

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Σταύρος Π. Αντωνάκος
Πτυχιούχος του τμήματος Κοινωνιολογίας του Πανεπιστημίου Κρήτης

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Πειραιάς, 2005

Αφιερώνεται
στους γονείς μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους που βοήθησαν με οποιονδήποτε τρόπο στη συγγραφή αυτής της εργασίας. Ιδιαίτερα δε, θέλω να ευχαριστήσω:

Τον επιβλέποντα καθηγητή κο Λεωνίδα Χυτήρη του Παν/μίου Πειραιώς για την πολύτιμη βοήθεια του καθ'όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας.

Την υποψήφια Δρα κα Αθανασία Μπουραντά του Παν/μίου Πειραιώς για την συνεργασία, καθοδήγηση και συμβουλές της, στα επιμέρους κεφάλαια της εργασίας.

Τον κο Παν. Αντωνάκο, διευθυντικό στέλεχος μεγάλου ξενοδοχείου της Κρήτης, για τη συμβολή του στο κεφάλαιο περί ποιότητας υπηρεσιών στο τμήμα F&B.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ.....	III
ΣΧΗΜΑΤΑ.....	III
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	V

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.1. Ο τουρισμός και η σημασία του.....	1
1.1.1. Χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού.....	1
1.1.2. Δομή του τουριστικού κλάδου	5
1.2. Ο ξενοδοχειακός κλάδος	6
1.2.1. Τμηματοποίηση και σύνθεση των ξενοδοχείων.....	6
1.2.2. Χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα.....	9
1.2.3. Η διάρθρωση της απασχόλησης στα ελληνικά ξενοδοχεία.....	10
1.3. Το τμήμα τροφίμων και ποτών και η οικονομική του σημασία για τα ελληνικά ξενοδοχεία..	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

2.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός της ποιότητας.....	17
2.2. Σημασία της ποιότητας.....	19
2.3. Ικανοποίηση πελατών.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ F&B

3.1. Περιγραφή του τμήματος F&B.....	31
3.2. Χάσματα ποιότητας στο F&B.....	32
3.3. Κόστη λόγω χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στο F&B.....	39
3.3.1. Κόστος πρόληψης και ελέγχου διαδικασιών	39
3.3.2. Εσωτερικά και εξωτερικά κόστη ποιότητας.....	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ F&B

4.1. Διοίκηση ολικής ποιότητας	49
--------------------------------------	----

4.2. Διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών.....	50
4.2.1. Επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών.....	50
4.2.2. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας τροφίμων (HACCP).....	51
4.2.3. Βελτίωση της τεχνολογίας.....	54
4.2.4. Περιβάλλον εξυπηρέτησης.....	56
4.2.5. Στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	56
4.2.6. Συστήματα και διαδικασίες μέτρησης της ποιότητας.....	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ALDEMAR

5.1. Παρουσίαση των ξενοδοχείων της αλυσίδας.....	75
5.1.1. Επισιτιστικά τμήματα στην Aldemar.....	77
5.2. Το ανθρώπινο δυναμικό στην Aldemar.....	78
5.3. Η ποιότητα και η σημασία της για την Aldemar.....	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. Αντικείμενο και στόχος της έρευνας.....	81
6.2. Διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας.....	81
6.3. Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. Βαθμός βαρύτητας παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα στο F&B.....	89
7.2. Πολιτική και διαδικασίες στο τμήμα F&B της Aldemar.....	94
7.2. Απόψεις των ερωτηθέντων ανάλογα με τη θέση, τμήμα, ξενοδοχείο και ηλικία τους.....	99

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	110
-------------------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Ερωτηματολόγιο και πίνακες στατιστικών στοιχείων.....	113
--	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	134
-------------------	-----

ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: Κατηγορίες τουριστικών εγκαταστάσεων στην Ελλάδα.....	6
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: Ξενοδοχειακό δυναμικό στην Ελλάδα.....	7
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3: Η διάρθρωση της απασχόλησης κατά τμήμα στα ελληνικά ξενοδοχεία.....	11
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4: Η διάρθρωση της απασχόλησης στα ελληνικά ξενοδοχεία κατά θέση εργασίας και φύλο.....	12
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: Τύποι υπηρεσιών.....	18
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2: Τύποι πελατών.....	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: Παρουσίαση των ξενοδοχείων της αλυσίδας Aldemar.....	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: Επισπιστικά τμήματα στην Aldemar.....	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1: Κατηγοριοποίηση παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα στο F&B.....	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2,Π4 : Πίνακας διασταύρωσης μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων.....	100,124
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3,Π5 : Πίνακας διασταύρωσης μεταξύ των ξενοδοχείων της αλυσίδας.....	101,126
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4,Π6 : Πίνακας διασταύρωσης μεταξύ των ξενοδοχείων της αλυσίδας.....	103,127
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5,Π8 : Πίνακας διασταύρωσης μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του F&B.....	105,129
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6,Π9 : Πίνακας διασταύρωσης μεταξύ των διαφόρων ηλικιών των εργαζομένων.....	106,131
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7,Π10 : Πίνακας διασταύρωσης μεταξύ των διαφόρων ηλικιών των εργαζομένων.....	107,132
ΠΙΝΑΚΑΣ Π1 : Βαθμός βαρύτητας σε παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα στο F&B.....	121
ΠΙΝΑΚΑΣ Π2 : Πολιτική και διαδικασίες στο F&B της Aldemar.....	122
ΠΙΝΑΚΑΣ Π3: Πίνακας διασταύρωσης μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων.....	123
ΠΙΝΑΚΑΣ Π7: Πίνακας διασταύρωσης μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του F&B.....	128

ΣΧΗΜΑΤΑ

ΣΧΗΜΑ 1.1: Οργανόγραμμα ξενοδοχείου.....	8
ΣΧΗΜΑ 1.2: Διαδικασίες λειτουργίας επισπιστικών τμημάτων.....	13
ΣΧΗΜΑ 2.1: Σχέση εξυπηρέτησης κερδοφορίας.....	21
ΣΧΗΜΑ 2.2: Επίπεδο προσδοκιών για ποιότητα εξυπηρέτησης.....	23
ΣΧΗΜΑ 2.3: Το μοντέλο ικανοποίησης πελατών του Kano.....	26
ΣΧΗΜΑ 6.1: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα.....	84
ΣΧΗΜΑ 6.2: Ηλικία συμμετεχόντων στην έρευνα.....	84
ΣΧΗΜΑ 6.3: Εκπαίδευση συμμετεχόντων στην έρευνα.....	85
ΣΧΗΜΑ 6.4: Ξενοδοχείο εργασίας συμμετεχόντων στην έρευνα.....	86
ΣΧΗΜΑ 6.5: Τμήμα εργασίας συμμετεχόντων στην έρευνα.....	86
ΣΧΗΜΑ 6.6: Θέση εργασίας συμμετεχόντων στην έρευνα.....	87
ΣΧΗΜΑ 6.7: Χρόνια εργασίας των συμμετεχόντων στο τωρινό ξενοδοχείο.....	87
ΣΧΗΜΑ 6.8: Προϋπηρεσία συμμετεχόντων σε άλλο ξενοδοχείο της Aldemar.....	88
ΣΧΗΜΑ 6.9: Προϋπηρεσία συμμετεχόντων σε άλλη ξενοδοχειακή εταιρεία.....	88
ΣΧΗΜΑ 7.1: Βαρύτητα διοίκησης στο F&B.....	91
ΣΧΗΜΑ 7.2: Βαρύτητα προσωπικού στο F&B.....	91
ΣΧΗΜΑ 7.3: Βαρύτητα περιβάλλοντος εξυπηρέτησης στο F&B.....	92
ΣΧΗΜΑ 7.4: Βαρύτητα αποθήκευσης – διαχείρισης αποθεμάτων στο F&B.....	92

ΣΧΗΜΑ 7.5: Βαρύτητα τροφίμων – ποτών στο F&B.....	93
ΣΧΗΜΑ 7.6: Βαρύτητα τιμής στο F&B.....	93
ΣΧΗΜΑ 7.7: Διοίκηση στο τμήμα F&B της Aldemar.....	95
ΣΧΗΜΑ 7.8: Λειτουργία του προσωπικού στο τμήμα F&B της Aldemar.....	95
ΣΧΗΜΑ 7.9: Περιβάλλον εξυπηρέτησης στην Aldemar.....	96
ΣΧΗΜΑ 7.10: Αποθήκευση και διαχείριση αποθεμάτων στην Aldemar.....	96
ΣΧΗΜΑ 7.11: Ποιότητα και ποικιλία τροφίμων – ποτών στην Aldemar.....	97
ΣΧΗΜΑ 7.12: Τιμή υπηρεσιών στο τμήμα F&B της Aldemar.....	97

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία μελετά την ποιότητα υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο και συγκεκριμένα στα επισιτιστικά τμήματα (Τμήμα F&B). Η εμπειρική έρευνα πραγματοποιήθηκε στα επισιτιστικά τμήματα της ξενοδοχειακής αλυσίδας Aldemar.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εικόνα του τουρισμού και κυρίως στοιχεία για τον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα καθώς και για το τμήμα τροφίμων και ποτών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ποιότητας για να γίνει περισσότερο κατανοητή στον αναγνώστη, η σχέση της ποιότητας με την κερδοφορία καθώς και η σημασία της για την επιχείρηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα τμήματα που υπάγονται στο F&B καθώς και το κόστος που θα έχει το ξενοδοχείο σε περίπτωση που προσφέρει υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας στο πελάτη.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση και οι εργαζόμενοι ενός ξενοδοχείου με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στο τμήμα F&B.

Στο πέμπτο κεφάλαιο δίδονται στοιχεία που αφορούν την αλυσίδα ξενοδοχείων Aldemar στην οποία διεξάγεται και η εμπειρική έρευνα. Τα στοιχεία αφορούν τη

δομή των ξενοδοχείων, το ανθρώπινο δυναμικό και την αντίληψη της εταιρείας όσον αφορά την ποιότητα.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας και τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Στο έβδομο κεφάλαιο ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας από τα οποία προκύπτουν σημαντικά στοιχεία όσον αφορά την ποιότητα υπηρεσιών στο τμήμα F&B της αλυσίδας Aldemar.

Τέλος, ακολουθούν γενικά συμπεράσματα και περαιτέρω προτάσεις για έρευνες που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν στα ξενοδοχεία για τη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.1. Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ

Αναμφισβήτητα ο τουρισμός παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα σε κάθε χώρα και κυρίως σε αυτές με έντονη τουριστική κίνηση. Η σημασία του είναι μεγάλη για τους παρακάτω λόγους (Ρούπας, 1998):

- Είναι ένας σημαντικός παράγοντας κοινωνικής προσέγγισης ανθρώπων από διαφορετικές χώρες με διαφορετική γλώσσα και συνήθειες.
- Αποτελεί σημαντικό παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης.
- Ο τουρισμός φέρνει στη χώρα υποδοχής εισόδημα σε ξένα νομίσματα από την πώληση υπηρεσιών και αγαθών.
- Ενεργοποιεί βιομηχανίες που συνδέονται άμεσα με τον τουρισμό όπως βιομηχανίες μεταφορών , διαμονής, εξοπλισμού κτλ.
- Διευρύνει την αγορά διακίνησης εγχώριων αγαθών όπως είδη τροφίμων και ποτών.
- Επιδρά θετικά στην απασχόληση διότι αυξάνει τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας.
- Βοηθά στην ανάπτυξη απομονωμένων περιοχών της χώρας οι οποίες έχουν κάποια τουριστική σημασία.

1.1.1.ΧΑΡΑΚΗΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Τα βασικά κριτήρια επιλογής των τουριστών ενός προορισμού είναι η ασφάλεια, η τιμή, η ποιότητα σε σχέση με την τιμή, η εγγύτητα, η ευκολία πρόσβασης στον τελικό προορισμό καθώς και οι εναλλακτικές επιλογές δραστηριοτήτων στον

προορισμό. Σύμφωνα με τις αντιλήψεις τουριστικών οργανισμών η Ελλάδα ως τουριστικός προορισμός διακρίνεται για την ασφάλεια, γραφικότητα και ποικιλία προορισμών, χαμηλού επιπέδου καταλύματα, έλλειψη οργάνωσης και σχετική ποιότητα για την τιμή που προσφέρεται το τουριστικό προϊόν.

Ο ελληνικός τουρισμός γενικότερα χαρακτηρίζεται τα τελευταία χρόνια από τα ακόλουθα (E.O.T, 2002):

- Ανοδική τάση αφίξεων αλλοδαπών τουριστών με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων τουριστικών υποδομών για την προσέλκυση της αυξανόμενης πελατείας.
- Σημαντική μείωση του μεριδίου αμερικανών τουριστών και εξάρτηση από την Ευρώπη.
- Αυξανόμενη συμμετοχή εσωτερικού τουρισμού με αποτέλεσμα να υπάρχει δυνατότητα χρονικής κατανομής της ζήτησης.
- Μικρή διάρκεια τουριστικής περιόδου.
- Μονοδιάστατο τουριστικό προϊόν: «ήλιος – θάλασσα.». Συνέπεια η εύκολη υποκατάσταση από άλλες μεσογειακές χώρες και η αναζήτηση νέων τουριστικών προϊόντων.
- Υψηλή γεωγραφική συγκέντρωση τουριστικής υποδομής με συνέπεια την άνιση ανάπτυξη των τουριστικών υποδομών.
- Ξενοδοχειακές μονάδες/καταλύματα: μικρός βαθμός συγκέντρωσης και πολύ μικρή καθετοποίηση έτσι ώστε υπάρχει αδυναμία διαπραγμάτευσης με τους ισχυρούς tour-operators.
- Διοικητικά εμπόδια εισόδου νέων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε ανεπτυγμένες τουριστικές περιοχές (κορεσμός).

Ένα χαρακτηριστικό του ελληνικού τουρισμού είναι το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος της τουριστικής κίνησης διακρίνεται κυρίως το εξάμηνο Μάιος – Οκτώβριος. Τα τελευταία χρόνια έχουν εφαρμοστεί στην Ελλάδα μέτρα με στόχο τη μείωση της εποχικότητας τα οποία είναι (Βαρβαρέσος, 2000) :

- ∅ Επιδότηση των ξένων Tour – Operators για κάθε εισερχόμενο τουρίστα.
- ∅ Έκπτωση των εισιτηρίων εισόδου σε μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους.
- ∅ Επιδότηση επιλεγμένων εστιατορίων για να λειτουργούν και το χειμώνα σε Ρόδο και Κρήτη.
- ∅ Επιδότηση των άγονων γραμμών Κρήτης – Πελοποννήσου και Ν.Αιγαίου – Β. Ελλάδας.
- ∅ Επιδότηση με επίδομα ανεργίας των ξενοδοχούπαλλήλων και των εργαζομένων σε ξενοδοχειακά καταλύματα που παράτειναν την περίοδο λειτουργίας τους.

Γενικά η μονοδιάστατη ανάπτυξη του μαζικού παραθεριστικού τουρισμού στην Ελλάδα σε σχέση με την οργάνωση της περιόδου των διακοπών στις χώρες προέλευσης των τουριστών, αποτελούν τις κύριες αιτίες για το φαινόμενο της εποχικότητας.

Η Ελλάδα ως προορισμός έχει δυνατά και αδύνατα σημεία, καθώς ευκαιρίες και απειλές τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

Δυνατά σημεία:

- α) Καταξιωμένος τουριστικός προορισμός.

- α Πλούσια φυσική ομορφιά.
- α Ισχυρή ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά
- α Καλές κλιματολογικές συνθήκες.
- α Πολλαπλές επιλογές διαφορετικού τύπου τουριστικών προορισμών.
- α Σημαντική παρουσία στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία.
- α Ευρωπαϊκός προορισμός (Υποδομές, ασφάλεια, κοινό νόμισμα).

Αδύνατα σημεία:

- α Ακριβός προορισμός.
- α Μεγάλη εξάρτηση από τους Tour Operators.
- α Έντονη εποχικότητα.
- α Υπέρ εξάρτηση από μικρό αριθμό αγορών.
- α Περιορισμένη παρουσία διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων.
- α Συγκριτικό χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών.
- α Ανεπάρκεια υποστηρικτικών υποδομών αναψυχής.
- α Οδική πρόσβαση αποκλειστικά μέσω Βαλκανίων.
- α Ανεπαρκής προώθηση του συνόλου του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Ευκαιρίες:

- α Μέλος Ε.Ε (Ισχυρή οικονομία, οικονομική υποστήριξη).
- α Ασφαλής προορισμός.
- α Αναπτυξιακά κίνητρα για τον τουρισμό.
- α Ενδιαφέρον ξένων επενδυτών.
- α Προγραμματιζόμενη ανάπτυξη υποδομών αναψυχής.
- α Νέα δομή του Ε.Ο.Τ.

- α Εφαρμογή νέων τεχνολογιών.
- α Ενδυνάμωση εγχώριου τουρισμού.

Απειλές:

- α Ισχυρός ανταγωνισμός από άλλους προορισμούς της Μεσογείου.
- α Ενδυνάμωση των ανταγωνιστικών χωρών σε ειδικές μορφές τουρισμού και σε υποδομές.
- α Προβλήματα από την αναταραχή στο χώρο των αεροπορικών εταιριών.
- α Αναμενόμενη μείωση των αφίξεων από ΗΠΑ.
- α Αύξηση των απαιτήσεων των τουριστών.
- α Περιορισμένη απορροφητικότητα κονδυλίων.

1.1.2. ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο τουριστικός κλάδος περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες επιχειρήσεων (Λουκής,2002):

- Τους προμηθευτές του τουριστικού προϊόντος: ξενοδοχεία, επιχειρήσεις μεταφορών (αεροπορικές εταιρίες, ναυτιλιακές εταιρίες, σιδηροδρομικές εταιρίες κ.λ.π.), εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων, εταιρίες τουριστικών λεωφορείων, επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς πολιτισμού (θέατρα, μουσεία κ.λ.π), συνεδριακά κέντρα κ.ά.
- Τους ενδιάμεσους: συστήματα και δίκτυα γενικής διανομής (Global Distribution Systems - GDS), συστήματα και δίκτυα διανομής ξενοδοχειακών υπηρεσιών (Hotel Distribution Systems – HDS), Tour operators, τουριστικά πρακτορεία, κ.ά.

Επιπλέον ο τουριστικός κλάδος περιλαμβάνει τους τελικούς καταναλωτές, δηλαδή ιδιώτες οι οποίοι ταξιδεύουν για ψυχαγωγία όσο και στελέχη επιχειρήσεων τα οποία ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους.

1.2. Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

1.2.1. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού οι τουριστικές εγκαταστάσεις ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν και τον τρόπο λειτουργίας τους διακρίνονται σε έξι κατηγορίες (Πίνακας 1.1):

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

Κατηγορίες τουριστικών εγκαταστάσεων στην Ελλάδα

ΠΗΓΗ: Χυτήρης, 1996

<u>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</u>	<u>ΥΠΟΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</u>
<u>1.ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ</u>	ΤΥΠΙΚΑ, ΜΟΤΕΛ, ΞΕΝΩΝΕΣ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΑ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΑ
2.ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ(CAMPING)	ΑΠΛΕΣ Η ΜΕ ΟΙΚΙΣΚΟΥΣ
3.ΑΥΤΟΕΞΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕΝΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ (SELF – CATERING)	ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΕΣ ΕΠΑΥΛΕΙΣ, ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΕΣ ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ
4.ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΙΗΜΕΡΕΥΣΗΣ	ΚΕΝΤΡΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΨΥΧΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΚΕΝΤΡΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΒΙΟΤΕΧΝΙΑΣ, ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.
5.ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ	-
6.ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΣ ΧΡΗΣΕΙΣ	ΥΔΡΟΘΕΡΑΠΕΥΤΗΡΙΑ ΧΙΟΝΟΔΡΟΜΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ

Τα ξενοδοχεία αποτελούνται από υποδοχή, διοίκηση και παρέχουν και διάφορες υπηρεσίες. Οι οργανωμένες τουριστικές εγκαταστάσεις (Camping) περιλαμβάνουν επίσης υποδοχή και διοίκηση και πρόκειται για υπαίθριους χώρους όπου οι τουρίστες διαμένουν με τα δικά τους μέσα. Τα αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα (Self – catering) είναι ανεξάρτητοι χώροι παραμονής των πελατών που δεν διαθέτουν υποδοχή. Οι εγκαταστάσεις διημέρευσης περιλαμβάνουν μόνο χώρους εστίασης, αναψυχής και διάφορες ειδικές εγκαταστάσεις ανάλογα την περίπτωση. Τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια αποτελούν μέρος της μόνιμης κατοικίας του ιδιοκτήτη και παραχωρούνται με όλο τον εξοπλισμό στους τουρίστες.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία πολυτελείας καθώς και Ε΄ κατηγορίας βρίσκονται στη Στερεά Ελλάδα ενώ η πλειοψηφία των ξενοδοχείων Α΄, Β΄ και Γ΄ κατηγορίας είναι στην Κρήτη. Τέλος στην Μακεδονία έχουμε περισσότερα ξενοδοχεία Δ΄ κατηγορίας απ΄ ότι στην υπόλοιπη Ελλάδα (Πίνακας 1.2).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2

Ξενοδοχειακό δυναμικό στην Ελλάδα
 ΠΗΓΗ: Ξενοδοχειακό επιμελητήριο Ελλάδος, 2004

<u>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</u>	<u>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ</u>	<u>ΔΩΜΑΤΙΑ</u>	<u>ΚΛΙΝΕΣ</u>
ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ	104	21.324	41.372
Α΄ ΤΑΞΕΩΣ	870	88.139	167.822
Β΄ ΤΑΞΕΩΣ	1.613	80.604	153.410
Γ΄ ΤΑΞΕΩΣ	4.403	119.716	225.104
Δ΄ ΤΑΞΕΩΣ	1.147	21.709	41.201
Ε΄ ΤΑΞΕΩΣ	552	8.048	15.989
ΣΥΝΟΛΟ	8.689	339.540	644.898

Επιπλέον η Ελλάδα υστερεί σε σχέση με τις ανταγωνίστριες χώρες ως προς το μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων αλλά και ως προς το ποσοστό των ανωτέρας κατηγορίας κλινών. Έχει το υψηλότερο ποσοστό κλινών κατωτέρων της Β΄ κατηγορίας .Το υψηλό ποσοστό που αντιπροσωπεύουν τα Γ΄- Δ΄ κατηγορίας ξενοδοχεία στο σύνολο των ξενοδοχειακών κλινών (44%) αλλά και η ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει αρκετά μεγάλο ποσοστό των ξενοδοχείων Β΄κατηγορίας αποτελεί το δεύτερο σε δυσμενείς επιπτώσεις παράγοντα για την ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

Ένα ξενοδοχείο μεσαίου μεγέθους ή ακόμα και πολυτελείας αποτελείται από τα εξής τμήματα (Σχήμα 1.1):



ΣΧΗΜΑ 1.1

Οργανόγραμμα ξενοδοχείου
 ΠΗΓΗ: Ρούπας, 1998

Οι παράγοντες που συνθέτουν ένα ξενοδοχείο είναι οι εξής (Βαμβακάρης, 2004):

§ Προσωπικό (διοικητικό, υποστήριξης προσφερόμενων υπηρεσιών καθαρισμών και συντήρησης).

§ Η υλικοτεχνική υποδομή (υποστηρικτικά δίκτυα: αερισμός /κλιματισμός / ύδρευση / αποχέτευση κ.ά., εξοπλισμός χώρων φιλοξενίας: σαλονιών, δωματίων περιβάλλοντος χώρου κ.ά., εξοπλισμός εστίασης: κουζινών ,εστιατορίων, αποθήκευσης , room service κ.ά.).

§ Οι χώροι φιλοξενίας και παροχής υπηρεσιών (δωμάτια, εστιατόρια, μπαρ, αίθουσες εκδηλώσεων κ.ά.).

Το ξενοδοχείο συνήθως εξυπηρετεί: τους κλασικούς πελάτες (που διανυκτερεύουν στο ξενοδοχείο και δέχονται το σύνολο ή μέρος των υπηρεσιών του ξενοδοχείου), τους επισκέπτες (πελάτες που δεν διανυκτερεύουν στο ξενοδοχείο αλλά κάνουν χρήση των υπολοίπων υπηρεσιών του όπως:εστιατόρια, μπαρ, πισίνες) και το προσωπικό του ξενοδοχείου (Βαμβακάρης, 2004).

1.2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το ελληνικό ξενοδοχειακό δυναμικό παρουσιάζει χαρακτηριστικά τα οποία είναι τα ακόλουθα (Ακρίβος και Βαρλάμος, 2000) :

ü Όσον αφορά τη χωροταξική κατανομή του δυναμικού υφίσταται μια γεωγραφική υπερσυγκέντρωση των ξενοδοχείων. Πάνω από το 60% του

δυναμικού της χώρας βρίσκεται σε επτά νομούς : Ηρακλείου, Λασιθίου, Αττικής, Θεσσαλονίκης, Χαλκιδικής, Κέρκυρας και Δωδεκανήσου.

- ü Εποχικότητα του κλάδου.
- ü Κακή ποιότητα του Μάνατζμεντ και μάρκετινγκ με εξαίρεση τις μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων.
- ü Οι χώρες της Ευρώπης και συγκεκριμένα οι Γερμανοί και οι Άγγλοι είναι η κυριότερη τουριστική αγορά.
- ü Οι μήνες Ιούλιος – Αύγουστος – Σεπτέμβριος αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου των διανυκτερεύσεων.
- ü Εξάρτηση των ξενοδοχείων από τους Tour Operators οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τη διαμόρφωση της τελικής τιμής των τουριστικών πακέτων.
- ü Ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό.
- ü Ανομοιογένεια ανθρώπινου δυναμικού.
- ü Αρνητική στάση των επιχειρήσεων απέναντι σε συστήματα ποιότητας.

1.2.3. Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Οι εργαζόμενοι στα ελληνικά ξενοδοχεία καλύπτουν μια μεγάλη ποικιλία επαγγελμάτων. Στους παρακάτω πίνακες δίνονται οι διάφορες ειδικότητες και το ποσοστό συμμετοχής τους στο σύνολο του προσωπικού των ελληνικών ξενοδοχείων.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού απασχολείται στα τμήματα ορόφων (28%), υποδοχής (20%) και στα επισιτιστικά τμήματα (16%),

ενώ πολύ μικρός είναι ο αριθμός εργαζομένων στις αποθήκες (1%) και στα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ (1%), (Πίνακας 1.3).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3

Η διάρθρωση της απασχόλησης κατά τμήμα στα ελληνικά ξενοδοχεία
 ΠΗΓΗ: Ι.Τ.Ε.Π 2004

<u>ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ</u>	<u>ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ</u>
Διευθυντής	5%
Προϊστάμενοι ορόφων	6%
Sales/Marketing	1%
Λογιστήριο	4%
Όροφοι	28%
Επισιτιστικά τμήματα	16%
Κουζίνα	10%
Υποδοχή	20%
Αποθήκες	1%
Τεχνική υποστήριξη	4%
Άλλα	5%
Σύνολο	100%

Χαρακτηριστικό είναι ότι σε όλες τις κατηγορίες οι άντρες κατέχουν υψηλά ποσοστά με εξαίρεση το τμήμα ορόφων και τα λοιπά τμήματα (Πίνακας 1.4). Οι μεγαλύτερες διαφορές παρατηρούνται στα τμήματα διεύθυνσης, πωλήσεων και μάρκετινγκ, στο τμήμα αποθήκευσης τροφίμων και ποτών καθώς και στο τμήμα τεχνικής υποστήριξης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4

Η διάρθρωση της απασχόλησης στα ελληνικά ξενοδοχεία κατά θέση εργασίας και φύλο

ΠΗΓΗ: Ι.Τ.Ε.Π, 2004

<u>ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ</u>	<u>ΑΝΔΡΕΣ</u>	<u>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</u>
Διευθυντής	89%	11%
Προϊστάμενοι ορόφων	61%	39%
Sales/Marketing	77%	23%
Λογιστήριο	67%	33%
Όροφοι	3%	97%
Επισιτιστικά τμήματα	59%	41%
Κουζίνα	54%	46%
Υποδοχή	68%	32%
Αποθήκες	77%	23%
Τεχνική υποστήριξη	96%	4%
Άλλα	44%	56%
Σύνολο	48%	52%

1.3. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ (FOOD&BEVERAGE) ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

ΤΟΥ ΣΗΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Το τμήμα τροφίμων και ποτών έχει εξελιχθεί σε ένα πολύ σημαντικό τμήμα του ξενοδοχείου αφού απασχολεί σχεδόν το ήμισυ των εργαζομένων και αποδίδει το 50% των συνολικών εσόδων τουλάχιστον όσον αφορά τα μεγάλα ξενοδοχεία. Για τα ξενοδοχεία που παρέχουν πλήρεις υπηρεσίες η παροχή επισιτιστικών υπηρεσιών δεν έχει μόνο ζωτική σημασία αλλά αποτελεί και ένα ανταγωνιστικό

όπλο. Πολλά ξενοδοχεία που παρέχουν πλήρεις υπηρεσίες έχουν διαφορετικά εστιατόρια και έτσι διευρύνεται η γκάμα των υπηρεσιών που είναι διαθέσιμες στον πελάτη και το γεγονός αυτό βοηθά ώστε ο πελάτης να γευματίζει σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό στο ξενοδοχείο που διαμένει.

Παράγοντες που καθορίζουν την κερδοφορία των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχείων είναι οι πρώτες ύλες, οι τεχνικές παραγωγής και διάθεσης, το ανθρώπινο δυναμικό, η υποδομή χώρων και ο εξοπλισμός. Η σωστή διαχείριση των συντελεστών αυτών από ικανά στελέχη μάλιστα είναι το στοιχείο εκείνο που εξασφαλίζει την κερδοφορία τους και την μεγιστοποίηση της (Βασταρδής, 2002).

Όσον αφορά την λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων, αυτή βασίζεται στα ακόλουθα βήματα διαδικασιών, από την αγορά των τροφίμων μέχρι την κατανάλωση των εδεσμάτων (Σχήμα 1.2):

Παραγγελία πρώτων υλών → εκτέλεση παραγγελίας → εισαγωγή ειδών στο ξενοδοχείο → εναποθήκευση πρώτων υλών στους κατάλληλους χώρους → αίτηση πρώτων υλών και υλικών από τμήμα προς αποθήκευση → εκτέλεση και έλεγχος αιτήσεων → έλεγχος παραγωγής των φαγητών → επεξεργασία τροφίμων → πωλήσεις → αποτελέσματα ημέρας → αποτελέσματα μηνός → σύγκριση αποτελεσμάτων → προϋπολογισμός λειτουργίας τμήματος.

ΣΧΗΜΑ 1.2

Διαδικασίες λειτουργίας επισιτιστικών τμημάτων
ΠΗΓΗ: Χυτήρης, 1996

Πολλά ξενοδοχεία έχουν δώσει έμφαση στο επισιτιστικό τμήμα ως ένα ιδιαίτερα επικερδές μέρος της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Αρκετοί ξενοδόχοι θεωρούν το επισιτιστικό τμήμα ως μια δραστηριότητα μάρκετινγκ, του οποίου ο κύριος σκοπός είναι να εξασφαλίσει πελατεία για το ξενοδοχείο και κατά δεύτερο λόγο να δημιουργήσει κέρδος. Ο βασικός λόγος για αυτήν την τακτική είναι ότι με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργήσουν καλή φήμη. Τα εστιατόρια, τα μπαρ και οι αίθουσες δεξιώσεων αποτελούν παράγοντες καθοριστικούς για μια ξενοδοχειακή μονάδα, σε ότι αφορά τόσο τα έσοδα της όσο και την διαμόρφωση της τελικής εικόνας για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Βάσει των στοιχείων έρευνας που διεξήγαγε η εταιρία Ερευνών “Horwath Consulting” για τα ελληνικά ξενοδοχεία και δημοσιεύθηκε το 1994, τα τμήματα τροφίμων και ποτών συμμετέχουν στο μείγμα πωλήσεων στα ξενοδοχεία της χώρας με ποσοστά 38,9% και 10,7% αντιστοίχως. Όσον αφορά το κόστος πωλήσεων ως ποσοστό (%) εσόδων του τμήματος αξίζει να σημειωθεί η διαφορά που παρουσιάζει το τμήμα τροφίμων από το τμήμα ποτών. Συγκεκριμένα το τμήμα τροφίμων παρουσιάζει κατά περίπου 10% μεγαλύτερο κόστος πωλήσεων ως ποσοστό των εσόδων του τμήματος (σε σύγκριση με το αντίστοιχο ποσοστό του τμήματος ποτών) φθάνοντας το 30,5% έναντι 23,2% για το δείγμα που αφορά στα ξενοδοχεία στο σύνολο της χώρας. Σε σύγκριση με το τμήμα των δωματίων (12,8%), στα έξοδα των τμημάτων (ως ποσοστό των συνολικών εσόδων), το τμήμα τροφίμων και ποτών έχει μεγαλύτερο ποσοστό (17,9%).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ακρίβος, Χ. και Βαρλάμος, Α., (Σεπτέμβριος 2000), «Η εγκατάσταση του HACCP σε ξενοδοχεία με ταχύτητα, οικονομία και αποτελεσματικότητα», Hotel and restaurant, vol. 75.
- Βαμβακάρης, Ν., (Μάιος 2004), «Σύστημα ασφαλούς διαχείρισης τροφίμων σε ξενοδοχεία», Hotel and restaurant.
- Βαρβαρέσος, Σ., (2000), Τουρισμός : έννοιες ,μεγέθη, δομές, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα .
- Βαρβαρέσος, Σ., (2000) , Τουρισμός: Οικονομικές προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Βασταρδής, Μ.,(2002) «Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», σελ 165 – 193.
- Ε.Ο.Τ, «Εξέλιξη τουριστικής κίνησης 2002», Οκτώβριος 2002.
- Ι.Τ.Ε.Π, (Οκτώβριος 2004), «Η διάρθρωση της απασχόλησης στα ελληνικά ξενοδοχεία. Ο κλάδος φιλοξενίας στη χώρα μας παραμένει οικογενειακή υπόθεση», Hotel and restaurant, (www.hotel-restaurant.gr).
- Λουκής, Ε., (Σεπτέμβριος 2002), «Ο ρόλος και η σημασία της πληροφορικής και των επικοινωνιών στην τουριστική βιομηχανία», Hotel and restaurant.

- Ρούπας, Β. και Λαλούμης, Δ., (1998), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α.Σταμούλης, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., (1996), Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

2.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η μεγάλη προσφορά υπηρεσιών στην τουριστική βιομηχανία έχει ως αποτέλεσμα ο πελάτης να έχει πληθώρα επιλογών και υψηλές απαιτήσεις. Έτσι οι τουριστικές επιχειρήσεις αναγκάζονται ορισμένες φορές να αλλάξουν στρατηγικές ώστε να παρέχουν ποιοτικότερες υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες είναι ένα σύνολο ενεργειών για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Τις περισσότερες φορές υπάρχει προσωπική αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αυτόν που προσφέρει την υπηρεσία και στον πελάτη ενώ κάποιες φορές ο πελάτης λαμβάνει τις υπηρεσίες μόνος του. Επίσης για την παροχή υπηρεσιών είναι απαραίτητα κάποια εμπράγματα αγαθά όπως εγκαταστάσεις ,τροφή , τεχνικός εξοπλισμός και άλλα.

Για να μπορέσει κάποιος να συμβαδίσει με την ποιότητα πρέπει πριν κάνει οποιαδήποτε ενέργεια να κατανοήσει πρώτα τι σημαίνει ποιότητα για τον ίδιο και την επιχείρησή του. Η κατανόηση του όρου της ποιότητας έχει να κάνει με τη σταδιακή και πλήρη διερεύνηση του τι κάνει τον πελάτη πραγματικά ευτυχισμένο. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την έννοια της ποιότητας είναι αρκετοί και παρακάτω αναφέρονται ορισμένοι από αυτούς (Χυτήρης, 1996, Τσιότρας, 1995):

- Προσαρμογή στις απαιτήσεις 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 πρότυπα του και την τιμή την οποία πληρώνει.

- Ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Το να πληρώνεις για αυτό που πραγματικά παίρνεις.

Η τυπική διάσταση αποτελεί το εδραιωμένο σύστημα και διαδικασία της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών και η προσωπική είναι το πώς αυτός που την παρέχει αλληλεπιδρά με τους πελάτες (Πίνακας 2.1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

Τύποι υπηρεσιών ΠΗΓΗ: Martin, 1993

	<u>Τυπική διάσταση</u>	<u>Προσωπική διάσταση</u>	<u>Μήνυμα προς πελάτες</u>
Αδιάφορη υπηρεσία	Ασυνέπεια ,χάος Αποδιοργάνωση	Απάθεια Αδιαφορία, ψυχρότητα	«Δεν ενδιαφερόμαστε»
Εργοστασιακή υπηρεσία	Ταχύτητα Επάρκεια ομοιομορφία	Απάθεια Αδιαφορία, ψυχρότητα	«Είστε ένας αριθμός και είμαστε εδώ για να σας επεξεργαστούμε»
Φιλική υπηρεσία	Ασυνέπεια ,χάος Αποδιοργάνωση	Φιλικότητα Ενδιαφέρον Διακριτικότητα	«Προσπαθούμε αλλά στην πραγματικότητα δεν ξέρουμε τι κάνουμε»
Ποιοτική υπηρεσία	Ταχύτητα Επάρκεια ομοιομορφία	Φιλικότητα Ενδιαφέρον Διακριτικότητα	«Εμείς και ενδιαφερόμαστε και προσφέρουμε»

Από τον πίνακα διαπιστώνεται ότι ανάλογα με την προσωπική και τυπική διάσταση της υπηρεσίας έχουμε και το αντίστοιχο μήνυμα προς τους πελάτες: Η αδιάφορη υπηρεσία χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι δεν υπάρχει κανένα ενδιαφέρον για

τον πελάτη. Η εργοστασιακή υπηρεσία διακρίνεται για την ταχύτητα και ομοιομορφία όσον αφορά την παροχή των υπηρεσιών αλλά η αλληλεπίδραση του προσωπικού με τους πελάτες δεν είναι η κατάλληλη. Στην φιλική υπηρεσία το προσωπικό έχει την κατάλληλη συμπεριφορά και καλές σχέσεις με τους πελάτες αλλά δεν έχει είτε την ικανότητα είτε την εξειδίκευση για την παροχή των υπηρεσιών με το σωστό τρόπο. Τέλος, στην ποιοτική υπηρεσία υπάρχει τόσο το ενδιαφέρον του προσωπικού όσο και η κατάλληλη εξειδίκευση και γνώσεις που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών.

2.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει μια επιχείρηση έχει μεγάλη σημασία για αυτήν. Για την επιχείρηση η καλή ποιότητα αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό. Επίσης στην επιχείρηση όπου διακρίνεται για την ποιότητα της δεν υπάρχουν συνήθως περιττοί έλεγχοι, καθυστερήσεις και ανθυγιεινό (ψυχολογικά και σωματικά) εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση που θέλει να αυξήσει το κέρδος της και για τους εργαζόμενους που θέλουν ικανοποίηση από την εργασία τους και ασφάλεια (Δερβιτσιώτης, 1997, Τσιότρα, 1995, Martin, 1993).

Η μεγάλη σημασία της ποιότητας για την επιχείρηση φαίνεται ακόμη πιο πολύ από τις αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν όταν η επιχείρηση δεν ικανοποιεί τους πελάτες της. Οι αρνητικές συνέπειες είναι οι εξής (Δερβιτσιώτης, 1997):

- Από τους πελάτες που έχουν κάποιο πρόβλημα, το 70-90% δεν εκφράζει το παράπονο του. Άρα σε κάθε παράπονο αντιστοιχούν άλλοι τρεις πελάτες οι οποίοι

δεν ακούγονται. Επίσης από τους δυσαρεστημένους πελάτες που δεν παραπονιούνται μόνο ο ένας στους δέκα επιστρέφει στην επιχείρηση.

- Το κόστος για την επιχείρηση για να φέρει ένα νέο πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από αυτό για να διατηρήσει ένα παλαιότερο.
- Η δυσαρέσκεια του πελάτη με κάποια υπηρεσία έχει αρνητική επίδραση στην αξιολόγηση και των άλλων υπηρεσιών της επιχείρησης.
- Αν οι δυσαρεστημένοι πελάτες δεν αντιμετωπιστούν σωστά από την επιχείρηση τότε τέσσερις στους πέντε θα επιλέξουν στο μέλλον άλλη επιχείρηση.
- Η κακή ποιότητα έχει ως αποτέλεσμα να προσβάλλεται η φήμη της επιχείρησης.

Επιπλέον η σημασία της ποιότητας φαίνεται και από το γεγονός ότι η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού στον ιδιωτικό τομέα έχει κάνει τις επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν ότι δεν μπορούν να είναι επικερδής ή ακόμα και να επιβιώσουν αν προσφέρουν υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας. Η αλυσίδα εξυπηρέτησης – κέρδους εμπεριέχει σχέσεις ανάμεσα σε κερδοφορία, αφοσίωση πελατών, ικανοποίηση εργαζομένων και παραγωγικότητα. Ποιότητα, παραγωγικότητα και κερδοφορία συνδέονται στενά μεταξύ τους. Τα τυχόν λάθη που γίνονται κατά τη διάρκεια παροχής μιας υπηρεσίας έχουν ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα και τη μείωση παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Επιπλέον η επιβίωση και κερδοφορία μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την ικανότητα της να διατηρεί ή όχι πιστό ένα πελάτη σε αυτήν. Η διατήρηση ενός πελάτη κοστίζει πέντε φορές λιγότερο από την προσπάθεια για απόκτηση ενός νέου. Έτσι όσο περισσότεροι πελάτες παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη δυνατότητα έχει η επιχείρηση να αυξήσει τα κέρδη της (Τσιότρα, 1995, Kandampully and Suhartanto, 2003, Evans and Lindsay ,1996).

Η σχέση εξυπηρέτησης κερδοφορίας παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 2.1):

Ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών \Rightarrow ικανοποίηση εργαζομένων \Rightarrow μόνιμο προσωπικό \Rightarrow ποιότητα εξωτερικών υπηρεσιών \Rightarrow ικανοποίηση πελάτη \Rightarrow σταθεροί / επαναλαμβανόμενοι πελάτες \Rightarrow κέρδος .

ΣΧΗΜΑ 2.1

Σχέση εξυπηρέτησης – κερδοφορίας.

ΠΗΓΗ: Heskett, 1994

Η εσωτερική ποιότητα ενός εργασιακού περιβάλλοντος έχει να κάνει με την ικανοποίηση των εργαζομένων και συγκεκριμένα με το πόσο ευχαριστημένοι είναι με τη δουλειά τους, τους συναδέλφους τους αλλά και από την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Πρώτα απ'όλα η δουλειά του κάθε εργαζόμενου πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής τρία στοιχεία: δημιουργικότητα, ευχαρίστηση από την πορεία της εργασίας του και κοινωνικότητα δηλαδή να μοιράζεται χαρές και λύπες με τους συνάδελφους του (Bergman and Klefsjo, 1994).

Έπειτα στην αλυσίδα εξυπηρέτησης υπάρχει η έννοια του εσωτερικού πελάτη, όπου οι εργαζόμενοι έχουν μεταξύ τους μια πελατειακή σχέση. Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να βλέπει τον συνάδελφο του ως πελάτη στον οποίο παραδίδει μέρος της όλης εργασίας. Επιπλέον ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η οργανωτική κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν προσωπικές ικανότητες, οι σχέσεις τους με πελάτες και συναδέλφους, η πίστη εφαρμογή κανονισμών και διαδικασιών ,το κατά πόσο προσπαθούν να επινοήσουν τρόπους

για τη βελτίωση της ποιότητας , όλα αυτά είναι θέμα οργανωτικής κουλτούρας , διοικητικών πρακτικών και ηγεσίας. Οι εργαζόμενοι καθρεφτίζουν τις πολιτικές της επιχείρησης , συστήματα και διαδικασίες που αφορούν την ηγεσία, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης, κίνητρα κτλ. Τέλος το προσωπικό είναι ο καθρέφτης των ενεργειών και συμπεριφορών της διοίκησης (Heskett et al. , 1994).

Συμπερασματικά η εσωτερική ποιότητα είναι πολύ σημαντική γιατί το ικανοποιημένο προσωπικό θα δημιουργήσει νέους πελάτες και θα κάνει παλιότερους πελάτες πιστούς οι οποίοι με τη σειρά τους επιφέρουν κέρδη. Γι' αυτό το λόγο η πρόκληση για τη διεύθυνση μια επιχείρησης να εξασφαλίσουν εσωτερική ποιότητα και την κατάλληλη οργανωτική κουλτούρα είναι μεγάλη.

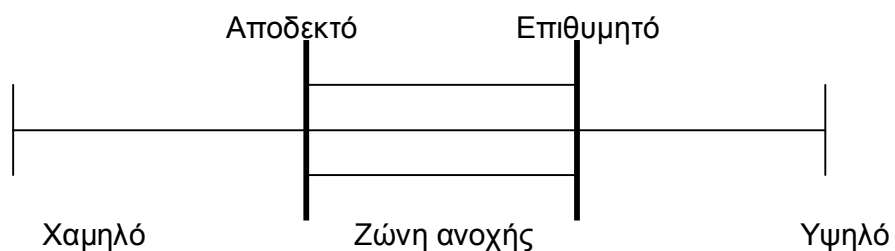
2.3. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο πελάτης αξιολογεί τις υπηρεσίες που λαμβάνει σύμφωνα με κάποια κριτήρια ποιότητας . Πριν κάνει την αξιολόγηση έχει κάποιες προσδοκίες για τις υπηρεσίες που θα λάβει και οι οποίες προσδοκίες διαμορφώνονται από τους εξής παράγοντες (Zeithaml et al. ,1990, Δερβιτσιώτης, 1997):

- Οι προσωπικές ανάγκες των πελατών διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους σε κάποιο βαθμό.
- Τα σχόλια που ακούν από άλλους πελάτες που έχουν περάσει από την επιχείρηση: Ιδιαίτερα σημαντική στη διαμόρφωση προσδοκιών για την ποιότητα της αναμενόμενης εξυπηρέτησης είναι η πληροφόρηση που έχει ο πελάτης από το άμεσο περιβάλλον του.

- Προηγούμενη εμπειρία των πελατών: Πελάτες που έχουν αρκετή εμπειρία στη χρήση διάφορων υπηρεσιών έχουν και μεγαλύτερη πληροφόρηση για τα επίπεδα ποιότητας στην εξυπηρέτησή τους έτσι ώστε για δεδομένη τιμή να περιμένουν το καλύτερο που μπορεί να προσφερθεί. Για τον κλάδο του τουρισμού ο μεγάλος αριθμός πελατών με πείρα στην αξιολόγηση υπηρεσιών δημιουργεί πίεση στις επιχειρήσεις ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους για να διατηρήσουν ή να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς.
- Η εξωτερική επικοινωνία (διαφήμιση) των επιχειρήσεων που προσφέρουν τις υπηρεσίες: Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση διαφημίζει τις υπηρεσίες της και οι υποσχέσεις που δίνει για αυτές διαμορφώνει μια εικόνα που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις προσδοκίες του πελάτη για την αναμενόμενη ποιότητα.

Οι προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα εξυπηρέτησης αναφέρονται σε δυο επίπεδα ποιότητας : Ο πελάτης έχει ορισμένες προσδοκίες σχετικά με ένα επιθυμητό επίπεδο ποιότητας και άλλες σχετικά με ένα αποδεκτό επίπεδο. Η διαφορά μεταξύ των δυο επιπέδων ορίζει μια ζώνη ανοχής όπως φαίνεται από το παρακάτω σχήμα (Σχήμα 2.2).



ΣΧΗΜΑ 2.2

Επίπεδο προσδοκιών για ποιότητα εξυπηρέτησης

ΠΗΓΗ: Δερβιτσιώτης, 1997

Όταν η αντίληψη του πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα είναι μέσα στα όρια της ζώνης ανοχής τότε μένει ικανοποιημένος. Όσο ο πελάτης μετακινείται προς τα δεξιά από την ζώνη ανοχής τόσο περισσότερο απαιτητικός είναι.

Ο πελάτης έχοντας διαμορφώσει τις προσδοκίες του, λαμβάνει τις υπηρεσίες τις οποίες και αξιολογεί με κάποια κριτήρια τα οποία είναι τα εξής (Χυτήρης, 2003, Zeithaml et al. , 1990, Dale, 1994).

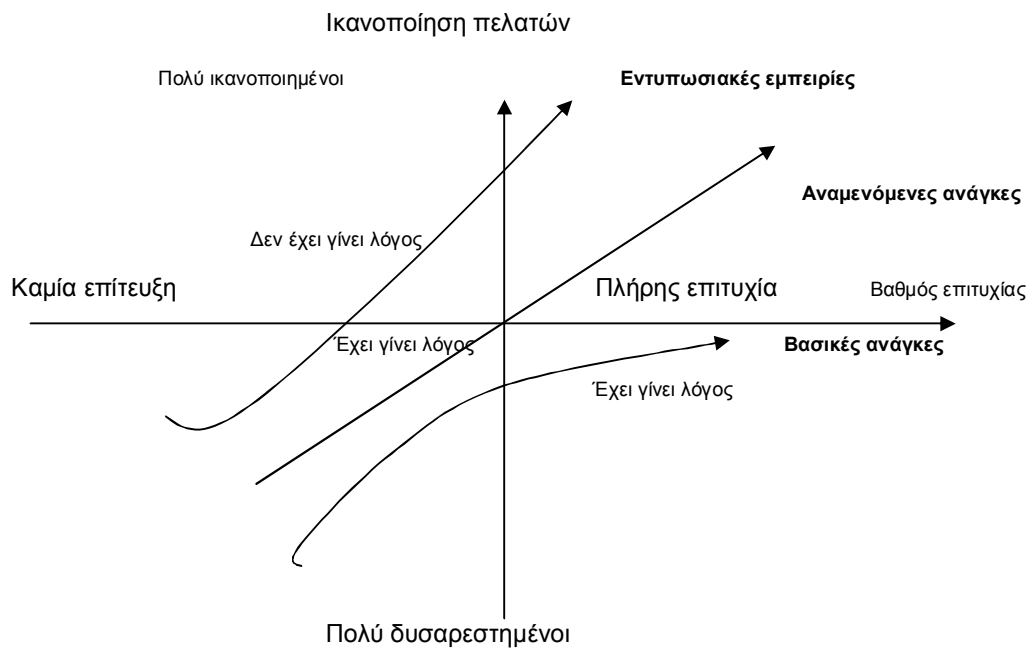
1. Υλικά και εμπράγματα στοιχεία , όπου πρόκειται για το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία αλλά πρόκειται και για τις προδιαγραφές των εμπράγματων αγαθών.
2. Συνέπεια- αξιοπιστία, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ότι έχει υποσχεθεί με το σωστό τρόπο.
3. Άμεση εξυπηρέτηση, η προθυμία για εξυπηρέτηση του πελάτη.
4. Επαγγελματισμός αυτών που παρέχουν τις υπηρεσίες.
5. Ευγένεια που έχει να κάνει με την καλοσύνη και τους τρόπους του προσωπικού.
6. Σιγουριά και ασφάλεια, που έχουν σχέση με το πόσο ασφαλής νιώθει ο πελάτης στον χώρο μέσα στον οποίο είναι.
7. Εμπιστοσύνη στην επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.
8. Πρόσβαση και προσαρμοστικότητα, που αναφέρεται στο πόσο εύκολα μπορεί να έρθει σε επαφή ο πελάτης με τον εργαζόμενο και να λάβει την υπηρεσία καθώς και το κατά πόσο η επιχείρηση προσαρμόζεται στις ανάγκες του πελάτη.
9. Ενσυναίσθηση , δηλαδή η ικανότητα των εργαζόμενων να μπαίνουν στη θέση του πελάτη και να αναγνωρίζουν τις ανάγκες του.
10. Επικοινωνία , δηλαδή η παροχή πληροφοριών και εξηγήσεων στον πελάτη με τον κατάλληλο τρόπο.

11. Αποκατάσταση – διόρθωση, η ικανότητα της επιχείρησης να διορθώσει κάποια λάθη της.

Όλα αυτά τα κριτήρια δημιουργούν στον πελάτη μια εικόνα την οποία συγκρίνει με τις προσδοκίες που είχε. Έτσι ο βαθμός στον οποίο θα πραγματοποιηθούν οι προσδοκίες και οι ανάγκες του πελάτη σε σχέση βέβαια και με την τιμή την οποία πληρώνει καθορίζει το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών όπως το αντιλαμβάνεται.

Επιπλέον, από το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Σύμφωνα με το επίπεδο προσδοκιών για την ποιότητα εξυπηρέτησης συμπεραίνουμε τα εξής: Όταν η αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα εξυπηρέτησης είναι κάτω από το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών του τότε η επιχείρηση λειτουργεί με ανταγωνιστικό μειονέκτημα και πρέπει να λάβει τα απαραίτητα μέτρα. Όταν η αντίληψη είναι στη ζώνη ανοχής τότε η επιχείρηση λειτουργεί ικανοποιητικά αλλά υπάρχουν κίνδυνοι όσο άλλες επιχειρήσεις βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Τέλος όταν η αντίληψη του πελάτη υπερβαίνει το επιθυμητό επίπεδο προσδοκιών τότε η επιχείρηση υπερέχει σαφώς έναντι των ανταγωνιστών της και κατοχυρώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της στην αγορά (Δερβιτσιώτης, 1997).

Ο Noriaki Kano ανέπτυξε ένα μοντέλο για την ικανοποίηση των πελατών όπου οι διαστάσεις της ποιότητας διακρίνονται σε 3 κατηγορίες : βασικές ανάγκες, αναμενόμενες ανάγκες και εντυπωσιακές εμπειρίες. Το μοντέλο παρουσιάζεται γραφικά παρακάτω (Σχήμα 2.3):



ΣΧΗΜΑ 2.3

Το μοντέλο ικανοποίησης πελατών του Kano

ΠΗΓΗ: Bergman and Klefsjo, 1994

Ο πελάτης δεν αναφέρεται στις βασικές ανάγκες (basic needs) γιατί περιμένει ότι θα ικανοποιηθούν σίγουρα από την επιχείρηση. Ωστόσο ο πελάτης δεν θα μείνει απόλυτα ικανοποιημένος από την κάλυψη μόνο των βασικών αναγκών. Για τις αναμενόμενες (expected) ο πελάτης θέλει να ικανοποιηθούν αλλά δεν είναι πάντοτε αναγκαίο να συμβεί αυτό. Οι εντυπωσιακές εμπειρίες (exciting experiences) αποτελούν συνήθως έκπληξη για τον πελάτη ο οποίος ορισμένες φορές δεν τις φαντάζεται. Για παράδειγμα σε ένα δωμάτιο ξενοδοχείου η βασική ανάγκη είναι το κρεβάτι το οποίο πρέπει να είναι προσεχτικά φτιαγμένο. Αναμενόμενη ανάγκη μπορεί να είναι μια τηλεόραση ή κάποια οδοντόβουρτσα και εντυπωσιακή εμπειρία μπορεί να αποτελέσουν οι προσωπικοί χαιρετισμοί από τον διευθυντή (Bergman and Klefsjo, 1994).

Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη εξαρτάται από τη συσχέτιση ανάμεσα στις προσδοκίες του και στην εμπειρία του από την επιχείρηση κατά τη διάρκεια παροχής υπηρεσιών από αυτήν. Επίσης ο βαθμός ικανοποίησης είναι δυνατό να επηρεαστεί και από την εικόνα της επιχείρησης. Γενικά ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος αν δεν έχουν ικανοποιηθεί οι βασικές ανάγκες του και πιθανόν δεν θα εμπιστευτεί ξανά την ίδια επιχείρηση ενώ αν ικανοποιηθούν μόνο οι βασικές ανάγκες ο πελάτης μένει απλά ικανοποιημένος και αποφεύγονται τα παράπονα. Η ικανοποίηση είναι αρκετά μεγάλη αν καλυφθούν οι αναμενόμενες ανάγκες και ο πελάτης είναι πιθανό να εμπιστευτεί ξανά την επιχείρηση, ενώ μένει απόλυτα ικανοποιημένος όταν απολαμβάνει υπηρεσίες που δεν φανταζόταν πράγμα που τον κάνει πιστό και επαναλαμβανόμενο στην επιχείρηση (Bergman and Klefsjo, 1994).

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι τύποι πελατών ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών τους (Πίνακας 2.2):

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

Τύποι πελατών
ΠΗΓΗ: Χυτήρης, 2003

<u>Απόλυτη ικανοποίηση</u>	Παροχή υπηρεσιών που οι πελάτες δεν είχαν φανταστεί	Πιστός επαναλαμβανόμενος πελάτης
<u>Μεγάλη ικανοποίηση</u>	Ικανοποίηση των αναμενόμενων	Επαναλαμβανόμενος Κανονικός πελάτης
<u>Απλά ικανοποίηση</u>	Ικανοποίηση βασικών αναγκών	Περιστασιακός πελάτης
<u>Δυσaréσκεια</u>	Μη ικανοποίηση βασικών αναγκών	Απλά περαστικός από την επιχείρηση

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι σε περίπτωση που δεν υπάρξει ικανοποίηση των βασικών αναγκών του, ο πελάτης όπως είναι φυσικό δεν θα επιλέξει εκ νέου την επιχείρηση ενώ σε περίπτωση που ικανοποιηθεί μονάχα η κατηγορία των αναγκών αυτών η παρουσία του πελάτη θα είναι περιστασιακή. Αν ικανοποιηθούν οι αναμενόμενες ανάγκες του πελάτη τότε είναι σίγουρο ότι θα επιλέξει την συγκεκριμένη επιχείρηση αρκετές φορές στο μέλλον ενώ η παροχή υπηρεσιών που δεν είχε καν σκεφτεί και φανταστεί θα τον καθιερώσουν ως έναν από τους πιο πιστούς και επαναλαμβανόμενους πελάτες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), Διοίκηση ολικής ποιότητας, Αθήνα.
- Τσιότρας, Γ., (1995), Βελτίωση ποιότητας, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., (1996), Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., (2003), Σημειώσεις μαθήματος «Ποιότητα υπηρεσιών».

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bergman, B. and Klesfjo, B., (1994), "Quality from customer needs to customer satisfaction", Studentlitteratur, Lund, pp. 280 – 298.
- Chytiris, L., (May 1998), "Quality of service: A new approach", International euroqualrom workshop modern approaches in quality, pp.1 – 8.
- Dale, B., (1994), A generic framework for managing quality improvement, Prentice Hall international.
- Evans, J. and Lindsay, W., (1996), The management and control of Quality, Third edition.

- Heskett, J., Thomas, J., Loveman, G., Sasser, E., and Sclesinger, A., (March – April 1994), « Putting the service – profit chain to work”, Harvard business review, pp. 164 – 174.
- Kandampully, J. and Suhartanto, D., (2003), “The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry”, Journal of hospitality and leisure marketing, Vol. 10 no.1/2, pp. 3 – 23.
- William, B. and Martin Ph., (1993), Quality customer service, Crisp Publications.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. and Leonard, B., (1990), Delivering quality Service, the free press, New York.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ F&B

3.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ F&B

Το τμήμα F&B αναλαμβάνει την ευθύνη συντονισμού των παρακάτω υπο-τμημάτων του και έχει ως επικεφαλή τον F&B manager (Βασταρδής, 2002) :

- Εστιατόρια: Εδώ περιλαμβάνονται η κεντρική τραπεζαρία, τα διάφορα είδη εστιατορίων που τυχόν υπάρχουν στο ξενοδοχείο και η ταβέρνα. Για τη λειτουργία τους υπάρχει ένας ή περισσότεροι υπεύθυνοι που αναλαμβάνουν την καθοδήγηση του προσωπικού (Maitre D'otel).
- Κουζίνα: Εδώ ετοιμάζονται τα απαραίτητα για κάθε γεύμα των πελατών αλλά και του προσωπικού. Υπεύθυνος τμήματος είναι ο Σεφ όπου ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου έχει και τη συμπαράσταση και άλλων υπευθύνων.
- Μπαρ: Το ξενοδοχείο ανάλογα και με το μέγεθος του περιλαμβάνει διάφορα μπαρ που υπάρχουν σε διάφορα σημεία και έχουν ως στόχο την εξυπηρέτηση αλλά και τη ψυχαγωγία των πελατών (Main bar,snack bar,pool bar, disco).
- Αποθήκη: Ένα από τα πιο σημαντικά υπο – τμήματα του F&B καθώς αναλαμβάνει να παραλάβει όλα τα είδη τροφίμων και ποτών και έπειτα να τα διαθέσει αποτελεσματικά στα υπόλοιπα τμήματα.

Τέλος στο τμήμα υπάγονται και άτομα που αναλαμβάνουν τον έλεγχο λειτουργίας των παραπάνω υπο – τμημάτων και συγκεκριμένα ότι έχει να κάνει με τις καταναλώσεις τροφίμων και ποτών και τα έσοδα από την πώληση τους.

3.2. ΧΑΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ F&B

Η ποιότητα στα διάφορα τμήματα του F&B του ξενοδοχείου επηρεάζεται και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες οι οποίοι έχουν σχέση με τον τρόπο που λειτουργεί το προσωπικό (διοίκηση, προϊστάμενοι και υφιστάμενοι) καθώς και από παράγοντες που έχουν να κάνουν με την πολιτική και τις διαδικασίες που ακολουθούνται από το ξενοδοχείο. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πελατών από το προσωπικό, το περιβάλλον εξυπηρέτησης, τα τρόφιμα και ποτά που προσφέρονται στους πελάτες και την τιμή. Γενικότερα το κάθε ξενοδοχείο πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους παράγοντες που παρουσιάζονται παρακάτω ώστε να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Σε αρκετές περιπτώσεις τα στελέχη δεν γνωρίζουν στην πραγματικότητα τι προσδοκούν οι πελάτες από το ξενοδοχείο. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη ερευνών αγοράς σε θέματα που αφορούν το F&B είτε στο γεγονός ότι αυτές δεν αξιοποιούνται κατάλληλα. Επιπλέον σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες δεν υπάρχει καθόλου επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και πελατών με αποτέλεσμα τα διοικητικά στελέχη να μην μαθαίνουν άμεσα τις επιθυμίες και τα παράπονα των πελατών. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι η ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και των υπολοίπων εργαζομένων που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Πολλές φορές όμως η ύπαρξη πολλών

επιπέδων διοίκησης μέσα στο ξενοδοχείο δυσκολεύει τη ροή των πληροφοριών προς τη διοίκηση και συνήθως οδηγεί στη διαστρέβλωση τους (Zeithaml et al. , 1990, Nikolich and Sparks, 1995).

Υπάρχει όμως και η περίπτωση τα στελέχη ενός ξενοδοχείου να γνωρίζουν τι προσδοκούν οι πελάτες αλλά δεν λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για να τους ικανοποιήσουν. Αυτό οφείλεται πρώτον στην ανεπαρκή δέσμευση των στελεχών τα οποία δεν είναι σε θέση ή δεν θέλουν να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για ποιοτική εξυπηρέτηση. Αποφεύγουν να αλλάξουν την μέχρι τώρα πολιτική και διαδικασίες κάτι που θα σημαίνει μεγαλύτερο κόστος για το ξενοδοχείο (Evans and Lindsay, 1996, Enz and Signaw, 2000). Δεύτερον, πολλά είναι τα στελέχη που δεν πιστεύουν ότι μπορούν να επιτευχθούν αλλαγές λόγω ανεπάρκειας του εργατικού δυναμικού στο τμήμα F&B ή λόγω της κακής οικονομικής κατάστασης του ξενοδοχείου. Επιπλέον η έλλειψη στόχων που να βασίζονται στις απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει οριοθέτηση στόχων από τα στελέχη που δεν γίνονται αποδεκτοί από το προσωπικό και δεν είναι ρεαλιστικοί (Zeithaml et al. , 1990, Corrigan, 1995).

Ένας επιπλέον παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο F&B είναι η εκπαίδευση του προσωπικού. Όσον αφορά το θέμα της εκπαίδευσης σε πολλά ξενοδοχεία δεν δίνεται ιδιαίτερη ή καθόλου βαρύτητα από τους προϊσταμένους με αποτέλεσμα το προσωπικό να μην έχει τις κατάλληλες δεξιότητες σε σχέση με το τμήμα στο οποίο εργάζεται. Σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι για το τι ακριβώς ζητούν τα στελέχη από αυτούς και το πώς να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Μεγάλη ευθύνη γι' αυτό φέρουν τα ίδια

τα στελέχη αφού δεν έχουν φροντίσει για την ανάλογη εκπαίδευση των εργαζομένων τους ώστε να αποκτήσουν τις κατάλληλες δεξιότητες και να μην υπάρχει η αμφιβολία αυτή (Zeithaml et al. , 1990, Dew, 2003).

Το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν κάποιοι προϊστάμενοι επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρουν. Πολλά στελέχη λόγω του στυλ ηγεσίας τους δεν συνεισφέρουν στην ενδυνάμωση των υφισταμένων τους και δεν τους δίνουν τη δυνατότητα για να αναλάβουν περισσότερες πρωτοβουλίες. Συνήθως δεν αναγνωρίζεται η καλή απόδοση του προσωπικού και η ανταμοιβή της πλειοψηφίας του γίνεται με βάση την ειδικότητα τους και όχι με βάση το τι πραγματικά προσφέρουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η διάθεση των εργαζομένων ώστε να βελτιωθούν περισσότερο και να παρέχουν ποιοτικότερες υπηρεσίες. Επιπλέον οι προϊστάμενοι φέρουν την ευθύνη για τη μη παρακίνηση των υφισταμένων τους (Nankervis and Debrah, 1995, Walker and Braunlich,1996).

Τα συστήματα ελέγχου των εργαζομένων και οι τεχνικές μέτρησης της ποιότητας παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο τμήμα F&B. Σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η αξιολόγηση των εργαζομένων από τα ανώτερα στελέχη γίνεται με λάθος κριτήρια. Για παράδειγμα η απόδοση ενός εργαζόμενου στο εστιατόριο ενός ξενοδοχείου κρίνεται κάποιες φορές από το πόσα μπουκάλια κρασί θα καταφέρει να πουλήσει και όχι για το αν οι υπηρεσίες που προσέφερε διακρίνονταν για την ποιότητα τους. Οι προϊστάμενοι επιπλέον πρέπει να προνοήσουν ώστε να υπάρχουν τεχνικές μέτρησης της ποιότητας ώστε να γνωρίζουν οι ίδιοι αλλά και το προσωπικό αν η ποιότητα που προσφέρουν ικανοποιεί ή όχι τον πελάτη. Ένας λόγος παραπάνω για να γίνεται αυτό είναι το γεγονός ότι μόνο ένα μικρό μέρος των πελατών

εκφράζει τα παράπονα του τα οποία πρέπει να καταγράφονται και να αξιοποιούνται (Dale, 1994).

Ο ρόλος των ανώτερων στελεχών έτσι ώστε να δημιουργηθεί πνεύμα ομαδικής εργασίας ανάμεσα σε αυτά και τους εργαζομένους είναι πολύ σημαντικός. Πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να βλέπει τον άλλο σαν πελάτη και να του συμπεριφέρεται με ανάλογο τρόπο πράγμα που τις περισσότερες φορές δεν συμβαίνει. Επίσης πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που δεν νιώθουν δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση που δουλεύουν γιατί έχουν την αίσθηση ότι δεν έχουν την απαραίτητη προσοχή από τους ανωτέρους τους και ότι η απόδοση τους δεν ανταμείβεται ηθικά η με κάποιο άλλο τρόπο. Αποτέλεσμα είναι η έλλειψη ομαδικού πνεύματος εργασίας και για την κατάσταση αυτή τη μεγαλύτερη ευθύνη φέρουν τα στελέχη που δεν έλαβαν τα απαραίτητα μέτρα για αυτό (Corrigan, 1995, Dale, 1994). Μεγάλο ρόλο εδώ παίζει η επικοινωνία που αναπτύσσεται ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζομένους. Η επικοινωνία ορισμένες φορές δεν είναι η κατάλληλη και το προσωπικό νιώθει παραμελημένο ή νιώθει ότι δεν έχει την άμεση συμπαράσταση των ανωτέρων στελεχών. Ένα ηγετικό στέλεχος πρέπει να αναπτύσσει τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας με το προσωπικό και να το βοηθά και στον ψυχολογικό τομέα που είναι εξίσου σημαντικός. Άρα τα στελέχη φέρουν κάποιο μερίδιο ευθύνης για την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων αφού με τον τρόπο τους μπορούν να τη βελτιώσουν ή όχι και να επηρεάσουν έτσι την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από το προσωπικό (Ross, 1995).

Επίσης η ποιότητα εξαρτάται και από την επικοινωνία ανάμεσα στα επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου με το F&B. Συχνά τα κανάλια επικοινωνίας ανάμεσα στα

τμήματα αυτά δεν είναι τα κατάλληλα ώστε να υπάρξει συνεννόηση μεταξύ των εργαζόμενων και διοίκησης. Ένα συχνό φαινόμενο είναι τα παράπονα των εργαζόμενων επειδή δεν μπορούν να προσφέρουν ακριβώς και στον κατάλληλο ρυθμό αυτά που έχει υποσχεθεί η διοίκηση στους πελάτες. Επιπλέον είναι πιθανό τα στελέχη στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου να μην ακολουθούν τις ίδιες πολιτικές και διαδικασίες (Zeithaml et al. , 1990, Petrillose et al. , 1998).

Επιπλέον οι εγγυήσεις στους πελάτες για υπηρεσίες που έπειτα δεν παρέχονται με τον κατάλληλο τρόπο ή δεν παρέχονται καθόλου δημιουργούν προβλήματα στην επιχείρηση όπως παράπονα των πελατών, αύξηση του κόστους και το πιο σημαντικό ότι υποβαθμίζεται και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για αυτό το λόγο πρέπει να ανώτερα στελέχη να γνωρίζουν επακριβώς το τι υπηρεσίες είναι σε θέση να προσφέρει το τμήμα F&B και σε ποιο βαθμό και να έχουν την κατάλληλη επικοινωνία με τα τμήματα που είναι υπεύθυνα για τη διαφήμιση του (Zeithaml et al., 1990, Callan and Moore, 1998).

Η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών στο F&B απαιτεί και την κατάλληλη τεχνολογία και σωστή αξιοποίηση της ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Επιπλέον διευκολύνει και βοηθά σημαντικά τους εργαζόμενους ώστε να αποδώσουν καλύτερα στην εργασία τους. Η τυχόν έλλειψη τέτοιας τεχνολογίας και εξοπλισμού για παράδειγμα στην κουζίνα του ξενοδοχείου θα δημιουργήσει τυχόν προβλήματα αλλά και θα επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα των υπηρεσιών. Έτσι τα στελέχη πρέπει να προνοούν ώστε να υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός και τεχνολογία στο ξενοδοχείο και να μην παραμελούν αυτόν τον τομέα (Dale, 1994).

Επιπλέον ο τρόπος λειτουργίας του προσωπικού κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης των πελατών είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες. Η ευγένεια και η ταχύτητα εξυπηρέτησης παίζουν σημαντικό ρόλο. Έχει μεγάλη σημασία ακόμα και σε περιπτώσεις υψηλού φόρτου εργασίας το προσωπικό να παραμένει ευγενικό και να εξυπηρετεί τους πελάτες με γοργούς ρυθμούς. Επιπλέον οι εργαζόμενοι πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην ατομική τους υγιεινή ώστε να δίνουν την καλύτερη εντύπωση στους πελάτες (Signaw and Enz, 1999, Cadotte and Turgeon, 1988, Verma et al., 2002, Μακρυγιάννης, 2003).

Ο χώρος εξυπηρέτησης είναι εξίσου σημαντικός για την ποιότητα των υπηρεσιών του τμήματος F&B. Οι διάφοροι χώροι των εστιατορίων, ταβέρνας και των μπαρ του ξενοδοχείου πρέπει να διακρίνονται για την καθαριότητα τους αλλά και οι πελάτες να αισθάνονται άνετα. Η διακόσμηση, ο φωτισμός και η μουσική πρέπει να είναι ανάλογα με το χώρο εξυπηρέτησης ώστε να δημιουργούν ένα ευχάριστο κλίμα στους πελάτες (Lambert, 1981, Hanson et al., 1984, Ekinci and Riley, 2001).

Οι σχέσεις του ξενοδοχείου με τους προμηθευτές του είναι αναγκαίο να είναι οι κατάλληλες γιατί αυτοί είναι που το προμηθεύουν με τα απαραίτητα τρόφιμα και ποτά που καταναλώνονται έπειτα από τους πελάτες. Το ξενοδοχείο πρέπει να προμηθεύεται προϊόντα που διακρίνονται για την ποιότητα τους και στις κατάλληλες ποσότητες κάθε φορά ώστε να μην αντιμετωπίσει προβλήματα έλλειψης κάποιων προϊόντων που χρειάζονται άμεσα (Brownell and Reynolds, 2002, Riegel and Reid, 1990).

Το ξενοδοχείο αφού προμηθεύεται τα διάφορα προϊόντα πρέπει να εξασφαλίσει την αποθήκευση τους στους κατάλληλους χώρους και την διανομή τους στα

επιμέρους τμήματα του F&B. Οι θερμοκρασίες στους χώρους αυτούς πρέπει να είναι οι κατάλληλες για την συντήρηση των πρώτων υλών. Επίσης η διαχείριση των αποθεμάτων είναι σημαντική ώστε να αποφευχθούν προβλήματα πρόωρης έλλειψης προϊόντων ή πρώτων υλών που είναι αναγκαία για την παροχή άμεσων υπηρεσιών στα επισιτιστικά τμήματα (Chung and Hoffman, 1998, Reynolds, 1999).

Η ποιότητα υπηρεσιών στα επισιτιστικά τμήματα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα και ποικιλία των διαφόρων τροφίμων και ποτών – κρασιών. Σε αυτό όπως ειπώθηκε συμβάλλουν οι σχέσεις με τους προμηθευτές, η συντήρηση των πρώτων υλών αλλά και ο τρόπος που θα αξιοποιηθούν από τους υπεύθυνους οι ύλες και τα προϊόντα αυτά. Τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας τροφίμων, τα λεγόμενα HACCP είναι απαραίτητο να υπάρχουν σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες ώστε να μην προκύψουν προβλήματα που θα έχουν ιδιαίτερο κόστος για το ξενοδοχείο. Σημαντικό ρόλο παίζει και η ποικιλία των πιάτων και κρασιών που προσφέρονται στους πελάτες, πράγμα στο οποίο δίνεται ιδιαίτερη προσοχή από αυτούς (Verma et al., 1999, Kim, 1996, Wyckoff, 1984).

Η τιμολογιακή πολιτική του ξενοδοχείου πρέπει να είναι ανάλογη των υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης. Αν οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες δεν είναι ανάλογες των χρημάτων που έχουν ξοδέψει τότε πέρα από τα κάθε είδους παράπονα οι συγκεκριμένοι πελάτες πολύ δύσκολα θα επισκεφθούν εκ νέου το ίδιο ξενοδοχείο (Haemoon, 2003).

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στα επισιτιστικά τμήματα. Πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα

χαρακτηριστικά αυτά γιατί η χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών στο F&B αλλά και στα υπόλοιπα τμήματα έχει κάποια κόστη για το ξενοδοχείο τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω.

3.3. ΚΟΣΤΗ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ F&B

Το κόστος που αφορά την ποιότητα παρέχει επίγνωση για την απόδοση μιας επιχείρησης. Αν το συγκεκριμένο κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό τότε η επιχείρηση λειτουργεί ανεπαρκώς, με χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών και χαμηλή παραγωγικότητα. Αν το κόστος που αφορά την ποιότητα είναι χαμηλό τότε αυτό δείχνει μια επιχείρηση που αποδίδει και κάνει τα πράγματα με σωστό τρόπο. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κατηγορίες για τα κόστη που αφορούν την χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου στο τμήμα F&B. Το κόστος χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών είναι αυτό που θα απέφευγε η επιχείρηση αν κάθε υπηρεσία που προσφέρει και κάθε δραστηριότητα για τη διάθεση της εκτελείται άψογα κάθε φορά στα διάφορα τμήματα του F&B (Miller and Morris, 2000).

Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- 1) κόστος πρόληψης.
- 2) κόστος διαδικασιών ελέγχου (αξιολόγησης) το οποίο εντάσσεται στο κόστος πρόληψης.
- 3) Εσωτερικά και εξωτερικά κόστη.

3.3.1. ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Εφόσον το ξενοδοχείο συμπεράνει ότι οι υπηρεσίες του χαρακτηρίζονται για την χαμηλή τους ποιότητα, μπορεί να δράσει προληπτικά με στόχο να εξουδετερώσει

τις αιτίες κακής ποιότητας. Τα προληπτικά μέτρα είναι απαραίτητα κυρίως για να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να κάνει σωστά τη δουλειά του σε κάθε περίπτωση ενώ τα μέτρα που έχουν σχέση με τις διαδικασίες ελέγχου είναι απαραίτητα για να διαπιστωθεί αν οι διαδικασίες εκτελούνται κατάλληλα κάθε φορά. Τα κόστη αυτά είναι :

Κόστη για ανάλυση διαδικασιών και σχεδιασμού της ποιότητας

Η διοίκηση ενός ξενοδοχείου σε περίπτωση που αντιληφθεί ότι υπάρχουν μεγάλα προβλήματα όσον αφορά ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να προβεί σε κάποιες ενέργειες όπως: Υιοθέτηση ενός προγράμματος ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας και ανάλυση των επιμέρους διαδικασιών του στο προσωπικό. Εκτός από το γεγονός ότι τα προγράμματα αυτά είναι ιδιαίτερα δαπανηρά απαιτείται και αρκετός χρόνος για την κατανόηση τους από τους εργαζομένους (Laszlo, 1999, Milakovich, 1995).

Κόστη εκπαίδευσης των εργαζομένων

Πολλά ξενοδοχεία για να μην υποπέσουν σε λάθη του παρελθόντος δρουν προληπτικά ώστε να εξασφαλίσουν την εκπαίδευση των εργαζομένων τους. Σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις το προσωπικό δεν είναι κατάλληλα καταρτισμένο με αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών. Γι' αυτό η εκπαίδευση τους πριν την έναρξη της περιόδου λειτουργίας του ξενοδοχείου κρίνεται αναγκαία (Δερβιτσιώτης, 1997, Gray, 1995).

Κόστη για έρευνα αγοράς

Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν πολλά ξενοδοχεία είναι ότι δεν γνωρίζουν επακριβώς τι ζητούν οι πελάτες από αυτά. Έτσι για να μην

αντιμετωπίσουν αυτό το πρόβλημα και μελλοντικά καταφεύγουν σε έρευνα αγοράς η οποία θα βοηθήσει στην κατανόηση των προσδοκιών των πελατών έτσι ώστε να εξυπηρετηθούν με τον κατάλληλο τρόπο (Χυτήρης, 1996, Gray, 1995).

Κόστη για την οργάνωση της διοίκησης αλλά και για την συντήρηση

Το κόστος της επιχείρησης εδώ έχει να κάνει με την πρόσληψη περισσότερων στελεχών ή προσπάθεια ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των τωρινών με περαιτέρω εκπαίδευση τους μέσα από παρακολούθηση διαφόρων σεμιναρίων ή με άλλους τρόπους. Επίσης τα ξενοδοχεία δίνουν μεγάλο βάρος στη συντήρηση των μηχανημάτων έτσι ώστε να διευκολυνθεί και το προσωπικό κατά τη διάρκεια παροχής των υπηρεσιών ή ακόμα και ορισμένες φορές έχουμε αντικατάσταση των υπάρχοντων μηχανημάτων με νέα, πράγμα ιδιαίτερα δαπανηρό (Yasin et al., 1996, Gray, 1995).

Κόστος για την επιθεώρηση του προσωπικού και απώλειας χρόνου για μελέτη στοιχείων και ανάλυση προβλημάτων

Η επιθεώρηση του προσωπικού είναι κάτι που γίνεται ανεξάρτητα από το εάν παρατηρηθούν ή όχι προβλήματα κατά την παροχή των υπηρεσιών. Όμως όταν τα προβλήματα αυτά γίνουν αντιληπτά δίνεται μεγαλύτερο βάρος στον έλεγχο των εργαζομένων και στην αξιολόγηση τους. Αυτό απαιτεί κάποιες φορές αρκετό χρόνο και ακόμα μεγαλύτερος χρόνος απαιτείται για την ανάλυση των προβλημάτων και πληροφοριών που προκύπτουν από την αξιολόγηση αυτή (Carlen,1997, Δερβιτσιώτης, 1997).

Ανάλωση χρόνου για έρευνες πελατών

Σε πολλές περιπτώσεις όταν γίνεται αντιληπτό ότι οι πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών διεξάγονται έρευνες από το ξενοδοχείο με τη μορφή ερωτηματολογίων η συνεντεύξεων για τον εντοπισμό των αιτιών των προβλημάτων.

3.3.2.ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΟΣΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα εσωτερικά κόστη αφορούν την απόδοση και λειτουργία του ξενοδοχείου και είναι τα ακόλουθα:

Παράπονα εργαζομένων και συγκρούσεις

Ένα ξενοδοχείο στην προσπάθεια του να βελτιώσει την κατάσταση και απόδοση επιλέγει λάθος τρόπους. Πολλά ξενοδοχεία αναγκάζουν τους εργαζόμενους τους σε υπερωρίες οι οποίοι πρέπει να υπακούσουν λόγω περιορισμένου αριθμού προσωπικού. Αυτό όχι μόνο αυξάνει το κόστος του ξενοδοχείου αλλά οδηγεί σε συγκρούσεις εργαζομένων και διοίκησης με αποτέλεσμα την πιθανή αποχώρηση τους από την επιχείρηση. Επιπλέον όταν γίνονται οι απαραίτητες συστάσεις και παρατηρήσεις από τη διοίκηση για μεγαλύτερη προσπάθεια από τους εργαζόμενους, αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε σύγκρουση μεταξύ τους. Γίνεται αμοιβαίος καταλογισμός ευθυνών με αποτέλεσμα την ύπαρξη μη ευνοϊκού κλίματος εργασίας (Χυτήρης, 1996).

Βλάβες και υπερβολικές φθορές

Σε αρκετές περιπτώσεις ο εξοπλισμός του F&B παρουσιάζει προβλήματα τα οποία οφείλονται είτε στην παλαιότητα του είτε σε λαθεμένα ή ελλιπή συντήρηση.

Επομένως το προσωπικό αντιμετωπίζει προβλήματα κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης λόγω μη σωστής λειτουργίας των μηχανημάτων αυτών με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει. Η διόρθωση και η συχνή συντήρηση ή και ακόμα ή αντικατάσταση των λοιπών μηχανημάτων είναι επιτακτική ανάγκη και θα έχει και το ανάλογο κόστος (Τσιότρα, 1995, Evans and Lindsay, 1996, Dale, 1994).

Μειωμένες πωλήσεις στα επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου

Συνήθως ένας πελάτης αποκτά αρνητική άποψη για το σύνολο του ξενοδοχείου αν δεν εξυπηρετηθεί κατάλληλα σε ένα τμήμα του. Οπότε αυτό έχει αρνητικές επιπτώσεις για τα υπόλοιπα τμήματα τα οποία ο ήδη απογοητευμένος πελάτης διστάζει να επισκεφθεί και να καταναλώσει τα χρήματα του. Το αποτέλεσμα είναι οι μειωμένες πωλήσεις σε τμήματα όπως bar, ταβέρνα κτλ, άρα και μειωμένα έσοδα για το ξενοδοχείο (Χυτήρης, 1996).

Αποζημιώσεις πελατών

Σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση όπως είναι φυσικό δεν λείπουν τα παράπονα των πελατών τα οποία οφείλονται σε σφάλματα του ξενοδοχείου ή και ακόμα στην νοοτροπία των ίδιων πελατών. Επειδή όμως αυτό που προέχει κάθε φορά είναι η ικανοποίηση του πελάτη, ανάλογα με την περίπτωση το ξενοδοχείο οφείλει να τον αποζημιώσει για την αποφυγή περαιτέρω προβλημάτων. Η αποζημίωση μπορεί να είναι χρηματική ή η παροχή κάποιας υπηρεσίας δωρεάν στο ξενοδοχείο όπου σε κάθε περίπτωση αποτελεί σημαντικό κόστος (Evans and Lindsay, 1996).

Τα εξωτερικά κόστη έχουν την πηγή τους εκτός του ξενοδοχείου και είναι τα εξής:

Δυσारेστημένοι πελάτες

Οι πελάτες που θα φύγουν απογοητευμένοι από το ξενοδοχείο το πιθανότερο είναι ότι δεν θα επιστρέψουν ξανά σε αυτό. Έτσι το ξενοδοχείο χάνει την ευκαιρία να διατηρήσει κάποιους πελάτες πράγμα το οποίο θα αποτελούσε μεγάλο πλεονέκτημα αν λάβουμε υπόψη ότι η διατήρηση κάποιου παλιού πελάτη κοστίζει πέντε φορές λιγότερο από την απόκτηση ενός νέου. Επιπλέον οι πελάτες που αποχωρούν δυσारेστημένοι από ένα ξενοδοχείο είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν και άλλα άτομα του κύκλου τους ή έξω από αυτόν (Evans and Lindsay, 1996).

Χαμηλό προφίλ του ξενοδοχείου

Επίσης όσο περισσότεροι είναι οι δυσारेστημένοι πελάτες ενός ξενοδοχείου τόσο περισσότερα είναι τα αρνητικά σχόλια για αυτό με αποτέλεσμα τη δυσφήμιση του. Όταν ένα ξενοδοχείο δεν φημίζεται για την ποιότητα των υπηρεσιών του τότε το πιθανότερο είναι να προσελκύει κυρίως χαμηλού εισοδηματικού και κοινωνικού επίπεδου πελάτες οι οποίοι δεν έχουν πολλές και ιδιαίτερες απαιτήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βασταρδής, Μ.,(2002) «Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», σελ 165 – 193.
- Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), Διοίκηση ολικής ποιότητας, Αθήνα.
- Μακρυγιάννης, Κ., (Σεπτέμβριος 2003), «Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων σε επιχειρήσεις ξενοδοχείων – εστιατορίων (Τομέας F&B), Hotel and restaurant.
- Τσιότρας, Γ., (1995), Βελτίωση ποιότητας ,Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., (1996), Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων,Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Brownell, J. and Reynolds, D., (December 2002), “Strengthening the F&B purchaser – supplier partnership”, Cornell Hotel and restaurant administration quarterly, Vol. 43 no. 6, pp.49 – 61.
- Cadotte, E. and Turgeon, N., (February 1988),”Key factors in quest satisfaction”, The Cornell H.R.A quarterly, Vol. 28 no. 4,pp. 45 – 51.
- Callan, R. and Moore, J., (1998), “Service guarantee: a strategy for service recovery”, Journal of hospitality and tourism research, Vol. 22, pp. 56 – 69.

- Caplen, R.H., (1997), A practical approach to quality control, Fifth edition.
- Chung, B. and Hoffman, D., (June 1998), "Critical incidents", Cornell, Vol. 39 no.3, pp. 66 – 71.
- Corrigan, J., (July 1995), "The art of TQM", Quality progress, Vol. 28 no.7, pp. 61 – 64.
- Dale, B., (1994), A generic framework for managing quality improvement, Prentice Hall international.
- Dew, J., (September 2003), "The seven deadly sins of quality management", Quality progress, pp. 59 – 65.
- Ekinci, Y. and Riley, M., (2001), "Validating quality dimensions", Annals of tourism research, Vol. 28 no.1, pp. 202 – 223.
- Enz, C. and Signaw, J., (October 2000), "Best quality in service quality", Cornell, Vol.41, pp. 20 – 29.
- Evans, J. and Lindsay, W., (1996), The management and control of Quality, Third edition.
- Gray, J., (April 1995), "Quality costs: a report card on business", Quality progress, Vol. 28 no.4, pp. 51 – 54.
- Hanson, B. and Horwath, L., (August 1984), "Hotel food service: where's the profit?" Cornell, Vol. 25 no.2, pp. 93 – 96.
- Kim, H., (1996), "Perceptual mapping of attributes and preferences: an empirical examination of hotel F&B products in Korea", Hospitality management, Vol. 15 no.4, pp.373 – 391.

- Lambert, C., (May 1981), "Design: A call for research on the ways in which restaurant design influences patrons behavior", Cornell, Vol. 22 no.1, pp. 62 – 68.
- Laszlo, G., (1999), "Implementing a quality management program – three Cs of success: commitment, culture, cost", The TQM magazine, Vol. 11 no.4, pp. 231 – 237.
- Miller, J. and Morris, J., (January 2000), "Is quality free or profitable?" , Quality progress, pp.50 – 53.
- Nankervis, A. and Debrah, Y., (1995), "Human resource management in hotels", Tourism management, Vol. 16 no. 7, pp. 507 – 513.
- Nikolich, M. and Sparks, B., (1995), "The hospitality service encounter: the role of communication", Hospitality research journal, Vol. 19 no. 2, pp. 43 – 55.
- Oh, H., (August 2003), "Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality and value judgment: the case of an upscale hotel", Tourism management. Vol. 24, pp. 387 – 399.
- Petrillose, M., Shanklin, C., and Downey, R., (1998), "An empirical analysis of service orientation and its impact on employee job performance in upscale hotels", Journal hospitality&tourism research, Vol. 22 no. 1,pp. 39 – 55.
- Reynolds, D., (April 1999), "Inventory – turnover Analysis", Cornell, Vol. 40 no. 2, pp. 54 – 58.
- Riegel, C. and Reid, D., (February 1990), "Standards in food – service purchasing", Cornell, Vol. 30 no. 4, pp. 19 – 25.

- Ross, G., (July 1995), "International stress reactions and service quality responses among hospitality industry employees", the service industries journal, Vol. 5 no.3, pp.314 – 329.
- Signaw, J. and Enz, C., (October 1999), "Best practices in food and beverage management", Cornell, Vol. 40, pp. 50 – 57.
- Verma, R., Plaschka, G. and Louviere, J., (December 2002),"Understanding customer choices: A key to successful management of hospitality services, Cornell, Vol. 43, pp. 15 – 24.
- Verma, R. Pullman, E, and Goodale, J., (December 1999), "Designing and positioning food services for multicultural markets". Cornell, Vol. 40 no. 6, pp. 76 – 87.
- Walker, J. and Braunlich, C., (1996), "Quality leadership in the service industries", Hospitality research journal, Vol. 19, pp. 155 – 162.
- Wyckoff, D., (November 1984), "New tools for achieving service quality", Cornell, Vol. 25 no.3, pp. 78 – 91.
- Yasin, M., Czuchry, A. and Dorsch, J., (1996), " A frame work for the establishment of an optimal service quality level in a hospitality operational setting", Journal of hospitality & leisure marketing, Vol. 4, pp. 25 – 48.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. and Leonard, B., (1990), Delivering quality Service, the free press, New York.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ F&B

4.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στόχος κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη κατά τη διάρκεια παροχής των διάφορων υπηρεσιών. Γι' αυτό το λόγο το προσωπικό, οι διάφοροι εξοπλισμοί (τεχνολογικοί και άλλοι), και διαδικασίες του ξενοδοχείου πρέπει να λειτουργούν με τον κατάλληλο τρόπο. Πολλές όμως επιχειρήσεις δεν ακολουθούν την κατάλληλη στρατηγική ή δεν έχουν καθόλου στρατηγική με αποτέλεσμα την χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών. Έτσι τα ξενοδοχεία τα οποία αντιμετωπίζουν προβλήματα όσον αφορά την παροχή των υπηρεσιών τους θα πρέπει να ακολουθήσουν μια σειρά από διαδικασίες έτσι ώστε να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο θα μπορούν να λειτουργήσουν οι εργαζόμενοι. Ένα περιβάλλον στο οποίο όπως ειπώθηκε και παραπάνω όλα τα υποσυστήματα του ξενοδοχείου (άνθρωποι, εξοπλισμός, διαδικασίες) να λειτουργήσουν άψογα. Αυτό σημαίνει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) : Ποιότητα παντού με σύστημα και συγκεκριμένες διαδικασίες. Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι η φιλοσοφία της διοίκησης η οποία δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας για τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και την επίτευξη των στόχων της μέσα από την συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Σκοποί της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, η αύξηση της ικανότητας της

επιχείρησης για καινοτομίες, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με τον κατάλληλο τρόπο και η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας. Ένα ξενοδοχείο για να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας πρέπει να αναπτύξει ανάλογη στρατηγική προς τον πελάτη, τον εργαζόμενο και την μέτρηση της ποιότητας (Χυτήρης, 2003, Yamin and Gunasekaran, 1999).

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βήματα που μπορεί να ακολουθήσει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση όσον αφορά την ποιότητα τροφίμων – ποτών, το περιβάλλον εξυπηρέτησης, την τεχνολογία, την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τις διαδικασίες μέτρησης της ποιότητας για τη βελτίωση και διατήρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο τμήμα F&B.

4.2.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

4.2.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Το τμήμα F&B πρέπει να κάνει διαχωρισμό των διαδικασιών που θα πρέπει να ακολουθηθούν βήμα – βήμα για να μπορεί να προσφέρει στους πελάτες προϊόντα με σταθερή ποιότητα και σε όσο το δυνατόν καλύτερη τιμή. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής: Επιλογή εδεσμάτων που θα διατεθούν – Σύνταξη προδιαγραφών προϊόντος – Τεστ προϊόντος – Ανεύρεση πηγών και τρόπων προμήθειας – Έλεγχος ποιότητας, ποσότητας και τιμής – Διανομή προϊόντων στις αποθήκες – Παραγωγή – Διάθεση (Τζένος, 2002) .

Η επιλογή του καταλληλότερου προμηθευτή όσο και προϊόντος για την κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι μια από τις σημαντικότερες εργασίες της. Στην επιλογή των προμηθευτών συντελούν (Τζένος, 2002):

- ∅ Η τοποθεσία που βρίσκεται το ξενοδοχείο.
- ∅ Ο αριθμός των προμηθευτών που θέλει να συνεργαστεί το ξενοδοχείο. Για να γίνεται ευκολότερος ο έλεγχος του τμήματος προμηθειών στις αγορές, είναι προτιμότερο να μειωθεί όσο είναι δυνατόν ο αριθμός των προμηθευτών.
- ∅ Μέθοδοι και τρόποι αγοράς των προϊόντων.

4.2.2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ (HACCP)

Τα τρόφιμα και ποτά που καταναλώνονται από τους πελάτες στα διάφορα τμήματα του F&B πρέπει να διακρίνονται για την ποιότητα τους. Σε αυτό συμβάλλει το σύστημα HACCP (Hazard analysis of critical control point), το οποίο αποτελεί μια συστηματική και επιστημονική προσέγγιση στον έλεγχο των διεργασιών στον τομέα των τροφίμων. Το σύστημα σχεδιάζεται με σκοπό την εξάλειψη προβλημάτων έχοντας επιβεβαιώσει την ύπαρξη σημείων ελέγχου σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας όπου είναι δυνατόν να παρουσιαστούν επικίνδυνες ή κρίσιμες καταστάσεις. Πολλά ξενοδοχεία απαιτούν από τους προμηθευτές τους την προμήθεια πρώτων υλών που έχουν παραχθεί με το σύστημα HACCP (Αγγελούδης, 2004).

Η εφαρμογή ενός συστήματος HACCP προϋποθέτει την ανάπτυξη και εγγραφή ενός σχεδίου HACCP το οποίο αποτελείται από τα προαπαιτούμενα, από τα 6

προεισαγωγικά στάδια και από τις 7 αρχές του HACCP. Τα προαπαιτούμενα είναι τα εξής: κτιριακές εγκαταστάσεις, μεταφορά και αποθήκευση, εξοπλισμός, προσωπικό, εξυγίανση και έλεγχος επιβλαβών ζώων και εντόμων, ανάκληση προϊόντων και αρχεία καταγραφής. Προεισαγωγικά στάδια: συλλογή στοιχείων /δημιουργία ομάδας HACCP, περιγραφή προϊόντος και μέθοδος διανομής, δημιουργία λίστας συστατικών και πρώτων υλών, δημιουργία διαγράμματος ροής διεργασίας, επιβεβαίωση διαγράμματος ροής διεργασίας και εφαρμογή μεθόδων εξυγίανσης SSOP's (Sanitation Standard Operating Procedures). Οι αρχές HACCP είναι οι ακόλουθες: διεξαγωγή ανάλυσης κινδύνου, καθορισμός κρίσιμων σημείων ελέγχου, καθορισμός κρίσιμων ορίων για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου, καθιέρωση διαδικασιών παρακολούθησης των κρίσιμων σημείων ελέγχου, καθιέρωση διορθωτικών κινήσεων, καθιέρωση διαδικασιών καταγραφής των διεργασιών και καθιέρωση διαδικασιών επαλήθευσης των διεργασιών (Κοκκινάκης, Billy, 2002).

Η εφαρμογή του HACCP παρουσιάζει δυσκολίες λόγω ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι (Ακρίβος και Βαρλάμος, 2000):

- α Πρώτες ύλες και προϊόντα συνήθως υψηλού κινδύνου
- α Ποικιλία και συχνά αβεβαιότητα σχετικά με τους προμηθευτές
- α Αύξηση των υποκατάστατων στην κουζίνα και αδυναμία χρήσης παραδοσιακών μεθόδων ελέγχου.
- α Μέγιστη συμμετοχή και επαφή του ανθρώπου με τα τρόφιμα
- α Σπάνια εποπτεία από επιστημονικό προσωπικό ειδικευμένο σε τρόφιμα
- α Μεγάλη ποικιλία προϊόντων που συχνά παράγονται ταυτόχρονα σε ίδιους χώρους με το ίδιο προσωπικό.

- α Συχνά προβλήματα σε χώρους, εξοπλισμό ή σκεύη.

Η αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος HACCP θα έχει κάποιες ωφέλειες για το ξενοδοχείο, οι οποίες είναι (Κοκκινάκης, Ακρίβος και Βαρλάμος 2000):

- ü Αποτελεσματικότερη εξασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων
- ü Μέγιστο οικονομικό όφελος μέσω:δραστικής μείωσης του κόστους ασφάλειας / ποιότητας και μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας του προσωπικού.
- ü Ενδυνάμωση της διεργασίας μάρκετινγκ σε ότι τουλάχιστον αφορά την προώθηση των προϊόντων.
- ü Αποτελεσματικότερη συμμόρφωση στις αυστηρές νομικές υποχρεώσεις για την ασφάλεια τροφίμων.
- ü Το HACCP βοηθάει στην διαχείριση ολικής ποιότητας της επιχείρησης.
- ü Βελτιώνει την απόδοση του προσωπικού μέσω της εκπαίδευσης.
- ü Προάγει την ομαδική εργασία
- ü Αποδεικνύει την ευαισθητοποίηση του ξενοδοχείου σε θέματα ασφάλειας τροφίμων και δημόσιας υγείας

Η εφαρμογή του συστήματος HACCP ως μεμονωμένο σύστημα σε ένα ξενοδοχείο τις περισσότερες φορές δεν δίνει τα επιθυμητά αποτελέσματα με δεδομένο ότι στην πραγματικότητα δίνει μόνο τις βασικές και κατευθυντήριες γραμμές για τον χειρισμό των τροφίμων. Αντίθετα η υποστήριξη ενός συστήματος HACCP από τις αρχές ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 (Τζένος,2003, Καρακώστα 2003,Groosock,2000) αποτελεί τον ιδανικό συνδυασμό για την εξασφάλιση της

αποτελεσματικότητας του ως ένα ενιαίο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και ασφάλειας των τροφίμων (Αγγελούδης, 2004).

4.2.3. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Μεγάλο ρόλο στη διαδικασία που ακολουθεί ένα ξενοδοχείο για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στο F&B παίζει και ο τεχνολογικός εξοπλισμός που θα χρησιμοποιήσει. Οι απαιτήσεις ενός ξενοδοχείου για νέες τεχνολογίες επικεντρώνονται στην επίτευξη ευκολίας , ταχύτητας , αποδοτικότητας , ελέγχου και αντιμετώπισης των ελλείψεων προσωπικού.

Όσον αφορά τις θετικές πλευρές της τεχνολογικής προόδου περιλαμβάνουν αύξηση των εσόδων και της αποτελεσματικότητας στα συστήματα προσφοράς των υπηρεσιών. Ορισμένοι από τους τομείς στους οποίους βοηθά η τεχνολογία ένα ξενοδοχείο είναι οι εξής : επικοινωνία, ασφάλεια, ηλεκτρονικός εξοπλισμός , ενέργεια κτλ. Επιπλέον ο έλεγχος της αποθήκης , η οργάνωση του προσωπικού είναι μερικά ακόμα παραδείγματα (Borsenik, 1993, Stipanuk, 1993).

Όσον αφορά τη διεύθυνση ενός ξενοδοχείου θα πρέπει να αποτιμήσει το επίπεδο της τεχνολογίας που θα χρειαστεί η επιχείρηση του προτού επενδύσει. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής (Κατερινόπουλος, 2003):

- α Αν το σύστημα βελτιώσει τα κέρδη
- α Αν θα υπάρχει καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών
- α Αν θα μειωθεί το κόστος του προσωπικού

- α Αν θα βελτιωθεί το ηθικό των εργαζομένων
- α Αν το σύστημα βοηθήσει την επιχείρηση να ολοκληρώσει με τον καλύτερο τρόπο τις εργασίες της.

Ο Pine, (1990) προτείνει την εξής πετυχημένη στρατηγική για τη διαχείριση της τεχνολογίας σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση (Κατερινόπουλος, 2003):

- Ø Οριοθέτηση στόχων από την επιχείρηση και ποιος ο ρόλος της τεχνολογίας και αντίκτυπος της σε αυτήν.
- Ø Αναγνώριση των τεχνολογικών απαιτήσεων από τη διοίκηση.
- Ø Αναγνώριση των πηγών των τεχνολογικών πληροφοριών.
- Ø Χρηματοδότηση της τεχνολογικής έρευνας.
- Ø Μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα τεχνολογικά σχέδια δράσης.
- Ø Γνώση της τεχνολογίας.
- Ø Η επιτυχής υιοθέτηση τεχνολογικού εξοπλισμού και προγραμμάτων σε ένα ξενοδοχείο εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα των εργαζομένων στους οποίους παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Συμπερασματικά η πρόκληση για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι να αναγνωρίσει τη δύναμη της τεχνολογίας και των καινοτομιών της προς τη διευκόλυνση και επιτάχυνση της εξυπηρέτησης και να τη χρησιμοποιήσει ώστε να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες για τον πελάτη. Η επένδυση ενός ξενοδοχείου στην τεχνολογία και τη βελτίωση της είναι το πρώτο βήμα και το επόμενο είναι η σωστή χρήση της για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

4.2.4. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Πολλοί είναι οι πελάτες που εκφράζουν τα παράπονα τους σχετικά με το περιβάλλον στο οποίο εξυπηρετούνται. Η διακόσμηση, ο φωτισμός, η άνεση χώρου και η μουσική είναι κάποιοι παράγοντες που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή γιατί συμβάλλουν εξίσου στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα διάφορα τμήματα του F&B. Σε πολλές περιπτώσεις η διακόσμηση είναι υπερβολική ή ελλιπείς, ο φωτισμός ιδιαίτερα έντονος, υπάρχει συνωστισμός των πελατών λόγω περιορισμένου χώρου και λάθος επιλογή μουσικής σε σχέση με το χώρο εξυπηρέτησης. Η ατμόσφαιρα του εστιατορίου ή μπαρ είναι η πρώτη εντύπωση που αποκομίζει ο πελάτης όταν εισέρχεται σε αυτά και γι' αυτό το λόγο η διοίκηση και το προσωπικό του ξενοδοχείου οφείλουν να κάνουν τις απαραίτητες βελτιώσεις στους παραπάνω παράγοντες για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Κωσταρίδη, 2002, Αρβανίτης,2001).

4.2.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Έκτός από την επικέντρωση του ξενοδοχείου όσον αφορά τους προμηθευτές, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας καθώς και την βελτίωση της τεχνολογίας και του περιβάλλοντος εξυπηρέτησης, μεγάλο ρόλο στην βελτίωση της ποιότητας στα επισιτιστικά τμήματα παίζει η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση σε θέματα προσωπικού. Η στρατηγική έχει να κάνει με θέματα εκπαίδευσης, ηγεσίας, επικοινωνίας, υποκίνησης και ομαδικής εργασίας. Μεγάλη ευθύνη για όλα αυτά έχει η διοίκηση του ξενοδοχείου καθώς και οι υφιστάμενοι του. Το προσωπικό είναι

αυτό που προσφέρει άμεσα τις υπηρεσίες και πρέπει να είναι απόλυτα ικανοποιημένο όπως ειπώθηκε σε προηγούμενη ενότητα έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει υπηρεσίες οι οποίες θα διακρίνονται για την υψηλή ποιότητά τους (Porter and Parker, 1993).

Είναι αναμφισβήτητο ότι το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού στον τουρισμό είναι ανειδίκευτο. Δεν υπάρχουν πολλά άτομα που να έχουν την κατάλληλη εμπειρία και γνώση και γι' αυτό ένα ξενοδοχείο το οποίο έχει ως σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο τμήμα F&B θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικό στην πρόσληψη του προσωπικού. Επειδή όμως κάτι τέτοιο δεν είναι πάντοτε εφικτό η επιχείρηση πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού με στόχο την αύξηση των γνώσεων και ικανοτήτων του. (Konodo, 1990, Dale, 1994, Ηγουμενάκης, 2000). Το ξενοδοχείο εκτός από τις βασικές γνώσεις που οφείλει να δώσει σε κάθε άτομο πρέπει να λάβει υπόψη τη θέση και τις αρμοδιότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Τα στελέχη πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανά ώστε να μπορούν να κατευθύνουν και να εκπαιδεύουν το υπόλοιπο προσωπικό. Αυτό μπορεί να γίνει με κάποια σεμινάρια κατά τη διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου αλλά κυρίως σε περιόδους μη λειτουργίας του (Porter and Parker, 1993, Stebbing, 1990, Montinho, 1995, Κανελλόπουλος, 1990).

Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στη δέσμευση τους προς το ξενοδοχείο το οποίο εργάζονται (και στο οποίο έχουν εκπαιδευθεί). Η αυξημένη δέσμευση είναι το αποτέλεσμα προγραμμάτων εκπαίδευσης και το προσωπικό το οποίο προσλαμβάνεται και

εκπαιδεύεται μένει περισσότερο στην επιχείρηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο εργαζόμενος έχει την αίσθηση ότι το ξενοδοχείο επενδύει σε αυτόν και νοιάζεται πραγματικά. Με αυτό το ηθικό αυξάνεται η αυτοεκτίμηση των εργαζομένων και κάνουν το καλύτερο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής τους (Roehl and Swerdlow, 1999, Diaz and Park, 1992).

Πέρα από το πολύ σημαντικό θέμα της εκπαίδευσης η διεύθυνση και τα στελέχη που εργάζονται στα επισιτιστικά τμήματα είναι υπεύθυνα για τη σωστή λειτουργία του προσωπικού. Αυτή εξαρτάται και από τις διοικητικές μεθόδους που ακολουθούν τα στελέχη σε θέματα που αφορούν τον ηγετικό τους ρόλο μέσα στο ξενοδοχείο και έχουν να κάνουν με την επικοινωνία με το προσωπικό, την ενδυνάμωση του, την υποκίνηση καθώς και με την αναγνώριση και αμοιβή του (Monthinho, 2000, Testa, 2001, Cary, 1995).

Ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με το προσωπικό για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Το ηγετικό στυλ το οποίο θα ακολουθήσουν εξαρτάται από κάποιους παράγοντες όπως: προσωπικότητα, μόρφωση και εμπειρία (Walker and Braunlich, 1996, Χυτήρης, 2001).

Η κατάλληλη επικοινωνία ανάμεσα σε διοίκηση και προσωπικό στο F&B είναι απαραίτητη γιατί έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους ενημερωμένους για τις πολιτικές και τα σχέδια του ξενοδοχείου. Αν υπάρχουν όμως διαφορές στις γνώμες μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων αυτό σημαίνει ότι η επικοινωνία δεν είναι καλή. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν

συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας , δεν γνωρίζουν τι να μεταδώσουν (οι προϊστάμενοι) ή πώς να το μεταδώσουν (Mill, 1992).

Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά πρέπει να διαμορφωθεί μια στρατηγική επικοινωνιών από τη διοίκηση με σκοπό την καλύτερη συνεργασία διοίκησης και προσωπικού στα επισιτιστικά τμήματα που θα έχει ως αποτέλεσμα και την καλύτερη παροχή των διάφορων υπηρεσιών. Η στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται στα ακόλουθα (Nikolich and Sparks, 1995, Petrick and Furr, 1995, Guerrier and Deery, 1998):

- Η διοίκηση να βοηθήσει τους υπαλλήλους να αναγνωρίσουν όσα πρόκειται να κάνει σε θέματα που έχουν άμεση σχέση με αυτούς.
- Μέσω της κατάλληλης επικοινωνίας να πείσει τους εργαζόμενους να ταυτιστούν μόνοι τους περισσότερο με το ξενοδοχείο και τους στόχους του.
- Η διοίκηση να είναι σε θέση να κατανοήσει τι θέλουν να ακούσουν οι εργαζόμενοι έτσι ώστε να ακολουθήσει την κατάλληλη στρατηγική σε θέματα επικοινωνιών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ερωτηματολόγια προς τους εργαζόμενους ή με απευθείας συζητήσεις μαζί τους.

Αξίζει να τονιστεί ότι σε περίπτωση που στο ξενοδοχείο υπάρχουν αρκετές διοικητικές βαθμίδες, μέχρι να φτάσουν οι πληροφορίες στη διεύθυνση, τα στελέχη θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά στην μεταφορά των πληροφοριών. Πολλές φορές η επικοινωνία δεν είναι η σωστή μεταξύ τους με αποτέλεσμα τη διαστρέβλωση ή ακόμα και την απώλεια των πληροφοριών αυτών. Αν σε ένα ξενοδοχείο εντοπίζονται προβλήματα συνεννόησης ανάμεσα στο προσωπικό

πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση τους (Oakland, 1998, Wells, 1998).

Πέρα από την ανάγκη σωστής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων εξίσου σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού με στόχο την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στο τμήμα F&B, παίζει και η ενδυνάμωση των εργαζομένων και το πώς γίνεται αυτό από τους ανωτέρους τους. Ενδυνάμωση σημαίνει το να δίνεται στους υπαλλήλους η δύναμη να παίρνουν αποφάσεις , να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο όσον αφορά την εργασία τους και με αυτό τον τρόπο να ικανοποιούν ευκολότερα τους πελάτες. Να συμμετέχουν περισσότερο στη λήψη των διάφορων αποφάσεων και να έχουν την αίσθηση της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης από τους ανωτέρους τους κατά τη διάρκεια της λήψης των αποφάσεων αυτών (Evans and Lindsay, 1996, Milakovich, 1995).

Η σωστή ενδυνάμωση του προσωπικού προϋποθέτει τα εξής (Sparrowe, 1994):

- Ø Οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, διαφορετικά δεν θα έχουν τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να πάρουν μέρος στη λήψη σημαντικών αποφάσεων.
- Ø Να υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και όχι δυσανασχέτησης σε περίπτωση αποτυχίας.
- Ø Οι εργαζόμενοι να έχουν την αίσθηση ότι οι προσπάθειες τους είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου.

Η ενδυνάμωση δίνει στη διεύθυνση νέες ευθύνες, όπως το ότι πρέπει να αναθέσει σε άτομα ικανά την ανάληψη περισσότερων αρμοδιοτήτων και να τους

ενθαρρύνουν στο ρίσκο που αναλαμβάνουν. Μέσα από την ενδυνάμωση ίσως προκύψουν και νέες ιδέες από το προσωπικό που θα φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες στην πορεία του ξενοδοχείου που σε αντίθετη περίπτωση δεν θα έβγαιναν στην επιφάνεια. Άρα ένας στόχος της ενδυνάμωσης είναι και η ενθάρρυνση για αλλαγή και για νέες ιδέες που θα διακρίνονται για την καινοτομία τους. Για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων είναι απαραίτητο να αποκτήσουν την αυτοπεποίθηση που χρειάζεται για την λήψη σημαντικών αποφάσεων. Σε αυτό σημαντικό ρόλο παίζει και η επικοινωνία που έχουν με τα στελέχη (Oakland, 1998, Sparrowe, 1994, Sohal, 1994).

Η ποιότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δέσμευση των εργαζομένων σε κάθε ένα από τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου. Αν δεν προωθηθεί από τη μεριά της διοίκησης το κατάλληλο κλίμα υποκίνησης των εργαζομένων ώστε να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί, το πιθανό αποτέλεσμα θα είναι χαμηλή απόδοση και χαμηλά επίπεδα ποιότητας των υπηρεσιών. Αν η διοίκηση θέλει τα καλύτερα αποτελέσματα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών πρέπει να συνειδητοποιήσει αν δεν το έχει κάνει ήδη ότι η υποκίνηση των εργαζομένων είναι τεράστιας σημασίας (Yearout, 1996, Evans and Lindsay, 1996, Dale, 1994).

Η αναγνώριση αποτελεί δημοσιοποίηση καλών αποτελεσμάτων και επιδόσεων και ικανοποιεί το προσωπικό που έχει συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας. Αυτό γίνεται και για να συνεχίσουν οι εργαζόμενοι την ίδια και μεγαλύτερη προσπάθεια με στόχο την ακόμα καλύτερη και ποιοτικότερη παροχή των υπηρεσιών. Κάποιες από τις μορφές επιβράβευσης που μπορεί να είναι είτε χρηματικές είτε όχι είναι : Προαγωγή σε ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας , αύξησης στις κανονικές αποδοχές, ειδικά πριμ καθώς και πληρωμένα ταξίδια αναψυχής.

Ορισμένες από τις πρακτικές που οδηγούν σε αποτελεσματική αναγνώριση και επιβράβευση του προσωπικού είναι (Partlow, 1996, Δερβιτσιώτης, 1997):

- Επιβράβευση τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων εργασίας του ξενοδοχείου.
- Αναγνώριση τόσο των ανώτερων στελεχών όσο και των υφισταμένων τους.
- Αναγνώριση όχι μόνο των αποτελεσμάτων αλλά και της συμπεριφοράς του προσωπικού.
- Να δίνεται σημασία από τη διοίκηση στις επιβραβεύσεις του προσωπικού από τους ίδιους τους πελάτες.

Όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και σε ένα ξενοδοχείο το κάθε άτομο έχει κάποιες ευθύνες και κάποιο ρόλο μέσα σε αυτό, αλλά εξίσου σημαντικό είναι ο καθένας να έχει τη δυνατότητα να συνεργάζεται σωστά με τους υπόλοιπους ώστε να πετύχουν τους στόχους του ξενοδοχείου. Η ομαδική εργασία στηρίζεται στην κατανόηση που έχει ο κάθε εργαζόμενος για τους στόχους και σκοπούς του ξενοδοχείου. Το πόσο ξεκάθαροι είναι οι στόχοι του ξενοδοχείου και το τι περιμένει ακριβώς από το προσωπικό, είναι πολύ σημαντικό για την ομαδική εργασία και αποτρέπει τυχόν διαμάχες που θα ήταν εμπόδιο στην αρμονική εργασία. Η καλή επικοινωνία και ο αμοιβαίος σεβασμός ανάμεσα σε όλο το προσωπικό καθώς και οι τεχνικές της διοίκησης για την κατάλληλη στελέχωση των ομάδων εργασίας θα προάγουν τις διαπροσωπικές σχέσεις με στόχο πάντα το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τις ομάδες αυτές (Evans and Lindsay, 1996, Milakovich, 1995).

Οι ομάδες εργασίας μέσα στο ξενοδοχείο έχουν κάποιους ρόλους στην διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας και είναι σε θέση να κάνουν τα ακόλουθα (Margerison and McCann, 1995, Montinho, 1995, Guldager, 1999):

- Ø Καλύτερα αποτελέσματα εφόσον τα άτομα εργάζονται με κοινό σκοπό.
- Ø Δίνονται ευκαιρίες στα άτομα να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.
- Ø Βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, ανάπτυξη εμπιστοσύνης και διευκόλυνση της συνεργασίας ανάμεσα στο προσωπικό.
- Ø Βελτίωση του ηθικού και της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων.
- Ø Μέσα από την ομαδική εργασία αναπτύσσεται η ικανότητα των ατόμων για την λύση διαφόρων προβλημάτων.
- Ø Συνεισφέρουν (οι ομάδες) στη δέσμευση των εργαζομένων στις αρχές λειτουργίας του ξενοδοχείου.
- Ø Ανάδειξη ηγετικών γνωρισμάτων κάποιων εργαζομένων μέσα από την ομαδική εργασία.

Πολύ σημαντικό ρόλο στη στρατηγική για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών παίζει η αξιολόγηση των εργαζομένων στα επισιτιστικά τμήματα και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η συστηματική περιγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων του κάθε εργαζόμενου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, για μια δεδομένη συνήθως χρονική περίοδο. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ενημερωμένοι και να γνωρίζουν επακριβώς τα πρότυπα απόδοσης ώστε να είναι σε θέση να κατανοήσουν τα σφάλματά τους μετά την αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει ως σκοπό (Χυτήρης, 1996):

- α Συλλογή πληροφοριών από τη διοίκηση ώστε να πάρει κάποιες αποφάσεις για την εργασία όταν διαπιστωθούν τυχόν αδυναμίες.

- α Να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι τυχόν λάθη τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους αλλά και την συμπεριφορά τους.
- α Όταν διαπιστωθεί ότι υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων και γνώσεων του προσωπικού, η αξιολόγηση θα βοηθήσει στον καθορισμό του περιεχομένου των προγραμμάτων εκπαίδευσης του.
- α Η αξιολόγηση βοηθά στην προαγωγή υπαλλήλων με πολύ καλή απόδοση σε ανώτερες θέσεις και τμήματα όπου θα μπορέσουν να συνεισφέρουν σημαντικά αλλά και στην απόλυση κάποιων που δεν είναι σε θέση να παρέχουν σωστά τις διάφορες υπηρεσίες.

Συμπερασματικά οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ενήμεροι για το τι προσδοκίες έχουν οι προϊστάμενοι από αυτούς ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Επιπλέον η αξιολόγηση να γίνεται όσο είναι δυνατό σε τακτά χρονικά διαστήματα για την καλύτερη παρακολούθηση του προσωπικού και τον εντοπισμό σφαλμάτων έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσης του καθώς και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

4.2.6.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η στρατηγική και το πρόγραμμα που ακολουθεί ένα ξενοδοχείο για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στο F&B μπορεί να είναι ολοκληρωμένο αν δεν περιλαμβάνει διαδικασίες μέτρησης της. Εφόσον η ποιότητα μετρηθεί θα ληφθούν και τα κατάλληλα μέτρα για να διορθωθούν τα τυχόν λάθη. Η ποιότητα μπορεί να

μετρηθεί αφού πρώτα μετρηθούν και ποσοτικοποιηθούν τα πρότυπα εκτέλεσης, συμπεριφοράς και τελικής απόδοσης.

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών επιτρέπει σε ένα ξενοδοχείο να (Ingram and Daskalakis, 1999, Ford and Bach, 1997, Olsen, 1996):

- α) Παρακολουθήσει την αντίληψη των πελατών όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών τους.
- β) Ανακαλύψει νέες περιοχές και τμήματα για βελτίωση της ποιότητας μέσα στο ξενοδοχείο.

Η συλλογή πληροφοριών, για την ποιότητα των υπηρεσιών, από τους πελάτες πριν αναχωρήσουν από το ξενοδοχείο είναι πολύ σημαντική γιατί οι πληροφορίες συγκεντρώνονται την ίδια στιγμή και δίνεται η δυνατότητα εντοπισμού των σφαλμάτων και άμεσης διόρθωσης τους. Η πρόκληση για τη διεύθυνση του ξενοδοχείου είναι να καθορίσει και να υλοποιήσει τις τεχνικές για τη μέτρηση της ποιότητας. Οι μέθοδοι και τεχνικές διαφέρουν σε κόστος και ορθότητα και η επιλογή τους εξαρτάται από τις πληροφορίες που αναζητούνται.

Τεχνικές για τη μέτρηση της ποιότητας :

1) Άμεση παρακολούθηση του προσωπικού από τα διοικητικά στελέχη:

Η πιο απλή και με χαμηλότερο κόστος τεχνική είναι η παρακολούθηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών – προσωπικού από τα στελέχη του ξενοδοχείου. Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν επακριβώς τους στόχους και πολιτικές του ξενοδοχείου καθώς και τις ικανότητες των εργαζομένων για να είναι σε θέση να

κρίνουν αν οι υπηρεσίες παρέχονται με το σωστό τρόπο. Επιπλέον η συγκεκριμένη τεχνική δεν είναι ενοχλητική για τους πελάτες και δίνει τη δυνατότητα άμεσης διόρθωσης. Από την άλλη μεριά όμως ορισμένα στελέχη δεν έχουν την ανάλογη εμπειρία για τον άμεσο εντοπισμό σφαλμάτων και επίσης το προσωπικό συνήθως συμπεριφέρεται διαφορετικά όταν είναι κάτω από επίβλεψη (Ingram and Daskalakis, 1999, Ford and Bach, 1997, Olsen , 1996).

2) Συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες:

Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Ένας από αυτούς είναι η προσπάθεια των εργαζομένων για συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες μέσω συζήτησης μαζί τους για τις υπηρεσίες που έλαβαν στο ξενοδοχείο και την εμπειρία τους από αυτό. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω σε τέτοιου είδους θέματα (Walsh, 2002).

Σχεδόν πάντα τυχαίνει οι πελάτες να εκφράζουν κάποια παράπονα στο προσωπικό κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους. Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η διαχείριση των παραπόνων (Zairi, 2000, Sparks and Callan, 1996, Lewis, 1983, Goodman and Newman, 2003) είναι πολύ σημαντικός γιατί : το προσωπικό βλέπει τι σφάλματα έχει κάνει και επικεντρώνεται εκεί αλλά και είναι ένας τρόπος να καταλάβει καλύτερα τον πελάτη. Συλλογή πληροφοριών επίσης μπορεί να γίνει μέσω ερωτηματολογίων, έρευνες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, συνεντεύξεις, τηλεφωνικές συνομιλίες και μέσω ομάδων εστίασης .Η μέθοδος η ακόμα και ο συνδυασμός μεθόδων που θα εφαρμοστεί εξαρτάται και από την κατηγορία του ξενοδοχείου . Για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο πολυτελείας ίσως χρειαστεί πιο πολύπλοκες με μεγαλύτερο κόστος τεχνικές μέτρησης της ποιότητας. Επιπλέον

πρέπει να δοθεί και ιδιαίτερη προσοχή από ποιον θα συλλεχθούν οι πληροφορίες (Ingram and Daskalakis, 1999, Ford and Bach, 1997, Ford and Heaton, 2001).

3) Benchmarking

Ένας τρόπος για τον προσδιορισμό των επιθυμητών βελτιώσεων στην ποιότητα είναι η σύγκριση των επιδόσεων του ξενοδοχείου με άλλα επιτυχημένα στον ίδιο κλάδο. Το benchmarking είναι μια διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις τομείς ή δραστηριότητες για βελτιώσεις, προσδιορίζουν καλύτερες πρακτικές άλλων επιχειρήσεων στους τομείς αυτούς και τέλος εφαρμόζουν νέες διαδικασίες για να βελτιώσουν τη δική τους ποιότητα. Με τη σύγκριση των επιδόσεων ενός ξενοδοχείου με τους καλύτερους ανταγωνιστές του, το ξενοδοχείο θα είναι σε θέση να αναζητήσει τους λόγους για τη μειονεκτική του θέση (εφόσον συμβαίνει αυτό) και στη συνέχεια να πάρει τα κατάλληλα μέτρα για τη βελτίωση της ποιότητας (Dale, 1994, Δερβιτσιώτης, 1997).

Η διαδικασία για τη μέτρηση και συγκριτική ανάλυση επιδόσεων αποτελείται από τα εξής στάδια (Δερβιτσιώτης, 1997):

- Σχεδιασμός της έρευνας benchmarking.
- Συλλογή πληροφοριών.
- Ανάλυση, αξιολόγηση και επικοινωνία των αποτελεσμάτων.
- Εφαρμογή προγραμμάτων δράσεως για βελτιώσεις.

Οι διάφορες συγκρίσεις είναι δυνατό να γίνουν σε επίπεδο στρατηγικής, σε επίπεδο βασικών λειτουργιών (πώς συμβάλλουν οι λειτουργίες της επιχείρησης στη μείωση του κόστους και στη διαμόρφωση ανταγωνιστικής διαφοροποίησης)

καθώς και συγκρίσεις επιδόσεων για διαδικασίες υποστήριξης (υπηρεσίες υποδομής, διοίκηση προσωπικού, ανάπτυξη τεχνολογίας).

Για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία του benchmarking υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις (Δερβιτσιώτης, 1997): α) Συμμετοχή της διοίκησης με τρόπο αντιληπτό σε όλους β) Εστίαση του προγράμματος στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών γ) Εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών πάνω σε θέματα που αφορούν τη συγκριτική αξιολόγηση δ) Προσπάθεια για δημιουργία μιας νοοτροπίας στο προσωπικό που θα διευκολύνει τις συνεχείς βελτιώσεις.

Τα οφέλη για ένα ξενοδοχείο και γενικά για μια επιχείρηση από την εφαρμογή της μεθόδου είναι: 1) Εντοπισμός των ανταγωνιστικών αδυναμιών της επιχείρησης σε δραστηριότητες που είναι καθοριστικές για την επιτυχία της 2) Δημιουργία μιας νέας νοοτροπίας και υποκίνησης του προσωπικού για μια συνεχή διαδικασία βελτιώσεων.

Συμπερασματικά από τα παραπάνω φαίνεται ότι η μέθοδος του benchmarking θα ήταν πολύ χρήσιμη για ένα ξενοδοχείο το οποίο δεν έχει υιοθετήσει τη μέθοδο στο παρελθόν και θα μπορέσει να εντοπίσει τυχόν αδυναμίες του στο τμήμα F&B σε σχέση με τον ανταγωνισμό και να τις βελτιώσει για την καλύτερη ποιότητα των υπηρεσιών του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αγγελούδης, Χ., (Οκτώβριος 2004), «Ασφάλεια τροφίμων και HACCP σε χώρους μαζικής εστίασης και ξενοδοχειακές μονάδες, Βασικές αρχές ανάπτυξης και εφαρμογής», Hotel and restaurant, vol 77.
- Ακρίβος, Χ. και Βαρλάμος, Α., (Σεπτέμβριος 2000), «Η εγκατάσταση του HACCP σε ξενοδοχεία με ταχύτητα, οικονομία και αποτελεσματικότητα», Hotel and restaurant, vol. 75.
- Αρβανίτης, Κ., (Οκτώβριος 2001), «Σύγχρονος εξοπλισμός εστιατορίου. Ο ρόλος και η λειτουργία των επιτραπέζιων ειδών εστίασης και του ιματισμού», Hotel and restaurant.
- Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), Διοίκηση ολικής ποιότητας, Αθήνα.
- Ηγουμενάκης, Ν.,(2000), Τουρισμός και ανάπτυξη, Εκδόσεις Interbooks.
- Κανελλόπουλος, Χ., (1990), Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα.
- Καρακώστα, Λ., (Ιούνιος 2003), «Συστήματα ποιοτικού ελέγχου», Τουριστική αγορά, Τεύχος 160, σελ 85 – 90.
- Κατερινόπουλος, Α., (Μάρτιος 2003), «Παρόν και μέλλον, ο ρόλος της τεχνολογίας στην ξενοδοχειακή βιομηχανία», Τουριστική αγορά, Τεύχος 157, σελ 83 – 87.
- Κοκκινάκης, Μ., «Τρόφιμα: Συστήματα διασφάλισης ποιότητας», www.patris.gr.articles 39690».

- Κωσταρίδη, Δ., (Σεπτέμβριος 2002), «Χρώμα και φως. Ο ρόλος τους στο χώρο της μαζικής εστίασης», Hotel and restaurant.
- Τζένος, Χ., (Ιανουάριος 2003), «Διασφάλιση ποιότητας στις υπηρεσίες φιλοξενίας», Τουριστική αγορά, Τεύχος 155, σελ 74 – 80.
- Τζένος, Χ., (Ιανουάριος 2002), «Επιλέγοντας προϊόντα και προμηθευτές βάσει προδιαγραφών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την σύγχρονη επισιτιστική και ξενοδοχειακή επιχείρηση», Hotel and restaurant.
- Χυτήρης, Λ., (1996), Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., (2001), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., «Διοίκηση ολικής ποιότητας στον τουρισμό».
- Χυτήρης, Λ., «Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στις τουριστικές επιχειρήσεις.
- Χυτήρης, Λ., (2003), Σημειώσεις μαθήματος «Ποιότητα υπηρεσιών».

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Billy, T., (September – October 2002), “HACCP – a work in progress”, Food control, vol. 13, pp. 359 – 262.
- Borsenik, F., (1993), “Hospitality technology in the 21st century”, Hospitality research journal, Vol. 17, pp. 259 – 268.

- Cary, M., (June 1995), "How to become a quality person", Quality progress, Vol. 28 no. 6, pp. 75 – 78.
- Dale, B., (1994), A generic framework for managing quality improvement, Prentice Hall international.
- Diaz, P. and Park, J., (1992), "The impact of isolation on hospitality employees job satisfaction and job performance", Hospitality research journal, Vol. 15, pp. 41 – 47.
- Evans, J. and Lindsay, W., (1996), The management and control of Quality, Third edition.
- Ford, R. and Bach, S., (1997), "Measuring hotel service quality: tools for gaining the competitive edge", FIU hospitality review, pp. 83 – 95.
- Ford, R. and Heaton, C., (April 2001), "Managing your guest as a quasi – employee", Cornell, Vol. 42 no.2, pp. 46 – 55.
- Goodman, J. and Newman, S., (January 2003), "Understand customer behavior and complaints», Quality progress, pp. 51 – 55.
- Grocock, J., (2000), "The impact of powerful and weak customers on quality assurance systems and quality improvement programs", The TQM magazine, Vol.12 no.6, pp. 372 – 389.
- Guerrier, Y. and Deery, M., (1998), "Research in hospitality human resource management and organizational behavior", Hospitality management, Vol. 17, pp.145 – 160.
- Guldager, F., (1999), "Organizing for quality", European business, Vol.6 no. 203, pp. 62 – 65.

- Ingram, H. and Daskalakis, G., (1999), "Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete", International Journal of contemporary hospitality management, Vol. 11 no.1, pp. 24 – 30.
- Kondo, Y., (1990), "Key points in quality control training courses for managers", Total quality management, Vol. 1 no. 3, pp. 309 – 317.
- Lewis, R., (August 1983), "When guests complain", Cornell, Vol. 24 no.2, pp. 23 – 32.
- Mccann, D. and Margerison, C., (1995), Team management, Practical New approaches.
- Milakovich, E., (1995), Improving service quality.
- Mill, R., (1992), The tourism system, an introductory text, Prentice hall International editions.
- Nikolich, M. and Sparks, B., (1995), "The hospitality service encounter: the role of communication", Hospitality research journal, Vol. 19 no. 2, pp. 43 – 55.
- Oakland, J. and Oakland, S., (1998), "The links between people management, customer satisfaction and business results", Total quality management, Vol. 9 no.4&5, pp.185 – 190.
- Olsen, O., (1996), Service quality in hospitality organizations.
- Partlow, C., (October 1996), "Human resources practices of TQM hotels", Cornell, pp. 67 – 77.
- Porter, L. and Parker, A., (1993), "Total quality management – the critical success factors", Total quality management, Vol. 4 no.1, pp. 13 – 22.

- Roehl, W. and Swerdlow, S., (May 1999), "Training and its impact on organizational commitment among loading employees", Journal of hospitality&tourism research, Vol. 23 no.2, pp.176 – 194.
- Sohal, A., (1994), "Managing service quality: developing a vision and a strategy", Total quality management, Vol. 5 no. 6, pp. 367 – 374.
- Sparks, B. and Callan, V., (1996), "Service breakdowns and service evaluations: the role of customer attributions", Journal of hospitality&leisure marketing, Vol. 4, pp. 3 – 24.
- Sparrowe, R., (1994), "Empowerment in the hospitality industry: an exploration of antecedents and outcomes", Hospitality research journal, Vol. 17,pp. 51 – 70.
- Stebbing, L., (1990), Quality management in the service industry, Ellis Horwood limited.
- Stephen F. and Montinho, W., (1995), Tourism marketing and Management handbook, Student edition.
- Stephen F., and Montinho, W., (2000), Strategic management in tourism, Cabi publishing.
- Stipanuk, D., (August 1993), "Tourism and technology, interactions and implications", Tourism management, Vol. 14, pp. 267 – 278.
- Testa, M., (December 2001), "Hospitality leaders, do they know how their employees feel about them?", Cornell, Vol. 42 no.6, pp. 80 – 89.
- Walker, J. and Braunlich, C., (1996), "Quality leadership in the service industries", Hospitality research journal, Vol. 19, pp. 155 – 162.

- Walsh, K., (December 2002), "Service – delivery strategies: three approaches to consulting for hospitality", Cornell, Vol. 43 no.6, pp. 37 – 48.
- Wells, R., (1998), "E – quality leadership, Total quality management, Vol.9 no. 4&5, pp. 230 – 236.
- Yamin, S. and Gunasekaran, A., (1999), "Organizational quality – a cognitive approach to quality management", The TQM magazine, Vol. 11 no. 3, pp.180 – 187.
- Yearout, S., (January 1996), " The secrets of improvement – driven organizations", Quality progress, Vol. 29 no. 1, pp. 51 – 56.
- Zairi, M., (2000), "Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems", The TQM magazine, Vol. 12 no.5, pp. 331 – 335.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ “ALDEMAR”

5.1.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η παρουσίαση της αλυσίδας των ξενοδοχείων στα οποία διεξάγεται η έρευνα κρίνεται απαραίτητη για να υπάρχει μια γενικότερη εικόνα για την εταιρεία αλλά και για το κάθε ξενοδοχείο. Η αλυσίδα ξενοδοχείων Aldemar αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες στην Ελλάδα. Συνολικά κατέχει 5.500 κλίνες και απασχολεί περίπου 1.550 υπαλλήλους ανά θέση εργασίας. Ιδρυτής και πρόεδρος της εταιρείας είναι ο κύριος Ν.Αγγελόπουλος. Οι πρωτοποριακές εγκαταστάσεις και παροχές που υπάρχουν στα ξενοδοχεία της αλυσίδας (π.χ εγκαταστάσεις θαλασσοθεραπείας), αλλά και η δυναμικότητα της όσον αφορά τον αριθμό των διαθέσιμων κλινών την κατατάσσουν ως μια εκ των τριών μεγαλύτερων αλυσίδων ξενοδοχείων στην Ελλάδα.

Η αλυσίδα Aldemar έχει τα εξής ξενοδοχεία: 6 ξενοδοχεία πολυτελείας και πρώτης κατηγορίας με 5.500 κλίνες στους τρεις προορισμούς: Κρήτη (3 ξενοδοχεία), Ρόδο (2), και Δυτική Πελοπόννησο (1). Αυτά είναι τα εξής: Royal mare village, knossos royal village, Paradise royal mare – Paradise village, Cretan village, Olympian village. Να σημειωθεί ότι τα δύο ξενοδοχεία της Ρόδου στην πραγματικότητα θεωρούνται σαν ένα και διοικούνται από τα ίδια στελέχη ανεξάρτητα από το αν φέρουν διαφορετικές ονομασίες. Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 5.1) παρουσιάζονται στοιχεία για το καθένα από τα ξενοδοχεία όσον αφορά την τοποθεσία, το έτος έναρξης λειτουργίας, τον αριθμό δωματίων και τις τιμές για την διατροφή των πελατών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1

Παρουσίαση των ξενοδοχείων της αλυσίδας Aldemar

ΠΗΓΗ: [www. Aldemarhotels.gr](http://www.Aldemarhotels.gr)

<u>Ξενοδοχείο</u>	<u>Έτος ίδρυσης</u>	<u>Περιοχή</u>	<u>Δωμάτια</u>	<u>Χρέωση για Ημιδιατροφή (Σε Ευρώ)</u>	<u>Χρέωση για πλήρη διατροφή (Σε Ευρώ)</u>
Cretan village	1987	Χερσόνησος Κρήτης	342	17	35
Royal mare village	1997	Χερσόνησος Κρήτης	353 Δωμάτια 37 σουίτες	19,50	39
Knossos royal village	1991	Χερσόνησος Κρήτης	364 Δωμάτια 40 βίλες	18	36
Paradise royal mare	1999	Καλλιθέα Ρόδου	575 Δωμάτια 12 σουίτες	22	22
Paradise village	1999	Καλλιθέα Ρόδου	200 Δωμάτια	22	22
Olympian village	1999	Σκαφίδια Πελοποννήσου	575 Δωμάτια 12 σουίτες 49 bungalows	20	40

Σε όλα τα ξενοδοχεία υπάρχουν τμήματα διεύθυνσης , υποδοχής πελατών, ορόφων, ασφάλειας , συντήρησης, δημοσίων σχέσεων, ελέγχου, προμηθειών, το λογιστήριο καθώς και λοιπά τμήματα όπως ομάδες ψυχαγωγίας πελατών, κηπουροί και καταστήματα πώλησης διάφορων ειδών. Το τμήμα πωλήσεων και Μάρκετινγκ είναι κοινό για όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας.

5.1.1. ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ALDEMAR

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 5.2) παρουσιάζονται τα επισιτιστικά τμήματα στο κάθε ξενοδοχείο της αλυσίδας Aldemar.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2

Επισιτιστικά τμήματα στην Aldemar

ΠΗΓΗ: [www. Aldemarhotels.gr](http://www.Aldemarhotels.gr)

Ξενοδοχείο	Εστιατόρια	Μπαρ	Ταβέρνα
Cretan village	Κεντρικό Εστιατόριο Self – service Pizzeria Παιδικό	3 μπαρ πισίνας Κεντρικό Παραλίας Night club	“Pergola”
Royal mare village	Κεντρικό Gourmet Διαιτητικό Pizzeria Παραδοσιακό Παραλίας Παιδικό	Κεντρικό 2 μπαρ πισίνας Wine bar Night club	-
Knossos royal village	Κεντρικό Παραλίας Βιλών Gourmet Self – service Ουζερί Παιδικό	Πισίνας Κεντρικό Wine bar Night club	“Artemis”
Paradise royal mare	Κεντρικό Grill Παραλίας A la carte Self – service Παιδικό	Κεντρικό Cocktail bar Πισίνας Night club	-
Paradise village	Κεντρικό Grill Παραλίας A la carte Self - service	Κεντρικό Πισίνας Cocktail bar Night club	-
Olympian village	Κεντρικό Self –service Παραλίας Gourmet Παιδικό	Κεντρικό 2 μπαρ πισίνας Wine bar	“Artemis”

Ανάλογα το μέγεθος του κάθε ξενοδοχείου έχουμε και την αντίστοιχη ποικιλία επισιτιστικών τμημάτων. Παρατηρούμε ότι τα περισσότερα επισιτιστικά τμήματα υπάρχουν στα ξενοδοχεία Knossos royal village, Royal mare village και Paradise royal mare. Κοινά επισιτιστικά τμήματα είναι το κεντρικό εστιατόριο, το κεντρικό μπαρ, το παιδικό εστιατόριο, το μπαρ ή εστιατόριο παραλίας καθώς και το νυχτερινό κέντρο διασκέδασης. Σε ορισμένα ξενοδοχεία υπάρχουν και διάφορα επισιτιστικά τμήματα όπως : εστιατόρια Gourmet, Grill, A la carte, παραδοσιακό και διαιτητικό καθώς και διαφόρων ειδών μπαρ όπως wine bar και Cocktail bar.

5.2. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ALDEMAR

Για μια αλυσίδα ξενοδοχείων με το μέγεθος και τα υψηλά πρότυπα λειτουργίας του ομίλου Aldemar το ανθρώπινο δυναμικό είναι ιδιαίτερα πολύτιμο και η ικανοποίηση του είναι κύριο μέλημα της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν επαγγελματικό περιβάλλον εργασίας και σταθερή πρόοδο με αξιοκρατικές διαδικασίες επιλογής , αξιολόγησης , εκπαίδευσης και ανταμοιβών.

- Η αλυσίδα βασίζεται και επενδύει στο προσωπικό ώστε να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.
- Πραγματοποιούνται συνεχείς και συστηματικές επενδύσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων. Στο διάστημα 1999 – 2003 σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι παρακολούθησαν σεμινάρια κατάρτισης, εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης.
- Τα προγράμματα εκπαίδευσης συγκροτούνται με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις αξιολογήσεις απόδοσης και τις ποιοτικές έρευνες που γίνονται σε πελάτες και εργαζόμενους.

- Δημιουργία ζωτικών διαύλων επικοινωνίας μεταξύ προσωπικού και διοίκησης και φροντίδα για τις καθημερινές ανάγκες του προσωπικού εντός εργασιακού χώρου (συμμετοχή σε λήψη αποφάσεων, αναδιαμόρφωση χώρων προσωπικού κλπ) και επιπλέον παροχών όπως επιμόρφωση, οργάνωση εκδηλώσεων και εκδρομών και δανειοδότηση.
- Έκδοση της εφημερίδας προσωπικού Aldematiés που λειτουργεί ως πεδίο έκφρασης, ενημέρωσης και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

5.3. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ALDEMAR

Η Aldemar στα πλαίσια των στρατηγικών επενδύσεων στο ανθρώπινο δυναμικό και της προσπάθειας επίτευξης υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, εφαρμόζει με τη βοήθεια και υποστήριξη του τμήματος ποιότητας τρόπους καθιέρωσης των ποιοτικών standards στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου. Σκοπός της προσπάθειας του τμήματος ποιότητας είναι:

- ∅ Καταγραφή των ποιοτικών standards από τους προϊσταμένους των τμημάτων.
- ∅ Παρακολούθηση της διαδικασίας των ποιοτικών standards.
- ∅ Έλεγχος της αποτελεσματικής εφαρμογής τους.
- ∅ Διορθωτικές κινήσει προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του κάθε τμήματος.

Οι στόχοι αυτής της προσπάθειας είναι οι εξής:

- ∅ Να εντοπιστούν οι αδυναμίες του κάθε υπαλλήλου και συνολικά των τμημάτων.

- Ø Να πληροφορηθούν οι υπεύθυνοι για την πορεία των τμημάτων.
- Ø Να ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι για συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

Επίσης ανάμεσα στις αρμοδιότητες του τμήματος ποιότητας της Aldemar είναι και η διασφάλιση της υγιεινής και ασφάλειας των προσφερόμενων τροφίμων και ποτών. Οι παραγωγικές διαδικασίες που πραγματοποιούνται στις κουζίνες παρακολουθούνται και ελέγχονται από το τμήμα ποιότητας σε συνεργασία με τους υπεύθυνους του κάθε ξενοδοχείου. Έλεγχος και παρακολούθηση γίνονται συστηματικά σύμφωνα με το σύστημα HACCP (Hazard analysis – Critical control points) το οποίο αποτελεί μια τεχνική διασφάλισης της ποιότητας και της ασφάλειας τροφίμων και ποτών. Το σύστημα παρακολουθείται και ελέγχεται από το τμήμα ποιότητας με επεμβάσεις επιστημονικά αποδεκτές για την ομαλή λειτουργία της παραγωγής και τη διευκόλυνση του προσωπικού το οποίο συμμετέχει ενεργά και κάνει τις προτάσεις του.

Τα μέχρι τώρα αποτελέσματα της προσπάθειας του τμήματος ποιότητας αλλά και γενικά της Aldemar έχουν αποδώσει στους ακόλουθους τομείς:

- Ø Αύξηση και διατήρηση της επαναλαμβανόμενης πελατείας.
- Ø Υψηλό ποσοστό διατήρησης του προσωπικού.
- Ø Αλλαγή της φιλοσοφίας των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους.
- Ø Βελτίωση προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Ø Υψηλότερα ποσοστά ικανοποίηση των πελατών.
- Ø Βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η εμπειρική έρευνα της εργασίας αυτής διεξάγεται στο τμήμα Food & Beverage όλων των ξενοδοχείων της αλυσίδας Aldemar. Σκοπός είναι να προσδιοριστεί το ποιοι παράγοντες θεωρούνται ως οι πιο σημαντικοί από τους εργαζόμενους για την ποιότητα των υπηρεσιών στο τμήμα F&B, καθώς και ποια πολιτική ακολουθεί το κάθε ξενοδοχείο σε θέματα ποιότητας του F&B που έχουν σχέση με τους παραπάνω παράγοντες. Αυτό που ενδιαφέρει είναι η γενική εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι (προϊστάμενοι και υφιστάμενοι) για την ποιότητα των υπηρεσιών στο F&B και μέσα από τη στατιστική ανάλυση επιδιώκεται η αναγνώριση παραγόντων που είναι κρίσιμοι για την ποιότητα των υπηρεσιών στο συγκεκριμένο τμήμα και στους οποίους πρέπει να εστιάσει η εταιρεία.

6.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το μήνα Αύγουστο του 2004 στους προϊστάμενους και υφιστάμενους όλων των τμημάτων που απαρτίζουν το F&B του κάθε ξενοδοχείου της αλυσίδας. Στα δύο ξενοδοχεία της Ρόδου και σε αυτό της Δυτικής Πελοποννήσου όπου δεν ήταν δυνατή η ταυτόχρονη παρουσία του ερευνητή, η παράδοση των ερωτηματολογίων έγινε σε συνεργασία με τη διοίκηση του κάθε

ξενοδοχείου, ενώ στα τρία ξενοδοχεία της Κρήτης ακολουθήθηκε ανάλογη διαδικασία αλλά με ταυτόχρονη παρουσία του ερευνητή. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν κατόπιν συνεννοήσεως με τη διεύθυνση, από άτομα που θεωρητικά είχαν μεγαλύτερη πείρα στο συγκεκριμένο τμήμα και το μέγεθος του δείγματος είναι 141 άτομα (n=141) τα οποία ανταποκρίθηκαν πλήρως (βαθμός ανταπόκρισης 100%). Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε πριν ή μετά το τέλος της βάρδιας των εργαζομένων και ο χρόνος που χρειάστηκε για να ολοκληρωθεί η διαδικασία ήταν 10 – 15 λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο (το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα) που χρησιμοποιήθηκε είναι βασισμένο εν μέρει στους Zeithaml et al., 1990 αλλά και σε άρθρα που έχουν άμεση σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών του τμήματος του F&B (Lambert, 1981, Cadotte and Turgeon, 1988, Signaw and Enz, 1999, Kim, 1996, Chung and Hoffman, 1998, Hanson et al., 1984). Πέρα από την αρχική εισαγωγή που έχει ως σκοπό να δώσει κάποιες διευκρινίσεις στους συμμετέχοντες το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία μέρη: στο πρώτο μέρος οι ερωτηθέντες προσδιορίζουν το πόσο σημαντικούς (1=ασήμαντο, 5=πολύ σημαντικό) θεωρούν κάποιους παράγοντες για την ποιότητα των υπηρεσιών στο F&B και στο δεύτερο μέρος σύμφωνα με την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=διαφωνώ απόλυτα, 5=συμφωνώ απόλυτα) εκφράζουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν με τις διάφορες πολιτικές και διαδικασίες που ακολουθούνται στο F&B του ξενοδοχείου τους. Τέλος στο τρίτο μέρος περιλαμβάνονται δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών κλπ.

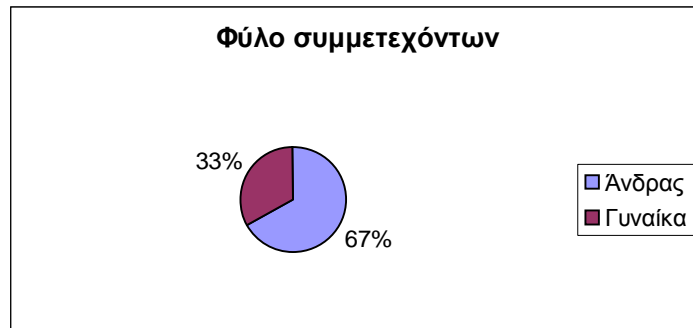
Για την ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 10 και η στατιστική ανάλυση χωρίζεται στα εξής μέρη: στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζεται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα όπως το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, τα χρόνια εργασίας των ατόμων στο συγκεκριμένο ή σε άλλο ξενοδοχείο καθώς και το τμήμα και η θέση εργασίας. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται στατιστικά αποτελέσματα από τα οποία βγαίνουν χρήσιμα συμπεράσματα για τον βαθμό βαρύτητας κάποιων παραγόντων (οι οποίοι χωρίζονται σε έξι κατηγορίες) για την ποιότητα υπηρεσιών στο F&B, καθώς και για την πολιτική και τις διαδικασίες που ακολουθούν τα ξενοδοχεία της αλυσίδας σε σχέση με τους παράγοντες αυτούς. Έπειτα παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία όπου διαφαίνεται τι έχουν απαντήσει οι εργαζόμενοι ανάλογα με το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζονται, ανάλογα τη θέση και το τμήμα εργασίας καθώς και ανάλογα την ηλικία.

6.3. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Παρακάτω παρουσιάζονται στοιχεία που συνθέτουν το προφίλ των 141 συμμετεχόντων:

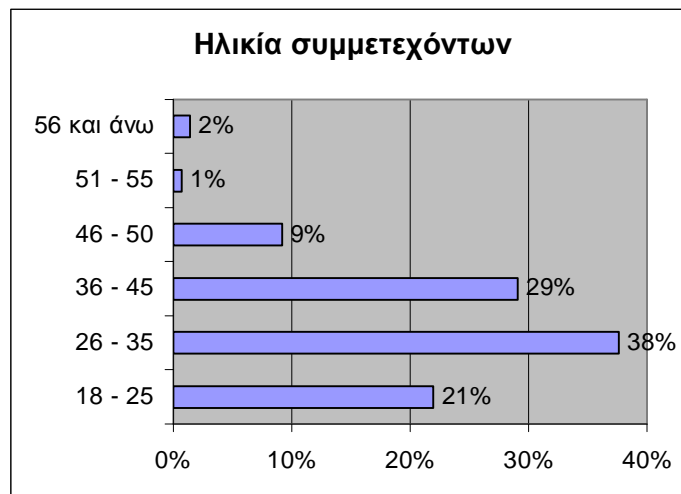
ΦΥΛΟ, ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Από το παρακάτω σχήμα παρατηρούμε ότι οι άνδρες διπλάσιοι από τις γυναίκες (Σχήμα 6.1).



ΣΧΗΜΑ 6.1

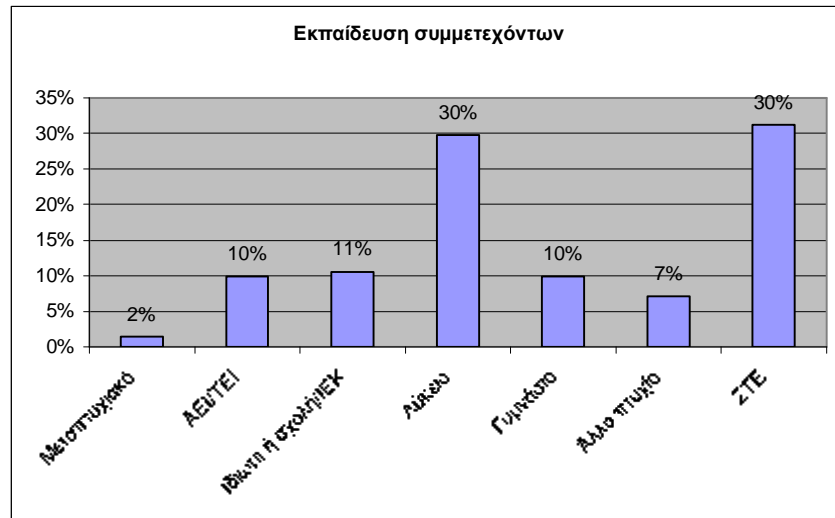
Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι 26 – 35 χρόνων και αποτελούν το 38% του δείγματος, το 29% είναι 36 – 45, το 21% μεταξύ 18 – 25 ενώ μόλις 9% είναι 46 – 50 ετών. Ένα μόλις άτομο είναι μεταξύ 51 – 55 χρονών ενώ 2 άτομα είναι άνω των 56 ετών (Σχήμα 6.2).



ΣΧΗΜΑ 6.2

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης το 30% έχει φοιτήσει σε σχολή τουριστικών επαγγελματιών (ΣΤΕ), το 30% έχει τελειώσει απλά το Λύκειο ενώ μόλις το 11% έχει αποφοιτήσει από ιδιωτική σχολή ή κάποιο ΙΕΚ. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι μόνο το

10% έχει φοιτήσει σε κάποιο πανεπιστήμιο η ΤΕΙ ενώ επίσης ένα 10% είναι απόφοιτοι γυμνασίου. Το 7% έχει κάποιο άλλο πτυχίο ενώ μόλις 2 άτομα του δείγματος κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο (Σχήμα 6.3).



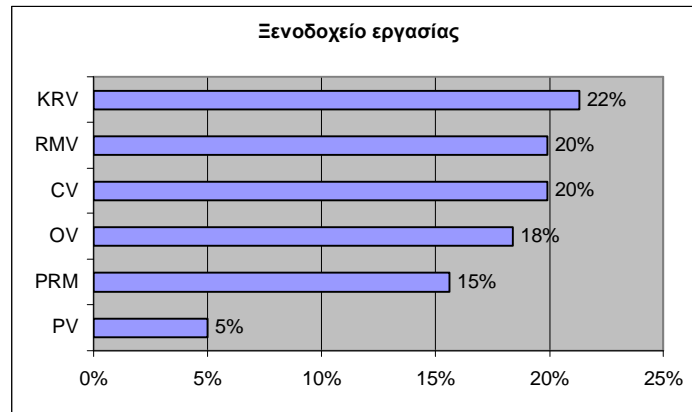
ΣΧΗΜΑ 6.3

(Πρέπει να διευκρινιστεί ότι επειδή πολλοί εργαζόμενοι απάντησαν ότι έχουν φοιτήσει σε σχολή τουριστικών επαγγελματιών παρουσιάζεται εδώ ξεχωριστά παρ'ότι δεν υπάρχει σαν ξεχωριστή παράμετρος στο ερωτηματολόγιο).

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ,ΤΜΗΜΑ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

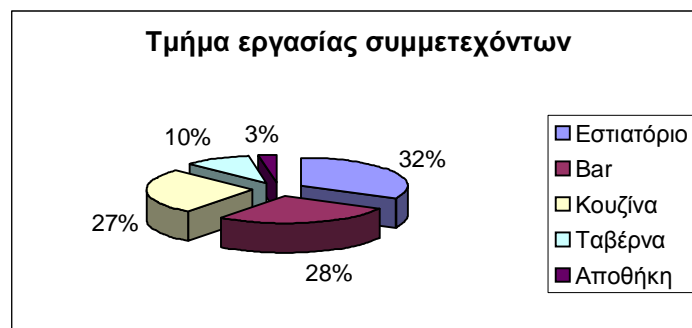
Όπως φαίνεται από το παρακάτω σχήμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες προέρχονται από το Knossos royal village (KRV) , ακολουθούν το royal mare village (RMV) και Cretan village (CV) με ίδιο αριθμό ατόμων και έπειτα το Olympian Village (OV) και το Paradise royal mare (PRM) ενώ τελευταίο είναι το

Paradise village (PV) με μικρό ποσοστό αλλά όπως έχει τονιστεί ήδη το συγκεκριμένο ξενοδοχείο θεωρείται σαν ένα με το Paradise royal mare αφού πολλά άτομα εργάζονται και στα δυο (Σχήμα 6.4).



ΣΧΗΜΑ 6.4

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται στο εστιατόριο και κατέχουν το 32% του δείγματος, το 28% προέρχεται από τα διάφορα είδη bar των ξενοδοχείων, το 27% από την κουζίνα, το 10% από την ταβέρνα ενώ μόλις 4 άτομα εργάζονται στην αποθήκη (στην αποθήκη του κάθε ξενοδοχείου υπάρχει μονάχα ένα άτομο) (Σχήμα 6.5).



ΣΧΗΜΑ 6.5

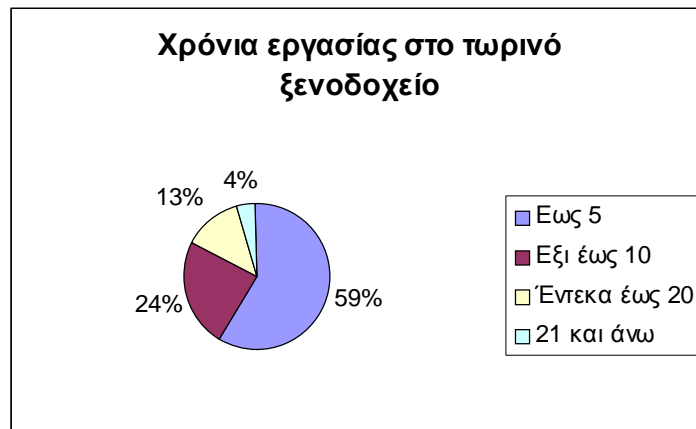
Τέλος το 69% των συμμετεχόντων είναι υφιστάμενοι ενώ το 31% είναι προϊστάμενοι στα διάφορα τμήματα (Σχήμα 6.6).



ΣΧΗΜΑ 6.6

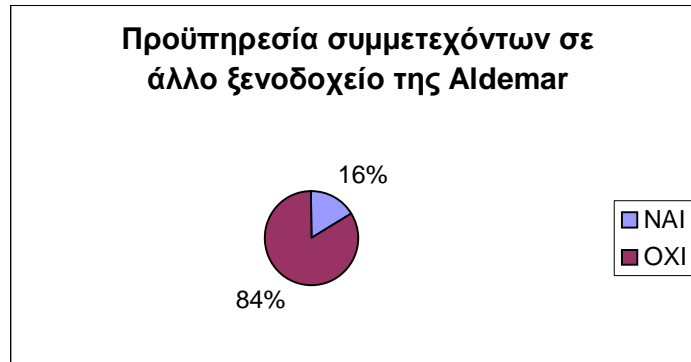
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Παρατηρούμε ότι το 59% εργάζεται στο τωρινό ξενοδοχείο μέχρι 5 χρόνια, το 24% από 6 – 10 χρόνια , το 13% από 11 – 20 χρόνια ενώ μόλις το 4% έχει εργαστεί σε αυτό πάνω από 21 χρόνια (Σχήμα 6.7).



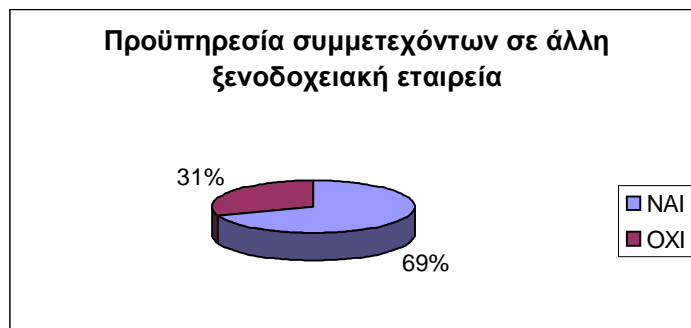
ΣΧΗΜΑ 6.7

Το 84% δεν έχει εργαστεί σε άλλο ξενοδοχείο της ίδια αλυσίδας. Από τα άτομα που έχουν εργαστεί στο παρελθόν σε άλλο ξενοδοχείο της Aldemar το 79,2% είχε εργαστεί το πολύ έως 5 χρόνια, το 16,7% από 11 – 20 χρόνια ενώ μόλις 1 άτομο έχει εργαστεί από 6 – 10 χρόνια (Σχήμα 6.8).



ΣΧΗΜΑ 6.8

Το 69% έχει εργαστεί στο παρελθόν σε άλλη ξενοδοχειακή εταιρεία ενώ το 31% όχι. Εξ αυτών το 58,2% έχει εργαστεί το πολύ έως 5 χρόνια, το 26,5% από 6 – 10 χρόνια, το 11,2% από 11 – 20 χρόνια ενώ μόλις 4 άτομα έχουν εργαστεί σε άλλη εταιρεία πάνω από 21 χρόνια (Σχήμα 6.9).



ΣΧΗΜΑ 6.9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και τα συμπεράσματα που προκύπτουν. Στην πρώτη και δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία σχετικά με τη βαρύτητα που δίνουν οι εργαζόμενοι σε μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα στο F&B καθώς και η πολιτική του F&B των ξενοδοχείων της Aldemar σε διαδικασίες και λειτουργίες που σχετίζονται με τους παράγοντες αυτούς. Στην τρίτη ενότητα θα μελετηθεί η στατιστική διαφορά που υπάρχει στις απαντήσεις των ερωτηθέντων ανάλογα με τη θέση, το τμήμα, το ξενοδοχείο και την ηλικία τους.

7.1.ΒΑΘΜΟΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ

F&B

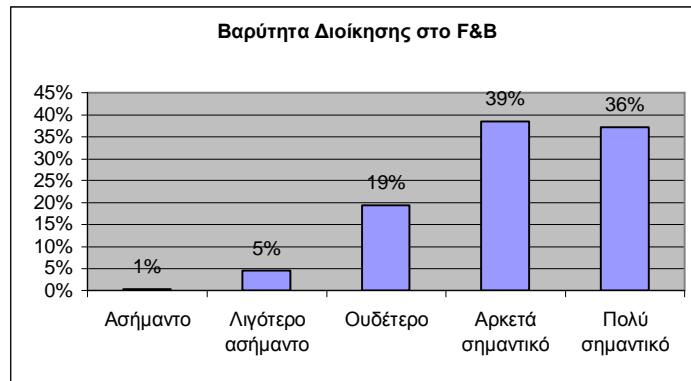
Στα παρακάτω σχήματα παρουσιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων για το πόσο σημαντικούς θεωρούν κάποιους παράγοντες για την ποιότητα στο F&B .Επιπλέον οι παράγοντες αυτοί ομαδοποιούνται σε έξι κατηγορίες και παρουσιάζεται το ποσοστό (προκύπτει από το μέσο όρο των ποσοστών των παραγόντων που υπάγονται στην κάθε κατηγορία) που αντιπροσωπεύει το πόσο σημαντική (βαρύτητα) θεωρείται η κάθε κατηγορία από πλευράς εργαζομένων για την ποιότητα στο F&B. Οι κατηγορίες είναι οι παρακάτω και περιλαμβάνουν τους παράγοντες που παρουσιάζονται στη δεξιά πλευρά του πίνακα βάσει της σειράς των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο (Παράρτημα Α):

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1

ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ F&B

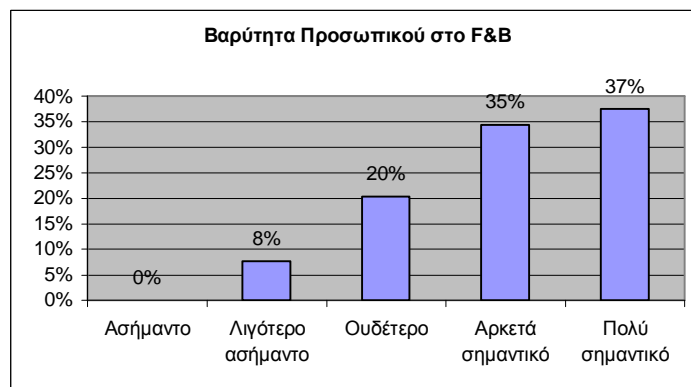
<u>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ</u>	<u>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ)</u>
<u>ΔΙΟΙΚΗΣΗ</u>	1. Διεξαγωγή έρευνας αγοράς 2. Αξιοποίηση ερευνών αγοράς 3. Καταγραφή παραπόνων 4. Αξιοποίηση παραπόνων 5. Καταγραφή ποιοτικών προδιαγραφών 6. Ενημέρωση προσωπικού για ISO 7. Επιλογή προσωπικού με αυστηρά κριτήρια 8. Εκπαίδευση προσωπικού. 9. Προσδιορισμός αρμοδιοτήτων εργαζομένων 10. Ενημέρωση προσωπικού για αρμοδιότητες του 11. Επικοινωνία προϊστάμενων – εργαζομένων 12. Ενθάρρυνση προσωπικού για ανάληψη πρωτοβουλιών 13. Εξειδίκευση προσωπικού 14. Επιβράβευση προσωπικού. 15. Τακτικός έλεγχος απόδοσης προσωπικού
<u>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</u>	16. Προθυμία εργαζομένων 17. Ευγένεια προσωπικού 18. Ταχύτητα εξυπηρέτησης 19. Εμφάνιση εργαζομένων 20. Ατομική υγιεινή εργαζομένων 21. Κλίμα συνεργασίας στο F&B. 22. Συνεργασία του F&B με τα υπόλοιπα τμήματα.
<u>ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ</u>	23. Εξοπλισμός του F&B. 24. Συντήρηση των εγκαταστάσεων του F&B. 25. Καθαριότητα χώρων στο F&B. 26. Καθαριότητα σκευών. 27. Άνεση στους χώρους εξυπηρέτησης. 28. Διακόσμηση στους χώρους του F&B. 29. Φωτισμός στους χώρους του F&B. 30. Μουσική στους χώρους του F&B.
<u>ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ</u>	31. Συντήρηση πρώτων υλών. 32. Διαχείριση αποθεμάτων. 33. Σχέσεις με προμηθευτές
<u>ΤΡΟΦΙΜΑ - ΠΟΤΑ</u>	34. Ποιότητα πρώτων υλών. 35. Ποιότητα τροφίμων. 36. Ποιότητα ποτών και κρασιών. 37. Ποικιλία πιάτων. 38. Ποικιλία ποτών και κρασιών.
<u>ΤΙΜΗ</u>	39. Τιμή

Ξεκινώντας από την κατηγορία παραγόντων που αφορούν την **διοίκηση** παρατηρούμε ότι ένα πολύ μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων τη θεωρεί αρκετά (39%) έως πολύ σημαντική (36%) ενώ πολύ μικρό είναι το ποσοστό που δεν τη θεωρεί σημαντική για την ποιότητα των υπηρεσιών στο F&B (Σχήμα 7.1).



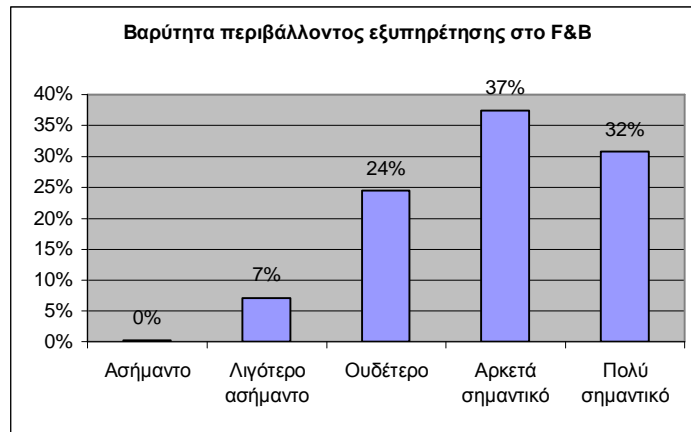
ΣΧΗΜΑ 7.1

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων τα ίδια ισχύουν και για την κατηγορία παραγόντων που αφορούν το **προσωπικό** ενώ χαρακτηριστικό είναι ότι κανένας δεν θεώρησε την συγκεκριμένη κατηγορία ως ασήμαντη (Σχήμα 7.2).



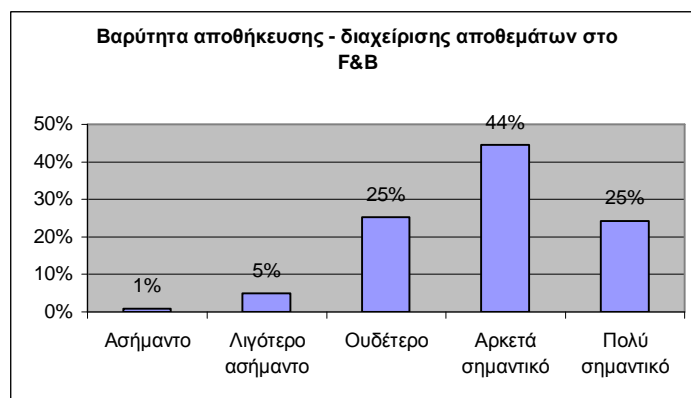
ΣΧΗΜΑ 7.2

Το **περιβάλλον εξυπηρέτησης** θεωρείται εξίσου σημαντικό από τους ερωτηθέντες αν και το 24%, δηλαδή σχεδόν το ένα τέταρτο απάντησε ότι το θεωρεί ουδέτερο για την ποιότητα των υπηρεσιών στο F&B (Σχήμα 7.3).



ΣΧΗΜΑ 7.3

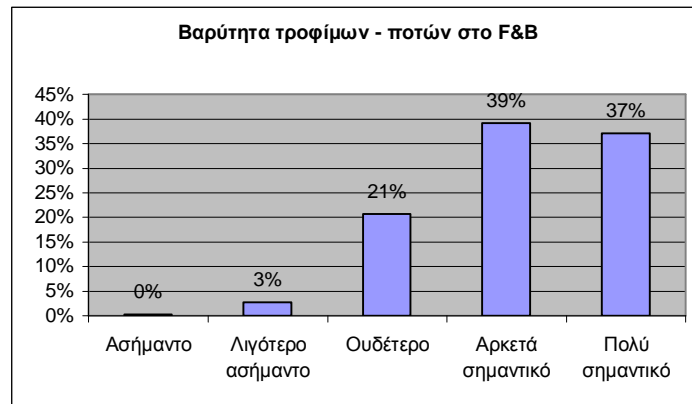
Όσον αφορά την **αποθήκευση και διαχείριση των αποθεμάτων** (Σχήμα 7.4) το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων θεωρεί τη συγκεκριμένη κατηγορία αρκετά σημαντική (44%) ενώ το ποσοστό που τη θεωρεί ουδέτερη (25%) είναι υψηλότερο από αυτό που τη θεωρεί πολύ σημαντική (25%).



ΣΧΗΜΑ 7.4

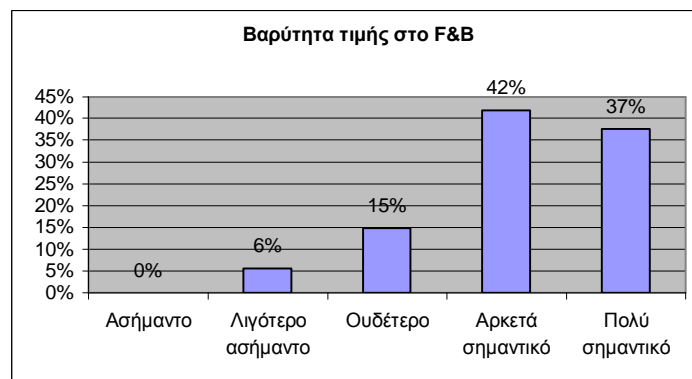
Πέρα από την αποθήκευση, η **κατηγορία τροφίμων – ποτών** (Σχήμα 7.5) θεωρείται από το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων ως αρκετά σημαντική

(39,1%) ενώ μηδενικό είναι το ποσοστό που τη θεωρεί ασήμαντη ή λιγότερο ασήμαντη (3%).



ΣΧΗΜΑ 7.5

Τέλος όσον αφορά την τιμή που παρουσιάζεται σαν ξεχωριστή κατηγορία το 42% τη θεωρεί αρκετά σημαντική ενώ κανένας από τους ερωτηθέντες δεν την θεωρεί εντελώς ασήμαντη (Σχήμα 7.6).



ΣΧΗΜΑ 7.6

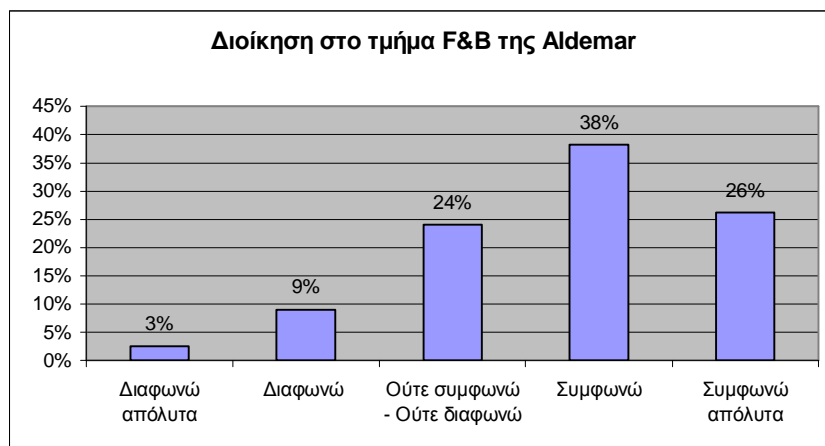
Συγκεκριμένα όπως παρατηρούμε και από τον πίνακα του παραρτήματος (Παράρτημα Β, Πίνακας Π1) οι εργαζόμενοι θεωρούν σχεδόν όλα τα

χαρακτηριστικά ουδέτερα, αρκετά ή πολύ σημαντικά για την ποιότητα των υπηρεσιών στο τμήμα F&B. Ελάχιστοι είναι εκείνοι που θεώρησαν ένα παράγοντα ασήμαντο ή λιγότερο ασήμαντο. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι το χαρακτηριστικό «σχέσεις με προμηθευτές»(ερώτηση 33) είναι αυτό που επιλέχθηκε ως το πιο ασήμαντο από τους συμμετέχοντες με ποσοστό 1,4%. Την πλειοψηφία των απαντήσεων ως λιγότερο ασήμαντο συγκέντρωσε το χαρακτηριστικό «ευγένεια του προσωπικού κατά την εξυπηρέτηση των πελατών»(ερώτηση17) με ποσοστό 14,2%, ως ουδέτερο «ο φωτισμός στους χώρους του F&B»(ερώτηση 29) με ποσοστό 36,2%, ως αρκετά σημαντικό η «αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των ερευνών αγοράς»(ερώτηση 2) με ποσοστό 50,4% και τέλος ως πολύ σημαντικό «η διεξαγωγή έρευνας αγοράς για την κατανόηση των αναγκών των πελατών»(ερώτηση 1) με ποσοστό 56%.

7.2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ F&B ΤΗΣ ALDEMAR

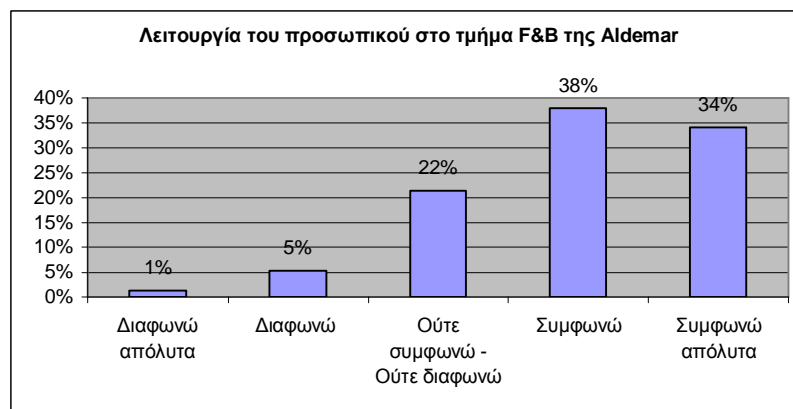
Στα σχήματα που ακολουθούν παρουσιάζονται τα ποσοστά που εκφράζουν το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας των ερωτηθέντων σχετικά με την πολιτική και διαδικασίες που ακολουθούν τα ξενοδοχεία στο F&B σχετικά με τις ίδιες κατηγορίες παραγόντων (Διοίκηση, Προσωπικό, Περιβάλλον εξυπηρέτησης, Αποθήκευση – διαχείριση αποθεμάτων, Τρόφιμα ποτά, Τιμή).

Ξεκινώντας από τη **διοίκηση** παρατηρούμε ότι υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό που δεν συμφωνεί ούτε διαφωνεί (24%) με τις διαδικασίες που ακολουθεί η διοίκηση στα τμήματα του F&B αλλά και ένα 9% που διαφωνεί, ενώ το ποσοστό που διαφωνεί απόλυτα είναι αρκετά μικρό (Σχήμα 7.7)



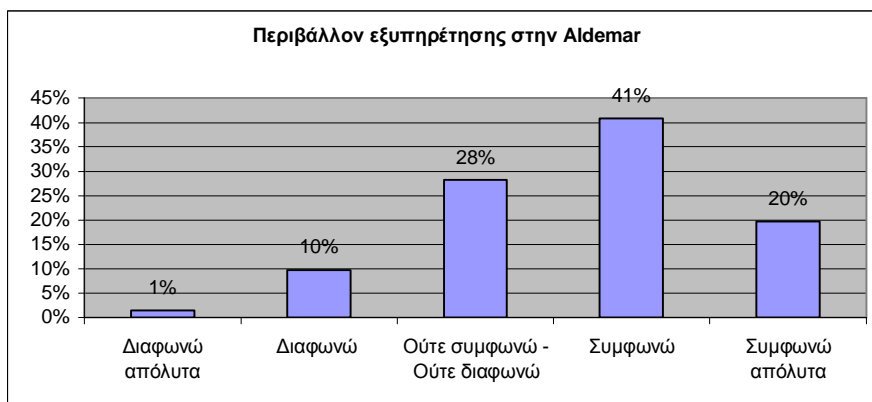
ΣΧΗΜΑ 7.7

Η λειτουργία του **προσωπικού** κρίνεται καλύτερη από αυτήν της διοίκησης όπως παρατηρούμε από τα ποσοστά που ακολουθούν (Σχήμα 7.8). Το ποσοστό που συμφωνεί απόλυτα με τη λειτουργία του προσωπικού είναι αρκετά μεγαλύτερο (34%) από το αντίστοιχο που αφορά την διοίκηση.



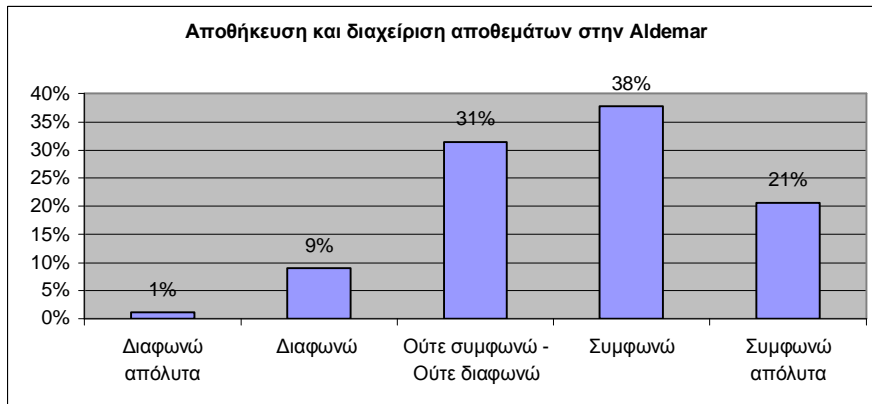
ΣΧΗΜΑ 7.8

Σχετικά με το **περιβάλλον εξυπηρέτησης** μόνο το 20% συμφωνεί απόλυτα ότι είναι το κατάλληλο ενώ το 10% των ερωτηθέντων διαφωνεί με τον τρόπο που είναι διαμορφωμένο (Σχήμα 7.9).



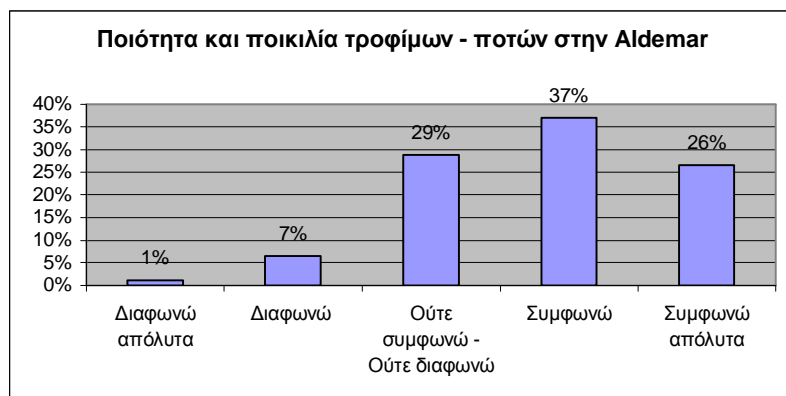
ΣΧΗΜΑ 7.9

Με την **αποθήκευση** (Σχήμα 7.10) και διαχείριση των αποθεμάτων μόνο το 21% συμφωνεί απόλυτα ότι γίνεται με τον κατάλληλο τρόπο ενώ υψηλό είναι και το ποσοστό που δεν συμφωνεί αλλά και δεν διαφωνεί με τις διαδικασίες αποθήκευσης και διαχείρισης (31%).



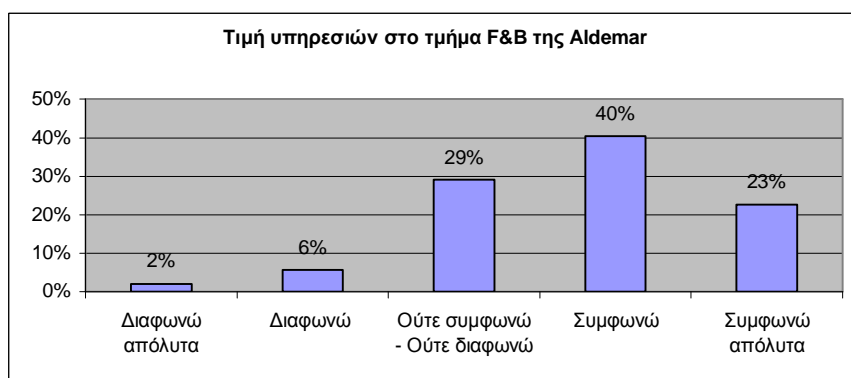
ΣΧΗΜΑ 7.10

Όσον αφορά την ποιότητα και ποικιλία **τροφίμων – ποτών** το ποσοστό των ερωτηθέντων που διαφωνεί είναι χαμηλό (7%) και αυτό είναι ιδιαίτερα θετικό γιατί η συγκεκριμένη κατηγορία παραγόντων έχει εξέχουσα σημασία για την ποιότητα στο F&B (Σχήμα 7.11).



ΣΧΗΜΑ 7.11

Τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η τιμή είναι ανάλογη των υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης ενώ υψηλό είναι και το ποσοστό που δεν συμφωνεί αλλά και δεν διαφωνεί (29%) με την τιμολογιακή πολιτική (Σχήμα 7.12).



ΣΧΗΜΑ 7.12

Συγκεκριμένα όπως παρατηρούμε και από τον πίνακα του παραρτήματος (Παράρτημα Β, Πίνακας Π2) ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν διαφωνεί απόλυτα αλλά ούτε και συμφωνεί απόλυτα όσον αφορά τον κάθε παράγοντα. Πολλοί εργαζόμενοι εκφράζουν μια ουδέτερη γνώμη σχετικά με τις διαδικασίες που ακολουθούνται στο F&B του ξενοδοχείου τους αλλά και μεγάλο μέρος του προσωπικού είναι σύμφωνο με τις διαδικασίες αυτές. Συμπεραίνουμε ότι οι

εργαζόμενοι συμφωνούν ότι διεξάγονται έρευνες αγοράς για την κατανόηση των αναγκών των πελατών (50,4%) και ότι γίνεται συστηματική αξιοποίηση τους (51,1%). Το ίδιο συμβαίνει και για την καταγραφή των παραπόνων των πελατών (42,6%). Όσον αφορά την καταγραφή των ποιοτικών προδιαγραφών (22,7%) και την ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με αυτές (29,1%) υπάρχει σημαντικό μέρος του δείγματος που δεν διαφωνεί αλλά ούτε συμφωνεί. Επιπλέον ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων διαφωνεί ότι το προσωπικό επιλέγεται με αυστηρά κριτήρια (14,9%) αλλά και για το ότι γίνεται συστηματική εκπαίδευση του (12,8%). Αντιθέτως υπάρχει συμφωνία σχετικά με τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων (43,3%) και την ενημέρωση σχετικά με αυτές (45,4%). Η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι η ιδανική (34,8) αλλά υπάρχει και τάση για ενθάρρυνση του προσωπικού για ανάληψη πρωτοβουλιών (40,4). Το προσωπικό φαίνεται να είναι εξειδικευμένο ανάλογα με τη θέση εργασίας του (32,6%) αλλά η επιβράβευση σε περιπτώσεις υψηλής απόδοσης δεν φαίνεται να είναι η αναμενόμενη (29,8%). Σχετικά με τον έλεγχο της απόδοσης του προσωπικού ένα μεγάλο ποσοστό έχει ουδέτερη άποψη (34,8%). Αντιθέτως διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους είναι πρόθυμοι (41,8%) και ευγενικοί (41,8%) κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης η οποία γίνεται και σε γοργούς ρυθμούς (50%). Η εμφάνιση (24,3%) και η ατομική υγιεινή (22,7%) είναι η κατάλληλη αν και υπάρχει σημαντικό ποσοστό το οποίο έχει ουδέτερη γνώμη σχετικά με αυτό. Τα ίδια ισχύουν σχετικά με το κλίμα συνεργασίας στο F&B (23,4%) αλλά και την συνεργασία του με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου (25,5%). Ο εξοπλισμός φαίνεται να είναι ο κατάλληλος (40,4%) όπως και η συντήρηση των εγκαταστάσεων του τμήματος (45,4%). Όσον αφορά την καθαριότητα των χώρων (31,9%) του F&B μεγάλο ποσοστό εκφράζει ουδέτερη στάση ενώ υπάρχει

συμφωνία ότι τα σκεύη διακρίνονται για την καθαριότητα τους (38,3%). Οι πελάτες φαίνεται να αισθάνονται άνετα (45,4%) στους χώρους του F&B, δεν συμβαίνει όμως και το ίδιο σχετικά με τη διακόσμηση (39%), το φωτισμό (31,9%) και τη μουσική (34%) στους χώρους αυτούς. Η συντήρηση των πρώτων υλών (44,7%) στους αποθηκευτικούς χώρους όσο και η διαχείριση των αποθεμάτων είναι η κατάλληλη (37,6%). Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι σε μεγάλο ποσοστό κρίνουν ότι οι σχέσεις με τους προμηθευτές δεν είναι οι κατάλληλες (46,8%). Τέλος, μεγαλύτερη συμφωνία υπάρχει για την ποιότητα των τροφίμων (29,1%), ποτών και κρασιών (33,3%) παρά για την ποικιλία τους (27,7%) και (24,1%). Επίσης το προσωπικό συμφωνεί ότι τα χρήματα που πληρώνουν οι πελάτες είναι ανάλογα των υπηρεσιών που λαμβάνουν (40,4%).

Γενικότερα, από τα παραπάνω αποτελέσματα συμπεραίνουμε ότι ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί σημαντικούς όλους τους παράγοντες (άλλους λιγότερο και άλλους περισσότερο) για την ποιότητα των υπηρεσιών στο F&B, το ξενοδοχείο μέσω των διαδικασιών και της πολιτικής που ακολουθεί στο τμήμα F&B δεν ικανοποιεί τις προσδοκίες του προσωπικού του. Την ευθύνη για την κατάσταση τη φέρουν η διοίκηση, το ίδιο το προσωπικό και οι διάφοροι προμηθευτές που εφοδιάζουν το ξενοδοχείο με τα λοιπά τρόφιμα και ποτά.

7.3. ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ, ΤΟ ΤΜΗΜΑ, ΤΟ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ ΤΟΥΣ

Ακολουθούν πίνακες (παρουσιάζονται μόνο οι ερωτήσεις στις οποίες παρατηρήθηκε στατιστική διαφορά) και σε συνδυασμό με τους πίνακες του

παραρτήματος (Π3 – Π10) γίνεται σύγκριση των απαντήσεων των ερωτηθέντων ανάλογα με το ξενοδοχείο, το τμήμα και τη θέση στην οποία εργάζονται αλλά και ανάλογα την ηλικία τους. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απόψεις ανάλογα με το τμήμα δεδομένου ότι το κάθε τμήμα έχει διαφορετικούς προϊστάμενους. Παρουσιάζεται ο αριθμητικός μέσος, ο δείκτης t ratio και f ratio και ο βαθμός σημαντικότητας Significance (Sign) από τον οποίο βλέπουμε αν έχουμε σημαντική στατιστική διαφορά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων (όταν ο Sign είναι μικρότερος από 0,05 τότε υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά).

Από τον πίνακα Π3 παρατηρούμε ότι οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι είχαν τις ίδιες απόψεις όσον αφορά την σημαντικότητα των παραγόντων για την ποιότητα των υπηρεσιών στο F&B. Σημαντική στατιστική διαφορά παρουσιάστηκε μόνο όσον αφορά το χαρακτηριστικό «ποιότητα τροφίμων» (ερώτηση 35 όπου Sign<0,05).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ – ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Ερωτήσεις δεύτερου Μέρους	Αριθμητικός μέσος		t ratio	Sign
	Θέση			
	Προϊστάμενος	Υφιστάμενος		
Ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών	4,09	3,47	3,349	0,001
Έλεγχος απόδοσης προσωπικού	3,95	3,61	1,998	0,048

Από τον πίνακα (Πίνακας 7.2 και Πίνακας Π4) παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις απόψεις προϊσταμένων και υφισταμένων όσον αφορά τις διαδικασίες και τη λειτουργία του τμήματος F&B. Σημαντική στατιστική διαφορά

υπάρχει στα εξής: Από τη μια οι προϊστάμενοι συμφωνούν ότι το προσωπικό ενθαρρύνεται για την ανάληψη πρωτοβουλιών(ερώτηση 12) και ότι η απόδοση του προσωπικού ελέγχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα(ερώτηση 15) σε αντίθεση με τους υφιστάμενους όπου κρατούν μια ουδέτερη στάση στις απαντήσεις τους όσον αφορά τα παραπάνω θέματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Ερωτ. Πρώτου Μέρους	Αριθμητικός μέσος					f ratio	Sign
	Ξενοδοχεία						
	KRV	RMV	OV	PRM	CV		
Έρευνα αγοράς	3,9	4,43	4,46	4,69	4,57	5,059	0,001
Αξιοποίηση ερευνών αγοράς	3,97	4,54	4,08	4,62	3,86	7,958	0
Καταγραφή παραπόνων	4,43	4,36	4,08	4,62	3,82	5,387	0
Αξιοποίηση παραπόνων	4,13	4,21	4,19	4,72	3,79	6,197	0
Καταγραφή ποιοτικών προδιαγραφών	3,53	3,93	3,88	4,59	3,79	8,218	0
Ενημέρωση προσωπικού σχετικά με ISO	3,67	3,82	3,92	4,45	4	4,096	0,004
Αυστηρή επιλογή προσωπικού	3,83	3,86	3,73	4,55	3,79	4,274	0,003
Εκπαίδευση προσωπικού	3,63	4,29	4,15	4,66	3,75	7,22	0
Προσδιορισμός αρμοδιοτήτων εργαζομένων	3,73	4,46	4,23	4,76	3,79	7,799	0
Ενημέρωση προσωπικού για αρμοδιότητες του	3,73	4,32	4,23	4,48	3,46	7,514	0
Επικοινωνία προϊσταμένων εργαζομένων	3,6	4,43	4,12	4,55	3,96	4,99	0,01
Ενθάρρυνση προσωπικού για πρωτοβουλίες	3,4	4,07	3,62	4,38	3,64	5,472	0
Εξειδίκευση προσωπικού	3,43	4,39	4,12	4,45	3,93	6,373	0
Επιβράβευση προσωπικού	3,77	3,89	4,08	4,52	3,68	3,963	0,004
Έλεγχος απόδοσης προσωπικού	3,5	3,86	4,04	4,31	3,64	4,378	0,002
Προθυμία εργαζομένων	3,47	4,29	4,19	4,72	3,43	12,542	0

Ερωτ. Πρώτου Μέρους	Αριθμητικός μέσος					f ratio	Sign
	Ξενοδοχεία						
	KRV	RMV	OV	PRM	CV		
Ευγένεια προσωπικού	3,4	4,43	3,88	4,76	3,54	10,284	0
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	3,57	3,89	4	4,55	3,64	6,546	0
Εμφάνιση εργαζομένων	3,57	4,04	4,23	4,52	3,64	5,752	0
Συνεργασία εργαζομένων στο F&B	3,77	3,93	4,04	4,48	3,89	2,777	0,029
Συνεργασία F&B με άλλα τμήματα	3,6	4,18	4,08	4,34	3,64	4,683	0,001
Εξοπλισμός F&B	3,53	4,14	3,92	4,59	3,54	7,547	0
Συντήρηση εγκαταστάσεων Στο F&B	3,27	4,14	4,23	4,62	3,79	10,04	0
Καθαριότητα χώρων στο F&B	3,63	4,04	4,31	4,59	3,82	6,4	0
Καθαριότητα σκευών	3,9	4,25	4,19	4,59	3,75	3,821	0,006
Άνεση στους χώρους εξυπηρέτησης	3,33	4,14	4,15	4,55	3,64	10,912	0
Διακόσμηση στο F&B	3,3	3,82	3,54	4,24	3,54	5,405	0
Μουσική στο F&B	3,67	3,75	4,12	4,28	3,64	3,517	0,009
Ποιότητα πρώτων υλών	3,63	4,29	3,96	4,28	4,21	3,301	0,013
Ποιότητα τροφίμων	3,93	4,39	3,96	4,45	4	2,697	0,033
Ποιότητα ποτών και κρασιών	3,97	4,25	3,96	4,52	4,07	2,538	0,043
Ποικιλία πιάτων	3,83	4,07	3,77	4,45	4,14	2,789	0,029
Τιμή υπηρεσιών στο F&B	3,77	4,21	3,92	4,34	4,14	2,467	0,048

Σχετικά με τις απαντήσεις ανά ξενοδοχείο (Πίνακας 7.3 και Πίνακας Π5) όσον αφορά την σημαντικότητα των 39 χαρακτηριστικών παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά σε όλες εκτός από αυτές που αφορούν την ατομική υγιεινή των εργαζομένων(ερωτ 20), τον φωτισμό(ερωτ 29), την συντήρηση των πρώτων υλών στους αποθηκευτικούς χώρους(ερωτ 31), την διαχείριση των

αποθεμάτων(ερωτ 32), τις σχέσεις με τους προμηθευτές(ερωτ 33) και τέλος την τιμολογιακή πολιτική(ερωτ 39).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Ερωτήσεις Δεύτερου Μέρους	Αριθμητικός μέσος					f ratio	Sign
	Ξενοδοχεία						
	KRV	RMV	OV	PRM	CV		
Διεξαγωγή ερευνών αγοράς	3,8	3,86	3,69	4,21	3,68	2,105	0,084
Αξιοποίηση παραπόνων πελατών	3,7	4,07	3,81	4,41	3,75	2,735	0,031
Καταγραφή ποιοτικών προδιαγραφών	3,37	4,11	3,81	4,21	3,43	4,44	0,002
Αυστηρή επιλογή προσωπικού	3,47	3,5	3,12	4	3,04	3,694	0,007
Συστηματική εκπαίδευση προσωπικού	3,63	3,75	3,08	4,1	3,07	4,869	0,001
Προσδιορισμός αρμοδιοτήτων εργαζομένων	3,87	4,04	3,38	4,28	3,75	3,027	0,02
Ενημέρωση προσωπικού σχετικά με αρμοδιότητες	3,97	4,25	3,5	4,21	3,75	2,772	0,03
Ιδανική επικοινωνία προϊσταμένων - εργαζομένων	3,77	4,29	3,31	4,21	3,79	4,274	0,003
Ενθάρρυνση προσωπικού για πρωτοβουλίες	3,67	3,96	3,15	4,07	3,39	3,923	0,005
Εξειδικευμένο προσωπικό	3,87	3,89	2,85	3,97	3,25	5,654	0
Επιβράβευση προσωπικού	3,43	3,75	3,12	4,1	3,11	4,775	0,001
Τακτικός έλεγχος απόδοσης προσωπικού	3,8	3,64	3,5	4,21	3,39	3,451	0,01
Κατάλληλη εμφάνιση εργαζομένων	3,77	4,22	3,69	4,21	3,46	3,185	0,015
Κατάλληλος εξοπλισμός στο F&B	3,83	3,5	3,23	4,21	3,43	4,72	0,001

Ερωτήσεις Δεύτερου Μέρους	Αριθμητικός μέσος					f ratio	Sign
	Ξενοδοχεία						
	KRV	RMV	OV	PRM	CV		
Τακτική συντήρηση εγκαταστάσεων στο F&B	3,6	3,61	3,5	4,14	3,18	3,859	0,005
Καθαριότητα χώρων στο F&B	3,53	4,07	3,77	4,17	3,46	4,872	0,001
Καθαριότητα σκευών	3,43	4,57	3,92	4,45	3,5	10,523	0
Άνεση χώρου στο F&B	3,43	4,18	3,77	4,28	3,71	5,124	0,001
Κατάλληλη διακόσμηση στο F&B	3,3	3,89	3,62	3,79	3,04	4,921	0,001
Κατάλληλος φωτισμός στο F&B	3,23	3,71	3,88	3,83	3,25	4,055	0,004
Μουσική ανάλογα με το χώρο εξυπηρέτησης	3,37	3,5	3,92	3,79	2,61	8,661	0
Κατάλληλη συντήρηση πρώτων υλών	3,77	3,89	3,62	4,07	3,11	4,411	0,002
Αποτελεσματική διαχείριση αποθεμάτων	3,63	4,04	3,69	4,21	3,5	2,666	0,035
Κατάλληλες σχέσεις με προμηθευτές	3,2	3,36	3,65	4,17	3,21	8,391	0
Ποιότητα πρώτων υλών	3,43	4,25	3,42	4,41	3,46	9,838	0
Υψηλή ποιότητα τροφίμων	3,43	4,11	3,85	4,31	3,25	7,66	0
Υψηλή ποιότητα ποτών - κρασιών	3,57	4,11	3,81	4,28	3,32	5,856	0
Μεγάλη ποικιλία πιάτων	3,7	3,89	3,81	4,38	3,29	5,284	0,001
Μεγάλη ποικιλία ποτών και κρασιών	3,73	4	3,77	4,45	3,25	7,021	0
Τιμολογιακή πολιτική ανάλογη των υπηρεσιών	3,67	3,71	3,5	4,41	3,46	5,383	0

Σημαντικές στατιστικές διαφορές στις απαντήσεις ανάλογα με το ξενοδοχείο εργασίας υπάρχουν (Πίνακας 7.4 και Πίνακας Π6). Αυτό είναι λογικό αφού οι διαδικασίες και λειτουργίες του F&B που ακολουθούνται σε κάθε ξενοδοχείο είναι διαφορετικές. Γενικά όμως υπάρχει ταύτιση απόψεων σε ορισμένα στοιχεία. Οι εργαζόμενοι όλων των ξενοδοχείων συμφωνούν ότι αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των ερευνών αγοράς ,ότι καταγράφονται τα παράπονα των πελατών και ότι ενημερώνονται σχετικά με το πρόγραμμα ποιότητας. Επιπλέον υπάρχει ταύτιση απόψεων στο ότι το προσωπικό είναι πάντα πρόθυμο και ευγενικό κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης η οποία γίνεται με γοργούς ρυθμούς και είναι προσεκτικό σχετικά με την ατομική υγιεινή. Από τις απαντήσεις των εργαζόμενων διαφαίνεται ότι η συνεργασία των εργαζομένων τόσο στο F&B όσο και με τα υπόλοιπα τμήματα είναι άριστη.

Από τον πίνακα Π7 παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν σημαντικές στατιστικές διαφορές στις απαντήσεις ανάλογα με το τμήμα του F&B που εργάζεται το προσωπικό. Η μόνη διαφορά υπάρχει μόνο όσον αφορά το χαρακτηριστικό «ποιότητα των πρώτων υλών» (ερωτ 34). Αξιοσημείωτο είναι ότι από τις πέντε κατηγορίες τμημάτων τα άτομα που εργάζονται στην αποθήκη θεωρούν την ποιότητα των πρώτων υλών λιγότερο σημαντική σε σχέση με τα άτομα που εργάζονται στα άλλα τμήματα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ F&B**

Ερωτήσεις Δεύτερου μέρους	Αριθμητικός μέσος					f ratio	Sign
	Τμήματα						
	Εστιατόριο	Κουζίνα	Ταβέρνα	Μπαρ	Αποθήκη		
Αποτελεσματική διαχείριση αποθεμάτων	3,59	3,89	3,29	4,13	4,5	3,336	0,012
Μεγάλη ποικιλία πιάτων	3,54	4,18	3,79	3,74	4,25	2,666	0,035

Διαφορές παρατηρούνται όσον αφορά την άποψη των εργαζομένων για τη διαχείριση των αποθεμάτων(ερωτ 32) και την ποικιλία των πιάτων(ερωτ 37). Οι εργαζόμενοι στην αποθήκη που είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση των αποθεμάτων συμφωνούν σχεδόν απόλυτα ότι η διαχείριση γίνεται αποτελεσματικά ενώ τόσο το προσωπικό του εστιατορίου της κουζίνας και της ταβέρνας εκφράζουν την αμφιβολία τους. Όσον αφορά τις υπόλοιπες διαδικασίες δεν παρατηρείται σημαντική στατιστική διαφορά στις απόψεις των εργαζομένων των διαφόρων τμημάτων (Πίνακας 7.5 και Πίνακας Π8).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΗΛΙΚΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ερωτήσεις Πρώτου Μέρους	Αριθμητικός μέσος				f ratio	Sign
	Ηλικία					
	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 και άνω		
Διεξαγωγή έρευνας αγοράς	4,55	4,26	4,32	4,81	2,685	0,049
Καταγραφή παραπόνων πελατών	4,55	4,13	4,12	4,56	3,408	0,019
Ενθάρρυνση προσωπικού για πρωτοβουλίες	3,9	3,57	3,88	4,38	3,26	0,024
Επιβράβευση προσωπικού	4,26	3,94	3,68	4,38	3,455	0,018
Εμφάνιση των εργαζομένων	4,23	3,85	3,76	4,63	4,534	0,005
Καθαριότητα σκευών	4,35	3,94	4	4,69	3,721	0,013
Τιμολογιακή πολιτική στο F&B	4,45	3,94	3,95	4,44	3,714	0,013

Από τον πίνακα (Πίνακας 7.6 και Πίνακας Π9) συμπεραίνουμε ότι σημαντικές στατιστικές διαφορές με βάση την ηλικία υπάρχουν στα εξής χαρακτηριστικά: διεξαγωγή έρευνας αγοράς, καταγραφή των παραπόνων των πελατών, ενθάρρυνση του προσωπικού για ανάληψη πρωτοβουλιών, επιβράβευση του προσωπικού, εμφάνιση των εργαζομένων, καθαριότητα των σκευών και τιμολογιακή πολιτική. Στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα απαντήσεις ανάλογα την ηλικία του προσωπικού.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΗΛΙΚΙΩΝ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Ερωτήσεις Δεύτερου μέρους	Αριθμητικός μέσος				f ratio	Sign
	Ηλικία					
	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 και άνω		
Καθαριότητα χώρων στο F&B	4	3,58	3,78	4,19	3,232	0,024
Καθαριότητα σκευών	4,35	4	3,63	4	3,4	0,02

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι μόνες σημαντικές στατιστικές διαφορές παρατηρούνται όσον αφορά την καθαριότητα των χώρων και των λοιπών σκευών (Πίνακας 7.7 και Πίνακας Π10).

(Στην ανάλυση που γίνεται στους πίνακες 7.6 και 7.7 έχει γίνει επανακωδικοποίηση των κατηγοριών που αφορούν την ηλικία των εργαζομένων και μείωση τους σε 4 κατηγορίες αντί 6 που είναι στο ερωτηματολόγιο λόγω του ότι μόλις 3 άτομα που πήραν μέρος στην έρευνα ήταν άνω των 50 ετών).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα όσον αφορά το τμήμα του F&B της αλυσίδας Aldemar. Όσον αφορά κάποιες διαδικασίες και λειτουργίες του συγκεκριμένου τμήματος υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις από τους εργαζόμενους πράγμα που πρέπει να γίνει αντιληπτό από τη διοίκηση των ξενοδοχείων ώστε να ακολουθήσουν και οι ανάλογες βελτιώσεις. Πρώτον, οι εργαζόμενοι ισχυρίζονται ότι το προσωπικό θα πρέπει να επιλέγεται με αυστηρότερα κριτήρια αλλά και να γίνεται συστηματικότερη εκπαίδευση του, αλλά εκφράζουν και τη δυσαρέσκεια τους σχετικά με την έλλειψη επιβράβευσης τους σε περιπτώσεις υψηλής απόδοσης. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνουν το προσωπικό να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες αλλά και να ελέγχεται συχνότερα η απόδοση του. Επιπλέον πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η εμφάνιση και η ατομική υγιεινή των συναδέλφων τους δεν είναι η κατάλληλη. Αυτό είναι ένα στοιχείο στο οποίο πρέπει να εστιάσει η διοίκηση του κάθε ξενοδοχείου λόγω και της καθημερινής επαφής των εργαζομένων με τους πελάτες. Πέρα από αυτά ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην διακόσμηση, τον φωτισμό και στη μουσική στους χώρους εξυπηρέτησης του F&B γιατί αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος εξυπηρέτησης. Επίσης το προσωπικό δεν θεωρεί τις σχέσεις με τους προμηθευτές κατάλληλες και εδώ πρέπει να εστιάσει ιδιαίτερα η διοίκηση της αλυσίδας γιατί ο ρόλος των προμηθευτών είναι πολύ σημαντικός αφού παρέχει στα ξενοδοχεία τα απαραίτητα είδη διατροφής. Συγκεκριμένα το προσωπικό του εστιατορίου και της ταβέρνας θεωρεί ότι δεν υπάρχει ποικιλία πιάτων και αυτό είναι ιδιαίτερα αρνητικό αφού πέρα από την ποιότητα των τροφίμων – ποτών και η ποικιλία τους είναι σημαντική για την ικανοποίηση των πελατών.

Πρόβλημα φαίνεται να υπάρχει όσον αφορά την διαχείριση των αποθεμάτων αφού όλοι οι εργαζόμενοι, εκτός από αυτούς που εργάζονται στην αποθήκη, θεωρούν ότι η διαχείριση τους δεν γίνεται πάντα αποτελεσματικά. Τα οποιαδήποτε προβλήματα πρέπει να εντοπιστούν εγκαίρως γιατί όλα τα επιμέρους τμήματα του F&B προμηθεύονται καθημερινά από την αποθήκη τα απαραίτητα για τη λειτουργία τους.

Πέρα από τα προβλήματα που υπάρχουν οι εργαζόμενοι όλων των ξενοδοχείων συμφωνούν ότι υπάρχει σχετική ενημέρωση από τη διοίκηση για το πρόγραμμα ποιότητας(ISO) καθώς και το ότι καταγράφονται τα παράπονα των πελατών. Ιδιαίτερα θετικό είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι και ευγενικοί όχι μόνο με τους πελάτες αλλά και με τους συναδέλφους τους για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος F&B και των υπόλοιπων τμημάτων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Αναμφισβήτητα οι υπηρεσίες που προσφέρει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση στα επισιτιστικά τμήματα και όχι μόνο, πρέπει να διακρίνονται για την υψηλή ποιότητα τους για την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών και την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά του ξενοδοχείου. Τα μέλη που απαρτίζουν κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να κατανοήσουν ότι σκοπός δεν είναι η επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους αλλά η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών στο μέγιστο βαθμό πράγμα που αν επιτευχθεί θα επιφέρει κέρδη στην επιχείρηση στο άμεσο μέλλον.

Πέρα από την κατανόηση της έννοιας της ποιότητας και της σημασίας της για το ξενοδοχείο οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν και να αντιλαμβάνονται τους λόγους που οδηγούν σε υπηρεσίες χαμηλού επιπέδου. Τόσο το διοικητικό προσωπικό όσο και οι υφιστάμενοι ενός ξενοδοχείου φέρουν την μεγαλύτερη ευθύνη για την παροχή των διάφορων υπηρεσιών και πρέπει να είναι εξειδικευμένοι ανάλογα με την θέση και το τμήμα στο οποίο εργάζονται, γιατί το κάθε τμήμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει είναι δυνατό να επηρεάζεται από παράγοντες που δεν έχουν σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου.

Σε περίπτωση που σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση γίνει αντιληπτό ότι οι υπηρεσίες που προσφέρει δεν είναι οι κατάλληλες τότε πρέπει να ακολουθήσει μια σειρά από βήματα και διαδικασίες που θα έχουν κάποιο κόστος αλλά θα ωφελήσουν το ξενοδοχείο στο μέλλον αφού πιθανή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών θα σημαίνει και πιθανή αύξηση των κερδών. Για να υπάρξει θετικό

αποτέλεσμα απαιτείται συλλογική προσπάθεια. Συγκεκριμένα στο τμήμα F&B ενός ξενοδοχείου είναι δυνατό οι υπηρεσίες να προσφέρονται με τον κατάλληλο τρόπο από το προσωπικό αλλά το πρόβλημα να παρουσιάζεται στην ποιότητα τροφίμων και ποτών που αυτό έχει άμεση σχέση με τους προμηθευτές. Γενικότερα η προσπάθεια για βελτίωση περιλαμβάνει και τομείς που βρίσκονται εκτός ξενοδοχείου και συγκεκριμένα στα επισιτιστικά τμήματα αυτού που εφοδιάζουν την επιχείρηση με τα απαραίτητα τρόφιμα και ποτά.

Όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα στα επισιτιστικά τμήματα (Food and Beverage) της αλυσίδας ξενοδοχείων “Aldemar” η πλειοψηφία του προσωπικού συμφωνεί με τις διαδικασίες που ακολουθούνται αλλά υπάρχουν και ορισμένα προβλήματα που πρέπει να εντοπιστούν από τη διοίκηση των ξενοδοχείων της αλυσίδας. Το θετικό για την συγκεκριμένη εταιρεία βάσει των στατιστικών αποτελεσμάτων ότι δεν αντιμετωπίζει προβλήματα σε μεγάλο βαθμό στο συγκεκριμένο τμήμα που είναι ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα που επιφέρουν κέρδη στο ξενοδοχείο. Είναι λογικό σε κάθε ξενοδοχείο να υπάρχουν ορισμένα προβλήματα, σκοπός είναι όμως η γρήγορη επίλυση τους και η συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί επίσης μόνο σε κάποιο από τα υπό - τμήματα που απαρτίζουν το F&B όπως για παράδειγμα τα εστιατόρια ή τα διάφορα είδη μπαρ για τη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για καθένα από τα τμήματα αυτά.

Ανάλογη έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί και σε ένα άλλο σημαντικό τμήμα ενός ξενοδοχείου, στο τμήμα ορόφων που έχει να κάνει με την ετοιμασία, την καθαριότητα και τις λοιπές υπηρεσίες που προσφέρονται στα δωμάτια διαμονής των πελατών. Πολύ ενδιαφέρον θα ήταν η διεξαγωγή ερευνών στα τμήματα διαφορετικών ξενοδοχειακών εταιριών και η σύγκριση των αποτελεσμάτων των ερευνών αυτών. Τέλος, η έρευνα σε κάποια από τα τμήματα αυτά θα μπορούσε να γίνει σε πελάτες αντί σε εργαζομένους ή ακόμα σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων με αυτές των πελατών πάνω στα ίδια θέματα.

Συμπερασματικά, η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχεται στην πλειοψηφία των ξενοδοχείων της χώρας μας δεν είναι η κατάλληλη αλλά και δεν είναι ανάλογη των χρημάτων που πληρώνει ο πελάτης. Τα ξενοδοχεία σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες και σε σχετικά χαμηλότερες τιμές με αυτές των ξενοδοχείων στην Ελλάδα πράγμα ιδιαίτερα αρνητικό για τη χώρα μας. Η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών γενικότερα στον τουρισμό αλλά και συγκεκριμένα στον ξενοδοχειακό κλάδο θα πρέπει να αποτελέσει προτέρημα όλων για την εξασφάλιση ενός καλύτερου μέλλοντος για τον ελληνικό τουρισμό.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
F&B ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ALDEMAR

Αγαπητή /έ κυρία /ε ,

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων κάνω μια έρευνα σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών στο ξενοδοχειακό κλάδο και συγκεκριμένα στο τμήμα Food & Beverage της αλυσίδας ξενοδοχείων Aldemar.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους υπεύθυνους αλλά και εργαζόμενους των επιμέρους τμημάτων που υπάγονται στο F&B κρίνεται απαραίτητη για την διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Η καταγραφή και η παρουσίαση των απαντήσεων θα γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να **διασφαλίζεται πλήρως η ανωνυμία** των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας και για τον πολύτιμο χρόνο σας

Αντωνάκος Σταύρος

Μεταπτυχιακός φοιτητής

τηλ :6976 – 003519, e- mail :stavrosantonakos@hotmail.com

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ FOOD & BEVERAGE

Οδηγίες συμπλήρωσης: Παρακαλώ σημειώστε με ✓ το τετράγωνο που αντιπροσωπεύει περισσότερο την άποψή σας σχετικά με το πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την ποιότητα των υπηρεσιών του τμήματος Food & Beverage.

	Ασήμαντο	Λιγότερο ασήμαντο	Ουδέτερο	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
1.Διεξαγωγή έρευνας αγοράς για την κατανόηση των αναγκών των πελατών.					
2.Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των ερευνών αγοράς.					
3.Καταγραφή των παραπόνων των πελατών.					
4.Αξιοποίηση των παραπόνων των πελατών.					
5.Καταγραφή ποιοτικών προδιαγραφών. (ISO).					
6.Ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με το πρόγραμμα ποιότητας.(ISO).					
7.Επιλογή προσωπικού με αυστηρά κριτήρια.					
8.Εκπαίδευση του προσωπικού.					
9.Προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων.					
10.Ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με τις αρμοδιότητες του.					
11.Επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων – εργαζομένων.					
12.Ενθάρρυνση του προσωπικού για ανάληψη πρωτοβουλιών					
13.Εξειδίκευση του προσωπικού ανάλογα με τη θέση εργασίας του.					
14.Επιβράβευση του προσωπικού σε περιπτώσεις υψηλής απόδοσης.					
15.Έλεγχος της απόδοσης του προσωπικού σε τακτά χρονικά διαστήματα.					
16.Προθυμία των εργαζομένων για την εξυπηρέτηση των πελατών.					
17.Ευγένεια του προσωπικού κατά τη εξυπηρέτηση των πελατών.					

	Ασήμαντο	Λιγότερο ασήμαντο	Ουδέτερο	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
18. Ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών.					
19. Εμφάνιση των εργαζομένων.					
20. Ατομική υγιεινή των εργαζομένων.					
21. Κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων του F&B.					
22. Συνεργασία του F&B με τα επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου.					
23. Εξοπλισμός του F&B.					
24. Συντήρηση των εγκαταστάσεων του F&B.					
25. Καθαριότητα των χώρων του F&B.					
26. Καθαριότητα των σκευών.					
27. Άνεση στους χώρους εξυπηρέτησης των πελατών.					
28. Διακόσμηση στους χώρους του F&B.					
29. Φωτισμός στους χώρους του F&B.					
30. Μουσική στους χώρους εξυπηρέτησης των πελατών.					
31. Συντήρηση των πρώτων υλών στους αποθηκευτικούς χώρους.					
32. Διαχείριση αποθεμάτων.					
33. Σχέσεις με προμηθευτές.					
34. Ποιότητα πρώτων υλών.					
35. Ποιότητα τροφίμων.					
36. Ποιότητα ποτών και κρασιών.					
37. Ποικιλία πιάτων.					
38. Ποικιλία ποτών και κρασιών.					
39. Τιμολογιακή πολιτική για τις υπηρεσίες που προσφέρει το F&B.					

ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ F&B ΤΟΥ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΣΑΣ

Οδηγίες συμπλήρωσης: Παρακαλώ σημειώστε με ✓ το τετράγωνο για το οποίο ισχύει η περίπτωση για το τμήμα F&B στο οποίο εργάζεστε.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.Διεξάγονται έρευνες αγοράς για την κατανόηση των αναγκών των πελατών.					
2.Γίνεται συστηματική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των ερευνών αγοράς.					
3.Καταγράφονται τα παράπονα των πελατών.					
4.Γίνεται συστηματική αξιοποίηση των παραπόνων των πελατών.					
5.Καταγράφονται οι ποιοτικές προδιαγραφές (ISO).					
6.Το προσωπικό ενημερώνεται σχετικά με το πρόγραμμα ποιότητας (ISO).					
7.Το προσωπικό επιλέγεται με αυστηρά κριτήρια.					
8.Το προσωπικό εκπαιδεύεται συστηματικά.					
9.Οι αρμοδιότητες των εργαζομένων προσδιορίζονται με σαφήνεια.					
10.Το προσωπικό ενημερώνεται σχετικά με τις αρμοδιότητες του.					
11.Η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων – εργαζομένων είναι η ιδανική.					
12.Το προσωπικό ενθαρρύνεται για την ανάληψη πρωτοβουλιών.					
13.Το προσωπικό είναι εξειδικευμένο ανάλογα με τη θέση εργασίας του.					
14.Οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται σε περιπτώσεις υψηλής απόδοσης τους.					
15.Η απόδοση του προσωπικού ελέγχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.					
16.Οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι για την εξυπηρέτηση των πελατών.					
17.Το προσωπικό είναι πάντοτε ευγενικό με τους πελάτες.					
18.Οι πελάτες εξυπηρετούνται με γοργούς ρυθμούς.					

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
19.Η εμφάνιση των εργαζομένων είναι η κατάλληλη.					
20.Οι εργαζόμενοι είναι πάντα προσεκτικοί όσον αφορά την ατομική τους υγιεινή.					
21.Το κλίμα συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού του F&B είναι άριστο.					
22.Η συνεργασία του F&B με τα επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου είναι άριστη.					
23.Ο εξοπλισμός του F&B είναι ο κατάλληλος.					
24.Οι εγκαταστάσεις του F&B συντηρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα					
25.Οι χώροι του F&B διακρίνονται για την καθαριότητα τους.					
26.Τα σκεύη που χρησιμοποιούνται είναι πάντα καθαρά.					
27.Οι πελάτες αισθάνονται άνετα στους χώρους εξυπηρέτησης του F&B.					
28.Η διακόσμηση στους διάφορους χώρους του F&B είναι η κατάλληλη.					
29.Ο φωτισμός στους διάφορους χώρους του F&B είναι ο κατάλληλος.					
30.Η μουσική είναι ανάλογη με το χώρο εξυπηρέτησης.					
31.Η συντήρηση των πρώτων υλών στους αποθηκευτικούς χώρους είναι η κατάλληλη.					
32.Η διαχείριση των αποθεμάτων γίνεται πάντα αποτελεσματικά.					
33.Οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι οι κατάλληλες.					
34.Οι πρώτες ύλες διακρίνονται για την ποιότητα τους.					
35.Τα τρόφιμα διακρίνονται για την υψηλή ποιότητα τους.					
36.Τα ποτά και κρασιά διακρίνονται για την υψηλή ποιότητα τους.					
37.Υπάρχει μεγάλη ποικιλία πιάτων.					
38.Υπάρχει μεγάλη ποικιλία ποτών και κρασιών.					
39.Η τιμολογιακή πολιτική είναι ανάλογη των υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης.					

Παρακαλείστε να συμπληρώσετε και τα παρακάτω στοιχεία :

1. Ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε:

Knossos royal village Royal Mare Village Olympian Village
Paradise royal mare Cretan village Paradise village

2. Τμήμα στο οποίο εργάζεστε:

Εστιατόριο Κουζίνα Ταβέρνα
Bar (Snack bar, main bar, beach bar, Pool bar, disco) Αποθήκη

3. Θέση στην οποία εργάζεστε:

Προϊστάμενος Υφιστάμενος

4. Χρόνια προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο:

Έως 5 6 – 10 11 – 20 21 και άνω

5. Έχετε εργαστεί στο παρελθόν σε άλλο ξενοδοχείο της Aldemar;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν ΝΑΙ, αναφέρατε τα χρόνια προϋπηρεσίας σε αυτό:

Έως 5 6 - 10 11 - 20 21 και άνω

6. Έχετε εργαστεί στο παρελθόν σε άλλη ξενοδοχειακή εταιρεία;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Εάν ΝΑΙ, αναφέρατε τα χρόνια προϋπηρεσίας σε αυτή:

Έως 5 6 - 10 11 - 20 21 και άνω

7. Φύλο:

Ανδρας Γυναίκα

8. Ηλικία:

18 – 25 36 - 45 51 - 55

26 - 35 46 - 50 56 και άνω

9. Εκπαίδευση:

Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών Απόφοιτος Λυκείου
Απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ Απόφοιτος Γυμνασίου
Απόφοιτος ιδιωτικής σχολής ή ΙΕΚ Άλλο πτυχίο (παρακαλώ αναφέρατε)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ Π1
ΒΑΘΜΟΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ ΣΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ F&B

Ερωτήσεις Πρώτου μέρους	%					Αριθμητικός μέσος	Τυπική απόκλιση
	Ασήμαντο	Λιγότερο ασήμαντο	Ουδέτερο	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό		
Ερώτηση1	0,7	-	13,5	29,8	56	4,40	0,77
Ερώτηση2	0,7	-	12,8	50,4	36,2	4,21	0,72
Ερώτηση3	0,7	-	14,9	40,4	44	4,27	0,76
Ερώτηση4	-	1,4	17	40,4	41,1	4,21	0,77
Ερώτηση5	0,7	1,4	27	44,7	26,2	3,94	0,81
Ερώτηση6	0,7	2,8	22	47,5	27	3,97	0,82
Ερώτηση7	0,7	5	24,8	36,9	32,6	3,96	0,92
Ερώτηση8	-	5	21,3	33,3	40,4	4,09	0,90
Ερώτηση9	-	6,4	15,6	30,5	47,5	4,19	0,93
Ερώτηση10	-	7,1	17,7	39	36,2	4,04	0,91
Ερώτηση11	0,7	6,4	17,7	29,8	45,4	4,13	0,97
Ερώτηση12	0,7	9,9	22,7	39,7	27	3,82	0,97
Ερώτηση13	0,7	6,4	18,4	35,5	39	4,06	0,95
Ερώτηση14	-	7,1	22,7	34,8	35,5	3,99	0,93
Ερώτηση15	-	7,1	23,4	45,4	24,1	3,87	0,86
Ερώτηση16	-	8,5	21,3	30,5	39,7	4,01	0,98
Ερώτηση17	-	14,2	17	23,4	45,4	4	1,10
Ερώτηση18	-	5,7	25,5	39	29,8	3,93	0,88
Ερώτηση19	-	8,5	19,9	35,5	36,2	3,99	0,95
Ερώτηση20	-	2,8	20,6	29,8	46,8	4,21	0,87
Ερώτηση21	-	7,8	17	40,4	34,8	4,02	0,91
Ερώτηση22	-	5,7	22	42,6	29,8	3,96	0,87
Ερώτηση23	-	7,8	24,1	34	34	3,94	0,95
Ερώτηση24	-	9,2	19,9	32,6	38,3	4	0,98
Ερώτηση25	-	2,8	25,5	33,3	38,3	4,07	0,87
Ερώτηση26	-	7,8	13,5	36,2	42,6	4,13	0,93
Ερώτηση27	-	5	26,2	36,9	31,9	3,96	0,89
Ερώτηση28	0,7	9,9	25,5	47,5	16,3	3,69	0,89
Ερώτηση29	0,7	7,8	36,2	34,8	20,6	3,67	0,92
Ερώτηση30	-	5,7	24,8	44,7	24,8	3,89	0,85
Ερώτηση31	0,7	5,7	19,9	46,8	27	3,94	0,87
Ερώτηση32	0,7	3,5	22	44	29,8	3,99	0,85

Ερώτηση33	1,4	5,7	34	42,6	16,3	3,67	0,87
Ερώτηση34	0,7	1,4	24,8	36,2	36,9	4,07	0,86
Ερώτηση35	0,7	2,8	15,6	42,6	38,3	4,15	0,84
Ερώτηση36	-	0,7	23,4	35,5	40,4	4,16	0,80
Ερώτηση37	-	5,7	19,1	39	36,2	4,06	0,88
Ερώτηση38	-	2,8	20,6	42,6	34	4,08	0,81
Ερώτηση39	-	5,7	14,9	41,8	37,6	4,11	0,86

**ΠΙΝΑΚΑΣ Π2
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΟ F&B ΤΗΣ ALDEMAR**

Ερωτήσεις Δεύτερου μέρους	%					Αριθμητικός μέσος	Τυπική απόκλιση
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα		
Ερώτηση1	0,7	3,5	25,5	50,4	19,9	3,85	0,80
Ερώτηση2	-	5,7	22,7	51,1	20,6	3,87	0,80
Ερώτηση3	0,7	5	11,3	42,6	40,4	4,17	0,87
Ερώτηση4	0,7	7,1	25,5	29,8	36,9	3,95	0,99
Ερώτηση5	1,4	11,3	22,7	36,9	27,7	3,78	1,02
Ερώτηση6	2,1	9,2	29,1	35,5	24,1	3,70	1,01
Ερώτηση7	5	14,9	29,8	32,6	17,7	3,43	1,10
Ερώτηση8	5	12,8	29,1	29,8	23,4	3,54	1,13
Ερώτηση9	3,5	7,1	17	43,3	29,1	3,87	1,03
Ερώτηση10	3,5	6,4	13,5	45,4	31,2	3,94	1,01
Ερώτηση11	1,4	10,6	19,9	34,8	33,3	3,88	1,04
Ερώτηση12	3,5	11,3	22,7	40,4	22	3,66	1,05
Ερώτηση13	5	14,2	23,4	32,6	24,8	3,58	1,15
Ερώτηση14	6,4	9,2	29,8	36,2	18,4	3,51	1,09
Ερώτηση15	0,7	7,8	34,8	32,6	24,1	3,72	0,94
Ερώτηση16	-	4,3	17	36,9	41,8	4,16	0,86
Ερώτηση17	-	5,7	18,4	34	41,8	4,12	0,91
Ερώτηση18	-	5,7	18,6	50	25,7	3,96	0,82
Ερώτηση19	2,9	5,7	24,3	35,7	31,4	3,87	1,02
Ερώτηση20	1,4	3,5	22,7	34	38,3	4,04	0,94

Ερώτηση21	2,1	6,4	23,4	32,6	35,5	3,93	1,02
Ερώτηση22	1,4	5,7	25,5	42,6	24,8	3,84	0,92
Ερώτηση23	2,1	10,6	27	40,4	19,9	3,65	0,99
Ερώτηση24	2,1	12,8	23,4	45,4	16,3	3,61	0,98
Ερώτηση25	-	4,3	31,9	43,3	20,6	3,80	0,81
Ερώτηση26	0,7	9,2	17	38,3	34,8	3,97	0,98
Ερώτηση27	-	7,8	22	45,4	24,8	3,87	0,88
Ερώτηση28	-	12,1	39	33,3	15,6	3,52	0,90
Ερώτηση29	0,7	10,6	31,9	44	12,8	3,57	0,87
Ερώτηση30	5	10,6	34	36,9	13,5	3,43	1,02
Ερώτηση31	1,4	12,1	22	44,7	19,9	3,70	0,97
Ερώτηση32	2,1	7,1	25,5	37,6	27,7	3,82	0,99
Ερώτηση33	-	7,8	46,8	31,2	14,2	3,52	0,83
Ερώτηση34	2,1	4,3	29,8	39	24,8	3,80	0,94
Ερώτηση35	0,7	7,8	29,1	36,9	25,5	3,79	0,94
Ερώτηση36	0,7	5	33,3	34	27	3,82	0,91
Ερώτηση37	0,7	8,5	27,7	34,8	28,4	3,82	0,97
Ερώτηση38	1,4	7,1	24,1	40,4	27	3,84	0,95
Ερώτηση39	2,1	5,7	29,1	40,4	22,7	3,76	0,94

**ΠΙΝΑΚΑΣ Π3
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ**

Ερωτήσεις πρώτου Μέρους	Αριθμητικός μέσος Θέση		t ratio	Sign
	Προϊστάμενος	Υφιστάμενος		
Ερώτηση1	4,47	4,38	0,617	0,538
Ερώτηση2	4,19	4,22	-0,293	0,77
Ερώτηση3	4,28	4,27	0,098	0,922
Ερώτηση4	4,28	4,18	0,673	0,502
Ερώτηση5	3,86	3,98	-0,804	0,423
Ερώτηση6	4,05	3,94	0,718	0,474
Ερώτηση7	4,02	3,93	0,563	0,574
Ερώτηση8	4,09	4,09	0,007	0,994
Ερώτηση9	4,26	4,16	0,546	0,586
Ερώτηση10	4,02	4,05	-0,166	0,868
Ερώτηση11	4,07	4,15	-0,468	0,64
Ερώτηση12	3,84	3,82	0,118	0,906

Ερώτηση13	4,26	3,97	1,664	0,098
Ερώτηση14	4,09	3,94	0,903	0,368
Ερώτηση15	3,86	3,87	-0,043	0,965
Ερώτηση16	3,98	4,03	-0,3	0,765
Ερώτηση17	4,02	3,99	0,166	0,868
Ερώτηση18	3,93	3,93	0,01	0,992
Ερώτηση19	3,86	4,05	-1,095	0,276
Ερώτηση20	4,19	4,21	-0,178	0,859
Ερώτηση21	4,12	3,98	0,817	0,416
Ερώτηση22	4,14	3,89	1,6	0,112
Ερώτηση23	4,14	3,86	1,64	0,103
Ερώτηση24	4,07	3,97	0,56	0,577
Ερώτηση25	4,09	4,06	0,2	0,842
Ερώτηση26	4,14	4,13	0,04	0,968
Ερώτηση27	4,16	3,87	1,84	0,068
Ερώτηση28	3,77	3,65	0,703	0,483
Ερώτηση29	3,67	3,66	0,66	0,947
Ερώτηση30	3,98	3,85	0,838	0,403
Ερώτηση31	3,98	3,92	0,365	0,716
Ερώτηση32	4	3,98	0,13	0,897
Ερώτηση33	3,56	3,71	-0,984	0,327
Ερώτηση34	4,05	4,08	-0,223	0,824
Ερώτηση35	4,37	4,05	2,126	0,035
Ερώτηση36	4,09	4,18	-0,615	0,540
Ερώτηση37	3,98	4,09	-0,71	0,479
Ερώτηση38	4,02	4,10	-0,53	0,597
Ερώτηση39	4,16	4,09	0,448	0,655

ΠΙΝΑΚΑΣ Π4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ – ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Ερωτήσεις δεύτερου Μέρους	Αριθμητικός μέσος		t ratio	Sign
	Θέση			
	Προϊστάμενος	Υφιστάμενος		
Ερώτηση1	4,05	3,77	1,938	0,055
Ερώτηση2	4	3,81	1,322	0,188
Ερώτηση3	4,37	4,08	1,841	0,068

Ερώτηση4	3,95	3,95	0,025	0,98
Ερώτηση5	3,65	3,84	-0,993	0,323
Ερώτηση6	3,77	3,67	0,51	0,611
Ερώτηση7	3,58	3,37	1,067	0,288
Ερώτηση8	3,74	3,45	1,432	0,154
Ερώτηση9	4,12	3,77	1,885	0,062
Ερώτηση10	4,16	3,85	1,717	0,088
Ερώτηση11	3,98	3,84	0,736	0,463
Ερώτηση12	4,09	3,47	3,349	0,001
Ερώτηση13	3,77	3,5	1,27	0,206
Ερώτηση14	3,88	3,35	2,747	0,007
Ερώτηση15	3,95	3,61	1,998	0,048
Ερώτηση16	4,19	4,15	0,209	0,835
Ερώτηση17	4,21	4,08	0,769	0,443
Ερώτηση18	4,09	3,9	1,307	0,193
Ερώτηση19	3,93	3,85	0,454	0,65
Ερώτηση20	4,09	4,02	0,421	0,674
Ερώτηση21	4,12	3,85	1,451	0,149
Ερώτηση22	3,93	3,8	0,801	0,424
Ερώτηση23	3,77	3,6	0,917	0,361
Ερώτηση24	3,53	3,64	-0,603	0,547
Ερώτηση25	3,93	3,74	1,249	0,214
Ερώτηση26	4,12	3,91	1,165	0,246
Ερώτηση27	4,02	3,81	1,357	0,177
Ερώτηση28	3,56	3,51	0,291	0,772
Ερώτηση29	3,77	3,49	1,753	0,082
Ερώτηση30	3,58	3,37	1,153	0,251
Ερώτηση31	3,81	3,64	0,963	0,337
Ερώτηση32	4,14	3,67	2,627	0,1
Ερώτηση33	3,58	3,49	0,6	0,55
Ερώτηση34	3,91	3,76	0,887	0,377
Ερώτηση35	3,81	3,78	0,223	0,824
Ερώτηση36	3,84	3,81	0,185	0,853
Ερώτηση37	4,05	3,71	1,893	0,06
Ερώτηση38	4	3,78	1,294	0,198
Ερώτηση39	3,88	3,7	1,045	0,298

ΠΙΝΑΚΑΣ Π5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Ερωτ. Πρώτου Μέρους	Αριθμητικός μέσος					f ratio	Sign
	Ξενοδοχεία						
	KRV	RMV	OV	PRM	CV		
Ερώτηση1	3,9	4,43	4,46	4,69	4,57	5,059	0,001
Ερώτηση2	3,97	4,54	4,08	4,62	3,86	7,958	0
Ερώτηση3	4,43	4,36	4,08	4,62	3,82	5,387	0
Ερώτηση4	4,13	4,21	4,19	4,72	3,79	6,197	0
Ερώτηση5	3,53	3,93	3,88	4,59	3,79	8,218	0
Ερώτηση6	3,67	3,82	3,92	4,45	4	4,096	0,004
Ερώτηση7	3,83	3,86	3,73	4,55	3,79	4,274	0,003
Ερώτηση8	3,63	4,29	4,15	4,66	3,75	7,22	0
Ερώτηση9	3,73	4,46	4,23	4,76	3,79	7,799	0
Ερώτηση10	3,73	4,32	4,23	4,48	3,46	7,514	0
Ερώτηση11	3,6	4,43	4,12	4,55	3,96	4,99	0,01
Ερώτηση12	3,4	4,07	3,62	4,38	3,64	5,472	0
Ερώτηση13	3,43	4,39	4,12	4,45	3,93	6,373	0
Ερώτηση14	3,77	3,89	4,08	4,52	3,68	3,963	0,004
Ερώτηση15	3,5	3,86	4,04	4,31	3,64	4,378	0,002
Ερώτηση16	3,47	4,29	4,19	4,72	3,43	12,542	0
Ερώτηση17	3,4	4,43	3,88	4,76	3,54	10,284	0
Ερώτηση18	3,57	3,89	4	4,55	3,64	6,546	0
Ερώτηση19	3,57	4,04	4,23	4,52	3,64	5,752	0
Ερώτηση20	3,9	4,21	4,31	4,48	4,14	1,847	0,123
Ερώτηση21	3,77	3,93	4,04	4,48	3,89	2,777	0,029
Ερώτηση22	3,6	4,18	4,08	4,34	3,64	4,683	0,001
Ερώτηση23	3,53	4,14	3,92	4,59	3,54	7,547	0
Ερώτηση24	3,27	4,14	4,23	4,62	3,79	10,04	0
Ερώτηση25	3,63	4,04	4,31	4,59	3,82	6,4	0
Ερώτηση26	3,9	4,25	4,19	4,59	3,75	3,821	0,006
Ερώτηση27	3,33	4,14	4,15	4,55	3,64	10,912	0
Ερώτηση28	3,3	3,82	3,54	4,24	3,54	5,405	0
Ερώτηση29	3,57	3,68	3,58	3,93	3,57	0,829	0,509
Ερώτηση30	3,67	3,75	4,12	4,28	3,64	3,517	0,009

Ερώτηση31	3,77	4,11	4	4,1	3,71	1,32	0,266
Ερώτηση32	3,83	4,11	3,96	4,31	3,71	2,218	0,07
Ερώτηση33	3,43	3,89	3,73	3,9	3,39	2,348	0,057
Ερώτηση34	3,63	4,29	3,96	4,28	4,21	3,301	0,013
Ερώτηση35	3,93	4,39	3,96	4,45	4	2,697	0,033
Ερώτηση36	3,97	4,25	3,96	4,52	4,07	2,538	0,043
Ερώτηση37	3,83	4,07	3,77	4,45	4,14	2,789	0,029
Ερώτηση38	3,77	4,21	3,92	4,34	4,14	2,467	0,048
Ερώτηση39	4	4,11	4	4,41	4,04	1,184	0,321

**ΠΙΝΑΚΑΣ Π6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ**

Ερωτήσεις Δεύτερου Μέρους	Αριθμητικός μέσος					f ratio	Sign
	Ξενοδοχεία						
	KRV	RMV	OV	PRM	CV		
Ερώτηση1	3,8	3,86	3,69	4,21	3,68	2,105	0,084
Ερώτηση2	3,8	3,93	3,65	4,17	3,75	1,784	0,135
Ερώτηση3	3,97	4,25	4,12	4,45	4,07	1,34	0,258
Ερώτηση4	3,7	4,07	3,81	4,41	3,75	2,735	0,031
Ερώτηση5	3,37	4,11	3,81	4,21	3,43	4,44	0,002
Ερώτηση6	3,5	3,64	3,5	4,07	3,79	1,633	0,169
Ερώτηση7	3,47	3,5	3,12	4	3,04	3,694	0,007
Ερώτηση8	3,63	3,75	3,08	4,1	3,07	4,869	0,001
Ερώτηση9	3,87	4,04	3,38	4,28	3,75	3,027	0,02
Ερώτηση10	3,97	4,25	3,5	4,21	3,75	2,772	0,03
Ερώτηση11	3,77	4,29	3,31	4,21	3,79	4,274	0,003
Ερώτηση12	3,67	3,96	3,15	4,07	3,39	3,923	0,005
Ερώτηση13	3,87	3,89	2,85	3,97	3,25	5,654	0
Ερώτηση14	3,43	3,75	3,12	4,1	3,11	4,775	0,001
Ερώτηση15	3,8	3,64	3,5	4,21	3,39	3,451	0,01
Ερώτηση16	4	4,14	4,19	4,34	4,14	0,604	0,661
Ερώτηση17	4,17	3,93	4,04	4,28	4,18	0,622	0,648
Ερώτηση18	3,93	3,96	3,69	4,32	3,86	2,241	0,068
Ερώτηση19	3,77	4,22	3,69	4,21	3,46	3,185	0,015
Ερώτηση20	3,87	4,25	3,96	4,24	3,89	1,159	0,332
Ερώτηση21	3,63	4,14	3,69	4,21	3,96	1,886	0,116

Ερώτηση22	3,67	3,93	3,54	4,17	3,86	2,059	0,09
Ερώτηση23	3,83	3,5	3,23	4,21	3,43	4,72	0,001
Ερώτηση24	3,6	3,61	3,5	4,14	3,18	3,859	0,005
Ερώτηση25	3,53	4,07	3,77	4,17	3,46	4,872	0,001
Ερώτηση26	3,43	4,57	3,92	4,45	3,5	10,523	0
Ερώτηση27	3,43	4,18	3,77	4,28	3,71	5,124	0,001
Ερώτηση28	3,3	3,89	3,62	3,79	3,04	4,921	0,001
Ερώτηση29	3,23	3,71	3,88	3,83	3,25	4,055	0,004
Ερώτηση30	3,37	3,5	3,92	3,79	2,61	8,661	0
Ερώτηση31	3,77	3,89	3,62	4,07	3,11	4,411	0,002
Ερώτηση32	3,63	4,04	3,69	4,21	3,5	2,666	0,035
Ερώτηση33	3,2	3,36	3,65	4,17	3,21	8,391	0
Ερώτηση34	3,43	4,25	3,42	4,41	3,46	9,838	0
Ερώτηση35	3,43	4,11	3,85	4,31	3,25	7,66	0
Ερώτηση36	3,57	4,11	3,81	4,28	3,32	5,856	0
Ερώτηση37	3,7	3,89	3,81	4,38	3,29	5,284	0,001
Ερώτηση38	3,73	4	3,77	4,45	3,25	7,021	0
Ερώτηση39	3,67	3,71	3,5	4,41	3,46	5,383	0

ΠΙΝΑΚΑΣ Π7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ F&B

Ερωτήσεις Πρώτου Μέρους	Αριθμητικός μέσος					f ratio	Sign
	Τμήματα						
	Εστιατόριο	Κουζίνα	Ταβέρνα	Μπαρ	Αποθήκη		
Ερώτηση1	4,37	4,18	4,5	4,56	5	1,898	0,114
Ερώτηση2	4,07	4,16	4,5	4,31	4,5	1,462	0,217
Ερώτηση3	4,48	4	4,21	4,33	4	2,336	0,059
Ερώτηση4	4,28	4,11	4,29	4,23	4	0,383	0,82
Ερώτηση5	3,87	3,92	4	4	4,25	0,306	0,874
Ερώτηση6	4,07	4	4,07	3,85	3,5	0,769	0,547
Ερώτηση7	3,85	4,13	4,29	3,85	3,5	1,362	0,251
Ερώτηση8	4,07	4,08	4,36	4,1	3,5	0,742	0,565
Ερώτηση9	4,07	4,16	4,5	4,28	4	0,747	0,562
Ερώτηση10	4,09	3,97	4,29	4	3,75	0,45	0,772
Ερώτηση11	4,15	4,13	4,29	4,03	4,25	0,219	0,927
Ερώτηση12	3,87	3,87	4	3,72	3,25	0,626	0,645

Ερώτηση13	4,04	4,16	4,21	3,97	3,5	0,62	0,649
Ερώτηση14	4,02	3,92	4,07	4,05	3,25	0,756	0,555
Ερώτηση15	3,91	3,84	3,79	3,87	3,75	0,088	0,986
Ερώτηση16	4,07	3,82	4,07	4,13	4	0,56	0,692
Ερώτηση17	4,11	3,71	4,07	4,08	4,5	1,049	0,384
Ερώτηση18	3,93	3,87	4,21	3,95	3,25	1,006	0,407
Ερώτηση19	4,11	4,05	3,79	3,97	3	1,484	0,211
Ερώτηση20	4,26	4,29	4,07	4,15	3,75	0,524	0,718
Ερώτηση21	4,07	4,18	4,07	3,77	4,25	1,148	0,337
Ερώτηση22	4	4,03	4,07	3,82	4	0,386	0,818
Ερώτηση23	4,22	3,74	3,64	3,9	4,25	1,946	0,106
Ερώτηση24	4,09	3,82	3,93	4,05	4,5	0,729	0,574
Ερώτηση25	4,04	4	4,29	4,13	3,75	0,462	0,763
Ερώτηση26	4,22	4,08	4,21	4,1	3,75	0,329	0,858
Ερώτηση27	4	3,84	3,86	4,03	4,25	0,393	0,814
Ερώτηση28	3,7	3,55	3,64	3,77	4,25	0,708	0,588
Ερώτηση29	3,72	3,47	3,36	3,85	4,25	1,67	0,161
Ερώτηση30	3,96	3,89	4,07	3,72	4	0,645	0,631
Ερώτηση31	3,8	4,05	4,14	3,92	3,75	0,67	0,614
Ερώτηση32	3,89	4,03	3,86	4,1	4	0,418	0,796
Ερώτηση33	3,63	3,68	3,5	3,79	3,25	0,59	0,67
Ερώτηση34	3,83	4,24	4,43	4,13	3,5	2,482	0,047
Ερώτηση35	4,13	4,03	4,43	4,15	4,5	0,773	0,545
Ερώτηση36	4,13	4,18	4,07	4,18	4,25	0,082	0,988
Ερώτηση37	3,96	4,13	4,14	4,08	4	0,252	0,908
Ερώτηση38	4,07	3,95	4,14	4,21	4	0,513	0,726
Ερώτηση39	3,98	3,92	4,29	4,38	4,25	1,993	0,108

ΠΙΝΑΚΑΣ Π8
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ F&B

Ερωτήσεις Δεύτερου μέρους	Αριθμητικός μέσος					f ratio	Sign
	Τμήματα						
	Εσπιατόριο	Κουζίνα	Ταβέρνα	Μπαρ	Αποθήκη		
Ερώτηση1	3,85	3,87	3,93	3,77	4,25	0,38	0,823
Ερώτηση2	3,63	4,08	3,79	3,9	4,5	2,421	0,051
Ερώτηση3	4,09	4,16	4,29	4,26	4	0,297	0,88

Ερώτηση4	3,83	3,95	3,93	4,13	3,75	0,534	0,711
Ερώτηση5	3,72	3,79	3,71	3,87	3,75	0,135	0,969
Ερώτηση6	3,67	4	3,64	3,44	4	1,657	0,164
Ερώτηση7	3,59	3,53	3,07	3,23	4	1,283	0,28
Ερώτηση8	3,57	3,61	3,36	3,49	3,75	0,18	0,948
Ερώτηση9	4,04	3,66	3,57	3,95	4,25	1,231	0,301
Ερώτηση10	4,02	3,92	3,43	4,03	4,25	1,139	0,341
Ερώτηση11	3,72	4,03	4,07	3,87	3,75	0,599	0,664
Ερώτηση12	3,65	3,74	3,57	3,62	3,75	0,098	0,983
Ερώτηση13	3,26	3,89	3,57	3,72	3	2,038	0,092
Ερώτηση14	3,67	3,34	3,21	3,62	3,25	0,883	0,476
Ερώτηση15	3,52	3,82	3,36	3,95	4	1,826	0,127
Ερώτηση16	3,96	4,39	4	4,26	4	1,665	0,162
Ερώτηση17	3,83	4,37	4,14	4,26	3,75	2,407	0,052
Ερώτηση18	3,96	4,08	3,79	3,92	3,75	0,436	0,782
Ερώτηση19	4,04	3,78	3,71	3,82	3,75	0,513	0,726
Ερώτηση20	3,85	4,16	3,79	4,31	3,5	2,067	0,088
Ερώτηση21	3,87	4,13	3,71	3,87	4	0,599	0,664
Ερώτηση22	3,8	3,87	3,64	3,87	4,25	0,394	0,813
Ερώτηση23	3,83	3,68	3,57	3,44	3,75	0,868	0,485
Ερώτηση24	3,78	3,39	3,5	3,64	3,75	0,893	0,47
Ερώτηση25	4,02	3,58	3,5	3,87	3,75	2,188	0,074
Ερώτηση26	3,85	3,84	3,93	4,28	3,75	1,408	0,235
Ερώτηση27	3,89	3,92	3,71	3,87	3,75	0,164	0,956
Ερώτηση28	3,43	3,55	3,5	3,56	4	0,418	0,795
Ερώτηση29	3,59	3,58	3,86	3,44	3,75	0,65	0,627
Ερώτηση30	3,5	3,37	3,43	3,36	4	0,444	0,776
Ερώτηση31	3,5	3,82	3,5	3,82	4,25	1,252	0,292
Ερώτηση32	3,59	3,89	3,29	4,13	4,5	3,336	0,012
Ερώτηση33	3,52	3,47	3,39	3,59	4	0,7	0,593
Ερώτηση34	3,89	3,58	3,79	3,87	4,25	0,928	0,45
Ερώτηση35	3,98	3,45	3,79	3,85	4,25	2,059	0,09
Ερώτηση36	3,65	3,95	3,86	3,82	4,25	0,792	0,532
Ερώτηση37	3,54	4,18	3,79	3,74	4,25	2,666	0,035
Ερώτηση38	3,74	4,05	3,71	3,77	4,25	0,903	0,464
Ερώτηση39	3,89	3,55	3,64	3,79	4,25	1,026	0,396

ΠΙΝΑΚΑΣ Π9
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΗΛΙΚΙΩΝ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ερωτήσεις Πρώτου Μέρους	Αριθμητικός μέσος				f ratio	Sign
	Ηλικία					
	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 και άνω		
Ερώτηση1	4,55	4,26	4,32	4,81	2,685	0,049
Ερώτηση2	4,42	4,09	4,1	4,5	2,652	0,051
Ερώτηση3	4,55	4,13	4,12	4,56	3,408	0,019
Ερώτηση4	4,32	4,15	4,07	4,56	1,895	0,133
Ερώτηση5	3,87	4,02	3,76	4,31	2,132	0,099
Ερώτηση6	3,97	3,81	4,05	4,31	1,75	0,16
Ερώτηση7	3,94	3,91	3,98	4,13	0,242	0,867
Ερώτηση8	4,32	4,04	3,95	4,19	1,136	0,337
Ερώτηση9	4,42	4,13	4,05	4,31	1,119	0,344
Ερώτηση10	3,9	4,09	4	4,25	0,602	0,615
Ερώτηση11	4,23	3,92	4,2	4,44	1,507	0,215
Ερώτηση12	3,9	3,57	3,88	4,38	3,26	0,024
Ερώτηση13	4,16	3,89	4	4,56	2,33	0,077
Ερώτηση14	4,26	3,94	3,68	4,38	3,455	0,018
Ερώτηση15	3,81	3,81	3,83	4,25	1,204	0,311
Ερώτηση16	4,19	3,79	4,02	4,38	2,026	0,113
Ερώτηση17	4,29	3,81	3,95	4,19	1,447	0,232
Ερώτηση18	4	3,85	3,83	4,31	1,402	0,245
Ερώτηση19	4,23	3,85	3,76	4,63	4,534	0,005
Ερώτηση20	4,19	4,25	4,07	4,44	0,737	0,532
Ερώτηση21	4,13	4,08	3,93	3,88	0,483	0,695
Ερώτηση22	3,97	4	3,88	4,06	0,231	0,875
Ερώτηση23	3,97	3,79	3,93	4,44	1,951	0,124
Ερώτηση24	4,29	3,83	3,88	4,31	2,258	0,084
Ερώτηση25	4,06	3,91	4,1	4,56	2,442	0,067
Ερώτηση26	4,35	3,94	4	4,69	3,721	0,013
Ερώτηση27	4	3,96	3,85	4,13	0,398	0,755
Ερώτηση28	3,58	3,72	3,68	3,81	0,271	0,846
Ερώτηση29	3,61	3,68	3,73	3,56	0,174	0,914
Ερώτηση30	3,84	4,04	3,63	4,13	2,3	0,08
Ερώτηση31	4,03	4	3,78	3,94	0,651	0,584

Ερώτηση32	4,19	3,87	4	3,94	0,97	0,409
Ερώτηση33	3,68	3,58	3,71	3,81	0,334	0,8
Ερώτηση34	4,16	4,06	4,07	3,94	0,244	0,865
Ερώτηση35	4,26	4,08	4,22	4	0,574	0,633
Ερώτηση36	4,32	4,08	4,17	4,06	0,692	0,558
Ερώτηση37	4,16	4,04	3,9	4,31	1,015	0,388
Ερώτηση38	4,35	3,96	3,95	4,25	2,191	0,092
Ερώτηση39	4,45	3,94	3,95	4,44	3,714	0,013

ΠΙΝΑΚΑΣ Π10
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΥΡΩΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΗΛΙΚΙΩΝ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ερωτήσεις Δεύτερου μέρους	Αριθμητικός μέσος				f ratio	Sign
	Ηλικία					
	18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 και άνω		
Ερώτηση1	3,84	3,87	3,9	3,69	0,284	0,837
Ερώτηση2	3,77	4,06	3,63	4	2,491	0,063
Ερώτηση3	4,1	4,25	4,02	4,44	1,095	0,353
Ερώτηση4	4,13	3,89	3,71	4,44	2,623	0,053
Ερώτηση5	3,94	3,75	3,61	4	0,874	0,456
Ερώτηση6	3,45	3,7	3,83	3,88	1,019	0,387
Ερώτηση7	3,29	3,38	3,51	3,69	0,573	0,634
Ερώτηση8	3,58	3,55	3,41	3,75	0,361	0,781
Ερώτηση9	3,94	3,85	3,73	4,19	0,803	0,494
Ερώτηση10	4,03	3,89	3,83	4,25	0,794	0,499
Ερώτηση11	4	3,74	3,85	4,19	0,954	0,416
Ερώτηση12	3,65	3,7	3,59	3,75	0,13	0,942
Ερώτηση13	3,58	3,6	3,63	3,38	0,202	0,895
Ερώτηση14	3,45	3,43	3,44	4,06	1,554	0,204
Ερώτηση15	3,74	3,81	3,54	3,81	0,734	0,534
Ερώτηση16	4,23	4,09	4,12	4,38	0,519	0,67
Ερώτηση17	4,26	4,04	4,02	4,38	0,959	0,414
Ερώτηση18	4	3,94	3,85	4,19	0,664	0,576
Ερώτηση19	3,87	3,81	3,78	4,31	1,186	0,318
Ερώτηση20	4,1	4,06	3,93	4,19	0,367	0,777
Ερώτηση21	3,94	3,87	3,98	4	0,116	0,95

Ερώτηση22	3,84	3,85	3,68	4,19	1,177	0,321
Ερώτηση23	3,39	3,68	3,76	3,81	1,055	0,37
Ερώτηση24	3,61	3,68	3,59	3,44	0,26	0,854
Ερώτηση25	4	3,58	3,78	4,19	3,232	0,024
Ερώτηση26	4,35	4	3,63	4	3,4	0,02
Ερώτηση27	3,9	3,87	3,78	4,06	0,409	0,747
Ερώτηση28	3,71	3,51	3,27	3,88	2,437	0,067
Ερώτηση29	3,81	3,49	3,39	3,88	2,193	0,092
Ερώτηση30	3,68	3,28	3,41	3,5	1,01	0,39
Ερώτηση31	3,81	3,74	3,54	3,75	0,543	0,653
Ερώτηση32	3,81	3,91	3,63	4	0,788	0,503
Ερώτηση33	3,45	3,49	3,54	3,69	0,308	0,82
Ερώτηση34	3,9	3,72	3,73	4,06	0,754	0,522
Ερώτηση35	3,94	3,72	3,66	4,06	1,072	0,363
Ερώτηση36	3,84	3,79	3,85	3,75	0,068	0,977
Ερώτηση37	3,77	3,91	3,71	3,88	0,358	0,784
Ερώτηση38	3,81	3,85	3,85	3,88	0,023	0,995
Ερώτηση39	3,81	3,6	3,73	4,25	2,016	0,115

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αγγελούδης, Χ., (Οκτώβριος 2004), «Ασφάλεια τροφίμων και HACCP σε χώρους μαζικής εστίασης και ξενοδοχειακές μονάδες, Βασικές αρχές ανάπτυξης και εφαρμογής», Hotel and restaurant, vol 77.
- Ακρίβος, Χ. και Βαρλάμος, Α., (Σεπτέμβριος 2000), «Η εγκατάσταση του HACCP σε ξενοδοχεία με ταχύτητα, οικονομία και αποτελεσματικότητα», Hotel and restaurant, vol. 75.
- Αρβανίτης, Κ., (Οκτώβριος 2001), «Σύγχρονος εξοπλισμός εστιατορίου. Ο ρόλος και η λειτουργία των επιτραπέζιων ειδών εστίασης και του ιματισμού», Hotel and restaurant.
- Βαμβακάρης, Ν., (Μάιος 2004), «Σύστημα ασφαλούς διαχείρισης τροφίμων σε ξενοδοχεία», Hotel and restaurant.
- Βαρβαρέσος, Σ., (2000), Τουρισμός : έννοιες ,μεγέθη, δομές, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα .
- Βαρβαρέσος, Σ., (2000) , Τουρισμός: Οικονομικές προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Βασταρδής, Μ.,(2002) «Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», σελ 165 – 193.
- Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), Διοίκηση ολικής ποιότητας, Αθήνα.
- Ε.Ο.Τ, «Εξέλιξη τουριστικής κίνησης 2002», Οκτώβριος 2002.

- Ηγουμενάκης, Ν.,(2000), Τουρισμός και ανάπτυξη, Εκδόσεις Interbooks.
- Ι.Τ.Ε.Π, (Οκτώβριος 2004), «Η διάρθρωση της απασχόλησης στα ελληνικά ξενοδοχεία. Ο κλάδος φιλοξενίας στη χώρα μας παραμένει οικογενειακή υπόθεση», Hotel and restaurant, (www.hotel-restaurant.gr).
- Κανελλόπουλος, Χ., (1990), Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα.
- Καρακώστα, Λ., (Ιούνιος 2003), «Συστήματα ποιοτικού ελέγχου», Τουριστική αγορά, Τεύχος 160, σελ 85 – 90.
- Κατερινόπουλος, Α., (Μάρτιος 2003), «Παρόν και μέλλον, ο ρόλος της τεχνολογίας στην ξενοδοχειακή βιομηχανία», Τουριστική αγορά, Τεύχος 157, σελ 83 – 87.
- Κοκκινάκης, Μ., «Τρόφιμα: Συστήματα διασφάλισης ποιότητας», [www.patris.gr/articles 39690](http://www.patris.gr/articles/39690)».
- Κωσταρίδη, Δ., (Σεπτέμβριος 2002), «Χρώμα και φως. Ο ρόλος τους στο χώρο της μαζικής εστίασης», Hotel and restaurant.
- Λουκής, Ε., (Σεπτέμβριος 2002), «Ο ρόλος και η σημασία της πληροφορικής και των επικοινωνιών στην τουριστική βιομηχανία», Hotel and restaurant.
- Μακρυγιάννης, Κ., (Σεπτέμβριος 2003), «Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων σε επιχειρήσεις ξενοδοχείων – εστιατορίων (Τομέας F&B)», Hotel and restaurant.
- Ρούπας, Β. και Λαλούμης, Δ., (1998), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α.Σταμούλης, Αθήνα.

- Τζένος, Χ., (Ιανουάριος 2003), «Διασφάλιση ποιότητας στις υπηρεσίες φιλοξενίας», Τουριστική αγορά, Τεύχος 155, σελ 74 – 80.
- Τζένος, Χ., (Ιανουάριος 2002), «Επιλέγοντας προϊόντα και προμηθευτές βάσει προδιαγραφών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την σύγχρονη επισιτιστική και ξενοδοχειακή επιχείρηση», Hotel and restaurant.
- Τσιότρας, Γ., (1995), Βελτίωση ποιότητας, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., (1996), Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., (2001), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., «Διοίκηση ολικής ποιότητας στον τουρισμό».
- Χυτήρης, Λ., «Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στις τουριστικές επιχειρήσεις.
- Χυτήρης, Λ., (2003), Σημειώσεις μαθήματος «Ποιότητα υπηρεσιών».

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bergman, B. and Klesfjo, B., (1994), “Quality from customer needs to customer satisfaction”, Studentlitteratur, Lund, pp. 280 – 298.
- Billy, T., (September – October 2002), “HACCP – a work in progress”, Food control, vol. 13, pp. 359 – 262.

- Borsenik, F., (1993), "Hospitality technology in the 21st century", Hospitality research journal, Vol. 17, pp. 259 – 268.
- Brownell, J. and Reynolds, D., (December 2002), "Strengthening the F&B purchaser – supplier partnership", Cornell Hotel and restaurant administration quarterly, Vol. 43 no. 6, pp.49 – 61.
- Cadotte, E. and Turgeon, N., (February 1988),"Key factors in quest satisfaction", The Cornell H.R.A quarterly, Vol. 28 no. 4,pp. 45 – 51.
- Callan, R. and Moore, J., (1998), "Service guarantee: a strategy for service recovery", Journal of hospitality and tourism research, Vol. 22, pp. 56 – 69.
- Caplen, R.H., (1997), A practical approach to quality control, Fifth edition.
- Cary, M., (June 1995), "How to become a quality person", Quality progress, Vol. 28 no. 6, pp. 75 – 78.
- Chung, B. and Hoffman, D., (June 1998), "Critical incidents", Cornell, Vol. 39 no.3, pp. 66 – 71.
- Chytiris, L., (May 1998), "Quality of service: A new approach", International euroqualrom workshop modern approaches in quality, pp.1 – 8.
- Corrigan, J., (July 1995), "The art of TQM", Quality progress, Vol. 28 no.7, pp. 61 – 64.
- Dale, B., (1994), A generic framework for managing quality improvement, Prentice Hall international.

- Dew, J., (September 2003), “The seven deadly sins of quality management”, Quality progress, pp. 59 – 65.
- Diaz, P. and Park, J., (1992), “The impact of isolation on hospitality employees job satisfaction and job performance”, Hospitality research journal, Vol. 15, pp. 41 – 47.
- Ekinci, Y. and Riley, M., (2001), “Validating quality dimensions”, Annals of tourism research, Vol. 28 no.1, pp. 202 – 223.
- Enz, C. and Signaw, J., (October 2000), “Best quality in service quality”, Cornell, Vol.41, pp. 20 – 29.
- Evans, J. and Lindsay, W., (1996), The management and control of Quality, Third edition.
- Ford, R. and Bach, S., (1997), “Measuring hotel service quality: tools for gaining the competitive edge”, FIU hospitality review, pp. 83 – 95.
- Ford, R. and Heaton, C., (April 2001), “Managing your guest as a quasi – employee”, Cornell, Vol. 42 no.2, pp. 46 – 55.
- Goodman, J. and Newman, S., (January 2003), “Understand customer behavior and complaints», Quality progress, pp. 51 – 55.
- Gray, J., (April 1995), “Quality costs: a report card on business”, Quality progress, Vol. 28 no.4, pp. 51 – 54.
- Grocock, J., (2000), “The impact of powerful and weak customers on quality assurance systems and quality improvement programs”, The TQM magazine, Vol.12 no.6, pp. 372 – 389.

- Guerrier, Y. and Deery, M., (1998), "Research in hospitality human resource management and organizational behavior", Hospitality management, Vol. 17, pp.145 – 160.
- Guldager, F., (1999), "Organizing for quality", European business, Vol.6 no. 203, pp. 62 – 65.
- Hanson, B. and Horwath, L., (August 1984), "Hotel food service: where's the profit?" Cornell, Vol. 25 no.2, pp. 93 – 96.
- Heskett, J., Thomas, J., Loveman, G., Sasser, E., and Sclesinger, A., (March – April 1994), « Putting the service – profit chain to work", Harvard business review, pp. 164 – 174.
- Ingram, H. and Daskalakis, G., (1999), "Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete", International Journal of contemporary hospitality management, Vol. 11 no.1, pp. 24 – 30.
- Kandampully, J. and Suhartanto, D., (2003), "The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry", Journal of hospitality and leisure marketing, Vol. 10 no.1/2, pp. 3 – 23.
- Kim, H., (1996), "Perceptual mapping of attributes and preferences: an empirical examination of hotel F&B products in Korea", Hospitality management, Vol. 15 no.4, pp.373 – 391.
- Kondo, Y., (1990), "Key points in quality control training courses for managers", Total quality management, Vol. 1 no. 3, pp. 309 – 317.
- Lambert, C., (May 1981), "Design: A call for research on the ways in which restaurant design influences patrons behavior", Cornell, Vol. 22 no.1, pp. 62 – 68.

- Laszlo, G., (1999), "Implementing a quality management program – three Cs of success: commitment, culture, cost", The TQM magazine, Vol. 11 no.4, pp. 231 – 237.
- Lewis, R., (August 1983), "When guests complain", Cornell, Vol. 24 no.2, pp. 23 – 32.
- Mccann, D. and Margerison, C., (1995), Team management. Practical New approaches.
- Milakovich, E., (1995), Improving service quality.
- Mill, R., (1992), The tourism system, an introductory text, Prentice hall International editions.
- Miller, J. and Morris, J., (January 2000), "Is quality free or profitable?" , Quality progress, pp.50 – 53.
- Nankervis, A. and Debrah, Y., (1995), "Human resource management in hotels", Tourism management, Vol. 16 no. 7, pp. 507 – 513.
- Nikolich, M. and Sparks, B., (1995), "The hospitality service encounter: the role of communication", Hospitality research journal, Vol. 19 no. 2, pp. 43 – 55.
- Oakland, J. and Oakland, S., (1998),"The links between people management, customer satisfaction and business results", Total quality management, Vol. 9 no.4&5, pp.185 – 190.

- Oh, H., (August 2003), "Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality and value judgment: the case of an upscale hotel", Tourism management. Vol. 24, pp. 387 – 399.
- Olsen, O., (1996), Service quality in hospitality organizations.
- Partlow, C., (October 1996), "Human resources practices of TQM hotels", Cornell, pp. 67 – 77.
- Petrillose, M., Shanklin, C., and Downey, R., (1998), "An empirical analysis of service orientation and its impact on employee job performance in upscale hotels", Journal hospitality&tourism research, Vol. 22 no. 1, pp. 39 – 55.
- Porter, L. and Parker, A., (1993), "Total quality management – the critical success factors", Total quality management, Vol. 4 no.1, pp. 13 – 22.
- Reynolds, D., (April 1999), "Inventory – turnover Analysis", Cornell, Vol. 40 no. 2, pp. 54 – 58.
- Riegel, C. and Reid, D., (February 1990), "Standards in food – service purchasing", Cornell, Vol. 30 no. 4, pp. 19 – 25.
- Roehl, W. and Swerdlow, S., (May 1999), "Training and its impact on organizational commitment among lodging employees", Journal of hospitality&tourism research, Vol. 23 no.2, pp.176 – 194.
- Ross, G., (July 1995), "International stress reactions and service quality responses among hospitality industry employees", the service industries journal, Vol. 5 no.3, pp.314 – 329.

- Signaw, J. and Enz, C., (October 1999), "Best practices in food and beverage management", Cornell, Vol. 40, pp. 50 – 57.
- Sohal, A., (1994), "Managing service quality: developing a vision and a strategy, Total quality management, Vol. 5 no. 6, pp. 367 – 374.
- Sparks, B. and Callan, V., (1996), "Service breakdowns and service evaluations: the role of customer attributions", Journal of hospitality&leisure marketing, Vol. 4, pp. 3 – 24.
- Sparrowe, R., (1994), "Empowerment in the hospitality industry: an exploration of antecedents and outcomes", Hospitality research journal, Vol. 17,pp. 51 – 70.
- Stebbing, L., (1990), Quality management in the service industry, Ellis Horwood limited.
- Stephen F. and Montinho, W., (1995), Tourism marketing and Management handbook, Student edition.
- Stephen F., and Montinho, W., (2000), Strategic management in tourism, Cabi publishing.
- Stipanuk, D., (August 1993), "Tourism and technology, interactions and implications", Tourism management, Vol. 14, pp. 267 – 278.
- Testa, M., (December 2001), "Hospitality leaders, do they know how their employees feel about them?", Cornell, Vol. 42 no.6, pp. 80 – 89.
- Verma, R., Plaschka, G. and Louviere, J., (December 2002), "Understanding customer choices: A key to successful management of hospitality services, Cornell, Vol. 43, pp. 15 – 24.

- Verma, R. Pullman, E, and Goodale, J., (December 1999), “Designing and positioning food services for multicultural markets”. Cornell, Vol. 40 no. 6, pp. 76 – 87.
- Walker, J. and Braunlich, C., (1996), “Quality leadership in the service industries”, Hospitality research journal, Vol. 19, pp. 155 – 162.
- Walsh, K., (December 2002), “Service – delivery strategies: three approaches to consulting for hospitality”, Cornell, Vol. 43 no.6, pp. 37 – 48.
- Wells, R., (1998), “E – quality leadership, Total quality management, Vol.9 no. 4&5, pp. 230 – 236.
- William, B. and Martin Ph., (1993), Quality customer service, Crisp Publications.
- Wyckoff, D., (November 1984), “New tools for achieving service quality”, Cornell, Vol. 25 no.3, pp. 78 – 91.
- Yamin, S. and Gunasekaran, A., (1999), “Organizational quality – a cognitive approach to quality management”, The TQM magazine, Vol. 11 no. 3, pp.180 – 187.
- Yasin, M., Czuchry, A. and Dorsch, J., (1996), “ A frame work for the establishment of an optimal service quality level in a hospitality operational setting”, Journal of hospitality & leisure marketing, Vol. 4, pp. 25 – 48.
- Yearout, S., (January 1996), “ The secrets of improvement – driven organizations”, Quality progress, Vol. 29 no. 1, pp. 51 – 56.

- Zairi, M., (2000), "Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems", The TQM magazine, Vol. 12 no.5, pp. 331 – 335.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. and Leonard, B., (1990), Delivering quality Service, the free press, New York.