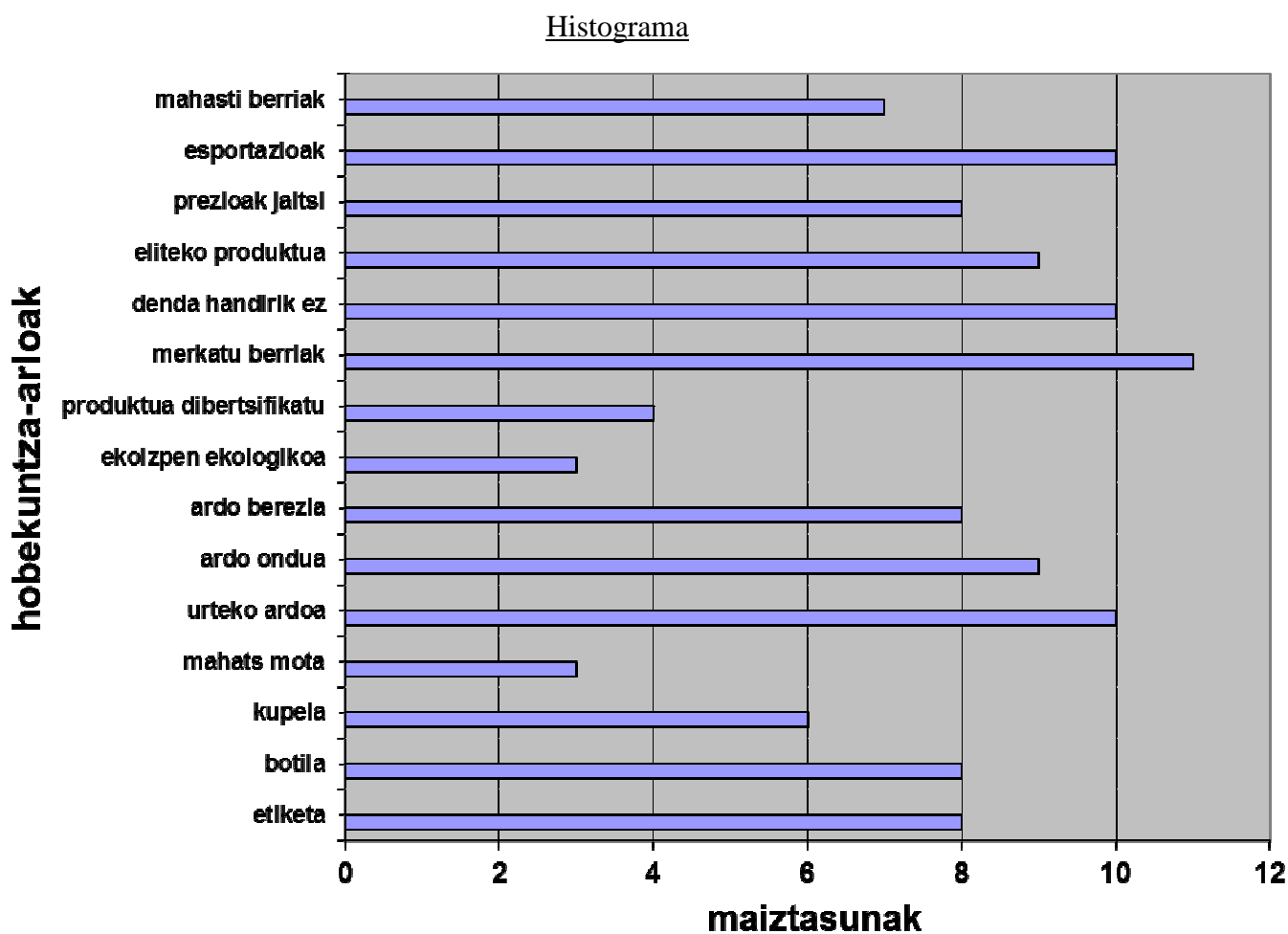
Ardoen salmentak indarberritzeko xede horrekin, upategiko gerentziak galdetegiak igorri dizkie euren kanpo-bezeroei (erosle, hornitzaile...) eta barne-bezeroei (langileei) euren aholkuak, iradokizunak eta ikuspuntuak plazara eta parteka ditzaten, sustapen-plana aberasteko asmoz. Guztira, 30 eragileri igorri dizkie galdetegiak.

Aipaturiko galdetegiotan, zenbait hobekuntza-arlo adierazten ditu enpresak, eta bere bezero horiei –kanpokoei zein barnekoei– hauxe eskatzen die: azpimarra ditzatela sustapen-plan horretan garrantzitsuen deritzen atalak.

Hona hemen, enpresak zer taula osatu duen galdetegien emaitzetatik jasotako datuekin (haien bezeroek azpimarratutako hobekuntza-arloekin):

Hobekuntza-arloak	Kanpoko bezeroen iradokizunak	Barruko bezeroen iradokizunak	Maiztasunak		Maiztasunak metatuta	
			zenbat	%	zenbat	%
Etiketaren diseinua	1	7	8	7	8	7
Botilaren diseinua	4	4	8	7	16	14
Kupelak aldatu	2	4	6	5,2	22	19,2
Mahats mota aldatu	2	1	3	2,6	25	21,8
Urteko ardoa sustatu	5	5	10	8,7	35	30,5
Ardo onduak sustatu	3	6	9	7,9	44	38,4
Ardo bereziak sortu	6	2	8	7	52	45,4
Ekoizpen ekologikoa	1	2	3	2,6	55	48
Produktua dibertsifikatu (ardo zuria, ardo gorria...)	2	2	4	3,5	59	51,5
Merkatu berrietan saldu	3	8	11	9,6	70	61,1
Denda handiei ardorik ez saldu	5	5	10	8,7	80	69,8
Produktuari ezaugarri elitistak gehitu	3	6	9	7,9	89	77,7
Prezioak jaitsi	6	2	8	7	97	84,7
Esportazioak sendotu	3	7	10	8,7	107	93,4
Mahasti berriak landu	2	5	7	6,1	114	99,5
Iradokizunak guztira	48	66	114	100	114	100

Ondoren, histograma bat osatuko dugu bildutako iradokizunekin. Horrela, grafikoki ikusiko dugu bezeroek zer iradokizun nagusi egin dituzten.



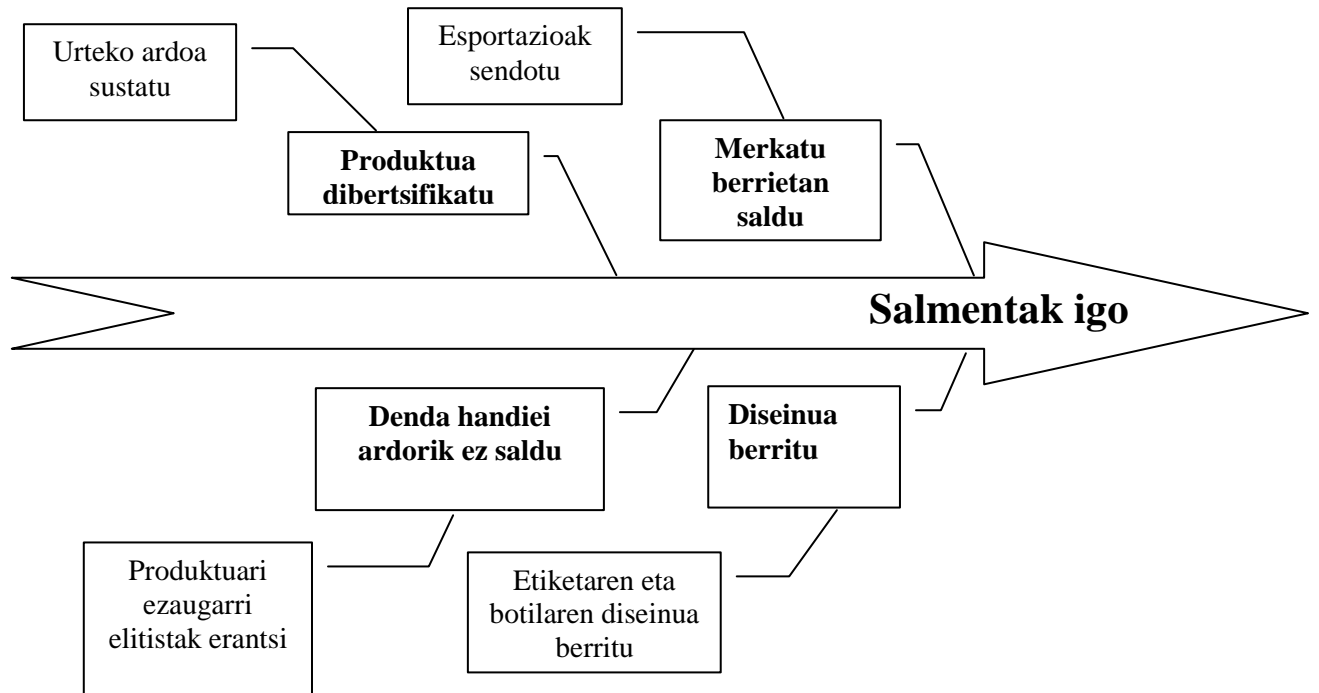
Histograman ikusten dugunez, bezeroek lau iradokizun azpimarratu dituzte nagusiki:

- Merkatu berrietan saltzea
- Urteko ardoa sustatzea
- Denda handiei ardorik ez saltzea
- Esportazioak sendotzea

Horiek guztiak kontuan izanda, enpresak berak erabakiko du ikerketaren bidez jasotako iradokizun nagusiak salmenta-planean jaso edo ez.

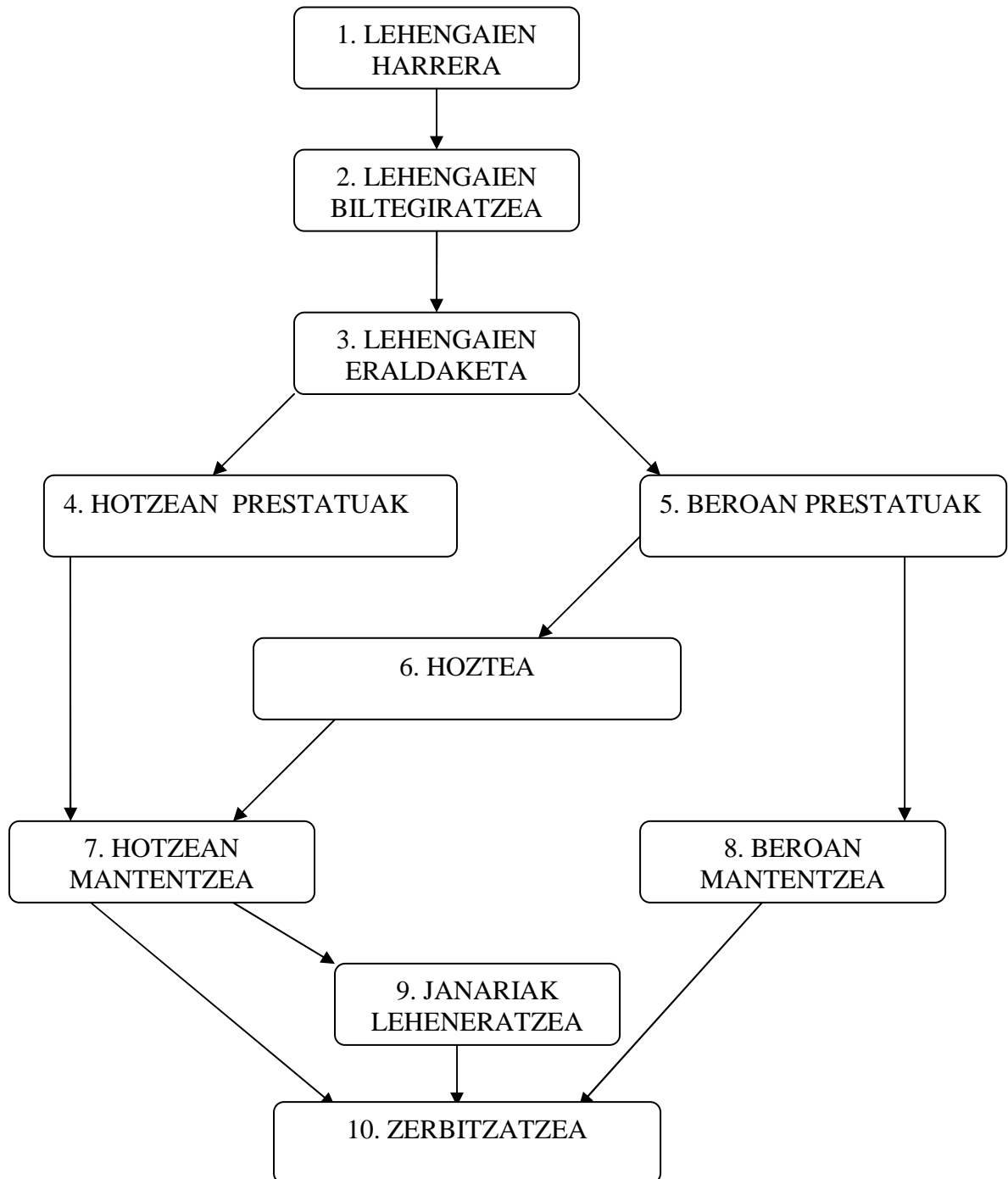
Aurreko ikerketako datuei Ishikawaren metodologia (arrain-hezur diagramarena) aplikatuz gero, berriz, honako grafiko hau lortuko dugu:

Ishikawa diagrama



3.7. Elikagaiak prestatzeko prozeduraren fluxu-diagrama

Ariketa honetan, deskribatu egingo dugu zer bide egin ohi duten elikagaiak jatetxe batean, hornitzaileek elikagaiak hara ekartzen dituztenetik jatetxeko langileek bezeroei zerbitzatzeko dizkieten arte.



3.8. Datuak jasotzeko orria: jatetxearen ebaluazioa bezeroaren ikuspegitik

Oraingoan aztergai izango dugun adibide honetan, jatetxearen ezaugarriak ebaluatzeko parada emango diogu bezeroari. Halakoetan ohikoa izaten den tresna bat erabiliko dugu horretarako: otorduaren ostean emango diogun ebaluazio-orrian jasoko ditugu haren iritziak.



Bezeroa 4 kideko familia bat da, eta 2013ko martxoaren 17an egindako bazkariari buruzko iritzia eman du datu-orrian.

DATU OROKORRAK			
<i>Jatetxea</i>	Sugar Talo	<i>Menua</i>	Izokin ketua (3)
<i>Hiria</i>	Bilbo		Otarraiska-koktela (1)
<i>Data</i>	2013/03/17		Bildots-txuleta (3)
<i>Ordua</i>	14:00		Porru-budina (1)
<i>Bezeroa</i>	4 kide		Ron-izozkia (1)
			Sagar-pastela (3)
<i>Balorazioak</i>	Eskas	<i>Edariak</i>	Ur minerala
	Nahiko		Errioxako ardo zuria
	Ondo		Errioxako ardo beltza
	Oso ondo		Infusioak (1)
	Bikain		Kafeak (1)

JATETXEAREN EZAUGARRIAK	BALORAZIOA	IRUZKINAK
<i>Jatetxearen kanpoaldea</i>	Ondo	Errotulua ondo ikusten da. Garbi dago.
<i>Sarrera</i>	Ondo	Ikusgarria eta handia da. Arropategi egokia du. Langileak abegitsuak dira.
<i>Harrera</i>	Nahiko/Ondo	Harrera luze samarra izan da. 4 minutu behar izan dute erreserba egiaztatzeko.
<i>Jatetxearen barnealdea</i>	Eskas/Nahiko	Mahai libreak, jaso gabe; kristal-gortinak, zikin samar.

<i>Giroa</i>		Nahiko	Atsegina eta lasaia. Lorerik eta landarerik ez.
<i>Komunak</i>	• <i>Gizonak</i>	Nahiko	Zigarro-mutxikinak egon dira komunetan; papera, lurrean.
	• <i>Emakumeak</i>	Nahiko	Argiztapena, eskasa; ispilua, zikin; komuneko papera, kalitate urrikoa da.
<i>Zerbitzua</i>	• <i>Itxura</i>	Nahiko	Langileen brusak, zikintxo.
	• <i>Jarrera</i>	Nahiko	Maîtreak salbu, arreta eskasa egin digute.
	• <i>Teknika</i>	Eskas	Oinarrizko arauak, bete gabe. Zerbitzu-denbora, luzeegia.
	• <i>Saltzaile-sena</i>	Eskas	Janariak eta edariak aukeratzekoan, proposamenik ez.
<i>Platerak</i>	• <i>Izokina</i>	Eskas/Nahiko	Xerra lodiegiak. Kolore marroia.
	• <i>Otarraingskak</i>	Ondo	Itxura ona, baina anoa txikia.
	• <i>Bildotsa</i>	Nahiko/Ondo	Zapore ona, baina gutxi eginda.
	• <i>Budina</i>	Nahiko	Beroegi dago.
	• <i>Goarnizioak</i>	Eskas/Nahiko	Espinakak, geza. Patatak, gogorregi.
	• <i>Izozkia</i>	Nahiko	Zapore eskasa. Erdipurdiko trinkotasuna.
	• <i>Sagar-pastela</i>	Bikain	Tenperatura, egokia. Kalitate onekoa.

<i>Edariak</i>	• Ur minerala	Nahiko	Hotzegia, gure iritziz.
	• Ardo zuria	Ondo	Agian, hobeto hotzago.
	• Ardo beltza	Ondo	Ondo, baina garestiegi.
	• Kafea	Ondo	Bero. Sakarinarik ez.
	• Infusioak	Eskas/Nahiko	Poltsatxoan; onartezina honelako jatetxeetan.
<i>Bestelakoak</i>	• Janarien karta	Nahiko	Ez da erakargarria.
	• Edarien karta	Ondo	Prezio ertaineko ardo gutxi.
	• Faktura	Eskas	Zenbait atal ez daude argi. Prezio garestiegiak. Ustekabekoak.

3.9. Bezeroek gero eta patata frijitu gutxiago jaten dute

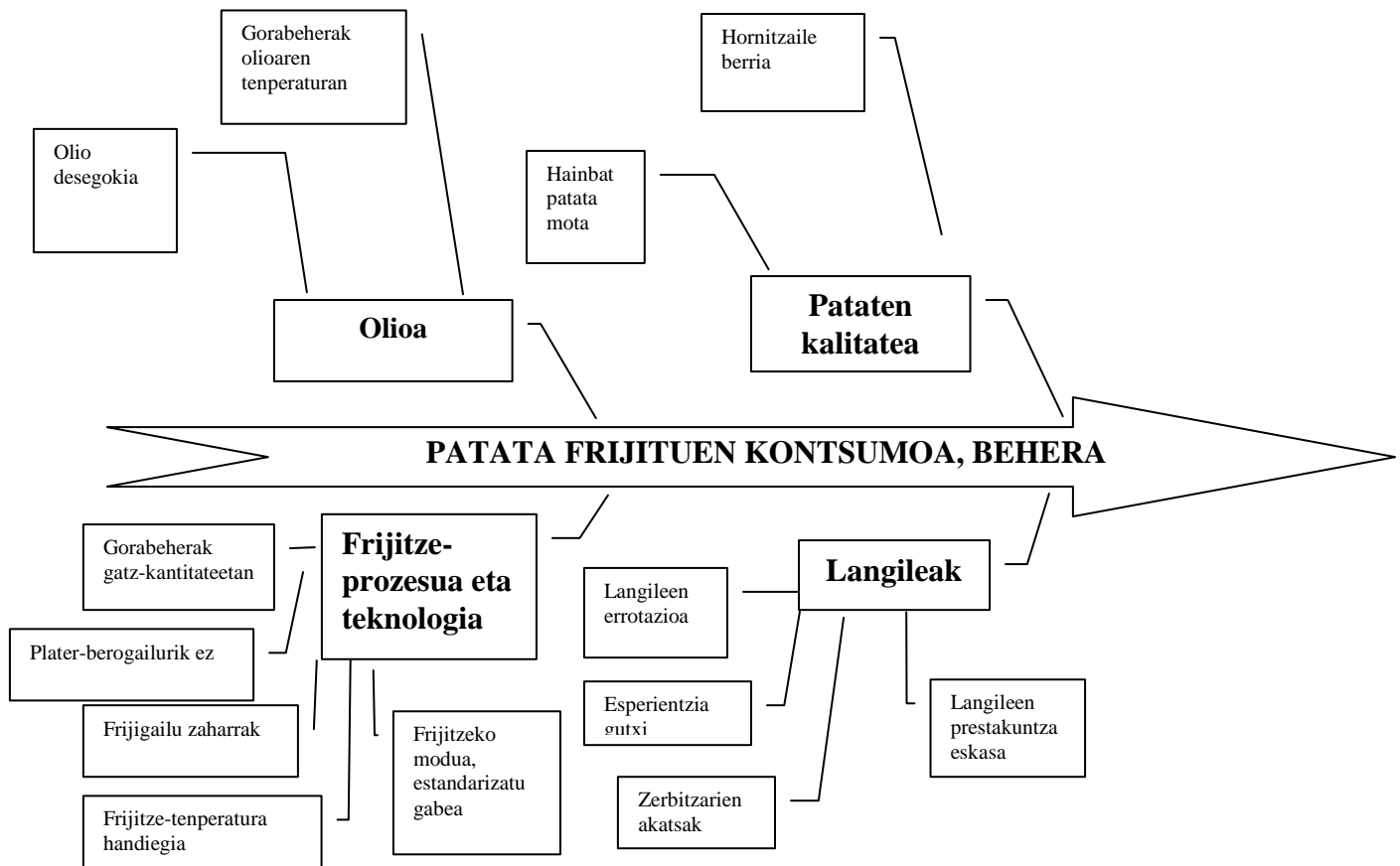
FRIPOT jatetxean kezkatuta dabilta azken asteotan, zeren bezeroek gero eta patata gehiago uzten dituzte jan gabe platerean. Batetik, susmoa dute patataren kalitatea eta hura frijitzeko modua ez direla egokienak; eta, bestetik, uste dute ez dutela asmatu bezeroen nahia asetzen.



Arazoari aurre egitearren, jatetxeko arduradunak galdetegia banatu die hala bezeroei nola langileei ere, jakin egin nahi baitu zein den bezeroek platerean gero eta patata-kopuru handiagoak uzteko arrazoia. Ideia-jasa horretatik, honako hauek ditugu bildutako zergatiak:

-Patata-hornitzaile berria	-Frijigailu zaharrak	-Denbora gehiegi platerean jarri aurretik
- Zerbitzarien akatsak	-Esperientzia gutxiko langileak	-Langileen prestakuntza eskasa
-Olio desegokia	-Aireztapenik ez sukaldean	-Egoste-maila desegokiak
-Plater-berogailurik ez	-Gorabeherak olioaren tenperaturan	-Hainbat patata mota
-Frijitze-tenperatura handiegia	-Patatak, frijituegi	-Garrantzirik ez garnizioari
-Langileen errotazioa	-Gorabeherak gatz-kantitateetan	-Frijitzeko modua, estandarizatu gabea

Lorturiko emaitzak hierarkikoki antolatzeko eta haien zergati nagusiak bereizteko, honako *Ishikawa* diagrama hau egin du enpresako arduradunak:



Analisia

FRIPOT enpresak egindako ikerketak erakusten du arrazoi anitzek eragin dutela patata frijituaren kontsumoak behera egitea bertan. Baina diagramari erreparatu ondoren, zergati bi azpimarra ditzakegu: **frijitzeko teknologia** eta **langileen trebezia**. Enpresak, beraz, egiaztatutzat ematen du bere susmoa, eta badaki bi faktore horiei begira aplikatu beharko dituela soluziobideak edota hobekuntzak, eskuartean duen arazoa konponduko bada.

3.10. Buffet desiratua: gosaltzeko itxaroten

Bilboko erdigunean dagoen hotel bateko bezero gehienak enpresa-arlokoak dira, hotelean bizpahiru egun egoten direnetakoak. Gosariko buffeta dela-eta bezero horien kexak gero eta ugariagoak direla konturatuta, arazoari aurre egitea erabaki du hoteleko gerentziak eta zer gertatzen ari den ikertzeko eskatu dio Gozategi jaunari.



Eskari horren harira, Gozategi jaunak pentsatu du egokia litzatekeela bezeroen gogobetetze-maila aztertzea. Eta hasteko, inkesta bat egin du hiru astean zehar. Emaitzak honako hauek dira:

- 20 bezeroren ustez, gosari-aretoa ilunegia da.
- 7 bezerok diote ez dagoela kaloria gutxiko menurik.
- 70 bezeroren esanetan, gehiegi itxaron behar da mahaia hartzeko.
- 60 bezerok diote buffeteko mahaia ez dela egoki antolatuta egon.
- 8 bezeroren ustez, mahai-tresnak ez dira zegokien tokian egon.
- 4 bezerok adierazi dute mahaietan ez zeukatela hautsontzirik.
- 10 bezerok uste dute denbora gehiegi itxaron behar izan dutela kafea hartzeko.

Kexak askotarikoak badira ere, Gozategi jaunak erabaki du **mahaia hartzeko itxaron beharreko denbora** dela arazorik larriena –batez ere, bezero gehienak azkar gosaldutik nahi duten enpresariak direla kontuan harturik–, eta hobekuntza-taldea sortu du arazoa konpontzeko.

Hala, bada, bigarren ikerketa bat egin du Gozategi jaunak, 70 bezero horien kexak aztertzeko. Eta honako taula hauetan islatu ditu bilduriko emaitzak:

Itxaroteko arrazoiak	Bezero kopurua
Mahai jakin batzuk nahi dituzte	30
Mahaiak beterik daude	25
Zerbitzariak ez du bere lana behar bezala egiten	5
Bezero taldea handia da	10

(1. taula: itxaroteko arrazoiak)

Asteko eguna	A	A	A	O	O	L	I	A	A	A	O	O	L	I	A	A	A	O	O	L	I
>1 min itxaron duten bezeroak (%)	8	9	7	7	6	4	3	9	8	7	8	6	5	4	8	9	8	8	7	5	4

(2. taula: mahaia hartzeko, zenbat bezerok itxaroten duten 1 minututik gora, ehunekotan)

Bezero taldeak	1	2	3	4	5	6
%	15	35	20	10	10	10

(3. taula: zenbat bezero taldek itxaroten duten, kide-kopuruaren arabera sailkatuta)

Gosaltzeko ordutegia	6:30	7:00	7:30	8:00	8:30	9:00	9:30	10:00
Itxaroten ari diren bezeroak	20	50	140	160	115	80	25	20

(4. taula: gosaltzeko orduetan, zenbat bezerok itxaron behar izan duten 1 minututik gora)

Datu-taulak arakatu eta gero, kudeatzaileak ideia-jasaren teknikaren bidez aztertu du zergatik dauden hainbeste mahai beterik edota ez-erabilgarri hain luzaroan. Emaitzak honako hauek dira:

- Zerbitzariak lanpetuta daude.
- Zerbitzarien prestakuntza eskasa da.
- Sukaldea oso urrun dago jantokitik (sukaldean gosaritarako zenbait janari prestatzen dituzte).
- Ezin da mahaia berriz prestatu mahaikide guztiak joan arte.
- Denbora gehiegi ematen dute gosaria kreditu-txartelaz ordaintzen.
- Zerbitzariak mahaira eramaten dute kontua.
- Zenbait orduetan, zerbitzari gutxi dago: langileen absentismoa handia da.
- Mahaia ezin da azkar prestatu, bezeroak luzaro egoten dira-eta kafea hartzen.
- Langileen arreta eskasa da, motibaziorik ezagatik.

Analisia

Gozategi jaunak bildutako datuak aztertuta, hau ondoriozta dezakegu: gosari-orduetan gertatzen diren bezero-pilaketen erantzukizuna ez dela soilik zerbitzariena. Jakina, horien prestakuntza, motibazioa eta lan-konpromisoa hobetu beharreko arloak badira ere, hotelak berak ekin beharko lioke jantokia berrantolatzeari, jantokian gosaltzen ari diren bezeroen errotazioa eta joan-etorria arintzeko; horrela, bezero-pilaketak eta gosaltzeko denbora-tarte luzeegiak saihestuko lituzke.

4. KALITATEA LANTZEN: **ARIKETAK**

1. Hartu Ostalaritza Eskolan gertatzen den arazo bat, azal ezazu labur, eta bereiz itzazu arazo horren zergatiak *Ishikawa* diagramaren bidez. Ondoren, proposatu arazoaren soluziobideak.
2. Bila ezazu zure inguruko zer enpresak duten Kalitate Turistikoaren Ziurtagiria.
3. Egin ezazu bainuetxe bateko bezeroen tipologia. Zerrenda ezazu bezero horiek zer-nolako kalitate-baldintzak eskatuko lizkioketen bainuetxeari, bertakoa kalitatezko zerbitzutat hartzeko.
4. Sor ezazu hamar itemeko galdetegia, Ostalaritza Eskolara bazkaltzera datozen bezeroen gogobetetzea neurtzeko.
5. Aipa eta deskriba itzazu zein diren hanburgeseria bateko bezeroen beharrianak, kalitatearen ikuspegitik.
6. Eman itzazu bi ostalaritza-enpresa mota hauen adibideak: batean, lanaren antolaketak dakar kalitatearen bikaintasuna bezeroen begietara; bestean, pertsonak dira kalitatearen gakoa.
7. Eman itzazu kostaldeko hotel batean kalitate-arloko akatsek eragin ditzaketen bost kosturen adibideak.
8. Leioako Ostalaritza Eskolako ikaslea zaren aldetik, aipa itzazu zure ustez kalitatezko zerbitzua egiten duten eskolako hiru hornitzaile eta, aldiz, kalitate eskasa erakusten duten beste hiru.
9. Jatetxe batek 100 lagunentzako bazkaria prestatuko du. Aplikatu ezazu Demingen gurpilaren metodoa (PDCA) bazkariaren antolaketa eta exekuzioaren nondik norakoak deskribatzeko.
10. Demagun honako egoera hau: “Gozogintza-tailerrean egiten ditugun pastelak behin eta berriro erretzen zaizkigu labean”. Ideia-jasaren teknika erabiliz, bereiz ezazu zein izan daitezkeen arazoaren zergatiak, eta adieraz itzazu *Ishikawa* diagrama baten bidez.

11. Har dezagun egoera hau: “Bilboko hotel batean 25 logela daude, eta urtarrileko bigarren asteburuan guztiak daude beteta.” Honako taula honek adierazten du zenbat pertsonak ostatu hartu duen logela bakoitzean:

logela	bezeroak	logela	bezeroak	logela	bezeroak	logela	bezeroak	logela	bezeroak
1	1	6	4	11	3	16	1	21	5
2	2	7	6	12	2	17	2	22	2
3	4	8	5	13	3	18	2	23	1
4	1	9	2	14	2	19	2	24	1
5	3	10	4	15	5	20	2	25	3

(1.taula: pertsona-kopurua, logelako)

Egin ezazu logela bakoitzean ostatu hartu duten pertsona-kopuruei buruzko histograma.

12. Fluxu-diagrama baten bidez, deskriba ezazu hotel bateko apopiloek eta bertako langileek ere zer egin ohi duten jantokiko mahai baten erreserba egiten denetik kontua ordaindu arte.

13. Zure jabetxean ezkontza-bazkari bat egitekoak dira. Deskriba ezazu, kausa-ondorio diagramaren bidez, zer faktorek eragin dezaketen bazkariak bikaintasuna galtzea. Multzoka itzazu faktoreak lau mailatan: janariaren kalitatea, zerbitzua, mahaien banaketa eta gonbidatuen jarrera.

14. Egiaztatu nahi dugu ea hoteleko langileek logelak garbitzen eta prestatzen ematen duten denborak eraginik ote duen hoteleko bezeroen gogobetetzean. Hori neurtzeko, zenbait datu bildu ditugu honako taula honetan:

Bezeroa	Gogobetetzea, logelen egoera dela-eta	Logelak txukuntzeko denbora (min)
1	7	5
2	6	4
3	6	5
4	3	8
5	5	6
6	7	4
7	6	3
8	3	7
9	1	10
10	2	9
11	6	4
12	5	6
13	6	6
14	1	12
15	2	8
16	4	7
17	4	6

Erabil ezazu sakabanaketa-diagrama aldagaien arteko korrelazioa egiaztatzeko.

15. *Take away* erako zerbitzua egiten duen ETXERA jatetxeak aurrez prestatutako jakiak ekoizten eta ontziratzen ditu. 200 anoa ekoizten, ontziratzen eta saltzen ditu egunean. Eta bere zerbitzuaren kalitatea bermatze aldera, ontzi guztiak kalitate-kontrollean aztertzen ditu, egon litezkeen akatsak topatu eta zuzentzeko. Enpresak eguneko ekoizpena ontzat ematen du, ontzi akastunen kopurua 10etik beherakoa bada.

Honako taula honetan, ikusgai ditugu 30 egunetan egindako kalitate-kontrolaren emaitzak, egun bakoitzean zenbat akats aurkitu dituzten adierazita:

eguna	akatsak	eguna	akatsak	eguna	akatsak	eguna	akatsak	eguna	akatsak
1	6	7	4	13	6	19	8	25	14
2	4	8	10	14	10	20	14	26	8
3	6	9	10	15	6	21	6	27	0
4	16	10	4	16	8	22	18	28	0
5	10	11	16	17	12	23	8	29	4
6	6	12	12	18	10	24	10	30	8

Datuak aztertuta, egin ezazu ekoizpen-lagin horren kontrol-grafikoa; eta adieraz ezazu akats-kopurua enpresak zehaztu dituen kalitate-mugen barruan dagoen ala ez.

16. Azal ezazu zertarako balio duten lehentasun-matrizeek. Eta jar ezazu adibide bat kalitate-tresna hori nola erabiltzen den erakusteko.

5. BIBLIOGRAFIA

a) Liburuak

- ARMENDARIZ SANZ, Jose Luis: *Gestión de la Calidad y de la Seguridad e Higiene en las Industrias Alimentarias*, Paraninfo, Madril, 2013.
- OJUGO, Clement: *Control de Costes en Restauración*, Paraninfo-Thomson Learning, Madril, 2002.
- ROCHAT, Michel: *Marketing y Gestión de la Restauración*, Gestión 2000 S.A. Argitalpenak, Bartzelona, 2001.
- UNIVERSIDAD CATÓLICA DE UNICAH, HONDURAS: *Guía de ejercicios de aplicación de la calidad*, Tegucigalpa, 2011.

b) Web-helbideak

- images.google.es/
- merkado.unex.es/calidad/casos.htm
- ocw.unican.es/enseanzas-tecnicas/estadistica/materiales.../tema_07.pdf
- omt-eurlgijon.blogspot.com/2011/03/un-par-de-ejercicios-resueltos-sobre-el.html
- www.euskolabel.net/
- www.galeon.com/fuentezuelas/apuntes/primera/cal/cal3.doc
- www.monografias.com/trabajos11/contrest/contrest.shtml
- www.ulpgc.es
- www.uned.es/cursos-postgrado-gestion-calidad/TabMaster/ejemplos.doc
- www.uprh.edu
- www.vitutor.com/estadistica/descriptiva/estadistica.html