

Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΑΝΤΩΝΙΟΥ ΣΟΥΜΠΑΣΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΧΡΙΣΤΟΣ ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2012

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Κατόπιν της ολοκλήρωσης της παρούσης πτυχιακής εργασίας θα ήθελα ολόθερμα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κο Σακελλάριο για τις πολύτιμες υποδείξεις που μου έκανε προκειμένου για την ολοκλήρωση της έρευνας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, οι οποίοι μου στάθηκαν καθόλη τη διάρκεια ολοκλήρωσης των σπουδών μου και της εκπόνησης της εργασίας αυτής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	11
1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	11
1.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	13
1.3 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	14
1.4 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	21
1.5 ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΥ ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	23
1.6 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	25
Ο τουρισμός αποτελεί τον κλάδο όπου η χώρα μας διαθέτει αδιαμφισβήτητα συγκριτικά πλεονεκτήματα (πολιτισμός, φυσικό περιβάλλον, κλίμα) και από τον οποίο παράγεται (άμεσα και έμμεσα) το 16,2% περίπου του ΑΕΠ της χώρας μας (€5,3 δισ.) απασχολώντας άμεσα και έμμεσα το 19,6% του εργατικού δυναμικού (894.000 θέσεις εργασίας), για το 2008 (ΣΕΤΕ, 2009).....	25
Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Συμβούλιο Τουρισμού και Ταξιδίων (WTTC) ο κλάδος του Ελληνικού τουρισμού την επόμενη δεκαετία αναμένεται να εμφανίσει μέση ετήσια ανάπτυξη της τάξης του 3,5% και να διαμορφωθεί στο 16,6% του ΑΕΠ ή €63,4 δισ. το 2019 απασχολώντας 1.203.000 άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας (ΣΕΤΕ, 2009).....	25
Εν συνεχεία θα αναφερθούμε στα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου. Οι ξενοδοχειακές μονάδες χωρίζονται σε κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού των προσφερόμενων υπηρεσιών, τον τύπο ιδιοκτησίας, ήτοι αν είναι ελληνικών ή ξένων συμφερόντων ή αν είναι αλυσίδα ή όμιλος, καθώς και ανάλογα με τη γεωγραφική θέση στην οποία βρίσκονται. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία ανάλογα με τη δραστηριότητα και την περιοχή τους, διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες (ΣΕΤΕ, 2009):.....	26
Αστικές ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες βρίσκονται σε αστικά κέντρα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα κλπ), και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση	26
Εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες βρίσκονται στην ευρύτερη περιφέρεια και ιδιαίτερα στην πλειοψηφία τους κυρίως σε νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές.....	26
Στην Ελλάδα, μέχρι πρότινος, τα ξενοδοχεία κατατάσσονταν σε έξι διαφορετικές κατηγορίες, με κριτήρια που είχαν σχέση περισσότερο με την κατασκευή τους και λιγότερο με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επρόκειτο για τις κατηγορίες Πολυτελείας, Α' τάξης, Β' τάξης, Γ', Δ' και Ε'. Ωστόσο, πρόσφατα καθιερώθηκε η διαδικασία κατάταξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε Αστέρια από το 1 έως το 5, σε συνάρτηση όχι μόνο με κατασκευαστικούς παράγοντες, μα και με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η τροποποίηση αυτή εκτιμάται ότι μελλοντικά θα προσδώσει μία νέα και περισσότερο πραγματική εικόνα στην ξενοδοχειακή υποδομή, με οφέλη τόσο για τους καταναλωτές όσο και τους επιχειρηματίες.	26
Την τελευταία δεκαετία, είναι ιδιαίτερα σύνηθες η αύξηση του πλήθους των ξενοδοχείων που λειτουργούν με το σύστημα All Inclusive. Το σύστημα αυτό	

ουσιαστικά είναι ένα πακέτο διακοπών που στην τιμή του δεν περιλαμβάνεται μόνο η διαμονή, αλλά περιλαμβάνεται παράλληλα τόσο η εστίαση όσο και η αναψυχή εντός του χώρου του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.	26
Είναι επίσης πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος ουσιαστικά αποτελεί το πιο σημαντικό τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας, καθότι η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή δηλώνει εν μέρει το βαθμό στον οποίον έχει αναπτυχθεί τουριστικά μία περιοχή (ΣΕΤΕ, 2009).	26
Οι ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι οι εξής (Χρήστου, 2005):.....	27
Η άυλη φύση των ξενοδοχειακών προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι τα οφέλη που αποκομίζει ο καταναλωτής γίνονται αντιληπτά μόνο μετά τη χρησιμοποίηση των υπηρεσιών.	27
Ο αδιάσπαστος χαρακτήρας των ξενοδοχειακών προϊόντων από τον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτό σημαίνει ότι ο καταναλωτής συμμετέχει ενεργά στην κατανάλωση και παραγωγή των υπηρεσιών, ενώ παράλληλα οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται την ίδια στιγμή.....	27
Η σύντομη απαξίωση των ξενοδοχειακών προϊόντων. αυτό σημαίνει ότι οι τουριστικές υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευθούν για να χρησιμοποιηθούν αργότερα, αλλά πρέπει να καταναλωθούν την ίδια στιγμή που παράγονται.	27
Η έντονη εποχικότητα στη ζήτηση για ξενοδοχειακά προϊόντα. Αυτό σημαίνει ότι το ξενοδοχειακό προϊόν υπόκειται σε μεταβλητότητα, καθώς το τουριστικό προϊόν έχει υψηλή ζήτηση συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, όπως το καλοκαίρι.	27
1.7 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	27
1.8 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	32
2.1 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΩΣ ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	33
2.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	35
2.3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	36
Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία, την αύξηση της αφοσίωσής τους στην επιχείρηση και κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Η ενδυνάμωση επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία (Λαλούμης, 2002):.....	42
Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου. Αυτό το γεγονός κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί σημαντικός στο χώρο εργασίας και να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην εργασία του.	42
Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Αυτό το γεγονός δίνει αυτοπεποίθηση στον εργαζόμενο και τον βοηθά στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και επίσης τον οδηγεί στο να λύνει ο ίδιος τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία.	42
Στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα	

και αποτελεσματικά. Αυτή η αίσθηση αυτονομίας αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζομένου και τη δέσμευση για βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Ταυτόχρονα η αίσθηση ανεξαρτησίας και μείωσης του ελέγχου μειώνει το στρες της εργασίας.....	43
Στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και το αποτελέσματα του ξενοδοχείου. Κάτι τέτοιο αυξάνει τον προβληματισμό του εργαζομένου σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, αλλά αυξάνει παράλληλα και την υπευθυνότητά του απέναντι στο σύνολο.	43
Εν συνεχεία, η ενδυνάμωση ενώνει τους εργαζόμενους στα πλαίσια της ξενοδοχειακής επιχείρησης, μειώνει τους φόβους τους, αυξάνει τη δημιουργικότητα και τον αυθορμητισμό τους, βελτιώνει τα ηθικά τους, αυξάνει τη διάθεση συνεργασίας, ενώ παράλληλα μειώνει το στρες. Παρόλα αυτά, η ενδυνάμωση δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. απαιτεί συμμετοχική διοίκηση, μειωμένους ελέγχους, ειλικρίνεια στη συμπεριφορά της διοίκησης, και πάνω από όλα ειλικρινή αναγνώριση της σημασίας και της αξίας των ανθρώπων της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2001).	43
1.Δείκτης φυσικής παραγωγικότητας	46
2.Δείκτης απόδοσης της ώρας εργασίας	46
Ο εν λόγω δείκτης μετριέται σαν σχέση των εσόδων του ξενοδοχείου προς τον αριθμό των απασχολούμενων ανά μήνα. Δηλαδή ο δείκτης αυτός παρουσιάζει το ποσό των εσόδων που δημιουργεί ο κάθε εργαζόμενος ανά μήνα. Ο δείκτης αυτός είναι πιο πολυσύνθετος από τον προηγούμενο.....	46
.....	46
3.Οικονομική παραγωγικότητα.....	46
Ο δείκτης οικονομικής παραγωγικότητας για το σύνολο της ξενοδοχειακής μονάδας μετριέται ως συντελεστής που προκύπτει από το κλάσμα που έχει αριθμητή το σύνολο των εξόδων (βλ. δείκτη απόδοσης ωρών εργασίας) και με παρονομαστή το σύνολο των εξόδων του προσωπικού κατά το ίδιο χρονικό διάστημα. Επίσης, αυτός ο δείκτης μπορεί να ονομαστεί και δείκτης αποτελεσματικότητας εξόδων προσωπικού. Και για τον δείκτη αυτόν ισχύουν αθροιστικά όσα τονίστηκαν και για τους δύο προηγούμενους. Σε αυτόν το δείκτη προκύπτει ως θέμα το επίπεδο των αμοιβών του προσωπικού (άμεσων και έμμεσων), καθώς και το επίπεδο εργασίας που προσφέρουν οι εργαζόμενοι. Ο δείκτης αυτός χρίζει ιδιαίτερης προσοχής, γιατί κάθε ξενοδοχείο περιλαμβάνει στα έξοδα προσωπικού διαφορετικά κονδύλια που είναι υπολογισμένα με διαφορετικό τρόπο.	47
Εκτός από τον όγκο της παραγωγής κάθε εργαζόμενου, βάσει των προαναφερθέντων δεικτών, υπάρχουν και ορισμένοι ποιοτικοί παράγοντες που θα πρέπει να αξιολογούνται και είναι οι εξής (Nickson, 2007):.....	47
1.Γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου βάσει της θέσεως εργασίας που κατέχει	47
2.Συμπεριφορά εν ώρα εργασίας, η οποία εκφράζεται μέσα από τον ενθουσιασμό και τη δέσμευση προς την εταιρεία και τη θέση που κατέχει.....	47
3.Ποιότητας της εργασίας σε μακροχρόνια βάση και έμφαση στη λεπτομέρεια	47
4.Αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων, επικοινωνιακές	

ικανότητες και ομαδικό πνεύμα εργασίας.....	47
5. Διαχείριση παραπόνων πελατών	47
6. Ευελιξία στην εργασία	47
7. Ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση	47
8. Επίτευξη στόχων	47
Στο πλαίσιο της ξενοδοχειακής μονάδας μία πολύ αποτελεσματική τεχνική που μπορεί να εφαρμοστεί είναι η τεχνική της σύγκρισης ζευγαριών. Με βάση αυτήν την τεχνική, κάθε άτομο μέσα σε μία ομάδα συγκρίνεται με τα υπόλοιπα άτομα της ομάδας (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).	47
Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι για κάθε είδος θέσης οι εργαζόμενοι σε αυτήν θα πρέπει να αξιολογηθούν βάσει του αν πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις της εκάστοτε θέσης. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων βάσει της θέσης εργασίας τους παρατίθενται στον πίνακα του παραρτήματος.	48
2.4 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΥΠΟΥ RESORT	58
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ RESORTS	58
3.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ RESORTS – ΘΕΡΕΤΡΩΝ	59
3.3 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ RESORTS	61
3.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ RESORT	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΟΙ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	67
4.1 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	67
4.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	68
4.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	69
4.4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	72
4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	73
4.6 Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΣΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	76
4.7 ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ STARWOOD.....	80
5.1 STARWOOD	80
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ «STARWOOD».....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	87
6.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	87

6.2 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	88
6.3 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	88
6.4 ΤΟ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	91
6.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	92
6.6 ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ, ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	93
6.7 Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	95
6.8 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	97
7.1 ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ.....	97
7.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	109
8.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	111
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	119

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Τουριστικές εισπράξεις για την περίοδο 2000 – 2009.....	14
Πίνακας 2. Συγκριτική ανάλυση της πληρότητας των ξενοδοχειακών μονάδων ανά κατηγορία ξενοδοχείων για τα έτη 2008 και 2009	15
Πίνακας 3. European Benchmark για την περίοδο Ιανουάριος – Μάρτιος 2009.17	
Πίνακας 4. Κατάταξη της Ελλάδας και των κυριότερων ανταγωνιστών της στον κλάδο του τουρισμού	17
Πίνακας 5. Εξέλιξη αλλοδαπού τουρισμού στην Ελλάδα και τις ανταγωνίστριες χώρες για την περίοδο 2007 – 2010 (% μεταβολή).....	18
Πίνακας 6. Πληρότητα κλινών (%) στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου ανά μήνα για την περίοδο 2009 – 2010	22
Πίνακας 7. Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας ανά γεωγραφικό διαμέρισμα για το έτος 2011.....	24
Πίνακας 8. Τύποι κινήτρων	40
Πίνακας 9. Τρόποι ενδυνάμωσης του προσωπικού.....	43
Πίνακας 10. Συστατικά στοιχεία των προτύπων ISO 9001, 9002 και 9003	50
Πίνακας 11. Αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία του τμήματος τροφίμων και ποτών	65
Πίνακας 12. Παραδείγματα καλών πρακτικών και αποτελεσμάτων αυτών.....	79
Πίνακας 13. Η αλυσίδα ξενοδοχείων Starwood.....	81
Πίνακας 14. Δείγμα της έρευνας	97

Πίνακας 15. Realiability Statistics	98
---	----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Πληρότητα κλινών (%) στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου ανά μήνα για την περίοδο 2009 – 2010	22
Σχήμα 2. Εξέλιξη του κύκλου εργασιών στον τομέα υπηρεσιών παροχής Καταλύματος και Εστίασης (2005 = 100)	23
Σχήμα 3. Πρότυπα της σειράς ISO	51
Σχήμα 4. Το μοντέλο «Resort Development Spectrum»	63
Σχήμα 5. Λειτουργίες ενός τμήματος τροφίμων και ποτών.....	73
Σχήμα 6. Παράδοξο του διαθέσιμου χρόνου – εισοδήματος.....	77
Σχήμα 7. Μοντέλο επιλογής καταναλωτών	78
Σχήμα 8. Φύλο ερωτηθέντων	99
Σχήμα 9. Ηλικία ερωτηθέντων	100
Σχήμα 10. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο ερωτηθέντων	101
Σχήμα 11. Τμήμα στο οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες	102
Σχήμα 12. Έτη προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στο ξενοδοχείο	103
Σχήμα 13. Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του τμήματος τροφίμων και ποτών.....	105
Σχήμα 14. Προβλήματα που αντιμετωπίζει το τμήμα τροφίμων και ποτών της αλυσίδας ξενοδοχείων Starwood.....	108

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σύνθετο τουριστικό προϊόν αποτελείται από επιχειρήσεις διαφορετικής φύσης οι οποίες συμπληρώνουν και διαμορφώνουν με κυρίαρχο τομέα εκείνο της φιλοξενίας. Ο τομέας της φιλοξενίας περιλαμβάνει διάφορα καταλύματα μέσα στα οποία συγκα-

ταλέγονται και τα ξενοδοχεία. Για την Ελλάδα, αλλά και για πολλές χώρες, ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι μια από τις κυριότερες πηγές εσόδων και ανάπτυξης, γεγονός που υποδεικνύει ότι ο κλάδος αυτός χρήζει ιδιαίτερης προσοχής ώστε να διατηρήσει το αξιόλογο μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς, το οποίο κατέχει μέχρι σήμερα. Προς την κατεύθυνση αυτή μπορεί να συνδράμει η επιτυχημένη διοίκηση των επισιτιστικών μονάδων των ξενοδοχείων, μιας και οι επισιτιστικές μονάδες προσφέρουν συμπληρωματικό προϊόν σε αυτούς που απολαμβάνουν τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες.

Θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας θα αποτελέσει η διοίκηση των επισιτιστικών μονάδων στον ξενοδοχειακό κλάδο και πώς η διοίκηση του τμήματος τροφίμων και ποτών μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της απόδοσης των ξενοδοχείων Resort. Ως μελέτη περίπτωσης έχει επιλεγεί η αλυσίδα ξενοδοχείων τύπου resort Starwood. Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί και να καταγραφεί η λειτουργία και η συμβολή του κλάδου του επισιτισμού στα ξενοδοχεία resort. Πιο συγκεκριμένα, οι επιμέρους στόχοι της εν λόγω εργασίας είναι: α) να αναλυθεί η δομή, οργάνωση και λειτουργία των επισιτιστικών μονάδων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τύπου resort, β) να προσδιοριστούν οι παράγοντες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στο τμήμα τροφίμων και ποτών της αλυσίδας Starwood και τέλος γ) να καταγραφούν τα προβλήματα του κλάδου του επισιτισμού στην αλυσίδα Starwood και να προταθούν λύσεις. Με βάση τον σκοπό της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα που ανακύπτουν και στα οποία θα προσπαθήσει η παρούσα μελέτη να δώσει απαντήσεις είναι τα εξής:

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της αλυσίδας Starwood;
2. Ποια είναι τα οργανωτικά, λειτουργικά, διοικητικά προβλήματα των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της αλυσίδας Starwood;
3. Ποια μέτρα προτείνονται προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότερης λειτουργίας των επισιτιστικών μονάδων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της αλυσίδας Starwood;

Οι ξενοδοχειακές μονάδες τύπου Resort παρέχουν ένα πολύπλοκο και πολυσύνθετο τουριστικό πακέτο και η επιτυχία τους βρίσκεται κατά κύριο λόγο στην πολυεπίπεδη εξυπηρέτηση που τα ξενοδοχεία αυτά προσφέρουν. Μέσα από την έρευνα που θα

πραγματοποιηθεί στα ξενοδοχεία resort της αλυσίδας Starwood, θα γίνει προσπάθεια να καταδειχθεί ο βαθμός στον οποίον οι επισιτιστικές μονάδες των ξενοδοχείων μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και τελικώς στην καλύτερη απόδοση των ξενοδοχείων αυτών. Η επένδυση στις υπηρεσίες των επισιτιστικών μονάδων ενός ξενοδοχείου είναι ζωτικής σημασίας και μπορεί να συμβάλει στην ευημερία και την οικονομική του πορεία, καθώς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικά στα ξενοδοχεία η όποια διαφήμιση προϊόντων και υπηρεσιών δεν θα έφερε τα επιθυμητά κέρδη, η αποτελεσματική διοίκηση των μονάδων αυτών μπορεί να συντελέσει ουσιαστικά στην κερδοφορία των ξενοδοχείων. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε να γίνουν προτάσεις για το πώς οι επισιτιστικές μονάδες θα μπορέσουν στο μέλλον να εκσυγχρονιστούν, να αναπτυχθούν, καθώς και να βελτιώσουν το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, έτσι ώστε να συμβάλλουν ακόμη παραπάνω στην απόδοση των ξενοδοχείων Resort και τελικώς στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, απαραίτητου για τη βιωσιμότητα των τουριστικών μονάδων. Παράλληλα, τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως μέτρο σύγκρισης στην περίπτωση της διεξαγωγής παρόμοιων μελετών στο μέλλον σε άλλες περιοχές.

Η διεξαγωγή μελετών με το ίδιο αντικείμενο στο μέλλον κρίνεται αναγκαία, κυρίως λόγω ενός σημαντικού περιορισμού που παρουσιάζει η παρούσα έρευνα. Ο περιορισμός αυτός είναι το γεγονός ότι αυτή η έρευνα εστιάζει σε ένα μόλις ξενοδοχείο τύπου resort. Έτσι, η μελέτη αυτή μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα και να χρησιμοποιηθεί ως σημείο αναφοράς για μία έρευνα στα ξενοδοχεία τύπου resort σε όλη την Ελλάδα.

Η διάρθρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας έχει ως εξής. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται γενικά ο τουρισμός ως έννοια, καθώς και ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα. επίσης, σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται ζητήματα που άπτονται της οργάνωσης και διοίκησης μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς και τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας τροφίμων (HACCP, ISO). Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις ξενοδοχειακές μονάδες τύπου resort, αναλύοντας τα χαρακτηριστικά και την εξέλιξη των resorts, την κατηγοριοποίησή τους και παρουσιάζοντας τους δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας αυτών. Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει το τμήμα τροφίμων και ποτών των

υπό μελέτη ξενοδοχείων και πιο συγκεκριμένα παρουσιάζει την οργάνωση του εστιατορίου και της κουζίνας, τη λειτουργία και τη διαχείριση του τμήματος τροφίμων και ποτών, ενώ παράλληλα γίνεται και μία σύντομη αναφορά σε καλές πρακτικές, βάσει συγκεκριμένων παραδειγμάτων από διεθνή ξενοδοχεία. Το πέμπτο κεφάλαιο ασχολείται με την ανάλυση της αλυσίδας Starwood, ενώ στο ίδιο κεφάλαιο παρατίθεται και η SWOT ανάλυση αυτού του ξενοδοχείου. Στο έκτο κεφάλαιο παρατίθενται πληροφορίες σχετικά με την μέθοδο έρευνας που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της έρευνας, το μεθοδολογικό εργαλείο, ενώ παράλληλα θίγονται ζητήματα που άπτονται της ερευνητικής διαδικασίας, όπως η εγκυρότητα, η αξιοπιστία και η ηθική στην έρευνα. Το έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο όγδοο κεφάλαιο γίνεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων και απαντάται το κύριο ερευνητικό ερώτημα, ήτοι πόσο επηρεάζεται η απόδοση των ξενοδοχείων από τις προσφερόμενες υπηρεσίες των επισιτιστικών μονάδων που παρέχουν τα ξενοδοχεία αυτά στους πελάτες τους. Στο τελευταίο κεφάλαιο κατατίθενται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η ανάπτυξη και εξέλιξη του τουρισμού από το δεύτερο μισό του περασμένου αιώνα είναι αξιοσημείωτη. Από αυτήν την ραγδαία ανάπτυξη του τουρισμού ως μία παγκόσμια κοινωνικο – οικονομική δύναμη έχουν προκύψει δύο αντικρουόμενες συνέπειες. Από τη μία πλευρά, ως μία πολύτιμη και συνεχώς αυξανόμενη πηγή εσόδων, ως πηγή εσόδων σε συνάλλαγμα αλλά και αύξησης της απασχόλησης, ο τουρισμός θεωρείται ένα αποτελεσματικό μέσο για την επίτευξη περιφερειακής ή εθνικής κοινωνικο – οικονομικής ανάπτυξης.

Η συνεισφορά του τουρισμού στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν μίας χώρας, στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και συνεπώς στην αύξηση της απασχόλησης, καθώς και στη δημιουργία εισοδήματος είναι γνωστές (Σιταράς και Τζένος, 2007). Παράλληλα, η σημαντικότητα του τουρισμού δεν έγκειται μόνο στο ότι αποτελεί μία σημαντική πηγή εσόδων για την τοπική και κατ' επέκταση την εθνική οικονομία, αλλά και στο ότι συμβάλλει στην προβολή του πολιτισμού και της κουλτούρας της εκάστοτε χώρας.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (WTO), ο τουρισμός ως φαινόμενο περιλαμβάνει εκείνες «τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν προς και μένουν σε μέρη εκτός του τόπου διαμονής τους για χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός χρόνου για διασκέδαση, επαγγελματικούς και άλλους σκοπούς» (WTO, 1993, όπως παρατίθεται από τους Μπενετάτο και συν., 2004, σελ. 18). Σύμφωνα με τους Hunziker και Kraft (1942, όπως παρατίθενται από τους Ηγουμένακη και Ηγουμενάκη, 2004, σελ. 51), ο τουρισμός ορίζεται ως «το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού και η διαμονή μη μόνιμων κατοίκων, εφόσον αυτά δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή και δεν συνδέονται με καμιά κερδοσκοπική δραστηριότητα». Ο Ryan (1991, όπως παρατίθεται από τους Μπενετάτο και συν., 2004, σελ. 19), ορίζει τον τουρισμό ως «τη μελέτη της ζήτησης και προσφοράς καταλυμάτων διαμονής και των υποστηρικτικών υπηρεσιών για εκείνους που μένουν μακριά από τον τόπο διαμονής τους, καθώς και των συνεπακόλουθων φαινομένων της τουριστικής δαπάνης, της δημιουργίας εσόδων και της δημιουργίας θέσεων εργασίας». Για τους Ηγουμενάκη και Κραβαρίτη (2004, σελ. 17), ο τουρισμός μπορεί να οριστεί ως «η πρόσκαιρη μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε έναν άλλο με αποκλειστικό σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους, που όμως δεν είναι πάντα ανάγκες ή επιθυμίες ξεκούρασης και αναψυχής, καθώς και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση αυτών των ανθρώπων». Όπως αναλύουν οι δύο συγγραφείς, ο ορισμός αυτός αποτελείται από δύο σκέλη. Το πρώτο αντιπροσωπεύει το καταναλωτικό μέρος του τουρισμού και συνδέεται με την πλευρά της ζήτησης. Το δεύτερο μέρος αντιπροσωπεύει το παραγωγικό μέρος του τουρισμού και συνδέεται με την πλευρά της προσφοράς. Ωστόσο, ο Tribe (1997, πώς παρατίθενται από τους Μπενετάτο και συν., 2004, σελ. 39) προτείνει έναν μάλλον ολοκληρωμένο ορισμό του τουρισμού:

«τουρισμός είναι ο σύνολο των φαινομένων και των σχέσεων που προκύπτουν από την επίδραση μεταξύ των τουριστών, των επιχειρήσεων, των κυβερνήσεων, των κοινωνιών και του περιβάλλοντος στις χώρες παραγωγής και υποδοχής των τουριστών». Ο ορισμός αυτός είναι αρκετά ολοκληρωμένος, καθώς περιλαμβάνει τις βασικές διαστάσεις του τουρισμού, δηλαδή εκείνες που σχετίζονται με τον τουρίστα, με τις επιχειρήσεις, με τις κοινωνίες που φιλοξενούν τους τουρίστες, με τις κυβερνήσεις των χωρών που φιλοξενούν τους τουρίστες, με το φυσικό περιβάλλον και τέλος με τις χώρες παραγωγής τουριστών.

1.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο τουρισμός έχει ορισμένα οικονομικά χαρακτηριστικά βάσει των οποίων διαφοροποιείται από τους άλλους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας. Προκειμένου να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τις επιπτώσεις του τουρισμού στον τόπο υποδοχής, κρίνεται σκόπιμη η αναφορά σε αυτά τα χαρακτηριστικά, όπως αυτά επισημαίνονται από τους Ηγουμενάκη και Κραβαρίτη (2004).

Το πρώτο χαρακτηριστικό είναι ότι ο τουρισμός αποτελεί μία άυλη εξαγωγική βιομηχανία. Αυτό σημαίνει ότι δεν παράγει υλικά προϊόντα που να μπορούν να εξαχθούν από μία χώρα σε μία άλλη. Στην τουριστική βιομηχανία, ο τουρίστας αγοράζει άμεσα ή έμμεσα άυλα τουριστικά προϊόντα, δηλαδή τουριστικές υπηρεσίες των οποίων η χρήση γίνεται στον τόπο παραγωγής τους, προκειμένου να ικανοποιήσει συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες και επιθυμίες. Η έννοια 'εξαγωγική βιομηχανία' δεν αναφέρεται στην εξαγωγή κάποιου προϊόντος, αλλά χρησιμοποιείται για να διευκρινίσει το ότι ο τουρίστας όταν φεύγει από τον τουριστικό προορισμό έχει ήδη αποκομίσει ένα σύνολο εμπειριών.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό του τουρισμού είναι ότι οι τουρίστες έχουν την 'απαίτηση' – ας μας επιτραπεί ο όρος – από έναν τουριστικό προορισμό να διαθέτει την κατάλληλη τουριστική υποδομή, έτσι ώστε να παρέχει ένα υψηλό επίπεδο τουριστικών υπηρεσιών, όχι μόνο από ποσοτικής, αλλά κυρίως από ποιοτικής άποψης.

Το τρίτο χαρακτηριστικό του τουρισμού είναι ότι αποτελεί ένα σύνθετο προϊόν, το

οποίο επηρεάζεται άμεσα και έμμεσα από διάφορους άλλους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, όπως για παράδειγμα τον τομέα των κατασκευών, των μεταφορών, της εστίασης.

Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό του τουρισμού είναι η έντονη εποχικότητα που τον χαρακτηρίζει. Παράλληλα, υπόκειται σε σημαντικές επιδράσεις το ευρύτερου περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα οικονομικές κρίσεις, πολιτική αστάθεια, ειρηνικό καθεστώς ή μη μίας χώρας, κλιματολογικές συνθήκες, μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Επιπρόσθετα, εξαιτίας του ότι ο τουρισμός είναι ελαστικός ως προς την τιμή και το εισόδημα, οι μικρές αλλαγές σε αυτούς τους δύο παράγοντες επιφέρουν τεράστια αλλαγή στη ζήτηση για τουρισμό.

1.3 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η τουριστική κίνηση στην Ελλάδα από το 2000 και έπειτα παρουσιάζει αρκετές αυξομειώσεις. Όπως παρατηρούμε και από τον παρακάτω πίνακα που απεικονίζει τις τουριστικές εισπράξεις για την περίοδο 2000 – 2009, τη διετία 2000 – 2001 παρουσιάζεται μια θετική μεταβολή, όμως από το 2002-2003 υπάρχει μία μείωση των εισπράξεων. Το 2004 λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων παρουσιάζεται μια αισθητή αύξηση η οποία διατηρείται με χαμηλότερο ποσοστό μέχρι και το 2006. Το 2007 υπάρχει μία μεγάλη μείωση του ποσοστού των εισπράξεων που συνεχίζεται και τα επόμενα τρία χρόνια, με αποκορύφωμα την μεγαλύτερη αρνητική μεταβολή του 2009.

Πίνακας 1. Τουριστικές εισπράξεις για την περίοδο 2000 – 2009

Έτος	Εισπράξεις (σε εκ. €)	Μεταβολή
2000	10.061,20	-
2001	10.579,90	5,16%
2002	10.284,70	- 2,79%
2003	9.495,30	- 7,68%
2004	10.347,00	8,98%
2005	10.729,50	3,69%
2006	11.356,70	5,85%
2007	11.319,20	-0,33%
2008	11.635,90	2,80%
2009	10.369,10	-10,89%

Πηγή: www.sete.gr

Από την επεξεργασία των μηνιαίων δελτίων κινήσεων ξενοδοχείων προκύπτει εντυπωσιακή μείωση της πληρότητας σε όλες τις κατηγορίες ξενοδοχείων, όπως ανακοίνωσε η Ένωση Ξενοδόχων Αθηνών Αττικής. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε πτώση της μέσης πληρότητας των ξενοδοχείων της Αθήνας κατά 26% τον μήνα Ιανουάριο, κατά 13,1% τον μήνα Φεβρουάριο και κατά 15,7% τον μήνα Μάρτιο.

Πίνακας 2. Συγκριτική ανάλυση της πληρότητας των ξενοδοχειακών μονάδων ανά κατηγορία ξενοδοχείων για τα έτη 2008 και 2009

<u>Ιανουάριος 2009</u>				<u>Φεβρουάριος 2009</u>				<u>Μάρτιος 2009</u>														
Κατ/ρία	Πληρ.	2008	Πληρ.	2008	Κατ/ρία	Πληρ.	2008	Πληρ.	2009	Κατ/ρία	Πληρ.	2008	Πληρ.	2009								
Διαφορά				Διαφορά				Διαφορά														
5*	47,3%	36,3%	-24%	5*	54,6%	47,7%	-13%	5*	0,6%	48,1%	48,1%	0,6%	21%	21%								
4*	53,8%	39,6%	-26%	4*	68,2%	47,7%	-20%	4*	76,8%	64,9%	64,9%	11%	11%									
3*	49,7%	39,6%	-20%	3*	63,6%	55,8%	-13%	3*	74,8%	64,9%	64,9%	10,5%	10,5%									
2*	39,6%	26,2%	-34%	2*	37,5%	31,7%	-15,5%	2*	48,5%	39,3%	39,3%	9%	9%									
<p>Πηγή: http://www.all-athens-hotels.com/uploads/files/1268.doc</p> <p>Σε ότι αφορά στην Αθήνα και στις ανταγωνίστριες πόλεις από το European Benchmark (το οποίο διενεργεί για λογαριασμό της ΕΞΑ-Α η εταιρεία GBR Consulting και τα στοιχεία που αφορούν πληρότητες - σε δωμάτια σε ξενοδοχεία 5*, 4* και 3*) το Α΄ Τρίμηνο του 2009 προκύπτει πτώση της μέσης πληρότητας κατά 17,5% έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2008, πτώση της μέσης τιμής δωματίου κατά 3,1% και των εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο κατά 20,1%. Πτώση πληρότητας παρατηρήθηκε σε όλες τις πόλεις / ανταγωνιστές ορισμένες (όπως η Κωνσταντινούπολη) κατάφεραν να αυξήσουν τις τιμές τους.</p>																						
<p>Πίνακας 3. European Benchmark για την περίοδο Ιανουάριος - Μάρτιος 2009¹</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Πόλη</th> <th>Πληρότητα</th> <th>Μέση τιμή δωματίου</th> <th>RevPar (έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>48,5%</td> <td>39,3%</td> <td>-19%</td> </tr> </tbody> </table>															Πόλη	Πληρότητα	Μέση τιμή δωματίου	RevPar (έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο)		48,5%	39,3%	-19%
Πόλη	Πληρότητα	Μέση τιμή δωματίου	RevPar (έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο)																			
	48,5%	39,3%	-19%																			

¹ Τα στοιχεία του πίνακα προέρχονται από το benchmarking που διενεργεί για λογαριασμό της ΕΞΑ-Α η εταιρεία GBR Consulting και αφορούν πληρότητες σε δωμάτια σε ξενοδοχεία 5*,4*και 3*. Δεν συμπεριλαμβάνονται τα ξενοδοχεία 2*.

	2009	2008	%	2009	2008	%	2009	2008	%
Αθήνα	49.1	59.6	-17.5	108.26	111.68	-3.1	53.19	66.54	-20.1
Βιέννη	51.5	59.6	-13.6	106.77	104.36	2.3	54.99	62.20	-11.6
Λονδίνο	71.1	75.4	-5.7	116.98	142.45	-17.9	83.17	107.41	-22.6
Παρίσι	67.6	73.7	-8.3	153.43	173.08	-11.4	103.72	127.56	-18.7
Βερολίνο	56.3	58.2	-3.3	83.74	86.30	-3.0	47.15	50.23	-6.1
Μόναχο	58.8	60.6	-3.0	93.80	93.97	-0.2	55.15	56.95	-3.1
Ρώμη	48.1	55.8	-13.8	134.57	139.82	-3.8	64.73	78.02	-17.0
Άμστερνταμ	55.7	69.4	-19.7	110.37	122.96	-10.2	61.48	85.33	-28.0
Βαρκελώνη	51.1	61.5	-16.9	118.08	137.08	-13.9	60.34	84.30	-28.4
Μαδρίτη	53.9	63.1	-14.6	100.09	116.45	-14.0	53.95	73.48	-26.6
Κωνστ/πολη	55.2	65.9	-16.2	123.32	121.63	1.4	68.07	80.15	-15.1

Πηγή: <http://www.all-athens-hotels.com/uploads/files/1268.doc>

Σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων για το 2009, η Ελλάδα βρισκόταν στην 16^η θέση αναφορικά με τις αφίξεις, στην 15^η θέση αναφορικά με τις εισπράξεις και στην 24^η θέση αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα στην παγκόσμια κατάταξη. Οι παρακάτω δύο πίνακες παρουσιάζουν τη θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια κατάταξη σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της, καθώς και την εξέλιξη του αλλοδαπού τουρισμού στην Ελλάδα και τις ανταγωνίστριες χώρες.

Πίνακας 4. Κατάταξη της Ελλάδας και των κυριότερων ανταγωνιστών της στον κλάδο του τουρισμού

Χώρα	Θέση στις αφίξεις	Θέση στις εισπράξεις	Θέση στην ανταγωνιστικότητα
Ισπανία	3	2	6
Τουρκία	7	9	21
Ελλάδα	16	15	24
Αίγυπτος	19	21	34
Κροατία	24	30	56
Κύπρος	>50	>30	64

Πηγή: ΣΕΤΕ, 2009

Πίνακας 5. Εξέλιξη αλλοδαπού τουρισμού στην Ελλάδα και τις ανταγωνίστριες χώρες για την περίοδο 2007 – 2010 (% μεταβολή)

Χώρα	Αφίξεις			Συναλλαγματικές Εισπράξεις				
		2008/07	2009/08	2010/09		2008/07	2009/08	2010/09
ΕΛΛΑΔΑ ⁽¹⁾	Ιαν.- Ιούν.	0,7	-9,2	-3,3	Ιαν.- Μάιος	9,1	-15,4	-8,8
Ιταλία	Ιαν.- Απρ.	-4,3	-2,3	3,6	Ιαν.- Απρ.	0,3	-8,3	2,2
Ισπανία	Ιαν.- Μάιος	4,1	-9,2	0,3	Ιαν.- Απρ.	3,3	-11,7	-0,5
Πορτογαλία ⁽²⁾	Ιαν.- Απρ.	5,0	-15,8	-1,7	Ιαν.- Απρ.	7,0	-12,4	5,4
Κροατία ⁽²⁾	Ιαν.- Μάιος	5,3	-8,4	-1,2	Ιαν.- Μάρτ.	17,3	-2,3	8,0
Κύπρος	Ιαν.- Ιούν.	2,7	-10,8	-0,6	Ιαν.- Μάιος	-5,7	-11,7	-1,9
Τουρκία	Ιαν.- Μάιος	10,1	-0,7	15,2	Ιαν.- Μάιος	26,8	-10,7	2,2

(1) Αφορά αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στα κυριότερα αεροδρόμια της χώρας. Οι αφίξεις της Αθήνας προέρχονται από το "Ελ. Βενιζέλος". Περιλαμβάνονται τα 19 μεγαλύτερα αεροδρόμια της χώρας.

(2) Αφορά διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών σε ξενοδοχειακά καταλύματα.

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2011

Το έτος 2009 οι αφίξεις τόσο από τη Βρετανία, όσο και από τη Γερμανία, χώρες οι οποίες είναι βασικοί τροφοδότες τουριστών για την Ελλάδα, σημείωσε πτώση κατά 13,4% και 3% αντίστοιχα (<http://www.russian.gr/news/travelingreece/news.php?ID=44321>). Η πτωτική αυτή τάση συνέχισε και τον επόμενο χρόνο. Όπως αναφέρει η Καψή (2010), μέχρι και τον Ιούνιο του 2010 η κίνηση από τη Βρετανία, τη δεύτερη μεγαλύτερη αγορά του ελληνικού τουρισμού, ήταν μειωμένη κατά 7%, ενώ οι εκτιμήσεις έκανα λόγο για λιγότερο από 2 εκ. τουρίστες από τη Βρετανία. Παράλληλα, οι αφίξεις από τη Γερμανία παρουσίαζαν για την ίδια περίοδο μείωση της τάξης του 10% - 15%, λόγω της αρνητικής ψυχολογίας των Γερμανών αναφορικά με τη δημοσιονομική κρίση της Ελλάδας και τη χρηματοδότησή της (Καψή, 2010).

Πτώση ύψους 11% σημείωσε ο κύκλος εργασιών των ελληνικών ξενοδοχείων το 10μηνο του 2010 σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα, κατά το οποίο η ποσοστιαία μείωση άγγιξε περίπου το 12,6 % συγκριτικά με την ανάλογη περίοδο του 2008. Όπως επισημαίνεται στην τελευταία έρευνα του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, που έχει ως τίτλο «Εξελίξεις στα βασικά μεγέθη της ελληνικής ξενοδοχειακής αγοράς κατά τα έτη 2009-2010», για το ίδιο διάστημα μείωση καταγράφεται στις πληρότητες και στις τιμές διάθεσης των δωματίων των ξενοδοχειακών μονάδων, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα τα έσοδα των ελληνικών ξενοδοχείων να μειωθούν ποσοστιαία τον Μάιο κατά 13% περίπου και τον Αύγουστο κατά 9,2%. Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, ανάμεσα στο 2009 και το 2010, η

μεγαλύτερη μείωση τιμών διαπιστώθηκε στα νησιά του Βορείου Αιγαίου (-8%). Στην Ήπειρο και στη Θεσσαλία καταγράφεται πτώση ύψους 6,2% τον Μάιο και 7,6% τον Αύγουστο και ακολουθούν η Μακεδονία και η Θράκη με -5,3% τον Μάιο και -6,4% τον Αύγουστο. Στους νησιωτικούς προορισμούς της Κρήτης, του Νοτίου Αιγαίου και των Ιονίων Νήσων, οι τιμές μειώθηκαν μεσοσταθμικά από 2,8% έως 4,3% (Δελτίο Τύπου Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας, 18.10.2010).

Το μέλλον του τουρισμού

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, αναμένεται αύξηση του παγκόσμιου τουρισμού κατά 4% τα επόμενα χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, οι τουρίστες από 702 εκατομμύρια το 2020, αναμένεται να αυξηθούν σε 1,561 δισεκατομμύρια το 2020 (Manera και Tabernet, 2006). Η αύξηση αυτή οφείλεται από τη μία πλευρά στην αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος και από την άλλη πλευρά σε ορισμένες κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές στις ανεπτυγμένες χώρες, όπως για παράδειγμα αύξηση του αριθμού των οικογενειών χωρίς παιδιά, καλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης και αύξηση των ατόμων της τρίτης ηλικίας και των συνταξιούχων που ταξιδεύουν (Manera και Tabernet, 2006).

Παρόλα αυτά, υπάρχουν και ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την παραπάνω αύξηση και οι οποίοι είναι οι εξής (Manera και Tabernet, 2006):

1. Μείωση της δαπάνης των τουριστών στους τουριστικούς προορισμούς: η τουριστική δαπάνη αποτελεί μία μεταβλητή που είναι δύσκολο να ερμηνευθεί, καθώς επηρεάζεται από τις διακυμάνσεις στις ισοτιμίες, αλλά και από το επίπεδο των τιμών των τουριστικών προϊόντων. Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μία τάση μείωσης της διάρκειας παραμονής στους διάφορους προορισμούς. Έτσι, βασίζοντας την συνολική δαπάνη των τουριστών στην κατά κεφαλή δαπάνη των τουριστών, τη μέση διάρκεια παραμονής τους, αλλά και στον αριθμό των αφίξεων, έχει παρατηρηθεί ότι η αύξηση της δαπάνης των τουριστών δεν είναι ανάλογη με την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών. Μερικοί από τους λόγους που ευθύνονται για τη μείωση της διάρκειας παραμονής είναι: α) η μεγαλύτερη συχνότητα των διεθνών ταξιδιών, που οδηγεί σε μείωση της διάρκειας κάθε παραμονής, β) η προτίμηση των τουριστών για υψηλότερης ποιότητας διακοπές, γεγονός που συμβάλλει στη μείωση των ημερών των διακοπών τους και γ) η επίδραση του επιπέδου των τιμών.

2. Μικρότερη συσχέτιση μεταξύ των διεθνών αφίξεων και του αριθμού των τουριστών. Συνήθως, οι διεθνείς αφίξεις τείνουν να θεωρούνται συνώνυμο του αριθμού των τουριστών. Όταν ένας τουρίστας διαμένει σε ένα προορισμό για παραπάνω από ένα βράδυ, τότε είναι πιο πιθανό να καταναλώσει περισσότερα προϊόντα και περισσότερες υπηρεσίες. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία μείωση αυτού του είδους τουριστών, από 62% το 1990 σε 54% το 2001. Από την άλλη, υπάρχει μία αύξηση στον αριθμό των ατόμων που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους, για λόγους υγείας ή και για οικογενειακούς λόγους. Αυτό το είδος τουριστών έχει αυξηθεί κατά τα τελευταία χρόνια από 29% το 1990 σε 43% το 2001.
3. Σημάδια προτίμησης των τουριστών για συγκεκριμένες χώρες. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μία μείωση της ζήτησης για ταξίδια σε ανεπτυγμένες χώρες, όπως είναι το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία. Παράλληλα, υπάρχει αύξηση της ζήτησης για προορισμούς σε άλλες χώρες, όπως στην Ασία και τον Ειρηνικό Ωκεανό. Μεταξύ της περιόδου 1990 – 2002, ο αριθμός των τουριστών σε αυτές τις χώρες αυξήθηκε κατά 118% και πιο συγκεκριμένα από 60 εκατομμύρια το 1990 σε 131 εκατομμύρια το 2002. Οι χώρες της Μέσης Ανατολής παρουσίασαν επίσης αύξηση κατά 100%, από 8 εκατομμύρια τουρίστες το 1990 σε 16 εκατομμύρια το 2002. Αντίθετα, η αύξηση που παρατηρείται στην Ευρώπη και την Αμερική ήταν πολύ μικρότερη για την ίδια χρονική περίοδο, και πιο συγκεκριμένα 53% και 21% αντίστοιχα.
4. Αλλαγή στην τάση που χαρακτηρίζει τον παγκόσμιο τουρισμό. Το 2002 οι δέκα πρώτοι τουριστικοί προορισμοί παγκοσμίως συγκέντρωσαν το 50% όλων των διεθνών επισκεπτών, το οποίο ανταποκρινόταν σε παραπάνω από το 50% της τουριστικής δαπάνης. Εννέα από αυτές τις δέκα χώρες βρίσκονταν στην Ευρώπη και την Αμερική. Ωστόσο, όπως ήδη αναφέρθηκε και παραπάνω, οι χώρες σε αυτές τις ηπείρους έχουν πέσει σε σημαντικότητα ως τουριστικοί προορισμοί. Το 1950 και οι δύο ηπείροι μαζί δέχονταν το 97% όλου του παγκόσμιου τουρισμού, ενώ το ποσοστό αυτό έφτασε το 78% το 2002, ενώ σύμφωνα με τις προβλέψεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού αναμένεται να μειωθεί περαιτέρω σε 64% το 2020. Αντίθετα, η Ασία και ο Ειρηνικός από 1% το 1950, το 2000 έφτασαν το 17% με μία πρόβλεψη για το 2020 να φτάσουν το 27%. Η Μέση Ανατολή και η Αφρική έχουν αρχίσει και αυτές να πα-

ρουσιάζουν αύξηση, όπως αναφέρθηκε, ενώ αναμένεται και περαιτέρω αύξηση της σημαντικότητάς τους ως τουριστικοί προορισμοί.

5. Νέες καταναλωτικές προτιμήσεις. Η τάση στις προτιμήσεις των καταναλωτών αναδεικνύει τα τελευταία χρόνια έναν νέο τύπο τουρίστα: τον τουρίστα με περισσότερες εμπειρίες και με μεγαλύτερη οικολογική συνείδηση που αποφεύγει τον μαζικό τουρισμό. Αυτός ο τύπος τουριστών αυξάνει σε ποσοστά και μπορεί να αποτελέσει απειλή για τους μαζικούς τουριστικούς προορισμούς. Αυτή η τάση εν μέρει οφείλεται και στο γεγονός ότι άτομα στην Ασία, την Αφρική και τη Μέση Ανατολή έχουν ξεκινήσει να ταξιδεύουν και προτιμούν χώρες που βρίσκονται κοντά στη χώρα καταγωγής τους.

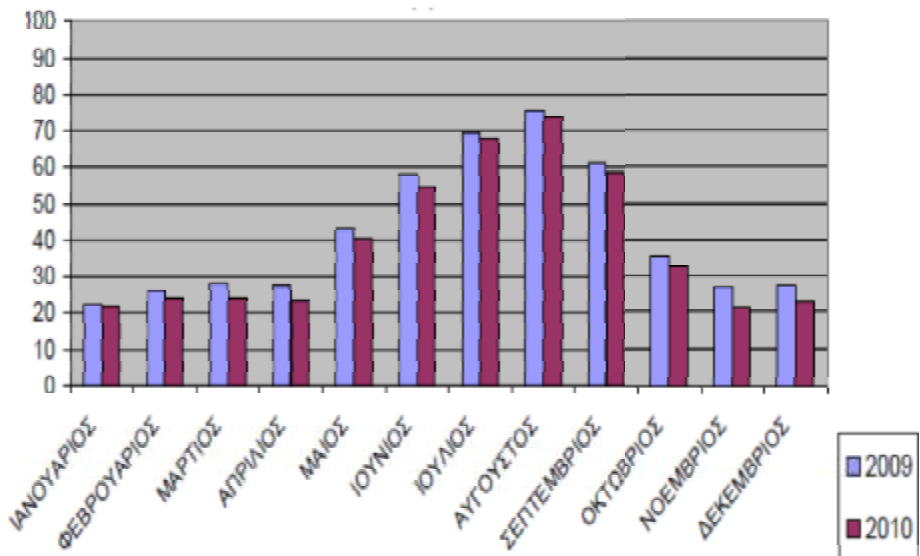
1.4 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο τουρισμός στην Ελλάδα διέπεται από μία σειρά ποικίλων προβλημάτων, όπως είναι η μείωση της ζήτησης για τουριστικά προϊόντα εξαιτίας της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών λόγω της χρηματοπιστωτικής κρίσης και των διαρθρωτικών μέτρων που λαμβάνονται στην ελληνική οικονομία στο πλαίσιο του Μνημονίου που έχει υπογραφεί με την Ε.Ε. και το Δ.Ν.Τ., καθώς και η εποχικότητα του τουριστικού προϊόντος (Βαρβαρέσος, 2000). Χαρακτηριστικό αυτής της εικόνας είναι ο παρακάτω πίνακας και το παρακάτω Σχήμα. Παρατηρούμε ότι η πληρότητα των κλινών είναι υψηλότερη για τους μήνες Μάιο – Σεπτέμβριο, ενώ επίσης παρατηρείται μείωση της πληρότητας των κλινών για το 2010, σε σύγκριση με το 2009.

Πίνακας 6. Πληρότητα κλινών (%) στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου ανά μήνα για την περίοδο 2009 – 2010

Σχήμα 1. Πληρότητα κλινών (%) στα καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου ανά μήνα για την περίοδο 2009 – 2010

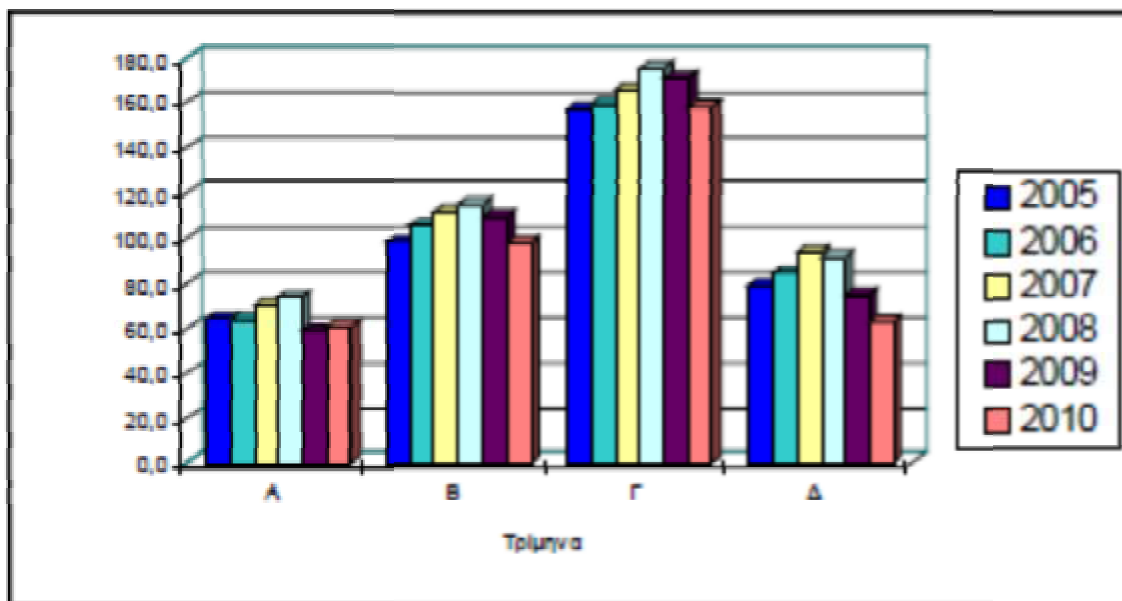
Πληρότητα κλινών %		
ΜΗΝΑΣ	2009	2010
Ετήσια Πληρότητα	51,1	48,1
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	22,5	21,9
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	25,9	23,9
ΜΑΡΤΙΟΣ	27,8	23,9
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	27,3	23,1
ΜΑΙΟΣ	43,0	40,6
ΙΟΥΝΙΟΣ	58,3	54,3
ΙΟΥΛΙΟΣ	69,5	68,2
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	75,0	73,8
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	61,2	58,6
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	35,1	32,4
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	26,6	21,0
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	27,5	22,7



Πηγή: ΕΣΥΕ, 2011

Επίσης, χαρακτηριστικό της έντονης εποχικότητας του κλάδου είναι και το γεγονός ότι ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στον τομέα Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Εστίασης του Δ' τριμήνου 2010, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο Δείκτη του Δ' τριμήνου 2009, παρουσίασε μείωση 15,8%, έναντι μείωσης 18,8% που σημειώθηκε κατά τη σύγκριση της αντίστοιχης περιόδου του έτους 2009 προς το 2008, ενώ ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στον τομέα Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Εστίασης του Δ' τριμήνου 2010, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο Δείκτη του Γ' τριμήνου 2010, παρουσίασε μείωση 60,4% έναντι μείωσης 56,4% που σημειώθηκε κατά τη σύγκριση της αντίστοιχης περιόδου του έτους 2009 (ΕΣΥΕ, 2011). Η εξέλιξη του δείκτη κύκλου εργασιών στον τομέα υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης απεικονίζεται στο πιο κάτω Σχήμα. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, ενώ μέχρι και το 2008 παρατηρείται αύξηση, το 2009 και το 2010 παρατηρείται μείωση του κύκλου εργασιών σε όλα τα τρίμηνα.

Σχήμα 2. Εξέλιξη του κύκλου εργασιών στον τομέα υπηρεσιών παροχής Καταλύματος και Εστίασης (2005 = 100)



Πηγή: ΕΣΥΕ, 2011

1.5 ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΥ ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Η δημιουργία πολλών φορέων που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία του τουρισμού απορρέει από τη «συνεχή ανάπτυξη του τουρισμού», καθώς επίσης και στις «επιπτώσεις της στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον των τουριστικών χωρών» (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001, σελ. 26). Παρακάτω παρουσιάζονται όλοι οι κλάδοι, οι θεσμικοί φορείς και οι υπηρεσίες που άμεσα ή έμμεσα εμπλέκονται στη διαμόρφωση του τουριστικού τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο (Τσάρτας, 1996):

- κύρια τουριστικά καταλύματα
- συμπληρωματικά τουριστικά καταλύματα
- tour operators
- εταιρείες ενοικίασης μεταφορικών μέσων για τουριστική χρήση
- μέσα μεταφοράς
- εταιρείες στίασης και αναψυχής
- εταιρείες κατασκευής και ενοικίασης μηχανολογικού εξοπλισμού που προορίζεται για τουριστικές χρήσεις
- δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες που άμεσα ή έμμεσα σχετίζονται με τις τουριστικές δραστηριότητες, τράπεζες, ασφάλειες, κοινωνικές υπηρεσίες,

κρατικοί φορείς υπεύθυνοι για τον τουρισμό, υπηρεσίες πολιτισμού και τουρισμού

- τουριστική εκπαίδευση
- εταιρείες παροχής υπηρεσιών σχετικών με την τουριστική ανάπτυξη
- κτηματικές και μεσιτικές εταιρείες
- οικοδομικές και κατασκευαστικές επιχειρήσεις
- εμπορικές επιχειρήσεις άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένες με τον τουρισμό
- έμμεσα συνδεδεμένοι – και επηρεαζόμενοι από την τουριστική ανάπτυξη – κλάδοι της οικονομίας
- θεσμικοί φορείς και εταιρείες που σχετίζονται με τα ΜΜΕ
- οργανώσεις εργαζομένων και καταναλωτών
- φορείς, σωματεία και οργανώσεις που άμεσα ή έμμεσα δραστηριοποιούνται σε ζητήματα που σχετίζονται με την τουριστική ανάπτυξη

Ιδιαίτερης σημασίας στην τουριστική βιομηχανία είναι ο ξενοδοχειακός κλάδος, καθώς αποτελείται από τα τουριστικά καταλύματα. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας ανά γεωγραφικό διαμέρισμα για το έτος 2011.

Πίνακας 7. Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας ανά γεωγραφικό διαμέρισμα για το έτος 2011

ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑ		5****	4****	3***	2**	1*	Γενικό άθροισμα
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ	Μονάδες	52	167	248	498	76	1.041
	Δωμάτια	11.798	28.989	13.717	16.500	1.348	72.352
	Κλίνες	24.289	56.257	26.393	30.914	2.603	140.456
ΗΠΕΙΡΟΣ	Μονάδες	6	58	129	146	32	371
	Δωμάτια	599	1.027	2.478	2.723	535	7.362
	Κλίνες	1.224	2.115	4.898	5.200	1.021	14.458
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	Μονάδες	25	108	125	239	84	581
	Δωμάτια	1.187	2.691	3.644	5.510	1.531	14.563
	Κλίνες	2.385	5.356	7.083	10.473	3.009	28.306
ΘΡΑΚΗ	Μονάδες	5	10	40	38	16	109
	Δωμάτια	500	521	1.363	991	280	3.655
	Κλίνες	1.006	1.063	2.634	1.838	537	7.078
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	Μονάδες	38	135	287	611	221	1.292
	Δωμάτια	6.848	10.661	12.189	16.394	3.853	49.945
	Κλίνες	13.149	20.138	22.713	30.486	7.297	93.783
ΚΡΗΤΗ	Μονάδες	82	232	332	674	208	1.528
	Δωμάτια	16.439	24.605	15.378	24.028	5.521	85.971
	Κλίνες	32.905	47.523	29.011	43.188	10.135	162.762
ΚΥΚΛΑΔΕΣ	Μονάδες	35	174	192	443	167	1.011
	Δωμάτια	1.608	5.623	5.157	9.676	2.434	24.498
	Κλίνες	3.224	10.732	9.954	18.605	4.763	47.278
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	Μονάδες	44	114	375	573	494	1.600
	Δωμάτια	6.611	9.645	14.694	14.307	9.746	55.003
	Κλίνες	13.465	18.946	28.925	27.720	18.728	107.784
ΝΗΣΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	6	33	125	183	46	393
	Δωμάτια	768	1.621	4.281	4.229	657	11.556
	Κλίνες	1.558	2.969	8.134	7.997	1.260	21.918
ΝΗΣΙΑ ΙΟΝΙΟΥ	Μονάδες	23	96	203	514	78	914
	Δωμάτια	3.681	9.735	13.802	17.483	1.608	46.309
	Κλίνες	7.203	18.492	26.541	33.467	3.090	88.793
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	Μονάδες	18	107	233	355	95	808
	Δωμάτια	3.847	4.958	7.322	8.771	1.210	26.108
	Κλίνες	8.144	9.790	14.079	16.651	2.388	51.052
ΣΥΝΟΛΟ	Μονάδες	334	1.234	2.289	4.274	1.517	9.648
	Δωμάτια	53.886	100.076	94.025	120.612	28.723	397.322
	Κλίνες	108.552	193.381	180.365	226.539	54.831	763.668

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2011

1.6 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Ο τουρισμός αποτελεί τον κλάδο όπου η χώρα μας διαθέτει αδιαμφισβήτητα συγκριτικά πλεονεκτήματα (πολιτισμός, φυσικό περιβάλλον, κλίμα) και από τον οποίο παράγεται (άμεσα και έμμεσα) το 16,2% περίπου του ΑΕΠ της χώρας μας (€35,3 δισ.) απασχολώντας άμεσα και έμμεσα το 19,6% του εργατικού δυναμικού (894.000 θέσεις εργασίας), για το 2008 (ΣΕΤΕ, 2009).

Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Συμβούλιο Τουρισμού και Ταξιδιών (WTTC) ο κλάδος του Ελληνικού τουρισμού την επόμενη δεκαετία αναμένεται να εμφανίσει μέση ετήσια ανάπτυξη της τάξης του 3,5% και να διαμορφωθεί στο 16,6% του ΑΕΠ ή €33,4 δισ. το 2019 απασχολώντας 1.203.000 άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας (ΣΕΤΕ, 2009).

Εν συνεχεία θα αναφερθούμε στα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου. Οι ξενοδοχειακές μονάδες χωρίζονται σε κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού των προσφερόμενων υπηρεσιών, τον τύπο ιδιοκτησίας, ήτοι αν είναι ελληνικών ή ξένων συμφερόντων ή αν είναι αλυσίδα ή όμιλος, καθώς και ανάλογα με τη γεωγραφική θέση στην οποία βρίσκονται. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία ανάλογα με τη δραστηριότητα και την περιοχή τους, διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες (ΣΕΤΕ, 2009):

- Αστικές ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες βρίσκονται σε αστικά κέντρα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα κλπ), και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση
- Εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες βρίσκονται στην ευρύτερη περιφέρεια και ιδιαίτερα στην πλειοψηφία τους κυρίως σε νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές.

Στην Ελλάδα, μέχρι πρότινος, τα ξενοδοχεία κατατάσσονταν σε έξι διαφορετικές κατηγορίες, με κριτήρια που είχαν σχέση περισσότερο με την κατασκευή τους και λιγότερο με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επρόκειτο για τις κατηγορίες Πολυτελείας, Α' τάξης, Β' τάξης, Γ', Δ' και Ε'. Ωστόσο, πρόσφατα καθιερώθηκε η διαδικασία κατάταξης των ξενοδοχείων από κατηγορίες σε Αστέρια από το 1 έως το 5, σε συνάρτηση όχι μόνο με κατασκευαστικούς παράγοντες, μα και με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η τροποποίηση αυτή εκτιμάται ότι μελλοντικά θα προσδώσει μία νέα και περισσότερο πραγματική εικόνα στην ξενοδοχειακή υποδομή, με οφέλη τόσο για τους καταναλωτές όσο και τους επιχειρηματίες.

Την τελευταία δεκαετία, είναι ιδιαίτερα σύνηθες η αύξηση του πλήθους των ξενοδοχείων που λειτουργούν με το σύστημα All Inclusive. Το σύστημα αυτό ουσιαστικά είναι ένα πακέτο διακοπών που στην τιμή του δεν περιλαμβάνεται μόνο η διαμονή, αλλά περιλαμβάνεται παράλληλα τόσο η εστίαση όσο και η αναψυχή εντός του χώρου του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

Είναι επίσης πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος ουσιαστικά αποτελεί το πιο σημαντικό τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας, καθότι η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή δηλώνει εν μέρει το βαθμό στον οποίον έχει αναπτυχθεί τουριστικά μία περιοχή (ΣΕΤΕ, 2009).

Οι ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι οι εξής (Χρήστου, 2005):

- Η άυλη φύση των ξενοδοχειακών προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι τα οφέλη που αποκομίζει ο καταναλωτής γίνονται αντιληπτά μόνο μετά τη χρησιμοποίηση των υπηρεσιών.
- Ο αδιάσπαστος χαρακτήρας των ξενοδοχειακών προϊόντων από τον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτό σημαίνει ότι ο καταναλωτής συμμετέχει ενεργά στην κατανάλωση και παραγωγή των υπηρεσιών, ενώ παράλληλα οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται την ίδια στιγμή.
- Η σύντομη απαξίωση των ξενοδοχειακών προϊόντων. αυτό σημαίνει ότι οι τουριστικές υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευθούν για να χρησιμοποιηθούν αργότερα, αλλά πρέπει να καταναλωθούν την ίδια στιγμή που παράγονται.
- Η έντονη εποχικότητα στη ζήτηση για ξενοδοχειακά προϊόντα. Αυτό σημαίνει ότι το ξενοδοχειακό προϊόν υπόκειται σε μεταβλητότητα, καθώς το τουριστικό προϊόν έχει υψηλή ζήτηση συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, όπως το καλοκαίρι.

1.7 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μια ξενοδοχειακή μονάδα περιλαμβάνει τα εξής τμήματα (Καραγιάννης, 1992):

1. Διεύθυνση: Είναι υπεύθυνη για την τήρηση της επιχειρηματικής πολιτικής και για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

2. Λογιστήριο: Εδώ γίνονται οι ανάλογες εγγραφές ανοίγματος ή κλεισίματος των λογαριασμών πελατών και η παρακολούθησή τους. Ο διευθυντής λογιστηρίου πρέπει να έχει άριστη γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και να τον διακρίνει η τιμιότητα και η παρατηρητικότητα. Πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός κατά τον έλεγχο των χρεοπιστώσεων των λογαριασμών, για αποφυγή λαθών, επιβλαβών για την καλή φήμη της μονάδας.

3. Έλεγχος: Ο υπεύθυνος ελέγχου πρέπει να έχει τα ίδια προσόντα με τον προϊστάμενο λογιστηρίου. Είναι το άτομο που θα 'ξεσκονίσει' την Μ/Σ μηχανογραφημένη ή χειρόγραφη, και ψάχνοντας τις αιτίες, θα διορθώσει τα τυχόν

λάθη για να γίνουν οι απαραίτητες εγγραφές. Βέβαια οι αρμοδιότητες του δεν σταματούν εκεί, αλλά επεκτείνονται στον έλεγχο όλου του φάσματος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

4. Δημόσιες Σχέσεις: Ο υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να έχει διοικητικά και οργανωτικά προσόντα, πλατιά μόρφωση, συνεχή ενημέρωση για τα Ελληνικά και Διεθνή γεγονότα, άψογη εμφάνιση και πολλές γνωριμίες. Εξυπηρετεί και λύνει κάθε πρόβλημα των πελατών, οργανώνει και επιβλέπει κάθε εκδήλωση, είναι υπεύθυνος για την υποδοχή και ξενάγηση υψηλών προσωπικοτήτων, ενημερώνεται και έχει συνεχή επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Είναι ο, μετά την διεύθυνση, προωθητής της ξενοδοχειακής μονάδας, προσωποποιημένη η καλή εικόνα και φήμη του ξενοδοχείου.

5. Νομική Υπηρεσία: Ο υπεύθυνος πρέπει να έχει πτυχίο δικηγόρου με γνώσεις Διεθνούς Δικαίου και εργατικών και φορολογικών διατάξεων. Συντάσσει τα συμβόλαια του ξενοδοχείου με το προσωπικό, επιμελείται και συμπληρώνει τα παραστατικά για τη σύναψη συνταξιοδοτήσεων των υπαλλήλων του ξενοδοχείου, προσφεύγει στα δικαστήρια για απόρριψη βιβλίων, πρόστιμα κ.λπ. και γενικά καλύπτει οποιοδήποτε νομικό θέμα απορρέει από τις συναλλαγές του ξενοδοχείου με τρίτους (Χατζηνικολάου, 2008).

6. Τμήμα Πωλήσεων: Κύρια επιμελείται την ενοικίαση των δωματίων και έχει στόχο τη μέγιστη πληρότητα στις υψηλότερες τιμές. Επίσης επιμελείται τις συναλλαγές που αφορούν συνεστιάσεις, συσκέψεις και συνελεύσεις. Ο υπεύθυνος πρέπει να είναι γνώστης των δημοσίων σχέσεων και των τεχνικών της πώλησης. Είναι δε υπεύθυνος για την οργάνωση και διεξαγωγή αυτών των εκδηλώσεων.

7. Τμήμα Προμηθειών: Ο υπεύθυνος προμηθειών πρέπει να είναι καλός 'γνώστης' της αγοράς, να γνωρίζει τις τιμές και τις τάσεις τους, (ανοδικές ή καθοδικές), τα είδη και τις ποικιλίες τους, τους προμηθευτές. Είναι υπεύθυνος για τις αγορές σύμφωνα με το 'budget' του ξενοδοχείου, καθώς και για τον ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των προϊόντων. Προγραμματίζει τις αγορές σύμφωνα με τις ανάγκες της κουζίνας και των άλλων τμημάτων, την κατάλληλη στιγμή, ώστε να μην υπάρχει έλλειψη αγαθών σε πρώτη ζήτηση, αλλά ούτε και πλεόνασμα τέτοιο που να ζημιώνει την ξενοδοχειακή

μονάδα. Διεξάγει τακτική μηνιαία απογραφή αλλά και έκτακτες, με σκοπό την αναζήτηση ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων και την εξακρίβωση των αιτιών τους, καθώς και την ανάλυσή τους.

8. Υποδοχή: Ο chef de reception εκτός από εμφάνιση και εξυπνάδα, πρέπει να διαθέτει τιμιότητα, μνήμη και εχεμύθεια. Να είναι γνώστης ξένων γλωσσών και επαγγελματικών γνώσεων, να έχει τακτ και ικανότητες διπλωμάτη. Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση του τμήματος με τρόπο τέτοιο, ώστε να διευκολύνεται η δουλειά των υφισταμένων του, για να περιορίζονται στο ελάχιστο τα λάθη και να εξασφαλίζεται η άριστη εξυπηρέτηση. Το τμήμα αυτό έχει άμεση επαφή με τον πελάτη, γι' αυτό η συμπεριφορά που υιοθετείται πρέπει να είναι φιλική, εξυπηρετική και γεμάτη υπομονή. Ο πελάτης άλλωστε είναι ο λόγος ύπαρξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας (Καπίκη - Πιβεροπούλου, 1998).

9. Θυρωρείο: Εδώ τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται αφορούν τρόπο συμπεριφοράς. Ευχάριστος και φιλικός χαιρετισμός, πρόθυμη και γρήγορη εξυπηρέτηση, άψογη ενδυμασία, πληροφορίες για το ξενοδοχείο και την τοποθεσία όπου βρίσκεται, ξένες γλώσσες και εχεμύθεια είναι τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου θυρωρείου.

10. Ορόφοι: Ο Υπεύθυνος Ορόφων φροντίζει για την καλή συνεργασία του προσωπικού ορόφων με τα άλλα τμήματα. Σκοπός, η επίτευξη όσο το δυνατό μεγαλύτερης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού ορόφων. Μεθοδεύει την εργασία για εξοικονόμηση χρόνου, δίνει συμβουλές ακόμα και για τις 'δύσκολες' περιπτώσεις καθαρισμού, και φροντίζει για την άψογη συμπεριφορά του προσωπικού του. Ένας εξίσου σημαντικός ρόλος της Υπηρεσίας Ορόφων είναι η εξυπηρέτηση των πελατών. Το προσωπικό του τμήματος πρέπει να γνωρίζει επακριβώς τι πρέπει να κάνει προκειμένου να εξυπηρετηθούν σωστά, με ακρίβεια και διακριτικότητα οι πελάτες του ξενοδοχείου. Για το λόγο αυτό, το προσωπικό πρέπει να μπορεί να ανταποκρίνεται από τη συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου μέχρι την άμεση επαφή με τον πελάτη.

11. Λινοθήκη – Πλυντήριο – Σιδερωτήριο: Ο επόπτης της λινοθήκης φροντίζει για την επάρκεια και άριστη κατάσταση των λινών, την αντικατάσταση των ακάθαρτων

(σύμφωνα με την κατάσταση που δίνεται από την υποδοχή) με καθαρά, και είναι υπεύθυνος ή συμμετέχει στις τακτικές απογραφές που γίνονται στο τμήμα του. Πρέπει να διαθέτει μεθοδικότητα και μεγάλη αντοχή για να μπορεί να τα βγάζει πέρα με τις απαιτήσεις της τόσο πιεσμένης σε χρόνο εργασίας της.

12. Εστιατόριο: Ο maitre πρέπει να διαθέτει άψογη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά, γνώσεις Δημοσίων Σχέσεων και ξένων γλωσσών. Είναι το άτομο που θα κληθεί να ακούσει κάποια παράπονα ή να δώσει πληροφορίες για κάποιο πιάτο. Πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανός, ώστε, από τη μία πλευρά να δημιουργεί άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και από την άλλη να βεβαιώνεται για τη σωστή συμπεριφορά των σερβιτόρων.

13. Κουζίνα: Ο chef πρέπει να έχει τις ίδιες γνώσεις με τον υπεύθυνο προμηθειών σε σχέση με τα τρόφιμα. Επιπλέον φροντίζει για την τέλεια ποιότητα, παρουσίαση, γεύση, οσμή κάθε πιάτου που φεύγει από την κουζίνα. Φροντίζει να ακολουθούνται τα πρότυπα, είτε αυτά αφορούν αγορανομικές διατάξεις (των οποίων είναι γνώστης), είτε αφορούν τον τρόπο παρασκευής συνταγών, ή ακόμα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε τροφίμου.

14. Γενική και Τεχνική Συντήρηση: Τα άτομα που εργάζονται σε αυτό το τμήμα, πρέπει να έχουν γενικές τεχνικές γνώσεις, αφού είναι υπεύθυνα για τη συντήρηση και επισκευή των εγκαταστάσεων και μηχανημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

15. Ασφάλεια: Σε αυτό το τμήμα προσλαμβάνονται υπάλληλοι με ειδικές ικανότητες, ικανοί να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό ή εξωτερικό κίνδυνο και είναι αυτοί που μεριμνούν για την ασφάλεια του ξενοδοχείου από αυτούς τους κινδύνους. Στον τομέα πυρασφάλειας, εκτός από τα τεχνικά μέτρα προστασίας, μπορεί να υπάρχει και ειδική ομάδα.

1.8 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Απαραίτητη προϋπόθεση της λειτουργίας της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελεί ο προσδιορισμός της αποστολής και των στόχων της, οι οποίοι μπορεί να έχουν τη δυναμική του επανασχεδιασμού τους, αναλόγως των συνθηκών που

επικρατούν σε κάθε χρονική περίοδο. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης προϋποτίθενται συγχρονισμένες προσπάθειες εκ μέρους του υπαλληλικού προσωπικού, τους ιδιοκτήτες και τα διευθυντικά στελέχη.

Για την αποτελεσματικότητα των στόχων που η επιχείρηση θέλει να πετύχει, αυτοί θα πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια, απλή καταγραφή, καθορισμό της χρονικής περιόδου επίτευξής τους (βραχυχρόνια ή μεσο-μακροπρόθεσμα), συλλογική προσπάθεια, ρεαλισμό, ώστε να είναι εφικτοί, ιεράρχηση σχετικά με τη σημαντικότητά τους και να είναι μετρήσιμοι. Οι στόχοι μπορεί να είναι ποσοτικοί, όπως για παράδειγμα η επίτευξη οικονομικού οφέλους μέσω αύξησης πωλήσεων ή μείωσης κόστους παραγωγής, η διεύρυνση μεριδίου αγοράς, η επέκταση τουριστικής περιόδου κλπ. Επίσης, οι στόχοι μπορεί να είναι ποιοτικοί και να αφορούν για παράδειγμα την ενίσχυση της φήμης της ξενοδοχειακής μονάδας, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, την εξειδίκευση του προσωπικού κλπ (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Στην Ελλάδα, η κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα, το πρότερο μοντέλο διοίκησης, η φύση κάθε ξενοδοχειακής μονάδας, οι σύγχρονες τάσεις, η γεωγραφική περιοχή και η πολιτική της επιχείρησης καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό του είδος του οργανωτικού και διοικητικού μοντέλου. Ωστόσο, ορισμένες αρχές που πρέπει να υιοθετούνται για καλύτερα αποτελέσματα προτείνονται ως εξής (Ευσταθίου, 2005):

- Διαχωρισμός των λειτουργιών εκτέλεσης και ελέγχου: οι δραστηριότητες που υπόκεινται σε έλεγχο θα πρέπει να εκτελούνται και να ελέγχονται από διαφορετικά άτομα.
- Ο Υπεύθυνος Τμήματος θα πρέπει να απαλλάσσεται από καθήκοντα ρουτίνας και να ασκεί διοικητικό ρόλο.
- Ελαχιστοποίηση των τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας: έχει παρατηρηθεί ότι όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των τμημάτων μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης, τόσο πιο αποδοτική είναι η λειτουργία της.
- Σαφήνεια στην περιγραφή καθηκόντων των θέσεων εργασίας: πραγματοποιείται μέσω γραπτής αναφοράς καθηκόντων, για θέματα διαδικασιών, άντλησης πληροφορήσης, ελέγχου, λήψης αποφάσεων, παροχής εντολών κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΩΣ ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Είδαμε παραπάνω ότι η τουριστική βιομηχανία δεν αποτελείται από υλικά προϊόντα, αλλά από υπηρεσίες. Για αυτόν τον λόγο, προκειμένου να κατανοήσουμε σε βάθος τη φύση του τουριστικού προϊόντος και να μπορέσουμε να αναπτύξουμε τις επιπτώσεις που επιφέρει η τουριστική δραστηριότητα στον τόπο υποδοχής, θα κάνουμε μία σύντομη αναφορά στην έννοια και τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, τα οποία αποτελούν παράλληλα και χαρακτηριστικά του τουρισμού.

Σύμφωνα με τον Γούναρη (2003, σελ. 27), «η υπηρεσία αποτελεί το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων πράξεων / ενεργειών στις οποίες προβαίνει ο παροχέας της, των επιδόσεων που ο παροχέας έχει προβαίνοντας στις συγκεκριμένες πράξεις / ενέργειες, καθώς και των αποτελεσμάτων που ι πράξεις αυτές, σε συνδυασμό με την ικανότητα του παροχέα να επιτυγχάνει συγκεκριμένες επιδόσεις, έχουν για τον παραλήπτη / αγοραστή της υπηρεσίας». Για τους Kotler και Keller (2006, σελ. 456), «υπηρεσία είναι κάθε πράξη ή ενέργεια που μια πλευρά μπορεί να προσφέρει σε μία άλλη, είναι άυλη και δεν καταλήγει στην κατοχή οποιουδήποτε πράγματος. Η παραγωγή της μπορεί να έχει ή να μην έχει σχέση με κάποιο άυλο προϊόν». Αντίθετα, ως αγαθό ορίζονται «συγκεκριμένα αντικείμενα, εργαλεία ή πράγματα που ο παραγωγός παράγει ως αποτέλεσμα της εφαρμογής μίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας, η οποία ωστόσο είναι τελείως ανεξάρτητη από τον πελάτη αγοραστή του αγαθού, αφού ο τελευταίος δεν έχει καμία συμμετοχή στην παραγωγική αυτή διαδικασία» (Γούναρης, 2003, σελ. 27). Τέλος, αξίζει να αναφερθεί και ο ορισμός των προϊόντων, όπου σύμφωνα με τον Γούναρη (2003, σελ. 27) «ορίζονται είτε οι υπηρεσίες που προσφέρει ένας παροχέας υπηρεσιών, είτε τα αγαθά που παράγει ένας παραγωγός, είτε ο συνδυασμός υπηρεσιών και αγαθών σε μία συνολική – ενοποιημένη προσφορά προς τον καταναλωτή / αγοραστή του προϊόντος».

Ουσιαστικά, όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει ο Γούναρης (2003) η υπηρεσία αποτελεί την εμπειρία που αποκομίζει ένας καταναλωτής / αγοραστής ως αποτέλεσμα:

- Ø Συγκεκριμένων ενεργειών στις οποίες προβαίνει εκείνος που παρέχει την υπηρεσία
- Ø Της ικανότητάς του να επιτυγχάνει και να διατηρεί συγκεκριμένα ρότυπα (standards) κατά την πραγματοποίηση των ενεργειών αυτών

Ø Του βαθμού στον οποίο ικανοποιούνται οι προσδοκίες του καταναλωτή αναφορικά με την εμπειρία που ήλπιζε ότι θα αποκομίσει προτού αποφασίσει να εμπλακεί σε μία σχέση συναλλαγής (αποδοχή του κόστους αποκόμισης της υπηρεσίας έχοντας ως προσδοκία το όφελος της απολαβής της υπηρεσίας) με τον παροχέα της υπηρεσίας

Όσο βαδίζουμε προς τη λεγόμενη μεταβιομηχανική κοινωνία, τόσο η χρήση των διαφόρων υπηρεσιών θα αυξάνεται (Τομαράς, 2003). Τα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι τα πέντε παρακάτω (Μπενετάτος και συν., 2004, σελ. 51):

- ✓ Έλλειψη απτών χαρακτηριστικών (intangibility)
- ✓ Έλλειψη ιδιοκτησίας (lack of ownership)
- ✓ Φθορά (perishability)
- ✓ Το αδιαχώρητο των υπηρεσιών (inseparability)
- ✓ Ετερογένεια (heterogeneity)

Οι βασικότερες διαφορές των υπηρεσιών από τα υπόλοιπα αγαθά είναι οι κάτωθι (Τομαράς, 2003, σελ. 36):

- i. Οι υπηρεσίες παρέχονται ή προσφέρονται, αλλά δεν μεταφέρονται / μεταβιβάζονται, αλλά ούτε αποθηκεύονται
- ii. Υπάρχει πλήρης συγχρονισμός παραγωγής και κατανάλωσης, που σημαίνει ότι οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται την ίδια χρονική στιγμή
- iii. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή και κατανάλωση της υπηρεσίας
- iv. Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να τυποποιηθούν, λόγω της μοναδικότητάς τους. Αυτό σημαίνει ότι κάθε πωλητής προσφέρει διαφορετική υπηρεσία σε κάθε πελάτη, ενώ παράλληλα διαφορετική υπηρεσία προσφέρεται στον ίδιο πελάτη από τον ίδιο πωλητή κάθε φορά

Από την παραπάνω ανάλυση καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα: α) οι υπηρεσίες είναι μια ομάδα προϊόντων μεγάλης ποικιλίας, και ενός οργανισμός μπορεί να παρέχει περισσότερες του ενός είδους υπηρεσίες, β) οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες και

οφέλη που προσφέρονται από μια επιχείρηση για την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, παρέχοντας ελάχιστη ή καμία ιδιοκτησία σε φυσικά ή υλικά αγαθά και τέλος γ) το πρωταρχικό όφελος του καταναλωτή είναι η χρησιμότητα ή η απόλαυση την οποία αντλεί από την υπηρεσία.

2.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες είναι η δημιουργία αξίας και ικανοποίησης για τον πελάτη. Η αξία αντικατοπτρίζει τα εκλαμβανόμενα υλικά και άυλα οφέλη και τα στοιχεία κόστους για τους πελάτες. Μπορεί να θεωρηθεί κυρίως ως ένας συνδυασμός ποιότητας, εξυπηρέτησης και τιμής, τα οποία αποτελούν την “τριάδα αξίας για τον πελάτη” (Kotler και Keller, 2006, σελ. 29). Οι Μπενετάτος και συν. (2004, σελ. 66) ορίζουν την αξία ως «τη διαφορά μεταξύ των οφελών που ο πελάτης κερδίζει από την κατοχή ή χρήση ενός προϊόντος και του κόστους που δαπάνησε για την απόκτησή του». Αναφερόμενοι στην υπηρεσία, σύμφωνα με τον Γούναρη (2003, σελ. 249), η αντιλαμβανόμενη αξία «μπορεί να προσδιοριστεί ως μία συνάρτηση της αξίας που έχει για τον πελάτη η υπηρεσία που του παρέχεται και του κόστους που ο πελάτης θα πρέπει να επωμιστεί προκειμένου να του παρασχεθεί η υπηρεσία». Οι παράμετροι που διαμορφώνουν αξία για τον πελάτη είναι αυτή καθαυτή η υπηρεσία που του προσφέρει η επιχείρηση, οι οποιεσδήποτε συμπληρωματικές υπηρεσίες, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, η αξία που προκύπτει από την εικόνα της επιχείρησης και τη φήμη που έχει στην αγορά, καθώς και ο χρόνος που θα πρέπει να διαθέσει προκειμένου να ολοκληρωθεί η παροχή της υπηρεσίας (Γούναρης, 2003, σελ. 249 – 252).

Από την άλλη, η ικανοποίηση αντικατοπτρίζει τις συγκριτικές κρίσεις ενός προσώπου από την εκλαμβανόμενη απόδοση (ή το αποτέλεσμα από τη χρήση) ενός προϊόντος / μιας υπηρεσίας σε σχέση με τις αρχικές προσδοκίες του (Kotler και Keller, 2006). Ουσιαστικά, η ικανοποίηση για τον πελάτη εξαρτάται από το πώς ο πελάτης αντιλαμβάνεται την απόδοση ενός προϊόντος / μιας υπηρεσίας στην απορροή αξίας σε σχέση με τις προσδοκίες του (Μπενετάτος και συν., 2004), ή αλλιώς η ευχαρίστηση που αποκομίζει κάποιος από ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Broadridge και Marshall, 1995). Αν η απόδοση υπολείπεται των προσδοκιών, ο πελάτης μένει δυσαρεστημένος και απογοητευμένος. Αν η απόδοση

είναι ισάξια των προσδοκιών, ο πελάτης μένει ικανοποιημένος. Αν η απόδοση υπερβαίνει τις προσδοκίες, ο πελάτης είναι όχι μόνο πολύ ικανοποιημένος, αλλά και ενθουσιασμένος.

Σύμφωνα με μία άλλη προσέγγιση, η ικανοποίηση μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες (Βούλγαρης, 2007):

1. Service encounter satisfaction (ικανοποίηση κατά τη στιγμή παροχής της υπηρεσίας): ορίζει την ικανοποίηση που προκύπτει κατά τη χρονική περίοδο την οποία ο πελάτης αλληλεπιδρά με την επιχείρηση.
2. Overall service satisfaction (συνολική ικανοποίηση από την υπηρεσία): αναγνωρίζει ότι η ικανοποίηση υφίσταται σε πολλαπλά επίπεδα μέσα σε μία επιχείρηση και περιλαμβάνει ικανοποίηση από το προσωπικό επαφής, από τις κύριες υπηρεσίες και από την επιχείρηση ως σύνολο

2.3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Είδαμε πρωτίτερα ότι η ικανοποίηση του πελάτη προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Για την έννοια της ποιότητας έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί, μερικοί από τους οποίους είναι (Χυτήρης, 1996):

- ✓ Προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών
- ✓ Τελειότητα στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη
- ✓ Κάθε εργαζόμενος να είναι προϊστάμενος – ελεγκτής του εαυτού του
- ✓ Η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του με βάση τα πρότυπά του και την τιμή της υπηρεσίας
- ✓ Ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μίας επιχείρησης

Η ποιότητα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών όπως γίνεται αντιληπτή από τον χρήστη της υπηρεσίας, έχει τρεις διαστάσεις: α) την τεχνική ποιότητα, β) τη λειτουργική ποιότητα και τέλος γ) την 'εικόνα' της επιχείρησης (κύρος, φήμη). Η τεχνική ή φυσική ποιότητα «είναι τα ορθολογικά εκτιμώμενα στοιχεία της επιχείρησης ή του οργανισμού που δημιουργούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία. Είναι η διάσταση της ποιότητας που δημιουργείται από τα

φυσικά στοιχεία του προϊόντος και τη φυσική υποστήριξη. Φυσικά προϊόντα ορίζονται τα αγαθά που καταναλώνονται κατά τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, ενώ φυσική υποστήριξη είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η παροχή της υπηρεσίας και αποτελείται από το περιβάλλον και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή της (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, προσωπικό κ.ά.)» (Πρινιανάκη και Λούπα, 2001, σελ. 14).

Η λειτουργική διάσταση της ποιότητας «προκύπτει από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του πελάτη και των ατόμων που εμπλέκονται στις διαδικασίες παραγωγής της υπηρεσίας αφενός, και από τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται και παρέχεται η τεχνική ποιότητα αφετέρου» (Πρινιανάκη και Λούπα, 2001, σελ. 14). Υπάρχουν δέκα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη λειτουργική ποιότητα και τα οποία χρησιμοποιεί ο πελάτης για να αξιολογήσει την ποιότητα των υπηρεσιών: πιστότητα, ανταπόκριση, ικανότητα, προσέγγιση, αβρότητα, επικοινωνία, αξιοπιστία, ασφάλεια, κατανόηση των αναγκών του πελάτη και χειροπιαστά.

Η εικόνα της επιχείρησης «είναι η διάσταση της ποιότητας της υπηρεσίας η οποία δημιουργείται μέσα από την πορεία του οργανισμού. Είναι συμβολικής φύσης και προκύπτει από το αποτέλεσμα της τεχνικής και λειτουργικής ποιότητας και επηρεάζεται από τυχόν ενέργειες προώθησης και μάρκετινγκ της επιχείρησης. Η διάσταση αυτή της ποιότητας έχει μεγάλη σημασία, καθώς επηρεάζει τόσο τις προσδοκίες που έχει ο πελάτης πριν από τη χρήση της υπηρεσίας όσο και την αντίληψη της ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας μέσα από την εμπειρία που βιώνει» (Πρινιανάκη και Λούπα, 2001, σελ. 15).

Προς αυτόν τον σκοπό μπορεί να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να οριστεί ως η «υιοθέτηση μιας συνολικής προσέγγισης της ποιότητας η οποία επιτυγχάνεται με τη δέσμευση, στο ανώτατο επίπεδο, για τη βελτίωση της ποιότητας, με τη διευθέτηση όλων των δραστηριοτήτων με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται ότι το προϊόν ή η υπηρεσία σχεδιάζεται, υλοποιείται και παραδίδεται με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του τελικού αποδέκτη, με τον οικονομικότερο τρόπο και με τη συνειδητοποιημένη συμμετοχή κάθε μέλους του οργανισμού. Πρόκειται ουσιαστικά για μια προσέγγιση διοικητικής αντίληψης και πρακτικής η οποία εστιάζεται στην ανάπτυξη μιας ιδεολογίας, μιας

φιλοσοφίας, μεθόδων και ενεργειών που αποβλέπουν στην απόλυτη ικανοποίηση των πελατών μέσω των συνεχών βελτιώσεων» (Πρινιανάκη και Λούπα, 2001, σελ. 8). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πιστοποιείται με το ISO και ουσιαστικά σημαίνει «ότι η επιχείρηση λειτουργεί με τέτοιες προδιαγραφές, ώστε το παραγόμενο προϊόν ή η παρεχόμενη υπηρεσία να έχει τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά ποιότητας» (<http://www.whataboutgreece.com/q-iso-haccp.html>).

Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί και να κατανοηθεί είναι ότι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και κατά συνέπεια η ικανοποίηση των πελατών των ξενοδοχείων εξαρτώνται από τη συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την εργασιακή τους ικανοποίηση. Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι σε μία ξενοδοχειακή μονάδα είναι ευχαριστημένοι και έχουν υψηλή αποδοτικότητα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι παράγοντες της υποκίνησης, της ενδυνάμωσης αλλά και της αξιολόγησης.

Υποκίνηση προσωπικού

Σύμφωνα με τον Rollinson (2005), η παρακίνηση είναι μια κατάσταση που προκύπτει στις διαδικασίες, οι οποίες είναι εσωτερικές και εξωτερικές στον άνθρωπο, στην οποία το άτομο αντιλαμβάνεται ότι είναι σκόπιμο να επιδιώξει μια συγκεκριμένη πορεία δράσης που απευθύνεται στην επίτευξη μιας συγκεκριμένης έκβασης και στην οποία το άτομο επιλέγει να στραφεί κατ' αυτών των αποτελεσμάτων με ένα βαθμό σφρίγγους και επιμονής. Η υποκίνηση μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Ο Arwood (1989, όπως παρατίθεται στον Neely, 1999) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι που υποκινούνται περισσότερο είναι και οι πιο αποδοτικοί. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Ferrari (2010) επισημαίνει ότι η αποδοτικότητα στην εργασία είναι συνάρτηση αφενός της ανταγωνιστικότητας (με την έννοια της ικανότητας) και αφετέρου της υποκίνησης.

Η σημασία που δίνεται στην αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι γιατί θεωρείται ότι μπορεί να ενισχύσει την οικονομική ανάπτυξη και το υψηλό βιοτικό επίπεδο, ενώ παράλληλα αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην προώθηση και διατήρηση της κοινωνικής και οικονομικής μεγέθυνσης (United Nations Economic Commission for Africa, 1991, όπως παρατίθεται στον Kabumba, 2005). Επιπλέον, η αποδοτικότητα των εργαζομένων καθορίζει το κέρδος ή τη ζημία των επιχειρήσεων (Maarleveld και de Been, 2011). Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι η αποδοτικότητα μπορεί

να οριστεί ως ο λόγος εισροών – εκροών σε μία χρονική περίοδο, με έμφαση στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα, δηλαδή την επίτευξη των στόχων (Wehrich και Koontz, 1994, όπως παρατίθενται στον Kabumba, 2005).

Η υποκίνηση ενός ατόμου για να εκτελέσει μια δραστηριότητα εξαρτάται από τα αναμενόμενα οφέλη που θα αποκομίσει από αυτή τη δραστηριότητα, αλλά και από το βαθμό επιθυμίας του για αυτά τα οφέλη (Sauermann και Cohen, 2010). Η παροχή κινήτρων μπορεί να επηρεάσει την αποδοτικότητα μέσα από δύο τρόπους: την ποσότητα της προσπάθειας, για παράδειγμα τις ώρες εργασίας, και τον χαρακτήρα της προσπάθειας, για παράδειγμα την κατανομή της προσπάθειας σε διαφορετικές δραστηριότητες (Sauermann και Cohen, 2010).

Ένας από τους πιο παραδοσιακούς, αποτελεσματικούς και αποδοτικούς τρόπους υποκίνησης είναι η παροχή οικονομικών κινήτρων. Οι Burke και Hsieh (2005) αναφέρουν ότι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησης των εργαζομένων είναι οι αποζημιώσεις, ή αλλιώς τα μεταβλητά συστήματα πληρωμών, τα οποία περιλαμβάνουν bonus, on – the – spot bonus, διανομή κερδών και άλλα σχήματα πληρωμών βάσει της απόδοσης. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να εργαστούν και να αποδώσουν περισσότερο.

Ωστόσο, εκτός από τις οικονομικές αμοιβές, η χορήγηση ηθικών αμοιβών αποτελεί μία από τις πιο απαραίτητες μορφές υποκίνησης. Η αξιολογική αναγνώριση της συνεισφοράς κάθε εργαζομένου, η οποία μπορεί να λάβει χώρα μέσα από την αξιολόγησή του σε μηνιαία ή ετήσια βάση αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων και αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η αξιολόγηση του προσωπικού, η οποία οδηγεί στην παροχή ανταμοιβών και στη διαδικασία ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, έτσι ώστε να αυξήσουν την επίδοσή τους, οδηγεί με τη σειρά της στην εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση (Schneider et al., 1996).

Παρόλο που η πλειοψηφία των μεθόδων παρακίνησης εστιάζουν στις οικονομικές ανταμοιβές, οι Delfgaauw και Dur (2003) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου η οικονομική ανταμοιβή δεν έχει τόση μεγάλη σημασία για την προσπάθεια που

καταβάλλουν οι υπάλληλοι στην εργασία τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η λεγόμενη outcome – based theory, ήτοι η θεωρία που βασίζεται στο αποτέλεσμα. Η θεωρία αυτή αναγνωρίζει τέσσερις τύπους κινήτρων που δεν συνδέονται με την οικονομική ανταμοιβή, όπως αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 8. Τύποι κινήτρων

1 ^{ος} Τύπος	Ο πρώτος τύπος κινήτρων περιλαμβάνει τα κίνητρα εκείνα που βασίζονται στην ανταμοιβή που περιμένει να λάβει ένας εργαζόμενος από την εταιρεία, αλλά αυτό δεν αφορά τον μισθό που λαμβάνει. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται υπερωρίες επειδή θέλει να λάβει το αντίστοιχο επίδομα.
2 ^{ος} Τύπος	Ο δεύτερος τύπος κινήτρων περιλαμβάνει εκείνα που στηρίζονται στις συνέπειες που έχει μία ενέργεια πάνω σε ένα άτομο. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται υπερωρίες επειδή αυτό του παρέχει ικανοποίηση και όχι για να λάβει κάποια μορφή ανταμοιβή.
3 ^{ος} Τύπος	Ο τρίτος τύπος κινήτρων περιλαμβάνει εκείνα που έχουν τη βάση τους στις αναμενόμενες συνέπειες που έχει μία ενέργεια πάνω στο δρών υποκείμενο. Επί παραδείγματι, ένας εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται υπερωρίες ή να εργάζεται πιο σκληρά επειδή έχει την επιθυμία, ή την ανάγκη, να νιώσει ότι συμμετέχει ενεργά στους στόχους, το όραμα και την αποστολή της εταιρείας.
4 ^{ος} Τύπος	Τέλος, ο τέταρτος τύπος κινήτρων περιλαμβάνει εκείνα τα κίνητρα που στηρίζονται στις αναμενόμενες συνέπειες που έχει μία ενέργεια τόσο σε κάποιο άτομο όσο και στο δρών υποκείμενο. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται υπερωρίες επειδή στην αντίθετη περίπτωση θα απολυθεί.

Πηγή: Cardona et al., 2003

Επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων

Εκτός της υποκίνησης, ένας επιπλέον παράγοντας που επηρεάζει την αποδοτικότητα

των εργαζομένων είναι το εργασιακό περιβάλλον και τα επιμέρους στοιχεία του, όπως για παράδειγμα ο θόρυβος, ο φωτισμός, η θερμοκρασία, καθώς και το προσωπικό γραφείο των εργαζομένων (Maarleveld και de Been, 2011; Taiwo, 2009). Τα στοιχεία αυτά είναι σημαντικά, καθώς επηρεάζουν τη λειτουργικότητα του εργασιακού χώρου και τη συγκέντρωση των εργαζομένων. Ιδιαίτερη αναφορά στο γραφείο των εργαζομένων κάνει ο van der Voordt (2003), ο οποίος προσθέτει παράλληλα την πρόσβαση στο τηλέφωνο και σε άλλα μέσα που διευκολύνουν και ενισχύουν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, τον αποθηκευτικό χώρο για τα πράγματα των υπαλλήλων, τις τεχνολογίες που είναι διαθέσιμες, όπως για παράδειγμα επαγγελματικοί ηλεκτρονικοί υπολογιστές, καθώς και την δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να επιλέξει τον τύπο του γραφείου και του προσωπικού του χώρου εργασίας, το οποίο οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και άρα σε υψηλότερο επίπεδο αποδοτικότητας.

Ο Novak (1990, όπως παρατίθεται στον Neely, 1999) υποστηρίζει ότι η ενημέρωση που παράσχεται στους εργαζόμενους, η ενθάρρυνση της συμμετοχικότητάς τους, καθώς και η προώθηση μίας θετικής συμπεριφοράς από μέρους των ηγετών ενός οργανισμού είναι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ειδικότερα η ενημέρωση και η ανατροφοδότηση των εργαζομένων, είναι το στοιχείο που φαίνεται να συμβάλλει κατά πολύ στην αύξηση της αποδοτικότητας (Nordstrom, 1985, όπως παρατίθεται στον Neely, 1999).

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην θέσπιση στόχων, αλλά και στην επίλυση προβλημάτων φαίνεται να είναι κατά τους Hellriegel et al., (1998, όπως παρατίθεται στους Dabirian et al., 2010) παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην αυξημένη αποδοτικότητα των εργαζομένων. Το γεγονός ότι η αύξηση της συμμετοχικότητας των εργαζομένων ενισχύει την αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού υποστηρίζεται και από τον Adler (2006), ο οποίος επισημαίνει ότι η συμμετοχικότητα περιλαμβάνει την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους της εταιρείας, καθώς την ανατροφοδότηση. Κατά συνέπεια, δίνει έμφαση στο ρόλο των managers σε αυτή τη διαδικασία και επομένως στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι το

επίπεδο του εργασιακού άγχους, το οποίο όσο υψηλότερο είναι, τόσο περισσότερο συμβάλλει στη χαμηλότερη εργασιακή απόδοση (Imtiaz και Ahmad, 2011). Τα υψηλά επίπεδα άγχους προέρχονται από προσωπικά ζητήματα, έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση, έλλειψη αποδοχής της προσπάθειας και της εργασίας του υπαλλήλου, χαμηλή αμοιβή, αβεβαιότητα στην εργασία και άσχημο εργασιακό περιβάλλον. Ο αντίκτυπος του άγχους στην αποδοτικότητα απορρέει μεταξύ άλλων από το γεγονός ότι επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία, την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων (Imtiaz και Ahmad, 2011).

Επιπρόσθετοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα ενός εργαζομένου είναι η αυστηρή ανάλυση εργασίας, η δίκαιη μισθοδοσία, η συμμετοχική διοίκηση, η αξιολόγηση του προσωπικού, η εκπαίδευση και η κατάρτιση (Kabumba, 2005).

Από τα παραπάνω είδαμε ότι, η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση, τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Η ικανοποίηση πιέζει το επίπεδο των φιλοδοξιών, το οποίο επηρεάζει θετικά την υποκίνηση (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

Ενδυνάμωση

Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία, την αύξηση της αφοσίωσής τους στην επιχείρηση και κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Η ενδυνάμωση επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία (Λαλούμης, 2002):

- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου. Αυτό το γεγονός κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί σημαντικός στο χώρο εργασίας και να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην εργασία του.
- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Αυτό το γεγονός δίνει αυτοπεποίθηση στον εργαζόμενο και τον βοηθά στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και επίσης τον οδηγεί στο να λύνει ο ίδιος τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία.

- Στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά. Αυτή η αίσθηση αυτονομίας αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζομένου και τη δέσμευση για βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Ταυτόχρονα η αίσθηση ανεξαρτησίας και μείωσης του ελέγχου μειώνει το στρες της εργασίας.
- Στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και το αποτελέσματα του ξενοδοχείου. Κάτι τέτοιο αυξάνει τον προβληματισμό του εργαζομένου σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, αλλά αυξάνει παράλληλα και την υπευθυνότητά του απέναντι στο σύνολο.

Εν συνεχεία, η ενδυνάμωση ενώνει τους εργαζόμενους στα πλαίσια της ξενοδοχειακής επιχείρησης, μειώνει τους φόβους τους, αυξάνει τη δημιουργικότητα και τον αυθορμητισμό τους, βελτιώνει τα ηθικά τους, αυξάνει τη διάθεση συνεργασίας, ενώ παράλληλα μειώνει το στρες. Παρόλα αυτά, η ενδυνάμωση δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. απαιτεί συμμετοχική διοίκηση, μειωμένους ελέγχους, ειλικρίνεια στη συμπεριφορά της διοίκησης, και πάνω από όλα ειλικρινή αναγνώριση της σημασίας και της αξίας των ανθρώπων της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2001).

Η ενδυνάμωση μπορεί να γίνει με τέσσερις τρόπους: την ενδυνάμωση μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων, μέσω της δέσμευσης, μέσω της ανάμιξης και μέσω του ‘delaying’ (Kaufman et al., 2009). Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τις πρακτικές που μπορεί να ακολουθήσει η ξενοδοχειακή μονάδα σε κάθε έναν από τους παραπάνω τρόπους.

Πίνακας 9. Τρόποι ενδυνάμωσης του προσωπικού

Ενδυνάμωση μέσω συμμετοχής	Αυτόνομες ομάδες εργασίας, συμβούλια εργασίας, εμπλουτισμός της θέσης εργασίας και με άλλα καθήκοντα και αρμοδιότητες
Ενδυνάμωση μέσω ανάμιξης	Ενημερώσεις ομάδων εργαζομένων,

	δημιουργία σχημάτων για κατάθεση προτάσεων και απόψεων στη διοίκηση
Ενδυνάμωση μέσω δέσμευσης	Bonus παραγωγικότητας, εναλλαγή σε διάφορες θέσεις εργασίας (σχετικές με το αντικείμενο σπουδών, εμπειρίας και προϋπηρεσίας των εργαζομένων), διεύρυνση των καθηκόντων των εργαζομένων
Ενδυνάμωση μέσω ‘delaying’	Επανεκπαίδευση, ανασχεδιασμός και εμπλουτισμός της θέσεως εργασίας, αυτόνομες ομάδες εργασίας, bonus παραγωγικότητας

Πηγή: Kaufman et al., 2009, σελ. 155

Οι παραπάνω μέθοδοι, λόγω του ότι προβλέπουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της δέσμευσης του προσωπικού στην εταιρεία. Κατά συνέπεια, οι μέθοδοι ενδυνάμωσης προσωπικού οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια οδηγούν στη βελτίωση της απόδοσης της ξενοδοχειακής μονάδας μέσω της άμεσης ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών και την αύξηση της ικανοποίησης των τελευταίων από την ποιότητα των υπηρεσιών του ξενοδοχείου (Kaufman et al., 2009). Επίσης, μέσω της αύξησης της συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων οι εργαζόμενοι θα αισθανθούν μέρος της επίλυσης του προβλήματος, θα κατανοήσουν εις βάθος τους στόχους του ξενοδοχείου και θα θελήσουν να συμβάλλουν στην επίλυση των όποιων προβλημάτων ανακύπτουν (Lashley, 2001).

Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση του προσωπικού εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο της διοίκησης της απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Η διοίκηση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες (U.S. Office of Personnel Management, 2001):

- Ø Σχεδιασμός της εργασίας: θέτονται οι στόχοι της εργασίας, τα εργαλεία αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης αυτών των στόχων, καθώς και η διαμόρφωση των κανόνων και των προτύπων που θα χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια
- Ø Έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων: σε αυτό το πλαίσιο γίνεται η μέτρηση της απόδοσης του προσωπικού, καθώς και η παροχή ανατροφοδότησης
- Ø Ανάπτυξη της ικανότητας των εργαζομένων για απόδοση: επιβραβεύεται η καλή απόδοση του εργατικού δυναμικού
- Ø Βαθμολόγηση της απόδοσης: βαθμολογείται η απόδοση του κάθε εργαζομένου
- Ø Ανταμοιβή: αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η υψηλή απόδοση των εργαζομένων

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την εταιρεία στην οποία εργάζεται και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Για την εταιρεία αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, πρόσθετων παροχών, ενώ παράλληλα έχει την γνώση για να προχωρήσει σε οργανωτικές αλλαγές στην επιχείρηση (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008). Από την μεριά των υπαλλήλων, αποτελεί ένα μέσο για την ανατροφοδότηση του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο εργάζονται. Η ανατροφοδότηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς η εταιρεία, αλλά και τα υπόλοιπα μέλη αυτής, αξιολογεί την συμπεριφορά τους. Έτσι, εντοπίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσης και τα σημεία βελτίωσης. Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία την σύνδεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές που περιμένουν από την εταιρεία τους, γεγονός που υποδεικνύει τον πολύ σημαντικό ρόλο της αξιολόγησης στην υποκίνηση.

Ο Στεργίου (2010) επισημαίνει ότι μέσω της αξιολόγησης του προσωπικού, ο οργανισμός έχει πέντε σκοπούς:

- i. τη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μισθολογικές αυξήσεις, απολύσεις και λοιπά
- ii. τον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης
- iii. τη βελτίωση απόδοσης και η ανάπτυξη των εργαζομένων
- iv. τη διαπίστωση εγκυρότητας τεχνικών επιλογής προσωπικού
- v. τη βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης της εταιρίας

Για την αξιολόγηση του προσωπικού υπάρχουν δύο μέθοδοι: η αντικειμενική και η υποκειμενική αξιολόγηση. Στην αντικειμενική αξιολόγηση η απόδοση κάθε εργαζομένου γίνεται σε ποσοτικές μονάδες μέτρησης. Οι Jackson και Schuler (2000) αναφέρουν πέντε μεθόδους αντικειμενικής αξιολόγησης: α) μέτρηση της απόδοσης των στελεχών, β) μέτρηση της παραγωγής, γ) πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες, δ) μετρήσεις αποτελεσματικότητας και ε) προσωπικά στοιχεία εργαζομένων. Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται περισσότερο στην υποκειμενική κρίση του αξιολογητή και εστιάζουν περισσότερο σε στοιχεία ποιοτικού χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα τη συμπεριφορά του με τους συναδέλφους του ή τους πελάτες. Μία πολύ γνωστή μέθοδος υποκειμενικής αξιολόγησης είναι η κατάταξη, όπου ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνεται με άλλον.

Προκειμένου να αξιολογηθούν οι υπάλληλοι της ξενοδοχειακής μονάδας, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σύστημα το οποίο θα βασίζεται τόσο σε αντικειμενικές, όσο και σε υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης και άρα μέτρησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Προς αυτόν τον σκοπό, η διοίκηση του ξενοδοχείου μπορεί να χρησιμοποιήσει τους παρακάτω δείκτες (Κανελλόπουλος, 1986):

1. Δείκτης φυσικής παραγωγικότητας

Η φυσική παραγωγικότητα μετριέται ως ο λόγος του αριθμού των μηνιαίων διανυκτερεύσεων προς τον αριθμό των απασχολούμενων κατά τον μήνα αυτό. Συνεπώς, ο δείκτης παρουσιάζει κατά μέσο όρο πόσες διανυκτερεύσεις εξυπηρέτησε ο κάθε εργαζόμενος σε έναν ημερολογιακό μήνα, πόσα κρεβάτια έστρωσε, πόσους πελάτες εξυπηρέτησε στο εστιατόριο κλπ. Βέβαια, ο δείκτης της φυσικής παραγωγικότητας δεν εξαρτάται μόνο από το πόσο αποτελεσματικά δουλεύει το προσωπικό, αλλά επίσης και από το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών της ξενοδοχειακής μονάδας.

2. Δείκτης απόδοσης της ώρας εργασίας

Ο εν λόγω δείκτης μετριέται σαν σχέση των εσόδων του ξενοδοχείου προς τον αριθμό των απασχολούμενων ανά μήνα. Δηλαδή ο δείκτης αυτός παρουσιάζει το ποσό των εσόδων που δημιουργεί ο κάθε εργαζόμενος ανά μήνα. Ο δείκτης αυτός είναι πιο πολυσύνθετος από τον προηγούμενο.

3. Οικονομική παραγωγικότητα

Ο δείκτης οικονομικής παραγωγικότητας για το σύνολο της ξενοδοχειακής μονάδας μετριέται ως συντελεστής που προκύπτει από το κλάσμα που έχει αριθμητή το σύνολο των εξόδων (βλ. δείκτη απόδοσης ωρών εργασίας) και με παρονομαστή το σύνολο των εξόδων του προσωπικού κατά το ίδιο χρονικό διάστημα. Επίσης, αυτός ο δείκτης μπορεί να ονομαστεί και δείκτης αποτελεσματικότητας εξόδων προσωπικού. Και για τον δείκτη αυτόν ισχύουν αθροιστικά όσα τονίστηκαν και για τους δύο προηγούμενους. Σε αυτόν το δείκτη προκύπτει ως θέμα το επίπεδο των αμοιβών του προσωπικού (άμεσων και έμμεσων), καθώς και το επίπεδο εργασίας που προσφέρουν οι εργαζόμενοι. Ο δείκτης αυτός χρίζει ιδιαίτερης προσοχής, γιατί κάθε ξενοδοχείο περιλαμβάνει στα έξοδα προσωπικού διαφορετικά κονδύλια που είναι υπολογισμένα με διαφορετικό τρόπο.

Εκτός από τον όγκο της παραγωγής κάθε εργαζόμενου, βάσει των προαναφερθέντων δεικτών, υπάρχουν και ορισμένοι ποιοτικοί παράγοντες που θα πρέπει να αξιολογούνται και είναι οι εξής (Nickson, 2007):

1. Γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου βάσει της θέσεως εργασίας που κατέχει
2. Συμπεριφορά εν ώρα εργασίας, η οποία εκφράζεται μέσα από τον ενθουσιασμό και τη δέσμευση προς την εταιρεία και τη θέση που κατέχει
3. Ποιότητας της εργασίας σε μακροχρόνια βάση και έμφαση στη λεπτομέρεια
4. Αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων, επικοινωνιακές ικανότητες και ομαδικό πνεύμα εργασίας
5. Διαχείριση παραπόνων πελατών
6. Ευελιξία στην εργασία
7. Ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση
8. Επίτευξη στόχων

Στο πλαίσιο της ξενοδοχειακής μονάδας μία πολύ αποτελεσματική τεχνική που μπορεί να εφαρμοστεί είναι η τεχνική της σύγκρισης ζευγαριών. Με βάση αυτήν την τεχνική, κάθε άτομο μέσα σε μία ομάδα συγκρίνεται με τα υπόλοιπα άτομα της ομάδας (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι για κάθε είδος θέσης οι εργαζόμενοι σε αυτήν θα πρέπει να αξιολογηθούν βάσει του αν πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις της εκάστοτε θέσης. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων βάσει της θέσης εργασίας τους παρατίθενται στον πίνακα του παραρτήματος.

Ένα ενδιαφέρον ερώτημα είναι ποιος θα πρέπει να είναι ο υπεύθυνος για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Ο προϊστάμενος στον οποίον αναφέρεται ο εργαζόμενος είναι ο πρώτος που θα πρέπει να συμμετέχει στην αξιολόγηση των εργαζομένων (Nickson, 2007). Εκτός από τους προϊστάμενους τμημάτων, και η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας θα πρέπει να λαμβάνει μέρος στη διαδικασία αξιολόγησης (Φαναριώτης, 1995). Επίσης, σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων διαδραματίζει και η ανατροφοδότηση που λαμβάνει η διοίκηση του ξενοδοχείου από τους πελάτες. Τα δελτία παραπόνων αλλά και οι έρευνες σε πελάτες είναι σαφείς δείκτες ικανοποίησης των πελατών από την εξυπηρέτηση που δέχτηκαν από τους εργαζόμενους στην ξενοδοχειακή μονάδα, αλλά και τα προβλήματα που τυχόν αντιμετώπισαν είτε από την ποιότητα της εξυπηρέτησης σε κάποιον τομέα είτε από τη συμπεριφορά ενός υπαλλήλου (Nickson, 2007). Επιπλέον ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να συμπληρώνει μία φόρμα αξιολόγησης έτσι ώστε να αξιολογεί τον ίδιο (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997). Ωστόσο, δεδομένου ότι η αυτοαξιολόγηση ενέχει τον κίνδυνο της υποκειμενικότητας, θεωρούμε ότι ο προϊστάμενος και οι πελάτες του ξενοδοχείου είναι εκείνα τα άτομα τα οποία θα πρέπει να είναι επιφορτισμένα με τη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία είναι η λεγόμενη αξιολόγηση των 360° (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

Τέλος, ένα ακόμη ερώτημα που ανακύπτει είναι ο καθορισμός των χρονικών διαστημάτων που θα γίνεται η αξιολόγηση. Το πρόβλημα που ανακύπτει είναι αν η αξιολόγηση θα γίνεται σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα, για παράδειγμα κάθε έξι μήνες ή μία φορά το χρόνο, ή σε ένα μεταβλητό, όπως για παράδειγμα κάθε φορά που ολοκληρώνεται ένα έργο. Οι Ζευγαρίδης και Σταματιάδης (1997) επισημαίνουν ότι η δεύτερη περίπτωση είναι πιο αποτελεσματική, καθώς αφενός προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολούθησης της αποδοτικής συμπεριφοράς και αφετέρου δίνει στον εργαζόμενο την ευκαιρία της συχνότερης αναπληροφόρησης. Σε αυτό το

πλαίσιο, δεδομένου ότι το υπό εξέταση ξενοδοχείο απευθύνεται σε business customers και σε πελάτες αναψυχής (leisure customers), των μεσαίων και υψηλών κοινωνικοοικονομικών στρωμάτων, η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται στο τέλος της παραμονής μίας ομάδας πελατών, όπως για παράδειγμα μετά από την παραμονή των στελεχών μίας εταιρείας. Παρόλα αυτά, σε μία ξενοδοχειακή μονάδα αυτό καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολο, λόγω της συνεχούς εισροής και εκροής πελατών. Κατά συνέπεια, κρίνεται σκόπιμη μία αξιολόγηση σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Λόγω της συνεχούς ροής πελατών σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται σε τριμηνιαία βάση, έτσι ώστε να υπάρχει μίας συνεχής ανατροφοδότηση διοίκησης – εργαζομένου.

2.4 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.4.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Αρχικά θα ορίσουμε τις έννοιες «τυποποίηση», «πρότυπα», «έλεγχος ποιότητας» και «διασφάλιση ποιότητας» (Φουντουλάκης και Λογοθέτης, 2004, σελ. 34).

- ▼ **Τυποποίηση:** είναι μια διεργασία κατά την οποία οι ενδιαφερόμενοι (εθνικές αρχές, βιομηχανία, καταναλωτές, εργαζόμενοι, κ.λ.π.) μέσω των οργανώσεων τους και με συγκεκριμένες διαδικασίες εκπονούν, εκδίδουν και εφαρμόζουν έγγραφα κοινής αποδοχής, τα πρότυπα
- ▼ **Πρότυπα:** είναι τα έγγραφα τα οποία έχουν εκδοθεί από αναγνωρισμένο φορέα και περιέχουν (για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση) κανόνες, κατευθυντήριες οδηγίες και τεχνικές προδιαγραφές, οι οποίες εξασφαλίζουν ότι προϊόντα, υλικά, διαδικασίες ή υπηρεσίες ανταποκρίνονται στο σκοπό για τον οποίο προορίζονται
- ▼ **Έλεγχος ποιότητας:** είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών
- ▼ **Διασφάλιση ποιότητας:** είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών ή διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές

2.4.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO

Τα πρότυπα αυτά ανάλογα με τη χρήση τους και το είδος της επιχείρησης

διαχωρίζονται σε (Φουντουλάκης και Λογοθέτης, 2004, σελ. 36):

- i. «ISO 9001, που περιλαμβάνει τη διασφάλιση ποιότητας στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή, στην εγκατάσταση και την τεχνική υποστήριξη
- ii. ISO 9002, που αποτελεί ένα υποσύνολο του ISO 9001, αφού περιλαμβάνει μόνο τη διασφάλιση στην παραγωγή, εγκατάσταση και διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών
- iii. ISO 9003, που περιλαμβάνει τη διασφάλιση της ποιότητας μόνο στον τεχνικό έλεγχο και στη δοκιμή του προϊόντος
- iv. ISO 9004, που αφορά γενικές οδηγίες για τη διαχείριση το συστήματος διοίκησης ποιότητας»

Η πιστοποίηση των προτύπων ποιότητας στην Ελλάδα διενεργείται από τον ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης), που αποτελεί ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό και εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης. Σκοπός του ΕΛΟΤ είναι η διασφάλιση της ποιότητας των Ελληνικών προϊόντων και η τεχνική υποστήριξη. Στις δραστηριότητες του οργανισμού εντάσσεται επίσης η προστασία του περιβάλλοντος, της υγείας και της ασφάλειας των καταναλωτών (Φουντουλάκης και Λογοθέτης, 2004). Στον επόμενο πίνακα δίνονται αναλυτικά τα συστατικά στοιχεία των προτύπων ISO 9001, 9002 και 9003 σύμφωνα με τον ΕΛΟΤ.

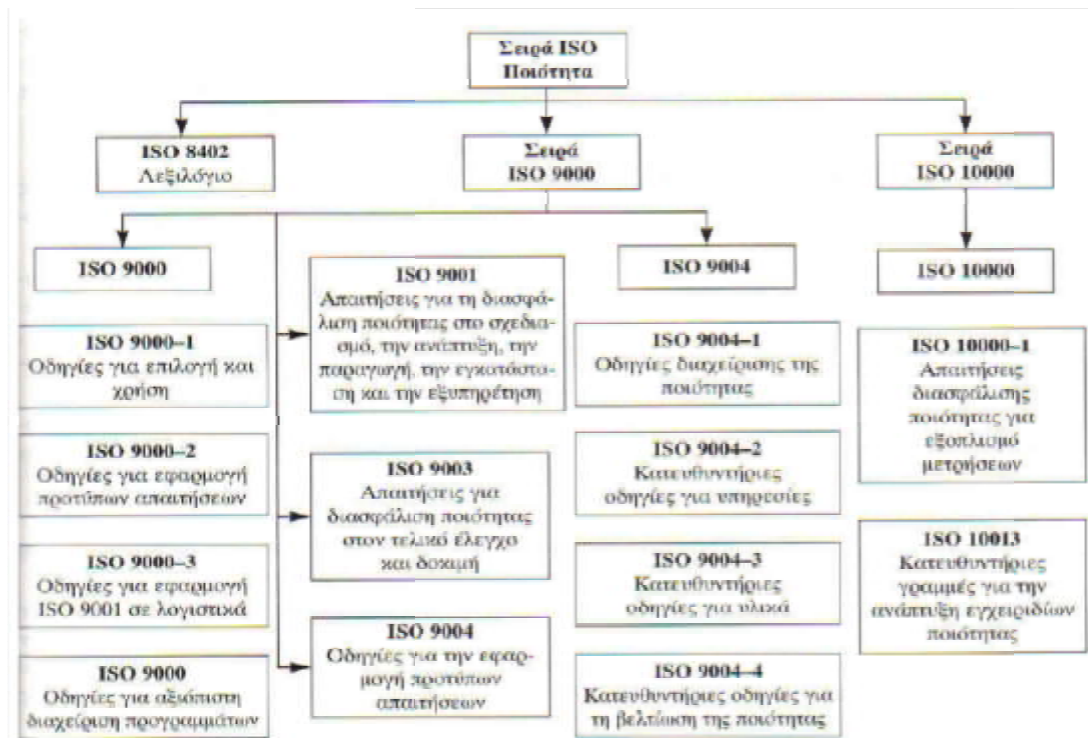
Πίνακας 10. Συστατικά στοιχεία των προτύπων ISO 9001, 9002 και 9003

Στοιχεία του ποιοτικού μανάτζμεντ σύμφωνα με το ISO	9001	9002	9003
1. Ευθύνη της διοίκησης	X	X	X
2. Σύστημα για την ποιότητα	X	X	X
3. Ανασκόπηση συμβάσεων	X	X	
4. Έλεγχος σχεδιασμού	X		
5. Έλεγχος εγγράφων και δεδομένων	X	X	X
6. Αγορές	X	X	
7. Έλεγχος του παρεχόμενου από τον πελάτη προϊόντος	X	X	
8. Αναγνώριση της ταυτότητας και ιχνηλασιμότητας προϊόντων	X	X	
9. Έλεγχος διεργασιών	X	X	
10. Έλεγχος και δοκιμές	X	X	X
11. Έλεγχος του εξοπλισμού ελέγχων, μετρήσεων και δοκιμών	X	X	X
12. Κατάσταση ελέγχων και δοκιμών	X	X	X
13. Έλεγχος μη συμμορφούμενου προϊόντος	X	X	X
14. Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες	X	X	
15. Χειρισμός, αποθήκευση, συσκευασία, διατήρηση και παράδοση	X	X	X
16. Έλεγχος των καταχωρίσεων σε αρχεία για την ποιότητα	X	X	X
17. Εσωτερικές επιθεωρήσεις της ποιότητας	X	X	
18. Εκπαίδευση (προσωπικού)	X	X	X
19. Εξυπηρέτηση (πελατών)	X		
20. Τεχνικές στατιστικής	X	X	X

Πηγή: Φουντουλάκης και Λογοθέτης, 2004, σελ. 37

Τα πρότυπα της σειράς ISO απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Σχήμα 3. Πρότυπα της σειράς ISO



Πηγή: Φουντουλάκης και Λογοθέτης, 2004, σελ. 39

2.4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ (HACCP)

Το ακρωνύμιο HACCP προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Hazard Analysis Critical Control Points. Ουσιαστικά αφορά την εφαρμογή ενός συστήματος που θα διαχειρίζεται την ασφάλεια σε επιχειρήσεις του γενικότερου κλάδου των τροφίμων (Φουντουλάκης και Λογοθέτης, 2004). Το σύστημα αυτό «αποτελεί μία συστηματική προσέγγιση της ασφάλειας των τροφίμων που εξαρχής στοχεύει στην αναγνώριση, την εκτίμηση της επικινδυνότητας και σοβαρότητας, καθώς και τον έλεγχο των φυσικών, χημικών και βιολογικών κινδύνων με την έννοια της πρόληψής τους και όχι της αναγνώρισής τους κατά την επιθεώρηση του τελικού προϊόντος» (Καραδήμα, 2010, σελ. 9).

Στις επιχειρήσεις τροφίμων περιλαμβάνονται όλες οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη παραγωγή, την παρασκευή, τη μεταποίηση, τη συσκευασία, τη μεταφορά, τη διανομή και τη διάθεση προς πώληση τροφίμων, καθώς και οι προμηθευτές πρώτων υλών και οι επιχειρήσεις μαζικής εστίασης (Φουντουλάκης και Λογοθέτης, 2004). Η εφαρμογή ενός συστήματος HACCP σε μια τέτοια επιχείρηση σημαίνει το σύνολο όλων των συστηματικών προγραμματισμένων και τεκμηριωμένων ενεργειών που στόχο έχουν την ασφαλή διάθεση τροφίμων στους καταναλωτές (Καραδήμα, 2010).

Προς αυτόν τον σκοπό, απαιτείται η εκπόνηση ειδικής μελέτης για το σύστημα HACCP για την επιχείρηση, η εφαρμογή και η πιστοποίηση του οποίου γίνεται σύμφωνα με τις αρχές HACCP πάνω στο πρότυπο ΕΛΟΤ 1416. Σύμφωνα με το πρότυπο αυτό για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος HACCP απαιτείται η εφαρμογή: α) των κανόνων της ορθής βιομηχανικής πρακτικής (Good Manufacturing Practice, GMP) και β) των κανόνων της ορθής υγιεινής πρακτικής (Good Hygiene Practice, GHP) (Φουντουλάκης και Λογοθέτης, 2004). Ουσιαστικά, το σύστημα HACCP είναι ένας τρόπος διασφάλισης ότι εκπληρούνται οι αντικειμενικοί στόχοι για την ασφάλεια των τροφίμων. Οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι περιλαμβάνουν (Καραδήμα, 2010): α) την παραγωγή ασφαλούς προϊόντος, β) την παροχή αποδείξεων για ασφαλή παραγωγή και χειρισμό, γ) την απόκτηση αυτοπεποίθησης για τα προϊόντα της επιχείρησης από το καταναλωτικό κοινό, δ) την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και ε) τη συμμόρφωση στις κοινοτικές απαιτήσεις.

Με βάση τα παραπάνω, η επιχείρηση πρέπει να καταρτίσει ένα σχέδιο HACCP στο οποίο θα προβλέπονται (Φουντουλάκης και Λογοθέτης, 2004):

- ✓ Οι κίνδυνοι που απαιτούν έλεγχο
- ✓ Η θέση στην οποία πρέπει να ελέγχονται οι κίνδυνοι ή αλλιώς τα κρίσιμα σημεία ελέγχου (critical control points, CCP)
- ✓ Τα κρίσιμα όρια που πρέπει να τηρούνται για τις επιλεγμένες κρίσιμες παραμέτρους ελέγχου
- ✓ Οι μέθοδοι παρακολούθησης που πρόκειται να υιοθετηθούν
- ✓ Οι διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν, εάν με την παρακολούθηση διαπιστωθεί ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου
- ✓ Ο υπεύθυνος παρακολούθησης κάθε κρίσιμου σημείου ελέγχου και ο υπεύθυνος εφαρμογής του συστήματος HACCP
- ✓ Οι επιπλέον διαδικασίες που υποστηρίζουν το σύστημα HACCP
- ✓ Ο τρόπος τεκμηρίωσης της παρακολούθησης ελέγχου

Μια μελέτη HACCP πρέπει να περιλαμβάνει τα κάτωθι (Φουντουλάκης και Λογοθέτης, 2004):

1. Σύσταση ομάδας HACCP, που θα είναι υπεύθυνη για την εκπόνηση της μελέτης και την εφαρμογή του συστήματος HACCP.

2. Περιγραφή των πρώτων υλών και προϊόντος.
3. Αναγνώριση της αναμενόμενης χρήσης του προϊόντος.
4. Διάγραμμα ροής της διαδικασίας παραγωγής του τελικού προϊόντος.
5. Επαλήθευση του διαγράμματος ροής.
6. Εκπόνηση Ανάλυσης Επικινδυνότητας (Hazard Analysis), που περιλαμβάνει:
 - Αναγνώριση των φυσικών, χημικών και βιολογικών κινδύνων που σχετίζονται με τις πρώτες ύλες και τις διεργασίες παραγωγής.
 - Λήψη προληπτικών μέτρων ελέγχου.
 - Κατάταξη κινδύνων σε κατηγορίες επικινδυνότητας με βάση τη συχνότητα εμφάνισης τους, σε συνάρτηση με τη σοβαρότητα των επιπτώσεων που προκαλούν στην υγεία των καταναλωτών.
 - Επιλογή των κινδύνων μεσαίας και μεγάλης επικινδυνότητας ως σημεία ελέγχου.
 - Προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου (Critical Control Points) με τη χρήση δέντρων αποφάσεων (Βλέπε τα επόμενα σχήματα).
 - Προσδιορισμός των παραμέτρων που θα μετρώνται στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
 - Προσδιορισμός των κρίσιμων ορίων και ορίων λειτουργίας για τις παραμέτρους προς μέτρηση στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
 - Αναλυτικό σύστημα παρακολούθησης για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου
 - Επικύρωση του σχεδίου HACCP.
 - Καθιέρωση διαδικασιών επαλήθευσης και αναθεώρησης.
 - Εφαρμογή διαδικασιών τεκμηρίωσης και αρχειοθέτησης

Τα συστήματα υγιεινής που βασίζονται στις αρχές του HACCP έχουν με επιτυχία εφαρμοσθεί σε όλους τους τομείς της βιομηχανίας τροφίμων. Οι επτά βασικές αρχές του συστήματος έχουν αναγνωριστεί παγκοσμίως από όλους τους οργανισμούς, εμπορικές εταιρίες και βιομηχανίες τροφίμων. Για την επιτυχή εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος είναι αναγκαίο να ακολουθηθούν τα επόμενα στάδια (Φουντουλάκης και Λογοθέτης, 2004):

1. Καθορισμός της ομάδας HACCP. Το πρώτο στάδιο για την ανάπτυξη του συστήματος είναι ο καθορισμός της ομάδος HACCP, η οποία θα αποτελείται από άτομα με ειδικές γνώσεις για το προϊόν και την επεξεργασία του
2. Περιγραφή του προϊόντος και της διανομής του. Η ομάδα HACCP πρώτα θα πρέπει να περιγράψει το προϊόν. Αυτό περιλαμβάνει μία γενικά περιγραφή του προϊόντος, των συστατικών του και των μεθόδων επεξεργασίας του. Οι μέθοδοι διανομής περιγράφονται με τις πληροφορίες που αντλούνται από τον τρόπο με τον οποίο το προϊόν πρέπει να διανεμηθεί
3. Περιγραφή της χρήσης και των καταναλωτών του προϊόντος. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να γίνει μια γενική περιγραφή της χρήσης του προϊόντος και να καθοριστούν ειδικές οδηγίες για την χρήση του προϊόντος από αυτές τις ειδικές ομάδες καταναλωτών
4. Δημιουργία διαγραμμάτων ροής. Καταγράφονται τα διαγράμματα ροής όλων των διαδικασιών όπως παραλαβής και διακίνησης πρώτων υλών, παραγωγής και αποθήκευσης των τελικών προϊόντων, καθαρισμού κ.λ.π. Η σκοπιμότητα της κατασκευής των διαγραμμάτων ροής είναι να παρουσιαστεί μια απλή και καθαρή γραμμή με τα στάδια που ακολουθούνται καθ' όλη την διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και είναι στον έλεγχο της επιχείρησης
5. Επαλήθευση διαγραμμάτων ροής. Η ομάδα HACCP πρέπει να εκτελέσει επί τόπου ανασκόπηση της λειτουργίας της επιχείρησης για την επιβεβαίωση της ακρίβειας και της πληρότητας των διαγραμμάτων ροής και αν κριθεί αναγκαίο μπορεί να γίνουν διορθώσεις
6. Ανάπτυξη ανάλυσης επικινδυνότητας. Ο σκοπός της ανάλυσης επικινδυνότητας είναι να καταρτίσει ένα πίνακα από πιθανούς και σημαντικούς κινδύνους οι οποίοι αν δεν ελεγχθούν αποτελεσματικά μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στην υγεία των καταναλωτών. Οι κίνδυνοι ανάλογα με την προέλευση και την φύση τους διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: τους βιολογικούς, τους χημικούς και τους φυσικούς
7. Προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCPs). Ο προσδιορισμός του σημείου/ διεργασίας /φάσης της λειτουργίας της επιχείρησης που μπορεί να ελεγχθεί, για να εξαφανίσει ένα κίνδυνο ή να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα της εμφάνισης του ορίζεται σαν Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου. Για τη λειτουργία του συστήματος HACCP, θα πρέπει να τηρούνται αρχεία στα οποία θα καταγράφονται η συνήθης λειτουργία του αλλά και οι διαδικασίες για τα μη

συμμορφούμενα προϊόντα και οι διαδικασίες ανάκλησης του προϊόντος

8. Καθορισμός των κρίσιμων ορίων. Τα κρίσιμα όρια αντιπροσωπεύουν τα όρια τα οποία χρησιμοποιούνται για να διασφαλίσουν ότι μια διαδικασία παράγει ασφαλή προϊόντα. Για κάθε κρίσιμο σημείο πρέπει να υπάρχει ένα ή περισσότερα κρίσιμα όρια για κάθε κίνδυνο. Όταν η διαδικασία αποκλίνει από το κρίσιμο όριο, μία διορθωτική ενέργεια πρέπει να λαμβάνει χώρα για να εξασφαλίσει την ασφάλεια του προϊόντος. Στα πιο συνηθισμένα όρια συμπεριλαμβάνονται η θερμοκρασία, ο χρόνος, το pH κ.α.
9. Καθιέρωση διαδικασιών παρακολούθησης των CCPs. Η παρακολούθηση είναι η διαδικασία που μας επιτρέπει την διατήρηση του ελέγχου των CCPs. Η ακριβής παρακολούθηση υποδεικνύει πότε ένα CCP βρίσκεται εκτός ελέγχου και πότε υπάρχει παρέκκλιση από ένα κρίσιμο όριο
10. Καθιέρωση των διορθωτικών ενεργειών. Σε αυτό το στάδιο γίνεται ο καθορισμός των διορθωτικών ενεργειών, οι οποίες πρέπει να πραγματοποιούνται όποτε το σύστημα παρακολούθησης δείχνει ότι ένα συγκεκριμένο CCP βρίσκεται εκτός ελέγχου ή τείνει να βρεθεί εκτός ορίου
11. Εγκατάσταση διαδικασιών επαλήθευσης. Η επαλήθευση ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών, εκτός του ελέγχου, που στοχεύουν στην διαπίστωση της εγκυρότητας του σχεδίου HACCP και στη λειτουργία του συστήματος σύμφωνα με το σχέδιο αυτό. Οι διαδικασίες επαλήθευσης είναι απαραίτητες για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος και για την επανεξέταση της αποτελεσματικότητας των προληπτικών μέτρων. Τα κυριότερα στοιχεία που περιλαμβάνει ένα σύστημα επαλήθευσης είναι: α) η επικύρωση του συστήματος HACCP, β) η επανεξέταση του σχεδίου HACCP, γ) η διακρίβωση του εξοπλισμού και δ) η νομοθεσία
12. Εγκατάσταση συστήματος τεκμηρίωσης και δημιουργία των απαραίτητων αρχείων. Τα αρχεία είναι απαραίτητα για την ανασκόπηση και την συμμόρφωση του συστήματος HACCP. Μας παρέχουν πληροφορίες αν τα κρίσιμα όρια ικανοποιήθηκαν ή αν κάναμε τις σωστές διορθωτικές ενέργειες όταν αυτά είχαν υπερβεί τα όρια. Υπάρχουν τέσσερις βασικές κατηγορίες αρχείων που πρέπει να τηρούνται για την τεκμηρίωση του συστήματος: α) το πλάνο του HACCP και τα έντυπα που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του, β) οι καταγραφές από τις παρακολουθήσεις των κρίσιμων σημείων, γ) οι καταγραφές από τις διορθωτικές ενέργειες και δ) οι καταγραφές από τις

διαδικασίες επαλήθευσης

13. Ανασκόπηση του συστήματος HACCP. Με την πάροδο του χρόνου είναι δυνατό να γίνουν αλλαγές στις παραγωγικές διαδικασίες, τη συσκευασία, αποθήκευση ή διανομή του προϊόντος οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ασφάλεια του. Επίσης η συνεχής επιστημονική και τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να οδηγήσει στην ανακάλυψη νέων ή αγνώστων κινδύνων οι οποίοι δεν έχουν συμπεριληφθεί στο σχεδιασμό του συστήματος HACCP. Έτσι η συστηματική αναθεώρηση και τροποποίηση του συστήματος HACCP ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες είναι αναγκαία για τη διατήρηση της λειτουργικότητας του HACCP

ΤΥΠΟΥ RESORT

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ RESORTS

Ένα θέρετρο (resort) είναι ένα πλήρως εξοπλισμένο κατάλυμα που παρέχει πρόσβαση σε ή που προσφέρει μια σειρά από παροχές και εγκαταστάσεις αναψυχής για να τονίσει μια εμπειρία ψυχαγωγίας. Τα resorts αποτελούν τον κύριο παροχέα της εμπειρίας των πελατών, παρέχουν συχνά υπηρεσίες για επιχειρήσεις και συναντήσεις, ενώ παράλληλα βρίσκονται σε σημεία που αποτελούν τουριστικούς προορισμούς (προορισμούς για διακοπές) (Brey, 2009). Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό, τα resort είναι συνήθως ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που βρίσκονται σε ένα ιδιαίτερα ελκυστικό φυσικό ή πολιτιστικό περιβάλλον (CBRE Hotels, 2011). Κατά τον Prideaux (2009), ο όρος 'resort' μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εννοήσει μία χωρική ενότητα στην οποία ο τουρισμός είναι η κύρια δραστηριότητα, αν και κατά τον συγγραφέα είναι πολύ δύσκολο να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός για το resort, καθώς τα resorts μπορούν να πάρουν διάφορες ερμηνείες, ανάλογα με σκοπό που κάθε φορά αποσαφηνίζονται.

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται εύκολα κατανοητό το γεγονός ότι η βιομηχανία του τουρισμού έχει εξελιχθεί τόσο κατά τα τελευταία χρόνια, έτσι ώστε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση να είναι κάτι παραπάνω από ένα απλό μέρος διαμονής των τουριστών. Έτσι, οι ξενοδοχειακές μονάδες τύπου resort είναι εκείνες που βρίσκονται σε σημεία με γεωγραφική σημασία, με την έννοια ότι αποτελούν τουριστικούς προορισμούς, και τα οποία είναι σε θέση να προσφέρουν στον επισκέπτη ένα περιβάλλον που συνδυάζει άνεση, ξεκούραση, ψυχαγωγία, διασκέδαση και αρκετές παροχές (Richard και Bacon, 2011). Στο παράρτημα παρατίθενται ορισμένες εικόνες ξενοδοχείων τύπου resort.

Προκειμένου ένα κατάλυμα να χαρακτηριστεί ως resort, θα πρέπει να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν τα εξής (Brey, 2009):

- Ø Να παρέχουν ένα πολύ συγκεκριμένο χαρακτηριστικό (Signature amenity ή anchor attribute). Ως signature amenities αναφέρονται ανέσεις / αξιοθέατα / γεωγραφικά σημαντικά χαρακτηριστικά που ένα θέρετρο υποχρεούται να παρέχει πρόσβαση έτσι ώστε να θεωρηθεί ένα θέρετρο. Αυτά περιλαμβάνουν,

για παράδειγμα: γκολφ, σκι / βουνό, θάλασσα / ωκεανός, λίμνη, καζίνο / παιχνίδια, spa / υγεία / ευεξία, μαρίνα, τένις και υδάτινο πάρκο. Το anchor attribute είναι ένα μη τυπικό θέμα (non-typical theme) που συνδέει τριτοβάθμιες ή δευτεροβάθμιες ανέσεις του θέρετρου και τα χαρακτηριστικά που παρέχουν μία signature amenity. Για να χαρακτηριστεί ως τέτοιο, θα πρέπει να παρέχονται τουλάχιστον πέντε εμπειρίες αναψυχής / ψυχαγωγίας / διασκέδασης που συνδέουν σε ένα κοινό θεματικό περιβάλλον. Ορισμένα παραδείγματα περιλαμβάνουν: ζευγάρια, οικογένεια, εκπαίδευση, τροπικό περιβάλλον, περιβάλλον που παραπέμπει σε αγρόκτημα

- Ø Να παρέχουν πέντε δευτεροβάθμιες εμπειρίες αναψυχής / ψυχαγωγίας / διασκέδασης. Περιλαμβάνει εμπειρίες που ποικίλουν από croquet, beach volleyball και οποιαδήποτε οργανωμένη δραστηριότητα. Παρόλο που δεν θεωρούνται ως πρωταρχικές παροχές του resort, οι εμπειρίες αυτές είναι σημαντικές για τη δημιουργία της κατάλληλης ατμόσφαιρας και την παροχή μίας ευρείας γκάμας δραστηριοτήτων προκειμένου να συμμετάσχουν οι πελάτες. Οι εμπειρίες αυτές και τα χαρακτηριστικά τους είναι ζωτικής σημασίας, σε συνδυασμό με τις εμπειρίες που προσφέρει το τμήμα τροφίμων και ποτών, αναφορικά με τον προσδιορισμό ενός ξενοδοχείου σε resort, εφόσον οι προϋποθέσεις για signature amenity και anchor attribute πληρούνται.
- Ø Να παρέχουν μία πλήρη υπηρεσία τροφίμων και ποτών που να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.
- Ø Η τιμολόγηση του δωματίου πρέπει να περιλαμβάνει μία διανυκτέρευση ή βραχυπρόθεσμη διαμονή
- Ø Να έχει 25 δωμάτια κατ' ελάχιστο ή άλλα καταλύματα
- Ø Να δίνει έμφαση σε μία εμπειρία ψυχαγωγίας ή ένα περιβάλλον αναψυχής

3.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ RESORTS – ΘΕΡΕΤΡΩΝ

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες resorts – θέρετρα (Brey, 2009):

1. Resort προορισμού (Destination Resort): τα θέρετρα αυτά χρησιμεύουν ως κύριο κίνητρο για να επισκεφθεί κάποιος έναν προορισμό. Επίσης, τα ξενοδοχεία αυτά έχουν πολύ υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, ενώ ακόμα παρέχουν πολλές ανέσεις και πρόσβαση σε σημαντικές δραστηριότητες

αναψυχής και ψυχαγωγίας. Επιπρόσθετα, τα θέρετρα αυτά προσφέρουν τις απαιτούμενες προδιαγραφές για συνέδρια και επαγγελματικές συναντήσεις και παράλληλα με τις ελάχιστες απαιτήσεις που αναφέρθηκαν πρωτίτερα έχουν και τα εξής χαρακτηριστικά:

- Τέσσερα signature / anchor amenities
- Δεκαπέντε ή περισσότερες μοναδικές εμπειρίες αναψυχής / ψυχαγωγίας / διασκέδασης
- Τρεις ή και περισσότερες επιλογές εστίασης (food & beverage outlets)
- Εμπειρίες που σχετίζονται με spa / υγεία / ευεξία
- Πολλαπλές επιλογές αγορών (shopping outlets)
- Πληθώρα επιλογών καταλυμάτων

2. Ενδιάμεσα resort (Intermediate Resort): τα θέρετρα αυτά μπορούν να αποτελέσουν τον πρωταρχικό λόγο που κάποιος θα επισκεφθεί έναν προορισμό, αλλά παράλληλα τα άτομα μπορούν να έχουν και άλλους λόγους για να επισκεφθούν το συγκεκριμένο resort. Τα θέρετρα που εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία προσφέρουν πρόσβαση σε σημαντικούς χώρους αναψυχής και είναι απομακρυσμένα από μεγάλα αστικά κέντρα. Είναι παρόμοια με τα resort προορισμού, με τη μοναδική διαφορά ότι έχουν λιγότερα signature / anchor amenities. Έτσι, πλέον των προϋποθέσεων που πληρούν για να χαρακτηριστούν ως resorts, περιλαμβάνουν επίσης:

- Δύο signature / anchor amenities
- Δέκα ή περισσότερες μοναδικές δευτερεύουσες εμπειρίες αναψυχής / ψυχαγωγίας / διασκέδασης
- Δύο ή και περισσότερες επιλογές εστίασης (food & beverage outlets)

3. Ενδιάμεσα resorts για πρόσβαση (Intermediate – Access Resort): τα θέρετρα αυτά βρίσκονται σε τουριστικούς προορισμούς ή σε πυκνοκατοικημένες περιοχές. Συνήθως βρίσκονται όλα στην ίδια τοποθεσία και προσφέρουν πρόσβαση σε γεωγραφικά σημαντικά signature amenities, όπως για παράδειγμα σκι ή παραλία. Τα εν λόγω θέρετρα δεν αποτελούν τον πρωταρχικό λόγο για τον οποίο κάποιος θα τα επισκεφθεί, αλλά ωστόσο παρέχουν ικανοποιητικές εμπειρίες αναψυχής / ψυχαγωγίας / διασκέδασης για να συμμετάσχουν οι πελάτες κατά τη διάρκεια της

παραμονής τους. Πλέον των προϋποθέσεων που πληρούν για να χαρακτηριστούν ως resorts, περιλαμβάνουν επίσης:

- Δύο signature / anchor amenities
 - Δέκα ή περισσότερες μοναδικές δευτερεύουσες εμπειρίες αναψυχής / ψυχαγωγίας / διασκέδασης
 - Δύο ή και περισσότερες επιλογές εστίασης (food & beverage outlets)
 - Άμεση πρόσβαση σε εξωτερικές εμπειρίες αναψυχής και διασκέδασης
4. Εξειδικευμένα resorts (Specialized Resort): τα θέρετρα αυτής της κατηγορίας μπορούν να βρεθούν σε οποιαδήποτε τοποθεσία και παρέχουν μία συγκεκριμένη εμπειρία που περιστρέφεται γύρω από ένα signature amenity ή anchor attribute. Έτσι, προσαρμόζουν την εμπειρία των επισκεπτών γύρω από αυτό. Επίσης, είναι μικρότερα σε μέγεθος. Τα θέρετρα αυτά μπορούν να αποτελέσουν τον πρωταρχικό σκοπό που κάποιος τα επισκέπτεται ή να λειτουργήσουν ως συμπλήρωμα στον προορισμό. Πλέον των προϋποθέσεων που πληρούν για να χαρακτηριστούν ως resorts, περιλαμβάνουν επίσης:
- Ένα signature / anchor amenities
 - Πέντε δευτερεύουσες εμπειρίες αναψυχής / ψυχαγωγίας / διασκέδασης
 - Ένα full – service τμήμα εστίασης (food & beverage outlets)
 - Η τιμολόγηση του δωματίου περιλαμβάνει μία διανυκτέρευση ή βραχυπρόθεσμη διαμονή
 - 25 δωμάτια κατ' ελάχιστο
 - Έμφαση σε μία εμπειρία αναψυχής / διασκέδασης

3.3 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ RESORTS

Η έννοια των resorts ως τουριστικοί προορισμοί ξεκίνησε από τη δεκαετία του 1980. Ωστόσο, ήδη από παλαιότερα τόσο ο Gilbert (1939) όσο και ο Barrett (1958) έδωσαν έμφαση και μελέτησαν τους τύπους ανάπτυξης που παρατηρήθηκε σε παραθαλάσσια resorts στο Ηνωμένο Βασίλειο (Prideaux, 2009). Η έρευνα αυτή προέκυψε κυρίως λόγω της ανάπτυξης των σιδηροδρόμων που συνέδεαν πλέον τα αστικά κέντρα με τις παραθαλάσσιες περιοχές.

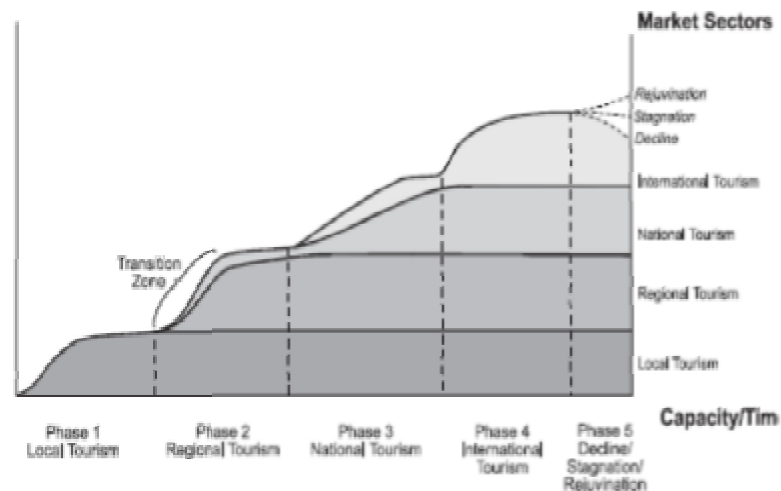
Ο Prideaux (2009) αναφέρει πώς η εξέλιξη των resorts μπορεί να εξηγηθεί και να κατανοηθεί υπό τη βάση του μοντέλου «Resort Development Spectrum». Ουσιαστικά

πρόκειται για ένα πλαίσιο που ενσωματώνει τρία αλληλένδετα μοντέλα που εξηγούν συνολικά τη μικροοικονομία ενός προορισμού, τη μορφή που λαμβάνει η ανάπτυξη του τουρισμού καθώς και τις υποδομές που είναι απαραίτητε έτσι ώστε να υποστηριχθεί η τουριστική ανάπτυξη. Το μοντέλο παρατηρεί πώς οι μεταβολές στα πρότυπα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των αγοραστών (πλευρά της ζήτησης) και πωλητών (πλευρά της προσφοράς) δημιουργούν μια πολυδιάστατη θεώρηση της ανάπτυξης που περιλαμβάνει: αλλαγές στη σύνθεση των υποδομών του τουριστικού προορισμού, καθώς η ανάπτυξη λαμβάνει χώρα, αλλά και στη δομή της υποδομής που υποστηρίζει την ανάπτυξη, τις συνέπειες των μεταβαλλόμενων προτύπων ζήτησης, και τέλος τις οικονομικές σχέσεις που ανακύπτουν από την τουριστική ανάπτυξη. Βάσει αυτού του μοντέλου, η ζήτηση για έναν προορισμό είναι αντανάκλαση της αντιλαμβανόμενης μοναδικότητας αυτού του προορισμού, εν προκειμένω του ξενοδοχείου resort, και η οποία εξαρτάται από τους εξής τρεις παράγοντες (Prideaux, 2009):

1. Την μοναδικότητα των φυσικών, πολιτιστικών αλλά και τεχνητών (κατασκευασμένα από τον άνθρωπο) χαρακτηριστικών σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο
2. Το επίπεδο ενδιαφέροντος που εγείρεται σε επίπεδο ατόμου για τη μοναδικότητα των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών και πώς αυτά προβάλλονται και προωθούνται
3. Την φήμη του προορισμού σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο σε όρους τιμής, ποιότητας και προσβασιμότητας

Το παρακάτω Σχήμα απεικονίζει το μοντέλο «Resort Development Spectrum».

Σχήμα 4. Το μοντέλο «Resort Development Spectrum»



Πηγή: Prideaux, 2009, σελ. 40

Παρόλα αυτά, όπως υποστηρίζεται από τους Urchurch και Lashley (2006), η εξέλιξη των resorts οφείλεται ως επί το πλείστον στην ώθηση για μοναδικότητα, που σημαίνει ότι τα ξενοδοχεία προσπαθούσαν από τη δεκαετία του 1970 και έπειτα να βρουν τρόπους να προσφέρουν μοναδικές υπηρεσίες και εμπειρίες στους επισκέπτες τους, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ RESORT

Ορισμένοι δείκτες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να προσδιοριστεί και να μετρηθεί η αποδοτικότητα ενός ξενοδοχείου τύπου resort κατηγοριοποιούνται με βάση τις κυριότερες παροχές / υπηρεσίες / τμήματα ενός resort, που είναι τα δωμάτια, το τμήμα τροφίμων και ποτών, το spa και το golf, και είναι οι ακόλουθοι (Richard και Bacon, 2011).

3.4.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ

Ένας πρώτος τρόπος μέτρησης της αποδοτικότητας των δωματίων είναι τα κέρδη ανά δωμάτιο. Ο δείκτης αυτός συνδυάζει την κάλυψη των δωματίων και το ημερήσιο μέσο ποσοστό ενός ξενοδοχείου και θεωρείται ως ένας από τους πιο σημαντικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες για ένα ξενοδοχείο. Ωστόσο, αν στην πλειοψηφία τους τα κέρδη του ξενοδοχείου δεν προέρχονται από τις κρατήσεις δωματίων, τότε είναι καλύτερα να μην χρησιμοποιείται ο εν λόγω δείκτης.

Ο δεύτερος δείκτης που χρησιμοποιείται είναι ο ‘παράγοντας διπλής κάλυψης’ (Double Occupancy Factor). Ο δείκτης αυτός μετράει πόσα άτομα κατά μέσο όρο διαμένουν σε ένα δωμάτιο. Κατά την περίοδο διακοπών ο δείκτης αυτός είναι πολύ κοντά στο 2.0 και μπορεί να είναι και μεγαλύτερος στην περίπτωση που ένα ξενοδοχείο φιλοξενεί πολλές οικογένειες με παιδιά. Στην περίπτωση ενός αστικού θέρετρου, ο δείκτης αυτός είναι συνήθως κοντά στην μονάδα.

Ο τρίτος δείκτης που χρησιμοποιείται στην περίπτωση μέτρησης της αποδοτικότητας των δωματίων είναι η εποχικότητα. Η εποχικότητα μπορεί να διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε το ξενοδοχείο να μην ‘πέσει θύμα’ του παράγοντα που επηρεάζει σε πολύ σημαντικό βαθμό τα ξενοδοχεία τύπου resort: τον καιρό. Ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να απευθύνεται σε διαφορετικό κοινό – στόχο αν θέλει να ξεπεράσει το πρόβλημα της εποχικότητας. Παράλληλα, το ξενοδοχείο θα πρέπει να λάβει υπόψη του και την ευκολία πρόσβασης που θα έχουν οι επισκέπτες σε αυτό, καθώς μπορεί για παράδειγμα ο άσχημος καιρός να αποτρέψει κάποιον από το να επισκεφθεί ένα resort σε κάποιο βουνό. Εκτός από αυτό, το ξενοδοχείο ίσως θα πρέπει να σκεφτεί και άλλες παροχές, στην περίπτωση που στηρίζεται αποκλειστικά σε μία εμπειρία, όπως τα θέρετρα που επιλέγονται για σκι κατά τους χειμερινούς μήνες.

3.4.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

Στην περίπτωση του τμήματος Τροφίμων και Ποτών χρησιμοποιούνται τέσσερις δείκτες. Ο πρώτος είναι αντίστοιχος του δείκτη ‘κέρδη ανά δωμάτιο’ και στην περίπτωση αυτή γίνεται κέρδη ανά ώρα, ήτοι κέρδη ανά ώρα που κάθεται ο πελάτης. Ο δείκτης αυτός είναι εξαιρετικά σημαντικός, καθώς δίνει τη δυνατότητα κατανόησης και προγραμματισμού από μέρους των managers αναφορικά με το ωρολόγιο πρόγραμμα εργασίας των εργαζομένων στο τμήμα, την παραγγελιοληψία, καθώς και την εξεύρεση λύσεων marketing κατά την περίοδο που παρουσιάζεται πτώση πελατών, όπως για παράδειγμα ‘happy hour’.

Ένας ακόμη δείκτης που χρησιμοποιείται είναι ο δείκτης διατήρησης πελατών και μετράει κατά πόσο οι επισκέπτες ενός ξενοδοχείου χρησιμοποιούν το εστιατόριο και εν γένει τις εγκαταστάσεις εστίασης του ίδιου του ξενοδοχείου. Ο εν λόγω δείκτης

είναι εξαιρετικά σημαντικός στην περίπτωση μίας ξενοδοχειακής μονάδας που βρίσκεται σε αστικό κέντρο, καθώς εκεί οι επιλογές των επισκεπτών είναι πολύ περισσότερες.

Τέλος, υπάρχουν δύο ακόμη δείκτες. Ο ένας είναι ο δείκτης που μετράει τον αριθμό των γευμάτων που παραγγέλνει ένας πελάτης κατά τη διάρκεια της ημέρας και που χρησιμοποιείται για να αξιολογηθεί αν η κατανάλωση βρίσκεται κάτω από το επίπεδο που έχει εκ των προτέρων καθοριστεί. Ο άλλος είναι τα κέρδη ανά διαθέσιμο τετραγωνικό μέτρο και χρησιμοποιείται στην περίπτωση που ένα ξενοδοχείο διαθέτει πολύ μεγάλους χώρους.

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τους αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αποδοτικότητας του τμήματος τροφίμων και ποτών, ειδικότερα όσον αφορά τη μέτρηση του βαθμού στον οποίον έχουν επιτευχθεί κερδοφορία και μείωση των εξόδων.

Πίνακας 11. Αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία του τμήματος τροφίμων και ποτών

Αριθμοδείκτης	Τύπος	Μονάδα μέτρησης
Πωλήσεις ανά διαθέσιμο δωμάτιο	Πωλήσεις / Αριθμός διαθέσιμων δωματίων	Χρηματικές μονάδες
Κάλυψη του τμήματος τροφίμων και ποτών	Αριθμός καθημένων / Αριθμός καθισμάτων	Φορές
Πωλήσεις ανά διαθέσιμες θέσεις	Πωλήσεις / Διαθέσιμες θέσεις	Χρηματικές μονάδες
Μέσος όρος των ckeek	Πωλήσεις / Αριθμός καθημένων	Χρηματικές μονάδες
Δείκτης των πωλήσεων ποτών επί των πωλήσεων τροφίμων	(Πωλήσεις ποτών / πωλήσεις τροφίμων)*100	Ποσοστό
Ποσοστό κόστους	(Κόστος τροφίμων /	Ποσοστό

τροφίμων	Πωλήσεις τροφίμων)*100	
Ποσοστό εργατικού κόστους	(Εργατικό κόστος τμήματος τροφίμων και ποτών / Πωλήσεις τμήματος τροφίμων και ποτών)*100	Ποσοστό

Πηγή: Bosselman, 2007, σελ. 246

3.4.3 ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ SPA

Υπάρχουν τέσσερις δείκτες προκειμένου να μετρηθεί η αποδοτικότητα των spa ενός resort. Ο πρώτος είναι η κάλυψη των δωματίων που προσφέρονται οι υπηρεσίες. Ο δεύτερος είναι ο αριθμός των θεραπειών (ανά 'κλεισμένο' δωμάτιο) και χρησιμεύει στο να προσδιοριστεί ο συνολικός αριθμός των υπηρεσιών που προσφέρονται και είναι σημαντικός ιδιαίτερα στην περίπτωση των ξενοδοχείων που οι παροχές τους δεν είναι προσβάσιμες σε μη διαμένοντες σε αυτό. Ο τρίτος δείκτης είναι τα έσοδα ανά άτομο που προσφέρει τις υπηρεσίες ανά ώρα. Η σημαντικότητα αυτού του δείκτη έγκειται στο ότι λαμβάνει υπόψη του το εργατικό κόστος και κατά συνέπεια συμβάλλει στην αξιολόγηση της κερδοφορίας. Ο τέταρτος και τελευταίος δείκτης είναι τα έσοδα ανά ώρα προσφερόμενης υπηρεσίας ανά δωμάτιο.

3.4.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ GOLF

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται σε αυτήν την περίπτωση είναι ο αριθμός των γύρων που παίζονται ανά χρόνο, ο αριθμός των παικτών ανά χρόνο tee, τα έσοδα ανά χρόνο tee, το ποσοστό χρησιμοποίησης, το οποίο σημαίνει τον αριθμό των διαθέσιμων tee φορών σε ημερήσια και μηνιαία βάση, τον μέσο αριθμό μελών ανά μάθημα, την ετήσια συνδρομή των μελών, καθώς και το ποσοστό των παικτών που έχουν αγοράσει προϊόντα ως μέρος της εμπειρίας που αποκομίζουν με το παιχνίδι, κάτι το οποίο συμβάλλει στη δημιουργία εργαλείων marketing που θα ενθαρρύνουν υψηλότερες δαπάνες από μέρους των παικτών σε κερδοφόρα προϊόντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΟΙ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΩΝ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Jones (1983, όπως παρατίθεται στον Hoque, 2000, σελ. 29), η ποιότητα στην περίπτωση των ξενοδοχειακών μονάδων θα πρέπει να θεωρείται ως ένα ‘πακέτο αξίας’, το οποίο περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση, την ατμόσφαιρα, καθώς και το τμήμα τροφίμων και ποτών. Αυτό σημαίνει ότι το εν λόγω τμήμα μπορεί να συνεισφέρει πολλά στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη μίας ξενοδοχειακής μονάδας και κατά συνέπεια στην ικανοποίηση του επισκέπτη και στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1960, ορισμένοι μελετητές ασχολήθηκαν με τη συμβολή του τμήματος τροφίμων και ποτών στη συνολική εικόνα και κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης, προτείνοντας τρόπους με τους οποίους θα αναπτυσσόταν αυτό το τμήμα. Ένας εξ αυτών υπήρξε και ο Hubsch (1966, όπως παρατίθεται στον Bosselman, 2007), ο οποίος είχε προτείνει τα εξής:

- Ø Το τμήμα τροφίμων και ποτών ενός ξενοδοχείου θα πρέπει να καταστεί ένας κερδοφόρος τομέας και όχι ένα αναγκαίο κακό
- Ø Η διοίκηση του τμήματος τροφίμων και ποτών θα πρέπει να βασίζεται στον επαγγελματισμό και όχι στο παλαιό μοντέλο του chef–maître
- Ø Οι μονάδες τροφίμων και ποτών σε ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να υιοθετήσουν τη φιλοσοφία των εστιατορίων, κάτι το οποίο σημαίνει ότι το marketing, η διαφήμιση, η διακόσμηση, η προώθηση, το μενού και η εξυπηρέτηση θα πρέπει να ανταγωνίζονται τον τοπικό ανταγωνισμό
- Ø Το τμήμα τροφίμων και ποτών μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συμπλήρωμα σε άλλα τμήματα που είναι οριακά κερδοφόρα
- Ø Τα νέα τμήματα τροφίμων και ποτών μπορούν να αξιοποιήσουν τις υφιστάμενες εγκαταστάσεις, όπως αποθήκες και κουζίνες, μέσω της διασποράς των πάγιων εξόδων σε μια ευρύτερη βάση πωλήσεων

Η σημαντικότητα του τμήματος τροφίμων και ποτών έγκειται στο ότι το εν λόγω

τμήμα συναντά πολλές προκλήσεις, όχι μόνο εκείνες που συναντά κάθε αντίστοιχο τμήμα και εκτός ξενοδοχείου, αλλά πολύ περισσότερο όταν πρέπει να λειτουργήσει σε καθημερινή βάση καθόλη τη διάρκεια της ημέρας. Αυτό συνεπάγεται αυτομάτως και αυξημένο εργατικό κόστος και λειτουργικά έξοδα. Κατά συνέπεια, προκειμένου για την επιβίωση και την ανάπτυξη των τμημάτων τροφίμων και ποτών είναι αναγκαίο να στραφούν και σε ένα άλλο κοινό – στόχο, τους πελάτες που δεν διαμένουν στο ξενοδοχείο. Όπως αναφέρει και ο Bosselman (2007), οι πωλήσεις στα πιο κερδοφόρα τμήματα φαγητού και ποτού στις ξενοδοχειακές μονάδες προέρχονται από μη διαμένοντες στο ξενοδοχείο σε ποσοστό πάνω από 50%. Ως εκ τούτου, το εν λόγω τμήμα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύνολο της ξενοδοχειακής μονάδας.

4.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο ρόλος του τμήματος τροφίμων και ποτών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν ήταν πάντα ο ίδιος. Πιο συγκεκριμένα, την περίοδο της ποτοαπαγόρευσης τη δεκαετία του 1920 ο κλάδος αυτός επλήγη σημαντικά, ενώ και τις δεκαετίες που ακολούθησαν δεν κατάφερε να ανακάμψει, αφενός λόγω της κρίσης την επόμενη δεκαετία και τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο που ακολούθησε (Rutherford και O' Fallon, 2007).

Από τα τέλη του Δευτέρου Παγκοσμίου και έπειτα, οι αλλαγές που επήλθαν στον πληθυσμό και την οικονομία έδωσαν τη δυνατότητα στις ξενοδοχειακές μονάδες να αναπτυχθούν και να αδράξουν την ευκαιρία που παρουσιάστηκε από την αύξηση της τουριστικής ζήτησης και τη μαζικοποίηση του τουριστικού φαινομένου. Η αυξανόμενη διεθνοποίηση του τουρισμού, η εμφάνιση νέων τουριστικών προορισμών, ο μεγάλος βαθμός ωριμότητας των τουριστών, η αύξηση των εισοδημάτων, αλλά και η αναζήτηση νέων δραστηριοτήτων αναψυχής και τουρισμού, οδήγησαν στη διαφοροποίηση της τουριστικής ζήτησης και τη δημιουργία νέων τουριστικών προϊόντων που θα ικανοποιούν τις νέες ανάγκες - απαιτήσεις (Βελισσαρίου, 2000, όπως παρατίθεται στους Λαγό και συν., 2008, σελ. 2). Η εξέλιξη αυτή οδήγησε πολλές ξενοδοχειακές μονάδες στο να θεωρήσουν το τμήμα τροφίμων και ποτών ως ένα 'αναγκαίο κακό'. Σταδιακά, η ανάπτυξη του εν λόγω τμήματος συνοδεύτηκε από πλεονεκτήματα όπως είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος, επιπλέον κέρδη και ενίσχυση της φήμης και της εικόνας της ξενοδοχειακής μονάδας (Rutherford και O' Fallon, 2007).

4.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

Οργάνωση εστιατορίου

Ο στόχος του εστιατορίου θα πρέπει να είναι η προσφορά του καλύτερου ξενοδοχειακού φαγητού. Το ξενοδοχειακό εστιατόριο δεν περιλαμβάνει μόνο τις κλασσικές δυσκολίες που σχετίζονται με την παραγωγή και προσφορά τροφίμων και ποτών, αλλά πρέπει να εκτελεί τις λειτουργίες αυτές κάθε ημέρα, συχνά 24 ώρες την ημέρα. Το εστιατόριο θα πρέπει για να επιβιώσει να προσελκύσει όχι μόνο πελάτες του ξενοδοχείου, αλλά και καταναλωτές από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στην πραγματικότητα, οι επικερδείς λειτουργίες τροφίμων και ποτών λαμβάνουν περισσότερο από το 50 τοις εκατό της εργασίας τους από εξωτερικούς πελάτες (Ruggless, 1992). Το ξενοδοχειακό εστιατόριο θα πρέπει να είναι μοναδικό, προσελκύνοντας έτσι περισσότερους πελάτες στο ξενοδοχείο. Έτσι, η υπηρεσία τροφίμων και ποτών μπορεί να θεωρηθεί ως ένας τρόπος απόκτησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις άλλες ξενοδοχειακές λειτουργίες.

Ανάμεσα στα θέματα τα οποία πρέπει να μελετηθούν για την ορθή λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος του ξενοδοχείου είναι και η καθαριότητα των χώρων. Όπως στους άλλους κοινόχρηστους χώρους, έτσι και στις αίθουσες των εστιατορίων, η καθαριότητα γίνεται πριν την έναρξη του σεββίσιματος του πρωινού και περιλαμβάνει τις παρακάτω διαδικασίες (Lundberg, 1994):

- Ø Μετακίνηση των τραπεζιών και καθισμάτων
- Ø Καθάρισμα των καθισμάτων, από ψίχουλα, με ειδική βούρτσα
- Ø Καθαρισμός της ταπετσαρίας των καθισμάτων
- Ø Ξεσκόνισμα των τραπεζιών και των παραθύρων
- Ø Πλύσιμο των πλαστικών επιφανειών με ειδικό καθαριστικό υγρό
- Ø Ξεσκόνισμα του γραφείου του προϊσταμένου (maitre)
- Ø Καθάρισμα των τηλεφωνικών συσκευών

- Ø Γυάλισμα, με κατάλληλο προϊόν, των ξύλινων καθισμάτων
- Ø Καθάρισμα των λεκέδων που ίσως υπάρχουν στους τοίχους

Οργάνωση κουζίνας

Ο στόχος της οργάνωσης μιας κουζίνας είναι να παράγει τη σωστή ποσότητα φαγητού με τα υψηλότερα στάνταρτ για τον απαιτούμενο αριθμό ανθρώπων, στην σωστή ώρα με την πιο αποτελεσματική χρήση του προσωπικού, του εξοπλισμού και των πρώτων υλών (Lawrence, 2002).

Η κουζίνα από πλευράς εγκατάστασης είναι ο χώρος που εξυπηρετεί τις ανάγκες της επισιτιστικής επιχείρησης. Ο χώρος αυτός είναι συνάρτηση του μεγέθους της επιχείρησης και χωρίζεται σε τόσα τμήματα όσες και οι λειτουργίες της. Γενικά, οι χώροι μιας επαγγελματικής κουζίνας διακρίνονται σε κύριους και βοηθητικούς. Η κουζίνα πρέπει να είναι κοντά με το εστιατόριο. Σε περίπτωση που η κτιριακή κατασκευή δεν επιτρέπει κάτι τέτοιο ή δεν έχει γίνει πρόβλεψη για διάφορους λόγους, τότε δημιουργείται ένα μικρότερο μαγειρείο. Όταν, για διάφορους λόγους, το εστιατόριο δεν έχει άμεση χωροταξική σε σχέση με την κουζίνα και η δημιουργία βοηθητικής κουζίνας, δίπλα στο εστιατόριο, δεν είναι εφικτή, τότε θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη για αποτελεσματική σύνδεση εστιατορίου-κουζίνας με μηχανικά μέσα (κυλιόμενες σκάλες, ανελκυστήρες και οπωσδήποτε ηλεκτρονική ή τηλεφωνική ενδοσυνεννόηση).

Κύριοι χώροι χαρακτηρίζονται οι χώροι της κουζίνας που αποσκοπούν στην άμεση παραγωγή φαγητών και βοηθητικοί χώροι εκείνοι που βοηθούν έμμεσα στην ολοκλήρωση του παραγωγικού έργου (Foskett, 2003). Οι χώροι αυτοί είναι οι εξής:

A. Κύριοι χώροι:

- Ø Η ζεστή κουζίνα (la cuisine chaude).
- Ø Η κρύα κουζίνα (le garde manger).
- Ø Το ζαχαροπλαστείο (la patisserie).
- Ø Το κυλικείο ή μπουφές (le buffet).
- Ø Αποθήκη ημέρας - ψυκτικοί θάλαμοι.

B. Βοηθητικοί χώροι:

- Ø Χώρος διανομής: Ειδικά διαρρυθμισμένος χώρος για την διακίνηση του σερβιρίσματος από την κουζίνα προς το εστιατόριο και το αντίθετο.
- Ø Χώρος για την τοποθέτηση των ειδών καθαριότητας της κουζίνας.
- Ø Χώρος προσωπικού: Εστιατόριο προσωπικού, βεστιάρια, W.C κ.τ.λ.
- Ø Χώρος για την τοποθέτηση των σκευών του εστιατορίου (πιάτα, ποτήρια κ.ά.).
- Ø Χώρος για το πλύσιμο των μαγειρικών σκευών.
- Ø Χώρος για το πλύσιμο και την προετοιμασία των τροφίμων (λαχανικά, κρέατα, κ.λ.π).
- Ø Χώρος για τις "επιστροφές"(δηλαδή όσα σερβιρίστηκαν στο εστιατόριο και το room service και γυρίζουν στο μαγειρείο καθώς και τα σκεύη που χρησιμοποιήθηκαν και πρέπει να πλυθούν).

Άσχετα με το εάν η οργάνωση είναι απλή ή σύνθετη οι παράγοντες που ασκούν την μεγαλύτερη επιρροή στην οργάνωση είναι το μενού και το σύστημα που χρησιμοποιείται για την ετοιμασία και την παρουσίαση του μενού. Για παράδειγμα ένα εκτενές μενού μπορεί να προσφερθεί εάν ο μεγαλύτερος όγκος προετοιμασίας (miss-en-place) πραγματοποιηθεί μέσα στη μέρα και κρατηθεί στο ψυγείο μέχρι να χρησιμοποιηθεί την ώρα του σέρβις. Εάν κάποια μονάδα διαθέτει μια πιο μικρή κουζίνα πέραν της βασικής, για να τελειώνει την προετοιμασία και την παρουσίαση, καθώς και έναν μικρό αριθμό εκπαιδευμένων μαγείρων, σε συνδυασμό με την απαιτούμενη προετοιμασία ψαριών, κρεάτων, λαχανικών, πάστας και αυγών, μπορεί να πραγματοποιηθούν όλα πολύ γρήγορα και αποτελεσματικά προς όφελος του πελάτη. Αυτό το σύστημα χρησιμοποιήθηκε αποτελεσματικά σε κάποιες μονάδες για πολλά χρόνια. Ο σχεδιασμός μιας τέτοιας κουζίνας είναι σημαντικός εδώ γιατί χρειάζεται να διαθέτει επαγγελματικά ψυγεία (για να διατηρεί τα ευπαθή προϊόντα), επαρκής μαγειρικές εγκαταστάσεις, μπεν μαρί κλπ.

Οι απαιτήσεις μιας κουζίνας πρέπει να είναι ξεκάθαρες σε συνάρτηση με το είδος του φαγητού που ετοιμάζεται, μαγειρεύεται και σερβίρεται. Όλοι οι χώροι και οι διαφορετικοί τύποι εξοπλισμού που διατίθενται θα αξιοποιούνται στο έπακρον καθώς και η οργάνωση του προσωπικού της κουζίνας να σχεδιάζεται παράλληλα (Αρβανίτης και Κουτσιμάνης, 2004).

4.4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Οι στόχοι και η αποστολή του επισιτιστικού τμήματος είναι (Rutherford, 1999):

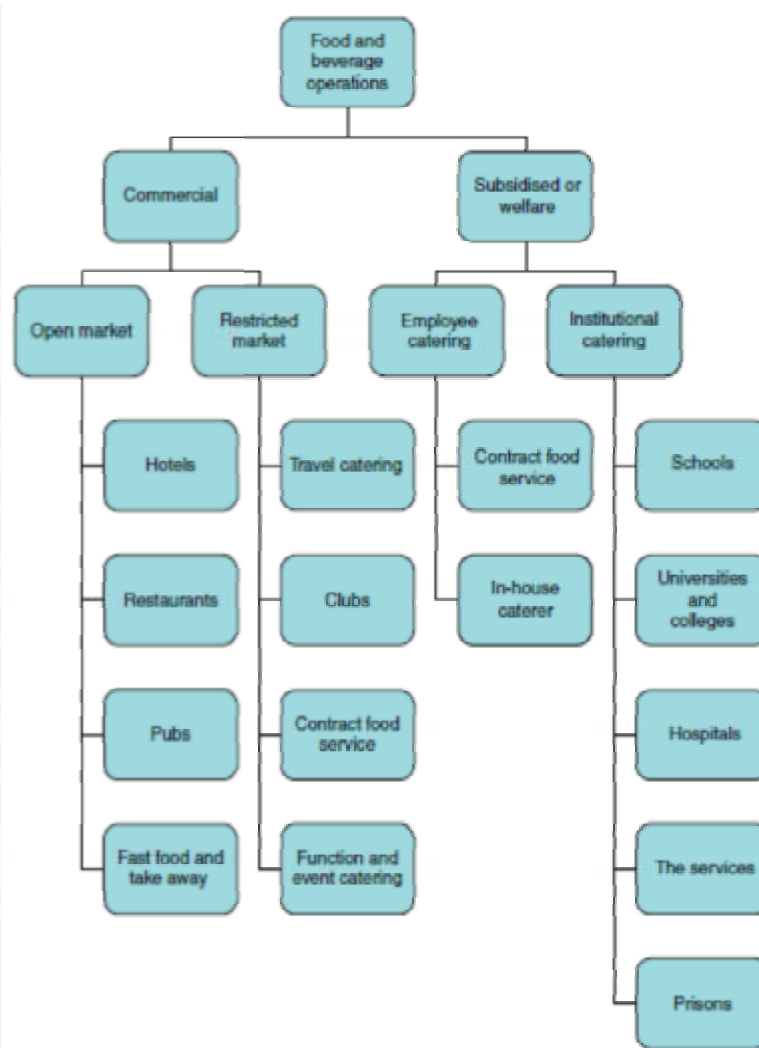
1. Προσφορά του κατάλληλου επιπέδου και βαθμού υπηρεσίας τροφίμων και ποτών στους πελάτες του ξενοδοχείου, που να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.
2. Υποστήριξη των συνολικών στόχων της εγκατάστασης, συμπεριλαμβανομένης της αγοράς, διατήρησης και διαχείρισης των πρώτων υλών
3. Βοήθεια στην επιχείρηση να κερδίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις.
4. Αποτελεσματική λειτουργία προκειμένου να παράγει ένα κέρδος.

Επιπλέον στόχος του τμήματος τροφίμων και ποτών είναι η δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου, με σκοπό (Bernard et al., 2008):

- Ø Τον έλεγχο των τιμών των τροφίμων και των ποτών και τη διασφάλιση του γεγονότος ότι προσφέρονται υψηλής ποιότητας προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές
- Ø Την τιμολόγηση των προϊόντων προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό περιθώριο κέρδους
- Ø Την καταγραφή σε καθημερινή, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση όλων των σχετικών με το κόστος των τροφίμων και ποτών πληροφοριών, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν από το management για την πρόβλεψη, σχεδίαση και εκτέλεση του προϋπολογισμού
- Ø Την καταγραφή όλων των πιθανών λαθών και εξεύρεση λύσης
- Ø Την παροχή εκπαίδευσης, κατάρτισης, κινήτρων και επίβλεψης όλου του προσωπικού του τμήματος
- Ø Την συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα, έτσι ώστε να επιτευχθεί βραχυχρόνια και μακροχρόνια κερδοφορία
- Ø Την παροχή σε τακτική και συστηματική βάση πληροφοριών από τους πελάτες, έτσι ώστε τα σχόλια, οι παρατηρήσεις και τα παράπονά τους να ληφθούν υπόψη προκειμένου να βελτιώσουν τη συνολική ποιότητα της πληροφορίας

Το παρακάτω Σχήμα απεικονίζει τις λειτουργίες ενός τμήματος τροφίμων και ποτών γενικά.

Σχήμα 5. Λειτουργίες ενός τμήματος τροφίμων και ποτών



Πηγή: Bernard et al., 2008, σελ. 9

Όπως αναφέρει το ξενοδοχείο ‘Four Seasons’ στο Las Vegas, ο σκοπός του επισιτιστικού τμήματος είναι η παροχή της υψηλότερης ποιότητας φαγητού και εξυπηρέτησης, σε μία εκλεπτυσμένη και άνετη ατμόσφαιρα, από ένα φιλικό και επαγγελματικό προσωπικό, διασφαλίζοντας ότι κάθε ευχαριστημένος πελάτης θα επιστρέψει (Bosselman, 2007).

4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

Υπάρχουν τέσσερις λειτουργίες σε ένα τμήμα τροφίμων και ποτών (Bernard et al., 2008):

- Ø Σχεδιασμός: η διαδικασία σχεδιασμού περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο τη θέσπιση συγκεκριμένων στόχων του τμήματος που τίθενται προς επίτευξη. Οι στόχοι μπορεί να αφορούν την οικονομική απόδοση του τμήματος, στο

πλαίσιο της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία ανήκουν και των εκάστοτε οικονομικών περιορισμών που αντιμετωπίζουν, την πολιτική προώθησης και προβολής που θα χρησιμοποιήσουν, καθώς και το μείγμα marketing, ή ακόμα και ζητήματα που αφορούν το μενού του εν λόγω τμήματος.

- Ø Οργάνωση: κατά τη διαδικασία της οργάνωσης οι managers αποφασίζουν ποιες πολιτικές και ποια εργαλεία θα χρησιμοποιήσουν, προκειμένου να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Έτσι, εξετάζουν όλες τις εναλλακτικές που έχουν στη διάθεσή τους και επιλέγουν ποια από αυτές θα πρέπει να ακολουθήσουν. Επίσης, σε αυτό το στάδιο λαμβάνει χώρα και η περιγραφή των θέσεων εργασίας, η ανάληψη συγκεκριμένων καθηκόντων από το εργατικό δυναμικό, καθώς και η εκπαίδευση του νέου προσωπικού, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της θέσεως εργασίας που έχει αναλάβει.
- Ø Υποκίνηση: η υποκίνηση του εργατικού δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Οτιδήποτε επιτυγχάνεται στα πλαίσια ενός οργανισμού εξαρτάται από την ανθρώπινη δραστηριότητα. Τα άτομα ως επί το πλείστον εργάζονται σε μία επιχείρηση ή οργανισμό προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, κάτι το οποίο αυξάνει την πιθανότητα να δείξουν περισσότερο ενδιαφέρον για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων σε σχέση με τις επιδιώξεις και τους στόχους του οργανισμού ή του εκάστοτε manager. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, ο Child (1984) υποστηρίζει ότι οι managers δίνουν πολύ μεγάλη έμφαση στην παρότρυνση των εργαζομένων και στην υποκίνησή τους μέσω διαφόρων κινήτρων, ώστε να εργάζονται περισσότερο και πιο αποδοτικά. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά η Μπελλάλη (2003), τα κίνητρα που παρέχει ένας οργανισμός στους εργαζόμενους διαμορφώνουν την επιθυμία για το σχηματισμό της πρόθεσης, προκειμένου οι εργαζόμενοι να εκδηλώσουν μία συγκεκριμένη οργανωσιακή συμπεριφορά. Ουσιαστικά, με τη λειτουργία της παρακίνησης επιδιώκεται ο επηρεασμός του ψυχολογικού παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης, μέσω της παροχής διαφόρων μορφών κινήτρων. Κατ' επέκταση το σύστημα των κινήτρων που θα εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό θα πρέπει να είναι παραγωγικό, ώστε να παροτρύνει τους εργαζόμενους να εργάζονται πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά. Ορισμένες από τις ενέργειες στις οποίες

μπορεί να προβεί ο manager προκειμένου να υποκινήσει το ανθρώπινο δυναμικό είναι η δημιουργία ομάδων εργασίας, προκειμένου να ενισχυθεί και να καλλιεργηθεί το ομαδικό πνεύμα, καθώς και η διεξαγωγή συναντήσεων, στις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να διατυπώσουν προτάσεις, ή ακόμα παράπονα. Σε κάθε περίπτωση, αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι η επικοινωνία και η διάδοση των εταιρικών στόχων, προκειμένου για την δημιουργία μίας οργανωσιακής κουλτούρας, σύμφωνα με την οποία το ανθρώπινο δυναμικό είναι ενήμερο για τους στόχους του τμήματος, έτσι ώστε να τους συμμεριστούν και να εργάζονται προς αυτήν την κατεύθυνση.

- Ø Έλεγχος: η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον έλεγχο σχετικά με το αν και σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί οι στόχοι, καθώς και ποια είναι γενικότερα η απόδοση, κυρίως η οικονομική, του τμήματος. Κατά το στάδιο αυτό μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι υποβόσκουν διάφορα προβλήματα ή ότι έχουν συντελεστεί διάφορες αποτυχίες, οπότε στην περίπτωση αυτή ο manager είναι υπεύθυνος να βρει την αιτία των προβλημάτων / λαθών / παραλείψεων / συγκρούσεων και να τα επιλύσει, ώστε να αποτρέψει την επανεμφάνισή τους.

Επίσης, πολύ σημαντικό στοιχείο στη διαχείριση του τμήματος τροφίμων και ποτών είναι η σωστή εκμετάλλευση όλων των εργαλείων management. Ιδιαίτερα σημαντικό, σύμφωνα με τους Bernard et al. (2008) είναι ένα οργανόγραμμα, το οποίο θα απεικονίζει αφενός τη θέση του κάθε εργαζόμενου στο τμήμα και τη σχέση αυτής της θέσης εργασίας με τις υπόλοιπες και αφετέρου θα τοποθετεί το τμήμα τροφίμων και ποτών στο ευρύτερο πλαίσιο της ξενοδοχειακής μονάδας.

Τέλος, λόγω της ιδιαίτερης αναφοράς που έγινε στη διαχείριση του τμήματος τροφίμων και ποτών, κρίνουμε σκόπιμο να αναφέρουμε ορισμένες από τις αρμοδιότητες του manager του εν λόγω τμήματος (Bernard et al., 2008):

- Ø Προετοιμασία τριμηνιαίων προβλέψεων και αναφορών σχετικά με τους στόχους που έχουν επιτευχθεί στο προηγούμενο διάστημα
- Ø Συντονισμός της ανάπτυξης και της εφαρμογής των στόχων και των πολιτικών της ξενοδοχειακής μονάδας, ρύθμιση του προσωπικού του τμήματος και λειτουργία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, των οδηγιών, των μενού
- Ø Πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού για το τμήμα τροφίμων και ποτών
- Ø Επιλογή, αγορά, συντονισμός και διαχείριση των απαιτούμενων πρώτων υλών

- Ø Διαχείριση παραπόνων
- Ø Επίτευξη του μέγιστου κέρδους από τη λειτουργία του τμήματος
- Ø Ικανότητα να αναπτύσσει συνεχώς τις δυνατότητες και τα οφέλη από τη λειτουργία του τμήματος
- Ø Διαχείριση κινδύνων και ζητημάτων ασφάλειας
- Ø Ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και πολιτικών για την προβολή και προώθηση αυτών των προϊόντων / υπηρεσιών
- Ø Ανάπτυξη και διατήρηση αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ του τμήματος τροφίμων και ποτών και των υπολοίπων τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας
- Ø Ικανότητα να ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά σε κάθε κατάσταση έκτακτης ανάγκης που προκύπτει στο ξενοδοχείο

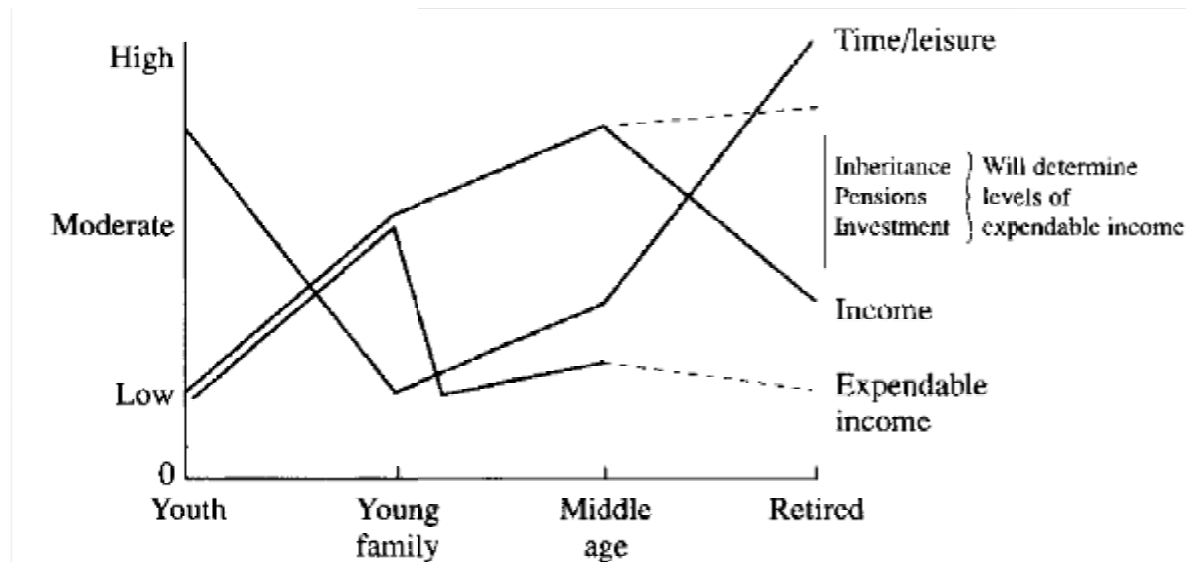
4.6 Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΣΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

Το τμήμα τροφίμων και ποτών έχει ως κύριο στόχο του, όπως ήδη αναφέρθηκε, την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών στους επισκέπτες, προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και να αυξήσει την κερδοφορία του. Μία από τις βασικότερες προϋποθέσεις για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος είναι η γνώση των συνθηκών της αγοράς, όχι μόνο των ανταγωνιστών, αλλά και των καταναλωτών. Όπως επισημαίνει ο Waller (1996), μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι ο μόνος τρόπος για να αυξηθεί η οικονομική αποδοτικότητα ενός τμήματος τροφίμων και ποτών είναι η αποτελεσματική ικανοποίηση των πελατών. Ως αποτέλεσμα αυτής της διαπίστωσης, ο Waller (1996) δίνει έμφαση στη βελτίωση της απόδοσης, η οποία μπορεί να εστιάσει είτε στην αλλαγή της διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος / της υπηρεσίας ώστε να παράγεται πιο οικονομικά / αποδοτικά, είτε στην προσαρμογή του προϊόντος / της υπηρεσίας ώστε να ανταποκρίνεται (- ονται) στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών.

Κατά συνέπεια, ο παράγοντας – κλειδί στην κερδοφορία του τμήματος τροφίμων και ποτών μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι η κατανόηση των αναγκών, των επιθυμιών και των προσδοκιών των πελατών. Ωστόσο, αυτό που θα πρέπει να αναλογιστεί ένα τμήμα τροφίμων και ποτών είναι το παράδοξο του διαθέσιμου

εισοδήματος και του διαθέσιμου χρόνου σε συνάρτηση με την ηλικία του ατόμου και το οποίο απεικονίζεται στο παρακάτω Σχήμα.

Σχήμα 6. Παράδοξο του διαθέσιμου χρόνου – εισοδήματος



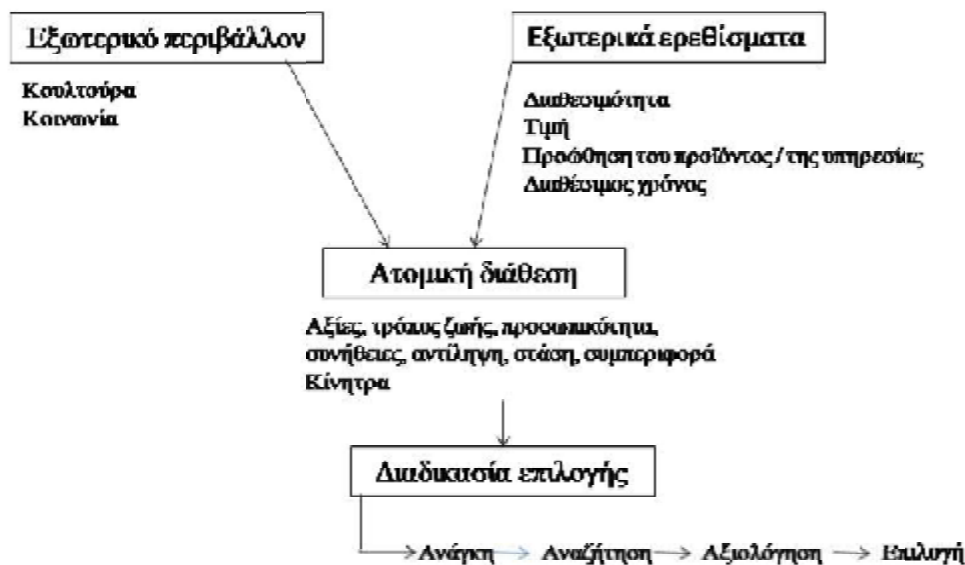
Πηγή: Waller, 1996, σελ. 20

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από το παραπάνω Σχήμα, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών δεν είναι ανάλογο του διαθέσιμου χρόνου τους. Τα άτομα μέσης (middle age) και τρίτης ηλικίας (retired) έχουν μικρότερο διαθέσιμο εισόδημα (income) από τα νεαρότερα άτομα youth, young families), αλλά περισσότερο διαθέσιμο χρόνο (time / leisure). Επιπρόσθετα, το εισόδημα προς κατανάλωση (expendable income) της μέσης και τρίτης ηλικίας εξαρτάται από παράγοντες όπως αποταμίευση, σχεδιασμό – προγραμματισμό προηγούμενων ετών, σύνταξη και κληρονομιά. Επιπλέον, η δυνατότητα περισσότερης αύξησης του εισοδήματος εξαρτάται από παράγοντες όπως η απασχόληση, το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον και η κυβερνητική οικονομική πολιτική.

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης, ο manager του τμήματος τροφίμων και ποτών θα πρέπει να προσδιορίσει το κοινό – στόχο στο οποίο απευθύνεται, προκειμένου να κατανοήσει το διαθέσιμο εισόδημα και χρόνο αυτής της ομάδας πληθυσμού, καθώς και το κόστος ευκαιρίας της, και κατά συνέπεια τις ανάγκες και τις προσδοκίες της. Αυτές οι ανάγκες και οι επιθυμίες της εκάστοτε ομάδας – στόχου εξαρτώνται από διάφορους προσδιοριστικούς παράγοντες, όπως: την ποιότητα του προϊόντος / της

υπηρεσίας, την ποικιλία, την εμφάνιση, την τιμή, καθώς και τα στάνταρντ της κάθε επισιτιστικής μονάδας. Βάσει αυτών των παραγόντων, και όχι μόνο, γίνεται η επιλογή. Το παρακάτω Σχήμα απεικονίζει το μοντέλο επιλογής ενός καταναλωτή.

Σχήμα 7. Μοντέλο επιλογής καταναλωτών



Πηγή: Προσαρμογή από Waller, 1996, σελ. 23

Κατά συνέπεια, η προσέλκυση νέων πελατών, αλλά και η διατήρηση των υαρχόντων είναι το κλειδί για τη βιωσιμότητα και την επίτευξη της κερδοφορίας ενός τμήματος τροφίμων και ποτών. Τόσο η προσέλκυση όσο και η διατήρηση θα πρέπει να γίνουν λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών, καθώς το προϊόν και η υπηρεσία ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους.

4.7 ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

Ο πιο κρίσιμος παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία ενός τμήματος τροφίμων και ποτών μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς, διατηρώντας μία επικερδή επιχείρηση. Η έρευνα των Dubé et al. (1999, όπως παρατίθενται στους Sigauw και Enz, 2007), αναφέρει ορισμένες καλές πρακτικές που ακολουθήθηκαν από ορισμένα ξενοδοχεία στις Ηνωμένες Πολιτείες. Τα ξενοδοχεία αυτά είναι τα εξής: The Boulders, The Breakers,

Country Inns & Suites, Four Seasons & Regent Hotels & Resorts, The Greenbrier, Hyatt Arlington Hotel, The Pierre, Walt Disney World Resorts and Theme Parks, The Waldorf-Astoria, and Wyndham Hotels and Resorts. Οι συγκεκριμένες ξενοδοχειακές μονάδες επιλέχθηκαν καθώς οι πρωτοβουλίες που ανέπτυξαν αποδεικνύουν την ικανότητά αυτών στο να ανταποκρίνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες των πελατών και της αγοράς, μέσα από τις υπηρεσίες που προσέφεραν τα τμήματα τροφίμων και ποτών.

Οι πρακτικές που ακολούθησαν τα παραπάνω ξενοδοχεία μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία δίνει έμφαση στην παροχή πολύ υψηλής ποιότητας προϊόντων στους πελάτες. Η δεύτερη κατηγορία δίνει έμφαση στα στοιχεία εκείνα του design που παραπέμπουν σε εστιατόριο. Τέλος, η τρίτη κατηγορία επικεντρώνεται κυρίως στον έλεγχο του κόστους και στην παραγωγή εσόδων. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τις πρακτικές που ακολούθησε κάθε ένα από τα προαναφερθέντα ξενοδοχεία αναφορικά με το τμήμα τροφίμων και ποτών, καθώς και το αποτέλεσμα αυτής.

Πίνακας 12. Παραδείγματα καλών πρακτικών και αποτελεσμάτων αυτών

Ξενοδοχείο	Πρωτοβουλία που αναπτύχθηκε	Αποτέλεσμα
The Boulders	Συλλογή τροφίμων για να βελτιωθεί η ποιότητα των όσων προσέφερε το εστιατόριο του ξενοδοχείου	Αύξηση της ποιότητας του φαγητού, μείωση του κόστους,
The Breakers	Δημιουργία θεματικών ενοτήτων	Αύξηση εσόδων
Country Inns & Suites	Cobranding του ξενοδοχείου και brand – name εστιατόριο	Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, μείωση του κεφαλαιακού κόστους της ξενοδοχειακής μονάδας, αύξηση των επαγγελματικών γευμάτων και δε-ίπνων
Four Seasons & Regent Hotels & Resorts	Τραπεζαρία ως μακρύς διάδρομος (single dining venue) με	Αύξηση των επισκεπτών στην ξενοδοχειακή μονάδα για φαγητό και ποτό,

	πολλαπλές επιλογές τροφίμων και ποτών, καθώς και δύο τραπεζαρίες – δωμάτια	μείωση του κόστους εργασίας
The Greenbrier	Καθιέρωση του resort ως κέντρο μαγειρικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένου και ενός προγράμματος κατάρτισης στη μαγειρική	Διατήρηση της πληρότητας και της φήμης του ξενοδοχείου, διατήρηση ενός εξειδικευμένου προσωπικού στο τμήμα τροφίμων και ποτών, αύξηση των κρατήσεων εκτός σαιζόν
Hyatt Arlington Hotel	Αναδιοργάνωση της τραπεζαρίας, του sports bar και του lobby	Διπλασιασμός των εσόδων και πολύ καλές κριτικές
The Pierre	Ανεξάρτητος σύμβουλος έγινε υπεύθυνος για την αγορά των τροφίμων	Μείωση των εξόδων του τμήματος τροφίμων και ποτών, μείωση του αριθμού των προμηθευτών
The Waldorf-Astoria	Εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης εσόδων στο τμήμα τροφίμων και ποτών	Αύξηση της αποτελεσματικότητας όλων των τμημάτων που σχετίζονται με την εστίαση του ξενοδοχείου, καθώς και αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
Walt Disney World Resorts and Theme Parks	Τα εστιατόρια σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να προσφέρουν μία απλή (touchable) εμπειρία	Υψηλότερη ικανοποίηση πελατών και υψηλότερα ποσοστά απόδοσης
Wyndham Hotels and Resorts	Αναβάθμιση της κουλτούρας διαχείρισης του τμήματος τροφίμων και ποτών	Αύξηση των εσόδων του προσωπικού από τα αυξημένα – κατά μέσο όρο – checks, διατήρηση του προσωπικού, αύξηση του συνόλου των πωλήσεων, αύξηση των πωλήσεων των κρασιών και αύξηση της κερδοφορίας

Πηγή: Sigaw και Enz, 2007, σελ. 254

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ STARWOOD

5.1 STARWOOD

Η αλυσίδα ξενοδοχείων Starwood διαθέτει ξενοδοχεία σε πολλές χώρες ανά τον

κόσμο. Στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία της συγκεκριμένης αλυσίδας απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα, όπως επίσης και η δυναμικότητα κάθε ξενοδοχείου.

Πίνακας 13. Η αλυσίδα ξενοδοχείων Starwood

Ξενοδοχείο	Τοποθεσία ξενοδοχείου	Δυναμικότητα	Εγκαταστάσεις
Hotel Grande Bretagne, a Luxury Collection Hotel	Πλατεία Συντάγματος, Αθήνα	123 Δωμάτια Classic 142 Δωμάτια Deluxe 10 Σουίτες Junior 25 Σουίτες Deluxe 14 Σουίτες Grande 2 Σουίτες Executive 3 Σουίτες Grande Deluxe 1 Προεδρική Σουίτα 1 Βασιλική Σουίτα Σύνολο 321, συμπεριλαμβανομένων 56 σουιτών	12 Αίθουσες συνεδριάσεων 10 έως 800 άτομα
Arion, a Luxury Collection Resort & Spa	Βουλιαγμένη, Αθήνα	15 Δωμάτια Deluxe 15 Δωμάτια Grand Deluxe με θέα στον κήπο 18 Δωμάτια Grand Deluxe με θέα στη Μαρίνα 46 Δωμάτια Grand Deluxe με θέα στη θάλασσα 6 Σουίτες Deluxe 13 Excelsior Deluxe 8 Σουίτες Excelsior Deluxe 1 Σουίτα Ambassador 1 Προεδρική Σουίτα Σύνολο 123 δωμάτια, συμπεριλαμβανομένων 16 σουιτών	5 Αίθουσες συνεδριάσεων 1 Αίθουσα χορού 3 Αίθουσες συσκέψεων 15 έως 250 ατόμων
The Westin Athens, Astir Palace Beach Resort	Βουλιαγμένη, Αθήνα	130 Grand Deluxe με θέα τη θάλασσα 22 Executive με θέα τη θάλασσα 7 Σουίτες Executive με θέα τη θάλασσα 1 Προεδρική Σουίτα Σύνολο 160 δωμάτια, συμπεριλαμβανομένων 9 σουιτών	3 Αίθουσες συνεδριάσεων 1 Αίθουσα συνεδρίων 2 Αίθουσες συσκέψεων Εκθεσιακός χώρος 16 έως 600 ατόμων
The Romanos, a Luxury Collection Resort	Μεσσηνία, Πελοπόννησος	Συνολικά 321 δωμάτια και σουίτες, εκ των οποίων 125 διαθέτουν ιδιωτική πισίνα infinity. Δωμάτια: 289 (100 διαθέτουν ιδιωτική πισίνα infinity) Σουίτες: 29 (22 διαθέτουν ιδιωτική πισίνα infinity)	Το Κέντρο Συνεδριάσεων βρίσκεται ανάμεσα στο Westin και το Romanos. Έχει ξεχωριστή και απευθείας πρόσβαση

		<p>Σουίτες Ambassador με ιδιωτική πισίνα infinity: 2 Προεδρική Σουίτα με ιδιωτική πισίνα infinity: 1 Όλα τα δωμάτια και οι σουίτες έχουν θέα στη θάλασσα, κάποια επίσης έχουν θέα στο Γκολφ, 3 έχουν θέα στον κήπο</p>	<p>και στα δύο ξενοδοχεία και έχει συνολικά χώρο συσκέψεων πάνω από 5.000 τμ (54.000 τετρ. πόδια) 1 Αίθουσα χωρού προηγμένης τεχνολογίας (μπορεί να χωριστεί από 2 έως 6 τμήματα) 11 αίθουσες Συσκέψεων από 50 έως 200 τμ 3 καλυμμένα/ακάλυπτα αίθρια 2 μεγάλα φουαγιέ Εκθεσιακό χώρο Από 10 έως 2000 άτομα</p>
The Westin Resort, Costa Navarino	Μεσσηνία, Πελοπόννησος	<p>Συνολικά 321 δωμάτια και σουίτες, εκ των οποίων 125 διαθέτουν ιδιωτική πισίνα infinity. Δωμάτια: 289 (100 διαθέτουν ιδιωτική πισίνα infinity) Σουίτες: 29 (22 διαθέτουν ιδιωτική πισίνα infinity) Σουίτες Ambassador με ιδιωτική πισίνα infinity: 2 Προεδρική Σουίτα με ιδιωτική πισίνα infinity: 1 Όλα τα δωμάτια και οι σουίτες έχουν θέα στη θάλασσα, κάποια επίσης έχουν θέα στο Γκολφ, 3 έχουν θέα στον κήπο</p>	
Blue Palace, a Luxury Collection Resort & Spa	Ελούντα, Κρήτη	<p>251 δωμάτια συνολικά εκ των οποίων 142 διαθέτουν ιδιωτική πισίνα Δωμάτια Classic Πλάγια Θέα της Θάλασσας 7 Μπάνγκαλου Superior με Θέα στη Θάλασσα 95 Μπάνγκαλου Superior με Θέα στη Θάλασσα και ιδιωτική πισίνα 40 Μπάνγκαλου Superior με Θέα στη Θάλασσα και ιδιωτική θερμαινόμενη πισίνα 49 Δύο- Υπνοδωματίων Deluxe με ιδιωτική θερμαινόμενη πισίνα 4 Σουίτες Junior με Θέα στη Θάλασσα 8 Σουίτες Junior με ιδιωτική θερμαινόμενη πισίνα 5 Σουίτες Mediterranean Maisonette με θέα στη θάλασσα και ιδιωτική πισίνα 14 Σουίτες Deluxe με θέα στη θάλασσα και ιδιωτική πισίνα 8 Σουίτες Island Luxury με θέα στη θάλασσα και ιδιωτική θερμαινόμενη πισίνα 17 Ιδιωτικές Βίλες με θέα στη θάλασσα και ιδιωτική θερμαινόμενη πισίνα 4 Σύνολο 251</p>	<p>2 Αίθουσες συνεδριάσεων 4 Σουίτες συνεδριάσεων 10 έως 230 ατόμων</p>

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ «STARWOOD»

Όπως είδαμε προωύτερα, ο σκοπός του τμήματος τροφίμων και ποτών είναι η παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες, ανάλογα με τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες τους, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο απώτερος σκοπός του εν λόγω τμήματος που είναι η αύξηση εσόδων και η κερδοφορία. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, μέσω της επίτευξης των επιμέρους στόχων, είναι αναγκαίο να εφαρμοστούν οι κατάλληλες πολιτικές. Για την επιλογή αυτών των πολιτικών θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα δυνατά και αδύνατα σημεία του τμήματος τροφίμων και ποτών και της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία ανήκει, οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται και μπορεί να εκμεταλλευθεί και τέλος οι όποιες απειλές δέχεται το τμήμα και το ξενοδοχείο στο περιβάλλον που λειτουργεί. Όλα αυτά συνθέτουν τη λεγόμενη SWOT ανάλυση.

Η εν λόγω ανάλυση είναι εκείνη που καθορίζει τη θέση της επιχείρησης βάσει τεσσάρων παραγόντων: των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης, καθώς και των ευκαιριών και των απειλών που της παρουσιάζονται. Σκοπός είναι να δημιουργήσει μία εικόνα για την επιχείρηση που είναι κατανοητή από όλους, εκφράζοντας την παρούσα κατάσταση. πιο συγκεκριμένα (Μπενετάτος και συν., 2004):

- Ø Δυνατά σημεία (Strengths): πρόκειται για τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης έναντι αυτά των ανταγωνιστών της και πρέπει να αποτελούν το βασικότερο της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά συνέπεια, από τη στιγμή που θα αναγνωριστούν θα πρέπει να προβληθούν κατάλληλα τόσο στους υπάρχοντες πελάτες όσο και τους πιθανούς νέους πελάτες, έτσι ώστε να δημιουργηθεί η καλύτερη δυνατή εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω.
- Ø Αδύνατα σημεία (Weaknesses): πρόκειται για τα μειονεκτήματα της επιχείρησης. Αναμφισβήτητα, ο εντοπισμός αυτών των σημείων είναι εξαιρετικά σημαντικός, καθώς η παράλειψη της επισήμανσής τους μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη για την επίτευξη των στόχων που τίθενται. Αυτός ακριβώς είναι και ο λόγος που από τη στιγμή που θα αναγνωριστούν θα πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο συστηματικής μελέτης, προκειμένου,

μέσω της αντιμετώπισής τους να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανές αρνητικές τους επιδράσεις.

- Ø Ευκαιρίες (Opportunities): ως ευκαιρίες χαρακτηρίζονται οι διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν είτε εξαιτίας των ίδιων των στοιχείων της επιχείρησης, είτε εξαιτίας κάποιων μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της, εφόσον τις αναγνωρίσει και τις εκμεταλλευτεί κατάλληλα.
- Ø Απειλές (Threats): πρόκειται για κάποιες καταστάσεις οι οποίες μπορούν εύκολα να μετατραπούν σε απειλή για την επιχείρηση. Οι καταστάσεις αυτές μπορεί να είναι απόρροια αφενός εσωτερικών δυνάμεων που ελέγχονται από την επιχείρηση και αφετέρου εξωτερικών δυνάμεων που δεν μπορεί η επιχείρηση να ελέγξει.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο που συμβάλλει στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού marketing. Τα πλεονεκτήματα της ανάλυσης SWOT είναι ότι αποτελεί μία τεχνική που είναι απλή και προσιτή σε όλους τους managers, δεν απαιτεί τη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων προγραμμάτων πληροφορικής, ενώ παράλληλα είναι πολύ εύκολη στη δομή της. Προκειμένου να γίνεται καλύτερη χρήση της ανάλυσης SWOT, θα πρέπει να ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα (Piercy, 1991, όπως παρατίθεται στους Μπενετάτο και συν., 2004):

1. Η ανάλυση SWOT πρέπει κάθε φορά να εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο στοιχείο, όπως για παράδειγμα σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ή σε μία συγκεκριμένη υπηρεσία.
2. Η ανάλυση SWOT πρέπει να χρησιμοποιείται ως μηχανισμός δημιουργίας ενός κοινού οράματος για τον σχεδιασμό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συγκέντρωση πληροφοριών από διαφορετικές πηγές του οργανισμού, δημιουργώντας την αίσθηση της κοινής ευθύνης για το μέλλον του οργανισμού.
3. Η ανάλυση SWOT πρέπει να προσανατολίζεται προς τους πελάτες, με την έννοια πως ο καθορισμός των δυνατών και των αδύνατων σημείων μιας επιχείρησης δεν έχει καμία σημασία, αν αυτά τα στοιχεία δεν αναγνωρίζονται από τους πελάτες.
4. Οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται πρέπει να σχετίζονται μόνο με εκείνους τους παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν

τον οργανισμό.

5. Το τελευταίο βήμα αφορά τη δημιουργία δομημένων στρατηγικών και πιο συγκεκριμένα τα εξής:

- Ύπαρξη σχεδιασμένων στρατηγικών: τα δυνατά σημεία του οργανισμού πρέπει πάντα να συνδυάζονται με τις ευκαιρίες, καθώς στην αντίθετη περίπτωση το δυνατό σημείο είναι μικρής στρατηγικής σημασίας.
- Στρατηγικές μετατροπής: οι στρατηγικές αυτές είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μετατρέπουν τις απειλές της επιχείρησης σε ευκαιρίες και τις ευκαιρίες σε δυνατά σημεία.

Δυνατά σημεία

1. Όλα τα ξενοδοχεία είναι παραλιακά.
2. Το ξενοδοχείο προσφέρει συνεδριακό κέντρο που διατίθεται για την κάλυψη επαγγελματικών και κοινωνικών εκδηλώσεων. Έτσι, μπορεί να φιλοξενήσει συνέδρια, εκθέσεις, γάμους, δεξιώσεις, με αποτέλεσμα να μπορεί να απευθύνεται σε μεγαλύτερο κοινό.
3. Τα δωμάτια μπορούν να φιλοξενήσουν δύο ή και περισσότερα άτομα, ειδικά στην περίπτωση του two bedroom suite, αποτελώντας έναν ιδανικό προορισμό και για οικογένειες.
4. Το ξενοδοχείο διαθέτει πλήρη οργάνωση για δραστηριότητες όλων των ηλικιών, ενώ διαθέτει επίσης δικό της bar restaurant και beach bar, προσελκύοντας ενδεχομένως και πελάτες που δεν διαμένουν στο ξενοδοχείο.

Αδύνατα σημεία

1. Το γεγονός ότι το ξενοδοχείο βρίσκεται πάρα πολύ κοντά στη θάλασσα αποτελεί αρνητικό παράγοντα, καθώς θέλει συνεχή φροντίδα και προστασία, κάτι το οποίο συνεπάγεται υψηλό κόστος συντήρησης και άρα υψηλά λειτουργικά έξοδα.
2. Το ξενοδοχείο δεν είναι ιδιαίτερο προσιτό σε άτομα μεσαίας εισοδηματικής τάξης, λόγω της τιμολογιακής του πολιτικής.

Ευκαιρίες

1. Λόγω του συνεδριακού κέντρου που διαθέτει, το ξενοδοχείο μπορεί να συνάψει συμφωνίες με γραφεία τουρισμού, προκειμένου να εκμεταλλευθεί τον συνεδριακό τουρισμό.
2. Το ξενοδοχείο μπορεί να συνάψει συμφωνίες για τη διοργάνωση γάμων από τουρίστες τόσο από το εσωτερικό της χώρας, όσο και από το εξωτερικό, στο πρότυπο άλλων τουριστικών προορισμών.
3. Το φυσικό κάλλος που διαθέτουν οι περιοχές της Μεσσηνίας και της Κρήτης σε συνδυασμό με την πολύ καλή τοποθεσία του ξενοδοχείου θα πρέπει να αποτελέσει κίνητρο για εναλλακτικό τουρισμό.
4. Το ξενοδοχείο μπορεί να εκμεταλλευθεί την εξαιρετική του τοποθεσία δίπλα στη θάλασσα και να προβεί σε διοργάνωση θαλάσσιων αθλητικών εκδηλώσεων, scuba diving και διαφόρων θαλάσσιων extreme sports, ενώ μπορεί να διαθέτει παράλληλα προς ενοικίαση jet ski και βάρκες – σκάφη για όσους ενδιαφέρονται και διαθέτουν δίπλωμα. Επίσης, μπορεί να διοργανώσει ετήσιους διαγωνισμούς ψαρέματος, όπως για παράδειγμα με ψαροντούφεκο.
5. Το ξενοδοχείο μπορεί να εκμεταλλευθεί το γεγονός ότι συνδυάζει και βουνό (Μεσσηνία) και δασικές εκτάσεις, προσφέροντας στους πελάτες του ξενοδοχείου μία εμπειρία ιππασίας, πεζοπορίας ή ποδηλασίας (mountain bike).

Απειλές

1. Η πρώτη και κυριότερη απειλή που υπάρχει για το εν λόγω ξενοδοχείο είναι ο ανταγωνισμός, καθώς στις περιοχές υπάρχουν και άλλα resorts.
2. Η φορολογική πολιτική που ακολουθεί η κυβέρνηση αποτελεί μία ακόμη απειλή. Ο αυξημένος Φόρος Προστιθέμενης Αξίας, σε συνδυασμό με τη μείωση των επενδυτικών προγραμμάτων, τη δυσκολία ανεύρεσης κεφαλαίου και τη μειωμένη αγοραστική δυνατότητα των καταναλωτών σε ένα αβέβαιο, οικονομικά, περιβάλλον, αποτελούν παράγοντες που θα πρέπει να λάβει υπόψη του το ξενοδοχείο, ώστε να προσαρμόσει τις τιμές που χρεώνει και να κάνει καλύτερο προγραμματισμό των επενδύσεών του, του εργατικού κόστους, του κόστους πρώτων υλών, των διαχειριστών

εξόδων και εν γένει του προϋπολογισμού του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί και να καταγραφεί η λειτουργία και η συμβολή του κλάδου του επισιτισμού στα ξενοδοχεία resort. Πιο συγκεκριμένα,

οι επιμέρους στόχοι της εν λόγω εργασίας είναι: α) να αναλυθεί η δομή, οργάνωση και λειτουργία των επισιτιστικών μονάδων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τύπου resort, β) να προσδιοριστούν οι παράγοντες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στο τμήμα τροφίμων και ποτών της αλυσίδας Starwood και τέλος γ) να καταγραφούν τα προβλήματα του κλάδου του επισιτισμού στην αλυσίδα Starwood και να προταθούν λύσεις. Με βάση τον σκοπό της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα που ανακύπτουν και στα οποία θα προσπαθήσει η παρούσα μελέτη να δώσει απαντήσεις είναι τα εξής:

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της αλυσίδας Starwood;
2. Ποια είναι τα οργανωτικά, λειτουργικά, διοικητικά προβλήματα των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της αλυσίδας Starwood;
3. Ποια μέτρα προτείνονται προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότερης λειτουργίας των επισιτιστικών μονάδων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της αλυσίδας Starwood;

6.2 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το πλαίσιο για το σχεδιασμό της εν λόγω έρευνας έγινε ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

- Ø Εντοπισμός και καταγραφή του σκοπού της έρευνας
- Ø Προσδιορισμός και καταγραφή των επιμέρους στόχων της έρευνας
- Ø Διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων
- Ø Εντοπισμός και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και των περιορισμών της έρευνας
- Ø Επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθοδολογίας
- Ø Επιλογή του κατάλληλου ερευνητικού εργαλείου
- Ø Επιλογή της μεθόδου δειγματοληψίας και προσδιορισμός του δείγματος
- Ø Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου
- Ø Δεοντολογικά ζητήματα και ζητήματα ηθικής
- Ø Εξασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας στην έρευνα
- Ø Ανάλυση των δεδομένων
- Ø Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

Ø Τελική συγγραφή της έρευνας

6.3 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το Shorter Oxford English Dictionary ορίζει τον όρο «έρευνα» ως: α) η διαδικασία προσεκτικής αναζήτησης για ένα συγκεκριμένο πράγμα ή πρόσωπο, β) μια αναζήτηση ή έρευνα που αναλαμβάνει να ανακαλύψει γεγονότα και να εξάγει νέα συμπεράσματα μέσω της κριτικής μελέτης ενός θέματος όπως προκύπτει από μία επιστημονική έρευνα, γ) τη συστηματική έρευνα και μελέτη υλικών, πηγών κλπ για τη δημιουργία πραγματικών περιστατικών και τη συλλογή πληροφοριών (Gregory, 2003). Η φιλοσοφία της έρευνας είναι πολύ σημαντική, καθώς επιτρέπει την επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθοδολογίας και του κατάλληλου ερευνητικού εργαλείου.

Η επιλογή της μεθοδολογίας εξαρτάται από τον σκοπό της έρευνας, καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώνονται και πρέπει να απαντηθούν. Ουσιαστικά η μεθοδολογία είναι ο τρόπος με τον οποίο διεξήχθη η έρευνα (Jonker και Pennink, 2003). Οι δύο μέθοδοι που υπάρχουν στα πλαίσια της έρευνας είναι η ποσοτική και η ποιοτική (Jonker και Pennink, 2003; Clark – Carter, 2004). Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα.

Η ποιοτική έρευνα δεν κρίθηκε κατάλληλη για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, αφού ασχολείται με τον τρόπο που ερμηνεύεται, γίνεται κατανοητό, βιώνεται και παράγεται ο κοινωνικός κόσμος και πιο συγκεκριμένα «βασίζεται σε μεθόδους ανάλυσης και επεξηγηματικής δόμησης, οι οποίες προϋποθέτουν την κατανόηση τη πολυπλοκότητας, της λεπτομέρειας και του πλαισίου» (Mason, 2003, σελ. 20). Έτσι, η ποιοτική έρευνα έχει ως απώτερο στόχο της την παραγωγή μίας σφαιρικής αντίληψης επί των φαινομένων που εξετάζονται, λαμβάνοντας υπόψη το ιστορικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτά τα φαινόμενα εμφανίζονται. Πρόκειται επί της ουσίας για μία μορφή ανάλυσης και ερμηνείας η οποία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ολιστική.

Αντίθετα, η ποσοτική μέθοδος κρίθηκε κατάλληλη για τη διεξαγωγή της εν λόγω έρευνας, καθώς συνάδει με τον ρεαλισμό, την αντικειμενικότητα, την αιτιώδη εξήγηση και την καθολική αλήθεια (Greene, 2005) και ο στόχος της είναι να

προσδιοριστεί πώς μία μεταβλητή επηρεάζει μία άλλη, μέσω της ποσοτικοποίησης των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών (Altinay και Paraskevas, 2008). Η ποσοτικοποίηση αυτών των σχέσεων γίνεται μέσω στατιστικής ανάλυσης. «Η ποσοτική έρευνα εκθέτει τα θετικιστικά της στοιχεία στην αναγκαιότητα μέτρησης και εμπειρικής υπόστασης των θεωρητικών εννοιών, στη σημασία ανεύρεσης αιτιωδών συνδέσεων των μεταβλητών, καθώς και στην έμφαση στις εμπειρικές γενικεύσεις και συνεπώς στις κανονικότητες των κοινωνικών φαινομένων» (Κυριαζή, 2009, σελ. 49). Συνεπώς, αυτό το είδος έρευνας έχει ως στόχο της τη διερεύνηση και την παραγωγή αποτελεσμάτων και θεωριών που μπορούν να γενικευθούν.

Στην ποιοτική μέθοδο έρευνας υπάρχουν δύο τρόποι: ο περιγραφικός και ο πειραματικός. Στην πρώτη περίπτωση, ο στόχος είναι να επιλεγεί ένα δείγμα αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, όπως θα εξηγήσουμε πιο κάτω στην αντίστοιχη ενότητα, σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή, χωρίς να αλλαχθεί τίποτα στην συμπεριφορά του ή στις συνθήκες στις οποίες λειτουργεί. Στη δεύτερη περίπτωση, ο σκοπός είναι να εξεταστούν συγκεκριμένες υποθέσεις που έχουν εκ των προτέρων τεθεί, υπό συνθήκες που ο ίδιος ο ερευνητής μπορεί να καθορίσει, άσχετα με το αν ισχύουν στην πραγματικότητα ή όχι (Altinay και Paraskevas, 2008). Κατά συνέπεια, προκειμένου για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έχει επιλεγθεί ο περιγραφικός τρόπος.

Η ερευνητική μεθοδολογία βασισμένη στην ποσοτικοποίηση ξεκινά με συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, η οποία μετά από μετρήσεις και στατιστικές αναλύσεις παράγει κάποια δεδομένα, τα οποία με τη σειρά τους μας επέτρεψαν να παράγουμε ένα συμπέρασμα σχετικά με την καταγραφή του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης, αλλά και των προβλημάτων του τμήματος τροφίμων και ποτών σε ένα ξενοδοχείο τύπου resort.

Μέσω της ποσοτικοποιημένης ερευνητικής μεθοδολογίας δόθηκε έμφαση στη μέτρηση και ανάλυση συνηθισμένων σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Τα δεδομένα που εξήχθησαν παρουσιάστηκαν σε αριθμητική μορφή και απορρέουν από στατιστικές μεθόδους ερμηνείας των συλλεχθέντων πληροφοριών, μέσω της στατιστικής ανάλυσης.

Για την συλλογή των στοιχείων, υπάρχουν δύο πηγές (Dawson, 2002):

- Ø οι πρωτογενείς, όπου περιλαμβάνουν την συλλογή στοιχείων μέσω μεθόδων όπως οι συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια, η παρατήρηση
- Ø οι δευτερογενείς, τα οποία έχουν ήδη συγκεντρωθεί παλαιότερα για τον ίδιο ή άλλον σκοπό και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τους σκοπούς μίας άλλης έρευνας

Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002; Κιόχος, 1997):

- Ø Με τη μέθοδο της παρατήρησης: μέσω αυτής της μεθόδου συλλέγονται στοιχεία από την παρατήρηση των πράξεων του καταναλωτή.
- Ø Με τη μέθοδο του πειραματισμού: στη μέθοδο αυτή η συλλογή στοιχείων γίνεται μέσω της δημιουργίας ενός αντιπροσωπευτικού τύπου προυνός, το οποίο εισάγεται σε μία ελεγχόμενη περιοχή, η οποία συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά όλης της αγοράς – στόχου της επιχείρησης, με σκοπό τον πειραματισμό ενός μέρους της συνολικής αγοράς της επιχείρησης.
- Ø Με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου: με τη μέθοδο αυτή συγκεντρώνονται στοιχεία με βάση τις απαντήσεις που θα δώσουν οι ερωτώμενοι σε ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, το περιεχόμενο του οποίου εξαρτάται από τον σκοπό της έρευνας.

Βάσει του στόχου της έρευνας και των ερευνητικών ερωτημάτων που προέκυψαν, το ερωτηματολόγιο είναι το εργαλείο βάσει του οποίου θα γίνει η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων.

6.4 ΤΟ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το ερωτηματολόγιο είναι το πιο διαδεδομένο μεθοδολογικό εργαλείο στα πλαίσια της ποσοτικής ερευνητικής μεθόδου (Brewerton και Millward, 2001). Ο λόγος για τον οποίο επιλέχτηκε το ερωτηματολόγιο ως το μεθοδολογικό εργαλείο της παρούσας έρευνας είναι ότι μπορεί να απευθυνθεί ταυτόχρονα σε πολλούς ερωτηθέντες, αυξάνοντας το μέγεθος του δείγματος, ότι δεν χρειάζεται υψηλό προϋπολογισμό για την κατασκευή, διανομή και συλλογή του, αλλά και ότι είναι εύκολο στην κωδικοποίησή του (Brewerton και Millward, 2001). Επιπρόσθετα, το ερωτηματολόγιο δεν απαιτεί ιδιαίτερες επικοινωνιακές και οργανωτικές δεξιότητες, σε αντίθεση με τη

συνέντευξη η οποία χρειάζεται έναν εξατομικευμένο τρόπο προσέγγισης. Επιπλέον, οι πληροφορίες που προήλθαν από το δομημένο ερωτηματολόγιο μπόρεσαν να κατηγοριοποιηθούν και να αναλυθούν πολύ πιο εύκολα και σε πιο λίγο χρόνο από τις πληροφορίες που προήλθαν της συνέντευξης, δεδομένου του σχεδιασμού του κατάλληλου πλαισίου κωδικοποίησης, το οποίο ανήγαγε σε κωδικούς αριθμούς τις απαντήσεις των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Η συλλογή δεδομένων είναι συγκεκριμένη, καθώς οι τυποποιημένες ερωτήσεις παρέχουν ειδική εστίαση, ενώ υποβάλλονται μόνο εκείνες οι ερωτήσεις που έχουν συγκεκριμένο ενδιαφέρον ως προς το αντικείμενο της έρευνας.

Επίσης η ανωνυμία που διασφάλιζε η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς και ο υψηλός βαθμός εγκυρότητας και αξιοπιστίας κατά πάσα πιθανότητα έκανε πιο ενθαρρυντική τη συμμετοχή του κάθε ερωτώμενου, γεγονός που υποθέτουμε ότι εξασφάλισε μεγαλύτερο δείγμα για την έρευνά μας, αποτελώντας έτσι παράγοντα που λήφθηκε επίσης σοβαρά υπόψη για την προτίμηση του ερωτηματολογίου ως το ερευνητικό εργαλείο (U.S. Office of Personnel Management, 2008).

6.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η στρατηγική της έρευνας είναι ένα συγκεκριμένο πλάνο ενεργειών που δίνουν μία κατεύθυνση στην έρευνα και επιτρέπουν στον ερευνητή να διεξάγει την έρευνά του με ένα συστηματικό τρόπο. Στην συγκεκριμένη εργασία επιλέξαμε τη μελέτη περίπτωσης ως ένα συγκεκριμένο επιστημονικό παράδειγμα που χρησιμοποιείται πολύ συχνά στις μελέτες αναφορικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις. Πιο αναλυτικά, στην περίπτωση της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε το ξενοδοχείο «Starwood» ως μελέτη περίπτωσης, προκειμένου να εξετάσουμε το τμήμα τροφίμων και ποτών στα πλαίσια ενός resort ξενοδοχείου.

Η μελέτη περίπτωσης είναι μία στρατηγική για η διεξαγωγή της έρευνας που περιλαμβάνει μία εμπειρική διερεύνηση ενός πραγματικού φαινομένου σε πραγματικές συνθήκες. Οι Cohen et al. (2003, σελ. 309) επισημαίνουν ότι «μία μελέτη περίπτωσης είναι ένα συγκεκριμένο επιστημονικό παράδειγμα που συχνά σχεδιάζεται για να σκιαγραφήσει μία γενικότερη κατάσταση». ουσιαστικά πρόκειται για ένα παράδειγμα πραγματικών προσώπων, σε πραγματικές συνθήκες και καταστάσεις, προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητή η παράθεση των όποιων

εννοιών και αρχών έχουν χρησιμοποιηθεί κατά τη θεωρητική ανασκόπηση.

Η μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιήθηκε, καθώς ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματά της είναι ότι παρατηρεί τους παράγοντες που επιδρούν σε πραγματικά περιβάλλοντα, αναγνωρίζοντας ότι το πλαίσιο αυτό είναι μία καθοριστική παράμετρος τόσο των αιτιών όσο και των αποτελεσμάτων. Έτσι, η μελέτη περίπτωσης θα καταστήσει τα αποτελέσματα της έρευνας πιο κατανοητά, θα συμβάλλει στο να αποτυπωθούν μοναδικά χαρακτηριστικά που σε άλλες περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα στη μέθοδο της επισκόπησης, μπορεί να μην αναδύονταν εξαιτίας της μεγάλης κλίμακας δεδομένων, καθιστά τα αποτελέσματα της έρευνας πιο στενά και πιο ισχυρά συνδεδεμένα με την πραγματικότητα, μπορεί να διεισδύσει σε άλλες παρόμοιες περιπτώσεις, με αποτέλεσμα να μπορεί να βοηθήσει στην ερμηνεία παρόμοιων περιπτώσεων, ενώ τέλος μπορεί να διεξαχθεί από έναν μόνο ερευνητή (Cohen et al., 2003). Ωστόσο, δύο μειονεκτήματα της εν λόγω στρατηγικής είναι ότι δύσκολα μπορεί να υποβληθεί σε επανέλεγχο, ενώ παράλληλα είναι πιο επιρρεπής στην προκατάληψη των ερευνητών (Cohen et al., 2003). Για αυτό το λόγο, η επόμενη ενότητα πραγματεύεται τα εξής δεοντολογικά ζητήματα της έρευνας: προκατάληψη, εγκυρότητα και αξιοπιστία.

6.6 ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ, ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Η προκατάληψη είναι ένα συστηματικό λάθος, το οποίο υπάρχει σε οποιοδήποτε είδος έρευνας. Αυτό συμβαίνει γιατί η ερμηνεία των αποτελεσμάτων γίνεται από υποκείμενα, τα οποία έχουν την τάση να εκλαμβάνουν και να αναγνωρίζουν τα φαινόμενα και τις σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών από συγκεκριμένη οπτική γωνία, η οποία αφενός διαφέρει μεταξύ των ερευνητών και αφετέρου αναγνωρίζει συγκεκριμένες προβληματικές (Bell, 1997). Η προκατάληψη ενδέχεται να αλλοιώσει την αξιοπιστία της ερευνητικής διαδικασίας και για αυτό είναι ιδιαίτερης σημασίας. Ως εκ τούτου δεδομένου ότι η προκατάληψη πηγάζει σε μεγάλο βαθμό από το γεγονός ότι ο ερευνητής υπόκειται σε διαφορετικά συναισθήματα τα οποία επηρεάζουν την αντίληψη και τη συμπεριφορά του, προσπαθήσαμε να είμαστε όσο το δυνατόν πιο ανεξάρτητοι από συναισθηματικές και άλλου είδους επιρροές κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

Η αξιοπιστία θεωρείται ως η ικανότητα του μεθοδολογικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα να μετρά με συνέπεια το χαρακτηριστικό εκείνο που επιθυμεί ο ερευνητής να μετρήσει. Κατά συνέπεια, ένα μεθοδολογικό εργαλείο θεωρείται αξιόπιστο όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συνέπειάς του στη μέτρηση, κατά την πάροδο του χρόνου (Hite, 2001). Η Bell (1997, σελ. 107) τονίζει ότι «αξιοπιστία είναι ο βαθμός στον οποίο ένα τεστ ή μία διαδικασία παράγει τα ίδια αποτελέσματα κάτω από σταθερές συνθήκες σε όλες τις περιπτώσεις». Ένας σημαντικός παράγοντας που ενδέχεται να επηρεάσει το επίπεδο αξιοπιστίας της έρευνας είναι ο τρόπος με τον οποίον τίθενται οι ερωτήσεις. Για αυτόν τον λόγο ο Hite (2001) επισημαίνει ότι όσο πιο σαφή και ξεκάθαρα είναι τα ερωτήματα που θέτει ο ερευνητής στους ερωτηθέντες, τόσο μεγαλύτερες οι πιθανότητες να παρουσιάσει η έρευνα υψηλό βαθμό αξιοπιστίας.

Ωστόσο, η εγκυρότητα θεωρείται από τον Hite (2001) ως περισσότερο σημαντική από την αξιοπιστία. Σύμφωνα με την Bell (1997, σελ. 108) η εγκυρότητα αφορά «τον έλεγχο του κατά πόσο ένα θέμα μετρά ή περιγράφει αυτό που υποτίθεται ότι πρέπει να μετρά ή να περιγράφει». Η σημαντικότητα της εγκυρότητας βρίσκεται στο γεγονός ότι σε ορισμένες έρευνες τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτήν μπορεί όχι μόνο να προέρχονται από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, αλλά να είναι και διαφορετικών ηλικιών, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τις απόψεις που εκφέρουν. Η εγκυρότητα μπορεί να διαχωριστεί σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική εγκυρότητα «προσπαθεί να αποδείξει ότι η εξήγηση ενός συγκεκριμένου γεγονότος, ενός θέματος ή μίας ομάδας δεδομένων, τα οποία παρέχονται στο πλαίσιο μίας έρευνας, μπορεί πράγματι να επαληθευτεί από τα ίδια τα δεδομένα» (Cohen et al., 2003, σελ. 180). Ουσιαστικά αναφέρεται στο ότι τα αποτελέσματα της έρευνας περιγράφουν ακριβώς τα φαινόμενα που μελετώνται στην έρευνα. Η εξωτερική εγκυρότητα «αναφέρεται στο βαθμό στον οποίον τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευθούν στο ευρύτερο πληθυσμό, σε γενικότερες περιπτώσεις ή καταστάσεις» (Cohen et al., 2003, σελ. 182). Ο Hite (2001) αναγνωρίζει ακόμα δύο είδη εγκυρότητας, που αφορούν αφενός το κριτήριο και αφετέρου το περιεχόμενο. Στην πρώτη περίπτωση, η εγκυρότητα σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα από ένα τεστ μπορούν είτε να προβλέψουν μία μελλοντική απόδοση, ήτοι να συμβάλλουν στην εκτίμηση της μελλοντικής κατάστασης, είτε να εκτιμήσουν την τωρινή απόδοση. Στη δεύτερη περίπτωση, η εγκυρότητα αναφέρεται στο ερευνητικό εργαλείο, ο οποίο θα πρέπει να

καλύπτει εξίσου και ολοκληρωτικά τους τομείς που καλείται να καλύψει και για αυτόν τον λόγο είναι πολύ σημαντική η προσεκτική δειγματοληψία, που θα μας απασχολήσει παρακάτω.

Όσον αφορά στην έρευνα που διεξάγουμε, τόσο η διαδικασία συλλογής των δεδομένων, όσο και η μέθοδος ανάλυσης και επεξεργασίας αυτών έχουν επιλεγεί εκ των προτέρων, με γνώμονα τον σκοπό και τις απαιτήσεις του παρόντος ερευνητικού προβλήματος. Πιο αναλυτικά, επιλέξαμε εκείνη την ερευνητική μέθοδο που εξυπηρετεί καλύτερα το σκοπό της έρευνας, εκείνο το μεθοδολογικό εργαλείο που θα απαντήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ παράλληλα έχουμε δείξει τη δέουσα προσοχή στην αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και την επιλογή της καταλληλότερης δειγματοληψίας.

6.7 Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Από τη διεξαγωγή μίας έρευνας δύναται να ανακύψουν ηθικά προβλήματα και διλήμματα, τα οποία μπορεί να σχετίζονται είτε με τα υποκείμενα της έρευνας, είτε με την κοινωνία στην οποία έχουν αντίκτυπο τα αποτελέσματα της έρευνας (Hayden και Shawyer, 2007). Λόγω της ιδιαίτερης σημασίας που έχει δοθεί στην προστασία των προσωπικών δεδομένων, το ζήτημα της ηθικής στην έρευνα είναι εξαιρετικά σημαντικό και η τήρηση συγκεκριμένων κατευθυντήριων γραμμών στο πλαίσιο της διεξαγωγής της έρευνας κρίνεται απαραίτητη προϋπόθεση. Οι ηθικές κατευθυντήριες γραμμές σύμφωνα με το Canada Tri – Council είναι: α) σεβασμός στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια, β) σεβασμός στα ευαίσθητα πρόσωπα, γ) σεβασμός στην ατομικότητα και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων, δ) ελαχιστοποίηση της βλάβης που μπορεί να προκληθεί από τη διεξαγωγή μίας έρευνας (Coupal, 2005).

Κατά συνέπεια, κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, προσπαθήσαμε όσο το δυνατόν σε μεγαλύτερο βαθμό να ακολουθήσουμε τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές, όπως αυτές αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία (Code of Research Ethics, 1997; A guide to research ethics, 2003; Ethical guidelines, 2003; Ethics in research, 2006):

1. Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα ενημερώθηκαν για το σκοπό και τη μέθοδο διεξαγωγής της έρευνας, καθώς και τη χρησιμότητα

- συμμετοχής τους σε αυτήν
2. Οι ερωτηθέντες συμμετείχαν στην έρευνα μόνο έπειτα από την ενήμερη συγκατάθεσή τους, για την οποία δεν ασκήθηκε κανενός είδους πίεση από τον ερευνητή
 3. Ο ερευνητής δήλωσε κατηγορηματικά ότι κανένα από τα προσωπικά τους στοιχεία δεν επρόκειτο με οποιοδήποτε τρόπο να αποκαλυφθεί ή να χρησιμοποιηθεί για σκοπούς άλλους, πέραν από αυτόν της έρευνας, καθώς και ότι θα διασφαλιζόταν η ανωνυμία τους
 4. Δεν υπήρχε κάποιο προσωπικό συμφέρον από τη διεξαγωγή της εν λόγω έρευνας
 5. Δεν προκλήθηκε κανενός είδους βλάβη (ηθική βλάβη, ψυχική οδύνη) στους συμμετέχοντες

6.8 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το πρώτο βήμα στη δειγματοληπτική διαδικασία είναι ο προσδιορισμός του πληθυσμού τον οποίο θα αφορούν τα συμπεράσματα της έρευνας και το δεύτερο είναι η διαμόρφωση του δειγματοληπτικού πλαισίου, ήτοι η μέθοδος με την οποία θα επιλεγεί το δείγμα που θα συμμετάσχει στην έρευνα (Κυριαζή, 2009).

Το δείγμα που θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού που εξετάζεται, έτσι ώστε να παραχθούν αποτελέσματα που θα είναι έγκυρα και θα δίνουν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα (Altinay και Paraskevas, 2008; Balvanes και Caputi, 2001). Ένα επιπλέον στοιχείο που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την επιλογή του δείγματος είναι η προσβασιμότητα του δείγματος.

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε στελέχη των ξενοδοχείων της αλυσίδας Starwood, μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e – mails). Τα στοιχεία επαφής αντλήθηκαν από τις ιστοσελίδες των ξενοδοχείων, αλλά και έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία με ανώτατα στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων, οι οποίοι ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας.

Λόγω του ότι τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e –

mail) ήμασταν σε θέση να συγκεντρώσουμε ένα δείγμα από όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας Starwood. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ανά ξενοδοχείο. Να σημειωθεί ότι η στήλη ‘συχνότητα’ απεικονίζει τις συμμετοχές με απαντήσεις στα ερωτηματολόγια.

Πίνακας 14. Δείγμα της έρευνας

Ξενοδοχείο	Συχνότητα	Ποσοστό
Hotel Grande Bretagne, a Luxury Collection Hotel, Αθήνα	25	33,33%
Arion, a Luxury Collection Resort & Spa, Αθήνα	14	18,67%
The Westin Athens, Astir Palace Beach Resort, Αθήνα	10	13,33%
The Romanos, a Luxury Collection Resort, Πελοπόννησος	9	12%
The Westin Resort, Costa Navarino, Πελοπόννησος	9	12%
Blue Palace, a Luxury Collection Resort & Spa, Κρήτη	8	10,67%
<i>Σύνολο</i>	<i>75</i>	<i>100%</i>

Τα συνολικά ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν ήταν 100. Από αυτά επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 75, από τα οποία δεν χρειάστηκε να αφαιρεθεί κάποιο λόγω λανθασμένης συμπλήρωσης ή μη συμπλήρωσής του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Πριν ξεκινήσουμε τη στατιστική ανάλυση, θα πρέπει να ελέγξουμε τις μεταβλητές που χρησιμοποιήσαμε για εσωτερική αξιοπιστία. Ο έλεγχος αυτός θα γίνει με τον

δείκτη Cronbach alpha (α) ή δείκτης εσωτερικής συνάφειας. Όσο πιο υψηλός είναι ο δείκτης αυτός – και συγκεκριμένα όσο πιο κοντά στη μονάδα – τόσο πιο αξιόπιστα θεωρούνται τα αποτελέσματα. Ενδεικτικές τιμές αξιοπιστίας:

< .06 : η κλίμακα είναι αναξιόπιστη

0.6 : το ελάχιστο αποδεκτό όριο (μή αποδεκτό για κλίμακες με πολλά items)

0.7 : επαρκές

0.8 : καλύτερο

0.95 : πολύ υψηλή αξιοπιστία

Εξ' ορισμού, ο δείκτης αξιοπιστίας ανεβαίνει καθώς αυξάνεται η μέση συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών (items). Όσες περισσότερες μεταβλητές περιλαμβάνει μία κλίμακα, τόσο αυξάνεται η ακρίβεια του δείκτη αξιοπιστίας που θα υπολογιστεί. Επιπρόσθετα, όσες περισσότερες μεταβλητές περιλαμβάνει μία κλίμακα, τόσο αυξάνεται η αξιοπιστία της, με την προϋπόθεση ότι η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών παραμένει η ίδια.

Οι παράγοντες που μειώνουν την αξιοπιστία είναι:

- ✓ Λάθη στη συμπλήρωση του τεστ
- ✓ Απαντήσεις στη τύχη (πχ σε ερωτήματα τύπου σωστό/λάθος)
- ✓ Μικρός αριθμός items
- ✓ Items που δεν είναι ξεκάθαρα και μπορούν να μπερδέψουν τους συμμετέχοντες
- ✓ Οδηγίες που δεν είναι ακριβείς και ξεκάθαρες
- ✓ Σφάλμα που οφείλεται στους συμμετέχοντες (π.χ. επιδράσεις διάθεσης, κινήτρων, κούραση, πλήξη κλπ)
- ✓ Διακυμάνσεις στη διάθεση, στα κίνητρα συμμετοχής κλπ

Στην προκειμένη περίπτωση έχουμε υπολογίσει τον δείκτη για τις ερωτήσεις 6 και 7, δηλαδή για τις ερωτήσεις με την κλίμακα Likert. Με τη βοήθεια του SPSS προέκυψε το παρακάτω αποτέλεσμα για τον δείκτη cronbach alpha.

Πίνακας 15. Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	24

Όπως παρατηρούμε από τον παραπάνω πίνακα, ο δείκτης είναι 0,930 και βρίσκεται πάρα πολύ κοντά στη μονάδα. Αυτό σημαίνει ότι τα δεδομένα που έχουμε χρησιμοποιήσει στην ανάλυσή μας είναι αξιόπιστα.

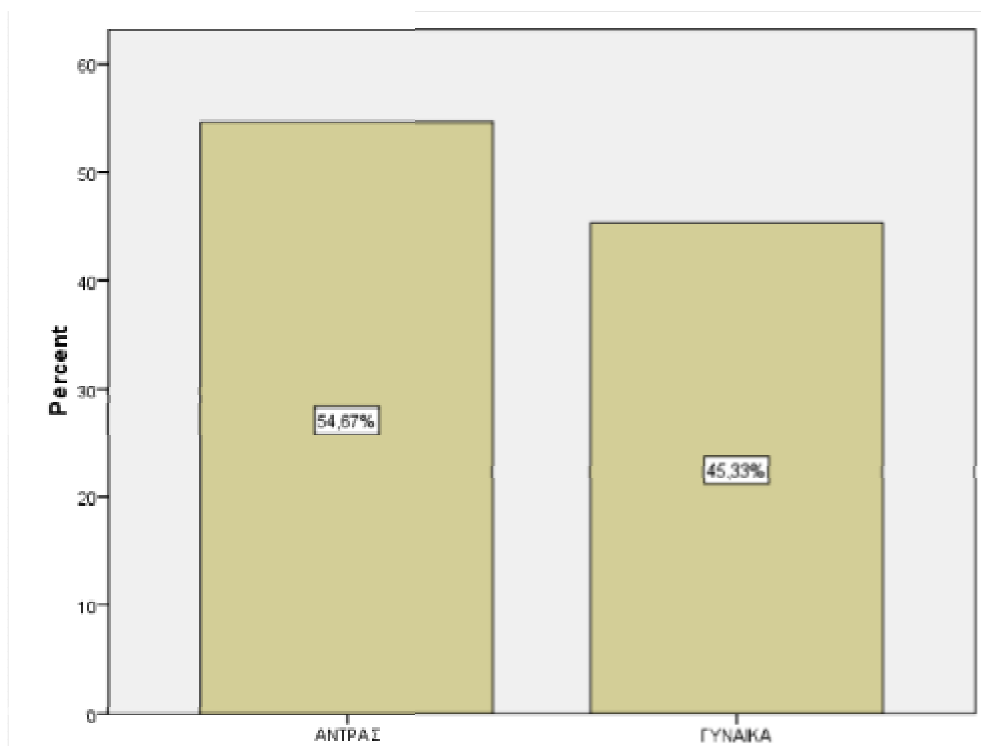
7.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Προφίλ ερωτηθέντων

Φύλο

Το 54,7% των ερωτηθέντων είναι άντρες και το 45,3% είναι γυναίκες, όπως παρατηρούμε και από το παρακάτω Σχήμα.

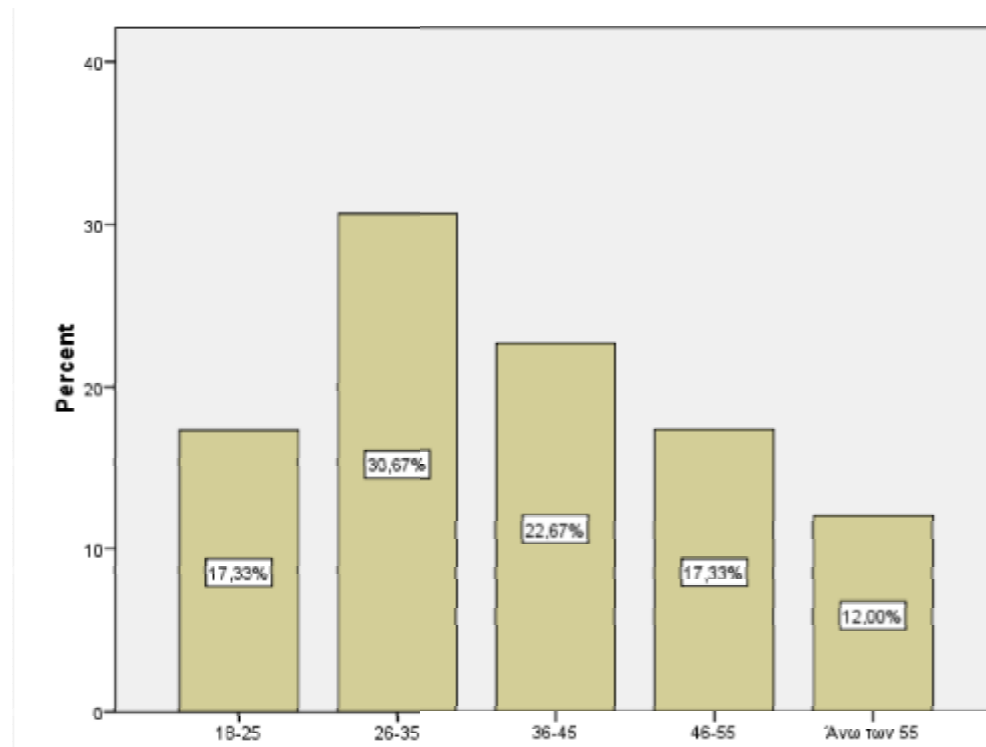
Σχήμα 8. Φύλο ερωτηθέντων



Ηλικία

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι 26 – 35 ετών (30,7%) και ακολουθούν όσοι είναι μεταξύ 36 και 45 ετών (22,7%). Το 17,3% των ερωτηθέντων είναι είτε 18 – 25 ετών είτε 46 – 55 ετών, ενώ τέλος υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξης του 12% που είναι άνω των 55 ετών.

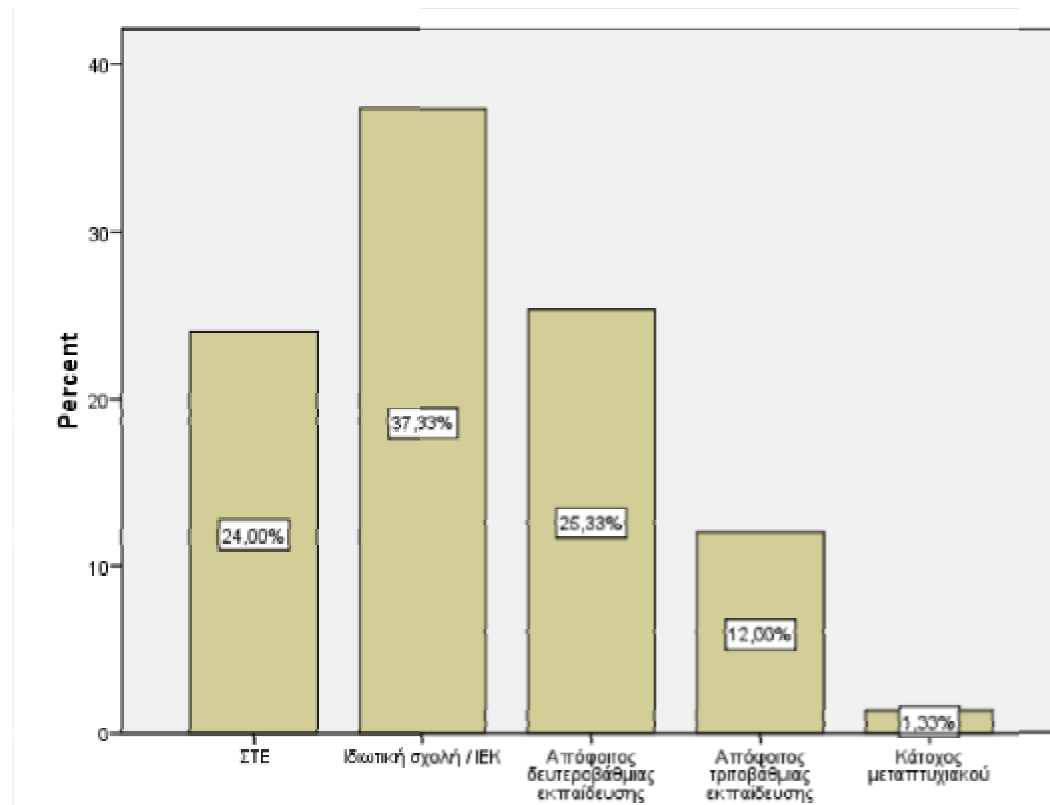
Σχήμα 9. Ηλικία ερωτηθέντων



Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ερωτηθέντων, παρατηρούμε από το παρακάτω σχήμα ότι η πλειοψηφία σε ποσοστό 37,3% είναι απόφοιτοι κάποιας ιδιωτικής σχολής / ΙΕΚ. Το 25,3% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 24% είναι απόφοιτοι Σχολής Τουριστικών Επαγγελμάτων (ΣΤΕ), το 12% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μόλις το 1,3% που αντιστοιχεί σε έναν συμμετέχοντα, είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου.

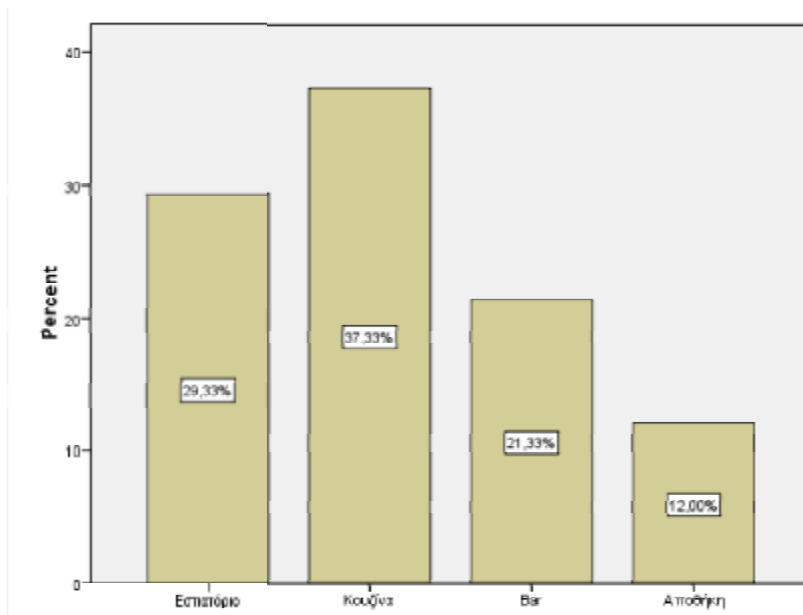
Σχήμα 10. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο ερωτηθέντων



Τμήμα εργασίας

Όσον αφορά το τμήμα στο οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες, το 37,3% εργάζονται στην κουζίνα, το 29,3% εργάζονται στο εστιατόριο, το 21,3% στο bar και τέλος το 12% στην αποθήκη.

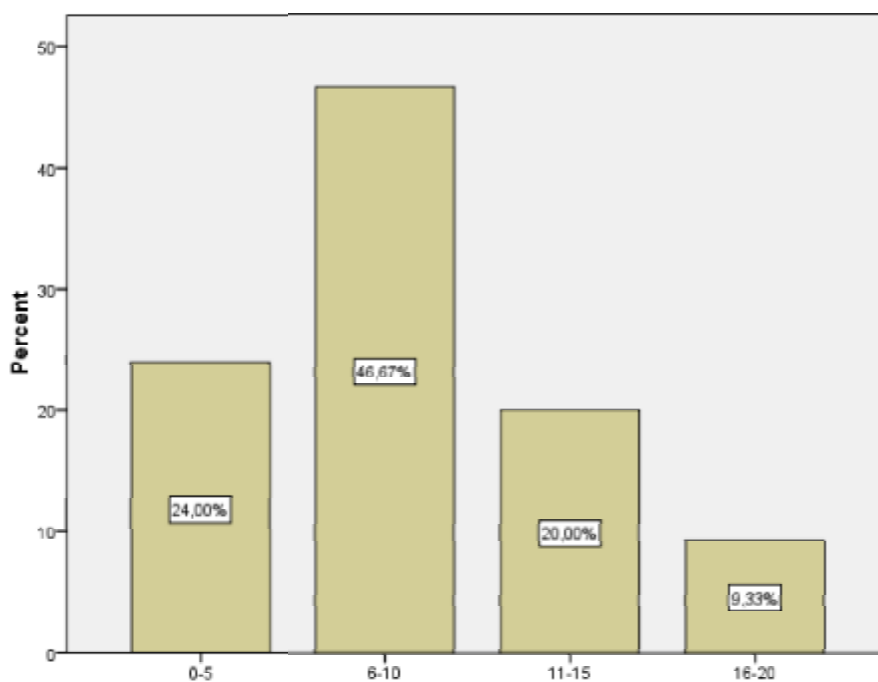
Σχήμα 11. Τμήμα στο οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες



Έτη προϋπηρεσίας στο ξενοδοχείο

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα σε ποσοστό 46,7% εργάζονται στο ξενοδοχείο Starwood 6 – 10 έτη, το 24% εργάζονται μέχρι πέντε (5) έτη, το 20% εργάζονται στη συγκεκριμένη αλυσίδα ξενοδοχείων 11 – 15 έτη και μόλις το 9,3%, ήτοι επτά (7) ερωτηθέντες εργάζονται 16 – 20 έτη.

Σχήμα 12. Έτη προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στο ξενοδοχείο



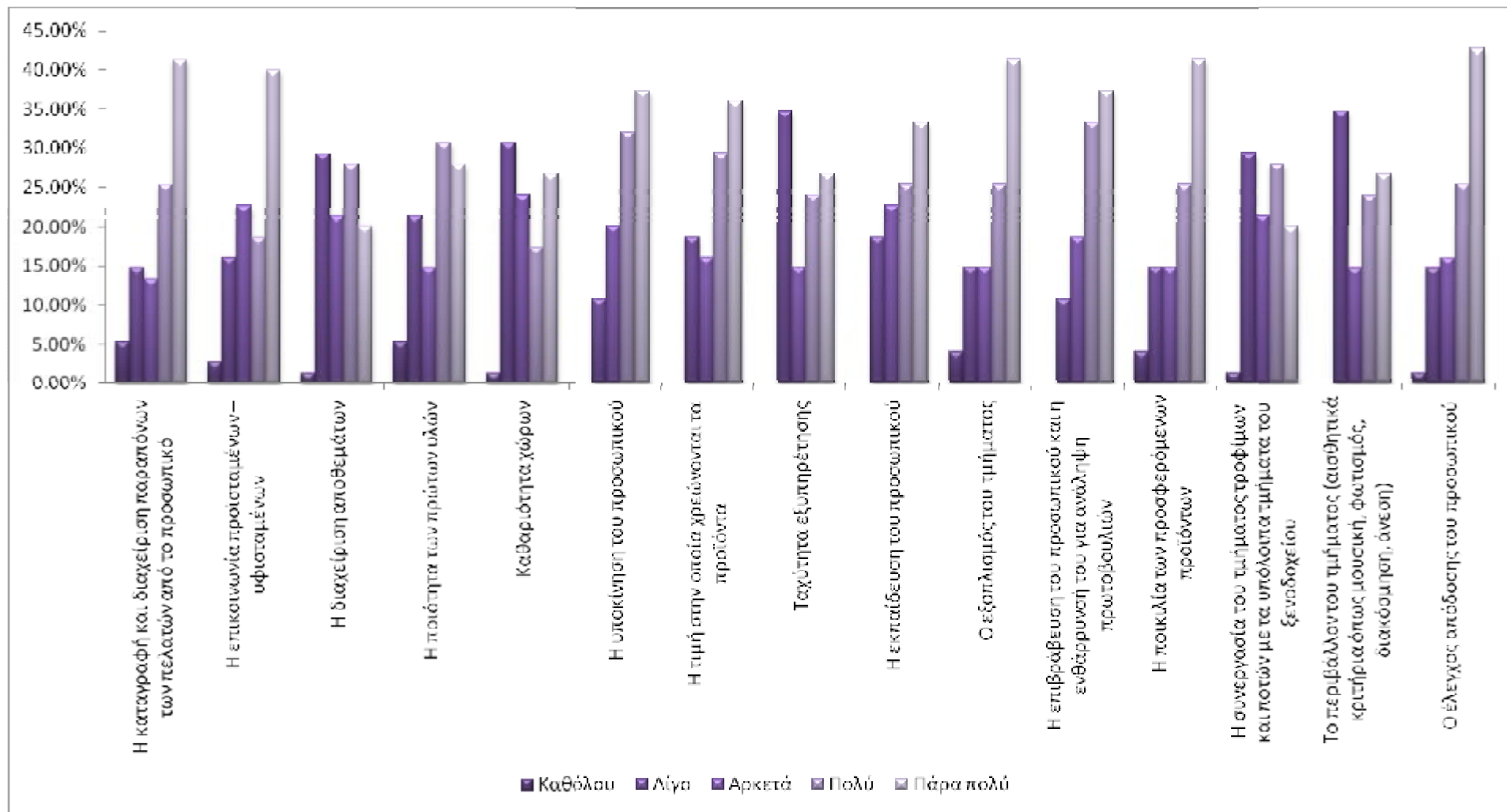
Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών

του τμήματος τροφίμων και ποτών

Όπως παρατηρούμε από το παρακάτω σχήμα σε πολύ και πάρα πολύ μεγάλο βαθμό οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του τμήματος τροφίμων και ποτών είναι:

- Η επιβράβευση του προσωπικού και η ενθάρρυνσή του για ανάληψη πρωτοβουλιών (70%)
- Η υποκίνηση του προσωπικού (69,3%)
- Ο έλεγχος απόδοσης του προσωπικού (68%)
- Η καταγραφή και διαχείριση παραπόνων των πελατών από το προσωπικό (66,6%)
- Ο εξοπλισμός του τμήματος (66,6%)
- Η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων (66,6%)
- Η τιμή στην οποία χρεώνονται τα προϊόντα (65,3%)
- Η επικοινωνία προϊσταμένων – υφισταμένων (58,7%)
- Η ποιότητα των πρώτων υλών (58,7%)
- Η εκπαίδευση του προσωπικού (58,6%)
- Ταχύτητα εξυπηρέτησης (50,7%)
- Το περιβάλλον του τμήματος (αισθητικά κριτήρια όπως μουσική, φωτισμός, διακόσμηση, άνεση) (50,7%)
- Η διαχείριση αποθεμάτων (48%)
- Η συνεργασία του τμήματος τροφίμων και ποτών με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου (48%)
- Καθαριότητα χώρων (44%)

Σχήμα 13. Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του τμήματος τροφίμων και ποτών

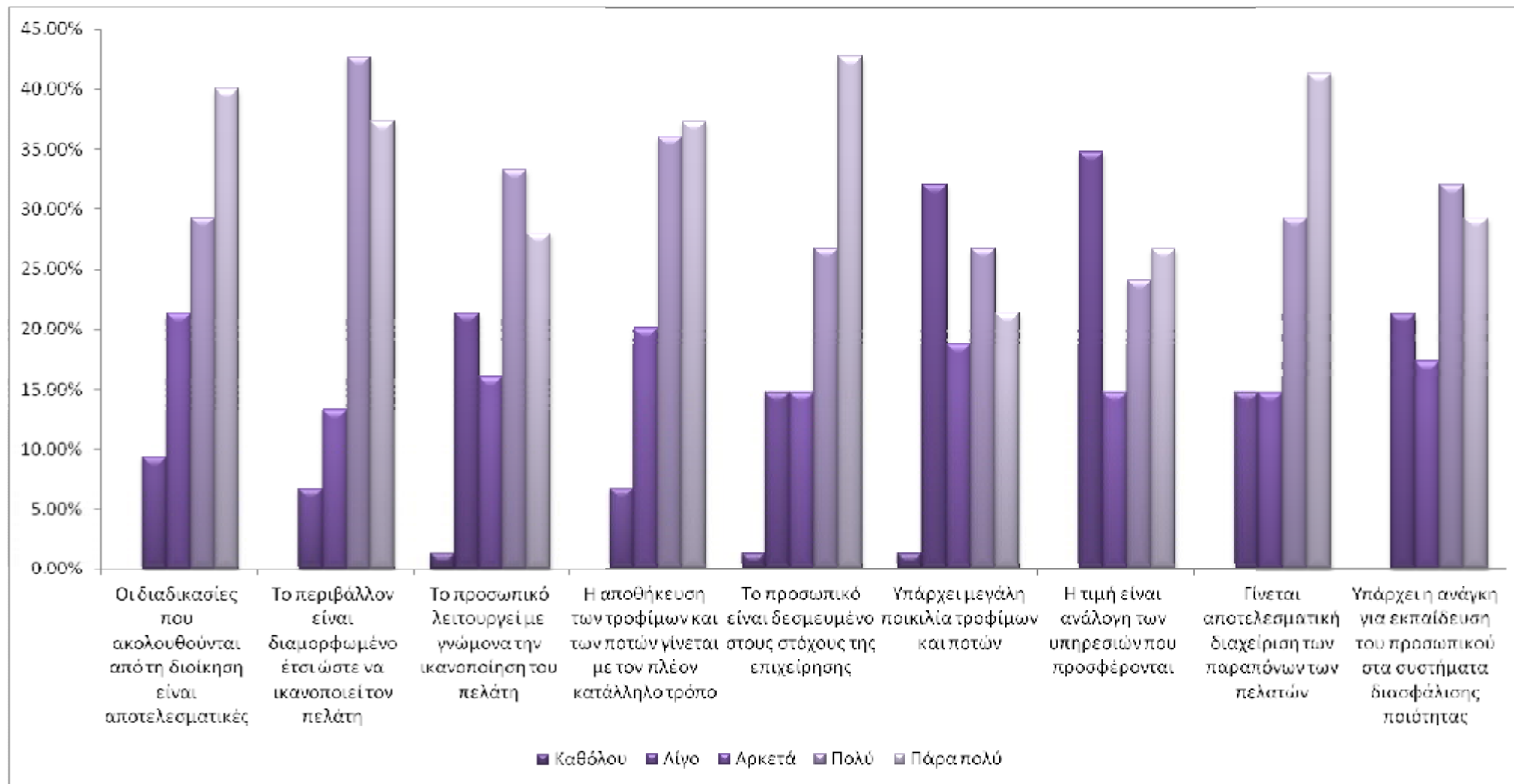


Προβλήματα που αντιμετωπίζει το τμήμα τροφίμων και ποτών της αλυσίδας ξενοδοχείων Starwood

Βάσει των απαντήσεων των ερωτηθέντων, σε πολύ και πάρα πολύ μεγάλο βαθμό:

- Το περιβάλλον είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε να ικανοποιεί τον πελάτη (80%)
- Η αποθήκευση των τροφίμων και των ποτών γίνεται με τον πλέον κατάλληλο τρόπο (73,3%)
- Γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των πελατών (70,6%)
- Υπάρχει η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας (61,3%)
- Το προσωπικό είναι δεσμευμένο στους στόχους της επιχείρησης (69,4%)
- Οι διαδικασίες που ακολουθούνται από τη διοίκηση είναι αποτελεσματικές (69,3%)
- Το προσωπικό λειτουργεί με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη (61,3%)
- Η τιμή είναι ανάλογη των υπηρεσιών που προσφέρονται (50,7%)
- Υπάρχει μεγάλη ποικιλία τροφίμων και ποτών (48%)

Σχήμα 14. Προβλήματα που αντιμετωπίζει το τμήμα τροφίμων και ποτών της αλυσίδας ξενοδοχείων Starwood



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πρώτο ερευνητικό ερώτημα: Ποιοι είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της αλυσίδας Starwood;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, οι παράγοντες που σχετίζονται με την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της αλυσίδας Starwood άπτονται περισσότερο θεμάτων που σχετίζονται με το προσωπικό, όπως είναι η υποκίνησή του, η ενθάρρυνσή του για ανάληψη πρωτοβουλιών, ο έλεγχος της απόδοσής του, καθώς και η διαχείριση των παραπόνων των πελατών από μέρους των εργαζομένων. Ως περαιτέρω παράγοντες καταγράφηκαν ο εξοπλισμός του τμήματος, καθώς η ποικιλία των τροφίμων και των ποτών, σε συνδυασμό με την τιμή στην οποία χρεώνονται αυτά.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση δεν προκαλούν έκπληξη. Το ανθρώπινο δυναμικό εκτός του ότι αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης, διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε μία ξενοδοχειακή μονάδα. Ως εκ τούτου, η ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να λάβει υπόψη της δύο σημαντικό-υς παράγοντες, ήτοι την υποκίνηση του προσωπικού και την αξιολόγησή του, όπως αυτά αναφέρθηκαν πρωτίτερα, ώστε να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, που δεν είναι άλλο από την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων του τμήματος τροφίμων και ποτών και κατά συνέπεια και την αύξηση της επίδοσης αυτού του τμήματος, αλλά και της ικανοποίησης των πελατών.

Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα: Ποια είναι τα οργανωτικά, λειτουργικά, διοικητικά προβλήματα των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της αλυσίδας Starwood;

Βάσει των απαντήσεων των ερωτηθέντων, τα ξενοδοχεία της αλυσίδας Starwood δεν χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα προβλήματα. Το περιβάλλον είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε να ικανοποιεί τον πελάτη, γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων

των πελατών, το προσωπικό είναι δεσμευμένο στους στόχους της επιχείρησης, οι διαδικασίες που ακολουθούνται από τη διοίκηση είναι αποτελεσματικές, το προσωπικό λειτουργεί με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη, ενώ η αποθήκευση των τροφίμων και των ποτών γίνεται με τον πλέον κατάλληλο τρόπο. Αυτό που ίσως θα πρέπει να αναφερθεί είναι το χαμηλότερο – σε σύγκριση με τους προηγούμενους παράγοντες – ποσοστό σχετικά με την ποικιλία τροφίμων και ποτών. Ενδεχομένως οι εργαζόμενοι στην αλυσίδα να θεωρούν ότι θα έπρεπε να υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία προσφερόμενων προϊόντων, των οποίων η τιμή να ανταποκρίνεται στην ποιότητά τους.

Τρίτο ερευνητικό ερώτημα: Ποια μέτρα προτείνονται προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότερης λειτουργίας των επισιτιστικών μονάδων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της αλυσίδας Starwood;

Λόγω της πολύ σημαντικής συνεισφοράς του ανθρώπινου δυναμικού, προτείνεται η περαιτέρω ενδυνάμωσή του (Kaufman et al., 2009; Lashley, 2001). Αυτό απορρέει από το γεγονός ότι η ενδυνάμωση του προσωπικού μπορεί να αυξήσει τη συναισθηματική κουλτούρα των εργαζομένων που είναι σύμφωνο με αυτό το οποίο παρουσιάζεται στους πελάτες του ξενοδοχείου (Kaufman et al., 2009). Επίσης, η ενδυνάμωση του προσωπικού αποτελεί και τρόπο επίλυσης των προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Με αυτόν τον όρο εννοείται ένα σύνολο κοινών αξιών, πιστεύω και κανόνων, το οποίο αφενός αποτελεί το κοινό σημείο αναφοράς και σύνδεσης μεταξύ των ατόμων που εργάζονται σε μία επιχείρηση (Παρασκευά, 2009). Έτσι, τα όποια προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν όσον αφορά στις αξίες και τα πιστεύω όσων εργάζονται σε έναν οργανισμό μπορούν να επιλυθούν μέσω της ενδυνάμωσης, όπως αυτή παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο (Λαλούμης, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα εργασία εξέτασε το τμήμα τροφίμων και ποτών της αλυσίδας ξενοδοχείων Satrwood τύπου resort. Το αποτέλεσμα της εργασίας ανέδειξε τη σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στην καλή και αποτελεσματική λειτουργία του εν λόγω τμήματος, το οποίο αναμφισβήτητα συμβάλλει στην αποδοτική λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Αυτό που θα πρέπει το ξενοδοχείο να κάνει είναι να αναπτύξει πρωτοβουλίες για την περαιτέρω υποκίνηση και ενδυνάμωση του προσωπικού, ώστε να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών και ως εκ τούτου και την κερδοφορία του. Παράλληλα, θα πρέπει το ξενοδοχείο να προσφέρει μεγαλύτερη ποικιλία τροφίμων και ποτών, αλλά και να επανεξετάσει, ενδεχομένως, την τιμολογιακή του πολιτική, έτσι ώστε η προσφερόμενη ποιότητα να αντιστοιχεί στην τιμή στην οποία πωλείται.

Επίσης, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν, καθώς εξετάστηκε η περίπτωση μίας μόνο αλυσίδας ξενοδοχείου τύπου resort, η αλυσίδα Stawrwood. Για αυτόν τον λόγο κρίνεται ενδιαφέρουσα η διεξαγωγή μίας άλλης έρευνας, η οποία θα μελετά τη συμβολή του τμήματος τροφίμων και ποτών στην αποδοτικότητα και άλλων αλυσίδων ξενοδοχείων τύπου resort, αλλά και τη λειτουργία αυτών των τμημάτων στο πλαίσιο των ξενοδοχειακών μονάδων, και σε άλλα ξενοδοχεία ανά την ελληνική επικράτεια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

1. Αρβανίτης Κ., Κουτσιμάνης, Λ. (2004). *Επαγγελματική κουζίνα και αρχές μαγειρικής*. Αθήνα: Προπομπός
2. Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Προπομπός
3. Βαρβαρέσος, Σ. (2000). *Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές*. Αθήνα: Προπομπός
4. Βούλγαρης, Π.Σ. (2007). *Συστήματα συλλογής, διαχείρισης και ανάλυσης παραπόνων στον τομέα των υπηρεσιών στην Ελλάδα*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
5. Γούναρης, Σ. (2003). *Μάρκετινγκ υπηρεσιών*. Rosili
6. Ευσταθίου, Π. (2005). *Ξενοδοχειακό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Παπαζήση
7. Ζευγαρίδης, Σ., Σταματιάδης, Η. (1997). *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks
8. Ηγουμενάκης, Ν.Γ., Ηγουμενάκης, Ν.Γ. (2004). *Τουριστικό μάρκετινγκ*. Αθήνα: Interbooks
9. Ηγουμενάκης, Ν.Γ., Κραβαρίτης, Κ.Ν. (2004). *Τουρισμός. Βασικές έννοιες*. Αθήνα: Interbooks
10. Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (1986). Η παραγωγικότητα εργασίας σε ξενοδοχεία στην Ελλάδα. *Σπουδαί*, 36(1), σελ. 332 – 364
11. Καπίκη - Πιβεροπούλου, Τ. (1998). *Υπηρεσία υποδοχής*. Αθήνα: Interbooks
12. Καραγιάννης Σ. (1992). *Οργάνωση και Λειτουργία Ξενοδοχείου*. Αθήνα: Ιων
13. Καραδήμα, Σ. (2010). *Εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων σε βιοτεχνία εισαγωγής, συσκευασίας και διανομής τροφίμων - Στοιχεία κόστους ασφάλειας, ποιότητας και επικύρωσης*. Διπλωματική Εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
14. Καψή, Ν. (2010). Τι έδειξε για τον τουρισμό το πρώτο τεστ. Εφημερίδα «Veto», 4 Ιουλίου 2010
15. Κιόχος, Π.Α. (1997). *Μεθοδολογία διεξαγωγής ερευνών*. Αθήνα: Σταμούλης
16. Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π. (1999). *Ανάπτυξη και Περιβάλλον στον Τουρισμό*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

17. Κυριαζή, Ν. (2009). *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
18. Λαγός, Δ., Σταυρινούδης, Θ. και Καμπάνη, Χ. (2008) «Τουρισμός Πόλεων, μια δυναμικά αναπτυσσόμενη αγορά στην Ευρώπη: Η περίπτωση της Αθήνας», *Πρακτικά του 2^{ου} Εθνικού Επιστημονικού Συνεδρίου Τουρισμού*, Ακαδημία Τουριστικών Ερευνών και Μελετών (Α.Τ.Ε.Μ.), 21–22 Μαρτίου, Αθήνα
19. Λαλούμης, Δ. (2002). *Διοίκηση ξενοδοχείων, μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλης
20. Μπελλάλη, Θ. (2003). Υποκίνηση νοσηλευτικού προσωπικού: Θεωρητικές προσεγγίσεις και τεχνικές. Στο: *Θέματα διοίκησης και διαχείρισης υπηρεσιών υγείας. Επιλεγμένα κείμενα εργασιών του 4^{ου} Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου Management Υπηρεσιών Υγείας*. Mediforce
21. Μπενετάτος, Θ., Παπαγεωργίου, Γ., Στεργίου, Δ. (2004). *Marketing – Management για υπηρεσίες και τουρισμό*. Αθήνα: Έλλην
22. Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένος
23. Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αι. στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα
24. Πρινιανάκη, Ε., Λούπα, Χ. (2001). Κοινωνική αποτελεσματικότητα τριτοβάθμιας τουριστικής εκπαίδευσης και ολική ποιότητα. *Τουριστικά Θέματα*, 1(6), σελ. 3 – 37
25. ΣΕΤΕ (2009). Τουρισμός και ανάπτυξη. 8^ο Συνέδριο, Οκτώβριος 2009. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.sete.gr
26. Σιταράς, Θ., Τζένος, Χ. (2007). *Εισαγωγή στη θεωρία του τουρισμού*. Αθήνα: Interbooks
27. Στεργίου, Ν. (2010). Η αξιολόγηση του προσωπικού. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation>
28. Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2002). *Αρχές Marketing: Η ελληνική προσέγγιση*. Αθήνα: Rosili
29. Τομαράς, Π. (2003). *Τραπεζικό μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδ. του ιδίου
30. Τσάρτας, Π. (1996). *Τουρίστες, ταξίδια, τόποι: Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον τουρισμό*. Αθήνα: Εξάντας
31. Φαναριώτης, Π. (1995). *Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλης

32. Φουντουλάκης, Ε., Λογοθέτης, Μ. (2004). *Διοίκηση ολικής ποιότητας στην παραγωγή & διάθεση τροφίμων & ποτών στα ελληνικά ξενοδοχεία*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
33. Χατζηνικολάου, Ε. (2008). *Νομοθεσία τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Προπομπός
34. Χρήστου, Ε. (2005). *Ξενοδοχειακό marketing: Στρατηγικός σχεδιασμός και εφαρμογές*. ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Τμήμα Διοίκησης & Οικονομίας Τουριστικών Επιχειρήσεων
35. Χυτήρης, Λ. (1996). *Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks

Μεταφρασμένα

36. Bell, J. (1997). *Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας*. Αθήνα: Gutenberg
37. Cohen, L., Manion, I., Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο
38. Kotler, P., Keller, K.L. (2006). *Μάρκετινγκ μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
39. Mason, J. (2003). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
40. Rutherford D. (1999). *Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες*. Αθήνα: Έλλην

Ξενόγλωσση

41. A guide to research ethics (2003). University of Minnesota, Center for Bioethics. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.ahc.umn.edu/img/assets/26104/Research_Ethics.pdf
42. Adler, R. (2006). The manager's role in increasing employee productivity and bank performance. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://btigrowthadvisors.com/pdf/Website-Managers.pdf>
43. Altinay, L., Paraskevas, A. (2008). *Planning Research in Hospitality and Tourism*. Oxford: Elsevier
44. Balvanes, M., Caputi, P. (2001). *Introduction to quantitative research methods. An investigative approach*. London: Sage

45. Bernard, D., Lockwood, A., Pantelidis, I., Alcott, P. (2008). *Food and beverage management*. Oxford: Elsevier
46. Bosselman, R.H. (2007). Managing food and beverage operations in lodging organizations. Στο: Rutherford, D.G., O' Fallon, M.J. (Eds.), *Hotel management and operations*. New Jersey: John Wiley & Sons
47. Brey, E.T. (2009). Resort Definition & Classifications. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα
<http://www.caribbeanhotellassociation.com/source/Members/DataCenter/Research-UofMemphis.pdf>
48. Brewerton, P., Millward, L. (2001). *Organizational research methods*. London: Sage
49. Broadridge, A., Marshall, J. (1995). Consumer complaint behaviour: the case of electric goods. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 23(9), σελ. 8 – 18
50. Burke, L.A., Hsieh, C. (2005). Optimizing fixed and variable compensation costs for employee productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(2), σελ. 155 – 162
51. Cardona, P., Lawrence, B.S., Espejo, A. (2003). Outcome – based theory of work motivation. University of Navarra, *IESE Working Paper No. D/495*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=462623
52. CBRE Hotels (2011). From luxury goods to luxury experiences. Resort developments in Chine. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα
http://www.cbrehotels.com/NR/rdonlyres/FF1C9ECA-93E6-4A7E-AF5C-09FD5CD57161/921502/2011_Asia_CBREHotels_LimelightAsia_May2011_En.pdf
53. Child, J. (1984). *Organization. A guide to problems and practice*. London: Harper & Row
54. Clark – Carter, D. (2004). *Quantitative psychological research*. New York: Psychology Press
55. Code of research Ethics (1997). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα
<http://www.nativescience.org/html/Code%20of%20Research%20Ethics.html>

56. Coupal, L. (2005). Practitioner-Research and the Regulation of Research Ethics: The Challenge of Individual, Organizational, and Social Interests. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/528>
57. Dabirian, S., Rezvanfar, A., Asadi, A. (2010). The Influence of Organizational Factors on Individual Productivity of Agricultural Extension Experts. *Asian Journal of Agricultural Sciences*, 23(3), σελ. 78 – 83
58. Dawson, C. (2002). *Practical research methods*. Oxford: Cromwell Press
59. Delfgaauw, J., Dur, R. (2003). Signaling and screening of workers' motivation. CESifo Working Paper, No 1099. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://ideas.repec.org/p/ces/ceswps/_1099.html
60. Ethical guidelines (2003). Social Research Association. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.the-sra.org.uk/documents/pdfs/ethics03.pdf>
61. Ethics in research (2006). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.socialresearchmethods.net/kb/ethics.php
62. Ferrari, F. (2010). Work Performance = Competence x Motivation. A two-side model for Human Resources Management. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/26915/>
63. Foskett, D. (2003). *The Theory of Catering*. London: Hodder and Stoughton
64. Greene, J. (2005). Combining qualitative and quantitative methods in social inquiry. Στο: Somekh, B., Lewin, C. (2005). *Research methods in the social science*. London: Sage, σελ. 274 – 281
65. Gregory, I. (2003). *Ethics in research*. London: Ian Gregory
66. Hayden, C., Shawyer, A. (2007). *Research methods*. University of Portsmouth
67. Hite, S.J. (2001). *Reviewing quantitative research to inform educational policy processes*. Paris: UNESCO
68. Hoque, K. (2000). *Human Resource Management in the Hotel Industry*. London: Routledge
69. Imtiaz, Σ., Ahmad, Σ. (2011). Impact of Stress on Employee Productivity, Performance And Turnover; An Important Managerial Issue. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.wbiconpro.com/25.Subha.pdf>

70. Jackson, S., Schuler, R. (2000). *Managing Human Resources through strategic partnerships*. Canada: Thomson Learning
71. Jonker, J., Pennink, B. (2003). *The essence of research methodology*. London: Springer – Verlag
72. Kabumba, I. (2005). The enabling state and the role of the public service in wealth creation: problems and strategies for development in Africa. 26th AAPAM annual roundtable conference Whitesands hotel, Mombasa, Kenya 7th – 11th march. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/AAPAM/UNPAN025718.pdf>
73. Kaufman, T., Lashley, C., Schreier, L.A. (2009). *Timeshare management: The Key Issues of Hospitality Managers*. Oxford: Butterworth-Heinemann
74. Lashley, C. (2001). *Empowerment. HR strategies for service excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann
75. Lawrence, E. (2002). *The Complete Caterer*. New York: Crown Publishing Group
76. Lundberg, D. (1994). *The hotel and restaurant business*. New York : Wiley
77. Maarleveld, M., de Been, I. (2011). The influence of the workplace on perceived productivity. 10th EuroFM Research Symposium, Vienna, Austria. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/artikelen/2011/Maarleveld_and_De_Been_Paper_EuroFM2011.pdf
78. Manera, C., Taberner, J.G. (2006). The Recent Evolution and Impact of Tourism in the Mediterranean: The Case of Island Regions, 1990-2002. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/WPapers/default.htm>
79. Neely, G.H. (1999). The Relationship between Employee Morale and Employee Productivity. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.usfa.dhs.gov/pdf/efop/efo29954.pdf>
80. Nickson, D. (2007). *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. Oxford: Butterworth-Heinemann
81. Prideaux, B. (2009). *Resort Destinations. Evolution, Management and Development*. Oxford: Butterworth-Heinemann
82. Richard, S., Bacon, P. (2011). Resorts – A focus on value. Διαθέσιμο στην

ιστοσελίδα www.hvs.com/article/5066/resorts-a-focus-on-value

83. Rollinson, D. (2005). *Organisational Behaviour and Analysis an Integrated Approach*. London: Prentice Hall
84. Ruggless, R. (1992). Soft market plagues hotel food service. *Nation's Restaurant News*, 26(31), σελ. 110 – 112
85. Sauermann, H., Cohen, W.M. (2010). What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://ssrn.com/abstract=1632629>
86. Schneider, B., Brief, A. P. and Guzzo, R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24(4), σελ. 7 – 19
87. Siguaw, J.A., Enz, C.A. (2007). Best practices in food and beverage management. Στο: Rutherford, D.G., O' Fallon, M.J. (Eds.), *Hotel management and operations*. New Jersey: John Wiley & Sons
88. Taiwo, A.S. (2010). The influence of work environment on workers' productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(3), σελ. 299 – 307
89. Upchurch, R., Lashley, C. (2006). *Timeshare resort operations. A Guide to Management Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann
90. U.S. Office of Personnel Management. (2001). A handbook for measuring employee performance: Aligning employee performance plans with organizational goals. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/opm/handbook_performance.pdf
91. van der Voordt, T.J.M. (2003). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), σελ. 133 – 148
92. Waller, K. (1996). *Improving food and beverage performance*. Oxford: Butterworth – Heinemann

Ιστοσελίδες

93. ΕΣΥΕ (2011). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.statistics.gr
94. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (2011). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.grhotels.gr
95. www.sete.gr
96. <http://www.all-athens-hotels.com/uploads/files/1268.doc>

97. <http://www.russian.gr/news/travelingreece/news.php?ID=44321>

98. <http://www.whataboutgreece.com/q-iso-haccp.html>

99. Starwood (2011). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.starwoodhotels.com/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΝΟΤΗΤΑ Ι. ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

1. Φύλο

Άντρας	x
Γυναίκα	

2. Ηλικία

18 – 25	x
26 – 35	
36 – 45	
46 – 55	
Άνω των 55 ετών	

3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

ΣΤΕ	x
Ιδιωτική σχολή / ΙΕΚ	
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	
Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	
Κάτοχος μεταπτυχιακού	

4. Τμήμα εργασίας

Εστιατόριο	x
Κουζίνα	
Bar	
Αποθήκη	

5. Έτη προϋπηρεσίας στο ξενοδοχείο

0 – 5	
6 – 10	x
11 – 15	
16 – 20	
Άνω των 20 ετών	

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

6. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του τμήματος τροφίμων και ποτών (1=καθόλου, 5=πάρα πολύ);

	1	2	3	4	5
Η καταγραφή και διαχείριση παραπόνων των πελατών από το προσωπικό					x
Η επικοινωνία προϊσταμένων – υφισταμένων					x
Η διαχείριση αποθεμάτων				x	
Η ποιότητα των πρώτων υλών					x
Καθαριότητα χώρων					x
Η υποκίνηση του προσωπικού			x		
Η τιμή στην οποία χρεώνονται τα προϊόντα					x
Ταχύτητα εξυπηρέτησης					x
Η εκπαίδευση του προσωπικού					x
Ο εξοπλισμός του τμήματος					x
Η επιβράβευση του προσωπικού και η ενθάρρυνσή του για ανάληψη πρωτοβουλιών				x	
Η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων					x
Η συνεργασία του τμήματος τροφίμων και ποτών με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου				x	
Το περιβάλλον του τμήματος (αισθητικά κριτήρια όπως μουσική, φωτισμός, διακόσμηση, άνεση)					x
Ο έλεγχος απόδοσης του προσωπικού					x

7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι (1=καθόλου, 5=πάρα πολύ):

	1	2	3	4	5
Οι διαδικασίες που ακολουθούνται από τη διοίκηση είναι αποτελεσματικές				x	
Το περιβάλλον είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε να ικανοποιεί τον πελάτη					x
Το προσωπικό λειτουργεί με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη					x
Η αποθήκευση των τροφίμων και των ποτών γίνεται με τον πλέον κατάλληλο τρόπο				x	

Το προσωπικό είναι δεσμευμένο στους στόχους της επιχείρησης					x
Υπάρχει μεγάλη ποικιλία τροφίμων και ποτών				x	
Η τιμή είναι ανάλογη των υπηρεσιών που προσφέρονται					x
Γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των πελατών					x
Υπάρχει η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας					x

ΕΝΟΤΗΤΑ Ι. ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

1. Φύλο

Αντρας	
Γυναίκα	x

2. Ηλικία

18 – 25	
26 – 35	x
36 – 45	
46 – 55	
Άνω των 55 ετών	

3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

ΣΤΕ	
Ιδιωτική σχολή / ΙΕΚ	x
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	
Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	
Κάτοχος μεταπτυχιακού	

4. Τμήμα εργασίας

Εστιατόριο	
Κουζίνα	x
Bar	
Αποθήκη	

5. Έτη προϋπηρεσίας στο ξενοδοχείο

0 – 5	
6 – 10	x
11 – 15	
16 – 20	
Άνω των 20 ετών	

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

6. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του τμήματος τροφίμων και ποτών (1=καθόλου, 5=πάρα πολύ);

	1	2	3	4	5
Η καταγραφή και διαχείριση παραπόνων των πελατών από το προσωπικό				x	
Η επικοινωνία προϊσταμένων – υφισταμένων					x
Η διαχείριση αποθεμάτων				x	
Η ποιότητα των πρώτων υλών					x
Καθαριότητα χώρων					x
Η υποκίνηση του προσωπικού			x		
Η τιμή στην οποία χρεώνονται τα προϊόντα					x
Ταχύτητα εξυπηρέτησης					x
Η εκπαίδευση του προσωπικού					x
Ο εξοπλισμός του τμήματος				x	
Η επιβράβευση του προσωπικού και η ενθάρρυνσή του για ανάληψη πρωτοβουλιών					x
Η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων				x	
Η συνεργασία του τμήματος τροφίμων και ποτών με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου				x	
Το περιβάλλον του τμήματος (αισθητικά κριτήρια όπως μουσική, φωτισμός, διακόσμηση, άνεση)					x
Ο έλεγχος απόδοσης του προσωπικού				x	

7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι (1=καθόλου, 5=πάρα πολύ):

	1	2	3	4	5
Οι διαδικασίες που ακολουθούνται από τη διοίκηση είναι αποτελεσματικές			x		
Το περιβάλλον είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε να ικανοποιεί τον πελάτη					x
Το προσωπικό λειτουργεί με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη					x
Η αποθήκευση των τροφίμων και των ποτών γίνεται με τον				x	

πλέον κατάλληλο τρόπο					
Το προσωπικό είναι δεσμευμένο στους στόχους της επιχείρησης				x	
Υπάρχει μεγάλη ποικιλία τροφίμων και ποτών				x	
Η τιμή είναι ανάλογη των υπηρεσιών που προσφέρονται					x
Γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των πελατών				x	
Υπάρχει η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας					x

ΕΝΟΤΗΤΑ Ι. ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

1. Φύλο

Άντρας	x
Γυναίκα	

2. Ηλικία

18 – 25	x
26 – 35	
36 – 45	
46 – 55	
Άνω των 55 ετών	

3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

ΣΤΕ	
Ιδιωτική σχολή / ΙΕΚ	x
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	
Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	
Κάτοχος μεταπτυχιακού	

4. Τμήμα εργασίας

Εστιατόριο	
Κουζίνα	x
Bar	
Αποθήκη	

5. Έτη προϋπηρεσίας στο ξενοδοχείο

0 – 5	
6 – 10	x
11 – 15	
16 – 20	
Άνω των 20 ετών	

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

6. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του τμήματος τροφίμων και ποτών (1=καθόλου, 5=πάρα πολύ);

	1	2	3	4	5
Η καταγραφή και διαχείριση παραπόνων των πελατών από το προσωπικό				x	
Η επικοινωνία προϊσταμένων – υφισταμένων		x			
Η διαχείριση αποθεμάτων		x			
Η ποιότητα των πρώτων υλών				x	
Καθαριότητα χώρων					x
Η υποκίνηση του προσωπικού			x		
Η τιμή στην οποία χρεώνονται τα προϊόντα					x
Ταχύτητα εξυπηρέτησης				x	
Η εκπαίδευση του προσωπικού				x	
Ο εξοπλισμός του τμήματος				x	
Η επιβράβευση του προσωπικού και η ενθάρρυνσή του για ανάληψη πρωτοβουλιών				x	
Η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων				x	
Η συνεργασία του τμήματος τροφίμων και ποτών με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου		x			
Το περιβάλλον του τμήματος (αισθητικά κριτήρια όπως μουσική, φωτισμός, διακόσμηση, άνεση)				x	
Ο έλεγχος απόδοσης του προσωπικού				x	

7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι (1=καθόλου, 5=πάρα πολύ):

	1	2	3	4	5
Οι διαδικασίες που ακολουθούνται από τη διοίκηση είναι αποτελεσματικές			x		
Το περιβάλλον είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε να ικανοποιεί τον πελάτη		x			
Το προσωπικό λειτουργεί με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη				x	

Η αποθήκευση των τροφίμων και των ποτών γίνεται με τον πλέον κατάλληλο τρόπο				x
Το προσωπικό είναι δεσμευμένο στους στόχους της επιχείρησης				x
Υπάρχει μεγάλη ποικιλία τροφίμων και ποτών		x		
Η τιμή είναι ανάλογη των υπηρεσιών που προσφέρονται				x
Γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των πελατών				x
Υπάρχει η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας				x

ΕΝΟΤΗΤΑ Ι. ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

1. Φύλο

Άντρας	x
Γυναίκα	

2. Ηλικία

18 – 25	
26 – 35	x
36 – 45	
46 – 55	
Άνω των 55 ετών	

3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

ΣΤΕ	
Ιδιωτική σχολή / ΙΕΚ	
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	x
Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	
Κάτοχος μεταπτυχιακού	

4. Τμήμα εργασίας

Εστιατόριο	
Κουζίνα	x
Bar	
Αποθήκη	

5. Έτη προϋπηρεσίας στο ξενοδοχείο

0 – 5	
6 – 10	x
11 – 15	
16 – 20	
Άνω των 20	

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

6. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του τμήματος τροφίμων και ποτών (1=καθόλου, 5=πάρα πολύ);

	1	2	3	4	5
Η καταγραφή και διαχείριση παραπόνων των πελατών από το προσωπικό				x	
Η επικοινωνία προϊσταμένων – υφισταμένων		x			
Η διαχείριση αποθεμάτων			x		
Η ποιότητα των πρώτων υλών			x		
Καθαριότητα χώρων					x
Η υποκίνηση του προσωπικού			x		
Η τιμή στην οποία χρεώνονται τα προϊόντα					x
Ταχύτητα εξυπηρέτησης				x	
Η εκπαίδευση του προσωπικού			x		
Ο εξοπλισμός του τμήματος				x	
Η επιβράβευση του προσωπικού και η ενθάρρυνσή του για ανάληψη πρωτοβουλιών				x	
Η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων				x	
Η συνεργασία του τμήματος τροφίμων και ποτών με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου			x		
Το περιβάλλον του τμήματος (αισθητικά κριτήρια όπως μουσική, φωτισμός, διακόσμηση, άνεση)				x	
Ο έλεγχος απόδοσης του προσωπικού				x	

7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι (1=καθόλου, 5=πάρα πολύ):

	1	2	3	4	5
Οι διαδικασίες που ακολουθούνται από τη διοίκηση είναι αποτελεσματικές					x
Το περιβάλλον είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε να ικανοποιεί τον πελάτη		x			
Το προσωπικό λειτουργεί με γνώμονα την ικανοποίηση του			x		

πελάτη					
Η αποθήκευση των τροφίμων και των ποτών γίνεται με τον πλέον κατάλληλο τρόπο				x	
Το προσωπικό είναι δεσμευμένο στους στόχους της επιχείρησης				x	
Υπάρχει μεγάλη ποικιλία τροφίμων και ποτών			x		
Η τιμή είναι ανάλογη των υπηρεσιών που προσφέρονται				x	
Γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των πελατών				x	
Υπάρχει η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας			x		