

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MBA TOURISM MANAGEMENT
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



**ΜΕΛΕΤΩΝΤΑΣ ΤΟ ΚΕΝΟ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ**

Επιμέλεια Εργασίας:

Κουφοπούλου Αντιγόνη ΔΕΜΤ 1318

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κλάδος της εστίασης είναι ένας ανταγωνιστικός κλάδος και για να επιβιώσει μια επιχείρηση χρειάζεται καλό σχεδιασμό και συνεχόμενο έλεγχο.

Οι υπηρεσίες στον συγκεκριμένο κλάδο έχουν πρωτεύουσα σημασία. Για να έχει ένα εστιατόριο του κλάδου βιωσιμότητα και κερδοφορία θα πρέπει να έχει μελετήσει και σχεδιάσει σωστά τις υπηρεσίες που θα παρέχει στον εκάστοτε επισκέπτη. Χρειάζεται οπωσδήποτε ένα καλό προϊόν που θα προσελκύσει τον πελάτη, αλλά αν το αναλύσουμε εκτενώς μπορούμε να θεωρήσουμε και την υπηρεσία ως «προϊόν» που θα προσφέρει την εμπειρία που απαιτείται.

Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από την αϊλότητα και το αδιαίρετο και σε συνδυασμό με τα υλικά και τα χειροπιαστά μπορούν να κερδίσουν και τον πιο δύσκολο πελάτη.

Ένα σοβαρό και συνηθισμένο πρόβλημα σε αυτό το κομμάτι των υπηρεσιών είναι ότι ο υπεύθυνος που τις έχει προδιαγράψει δεν έχει αντίληψη στο τι συμβαίνει την στιγμή που πραγματοποιούνται. Είναι πολύ συχνή αιτία μη επιτυχημένης επιχείρησης αυτό το χάσμα που δημιουργείται. Θα πρέπει να υπάρχουν σαφηνισμένοι ρόλοι και τα κατάλληλα κριτήρια για να αποφεύγεται το κενό αυτό.

Έχουν γίνει πολλές μελέτες και έχουν δημιουργηθεί πολλά «εργαλεία» ώστε να μπορούν να σχεδιάσουν την ροή διαδικασίας της υπηρεσίας. Ένα από αυτά είναι η μέθοδος Blueprint, η οποία δίνει την δυνατότητα καταγραφής των προδιαγραφόμενων υπηρεσιών που ορίζει ο κάθε υπεύθυνος μιας επιχείρησης.

Βέβαια, σε μια τέτοια ροή θα πρέπει να αναλυθούν σωστά πρώτα οι πελάτες αλλά και να αξιολογηθούν με τα σωστά κριτήρια οι υπάλληλοι που τους εξυπηρετούν. Η σχέση πελάτες – προσωπικό είναι μια αλυσίδα που δεν πρέπει να σπάει αλλά να εξελίσσεται.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα από καρδιάς να ευχαριστήσω πρώτα την οικογένεια μου που πραγματικά με στηρίζουν σε κάθε μου βήμα. Χωρίς αυτούς πολλά πράγματα από τα οποία έχω κάνει δεν θα μπορούσα να τα πραγματοποιήσω. Είναι πολύ σημαντικό να ξέρεις ότι έχεις ανθρώπους που σε αγαπούν τόσο, ώστε να σε πιστεύουν τυφλά σε ότι επιλέγεις να κάνεις.

Δεν θα μπορούσα να μην πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον καθηγητή μου Κο Μάρκο Τσόγκα, που παράλο το δύσκολο πρόγραμμα που έχει στην καθημερινότητά του με εμπιστεύτηκε και δέχτηκε να είναι ο επιβλέπων καθηγητής της πτυχιακής αυτής μεταφέροντας μου τις γνώσεις του και τις εμπειρίες του.

Τέλος, αλλά εξίσου σημαντικό, θέλω να ευχαριστήσω τους φίλους μου που με στήριξαν ψυχολογικά όσες φορές και αν το χρειάστηκα. Το χέρι βοήθειας που άπλωσαν την στιγμή που δεν γινόταν να πάω παρακάτω στον χρόνο που πέρασε ήταν ότι πολυτιμότερο αποκόμισα.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|---|----|
| Πίνακας 1.1: Διάγραμμα Υπόδειγμα του Porter | 11 |
| Πίνακας 2.1: Χρόνοι διαδικασίας ανά δραστηριότητα πρώτης ημέρας..... | 58 |
| Πίνακας 2.2: Επί τοις εκατό (%) απόκλιση πρώτης ημέρας | 59 |
| Πίνακας 2.3: Χρόνοι διαδικασίας ανά δραστηριότητα δεύτερης ημέρας..... | 61 |
| Πίνακας 2.4: Επί τοις εκατό (%) απόκλιση δεύτερης ημέρας | 63 |
| Πίνακας 2.5: Χρόνοι διαδικασίας ανά δραστηριότητα τρίτης ημέρας | 65 |
| Πίνακας 2.6: Επί τοις εκατό (%) απόκλιση τρίτης ημέρας..... | 67 |
| Πίνακας 2.7: Χρόνοι διαδικασίας ανά δραστηριότητα τέταρτης ημέρας | 68 |
| Πίνακας 2.8: Επί τοις εκατό (%) απόκλιση τέταρτης ημέρας | 70 |
| Πίνακας 3.1: Προδιαγραφόμενη χρονική ροή | 73 |
| Πίνακας 3.2: Συγκεντρωτικός πίνακας παρατηρήσεων | 74 |
| Πίνακας 3.3: Μέτρα Διασποράς..... | 75 |
| Πίνακας 3.4: Διαστήματα Παρατηρήσεων | 75 |
| Πίνακας 4.1: Τιμές τέταρτης ημέρας | 86 |
| Πίνακας 4.2: Τιμές τρίτης ημέρας..... | 86 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | |
|---|----|
| Διάγραμμα 1.1: Μέθοδος SADT..... | 28 |
| Διάγραμμα 1.2: Μέθοδος του Ramaswamy..... | 29 |
| Διάγραμμα 1.3: Κυκλική αλληλεπίδραση διαδικασίας | 32 |
| Διάγραμμα 1.4: Δομή της μεθόδου Blueprint | 34 |
| Διάγραμμα 1.5: 5P’s | 35 |
| Διάγραμμα 2.1: Βήματα Μελέτης Περίπτωσης (Robert k. Yin, 2009) | 38 |
| Διάγραμμα 2.2: Ροή δραστηριοτήτων σε εστιατόριο..... | 45 |
| Διάγραμμα 2.3: Προδιαγραφόμενη ροή και χρόνοι διαδικασιών εστιατορίου..... | 49 |
| Διάγραμμα 2.4: Χρονική ολοκλήρωση διαδικασίας πρώτης ημέρας | 58 |
| Διάγραμμα 2.5 Μέσος όρος πρώτης ημέρας..... | 59 |
| Διάγραμμα 2.6: Πραγματική ροή και χρόνοι διαδικασιών πρώτης ημέρας..... | 60 |
| Διάγραμμα 2.7: Χρονική ολοκλήρωση διαδικασίας δεύτερης ημέρας | 62 |
| Διάγραμμα 2.8: Μέσος όρος δεύτερης ημέρας..... | 63 |
| Διάγραμμα 2.9: Πραγματική ροή και χρόνοι διαδικασιών δεύτερης ημέρας | 64 |
| Διάγραμμα 2.10: Χρονική ολοκλήρωση διαδικασίας τρίτης ημέρας | 65 |
| Διάγραμμα 2.11: Μέσος όρος τρίτης ημέρας..... | 66 |
| Διάγραμμα 2.12: Πραγματική ροή και χρόνοι διαδικασιών τρίτης ημέρας..... | 67 |
| Διάγραμμα 2.13: Χρονική ολοκλήρωση διαδικασίας τέταρτης ημέρας..... | 69 |
| Διάγραμμα 2.14: Μέσος όρος τέταρτης ημέρας | 70 |
| Διάγραμμα 2.15: Πραγματική ροή και χρόνοι διαδικασιών τέταρτης ημέρας | 71 |
| Διάγραμμα 3.1: Πρότυπη ροή δραστηριοτήτων | 72 |
| Διάγραμμα 3.2: Ροή Διαδικασιών – Νέα πρόταση | 78 |
| Διάγραμμα 3.3: Ροή Διαδικασιών – Νέα πρόταση (2)..... | 79 |
| Διάγραμμα 4.1: Ροή Διαδικασιών – Νέα Πρόταση (3) | 84 |

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|----|
| | 1 |
| ΜΕΛΕΤΩΝΤΑΣ ΤΟ ΚΕΝΟ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ | 1 |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | 2 |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | 3 |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ | 4 |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ | 5 |
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ..... | 8 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ..... | 9 |
| 1.1 Εισαγωγή..... | 9 |
| 1.2 Ο Κλάδος της εστίασης..... | 9 |
| 1.3 Το εστιατόριο και τα είδη του | 12 |
| 1.4 Πελάτης – Προσωπικό..... | 14 |
| 1.4.1 Πελάτης | 14 |
| 1.4.2 Ικανοποίηση του πελάτη..... | 16 |
| 1.4.3 Προσωπικό | 17 |
| 1.5 Ορισμός υπηρεσιών | 18 |
| 1.6 Τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας..... | 19 |
| 1.7 Τα βήματα μιας υπηρεσίας..... | 20 |
| 1.8 Υπηρεσία και φιλοξενία | 21 |
| 1.9 Ορισμός ποιότητας..... | 22 |
| 1.10 Δείκτες Ποιότητας | 23 |
| 1.11 Απόδοση και Ποιότητα Προσφερόμενης Υπηρεσίας..... | 24 |
| 1.12 Τα χάσματα των υπηρεσιών | 24 |
| 1.13 Εργαλεία μελέτης των υπηρεσιών | 27 |
| 1.14 Τι είναι η μέθοδος Blueprint | 29 |
| 1.15 Τα βήματα της μεθόδου blueprint..... | 30 |
| 1.16 Η δομή της μεθόδου blueprint..... | 32 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ..... | 36 |
| 2.1 Μελέτη περίπτωσης..... | 36 |
| 2.2 Τα βήματα ενός case study | 38 |
| 2.3 Από την θεωρία στην πράξη | 41 |

| | |
|---|----|
| 2.4 Προδιαγραφόμενες υπηρεσίες του εστιατορίου BARBQ | 47 |
| 2.5 TripAdvisor – Foursquare – Ask4Food..... | 50 |
| 2.5.1 TripAdvisor | 50 |
| 2.5.2 Foursquare..... | 53 |
| 2.5.3 Ask4Food | 55 |
| 2.6 Πραγματικές παρεχόμενες υπηρεσίες..... | 57 |
| 2.6.1 Πρώτη Επίσκεψη | 57 |
| 2.6.2 Δεύτερη Επίσκεψη | 61 |
| 2.6.3 Τρίτη Επίσκεψη | 64 |
| 2.6.4 Τέταρτη Επίσκεψη..... | 68 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 72 |
| 3.1 Αποτελέσματα | 72 |
| 3.2 Συμπεράσματα | 83 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 87 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... | 90 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με το κενό που υπάρχει μεταξύ των προδιαγραφόμενων υπηρεσιών με τις πραγματικές υπηρεσίες που διαδραματίζονται στον κλάδο της εστίασης.

Στο κεφάλαιο ένα αναλύεται ο κλάδος της εστίασης με την ανταγωνιστικότητα που τον διακατέχει, τους κινδύνους και τις απειλές που πρέπει να αποφεύγονται. Στην συνέχεια δίνεται χώρος για την ανάλυση του πελάτη και του προσωπικού, θεωρώντας και τους δύο εξίσου σημαντικούς παράγοντες για την κερδοφορία μιας επιχείρησης στον κλάδο της εστίασης. Άλλωστε χωρίς αυτούς δεν μπορούν να υπάρχουν υπηρεσίες.

Οι υπηρεσίες όσο και η ποιότητα τους είναι δύο έννοιες που πρέπει να κατανοούνται ακριβώς για να μπορεί να προσφερθεί στον πελάτη η απόλυτη εμπειρία που θα τον κάνει πιστό σε μια επιχείρηση.

Η μελέτη των υπηρεσιών θα γίνει με την μέθοδο Blueprint, η οποία μέσα από την ροή διαδικασίας των υπηρεσιών και την σύγκριση των προδιαγραφόμενων με των πραγματικών υπηρεσιών θα φτάσουμε σε ποσοτικό αποτέλεσμα.

Είναι άξιο λόγου το γεγονός ότι η βιβλιογραφία που υπάρχει αναφέρει πως οι υπηρεσίες μετριούνται ως προς την ποιότητα τους και όχι ποσοτικά. Αυτό συμβαίνει λόγω της φύσης τους που είναι δύσκολο να αποθηκεύονται ώστε να μελετιούνται στην συνέχεια. Δεν υπάρχει παρόμοια μελέτη για αυτό το λόγο στο κεφάλαιο δύο θα αναλυθεί η χρήση της μελέτης περίπτωσης καθώς και οι κατηγορίες της.

Η έρευνα όλη έγινε πάνω σε ένα συγκεκριμένο εστιατόριο που ανήκει στον κλάδο της εστίασης, δίνοντας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ώστε να είναι εφικτό να δοθεί ένα αποτέλεσμα. Με την συνεργασία του ιδιοκτήτη του εστιατορίου καταγράφηκαν οι προδιαγραφές του και ξεκίνησε η προσωπική παρατήρηση αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί πριν την ανάλυση του κενού μεταξύ των προδιαγραφών και των παρεχόμενων πραγματικών υπηρεσιών, αναλύονται ξεχωριστά οι έννοιες και οι όροι ώστε να αποκτηθεί μια λεπτομερής γνώση των επιμέρους δεδομένων.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλυθεί η μέθοδος blueprint ως προς την δομή της και τα στάδια της. Είναι πολύ σημαντικό πριν την εφαρμογή της μεθόδου αυτής να κατανοηθούν εις βάθος οι δυνατότητες της αλλά και πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί.

Το επιθυμητό αποτέλεσμα από την μελέτη αυτή είναι να σχεδιαστεί ένα σύστημα υπηρεσιών που θα μπορεί να προβλέπει μελανά σημεία, να δέχεται υποδείξεις και να προβλέπει το αποτέλεσμα. Είναι αποδεκτό ότι οι υπηρεσίες δεν μπορούν να μετρηθούν και να είναι χειροπιαστές ώστε να αναλυθούν εις βάθος όπως γίνεται με υλικά προϊόντα. Με την μέθοδο blueprint, δίνοντας μεγάλη σημασία στην χρονική διάρκεια μιας υπηρεσίας μέσα σε έναν κύκλο καθορισμένων διαδικασιών, γίνεται προσπάθεια να γίνουν οι υπηρεσίες μετρήσιμες.

1.2 Ο Κλάδος της εστίασης

Ο κλάδος της εστίασης περιλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις εκείνες που προσφέρουν ποικιλίες φαγητών σε «καθισμένους» πελάτες με την συνοδεία ή μη ποτών, ώστε να αποτελούν ένα πλήρες γεύμα εξυπηρετούμενοι από σερβιτόρους.

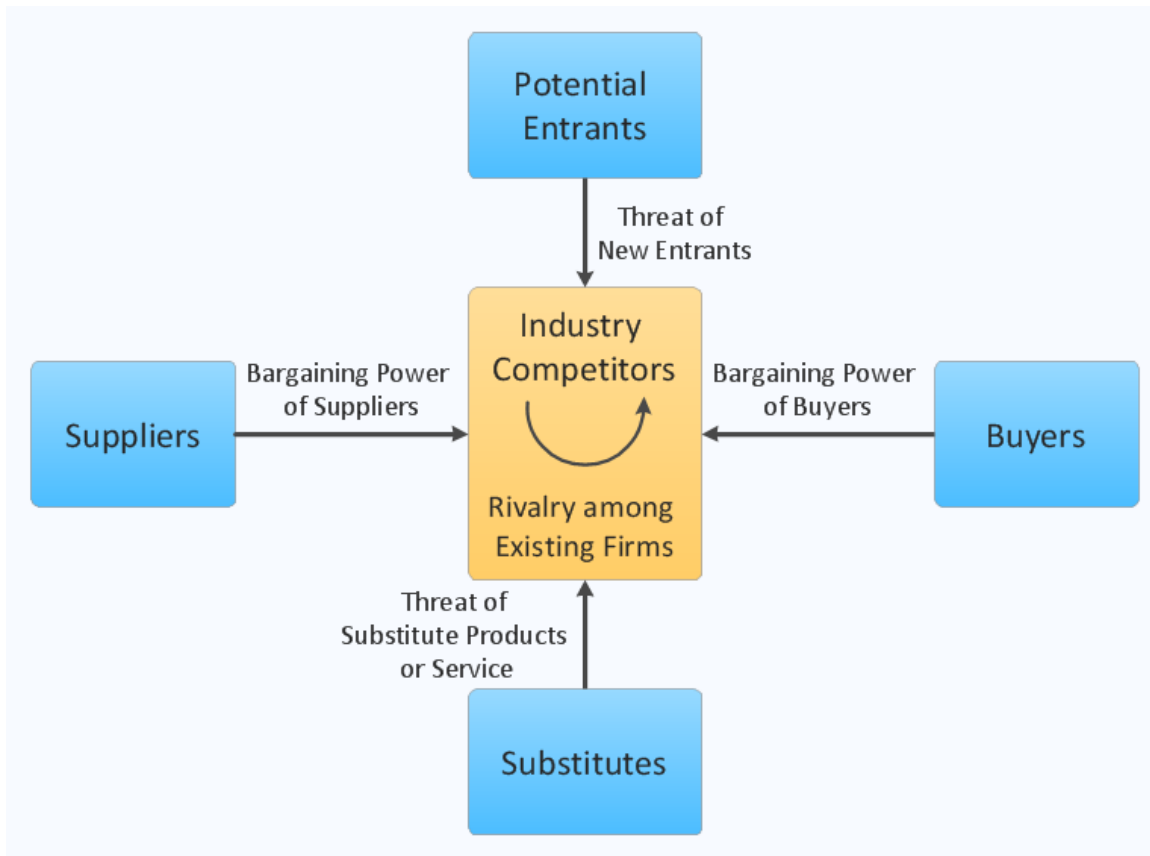
Στην Ελλάδα ο κλάδος της εστίασης χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πληθώρας επιχειρήσεων, διάσπαρτων σε όλη την επικράτεια, καθώς και από την «αλληλοεπικάλυψη» όσον αφορά το αντικείμενο δραστηριότητας και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η αγορά εστίασης συνδυάζει χαρακτηριστικά του επισιτιστικού τομέα και του τομέα αναψυχής (ICAP Ετήσια Έκθεση 2011).

Το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων λειτουργούν με την μορφή ατομικής επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια υπήρξε μεγάλη ανάπτυξη στα καταστήματα αλυσίδας ιδιαίτερα σε μορφή franchising. Πάραυτα η αγορά από το 2011 ως προς τα καταστήματα αλυσίδας μειώθηκε κατά 11,1%, το 2012 η μείωση ήταν 18,1%, ενώ το 2013 το ποσοστό μείωσης διαμορφώθηκε σε 7,9% (Το Βήμα, 2015). Η τόση πληθώρα καταστημάτων εντείνει τον ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο γεγονός που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προσπαθούν για την καλύτερη απόδοση του προϊόντος τους και των υπηρεσιών τους.

Η ζήτηση για τις υπηρεσίες εστίασης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και συνδέεται άμεσα με τον εσωτερικό και τον εισερχόμενο τουρισμό. Λόγω της οικονομικής ύφεσης που βιώνει η χώρα, η αγορά συρρικνώνεται ολοένα και περισσότερο και οι καταναλωτικές συνήθειες αλλάζουν συνεχώς. Το ασταθές πολιτικοοικονομικό κλίμα δημιουργεί επιπλέον αβεβαιότητα στους καταναλωτές, οι οποίοι γίνονται όλο και πιο εσωστρεφείς. Το εισόδημα της πλειοψηφίας των Ελλήνων έχει μειωθεί ριζικά με αποτέλεσμα να έχει επηρεαστεί αρνητικά ο κλάδος της εστίασης και να παρουσιάζει μείωση τα τελευταία χρόνια (Θ. Παπανικολάου, 2015).

Πριν από οποιαδήποτε κίνηση είναι «υποχρεωτικό» ένας επιχειρηματίας να μελετήσει πρώτα το εξωτερικό του περιβάλλον (PEST), να ορίσει τον κλάδο του – τους προμηθευτές και τους αγοραστές – και να κάνει την εσωτερική του ανάλυση (SWOT).

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter, οι δυνάμεις ανταγωνισμού που πρέπει να μελετιούνται είναι πέντε:



Πίνακας 1.1: Διάγραμμα Υπόδειγμα του Porter

Πηγή: Thomas L. Wheelen (2012)

Οι πέντε δυνάμεις του Porter όπως δείχνει και ο πίνακας είναι:

- Η απειλή εισόδου όπου εξαρτάται από την οικονομία κλίμακας, την διαφοροποίηση του προϊόντος, τις απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο στον κλάδο αλλά και στο μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος. Στην ουσία όσο ελάχιστη απειλή εισόδου υπάρχει, τόσο πιο ελκυστικός είναι ο κλάδος.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, όπου σε αυτή τη φάση μελετιέται η συγκέντρωση των προμηθευτών, αν το προϊόν τους είναι διαφοροποιημένο και αν το κόστος μετακίνησης προς άλλους προμηθευτές είναι υψηλό.
- Η δύναμη των αγοραστών, όπου πάλι εξετάζεται η συγκέντρωσή τους, το χαμηλό κόστος μετακίνησης και αν έχουν μικρά κέρδη.

- Τα υποκατάστατα, δηλαδή αν μπορεί το προϊόν να υποκατασταθεί ολικώς από ένα άλλο και κατά πόσο μπορούν να προκαλέσουν την διατήρηση των κερδών σε χαμηλό επίπεδο (Ν. Γεωργόπουλος, 2015).

Επειδή ο κλάδος της εστίασης είναι ανομοιογενής, δηλαδή υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις όπου εξυπηρετούν τους πελάτες αλλά με διαφορετικό προϊόν / υπηρεσίες και με διαφορετικές ιδιότητες, οφείλει να δημιουργήσει στρατηγικές ομάδες ώστε να εστιάσει στις πραγματικές ανταγωνιστικές συνθήκες του περιβάλλοντος.

Στην συγκεκριμένη εργασία το εστιατόριο που έχει επιλέγει ως προς την μελέτη των προδιαγραφόμενων υπηρεσιών του σε σύγκριση με τις πραγματικές παρεχόμενες υπηρεσίες ανήκει στον κλάδο της εστίασης και σε τέτοια στρατηγική ομάδα που εξαιρούνται τα fast-food, τα take-out, οι καφετέριες, τα εστιατόρια με ψαρικά, τα εστιατόρια με εξειδικευμένη κουζίνα (μεξικάνικο, κινέζικο, ethnic, κ.α.) και κατάστημα αλυσίδας. Επειδή είναι εστιατόριο που ειδικεύεται στην κρεατοφαγία έχει κυρίως ανταγωνιστές τις ταβέρνες με κρεατικά και παρόμοια εστιατόρια που έχουν τις ίδιες προδιαγραφές.

1.3 Το εστιατόριο και τα είδη του

Το εστιατόριο προσφέρει περισσότερα από ένα φαγητό. Είναι ένα μέρος όπου θα το επισκεφθούν οι πελάτες για να γευτούν τα πιάτα, για να ηρεμήσουν και να διασκεδάσουν (Sharon L. Fullen, 2003). Αλλά πάνω από όλα για να ζήσουν μια ολοκληρωμένη εμπειρία.

Το εστιατόριο είναι περισσότερα από τοίχους, τραπέζια, κουζίνα και καρέκλες. Αντιπροσωπεύει τον ιδιοκτήτη του και τις ιδέες που έχει σαν προσωπικότητα για την φιλοξενία και την εστίαση. Για να το δημιουργήσει από το μηδέν έχει σκεφτεί προσεκτικά το τι και το πώς θέλει να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του κάθε πελάτη ξεχωριστά που θα τον εμπιστευτεί. Οι ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν πριν κάποιος μπει και διοικήσει στον χώρο της εστίασης θα πρέπει να είναι συγκεκριμένες.

Θα έχει σιγουρέψει ότι το όνειρο του είναι μοναδικό μέσα σε ένα οικονομικό περιβάλλον όπου μπορεί να αναπτύξει την ιδέα του (Roy S. Alonzo, 2007).

Μέχρι σήμερα το εστιατόριο παίζει σημαντικό ρόλο στην ζωή του πελάτη αφού του δίνει την δυνατότητα να κοινωνικοποιηθεί. Το σίγουρο είναι ότι όλοι χρειάζεται να δειπνήσουν, αλλά δεν είναι μόνο αυτό που κάνει ένα εστιατόριο σημαντικό.

Η απόφαση του να ανοίξει κάποιος εστιατόριο εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως για παράδειγμα:

- Το κέρδος είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας που ωθεί κάποιον. Ένα επιτυχημένο εστιατόριο μπορεί να επιφέρει μεγάλα έσοδα (John R. Walker, 2008).
- Είναι ευκαιρία να εκφραστεί μέσα από την επιχείρηση. Το να μαγειρεύεις καλά είναι τέχνη. Το να διοικείς ένα εστιατόριο όμως είναι ταλέντο.
- Να είναι αφεντικό του εαυτού του. Έχοντας ένα εστιατόριο που του ανήκει του δίνει την δυνατότητα να κάνει ακριβώς αυτό που θέλει την στιγμή που το θέλει.

Τα εστιατόρια χωρίζονται σε πολλά είδη και σε πολλές κατηγορίες που πολλές φορές μπορεί να συνδυάζονται μεταξύ τους.

Υπάρχουν τα εστιατόρια που ειδικεύονται σε συγκεκριμένα είδη, κουζίνες, ή έχουν τέτοιες ιδιότητες που δημιουργούν από μόνες του μια ξεχωριστή κατηγορία:

- Ψαρικά
- Κρεατικά
- Ζυμαρικά – Pizza
- Κοτόπουλο
- Σαλάτες
- Σούπες
- Fast Food
- Οικογενειακό Εστιατόριο
- Εστιατόριο Αλυσίδα ή Μεμονωμένο
- Ethnic Εστιατόριο

- Μεξικάνικο Εστιατόριο
- κα.

1.4 Πελάτης – Προσωπικό

Ένα εστιατόριο από μόνο του δεν μπορεί να προσφέρει τίποτα. Χρειάζεται υπαλλήλους που θα εξυπηρετούν και πελάτες που θα το επισκεφθούν.

Η σχέση των δύο είναι αλληλεξαρτούμενη. Ο πελάτης θέλει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και ο υπάλληλος πρέπει να του προσφέρει την εμπειρία που αναζητά.

1.4.1 Πελάτης

Ο πελάτης είναι εκείνος στον οποίο πωλούμε τις υπηρεσίες μας ή τα αγαθά.

Το μοντέλο ανάλυσης πελάτη έχει συμπεριλάβει την έννοια του κόστους εξυπηρέτησης του πελάτη στην αξιολόγηση της κερδοφορίας (Λ. Χυτήρης, 2015). Κατά γενική ομολογία, οι πελάτες ταξινομούνται σύμφωνα με το κόστος εξυπηρέτησης με το οποίο επιβαρύνεται η επιχείρηση και την τιμή που πληρώνουν για το προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία. Οι τέσσερις τυπολογίες των πελατών είναι:

- Ο πιστός πελάτης ή αλλιώς «Απόστολος»
- Ο αποστάτης πελάτης ή αλλιώς «Τρομοκράτης»
- Ο παραδόπιστος πελάτης
- Και ο Όμηρος πελάτης

Ο πιστός πελάτης είναι αυτός που η ικανοποίηση του από την υπηρεσία / προϊόν είναι υψηλή έχοντας δείξει αφοσίωση και είναι από αυτούς που θα παραμένει και θα υποστηρίζει το εστιατόριο.

Ο αποστάτης είναι ο πελάτης εκείνος που η ικανοποίηση του φτάνει σε χαμηλό – μέτριο επίπεδο και δεν έχει σκοπό να παραμείνει αλλά πρόκειται να φύγει αν δεν έχει φύγει ήδη.

Ο παραδόπιστος πελάτης είναι αυτός που πάει και έρχεται στο εστιατόριο παρόλο που έχει υψηλή ικανοποίηση από τις υπηρεσίες που του έχουν προσφερθεί. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν έχει την απαραίτητη αφοσίωση ως προς το εστιατόριο.

Τέλος, ο όμηρος είναι ακριβώς το αντίθετο του παραδόπιστου πελάτη. Δηλαδή, δείχνει πίστη ως προς το εστιατόριο παρόλο που η ικανοποίησή του από αυτό είναι μέτρια.

Ως προς το κόστος εξυπηρέτησης των πελατών θα πρέπει να διαχωρίσουμε τους νέους πελάτες από τους υφιστάμενους. Για τους νέους πελάτες, ως προς το εστιατόριο, το κόστος είναι υψηλότερο απ' αυτό των ήδη πελατών, όμως οι νέοι πελάτες είναι συνήθως περισσότερο διατεθειμένοι να καταβάλλουν μεγαλύτερα χρηματικά ποσά στο εστιατόριο. Κάποιοι πελάτες κοστίζουν περισσότερο για να αποκτηθούν και να εξυπηρετηθούν και εάν αυτό συνοδεύεται από μία σχετικά χαμηλή λαμβανόμενη τιμή, ο πελάτης δεν αποφέρει κέρδος για το εστιατόριο. Σύμφωνα με τον Charlie Trotter πρέπει να κάνεις νέους «φίλους» αλλά πάντα πρέπει να θυμάσαι και τους παλιούς. Στους πελάτες αρέσει, γιατί δίνει αξία, να τους θυμούνται, να τους δείχνουν ιδιαίτερη προσοχή και να τους κάνουν να νιώθουν ξεχωριστούς. Μια σημαντική ερώτηση που πρέπει να γίνεται στους ίδιους τους εαυτούς μας είναι: « Πώς θα ήθελα να μου φερθούν αν ήμουν ο πελάτης;» Ο πελάτης, είτε παλιός είτε νέος, είναι το πιο σημαντικό για ένα εστιατόριο (Edmund Lawler, 2001).

Σύμφωνα με τον B.W. Kotler, οι πελάτες χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες, αναφορικά με την κερδοφορία:

- Strangers
- Butterflies
- True friends
- Barnacles

Οι strangers, έχουν μικρό ποσοστό κερδοφορίας και δεν είναι πιστοί ως πελάτες, με αποτέλεσμα το εστιατόριο να μην πρέπει να επενδύσει σε αυτούς.

Οι *butterflies* είναι κερδοφόρα ομάδα αλλά όπως και οι πεταλούδες δεν παραμένουν σε ένα σημείο και με τον χρόνο θα αλλάξουν συνήθεια. Προσπάθειες που έχουν γίνει να αλλάξουν τα χαρακτηριστικά σε αυτήν την ομάδα δεν έχουν επιφέρει καρπούς.

Οι *true friends* όμως, είναι πιστή και κερδοφόρα ομάδα, οι οποίοι έρχονται ξανά και φέρνουν νέους πελάτες.

Τέλος, βρίσκονται οι *barnacles*, ομάδα που χαρακτηρίζεται όχι μόνο από το υψηλό επίπεδο πιστότητας αλλά και κερδοφορίας.

Το συμπέρασμα σίγουρα είναι ότι κάθε πελάτης είναι μοναδικός και έχει διαφορετικές ανάγκες, επιθυμίες και εμπειρίες όπου πρέπει να έχουμε υπόψιν μας (The Culinary Institute of America, 20014). Ένα εστιατόριο θα πρέπει να προκαλεί την ικανοποίηση του δίνοντας του κάτι το μοναδικό και ο πελάτης σίγουρα θα γίνει πιστός και κερδοφόρος. Αυτός είναι που θα δώσει αξία στο εστιατόριο και στις υπηρεσίες και θα πρέπει να γίνονται κατανοητές για να αποφεύγονται τα χάσματα.

1.4.2 Ικανοποίηση του πελάτη

Σύμφωνα με τον B.M. Kotler, η αξία που λαμβάνει ο πελάτης είναι τα οφέλη από την απόκτηση ή τη χρήση μιας υπηρεσίας και το κόστος για να την αποκτήσει. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό ή μη χρηματικό. Ένα από τα μεγαλύτερα χρηματικά κόστη για έναν πελάτη στο εστιατόριο είναι ο χρόνος.

Για να επιτευχθεί ο μέγιστος βαθμός ικανοποίησης, το εστιατόριο πρέπει να δώσει βάρος στη διαχείριση της προσδοκίας. Οι πελάτες επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους εξωτερικούς παράγοντες. Ο υπεύθυνος του εστιατορίου θα πρέπει προσεκτικά και ξεκάθαρα να θέτει ένα σωστό επίπεδο προσδοκιών. Αν οι προσδοκίες που τίθενται είναι σε χαμηλό επίπεδο, μπορεί να καταφέρουν να ικανοποιήσουν αυτούς που εξυπηρετούν αλλά να αποτύχουν να προσελκύσουν νέους πελάτες. Στην εστίαση δεν είναι εύκολο να τεθούν υψηλά στάνταρ, διότι η υπηρεσία καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται και ο πελάτης δεν μπορεί να κρίνει αφού καταναλώσει την υπηρεσία. Εάν η προσφερόμενη

υπηρεσία ταιριάζει με τις προσδοκίες του, τότε ο πελάτης νιώθει ικανοποιημένος ενώ εάν τις ξεπεράσει τότε έχει προσκομίσει την εμπειρία που αναζητούσε. Σε καμία περίπτωση όμως, δεν πρέπει οι προσδοκίες που δημιουργούμε να είναι λιγότερες από τη ληφθείσα υπηρεσία, την οποία προσφέρουμε. Σε μία τέτοια περίπτωση, ο πελάτης θα δυσαρεστηθεί και δεν θα επιστρέψει.

Βαρυσήμαντος παράγοντας και σκοπός του εστιατορίου είναι να προδίδει αξία στον πελάτη, υπογραμμίζοντας τη μοναδικότητά του. Στο μάρκετινγκ ο πελάτης είναι το επίκεντρο όλων των αποφάσεων. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο στο μάρκετινγκ υπηρεσιών.

Είναι λογικό να πούμε ότι η αξία για τον πελάτη ισούται με τις ωφέλειες που αυτός απολαμβάνει από την υπηρεσία, μείον το κόστος που καλείται να αναλάβει. Το κόστος δεν αναφέρεται μόνο σε χρηματικό επίπεδο.

1.4.3 Προσωπικό

Το προσωπικό που έχει άμεση επαφή με τον πελάτη έχει έναν από τους σπουδαιότερους ρόλους σε ένα εστιατόριο.

Οι ικανότητες ενός υπαλλήλου χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Στις έμφυτες ικανότητες (innate skills) και στις τεχνικές ικανότητες (technical skills). Η βασική διαφορά τους είναι ότι οι έμφυτες ικανότητες δεν μεταφέρονται και δεν μαθαίνονται. Είναι πραγματικά άξιο λόγου ένας υπάλληλος να μπορεί να έχει οπτική επαφή με τον πελάτη, να προβλέπει την ανάγκη του με βάση τη γλώσσα του σώματος ή με την έκφραση του προσώπου. Μια τέτοια ικανότητα προσαρμόζεται εύκολα και διακριτικά με τις ανάγκες του επισκέπτη αλλά και με παρόμοιες δράσεις που στοχεύουν στη δημιουργία μιας χαλαρωτικής και θετικής εμπειρίας. Τέτοιοι υπάλληλοι είναι που δίνουν αξία σε μια υπηρεσία, σύμφωνα με τον Charlie Trotter (2001).

Από την άλλη, οι τεχνικές ικανότητες μπορούν με εκπαίδευση και παρατήρηση να φτάσουν σε ένα ικανοποιητικό βαθμό που θα προσφέρουν πάντα μια αξιόπιστη υπηρεσία αλλά όχι ίσως το κάτι μοναδικό.

Τα στοιχεία εκείνα που κάνουν έναν υπάλληλο καλό στον τομέα του σύμφωνα με τον John R. Walker (2008) είναι:

- 1) Η προσωπικότητα. Είναι πάντα καλό ένας υπάλληλος να ξέρει τα τεχνικά κομμάτια μιας υπηρεσίας, αλλά αυτό που μένει στον πελάτη είναι η συμπεριφορά και η προσωπικότητα του υπάλληλου που τον εξυπηρέτησε.
- 2) Η ομαδικότητα. Ένας καλός υπάλληλος πρέπει να μπορεί να ανήκει σε μια ομάδα ανθρώπων που αποτελούν το σύστημα μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας.
- 3) Οι τεχνικές γνώσεις. Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω είναι σημαντικό να υπάρχουν οι στοιχειώδεις γνώσεις πάνω στην υπηρεσία.
- 4) Η ικανότητα να «διαβάζει» τον πελάτη και να προβλέπει τις ανάγκες. Το συγκεκριμένο στοιχείο έρχεται σε απόλυτη ταύτιση με τις έμφυτες ικανότητες που μπορεί να έχει ένας υπάλληλος.
- 5) Οι γνώσεις των πιο λεπτών σημείων μιας υπηρεσίας. Αυτές οι γνώσεις καλλιεργούνται με την εμπειρία του υπαλλήλου, που έχει μπορέσει να βρεθεί σε πολλές καταστάσεις, έχοντας πάρει και αποφάσεις στιγμής που συνετέλεσαν σε ένα καλό αποτέλεσμα.

Όλα περιστρέφονται γύρω από τις υπηρεσίες και τις αξίες της. Σίγουρα χρειάζονται οι άνθρωποι να τις εκτελέσουν. Αλλά αν ένα εστιατόριο δεν έχει γερές βάσεις πάνω στις υπηρεσίες και ένα ξεκάθαρο πλάνο του τι θέλει να προσφέρει στον πελάτη, τότε δεν θα καταφέρει να μείνει αξέχαστο.

1.5 Ορισμός υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες, κατά τους Kotler και Armstrong (1991), «είναι δραστηριότητες ή πλεονεκτήματα που ένας αντισυμβαλλόμενος μπορεί να προσφέρει σε κάποιον άλλον, και τα οποία είναι κατά βάση μη χειροπιαστά και δεν καταλήγουν στην ιδιοκτησία

κάποιου αντικειμένου. Η δε παραγωγή τους μπορεί να είναι, ή και να μην είναι, δεμένη με κάποιο φυσικό προϊόν». Συνεπώς υπηρεσίες είναι ένα σύνολο ενεργειών – εξυπηρέτησης – που γίνονται για την ικανοποίηση του πελάτη. Είναι διαπροσωπικές ή κοινωνικές πράξεις, με αποτέλεσμα να υπάρχει άμεση και καθοριστική προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του παρέχοντος την υπηρεσία και εκείνου που την λαμβάνει (Χυτήρης Λ.).

Συνήθως η λέξη υπηρεσία αναφέρεται στην ομάδα των πιάτων που συνθέτουν ένα δεδομένο μέρος ενός γεύματος, ή σηματοδοτεί τα απαραίτητα σκεύη που χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί ένα γεύμα όπως τα πιάτα, τα ποτήρια και τα λινά (The Culinary Institute of America, 2014). Αυτό συμβαίνει γιατί για την παροχή μιας υπηρεσίας είναι απαραίτητη η ύπαρξη εμπράγματων αγαθών.

Στο ερώτημα αν οι υπηρεσίες είναι αναγκαίες η απάντηση είναι θετική. Είναι αναγκαίες όχι μόνο για την βελτίωση του βιοτικού και οικονομικού επιπέδου, αλλά και για την έλλειψη χώρου και χρόνου που υπάρχει.

1.6 Τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας

Τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας είναι πολλά και σημαντικά. Η αϋλότητα (Intangible) είναι ένα από τα βασικά της χαρακτηριστικά. Δηλαδή είναι υπηρεσίες που δεν φαίνονται, δεν είναι χειροπιαστές, δεν γεύονται και δεν μπορούμε να τις μυρίσουμε πριν την ολοκλήρωσή τους (Kotler 2014).

Η αδιαιρετότητα (Inseparability) είναι το δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό μιας υπηρεσίας. Στην πραγματικότητα ο υπάλληλος που προσφέρει την υπηρεσία είναι συμπαραγωγός με τον πελάτη. Δεν μπορούν αυτά τα δύο να διαχωριστούν και θεωρούνται ως ένα. Για αυτό άλλωστε το δύσκολο των υπηρεσιών είναι ότι καταναλώνονται σχεδόν ταυτόχρονα με την παραγωγή τους και δεν μπορούν να αναιρεθούν τα αποτελέσματα και οι εμπειρίες που αφήνουν (Kotler, 2014).

Η μεταβλητότητα (Variability) τους είναι ένα ακόμα κρίσιμο σημείο. Η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτώνται από αυτόν που τις παράγει, το μέρος που εκτελούνται και το πώς γίνονται.

Τελευταίο χαρακτηριστικό αλλά εξίσου σημαντικό, είναι η φθαρτότητα (Perishability) των υπηρεσιών (Kotler,2014). Δηλαδή, δεν μπορούν να αποθηκευτούν για αυτό πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία την στιγμή εκείνη. Είναι στιγμιαίες σε τέτοιο βαθμό που δεν μπορούν να έχουν ιδιοκτήτη, ούτε και να ελεγχθούν πριν την παροχή τους.

1.7 Τα βήματα μιας υπηρεσίας

Η υπηρεσία αρχίζει από την ώρα που ο πελάτης μπαίνει στο εστιατόριο και σταματάει την ώρα που αποχωρεί. Σε όλη αυτή την διάρκεια υπάρχουν κάποια δεδομένα βήματα που ακολουθούνται. Αυτό δεν σημαίνει ότι τα βήματα αυτά ακολουθούνται και με την σειρά που καταγράφονται παρακάτω. Και αυτό συμβαίνει γιατί οι υπηρεσίες είναι εξαρτώμενες από την ανθρώπινη φύση και την πρωτοβουλία.

Τα βήματα είναι τα εξής:

- Χαιρετισμός του πελάτη όταν εισέρχεται στο εστιατόριο
- Τοποθέτηση του πελάτη σε τραπέζι
- Τοποθέτηση στο τραπέζι του ψωμιού και του νερού
- Προσφορά κάποιου πρώτου ποτού ή ροφήματος
- Κατάλογος – λίστα κρασιών
- Παραγγελιοληψία
- Σέρβις
- Καθάρισμα
- Λογαριασμός – Ρέστα
- Χαιρετισμός
- Μάξιμα – Στήσιμο Τραπεζιού.

Ανάλογα με το είδος του εστιατορίου αλλά και την αντίληψη του υπευθύνου κάποια από αυτά τα βήματα μπορεί να μην εφαρμόζονται. Για παράδειγμα, αν το εστιατόριο είναι είδος γρήγορου φαγητού δεν έχει την υπηρεσία της παροχής πρώτου ποτού.

1.8 Υπηρεσία και φιλοξενία

Παρόλο που υπάρχει στενή σχέση μεταξύ των υπηρεσιών και της φιλοξενίας, υπάρχει και μια σαφής διαφορά μεταξύ των δύο.

Η υπηρεσία είναι η πράξη που εκπληρώνει τις ανάγκες, τα θέλω και τις επιθυμίες του επισκέπτη. Η υπηρεσία είναι αυτό που οι υπάλληλοι παρέχουν για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του επισκέπτη όταν έρχονται να δειπνήσουν. Οι πελάτες περιμένουν ένα στημένο τραπέζι, καθαρά πιάτα και μαχαιροπίρουνα, το ζεστό πιάτο να είναι ζεστό όταν φτάσει στο τραπέζι, φαγητό που δεν θα πάθουν δηλητηρίαση και φρέσκα λαχανικά στην σαλάτα τους.

Η φιλοξενία πηγαίνει πέρα από την υπηρεσία. Σημαίνει μια γευστική εμπειρία, συμπεριλαμβανομένου μικρές χειρονομίες όπως ένας φιλικός χαιρετισμός και ένα χαμόγελο.

Η φιλοξενία είναι ένα βασικό στοιχείο όπου θα φέρει τους πελάτες πίσω. Έχει να κάνει με το άυλο της υπόθεσης, όπως είναι η στάση και η συμπεριφορά του ατόμου. Εξαρτάται από τα συναισθήματα και τις εντυπώσεις, ενώ η ουσία της υπηρεσίας διαμένει στην δράση.

Υπηρεσία και φιλοξενία σε απόλυτο συνδυασμό μπορούν να προσφέρουν την τέλεια εμπειρία.

1.9 Ορισμός ποιότητας

Κατά τον Peter Drucker, ποιότητα είναι η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει.

Κατά τον Λεωνίδα Χυτήρη, ποιότητα είναι όλα τα χαρακτηριστικά (ποιόν) της υπηρεσίας, που καθορίζουν τη δυνατότητά της να ικανοποιήσει τις ανάγκες και προσδοκίες, για τις οποίες προσφέρονται.

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι υποκειμενική και ο καθένας την αντιλαμβάνεται με βάση τις εμπειρίες του και τις ανάγκες του. Μία από τις συνιστώσες που ανεβάζουν τον επίπεδο της είναι ο κατάλληλος και ο καλύτερος σχεδιασμός της υπηρεσίας. Έχει μεγάλη σημασία να έχουμε μελετήσει σωστά την αγορά και τις επιθυμίες της, ώστε να καταφέρουμε να καλύψουμε με τον καλύτερο δυνατόν τρόπο τις ανάγκες της. Στην συνέχεια θα πρέπει να γίνει ο σχεδιασμός για την οργάνωση της υπηρεσίας τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος όσο και του εξωτερικού. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην προσέλκυση νέων πελατών χωρίς να χαθούν οι υπάρχοντες, στην υποστήριξη των εργαζομένων με ανταμοιβές και αποδοχή των κόπων. Τέλος, για την σωστή λειτουργικότητα θα πρέπει να έχει μοιραστεί σε ρόλους η παροχή των υπηρεσιών. Εξίσου σημαντική συνιστώσα, η οποία δίνει μια ξεκάθαρη «γραμμή» της υπηρεσίας, χωρίς να μπερδεύει τον πάροχο αλλά και τον αποδέκτη.

Τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν μια ποιοτική υπηρεσία είναι ο επαγγελματισμός και η ικανότητα. Δηλαδή οι πελάτες να μπορούν να βασιστούν στο εστιατόριο και να το θεωρούν ικανό να αντιμετωπίσει τις ανάγκες / προβλήματα τους με επαγγελματισμό. Στη συνέχεια είναι η στάση και η συμπεριφορά του εστιατορίου απέναντι στους πελάτες, η ύπαρξη δηλαδή φιλικού και ειλικρινούς κλίματος. Έπειτα η άμεση πρόσβαση των πελατών στην υπηρεσία αλλά και η ευελιξία του εστιατορίου να προσαρμόζεται στις ανάγκες τους. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό αποτελούν η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη των πελατών προς το εστιατόριο, με το ίδιο να τηρεί της υποσχέσεις του με γνώμονα το

συμφέρον των πελατών. Αν παρόλα αυτά υπάρξει δυσαρεσκεία, ένα χαρακτηριστικό της ποιότητας της υπηρεσίας είναι η αποκατάσταση και η διόρθωση της υπηρεσίας.

Τέλος, η φήμη και η φερεγγυότητα του εστιατορίου είναι πολύ σημαντικό κομμάτι στην ποιότητα της υπηρεσίας.

1.10 Δείκτες Ποιότητας

Οι βασικότεροι δείκτες που χαρακτηρίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών είναι οι παρακάτω:

- Η πρόσβαση. Ο πελάτης θα πρέπει να έχει πρόσβαση στις υπηρεσίες χωρίς προβλήματα αναμονής. Δηλαδή σε ένα εστιατόριο θα πρέπει ο πελάτης να τοποθετηθεί άμεσα στο τραπέζι του ή να του προσφερθεί σε λογική ώρα η υπηρεσία που χρειάζεται.
- Η επικοινωνία και η κατανόηση. Το επίπεδο επικοινωνίας πρέπει να είναι ανάλογο με το μορφωτικό επίπεδο του πελάτη.
- Ικανότητα. Ο υπάλληλος θα πρέπει να μπορεί να ικανοποιήσει τον πελάτη στο επίπεδο που αυτός θέλει.
- Η ευγένεια και η φερεγγυότητα. Ο υπάλληλος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευγένεια και ο πελάτης να νιώθει ότι το εστιατόριο είναι αξιόπιστο και το χαρακτηρίζει η συνέπεια.
- Η ανταπόκριση και η ασφάλεια. Η ανταπόκριση αφορά το ενδιαφέρον. Όσο προς την ασφάλεια είναι σημαντικό ο πελάτης να νιώθει ότι δεν κινδυνεύει από τίποτα.
- Τα υλικά μέσα έκφρασης πρέπει να αποτυπώνουν ορθά την ποιότητα των υπηρεσιών.

1.11 Απόδοση και Ποιότητα Προσφερόμενης Υπηρεσίας

Διάφορες μελέτες έχουν εστιάσει στη σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελάτη σε επίπεδο επιχείρησης και απόδοσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη παρέχει μια ποικιλία οικονομικών οφελών σε ένα εστιατόριο. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση του πελάτη έχει βρεθεί να αυξάνει τα έσοδα, μειώνει τις δαπάνες για νέους πελάτες και προλαβαίνει τις ατέλειες και τις διαμαρτυρίες. Απεικονίζοντας αυτά τα οφέλη, η ικανοποίηση πελατών έχει βρεθεί να βελτιώνει την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης, να αυξάνει την κερδοφορία της και να ενισχύει την αξία της επιχείρησης στην αγορά.

Η διαφορά μεταξύ ποιότητας και ικανοποίησης αποτελεί επίσης ένα θέμα συζήτησης. Η ικανοποίηση ορίζεται ως μια περίληψη της ψυχολογικής κατάστασης που προκύπτει όταν το συναίσθημα, που περιβάλλει μη επιβεβαιωμένες προσδοκίες, συνδυάζεται με το πρωταρχικό συναίσθημα του καταναλωτή για την καταναλωτική εμπειρία. Σχεδόν όλοι οι ορισμοί για την ικανοποίηση σχετίζονται με μια συγκεκριμένη συναλλαγή, ενώ μια στάση απέναντι σε ένα προϊόν αποτελεί ένα πιο διαρκές χαρακτηριστικό και λιγότερο περιστασιακά προσανατολισμένο. Η ικανοποίηση σύντομα διασπάται στη συνολική στάση κάποιου προς την αγορά προϊόντων. Η διάκριση μεταξύ ικανοποίησης και στάσης είναι ίδια με τη διάκριση μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης: η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών είναι μια παγκόσμια κρίση ή στάση, σχετικά με την υπηρεσία, ενώ η ικανοποίηση σχετίζεται με μια συγκεκριμένη συναλλαγή.

1.12 Τα χάσματα των υπηρεσιών

Όταν έχουμε να κάνουμε με υπηρεσίες και ανθρώπινο παράγοντα πάντα έχουμε την επικινδυνότητα λανθασμένης αντίληψης. Ένα συχνό πρόβλημα που συναντιέται στις υπηρεσίες είναι ότι το εστιατόριο ή οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση δεν κατανοεί αυτό που ο πελάτης έχει ξεχωρίσει ή αυτό που ο πελάτης θέλει στην πραγματικότητα. Με

αποτέλεσμα να έχουν καταγραφεί πέντε (5) χάσματα, τα οποία έχουν μεγάλο ενδιαφέρον ανάλυσης.

- Χάσμα πρώτο: Το χάσμα ένα έχει να κάνει με το κενό μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και την αντίληψη της διαχείρισης που έχει για τις προσδοκίες του ο πελάτης.

Αυτό προκύπτει όταν ο πάροχος των υπηρεσιών δεν αντιλαμβάνεται σωστά τις επιθυμίες και τις ανάγκες του πελάτη.

Στην ουσία, έχει γίνει ανεπαρκής έρευνα αγοράς αλλά και χρήση ερευνητικών ευρημάτων. Ένα ακόμα σημαντικό πρόβλημα είναι ότι σε αυτή τη περίπτωση δεν υπάρχει επαρκής επικοινωνία με τους πελάτες.

Για την επίλυση του χάσματος το εστιατόριο μπορεί να κάνει έρευνα αγοράς με το τι θέλει ο πελάτης ή και να μελετήσει το target group του εστιατορίου του βλέποντας έτσι τα trends. Στην συνέχεια μπορεί, αν διαθέτει, να κάνει έλεγχο των παραπόνων που πιθανόν να έχουν σημειωθεί κατά καιρούς από τους πελάτες. Επιπλέον, μπορεί να παράσχει δωρεάν υπηρεσίες, ίσως σε επιλεγμένους πελάτες, ώστε να μειώσει τον μελλοντικό κίνδυνο.

- Χάσμα δεύτερο: Το χάσμα δύο έχει να κάνει με το κενό της αντίληψης της διαχείρισης για τις προσδοκίες που έχει ο πελάτης και τις προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών.

Αυτό είναι όταν η διαχείριση ή ο πάροχος των υπηρεσιών μπορεί να έχει σωστή αντίληψη του τι θέλει ο πελάτης, αλλά δεν μπορεί να οριστεί ένα πρότυπο απόδοσης. Ένας τρόπος να μειωθεί το κενό είναι το εστιατόριο να αποκτήσει συστήματα ποιότητας ή να θέσει στόχους, ώστε να έχει μια κατεύθυνση και να αποκτήσει συγκρίσιμα αποτελέσματα για να μπορέσει να συγκρίνει.

- Χάσμα τρίτο: Το χάσμα τρία έχει να κάνει με το κενό των προδιαγραφών ποιότητας των υπηρεσιών και της παροχής υπηρεσιών.

Ένας λόγος του χάσματος αυτού είναι ότι υπάρχει κακή εκπαίδευση ειδικά στο προσωπικό, αλλά και αδυναμία – απροθυμία να ανταποκριθεί στο πρότυπο υπηρεσιών. Οι ρόλοι σε ένα εστιατόριο πρέπει να είναι ξεκάθαροι χωρίς να δημιουργούν αμφιβολία και σύγχυση. Το ακατάλληλο ταίριασμα του εργαζόμενου σε συγκεκριμένη εργασία, αλλά και της τεχνολογίας στην εργασία, μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικά κενά. Άλλοι λόγοι που μπορεί να δημιουργούν το χάσμα είναι η έλλειψη ομαδικής εργασίας αλλά και η έλλειψη αντιληπτού ελέγχου.

- Χάσμα τέταρτο: Το χάσμα τέσσερα έχει να κάνει με το κενό της παροχής υπηρεσίας και της επικοινωνίας της προς τους πελάτες.

Αυτό δημιουργείται από την ανεπαρκή οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων διαφήμισης και λειτουργιών. Οι προσδοκίες των πελατών επηρεάζονται ιδιαίτερα από τις δηλώσεις των εκπροσώπων του εστιατορίου και τις διαφημίσεις. Αν οι προσδοκίες που τους έχουν δημιουργηθεί δεν πληρούνται κατά το χρόνο παροχής των υπηρεσιών, δημιουργούνται δυσανασχετήσεις και αμφιβολίες. Η τάση για παροχή υπερβολικών υποσχέσεων είναι ένα συχνό φαινόμενο στις επιχειρήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την πτώση των πωλήσεων τους.

- Χάσμα πέμπτο: Το χάσμα πέντε έχει να κάνει με το κενό των αναμενόμενων υπηρεσιών και των εμπειρικών υπηρεσιών.

Αυτό συμβαίνει γιατί ο πελάτης κάποιες φορές παρερμηνεύει την ποιότητα των υπηρεσιών. Σε αυτή την περίπτωση το εστιατόριο θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ως προς τα μηνύματα που δίνει στον πελάτη για τις υπηρεσίες που του προσφέρει.

Στην παρούσα εργασία θα γίνει προσπάθεια να δοθεί απάντηση στο χάσμα τρία, δηλαδή στο κενό μεταξύ των προδιαγραφόμενων υπηρεσιών με τις πραγματικές υπηρεσίες που γίνονται εκείνη την στιγμή. Ο τρόπος επίλυσης θα μελετηθεί στην χρονική διάσταση των υπηρεσιών αυτών, έχοντας ακολουθήσει μία συγκεκριμένη μέθοδο.

1.13 Εργαλεία μελέτης των υπηρεσιών

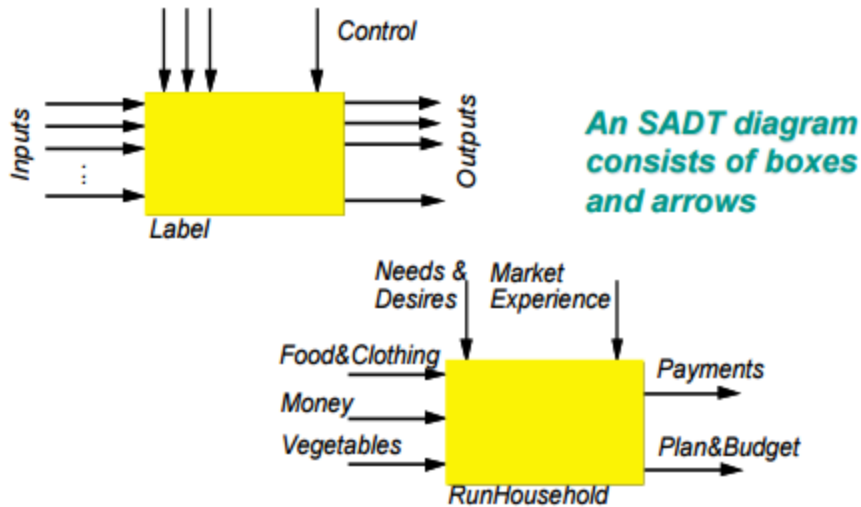
Για την μελέτη των υπηρεσιών και την προσπάθεια επίλυσης των χασμάτων, που αναλύθηκαν προηγουμένως, δημιουργήθηκαν διάφορα εργαλεία με σκοπό την μοντελοποίηση των διαδικασιών μιας υπηρεσίας.

Ένα από αυτά, που προσάρμοσε την ροή των διαδικασιών μιας υπηρεσίας με βάση την χρονική της διάσταση, είναι η μέθοδος Blueprint. Αναπτύχθηκε ως ένα διάγραμμα ροής με σκοπό να συστηματοποιήσει την περιγραφή, την τεκμηρίωση και την ανάλυση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών. Την συγκεκριμένη μέθοδο την μελετάμε καθώς είναι η βάση μας για την εξέταση του κενού των προδιαγραφών με τις παρεχόμενες υπηρεσίες ενός επιλεγμένου εστιατορίου σε επόμενο κεφάλαιο.

Οι Congram και Epelman επινόησαν την μέθοδο SADT (structured analysis and design technique). Με βάση αυτή την τεχνική, η υπηρεσία μπορεί να περιγραφεί με τέσσερις προοπτικές:

- 1) Για ποιο λόγο δημιουργήθηκε η δραστηριότητα;
- 2) Τι να μετατραπεί σε τι; (εκροές – εισροές)
- 3) Τι καθοδηγεί ή περιορίζει την δραστηριότητα;
- 4) Και ποιος ή τι είναι αυτό που ασκεί τη δραστηριότητα;

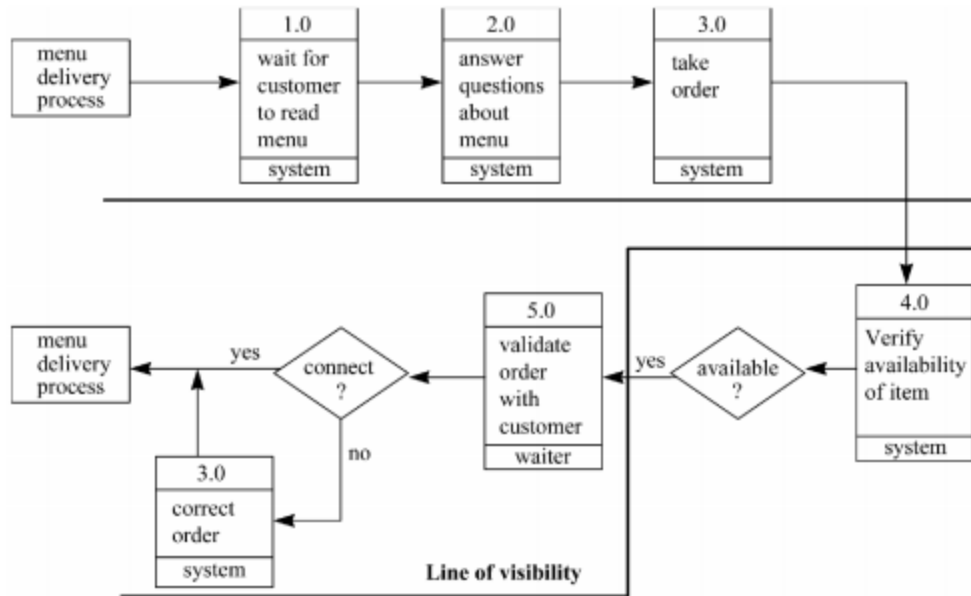
Πάραυτα, η συγκεκριμένη μέθοδος είναι κάπως περίπλοκη λόγω της ύπαρξης πολλών βελών που χρησιμοποιούνται μεταξύ των δραστηριοτήτων. Είναι περισσότερο χρήσιμη για τη μοντελοποίηση της ροής πληροφοριών, παρά για την μοντελοποίηση ροής της διαδικασίας (Hee-Woong Kim, 2001). Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται πώς σχηματίζεται η συγκεκριμένη μέθοδος.



Διάγραμμα 1.1: Μέθοδος SADT

Πηγή: John Mylopoulos (2004), Conceptual Modelling III. Structured Analysis and Design Technique (SADT)

Ένα άλλο μοντέλο που δημιουργήθηκε, έχοντας ως βάση την μέθοδο Blueprint, είναι η μέθοδος του Ramaswamy (1996), ο οποίος πρότεινε ένα διάγραμμα ροής για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των υπηρεσιών. Στην ουσία υιοθέτησε διάφορες άλλες κατασκευές μοντέλων δείχνοντας την σειρά των λειτουργιών για την παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες. Στο διάγραμμα 1.2 που ακολουθεί φαίνεται να έχει προσθέσει στην διαδικασία επιπλέον πληροφορίες σε σύγκριση με τις άλλες μεθόδους, που αφορούν το ποιος είναι υπεύθυνος για να κάνει την συγκεκριμένη δραστηριότητα, η οποία μπορεί να εκτελεστεί όχι μόνο από υπάλληλο αλλά και από προϊόν.



Διάγραμμα 1.2: Μέθοδος του Ramaswamy

Πηγή: Hee- Woong Kim (2001)

1.14 Τι είναι η μέθοδος Blueprint

Η blueprint μέθοδος είναι ένα σημαντικό εργαλείο το οποίο έχει σχεδιαστεί για να δίνει κατευθύνσεις στις διαδικασίες των υπηρεσιών (Ken Smith,2008). Με αυτό τον τρόπο μπορεί να αποφεύγονται και να προλαβαίνονται πιθανόν αστοχίες στις υπηρεσίες, με γνώμονα πάντα την χρονική διάσταση ανάμεσα στην ροή τους, έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Δίνει την δυνατότητα, καταγράφοντας τις προδιαγραφόμενες υπηρεσίες που ορίζει ο κάθε υπεύθυνος μιας επιχείρησης, να δείξει αν στην πραγματικότητα αυτές είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν.

Ο ιδρυτής της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ο Shostack, η οποία στη συνέχεια αναπτύχθηκε από τους Fließ και Kleinaltenkamp (Martin Gersch κ.α., 2011). Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση, η οποία εξαρτάται για την μακροζωία της από τις υπηρεσίες.

Οι περισσότεροι άνθρωποι μπερδεύουν τις υπηρεσίες με το προϊόν και του καλούς τρόπους. Αλλά υπηρεσία δεν είναι μόνο αυτό. Η εμπειρία που προσκομίζει ο πελάτης είναι η υπηρεσία και αυτό δίνεται από μια ομάδα ανθρώπων που είναι μέρος μιας διαδικασίας. Μιας διαδικασίας που μπορεί να μην είναι επιτυχημένη, είτε γιατί ο υπεύθυνος των προδιαγραφόμενων υπηρεσιών δεν τις έχει σχεδιάσει σωστά, είτε γιατί το προσωπικό αδυνατεί να τις εκτελέσει με τον καλύτερο δυνατόν τρόπο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μέθοδος blueprint δίνει την δυνατότητα όλοι οι υπάλληλοι να έχουν πέρα από την ίδια εκπαίδευση, ξεκάθαρο και καθορισμένο ρόλο μέσα σε μια σχηματισμένη διαδικασία. Συγκεκριμένα είναι η βάση, ώστε μια επιχείρηση να έχει οργανωμένες υπηρεσίες αλλά και να μπορεί να εντοπίσει τα σημεία εκείνα που μειώνουν την ποιότητα του.

1.15 Τα βήματα της μεθόδου blueprint

Σύμφωνα με έκθεση του Χάρβαρντ η blueprint μέθοδος συνδυάζει πολλά σημαντικά βήματα για μια ολοκληρωμένη υπηρεσία (G. Lynn Shostack, *Designing Services That Deliver*, No 84115, 134 σ.).

Το πρώτο βήμα είναι ο προσδιορισμός της διαδικασίας αυτής. Στην ουσία είναι ένας «χάρτης» που απλοποιεί τις προτεραιότητες και τις υπευθυνότητες των εμπλεκόμενων μελών της.

Η απομόνωση των λανθασμένων σημείων είναι το βήμα που ακολουθείται στην συνέχεια. Με τον «χάρτη» που έχει σχεδιαστεί, ο δημιουργός του μπορεί να δει καθαρά τα σημεία εκείνα που χωλαίνουν το σύστημα. Με τον τρόπο αυτό μπορεί εγκαίρως να αλλάξει κάτι από την ροή των εργασιών και να έχει καλύτερα αποτελέσματα.

Το τρίτο βήμα είναι ο προσδιορισμός του χρόνου εκτέλεσης μιας υπηρεσίας. Όλες οι υπηρεσίες εξαρτώνται από τον χρόνο που πραγματώνονται ως προς την διάρκεια τους αλλά και ως προς την στιγμή που γίνονται. Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω στην εργασία, οι υπηρεσίες είναι άυλες και χάνονται την στιγμή που πραγματοποιούνται. Είναι δύσκολο να μετρηθούν αλλά και να προβλεφθούν, αφού εξαρτώνται από τον άνθρωπο

που τις εκτελεί εκείνη την στιγμή και από τον δέκτη που θα τις αξιολογήσει. Ίσως ο μοναδικός τρόπος για να περιοριστεί το αποτέλεσμα τους σε αριθμούς να είναι ο χρόνος εκτέλεσης. Άλλωστε μία καλή στην ώρα της υπηρεσία αφήνει πάντα μια ωραία εμπειρία στο αποδέκτη της.

Το τέταρτο και τελευταίο βήμα είναι η ανάλυση της κερδοφορίας. Στην ουσία σε αυτή την φάση δείχνει τι χάνει και τι κερδίζει μια επιχείρηση από την όλη διαδικασία μιας υπηρεσίας, δείχνοντας τον σημαντικό ρόλο που παίζει και πάλι ο χρόνος. Ο ιδρυτής του «χάρτη» πρέπει να χτίσει πάνω στον χρόνο εκτέλεσης μιας υπηρεσίας που θα επιφέρει παραγωγικότητα και βιωσιμότητα.

Για παράδειγμα αν ο πελάτης σε ένα εστιατόριο ζητήσει λογαριασμό και ο υπάλληλος που είναι υπεύθυνος για να διεκπεραιώσει την συγκεκριμένη υπηρεσία, αργήσει να την εκτελέσει, τότε θα σημειωθεί αργοπορία στο κλείσιμο της διαδικασίας αλλά και στην έναρξη της επόμενης. Αφού, η επόμενη κράτηση θα αργήσει να κάτσει στο τραπέζι της, άρα θα αργήσει να παραγγείλει και ούτω καθεξής.

Με λίγα λόγια η μέθοδος αυτή, δείχνει και την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των βημάτων. Η αρχή μιας υπηρεσίας εξαρτάται από το τέλος της προηγούμενης και το αντίστροφο.



Διάγραμμα 1.3: Κυκλική αλληλεπίδραση διαδικασίας

Στο διάγραμμα 1.3 φαίνεται η κυκλική και εξαρτώμενη σχέση που έχουν τα τέσσερα βήματα της μεθόδου. Χωρίς προσδιορισμό διαδικασίας δεν μπορούν να υπάρξουν τα επόμενα στάδια. Όπως επίσης, χωρίς μελέτη και εμπλοκή σε εκείνα τα σημεία που δεν λειτουργούν σωστά, δεν θα υπάρξει κερδοφορία. Η χρονική διάρκεια εκτέλεσης είναι ο βασικότερος παράγοντας για την αξία της υπηρεσίας. Ένας παράγοντας που σημειώνει πρωτεύοντα ρόλο σε όλη την διαδικασία.

1.16 Η δομή της μεθόδου blueprint

Σε όλες τις μεθόδους πρέπει να υπάρχει μια συγκεκριμένη αρχική δομή ώστε να χτίζονται σωστά τα βήματα της μελέτης τους. Με μία καλοσχηματισμένη μέθοδο υπάρχουν σταθερές βάσεις που επιφέρουν το ζητούμενο αποτέλεσμα.

Στην μέθοδο blueprint, η δομή της διαχωρίζει το ορατό με το μη ορατό ως προς τον αποδέκτη – πελάτη.

Αποτελείται από δύο άξονες, όπου ο κάθετος άξονας χωρίζεται σε έξι επίπεδα δραστηριότητας που εξαρτώνται από το που λαμβάνουν μέρος. Ο οριζόντιος άξονας δείχνει τα όρια του ορατού με το μη ορατό αλλά και από ποιο σημείο ο πελάτης αρχίζει να έχει πλέον επίδραση στην διαδικασία. Αναπαρίστανται δηλαδή χρονολογικά οι δράσεις που υλοποιήθηκαν από τον πάροχο προς τον πελάτη (Martin Gersch κ.α., 2011).

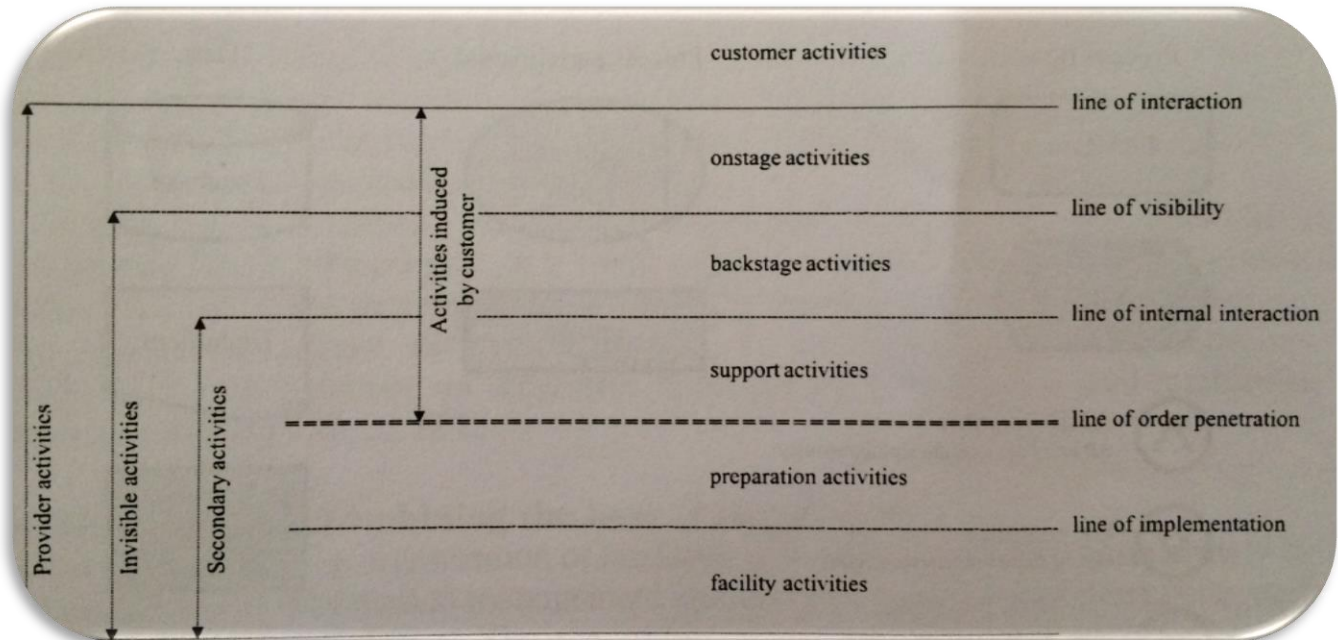
Αναλυτικά, αποτελείται από την γραμμή της αλληλεπίδρασης, η οποία διαχωρίζει τις δραστηριότητες του πελάτη και της επιχείρησης. Σε αυτό το στάδιο βασικός παράγοντας είναι οι δραστηριότητες του πελάτη. Ο πελάτης θα αποκτήσει την αποκλειστική εμπειρία από την υπηρεσία που λαμβάνει και θα πράξει αναλόγως. Είναι η στιγμή όπου όλοι οι παράγοντες συναντιούνται. Οι παράγοντες στον σχεδιασμό των υπηρεσιών είναι τα πέντε (5) “Ps”, δηλαδή οι άνθρωποι, οι μέθοδοι, τα στηρίγματα / σκηνικό, οι συνεργάτες, και το μέρος που διαδραματίζεται η υπηρεσία¹. Χωρίς τον πελάτη και τις επιθυμίες του άλλωστε δεν υπάρχει και υπηρεσία (Lauren Chapman Ruiz, 2014).

Ακριβώς από κάτω βρίσκεται η γραμμή της ορατότητας όπου διαχωρίζει το ορατό από αυτό που ο πελάτης δεν βλέπει. Στο συγκεκριμένο σημείο ο πελάτης μπορεί να δει τα πάντα που τον περιτριγυρίζουν και τον επηρεάζουν στο ταξίδι της υπηρεσίας που δέχεται. Στην συνέχεια, βρίσκεται η γραμμή της εσωτερικής αλληλεπίδρασης που ξεκινούν οι δραστηριότητες στο μη ορατό κομμάτι του πελάτη. Όλη η διαδικασία για την παραγωγή της υπηρεσίας ξεκινάει από το «πίσω» μέρος που δεν είναι εμφανές στους υπολοίπους. Υπάρχει την ουσία συνεργασία του ορατού σημείου με του μη ορατού, το οποίο είναι απαραίτητο να συμβεί (Dr. Ardiporn Khemarangsarn).

Η γραμμή ή αλλιώς και όριο όπου αρχίζει ο πελάτης να έχει επίδραση στην διαδικασία, ακολουθεί στην συνέχεια. Δηλαδή, έχουμε την πρώτη ύλη, γίνεται η προετοιμασία και από εκεί και πέρα ο πελάτης επιλέγει τι θέλει ώστε η διαδικασία να προχωρήσει. Στην συγκεκριμένη στιγμή ξεκινούν οι υποστηρικτικές διαδικασίες που παίζουν και αυτές σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του στόχου.

¹ 5 Ps: People, Processes, Props, Partners, and Place. (Lauren Chapman Ruiz, 2014).

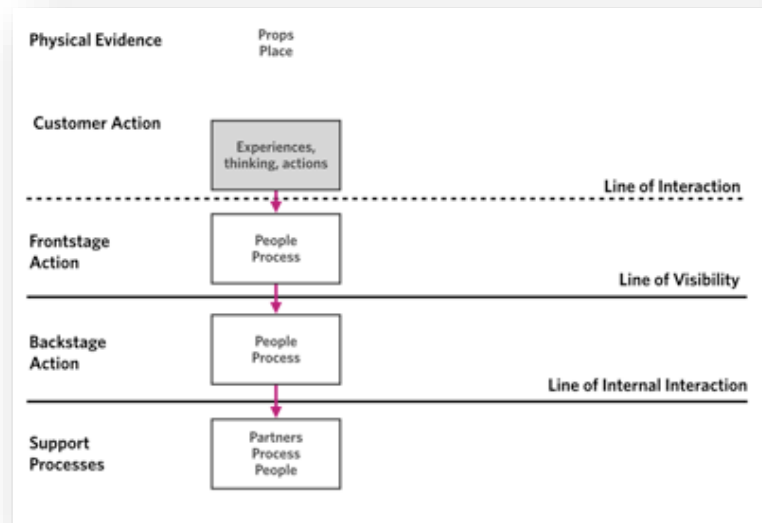
Η γραμμή της εφαρμογής είναι η τελευταία στην σειρά όπου ξεχωρίζει τις διαδικασίες προετοιμασίας, οι οποίες θα διευκολύνουν την πρόοδο των διαδικασιών στην πορεία. Χωρίς αυτές δεν μπορούν να υπάρξουν βασικά στάδια στην παροχή υπηρεσίας.



Διάγραμμα 1.4: Δομή της μεθόδου Blueprint

Πηγή: Martin Gersch κ.α., 2011

Στο διάγραμμα 1.4 φαίνεται αυτό που αναλύθηκε παραπάνω, δηλαδή τα όρια των υπηρεσιών που υπάρχουν μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη. Στην συγκεκριμένη εργασία θα μελετηθούν οι γραμμές εκείνες που είναι ορατές από τον αποδέκτη έχοντας πάρει υπόψιν όλες τις παραμέτρους.



Διάγραμμα 1.5: 5P's

Πηγή: *Lauren Chapman Ruiz, 2014*

Στο διάγραμμα 1.5 αποτυπώνονται τα 5 Ps που επηρεάζουν ή καθορίζουν τις υπηρεσίες. Είναι εύλογο ότι στην ανάλυση που θα ακολουθήσει θα παίξουν σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1 Μελέτη περίπτωσης

Η μελέτη περίπτωσης (case study) είναι μία μέθοδος της οποίας τα βασικά χαρακτηριστικά είναι η εμπειρική μελέτη μιας σύγχρονης κατάστασης στο πραγματικό της περιβάλλον, η εστίαση στο «πώς» και στο «γιατί» αναζητώντας τον τρόπο και την αιτία που συμβαίνει κάτι, καθώς και η αντιμετώπιση της κάθε περίπτωσης σαν ένα πείραμα στο οποίο οι συμπεριφορές δεν μπορούν να χειριστούν. (Robert K. Yin, 2009). Σύμφωνα με τον Stake R., (1995), μία μελέτη περίπτωσης ορίζεται από μεμονωμένες περιπτώσεις και όχι με τις μεθόδους έρευνας που χρησιμοποιούνται.

Είναι μία μέθοδος στην οποία μπορεί να γεννηθεί ή να επαληθευτεί μια θεωρία. Δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να ανακαλύψει, περιγράψει, ερμηνεύσει και αιτιολογήσει τα δεδομένα.

Στην εργασία αυτή γίνεται μια προσπάθεια μελέτης του κενού μεταξύ των προδιαγραφόμενων υπηρεσιών με τις υπηρεσίες εκείνες που υλοποιούνται σε πραγματικό χρόνο / τόπο. Η χρήση μιας μελέτης περίπτωσης στην συγκεκριμένη έρευνα θεωρείται μονόδρομος, δεδομένου ότι η έρευνα προσπαθεί να απαντήσει στο πώς μπορούν να συνδεθούν αλλά και να συγκριθούν οι υπηρεσίες σε διαφορετικό χρόνο και γιατί παρατηρούνται διαφορές από την στιγμή που αποφασίζονται μέχρι την στιγμή που πραγματώνονται.

Επίσης, δεν ήταν εφικτό να βρεθούν άλλες παρόμοιες μελέτες ή υλικό βιβλιογραφίας - ερευνών πάνω στην συγκεκριμένη θεωρία με αποτέλεσμα να γίνεται χρήση μελέτης περίπτωσης.

Σύμφωνα με τον Robert K. Yin, αφού παρθεί η απόφαση χρήση μελέτης περίπτωσης θα πρέπει να επιλεγεί και το είδος της. Τις κατηγοριοποιεί ως εξής:

- Επεξηγηματική Μελέτη – Explanatory Case Study

Η συγκεκριμένη μελέτη απαντάει στο πώς, που και πότε. Χρησιμοποιείται όταν οι ερευνητές προσπαθούν να αναπτύξουν ή να ελέγξουν την εγκυρότητα μιας θεωρίας, αναζητώντας παράγοντες που επηρεάζουν με αιτιώδη ουσία το φαινόμενο.

- Περιγραφική Μελέτη – Descriptive Case Study

Η περιγραφική μελέτη παρουσιάζει με αφηγηματικές περιγραφές το φαινόμενο ή τις παρεμβάσεις. Είναι μια μελέτη που απαντάει στο τι, γιατί και πότε.

- Διερευνητική Μελέτη – Exploratory Case Study

Η συγκεκριμένη μελέτη χρησιμοποιείται για να διερευνήσει τις παρεμβάσεις που αξιολογήθηκαν, χωρίς όμως να δίνουν ένα ξεκάθαρο αποτέλεσμα.

Ταυτόχρονα με αυτή την κατηγοριοποίηση τις διαφοροποιεί και ως μοναδικές, ολιστικές, πολλαπλές μελέτες περίπτωσης.

Από την άλλη μεριά ο Stake, R. τις κατηγοριοποιεί ως «εγγενείς», «οργανικές» και «συλλογικές». Στην εγγενή μελέτη ο ερευνητής θέλει να μάθει όσο το δυνατόν περισσότερα για την περίπτωση που μελετάει. Δηλαδή ο κύριος στόχος είναι να αποκτηθεί μια ολοκληρωμένη γνώση γύρω από την ιδιαιτερότητα της μελέτης.

Η οργανική μελέτη στην ουσία κάνει πιο σαφή την θεωρία που μελετιέται. Δίνεται περισσότερη σημασία στην βαθιά κατανόηση περισσότερων πτυχών της μελέτης παρά την μελέτη αυτή καθαυτή.

Τέλος, η συλλογική αφορά την μελέτη πολλών περιπτώσεων είτε σε ταυτόχρονο χρόνο είτε διαδοχικά ώστε να καταγράφονται διαφορές ανάμεσα στις περιπτώσεις και να συγκρίνονται για να υπάρχουν αποτελέσματα είτε προβλεπόμενα είτε όχι. Η συγκεκριμένη κατηγορία βρίσκει κοινά στοιχεία με την πολλαπλή μελέτη περίπτωσης του Robert K. Yin.

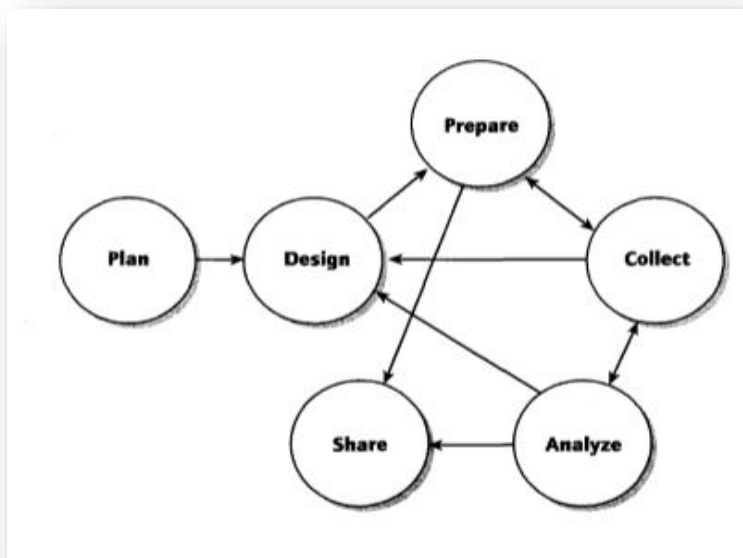
Πάραυτα αξίζει να σημειωθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις μια μελέτη περίπτωσης εντάσσει χαρακτηριστικά παραπάνω από μία κατηγορία, αφού τα όριά τους δεν είναι αυστηρά και όλες έχουν σκοπό να πάρουν απαντήσεις στα φαινόμενα που μελετούν.

Η μελέτη περίπτωσης της συγκεκριμένης εργασίας ανήκει στις περιπτώσεις που περικλείει χαρακτηριστικά παραπάνω από μίας κατηγορίας. Είναι περιγραφική μελέτη διότι περιγράφει την σχέση των προδιαγραφόμενων υπηρεσιών με των πραγματικών στο φυσικό τους περιβάλλον αλλά και διερευνητική εφόσον αναλύει τις παρεμβάσεις που διεξήχθησαν πάνω στις υπηρεσίες.

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την μελέτη περίπτωσης, το οποίο αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο είναι η blueprint μέθοδος, η οποία έχει σχεδιαστεί για να δίνει μια ροή στις διαδικασίες των υπηρεσιών.

2.2 Τα βήματα ενός case study

Για να γίνει μια μελέτη περίπτωσης πρέπει να ακολουθούνται συγκεκριμένες τεχνικές και βήματα. Στο παρακάτω διάγραμμα του Robert K. Yin φαίνεται η πορεία της μελέτης που πρέπει να ακολουθείται:



Διάγραμμα 2.1: Βήματα Μελέτης Περίπτωσης (Robert k. Yin, 2009)

Ο σχεδιασμός (Plan) είναι το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει πριν ξεκινήσει μια μελέτη περίπτωσης. Αυτό το κομμάτι προσδιορίζει τις ερωτήσεις που πρέπει να διατυπώνονται ώστε να είναι ξεκάθαρο τι μελετιέται και να αποφασίζεται αν όντως πρέπει να γίνει χρήση μελέτης. Επίσης, είναι σημαντικό από την αρχή να κατανοούνται τα δυνατά σημεία αλλά και οι περιορισμοί που θα αντιμετωπιστούν στην πορεία.

Στο κομμάτι του σχεδιασμού ο ερευνητής θα πρέπει να καθορίσει τις πιθανές περιπτώσεις μελέτης. Είναι το στάδιο όπου στην ουσία θα αναπτυχθεί η θεωρία, θα γίνουν προτάσεις και θα αποφασισθεί ο σχεδιασμός με βάση την κατηγορία.

Οι διαδικασίες που σχεδιάζονται σε αυτή την φάση είναι εκείνες που θα καθορίσουν και θα διατηρήσουν την ποιότητα της μελέτης.

Οι πέντε συνιστώσες που είναι ιδιαίτερα σημαντικές σε αυτό το βήμα είναι (Robert K. Yin, 2009):

- Οι ερωτήσεις που δημιουργούνται για την μελέτη περίπτωσης
- Οι προτάσεις, αν υπάρχουν
- Οι ενότητες της ανάλυσης
- Η λογική που συνδέει τα στοιχεία με τις προτάσεις
- Τα κριτήρια για την ερμηνεία των ευρημάτων.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει επίσης την εμπλοκή του με την υπάρχουσα θεωρία και αυτό είναι μία από τις διαφορές μεταξύ της έρευνας στις μελέτες περίπτωσης με άλλες έρευνες, όπως την εθνογραφική και την θεμελιωμένη θεωρία (Susan Rose, 2015).

Η εθνογραφική μελέτη έχει ως σκοπό την περιγραφή, κατανόηση και επεξήγηση μιας συγκεκριμένης κατάστασης. Σύμφωνα με τους LeCompte και Preissle είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τις μεθόδους διερεύνησης, ένα αποτέλεσμα και μια συμπερασματική καταγραφή αυτού που προκύπτει από την διερεύνηση. Σκοπός είναι να δημιουργήσει πιο ζωννή αναδόμηση κουλτούρας ή των ομάδων που βρίσκονται υπό εξέταση. Ενδιαφέρονται δηλαδή περισσότερο για τις διάφορες υποκειμενικότητες παρά για την αντικειμενική γνώση, για την περιγραφή παρά για την πρόβλεψη και ούτω καθεξής. Είναι μια μέθοδος που ασχολείται με θέματα που απαιτούν γενίκευση στο

επίπεδο, όπου η γενίκευση μπορεί να ερμηνευθεί ως “συγκρισιμότητα²” και “μεταφρασιμότητα³” (Louis Cohen, 2007).

Η θεωρία από την άλλη έχει οριστεί από τον Kerlinger ως ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων εννοιών, ορισμών και προτάσεων, που παρουσιάζει μια συστηματική άποψη των φαινομένων, αποσαφηνίζοντας τις σχέσεις ανάμεσα σε μεταβλητές, με στόχο να εξηγήσει και να προβλέψει τα φαινόμενα. Συνενώνει μεμονωμένα κομμάτια εμπειρικών δεδομένων σε ένα συνεκτικό εννοιολογικό πλαίσιο που μπορεί να έχει ευρύτερες εφαρμογές (Louis Cohen, 2007).

Η προετοιμασία – συλλογή – ανάλυση δεδομένων είναι τα επόμενα στάδια που γίνονται στην μελέτη περίπτωσης.

Η συλλογή των στοιχείων μπορεί να γίνει:

- Με έντυπη πηγή, δηλαδή άρθρα, μελέτες, έγγραφα και φυλλάδια. Τα έντυπα μπορούν να χρησιμοποιηθούν πάνω από μία φορά, είναι ακριβής και παρέχουν ευρεία κάλυψη. Βέβαια μερικά έντυπα είναι δύσκολο να βρεθούν ή μπορεί να εκφράζουν απόψεις που μπορεί να είναι μεροληπτικές.
- Με ιστορικά αρχεία. Στα ιστορικά στοιχεία συγκαταλέγονται οργανογράμματα, ισολογισμοί και άλλα. Τα βασικά στοιχεία δηλαδή που μπορούν να παρθούν ποσοτικοποιημένα και αξιόπιστα. Πάραυτα δεν έχουν εύκολη προσβασιμότητα γιατί μερικές επιχειρήσεις μπορούν να μην θέλουν να τα δημοσιοποιήσουν.
- Με συνεντεύξεις. Το μεγάλο πλεονέκτημα των συνεντεύξεων είναι ότι μπορούν να γίνουν στοχευμένες ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν αποκλειστικά τις μελέτες περίπτωσης και τον ερευνητή. Και σε αυτή την περίπτωση όμως υπάρχουν αδυναμίες. Σε περίπτωση που οι ερωτήσεις δεν είναι σωστά διατυπωμένες μπορεί να περιέχει ανακρίβειες ή να καθοδηγούνται οι απαντήσεις από τον ερευνητή.
- Με άμεση παρατήρηση. Η λήψη των πληροφοριών στην περίπτωση αυτή γίνεται από τον ερευνητή στο χώρο της επιχείρησης που εξετάζεται. Είναι ένας τρόπος

² Συγκρισιμότητα: σαφή χαρακτηριστικά ώστε να μπορούν οι αναγνώστες να τα συγκρίνουν με άλλες παρόμοιες ομάδες (Louis Cohen, 2007).

³ Μεταφρασιμότητα: σαφείς αναλυτικές κατηγορίες για να γίνουν σημαντικές συγκρίσεις με άλλες ομάδες (Louis Cohen, 2007).

να συλλεχθούν περισσότερα στοιχεία και να φανούν άγνωστες πλευρές των δεδομένων. Τα αρνητικά στοιχεία σε αυτό τον τρόπο συλλογής στοιχείων είναι ότι απαιτείται περισσότερος χρόνος και υπάρχει ο κίνδυνος επιλεκτικής αντίληψης των πραγμάτων.

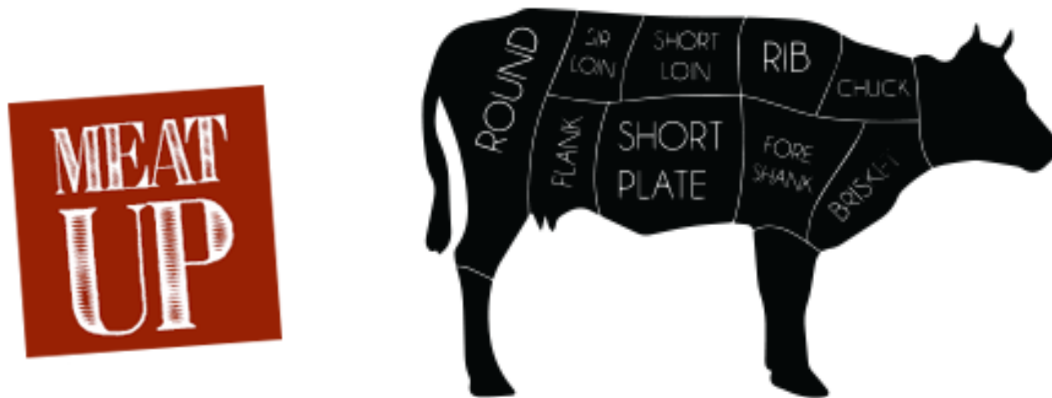
Στην συγκεκριμένη εργασία έχουν χρησιμοποιηθεί όλοι οι παραπάνω τρόποι συλλογής στοιχείων, δεδομένου ότι χρειάστηκε να μελετηθεί η συγκεκριμένη περίπτωση διεξοδικά χωρίς έλλειψη πληροφοριών ώστε το αποτέλεσμα να είναι έγκυρο. Στην συνέχεια αφού αναλύθηκαν τα αποτελέσματα, έγιναν προτάσεις επίλυσης τυχών προβλημάτων που ανακαλύφθηκαν στην μελέτη περίπτωσης αλλά και προτάσεις ακόμα αναλυτικότερων δεδομένων για πιο σύνθετη μελέτη.

2.3 Από την θεωρία στην πράξη

Στο υποκεφάλαιο αυτό θα αναπτυχθεί η μέθοδος blueprint για την μελέτη περίπτωσης BARBQ στην Νέα Σμύρνη, με σκοπό να μελετηθεί το κενό των προδιαγραφόμενων υπηρεσιών με των πραγματικών.

Πριν την εφαρμογή της μελέτης είναι σημαντικό να γνωρίσουμε το εστιατόριο από όλες του τις πλευρές, ώστε να καταλάβουμε την φιλοσοφία του και να υπάρξει αντικειμενική εικόνα ως προς τις υπηρεσίες του.

Το συγκεκριμένο εστιατόριο, όπως λέει ο ιδιοκτήτης που είναι και ο υπεύθυνος του εστιατορίου, έχει σκοπό να προσδιορίσει ξανά την λέξη φαγητό και κυρίως την λέξη κρέας προς τους πελάτες του. Άλλωστε είναι ξεκάθαρο και από το λογότυπο του εστιατορίου ότι ειδικεύεται στο κρέας, δίνοντας καθαρό μήνυμα στους επισκέπτες για την γευστική εμπειρία που θα αποκομίσουν.



Εικόνα 1 – Το λογότυπο του εστιατορίου

Πηγή: Άγγελος Φραντζής, 2015, ιδιοκτήτης εστιατορίου

Ο χώρος του εστιατορίου είναι ευάερος αφήνοντας την κατάλληλη απόσταση μεταξύ των τραπεζιών, ώστε να νιώθει ο επισκέπτης ασφαλής και ελεύθερος να εκφραστεί στον «χώρο» του. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του εστιατορίου, αν και δεν θα μελετηθεί στην πορεία, είναι η ανοικτή κουζίνα που διαθέτει, επιτρέποντας στο κοινό να βλέπει όλη την διαδικασία προετοιμασίας του πιάτου. Η ατμόσφαιρα είναι ζεστή με χαμηλή και ήρεμη μουσική και ο φωτισμός τόσος όσο χρειάζεται για να μην νιώσει κάποιος δυσφορία. Άλλωστε το μαγαζί περικλείεται από παράθυρα που μπορούν να ανοιχθούν και να δώσουν άλλο ύφος στο εστιατόριο. Τα υλικά που έχουν χρησιμοποιηθεί στα έπιπλα και σε διακοσμητικές επιλογές είναι το ξύλο, το μέταλλο, το γυαλί και το δέρμα.



Εικόνα 2

Στην εικόνα δύο (2) φαίνεται η πρόσοψη του εστιατορίου, που μπορεί κανείς να δει την τζαμαρία που το περιστοιχίζει.



Εικόνα 3

Στην εικόνα τρία (3) φαίνεται η μέσα όψη του εστιατορίου που μπορεί κανείς να δει τον φωτισμό και την ατμόσφαιρα.



Εικόνα 4



Εικόνα 5

Στις εικόνες τέσσερα (4) και πέντε (5) φαίνεται ο χώρος που είναι εμφανής η κουζίνα.

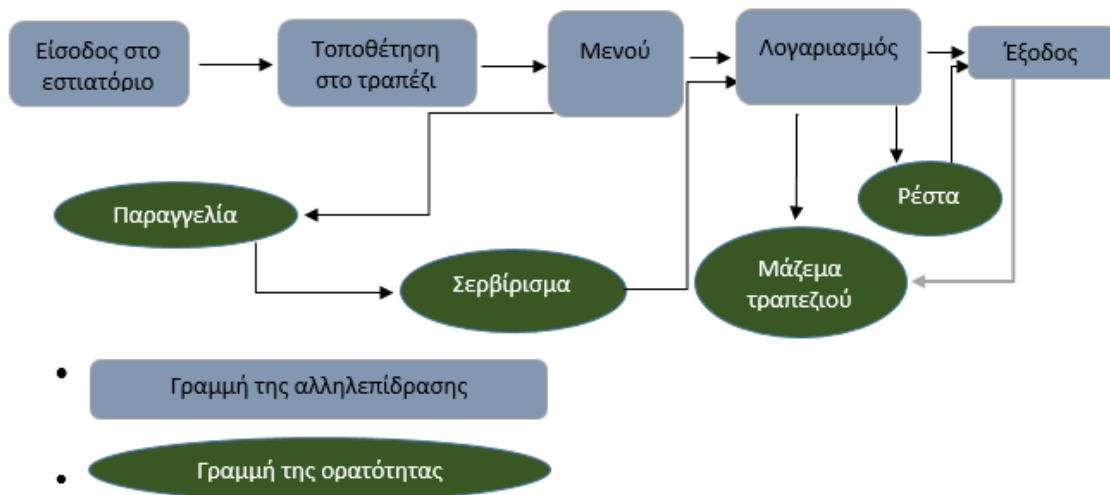
Οι υπηρεσίες που μας ενδιαφέρουν στην παρούσα εργασία είναι αυτές που είναι ορατές προς τον πελάτη. Θα ασχοληθούμε δηλαδή σύμφωνα με την δομή του blueprint με την γραμμή της ορατότητας και την γραμμή της αλληλεπίδρασης, δίνοντας βάση στο χρόνο που διεξάχθηκαν. Ως προδιαγραφόμενες υπηρεσίες θα θεωρηθούν οι υπηρεσίες εκείνες που ορίζει ο υπεύθυνος του εστιατορίου.

Η έρευνα είναι πρωτογενής με προσωπική επαφή και αυτοψία στο εστιατόριο. Οι προδιαγραφόμενες υπηρεσίες δόθηκαν από τον υπεύθυνο σε μορφή συνέντευξης, σύμφωνα πάντα με την διαδικασία των υπηρεσιών που έχει αναφερθεί παραπάνω. Για την ορθότητα του αποτελέσματος υπήρξε επιτόπια αυτοψία, συγκρίνοντας τους χρόνους που μας έδωσε ο μάνατζερ του εστιατορίου αλλά και τους χρόνους που καταγράφηκαν στις επισκέψεις που έγιναν.

Το εστιατόριο έχει την δυνατότητα των 120 κουβέρ και προσφέρει μεσημεριανό και βραδινό. Λειτουργεί επτά ημέρες την εβδομάδα και ανοίγει για το κοινό από τη μία το μεσημέρι. Οι βάρδιες είναι δύο: 13:00μ.μ. – 18:30μ.μ. και 18:30 – με κλείσιμο.

Δεχόμαστε ως δεδομένο ότι δεν έχει την ίδια πληρότητα όλη την εβδομάδα και όλες τις ώρες.

Η δυναμικότητα του ως προς τους υπαλλήλους αλλάζει ανά ημέρα. Τις ημέρες όπου δεν έχει πολύ δουλειά είναι ο υπεύθυνος και δύο σερβιτόροι. Το Σάββατο το βράδυ που έχει τον περισσότερο κόσμο διαθέτει τον υπεύθυνο και τέσσερις σερβιτόρους. Την Κυριακή το μεσημέρι που έχει πάλι πολύ κόσμο έχει έναν υπεύθυνο και πέντε σερβιτόρους.



Διάγραμμα 2.2: Ροή δραστηριοτήτων σε εστιατόριο

Το διάγραμμα δείχνει αναλυτικά ακριβώς την διαδικασία που ακολουθείται από την ώρα που μπαίνει ο πελάτης στο εστιατόριο, μέχρι την ώρα που φεύγει από αυτό. Σίγουρα το κάθε κομμάτι περιέχει μια δική του ροή που θα αναλυθεί παρακάτω.

Για να φτάσουμε και να σχεδιάσουμε όμως την προδιαγραφόμενη διαδικασία (διάγραμμα 2.2) τέθηκαν πολλές ερωτήσεις που είχαν στόχο να δείξουν με τι ακριβώς πρέπει να ασχοληθούμε. Όταν μιλάμε για υπηρεσίες πάντα τίθεται και το θέμα της ποιότητας τους. Οπότε οι διαδικασίες βγαίνουν μέσα από την αξία που δίνουμε εμείς στις υπηρεσίες.

Είσοδος στο εστιατόριο:

- 1) Ο επισκέπτης εξυπηρετήθηκε μέσα σε 30 δευτερόλεπτα από την ώρα που μπήκε στο εστιατόριο;
- 2) Ήταν φιλικός και ευχάριστος ο χαιρετισμός;

Τοποθέτηση σε τραπέζι:

- 3) Ζητήθηκε ευγενικά από τον υπάλληλο να τον ακολουθήσει στο τραπέζι;
- 4) Ο πελάτης τοποθετήθηκε μέσα σε ένα λεπτό στο τραπέζι του;
- 5) Στο επόμενο λεπτό δόθηκε κατάλογος και νερό;

Μενού:

- 6) Προσφέρθηκε να βοηθήσει με το μενού και το κρασί ο υπάλληλος πέντε λεπτά μετά αφού δόθηκε ο κατάλογος;
- 7) Πρότεινε κάτι από τον κατάλογο;
- 8) Πήρε πρώτα παραγγελία από τις κυρίες του τραπέζιού;
- 9) Ευχαρίστησε για την παραγγελία;

Σερβίρισμα:

- 10) Πέντε λεπτά αφού έκατσε ο πελάτης πήγαν τα ποτά του;
- 11) Μέσα σε 15 λεπτά πήγαν τα πρώτα πιάτα;
- 12) Δέκα λεπτά μετά πήγαν τα κυρίως;
- 13) Ρώτησε αν όλα είναι εντάξει ή θα χρειαστεί αλλαγή πιάτου;
- 14) Μαζεύεται αυτομάτως ότι αδειάζει;
- 15) Η παραγγελία πήγε σωστά;
- 16) Τα γλυκά προσφέρθηκαν μέσα σε δέκα λεπτά αφού τελείωσε το γεύμα;

Λογαριασμός:

- 17) Πήγε στο τραπέζι μέσα σε τρία λεπτά αφού ζητήθηκε;
- 18) Παρουσιάστηκε σε καθαρό περίβλημα;
- 19) Ήταν σωστή η απόδειξη;
- 20) Τα ρέστα επεστράφησαν μέσα σε δύο λεπτά και σωστά;

Έξοδος από το εστιατόριο:

- 21) Ο πελάτης χαιρετήθηκε;
- 22) Τον ευχαρίστησαν που ήρθε στο μαγαζί;

Ο ερωτήσεις τέθηκαν με μοναδικό στόχο να βοηθήσουν στην μέθοδο που ακολουθείται στην εργασία.

Υπάρχουν κάποια σημεία που δεν μελετήθηκαν και δεν προστέθηκαν στο σχεδιάγραμμα 2.2, που παρατέθηκε παραπάνω. Αυτά τα σημεία είναι η αλλαγή του σταχτοδοχείου στο τραπέζι και η επιλογή κάρτας ως πληρωμή στην δραστηριότητα του λογαριασμού. Ο λόγος που δεν συμπεριελήφθησαν είναι γιατί κάθε εστιατόριο έχει την δική του πολιτική σε αυτά και ίσως η μέθοδος να μην λειτουργούσε στο συγκεκριμένο εστιατόριο που επιλέξαμε. Η προσπάθεια που έγινε είναι να φτιαχτεί ένας αρχικός σχεδιασμός μεθόδου, πατώντας πάντα σε βιβλιογραφία που υπάρχει πάνω στην ροή των διαδικασιών, που θα λειτουργεί για όλα τα εστιατόρια, έχοντας όμως την επιλογή ανά περίπτωση να προστίθενται δραστηριότητες.

2.4 Προδιαγραφόμενες υπηρεσίες του εστιατορίου BARBQ

Τις υπηρεσίες του εστιατορίου τις καθορίζει ο ιδιοκτήτης στην συγκεκριμένη περίπτωση. Είναι δηλαδή και ο υπεύθυνος των πωλήσεων και έχει προσωπική επαφή με τους πελάτες.

Την εκπαίδευση στο προσωπικό του την αναλαμβάνει ο ίδιος και έχει συγκεκριμένους τρόπους. Δίνονται συγκεκριμένες αρμοδιότητες στους υπαλλήλους και εκπαιδεύονται πάνω σε αυτές.

Μόνο οι υπάλληλοι που ασχολούνται με τα πιάτα εκπαιδεύονται από τον σεφ. Ο ιδιοκτήτης εκπαιδεύει το προσωπικό του στα κρασιά, αφού έχει μεγάλη εμπειρία και γνώσεις πάνω σε αυτό το κομμάτι, και τους δίνει γραμμές σερβιρίσματος. Κάθε υπάλληλος δοκιμάζει τα καινούργια πιάτα για να γίνει ανάλυση των συστατικών και τον γεύσεων, ώστε να μπορούν να απαντήσουν σε οποιαδήποτε ερώτηση του πελάτη. Γενικότερα, υπάρχει καθημερινή παρατήρηση των υπαλλήλων με αποτέλεσμα να γίνεται εκπαίδευση και την ώρα του καθήκοντος.

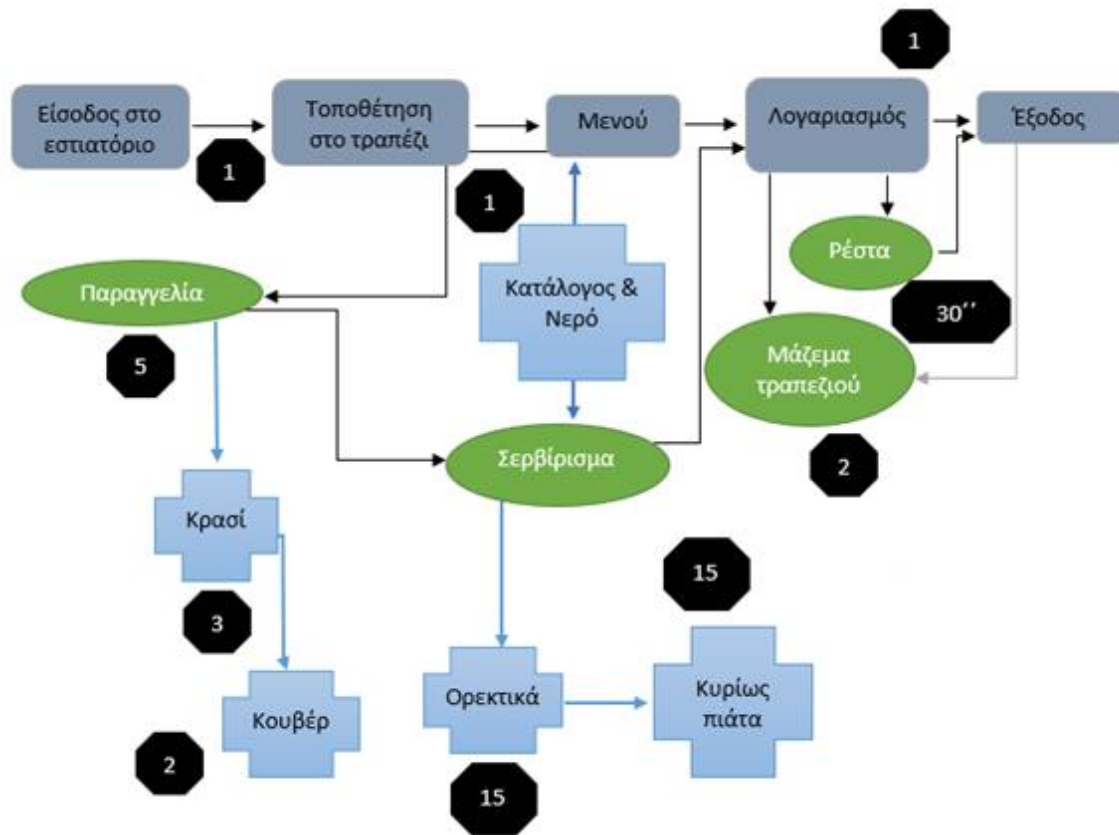
Ως προς την εμφάνιση τους έχουν μια κοινή γραμμή, φορώντας μαύρη μπλούζα με το σήμα του μαγαζιού σε κόκκινο χρώμα για να ξεχωρίζουν εύκολα και τζιν ποδιά.

Σε κάθε αλλαγή εποχής δοκιμάζουν καινούργια πιάτα στο μαγαζί για ανανέωση του καταλόγου τους. Ταυτόχρονα προσφέρουν στους πελάτες τις νέες τους γευστικές ιδέες για κριτική και αποφασίζουν τι θα κρατήσουν και τι όχι στο μενού τους. Η λίστα των κρασιών ανανεώνεται κάθε καινούργιο έτος έπειτα από ενημέρωση που έχουν από εκθέσεις και επισκέψεις σε κτήματα. Άλλωστε τα λευκά κρασιά περίπου τον Δεκέμβριο, ανάλογα με τις σοδειές, ανανεώνονται στην αγορά.

Η διαδικασία που ακολουθείτε αναλυτικά και με χρόνους στο εστιατόριο έχει ως εξής:

- Είσοδος επισκέπτη και τοποθέτηση σε τραπέζι → μέσα σε ένα (1) λεπτό.
- Κατάλογος και νερό → μέσα σε ένα (1) λεπτό αφού έχουν κάτσει στο τραπέζι τους.
- Παραγγελία → Αν δεν έχει κάνει νόημα ο πελάτης, πηγαίνουν πέντε (5) λεπτά μετά αφότου έχει δοθεί ο κατάλογος και πολύ ευγενικά ρωτάνε αν χρειάζεται βοήθεια.
- Κρασί → Σε τρία (3) λεπτά από την παραγγελία έχει σερβιριστεί το πρώτο ποτήρι κρασί. Στην πορεία δεν ξαναγεμίζουν τα ποτήρια.
- Κουβέρ → μέσα σε δύο (2) λεπτά αφού έχει πάει το κρασί. Το ψωμί που προσφέρεται στον κόσμο είναι ψημένο.
- Ορεκτικά (κρύα πιάτα) → πηγαίνουν στο τραπέζι δεκαπέντε (15) λεπτά μετά την παραγγελία όλα μαζί.
- Κυρίως γεύμα → Στόχος να πηγαίνουν στο τραπέζι μέσα σε τριάντα (30) λεπτά από την παραγγελία. Δηλαδή δεκαπέντε (15) αφού πήγαν στο τραπέζι τα ορεκτικά.
- Λογαριασμός → Με την παραγγελία αφήνεται σε βοηθητικό τραπέζι δίπλα στον πελάτη. Όταν ζητηθεί μέσα σε ένα (1) λεπτό τους δίνουν στο χέρι την τελειωτική απόδειξη.
- Ρέστα → Αφήνονται διακριτικά μέσα σε 30 δευτερόλεπτα στο πλάι του πελάτη.
- Έξοδος → ο υπεύθυνος του τραπεζιού, τους συνοδεύει μέχρι την πόρτα.

- Δύο (2) λεπτά και μέσα σε δύο (2) λεπτά αφού έχουν σηκωθεί οι πελάτες από το τραπέζι, μαζεύεται αμέσως και στήνεται για τον επόμενο πελάτη.



Διάγραμμα 2.3: Προδιαγραφόμενη ροή και χρόνοι διαδικασιών εστιατορίου

Εκτιμώμενος συνολικός χρόνος διαδικασίας 45 λεπτά και 50 δευτερόλεπτα.

**Δεν έχει συνυπολογιστεί ο χρόνος που ο πελάτης θα παραμείνει στο τραπέζι αφού έχει τελειώσει το γεύμα του.

Στο παραπάνω σχεδιάγραμμα παρουσιάζεται η ανάλυση των χρόνων που έδωσε ο ιδιοκτήτης του εστιατορίου στην συγκεκριμένη ροή διαδικασίας των υπηρεσιών.

Στο συγκεκριμένο σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι οι χρόνοι που δίνονται από τον ιδιοκτήτη θεωρούνται δεδομένοι και δεν μπαίνουμε στην διαδικασία να τους κρίνουμε ή να τους αμφισβητήσουμε. Εάν υπάρχει λάθος θα φανεί στα αποτελέσματα της έρευνας.

Στην συνέχεια θα γίνει σύγκριση με του χρόνους που καταγράφηκαν επί τόπου στην πραγματική υπηρεσία για να βγει το ποσοστό απόκλισης.

Με το συγκεκριμένο σχεδιάγραμμα μπορούμε να δούμε πόσο διαρκεί η συνολική εμπειρία του πελάτη από την ώρα που μπαίνει στο εστιατόριο μέχρι την ώρα που φεύγει. Στοιχεία ικανοποιητικά σε μέγεθος δείγματος για το πόσο παραπάνω παραμένει στο τραπέζι, ακόμα κι αν έχει τελειώσει το γεύμα του, δεν μπορούν να βγουν από τέτοια έρευνα. Χρειάζονται περισσότερες καταγραφές. Σύμφωνα με τον ιδιοκτήτη η παραμονή του πελάτη στο τραπέζι διαφέρει ανάλογα με την ώρα και την βάρδια. Την Δευτέρα το μεσημέρι, που είναι μια μέρα ήρεμη, ο πελάτης κάθεται κατά μέσο όρο μία ώρα συνολικά. Το Σάββατο το βράδυ, που είναι μέρα και ώρα αιχμής, ο πελάτης κατά μέσο όρο μένει στο εστιατόριο δυόμιση με τρεις ώρες. Ενώ την Κυριακή το βράδυ μένει μόνο μιάμιση ώρα που έρχεται σε απόλυτη ισοπαλία με το βράδυ της ίδιας μέρας. Σε μελλοντική φάση θα είναι ικανό να δείξει αν η κυκλικότητα των τραπεζιών είναι σε ικανοποιητικό στάδιο ή θα πρέπει να γίνουν τέτοιες αλλαγές που θα επιτρέπουν την εξυπηρέτηση περισσότερων κουβέρ.

2.5 TripAdvisor – Foursquare – Ask4Food

Πριν περάσουμε στην μελέτη και τα αποτελέσματα των υπηρεσιών είναι φρόνιμο να κάνουμε έρευνα αγοράς ως προς τις υπηρεσίες του εστιατορίου, ώστε να κατανοήσουμε ακριβώς αυτό που θα μας δείξει η έρευνα αργότερα.

2.5.1 TripAdvisor

Στην μηχανή αναζήτησης του TripAdvisor έχει για το εστιατόριο BARBQ εξήντα-εννέα (69) κριτικές. Σαν συνολικό βαθμό στο κομμάτι της εξυπηρέτησης έχει τεσσεράμισι στα πέντε, που θεωρείται πολύ καλό:

Σύνοψη βαθμολογίας

| | | | |
|--------|--|------------|--|
| Φαγητό | | Υπηρεσία | |
| Αξία | | Ατμόσφαιρα | |

Σχόλια θετικά των επισκεπτών:

1) “Πολύ καλό”

Η κριτική γράφτηκε πριν από 1 εβδομάδα

Γενικά έχει καλό φαγητό και πολύ καλές τιμές. Το προσωπικό είναι πολύ ευγενικό και ευχάριστο. Προτείνεται, γιατί είναι μια καλή επιλογή για κρέας στην περιοχή.

2) “βιομηχανικό περιβάλλον , καταπληκτικό φαγητό”

Η κριτική γράφτηκε πριν από 3 εβδομάδες

Ένας μεγάλος χώρος , με πέτρα , γυαλί και ατσάλι .. πολύ ενδιαφέρον . Οι σερβιτόροι (νέες και νέοι) : ευγενέστατοι και αποτελεσματικότεροι . Το φαγητό : εξαιρετικό . Το concept μου θύμισε το Barbecoa του Jamie Oliver στο Λονδίνο , αλλά σαφέστατα το Bar.B.Q έχει μεγαλύτερη ποικιλία σε σαλάτες και ορεκτικά ... φρεσκότατα και γευστικότερα . Κλείστε...

3) “Δοκιμασμένη επιλογή”

Η κριτική έγινε: 10 Μαΐου 2015

Πηγαίνουμε οικογενειακά εδώ και πολλά χρόνια. Κατ' εμέ η ιδανική λύση για τους λάτρεις της μπριζόλας (παίρνω Rib-eye black Agnus) τόσο όσον αφορά την ποιότητα όσο και ως προς το ψήσιμο (πολύ βασικό). Φιλικό όμορφο περιβάλλον, πολύ καλή και γρήγορη εξυπηρέτηση. Και πάντα θα πάρουμε τα μίνι tacos για ορεκτικό

4) “VALUE FOR MONEY”

Η κριτική έγινε: 28 Απριλίου 2015

Το μαγαζί αυτό αποτελεί ίσως την καλύτερη επιλογή στη Νέα Σμύρνη για φαγητό συνδυάζοντας πολύ καλή ποιότητα φαγητού, **πολύ καλή εξυπηρέτηση** και περιβάλλον μοντέρνο με μια Industrial αισθητική στο χώρο. Είναι ένα μαγαζί που βασίζεται στο κρέας αλλά έχει και κάποιες πολύ καλές επιλογές σε άλλα πιάτα (εξαιρετικός σολομός ψητός)! **Ο ιδιοκτήτης του καταστήματος όπως και το προσωπικό είναι γνώστες...**

5) “καλο κρεας”

Η κριτική έγινε: 6 Δεκεμβρίου 2014

ωραίος χώρος όμορφα διακοσμημένος ,καλές οι σαλάτες με ωραία ντρεσινγ. τα κρεατικά σε καλό επίπεδο τα περισσότερα σωστά ψημένα συκώτι κ μπιζόλα νόστιμα το ίδιο κ η σαλάτα με τον παστουρμά. αποτυχία της βραδιάς η πανσέτα κ σε γεύση κ σε ψήσιμο. οι τιμές συμπαθητικές η wine list μικρή αλλά καλύπτει πολλά γούστα .άλλες ετικέτες φθηνές άλλες ακριβές...**HIT Ο ευγενικός ιδιοκτήτης που επιβλέπει προσωπικά τα τραπέζια...**

Σχόλια αρνητικά των επισκεπτών:

1) “καλό φαγητό”

Η κριτική έγινε: 11 Μαΐου 2015

είχα πάει τον Αύγουστο του '14 ,ωραίο μαγαζί, προσεγμένο ,είχα πάρει αν θυμάμαι σολομό με μακαρόνια, πρώτη φορά έτρωγα σολομό, μου άρεσε...**το μόνο μείον του μαγαζιού το σέρβις που ήταν ειρωνικό. Σας** το συνιστώ

2) *“Μια καλή λύση για Νέα Σμύρνη, αλλά...”*

Η κριτική έγινε: 4 Φεβρουαρίου 2015

Άνετο, με μεγάλη σάλα, μέσα μη καπνίζοντες και στο αίθριο κάνουν τα "στραβά μάτια", οπότε και καπνίζοντες και μη βρίσκουν το χώρο τους. Ωραία μουσικούλα και πολύ φωτεινό. Καθαρό και σχετικά γρήγορα έγινε η παραγγελία.

3) *“Η λεπτομέρεια κάνει τη διαφορά.”*

Η κριτική έγινε: 20 Δεκεμβρίου 2014

Είχαμε πάει για φαγητό την προηγούμενη εβδομάδα 2 άτομα η κοπέλα που ήταν υποδοχή και βοηθούσε κ στο σέρβις ήταν αγέλαστη και αγενής θα έλεγα...κρίμα .. ο ιδιοκτήτης ευγενέστατος, το ίδιο και οι υπόλοιποι σερβιτόροι. Το φαγητό καλό , καλοψημένα τα κρεατικά, ωραίες σαλάτες. Το γλυκό αδιάφορο.

Στα σχόλια του TripAdvisor βλέπουμε ότι η θετική εικόνα ως προς την εξυπηρέτηση υπερτερεί. Τα αρνητικά σχόλια αξίζει να σημειωθεί ότι ειπώθηκαν το 2014 και για συγκεκριμένους σερβιτόρους. Για τον ιδιοκτήτη που είναι και ο υπεύθυνος της σάλας δεν παρατηρήθηκε κάποιο άσχημο σχόλιο.

2.5.2 Foursquare

Στην μηχανή αναζήτησης του Foursquare έχει για το εστιατόριο BARBQ εκατό πενήντα τρεις (153) ψήφους με συνολική βαθμολογία 8,3 στα 10.

Σχόλια θετικά των επισκεπτών:

- 1) Εντάξει παιδιά πρέπει να πάτε χθες!!!!!!υπέροχο φαγητό!!**γρήγορο κ χαμογελαστό service** !!!εξαιρετικές τιμές!!!!

Tolis Ca · December 2, 2014

- 2) Εξαιρετικό φαγητό!!!!τιμές προσιτές κ **καταπληκτικό service**!!!

elen elen · December 2, 2014

- 3) **Πολύ εξυπηρετικό service.** Νόστιμα τα παστουρμαδοπιτάκια (ρολά Καισαρείας) και πολύ μαλακό το σουβλάκι. Το burger δε με εντυπωσίασε αν και ήταν καλοψημένο. Θα ξαναπήγαινα.

Gkriniaris · July 22, 2014

- 4) Όμορφα πιάτα και χορταστικές σαλάτες. **Τα παιδιά του service τρέχουν πολύ και προσέχουν το κόσμο.**

Leonidas Chandras · September 22, 2013

- 5) Πολύ καλό φαγητό και γλυκά! **Απίστευτα χαμογελαστό και εξυπηρετικό προσωπικό!**

Olga Dara · April 1, 2012

Σχόλια αρνητικά των επισκεπτών:

- 1) Interesting decoration, **average service** and quite expensive menu!

Angeliki P. · December 28, 2014

- 2) Ωραίες γεύσεις, τσιμημένες τιμές, σέρβις συμπαθητικό με περιθώριο καλυτέρευσης. Θα ξαναπήγαινα πάντως.

Elizabeth M · June 29, 2014

Στα σχόλια του Foursquare δεν βρήκαμε κάποιο πιο πρόσφατο. Πάραυτα στα 57 σχόλια που υπήρξαν, μόνο δύο βρήκαμε που να είχαν αρνητικό σχολιασμό προς την εξυπηρέτηση. Τα υπόλοιπα ή δεν ανέφεραν κάτι ή είχαν θετικούς σχολιασμούς.

2.5.3 Ask4Food

Στο Ask4Food η δραστηριότητα της εξυπηρέτησης έχει 82%. Το οποίο εκ των πραγμάτων είναι πολύ καλό ποσοστό.

Σχόλια θετικά των επισκεπτών:

- 1) 22 Απριλίου 2015: Η εξυπηρέτηση ήταν πολύ καλή από έναν κύριο γύρω στα 30-33 έτη. Γνώστης του μενού, άνετος και διακριτικός, γνώριζε καλά τη δουλειά του..... σημειώθηκαν κάποιες μικροκαθυστερήσεις λόγω του ότι εξυπηρετούσε μόνος του (απ' όσο κατάλαβα) αλλά ο χώρος ήταν χαλαρωτικός και αν έχεις καλό συνομιλητή δεν θα αισθανθείς παραμελημένος..... Κατέληξα πως πρόκειται για ένα εστιατόριο που σέβεται τον πελάτη αλλά και τον ΕΑΥΤΟ του...
- 2) 19 Οκτωβρίου 2015: Η εξυπηρέτηση, από νεαρούς σερβιτόρους, μια χαρά. Ο νεαρός που πήρε παραγγελία, κάθισε και μας εξήγησε τι κομμάτι κρέας επιλέξαμε, μας πρότεινε τρόπο ψησίματος και έδειξε ενδιαφέρον για το αν μας άρεσε. Βάζω όμως στην εξυπηρέτηση 3/4 γιατί πήγα πρώτη φορά και κρατάω μια

μικρή επιφύλαξη αν θα είναι το ίδιο εξυπηρετικοί όταν το εστιατόριο είναι γεμάτο.

- 3) 9 Ιουλίου 2015: Μας εξυπηρέτησε ένας κύριος ευγενικός και γρήγορος με καλούς χρόνους και η απόδειξη ήρθε αμέσως
- 4) 23 Ιουνίου 2014: Το σέρβις γρήγορο, ευγενικό και με χαμόγελο. Το προσωπικό στην ανοιχτή -οπτικά- κουζίνα φαίνονταν να το διασκεδάζει. Συνολικά μία ευχάριστη ατμόσφαιρα.

Σχόλια Αρνητικά επισκεπτών:

- 1) 4 Μαρτίου 2014: Το σέρβις άμεσο αλλά όχι ιδιαίτερα ζεστο.. ειδικά η κοπέλα που μας πήρε παραγγελία φαινόταν να βαριόταν και ήταν αγέλαστη.
- 2) 1 Μαΐου 2014: Καμία αίσθηση φιλοξενίας και χαμόγελου. Και είχαμε πάει και συστημένοι από δυο θαμώνες του μαγαζιού αλλά καμία συγκίνηση...

Και εδώ αυτό που παρατηρήθηκε είναι ότι τα αρνητικά σχόλια που υπήρξαν ήταν για το έτος 2014 και πριν. Μάλιστα μπορέσαμε και συλλέξαμε μόνο δύο αρνητικά σχόλια ως προς το σέρβις.

Στις συγκεκριμένες μηχανές αναζήτησης δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένους χρόνους υπηρεσιών αλλά γενικά για την εξυπηρέτηση. Η πρώτη εικόνα που μπορεί να αποκτήσει κανείς μέσω αυτών των sites είναι πάρα πολύ θετική τόσο για την επικοινωνία πελάτη – προσωπικού όσο και για την ομαδικότητα που υπάρχει στο εστιατόριο.

2.6 Πραγματικές παρεχόμενες υπηρεσίες

Οι πραγματικές παρεχόμενες υπηρεσίες σημειώθηκαν την ώρα που έγιναν ακριβώς. Η καταγραφή των χρόνων έγιναν σε τέσσερις διαφορετικές χρονικές διαστάσεις. Η δύο πρώτες επισκέψεις έγιναν μέρα και ώρα που το εστιατόριο δεν βρίσκεται σε ώρα αιχμής. Η τρίτη επίσκεψη έγινε σε ημέρα που το εστιατόριο κυρίως τις βραδινές ώρες έχει πολύ κόσμο να εξυπηρετήσει. Η τέταρτη και τελευταία επίσκεψη έγινε μέρα όπου το εστιατόριο βρίσκεται σε ώρα αιχμής τις μεσημεριανές ώρες.

Ο πληθυσμός του εστιατορίου είναι:

- 50% γυναίκες - 50% άντρες.
- Ο μέσος όρος ηλικίας είναι 35-45 ετών.
- Το μορφωτικό επίπεδο είναι ανώτερο και άνω.
- Το οικονομικό τους επίπεδο είναι μεσαίο και άνω.

Το εστιατόριο όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω έχει δυναμικότητα 120 κουβέρ, δηλαδή 30 τραπέζια από τέσσερα κουβέρ. Ως δείγμα, με απλή τυχαία επιλογή, θα μελετήσουμε το 3% του πληθυσμού, δηλαδή τέσσερα τραπέζια συνολικά την φορά επίσκεψης. Το δείγμα έχει απόλυτη ομοιογένεια για αυτό και θεωρούμε ότι είναι ασφαλές. Επειδή η παρατήρηση γίνεται με αυτόπτη αυτοψία μπορεί να μελετηθεί ένα τραπέζι την ώρα. Ο συνολικός χρόνος παραμονής στο εστιατόριο την φορά είναι πέντε ώρες.

2.6.1 Πρώτη Επίσκεψη

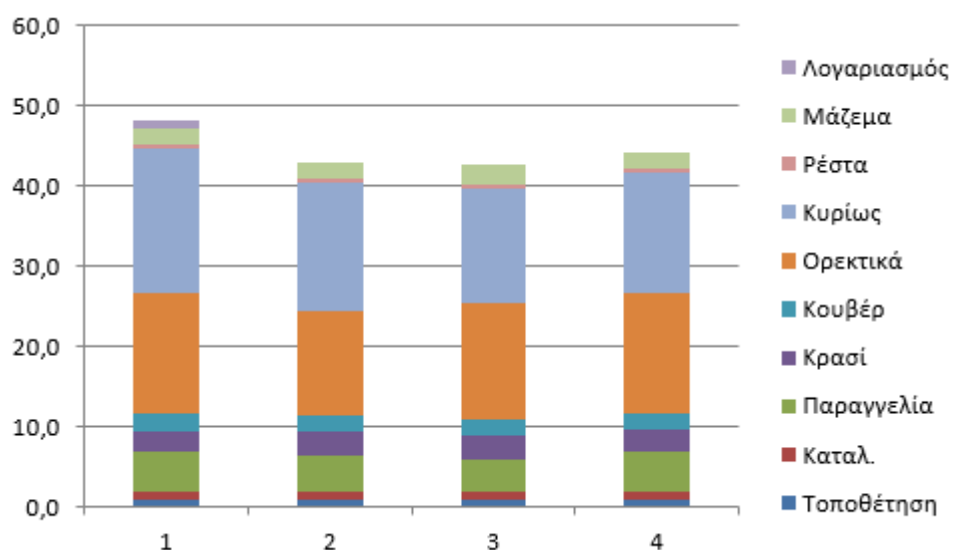
Η πρώτη επίσκεψη πραγματοποιήθηκε Δευτέρα μεσημέρι όπου η πληρότητα του εστιατορίου δεν είναι μεγάλη. Κατά μέσο όρο, πάντα σύμφωνα με τα λεγόμενα του υπεύθυνου του εστιατορίου, φτάνει στα 40-50 κουβέρ την ημέρα με ιδιαίτερη έμφαση τις βραδινές ώρες. Η παραμονή στο εστιατόριο ήταν για πέντε ώρες και συγκεκριμένα από τις 13:30 μ.μ. μέχρι τις 18:30μ.μ..

Η διαδικασία που πραγματώθηκε αναλυτικά με χρόνους στο εστιατόριο έχει ως εξής:

Πίνακας 2.1: Χρόνοι διαδικασίας ανά δραστηριότητα πρώτης ημέρας

| A/A | Τοποθέτηση | Καταλ. | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα |
|-----|------------|--------|------------|-------|--------|----------|--------|-------------|-------|--------|
| 1 | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 2,4 | 2,2 | 15,2 | 18,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 2 | 1,0 | 1,0 | 4,5 | 3,0 | 2,0 | 13,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 3 | 1,0 | 1,0 | 3,9 | 3,2 | 1,8 | 14,5 | 14,3 | 1,0 | 0,5 | 2,6 |
| 4 | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 2,8 | 2,0 | 15,0 | 15,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |

Στον πίνακα φαίνονται αναλυτικά οι χρόνοι ανά τραπέζι και ανά διαδικασία. Με μία πρώτη ματιά αυτό που παρατηρείται είναι ότι τα στάδια «Τοποθέτηση – Κατάλογος & Νερό – Λογαριασμός - Ρέστα» συμφωνούν απόλυτα με τους προδιαγραφόμενους χρόνους. Οι διαδικασίες «Παραγγελία – Κρασί – Κουβέρ - Μάζεμα» έχουν μικροδιαφορές αλλά ανεπαίσθητες. «Ορεκτικά και Κυρίως» θα πρέπει να αναλυθούν παραπάνω για να βγει ένα συμπέρασμα.

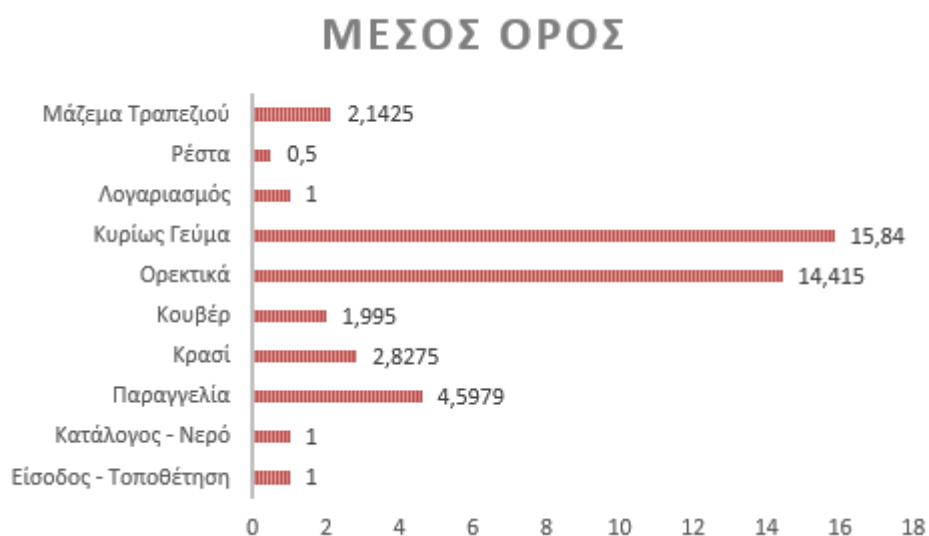


Διάγραμμα 2.4: Χρονική ολοκλήρωση διαδικασίας πρώτης ημέρας

Στο διάγραμμα 2.4 φαίνεται ότι το πρώτο τραπέζι έκανε να ολοκληρώσει την διαδικασία 48,2 λεπτά, το δεύτερο τραπέζι 44,0 λεπτά, το τρίτο 43,8 λεπτά και το τέταρτο 45,3 λεπτά σε πραγματικό χρόνο. Βέβαια δεν έχει συμπεριληφθεί ο επιπλέον χρόνος που έμεινε ο πελάτης στο τραπέζι του ενώ είχε τελειώσει το γεύμα του.

Ο προδιαγραφόμενος χρόνος παραμονής στο τραπέζι είναι 45,5 λεπτά, πάλι χωρίς να έχει υπολογιστεί η επιπλέον παραμονή του πελάτη στο εστιατόριο. Η διαφορά που καταγράφεται στον συνολικό χρόνο της ροής δραστηριοτήτων της υπηρεσίας είναι ανεπαίσθητος.

**Δεν έχει συνυπολογιστεί ο χρόνος που ο πελάτης θα παραμείνει στο τραπέζι αφού έχει τελειώσει το γεύμα του.



Διάγραμμα 2.5 Μέσος όρος πρώτης ημέρας

Στο παραπάνω διάγραμμα έχουμε πάρει τον μέσο όρο των τεσσάρων τραπεζιών ανά δραστηριότητα. Αυτό ήταν απαραίτητο να γίνει για να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα όλης της ημέρας. Τις τιμές αυτές θα τις τοποθετήσουμε στην διαδικασία που έχουμε σχεδιάσει για να δούμε την πορεία τους.

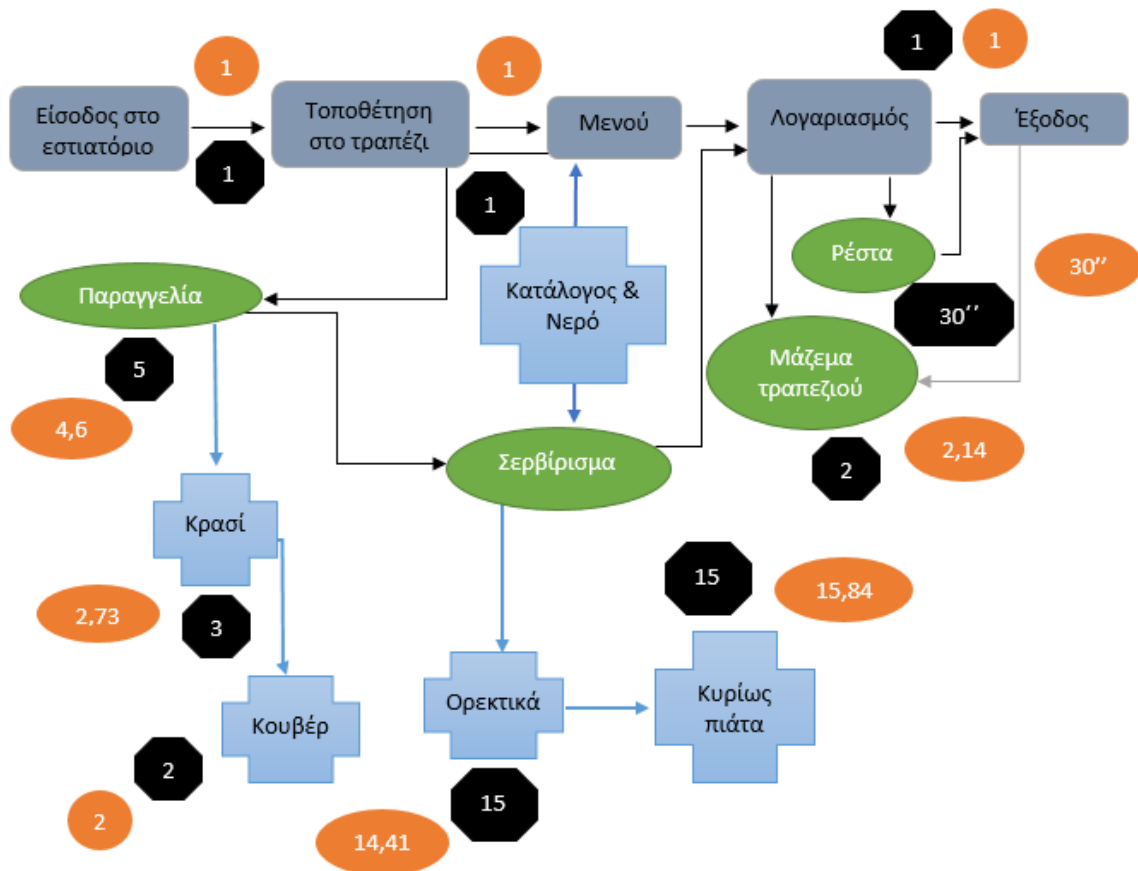
Βλέπουμε ότι η επί τοις εκατό (%) απόκλιση έχει ως εξής:

Πίνακας 2.2: Επί τοις εκατό (%) απόκλιση πρώτης ημέρας

| | %Απόκλιση Τοποθέτηση | Κατάλογος | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα |
|---|----------------------|-----------|------------|-------|--------|----------|--------|-------------|-------|--------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 21 | -8 | -1 | -20 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 13 | -7 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 23 | -6 | 9 | 3 | 4 | 0 | 0 | -29 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Όπου στις τιμές που έχουν σημειωθεί ως αρνητικές (-), είναι οι τιμές εκείνες που έχουν ξεπεράσει τους προδιαγραφόμενους χρόνους που μας έχει δώσει ο ιδιοκτήτης. Στις τιμές που το πρόσημο τους είναι θετικό (+) σημειώνεται καλύτερος χρόνος από τον προδιαγραφόμενο χρόνο της μελέτης.

Το μηδέν (0) δείχνει απόλυτη ταύτιση μεταξύ των τιμών που συγκρίνουμε και μελετάμε.



Διάγραμμα 2.6: Πραγματική ροή και χρόνοι διαδικασιών πρώτης ημέρας

Βάζοντας τις τιμές μας στο διάγραμμα βλέπουμε με γυμνό μάτι ότι υπάρχουν μικροδιαφορές που ίσως να μην δικαιολογούνται εφόσον το εστιατόριο ήταν σε μία μέρα και βάρδια όπου δεν υπάρχει πολύς κόσμος να εξυπηρετηθεί.

Στο συγκεκριμένο σημείο της έρευνας αξίζει να σημειωθεί ότι ο χρόνος των υπηρεσιών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ένας βασικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Παρατηρήθηκε και αυτό φαίνεται στις παραπάνω τιμές, ότι οι χρόνοι επηρεάστηκαν

αρκετά αποκλειστικά από τον ίδιο τον πελάτη ειδικά στην φάση της παραγγελίας. Το τραπέζι τρία για παράδειγμα ζήτησε τον υπεύθυνο του καταλόγου στα 3,9 λεπτά να τον βοηθήσει να διαλέξει τα πιάτα του. Με αποτέλεσμα στην συγκριμένη περίπτωση να παρατηρείται καλύτερος χρόνος από τον προδιαγραφόμενο. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι έχει υπάρξει κάποιο πρόβλημα στον «χάρτη» που σχεδίασε ο ιδιοκτήτης στην αρχή.

Το τραπέζι ένα παρατήρησε αυξημένο χρόνο ως προς τα κυρίως πιάτα του. Το εστιατόριο ειδικεύεται στα κρεατικά. Η ενημέρωση που υπήρξε από τον υπεύθυνο από την αρχή της έρευνας, είναι ότι κάποια συγκεκριμένα πιάτα θεωρούνται εξαίρεση από τους προδιαγραφόμενους χρόνους, γιατί χρειάζονται περισσότερο χρόνο να ετοιμαστούν ώστε να υπάρχει ένα καλύτερο γευστικό αποτέλεσμα. Αυτό ακριβώς συνέβη στην συγκεκριμένη περίπτωση. Βέβαια, ο πελάτης ενημερώνεται από την αρχή για την «αργοπορία» και επιλέγει αν θα περιμένει ή αν θα αλλάξει επιλογή.

2.6.2 Δεύτερη Επίσκεψη

Η δεύτερη επίσκεψη πραγματοποιήθηκε Σάββατο βράδυ όπου η πληρότητα του εστιατορίου είναι πολύ μεγάλη. Τα κουβέρ συνήθως φτάνουν στο σύνολο της ημέρας στα 200 κουβέρ (60 το μεσημέρι και 140 το βράδυ). Μόνο από αυτό φαίνεται ότι πήγαμε μια μέρα που το εστιατόριο είναι σε ώρα αιχμής. Η παραμονή στο εστιατόριο ήταν για πέντε ώρες και συγκεκριμένα από τις 20:00 μ.μ. μέχρι τις 01:00μ.μ..

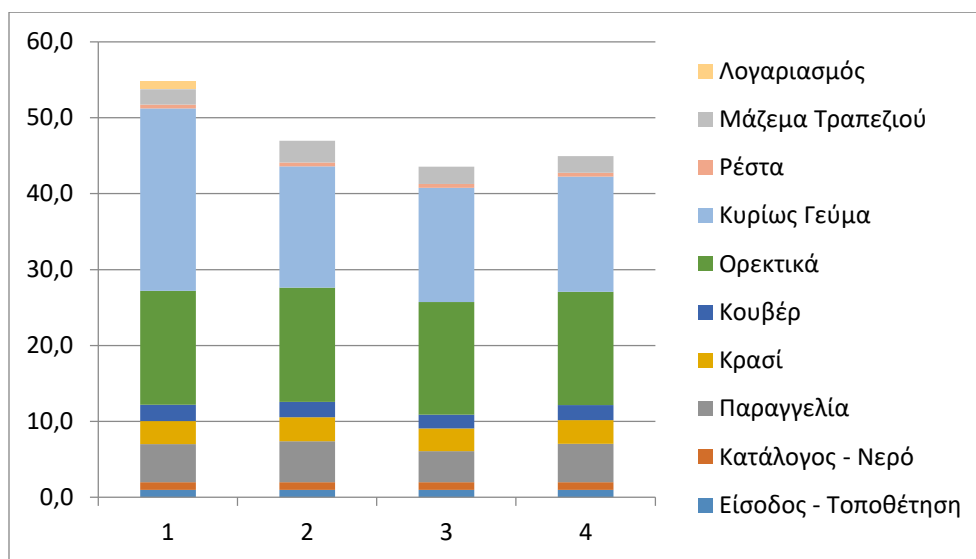
Η διαδικασία που πραγματώθηκε αναλυτικά με χρόνους στο εστιατόριο έχει ως εξής:

Πίνακας 2.3: Χρόνοι διαδικασίας ανά δραστηριότητα δεύτερης ημέρας

| A/A | Τοποθέτηση | Κατάλ. | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα |
|-----|------------|--------|------------|-------|--------|----------|--------|-------------|-------|--------|
| 1 | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 3,1 | 2,2 | 15,0 | 24,0 | 1,0 | 0,5 | 2,1 |
| 2 | 1,0 | 1,0 | 5,4 | 3,2 | 2,0 | 15,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,9 |
| 3 | 1,0 | 1,0 | 4,1 | 3,0 | 1,8 | 14,8 | 15,0 | 1,0 | 0,5 | 2,3 |
| 4 | 1,0 | 1,0 | 5,1 | 3,1 | 2,0 | 14,9 | 15,2 | 1,0 | 0,5 | 2,2 |

Στον πίνακα φαίνονται αναλυτικά οι χρόνοι ανά τραπέζι και ανά διαδικασία. Και την δεύτερη μέρα επίσκεψης φαίνεται ότι τα στάδια «Τοποθέτηση – Κατάλογος & Νερό –

Λογαριασμός - Ρέστα» συμφωνούν απόλυτα με τους προδιαγραφόμενους χρόνους. Οι διαδικασίες «Παραγγελία – Κρασί - Ορεκτικά – Κουβέρ - Μάζεμα» έχουν μικροδιαφορές αλλά ανεπαίσθητες. Τα «Κυρίως» όμως παρουσιάζουν μεγάλη απόκλιση από τον προδιαγραφόμενο χρόνο και θα πρέπει να δούμε το γιατί.

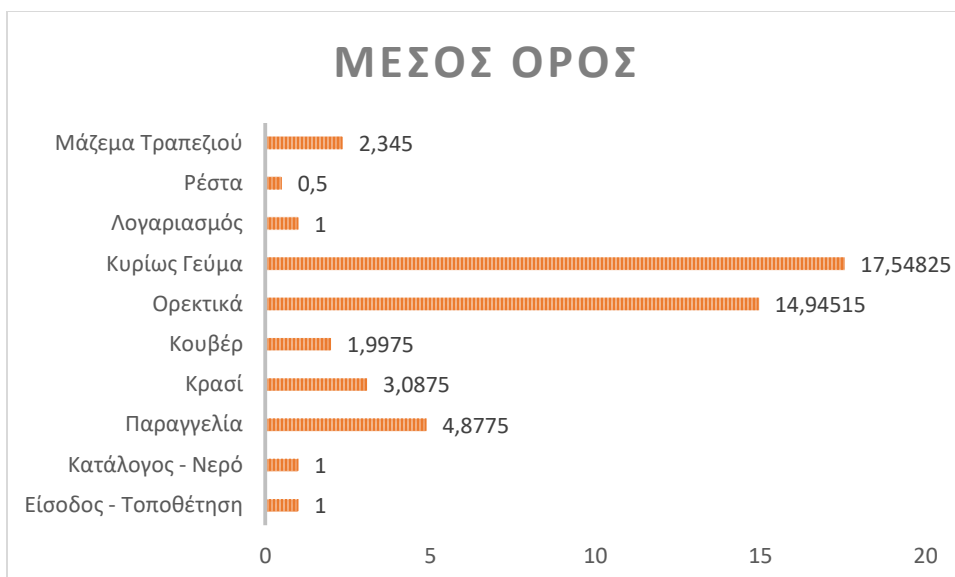


Διάγραμμα 2.7: Χρονική ολοκλήρωση διαδικασίας δεύτερης ημέρας

Αυτό το διάγραμμα (2.7) μας βοηθάει να δούμε τον συνολικό χρόνο που έκανε το κάθε ένα τραπέζι να ολοκληρώσει την ροή διαδικασίας των υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα έχουμε το πρώτο τραπέζι να έχει 54,8 λεπτά ροή, το τραπέζι δύο 48 λεπτά, το τραπέζι τρία 44,6 λεπτά και το τραπέζι τέσσερα χρειάστηκε για να ολοκληρώσει τον κύκλο του 45,9 λεπτά. Να αναφέρουμε ότι ο προδιαγραφόμενος χρόνος μιας ολόκληρης διαδικασίας είναι 45,5 λεπτά. Τουλάχιστον το ένα τραπέζι από τα τέσσερα κατέγραψε σημαντική χρονική διαφορά.

**Δεν έχει συνυπολογιστεί ο χρόνος που ο πελάτης θα παραμείνει στο τραπέζι αφού έχει τελειώσει το γεύμα του.



Διάγραμμα 2.8: Μέσος όρος δεύτερης ημέρας

Και ο μέσος όρος των τεσσάρων τραπεζιών δείχνει ότι η χρονική ροή του κυρίως γεύματος ξεπερνάει περίπου 2,5 λεπτά τον προδιαγραφόμενο χρόνο, ο οποίος είναι στα 15 λεπτά.

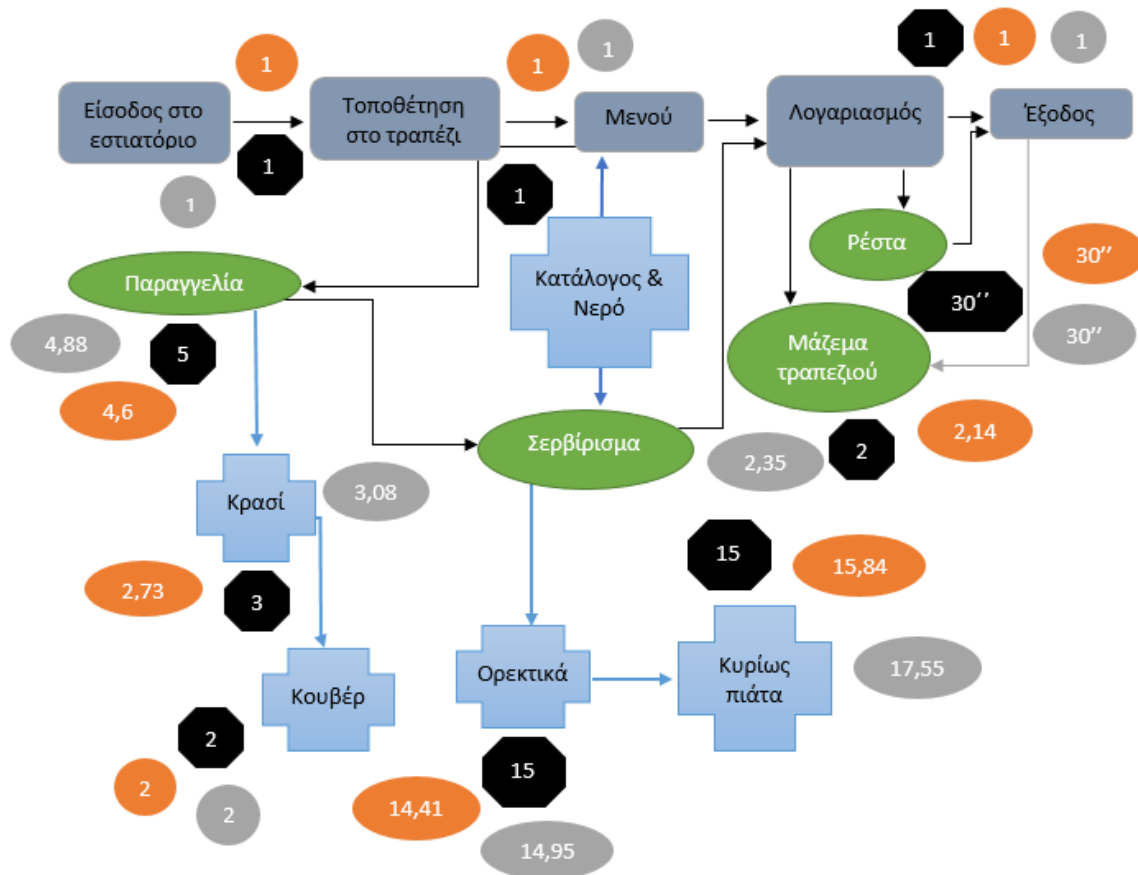
Πίνακας 2.4: Επί τοις εκατό (%) απόκλιση δεύτερης ημέρας

| %Απόκλιση | Τοποθέτηση | Κατάλογος | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα |
|-----------|------------|-----------|------------|-------|--------|----------|--------|-------------|-------|--------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | -2 | -8 | 0 | -60 | 0 | 0 | -2 |
| 2 | 0 | 0 | -8 | -6 | 0 | 0 | -7 | 0 | 0 | -43 |
| 3 | 0 | 0 | 18 | 0 | 9 | 1 | 0 | 0 | 0 | -15 |
| 4 | 0 | 0 | -1 | -4 | 0 | 1 | -1 | 0 | 0 | -9 |

Η απόκλιση επί τοις εκατό (%) των τιμών δείχνουν ακόμα πιο καθαρά ότι στο κυρίως γεύμα υπάρχει έντονο πρόβλημα όπως επίσης και στο μάζεμα του τραπεζιού. Αλλά χωρίς το συνολικό όλων των ημερών είναι νωρίς να βγάλουμε αποτελέσματα.

Όπου στις τιμές που έχουν σημειωθεί ως αρνητικές (-), είναι οι τιμές εκείνες που έχουν ξεπεράσει τους προδιαγραφόμενους χρόνους που μας έχει δώσει ο ιδιοκτήτης. Στις τιμές που το πρόσημο τους είναι θετικό (+), σημειώνεται καλύτερος χρόνος από τον

προδιαγραφόμενο χρόνο της μελέτης. Το μηδέν (0) δείχνει απόλυτη ταύτιση μεταξύ των τιμών που συγκρίνουμε και μελετάμε.



Διάγραμμα 2.9: Πραγματική ροή και χρόνοι διαδικασιών δεύτερης ημέρας

Το διάγραμμα που ακολούθησε δείχνει την ροή της διαδικασίας μαζί με τους προδιαγραφόμενους χρόνους του εστιατορίου και τους μέσου όρους από την καταμέτρηση των παρεχόμενων πραγματικών υπηρεσιών.

2.6.3 Τρίτη Επίσκεψη

Η τρίτη επίσκεψη πραγματοποιήθηκε Κυριακή μεσημέρι όπου η πληρότητα του εστιατορίου είναι και πάλι πολύ μεγάλη. Τα κουβέρ δεν σημειώνουν μεγάλη διαφορά από το Σάββατο. Φτάνουν στο σύνολο της ημέρας στα 190 κουβέρ με την διαφορά ότι τα περισσότερα σημειώνονται το μεσημέρι και όχι το βράδυ (160 το μεσημέρι και 30 το

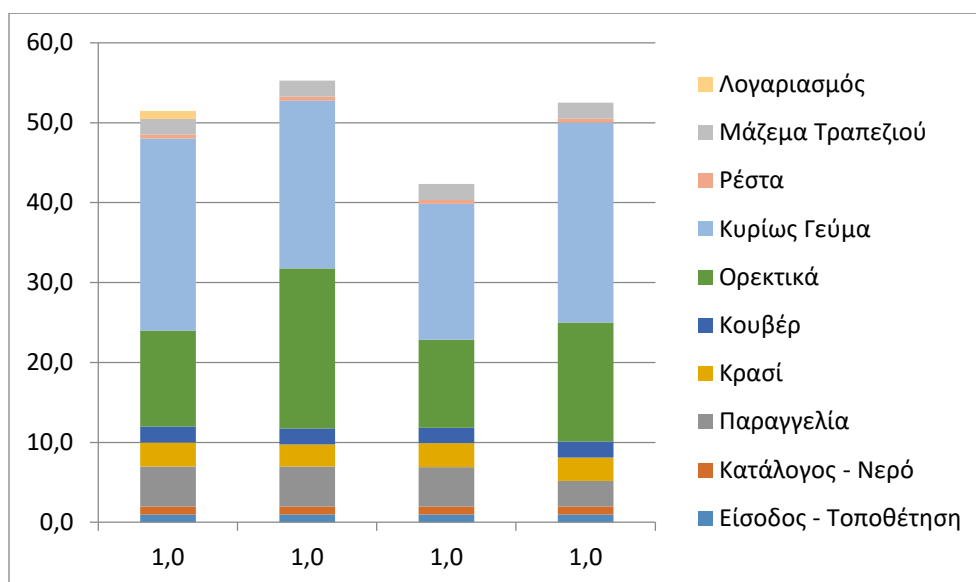
βράδυ). Η παραμονή στο εστιατόριο ήταν και εκείνη την ημέρα για πέντε ώρες και συγκεκριμένα από τις 13:00 μ.μ. μέχρι τις 18:00μ.μ..

Η διαδικασία που πραγματοποιήθηκε αναλυτικά με χρόνους στο εστιατόριο έχει ως εξής:

Πίνακας 2.5: Χρόνοι διαδικασίας ανά δραστηριότητα τρίτης ημέρας

| A/A | Τοποθέτηση | Κατάλ. | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα |
|-----|------------|--------|------------|-------|--------|----------|--------|-------------|-------|--------|
| 1 | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 3,0 | 2,0 | 12,0 | 24,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 2 | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 2,8 | 2,0 | 20,0 | 21,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 3 | 1,0 | 1,0 | 4,9 | 3,0 | 1,9 | 11,0 | 17,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 4 | 1,0 | 1,0 | 3,2 | 2,9 | 2,0 | 14,9 | 25,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |

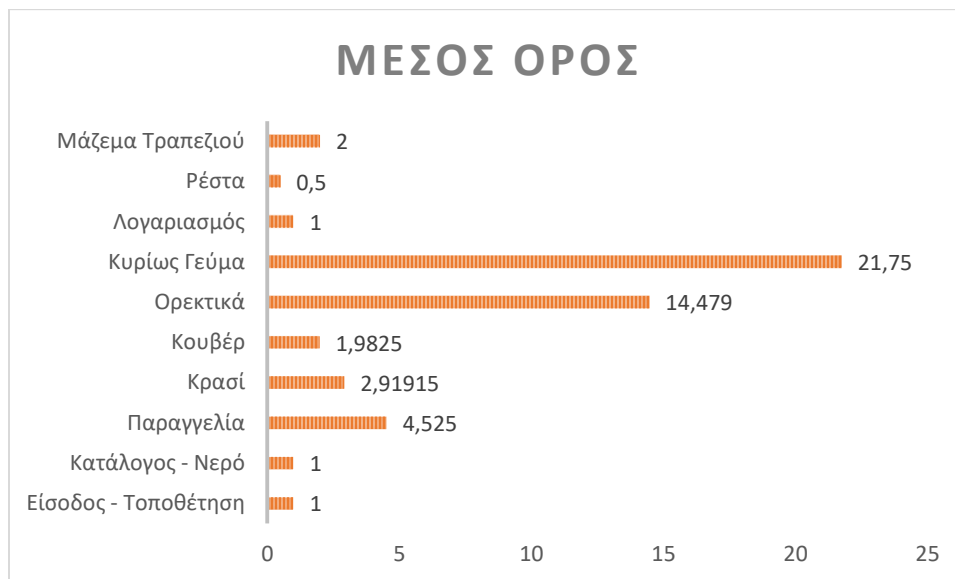
Οι τιμές ανά τραπέζι και ανά διαδικασία δείχνουν ότι και αυτή την ημέρα που έχει αυξημένη κίνηση στο εστιατόριο υπάρχει πρόβλημα με τους χρόνους του κυρίως γεύματος. Όλες οι άλλες διαδικασίες ή συμφωνούν απόλυτα ή έχουν τόσο μικρές διαφορές που δεν χρειάζεται να τις αναλύσουμε μεμονωμένα και αρκεί να περιμένουμε τα συνολικά αποτελέσματα.



Διάγραμμα 2.10: Χρονική ολοκλήρωση διαδικασίας τρίτης ημέρας

Το διάγραμμα της συνολικής δραστηριότητας μας επιτρέπει να δούμε ότι το πρώτο τραπέζι σημείωσε 51,5 λεπτά για όλη την διαδικασία. Το δεύτερο τραπέζι χρειάστηκε 56,3 λεπτά, το τρίτο τραπέζι 43,3 λεπτά και το τέταρτο της παρατήρησης 53,5 λεπτά.

**Δεν έχει συνυπολογιστεί ο χρόνος που ο πελάτης θα παραμείνει στο τραπέζι αφού έχει τελειώσει το γεύμα του.



Διάγραμμα 2.11: Μέσος όρος τρίτης ημέρας

Ο μέσος όρος των τιμών στην χρονική φάση των κυρίως γευμάτων σημειώνει διαφορά της τάξεως των 6,75 λεπτών από τις προδιαγραφόμενες υπηρεσίες. Σαν πρόχειρο συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι τις ημέρες που το εστιατόριο βρίσκεται σε ώρα αιχμής «βγαίνει εκτός χρόνου» όσον αφορά την συγκεκριμένη χρονική ροή.

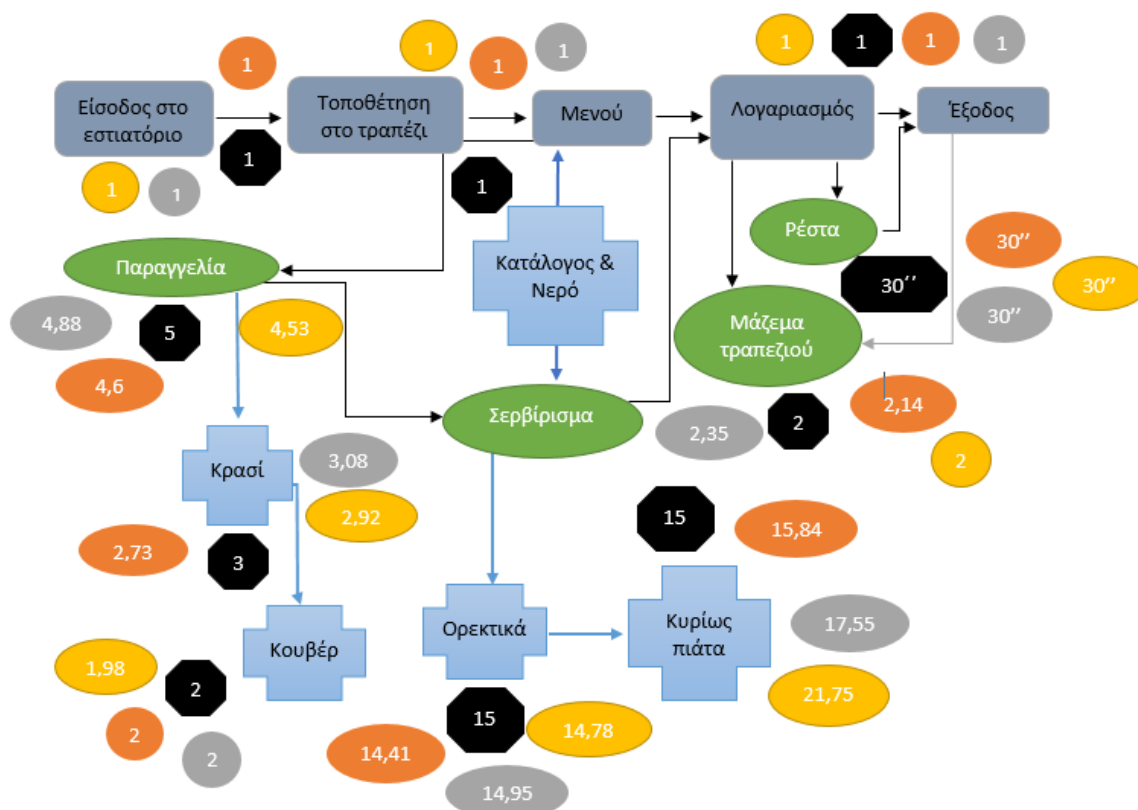
Οι υπόλοιπες τιμές είναι μέσα στα χρονικά πλαίσια σε σύγκριση με τις προδιαγραφόμενες.

Πίνακας 2.6: Επί τοις εκατό (%) απόκλιση τρίτης ημέρας

| %Απόκλιση | Τοποθέτηση | Κατάλογος | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα |
|-----------|------------|-----------|------------|-------|--------|----------|--------|-------------|-------|--------|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | -60 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | -33 | -40 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 | 27 | -13 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 36 | 3 | 0 | 1 | -67 | 0 | 0 | 0 |

Ως προς την επί τοις εκατό απόκλιση οι τιμές που μας κάνουν εντύπωση είναι αυτές των κυρίως αλλά και τον ορεκτικών. Παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των ίδιων των τιμών μέσα στην δραστηριότητα τους.

Όπου στις τιμές που έχουν σημειωθεί ως αρνητικές (-), είναι οι τιμές εκείνες που έχουν ξεπεράσει τους προδιαγραφόμενους χρόνους που μας έχει δώσει ο ιδιοκτήτης. Στις τιμές που το πρόσημο τους είναι θετικό (+), σημειώνεται καλύτερος χρόνος από τον προδιαγραφόμενο χρόνο της μελέτης. Το μηδέν (0) δείχνει απόλυτη ταύτιση μεταξύ των τιμών που συγκρίνουμε και μελετάμε.



Διάγραμμα 2.12: Πραγματική ροή και χρόνοι διαδικασιών τρίτης ημέρας

Τοποθετώντας τις τιμές του μέσου όρου στο διάγραμμα έχουμε μια συνολική εικόνα των πρώτων τριών ημερών ανά διαδικασία. Η απόλυτη ταύτιση προδιαγραφόμενων και πραγματικών υπηρεσιών με βάση τον χρόνο στις φάσεις των: Τοποθέτηση στο τραπέζι, Κατάλογος και νερό, Λογαριασμός και Ρέστα, παραμένει σταθερή ασχέτως από την ώρα, μέρα και αριθμό τραπεζιών.

Οι φάσεις: Παραγγελία, Κρασί, Κουβέρ, Μάζεμα έχουν διαφορές είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω, αλλά σε γενικές γραμμές δεν χρήζουν κάποιας ιδιαίτερης προσοχής.

2.6.4 Τέταρτη Επίσκεψη

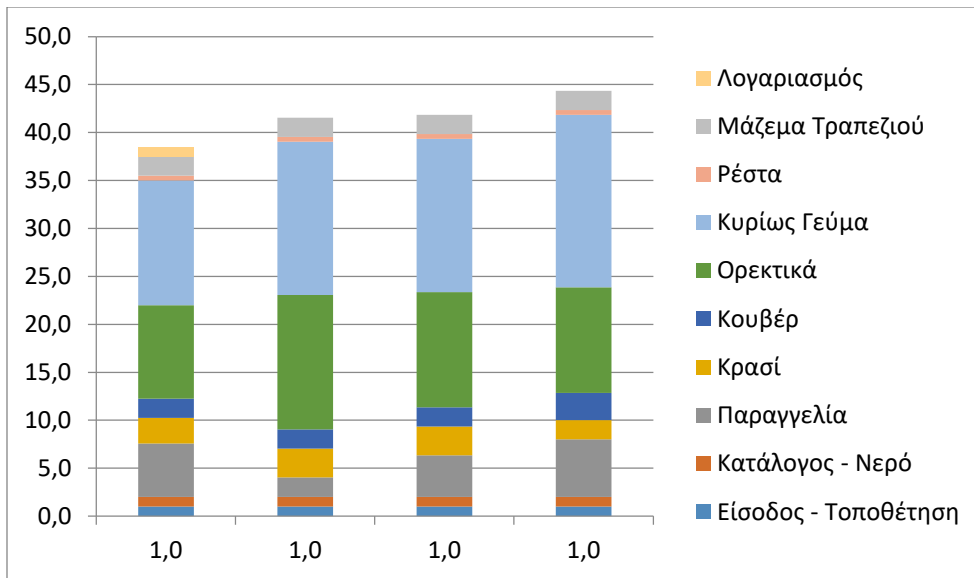
Η τέταρτη επίσκεψη πραγματοποιήθηκε Κυριακή, αλλά το βράδυ αυτή τη φορά, όπου η πληρότητα του εστιατορίου είναι πολύ μικρή. Τα κουβέρ όπως προ είπαμε φτάνουν στα 190 κουβέρ με την διαφορά ότι τα περισσότερα σημειώνονται το μεσημέρι και όχι το βράδυ (160 το μεσημέρι και 30 το βράδυ). Η παραμονή στο εστιατόριο ήταν και εκείνη την ημέρα για πέντε ώρες και συγκεκριμένα από τις 19:00 μ.μ. μέχρι τις 24:00μ.μ..

Η διαδικασία που πραγματώθηκε αναλυτικά με χρόνους στο εστιατόριο έχει ως εξής:

Πίνακας 2.7: Χρόνοι διαδικασίας ανά δραστηριότητα τέταρτης ημέρας

| A/A | Τοποθέτηση | Κατάλ. | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα |
|-----|------------|--------|------------|-------|--------|----------|--------|-------------|-------|--------|
| 1 | 1,0 | 1,0 | 5,6 | 2,7 | 2,0 | 9,8 | 13,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 2 | 1,0 | 1,0 | 2,1 | 3,0 | 2,0 | 14,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 3 | 1,0 | 1,0 | 4,4 | 3,0 | 2,0 | 12,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 4 | 1,0 | 1,0 | 6,0 | 2,0 | 2,9 | 11,0 | 18,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |

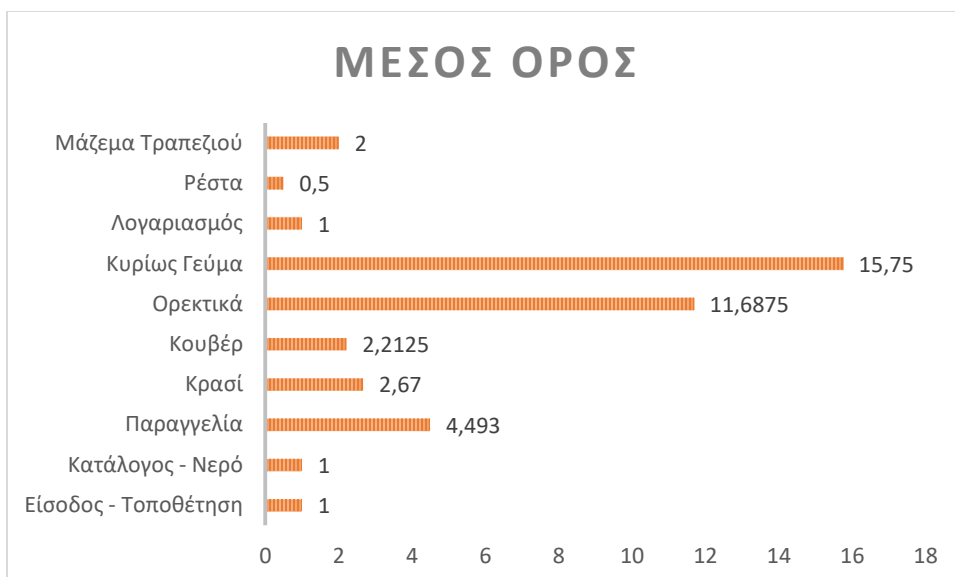
Στην συγκεκριμένη ημέρα παρατήρησης των χρόνων δεν φαίνεται να παρουσιάζεται κάποια τόσο ακραία τιμή.



Διάγραμμα 2.13: Χρονική ολοκλήρωση διαδικασίας τέταρτης ημέρας

Το διάγραμμα της συνολικής δραστηριότητας δείχνει πως το πρώτο τραπέζι σημείωσε 38,5 λεπτά για όλη την διαδικασία. Το δεύτερο τραπέζι σημείωσε 42,6 λεπτά, το τρίτο τραπέζι 42,9 λεπτά και το τέταρτο της παρατήρησης 45,4 λεπτά. Χρόνοι που δεν ξεπερνούν τον χρόνο των προδιαγραφόμενων (45,5 λεπτά).

**Δεν έχει συνυπολογιστεί ο χρόνος που ο πελάτης θα παραμείνει στο τραπέζι αφού έχει τελειώσει το γεύμα του.



Διάγραμμα 2.14: Μέσος όρος τέταρτης ημέρας

Και το διάγραμμα των μέσων όρων της τέταρτης ημέρας δεν παρουσιάζει κάποιο σφάλμα. Απεναντίας δείχνει ότι οι χρόνοι σημειώνουν χαμηλότερες τιμές από τις προδιαγραφόμενες.

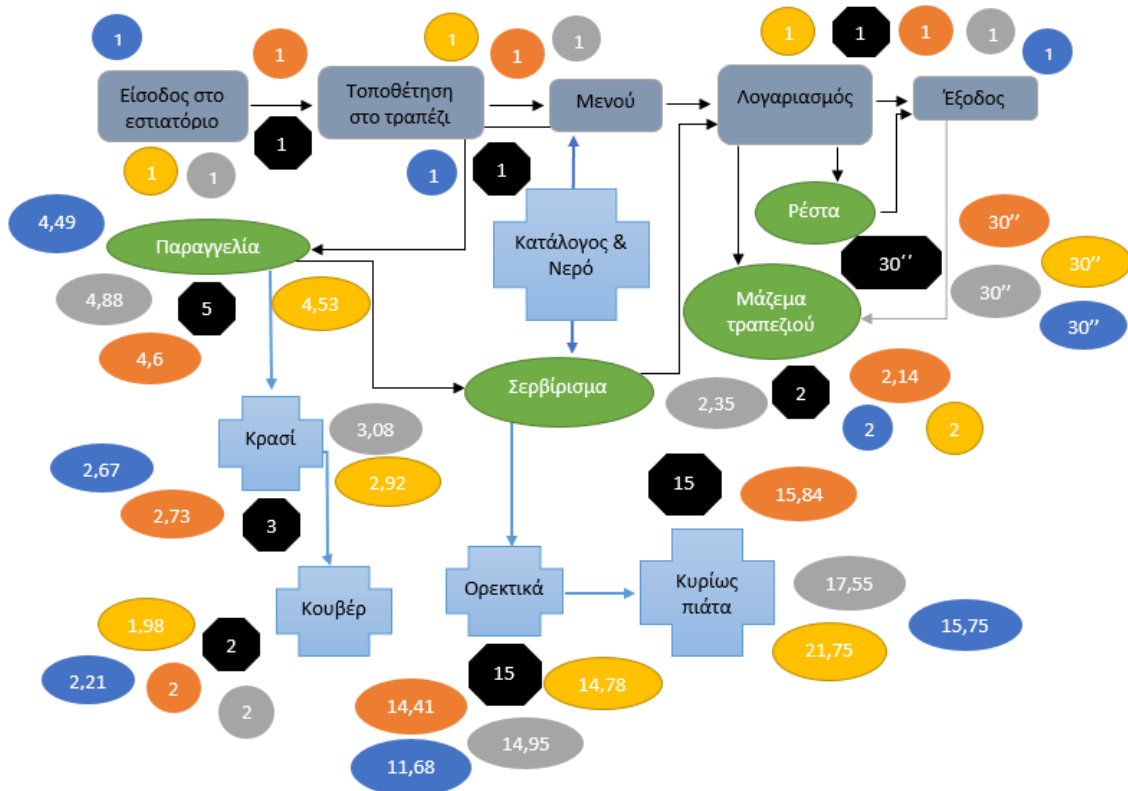
Πίνακας 2.8: Επί τοις εκατό (%) απόκλιση τέταρτης ημέρας

| %Απόκλιση | Τοποθέτηση | Κατάλογος | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα |
|-----------|------------|-----------|------------|-------|--------|----------|--------|-------------|-------|--------|
| 1 | 0 | 0 | -11 | 11 | 0 | 35 | 13 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 59 | 0 | 0 | 7 | -7 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 13 | 0 | 0 | 20 | -7 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | -20 | 33 | -43 | 27 | -20 | 0 | 0 | 0 |

Όπως ήταν αναμενόμενο και η απόκλιση επί τοις εκατό δεν έχει να δείξει κάποιο μελανό σημείο. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι ακόμα και οι χαμηλότερες τιμές από τις προδιαγραφόμενες πρέπει να αναλυθούν και όχι να καθησυχάζουν.

Όπου στις τιμές που έχουν σημειωθεί ως αρνητικές (-), είναι οι τιμές εκείνες που έχουν ξεπεράσει τους προδιαγραφόμενους χρόνους που μας έχει δώσει ο ιδιοκτήτης. Στις τιμές

που το πρόσημο τους είναι θετικό (+), σημειώνεται καλύτερος χρόνος από τον προδιαγραφόμενο χρόνο της μελέτης. Το μηδέν (0) δείχνει απόλυτη ταύτιση μεταξύ των τιμών που συγκρίνουμε και μελετάμε.



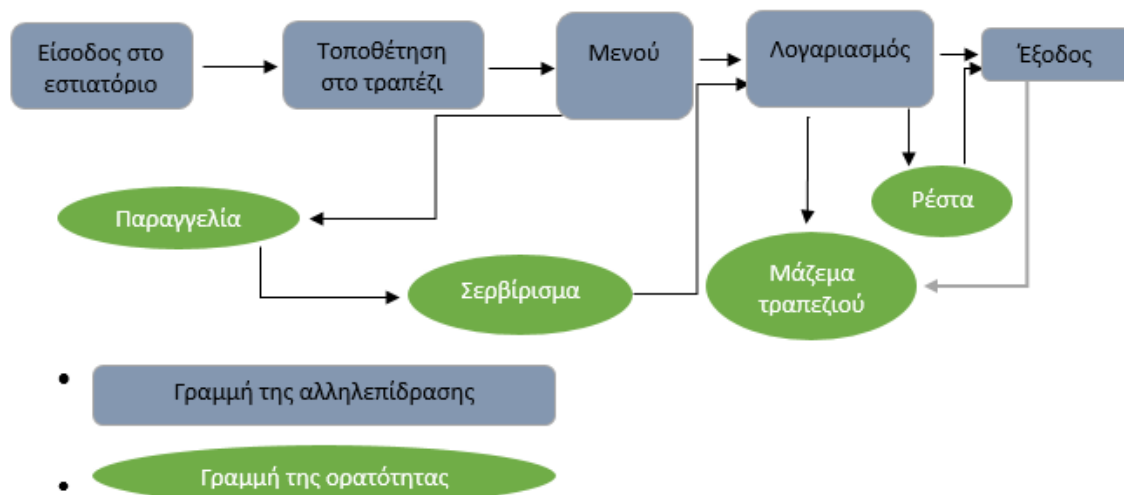
Διάγραμμα 2.15: Πραγματική ροή και χρόνοι διαδικασιών τέταρτης ημέρας

Στο παραπάνω διάγραμμα έχουμε την τελική εικόνα όλων των χρόνων της έρευνας. Πέρα από τις τιμές του ιδιοκτήτη έχουμε περάσει τους μέσους όρους των τιμών για να δούμε και διαγραμματικά τι διαφορές υπάρχουν. Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα αναλύονται στην επόμενη ενότητα όπου πλέον θα δούμε την στατιστική πλευρά των χρόνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

3.1 Αποτελέσματα

Η εργασία είχε σκοπό να μελετήσει το κενό μεταξύ των προδιαγραφόμενων με τις πραγματικές παρεχόμενες υπηρεσίες στον κλάδο της εστίασης. Για αυτό το λόγο επιλέχθηκε ένα πιλοτικό εστιατόριο και συγκεκριμένα το εστιατόριο BARBQ στο οποίο πάνω του «χτίστηκε» η μέθοδος που παρατίθεται παρακάτω. Η ροή δραστηριοτήτων των υπηρεσιών που ακολουθήθηκε σχεδιάστηκε ύστερα από μελέτη υπάρχοντων μεθόδων ροής με πυλώνα την μέθοδο Blueprint. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε γιατί ήταν πιο κοντά σε αυτό που ζητήθηκε να φέρουμε εις πέρας. Το να μελετηθούν οι υπηρεσίες και συγκεκριμένα το χάσμα τρία του μάρκετινγκ είναι πάρα πολύ δύσκολο λόγω των χαρακτηριστικών που έχουν.



Διάγραμμα 3.1: Πρότυπη ροή δραστηριοτήτων

Συνολικά πραγματοποιήθηκαν τέσσερις επισκέψεις στο εστιατόριο με σκοπό να χρονομετρηθούν οι διαδικασίες από κοντά, ώστε να υπάρξει πραγματικό αποτέλεσμα.

Ο ιδιοκτήτης του εστιατορίου μας έδωσε τους χρόνους που έχει θέσει στο προσωπικό του και που θέλει να ακολουθούνται όσο γίνεται κατά γράμμα. Είναι λογικό όταν υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας να μην είναι πάντα όλα στην ώρα τους. Οι χρόνοι λοιπόν που μας έδωσε είναι οι εξής:

Πίνακας 3.1: Προδιαγραφόμενη χρονική ροή

| | Είσοδος - Τοποθέτηση | Κατάλογος - Νερό | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως Γεύμα | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα Τραπεζιού |
|----------------|----------------------|------------------|------------|-------|--------|----------|--------------|-------------|-------|------------------|
| Διάρκεια φάσης | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 15 | 15 | 1,0 | 0,5 | 2 |
| Σύνολο φάσεων | 1 | 2 | 7 | 10 | 12 | 27 | 42 | 43,0 | 43,5 | 45,5 |

- Από τη ώρα που θα μπει ο πελάτης στο εστιατόριο πρέπει να τοποθετηθεί σε τραπέζι μέσα σε ένα λεπτό.
- Από την ώρα που θα κάτσει στο τραπέζι του πρέπει σε ένα λεπτό να έχει δοθεί ο κατάλογος και να έχει σερβιριστεί ένα ποτήρι νερό σε όλους τους καθήμενους του τραπέζιού.
- Από την ώρα που έχει δοθεί ο κατάλογος αν δεν έχει κάνει νόημα ο πελάτης, πρέπει στα πέντε (5) λεπτά πολύ ευγενικά να ρωτηθεί αν χρειάζεται βοήθεια.
- Αφού έχει παρθεί η παραγγελία μέσα σε τρία λεπτά πρέπει να έχει πάει στο τραπέζι το κρασί, από το οποίο σερβίρεται το πρώτο ποτήρι και από εκεί και μετά ο πελάτης βάζει μόνος του.
- Το κουβέρ, επειδή το ψωμί ψήνεται, πρέπει να έχει πάει στο τραπέζι δύο λεπτά μετά την παραγγελία.
- Τα ορεκτικά από την ώρα της παραγγελίας έχουν σκοπό να τα σερβίρουν σε δεκαπέντε λεπτά.
- Τα κυρίως πιάτα υπολογίζονται να είναι στο τραπέζι δεκαπέντε λεπτά μετά, αφού έχουν πάει τα ορεκτικά.
- Η τελική απόδειξη, όταν ζητηθεί, πηγαίνει μέσα σε ένα λεπτό και δίνεται στο χέρι του πελάτη.
- Αν υπάρχουν ρέστα οφείλουν μέσα σε 30 δευτερόλεπτα να έχουν επιστραφεί στο τραπέζι.

- Όταν ο πελάτης σηκωθεί και πάει προς την έξοδο τον συνοδεύει ο υπάλληλος που τον εξυπηρέτησε και τον ευχαριστεί που τους επισκέφθηκε.
- Δύο λεπτά μετά και μέσα σε δύο λεπτά αφού ο πελάτης έχει σηκωθεί από το τραπέζι, το μαζεύουν αμέσως και στήνεται για τον επόμενο πελάτη.

Οι χρόνοι που καταγράφηκαν για αυτές τις δραστηριότητες καταθέτονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα με την σειρά που σημειώθηκαν.

Πίνακας 3.2: Συγκεντρωτικός πίνακας παρατηρήσεων

| ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ | ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα |
|------------|-----------|------------|-------|--------|----------|--------|-------------|-------|--------|
| 1,0 | 1,0 | 5,6 | 2,7 | 2,0 | 9,8 | 13,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 1,0 | 1,0 | 2,1 | 3,0 | 2,0 | 14,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 1,0 | 1,0 | 4,4 | 3,0 | 2,0 | 12,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 1,0 | 1,0 | 6,0 | 2,0 | 2,9 | 11,0 | 18,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 1,0 | 1,0 | 5,0 | 2,4 | 2,2 | 15,2 | 18,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 1,0 | 1,0 | 4,5 | 3,0 | 2,0 | 13,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 1,0 | 1,0 | 3,9 | 3,2 | 1,8 | 14,5 | 14,3 | 1,0 | 0,5 | 2,6 |
| 1,0 | 1,0 | 5,0 | 2,8 | 2,0 | 15,0 | 15,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 1,0 | 1,0 | 5,0 | 3,1 | 2,2 | 15,0 | 24,0 | 1,0 | 0,5 | 2,1 |
| 1,0 | 1,0 | 5,4 | 3,2 | 2,0 | 15,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,9 |
| 1,0 | 1,0 | 4,1 | 3,0 | 1,8 | 14,8 | 15,0 | 1,0 | 0,5 | 2,3 |
| 1,0 | 1,0 | 5,1 | 3,1 | 2,0 | 14,9 | 15,2 | 1,0 | 0,5 | 2,2 |
| 1,0 | 1,0 | 5,0 | 3,0 | 2,0 | 12,0 | 24,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 1,0 | 1,0 | 5,0 | 2,8 | 2,0 | 20,0 | 21,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 1,0 | 1,0 | 4,9 | 3,0 | 1,9 | 11,0 | 17,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 1,0 | 1,0 | 3,2 | 2,9 | 2,0 | 14,9 | 25,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |

Για να μπορέσουμε να τις αναλύσουμε υπολογίσαμε τον μέσο όρο, την διακύμανση και την τυπική απόκλιση.

Η διακύμανση είναι μια αξιόπιστη παράμετρος διασποράς, αλλά έχει ένα μειονέκτημα. Δεν εκφράζεται με τις μονάδες με τις οποίες εκφράζονται οι παρατηρήσεις. Δηλαδή εκφράζεται πάντα ενώ είναι υψωμένη στο τετράγωνο. Για αυτό το λόγο πήραμε την

θετική τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης και αποκτήσαμε ένα μέτρο διασποράς, το οποίο θα εκφράσει τα αποτελέσματα με την ίδια μονάδα μέτρησης του χαρακτηριστικού. Η ποσότητα αυτή λέγεται τυπική απόκλιση. Η μονάδα μέτρησης είναι τα λεπτά και όλα έχουν υπολογιστεί με βάση αυτό.

Τα αποτελέσματα των στατιστικών πράξεων είναι τα εξής και είναι υπολογισμένα για το σύνολο των τεσσάρων ημερών που παρατηρήσαμε:

Πίνακας 3.3: Μέτρα Διασποράς

| Δραστηριότητες | Τυπική Απόκλιση | Διακύμανση | Μέσος Όρος |
|------------------|-----------------|------------|------------|
| Τοποθέτηση | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| Κατάλογος - Νερό | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| Παραγγελία | 0,97 | 0,94 | 4,62 |
| Κρασί | 0,31 | 0,10 | 2,88 |
| Κουβέρ | 0,23 | 0,05 | 2,05 |
| Ορεκτικά | 2,42 | 5,86 | 13,88 |
| Κυρίως Γεύμα | 3,74 | 13,99 | 17,72 |
| Λογαριασμός | 0,00 | 0,00 | 1,00 |
| Ρέστα | 0,00 | 0,00 | 0,50 |
| Μάζεμα Τραπεζιού | 0,25 | 0,06 | 2,12 |

Πίνακας 3.4: Διαστήματα Παρατηρήσεων

| s | 68% | | 95% | | 99,70% | |
|------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Τοποθέτηση | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Κατάλογος - Νερό | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Παραγγελία | -3,7 | +5,6 | -2,69 | +6,56 | -1,72 | +7,53 |
| Κρασί | -2,6 | +3,2 | -2,25 | +3,50 | -1,94 | +3,81 |
| Κουβέρ | -1,80 | +2,3 | -1,58 | +2,51 | -1,35 | +2,74 |
| Ορεκτικά | -11,5 | +16,3 | -9,04 | +18,72 | -6,62 | +21,14 |

| | | | | | | |
|---------------------|------|-------|-------|--------|-------|--------|
| Κυρίως Γεύμα | -14 | +21,5 | -10,4 | +25,20 | -6,50 | +28,94 |
| Λογαριασμός | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ρέστα | -0,5 | +0,5 | -0,5 | +0,5 | -0,5 | +0,5 |
| Μάζεμα Τραπεζιού | -1,9 | +2,4 | -1,62 | +2,62 | -1,37 | +2,87 |

Σύμφωνα με την θεωρία της τυπικής απόκλισης όταν η καμπύλη των χαρακτηριστικών μας είναι κανονική ή περίπου κανονική τότε η τυπική απόκλιση έχει τις παρακάτω ιδιότητες:

Το 68% περίπου των παρατηρήσεων βρίσκεται στο διάστημα (μέση τιμή – s, μέση τιμή + s).

Το 95% περίπου των παρατηρήσεων βρίσκεται στο διάστημα (μέση τιμή – 2s, μέση τιμή + 2s).

Το 99,7% περίπου των παρατηρήσεων βρίσκεται στο διάστημα (μέση τιμή – 3s, μέση τιμή + 3s).

- Με βάση όλα αυτά έχουμε ως προς την χρονική διάσταση των 68% των τιμών μας που παρατηρήθηκαν:

Δραστηριότητα 1 → Τοποθέτηση στο τραπέζι: Δεν υπάρχει διάστημα και απόκλιση. Πάντα στο ένα λεπτό σερβίρονται.

Δραστηριότητα 2 → Κατάλογος – Νερό: Δεν υπάρχει διάστημα και απόκλιση. Πάντα στο ένα λεπτό σερβίρονται.

Δραστηριότητα 3 → Παραγγελία: Το 68% των χρόνων που καταγράψαμε βρίσκονται μεταξύ του διαστήματος -3,7,+5,6. Η αρχική προδιαγραφόμενη τιμή είναι 5 λεπτά. Στην συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρείται ότι σε αυτό το διάστημα μπορούμε να έχουμε καλύτερο χρόνο από τον προδιαγραφόμενο αλλά ταυτόχρονα έχουμε τιμές που το ξεπερνάνε κατά πολύ λίγο. Δεν τίθεται θέμα σφάλματος για δύο λόγους. Πρώτον γιατί είναι μια δραστηριότητα που εξαρτάται καθαρά από τον πελάτη. Δηλαδή αν ο πελάτης είναι τακτικός στο εστιατόριο δεν θέλει χρόνο να δει τον κατάλογο και να αποφασίσει

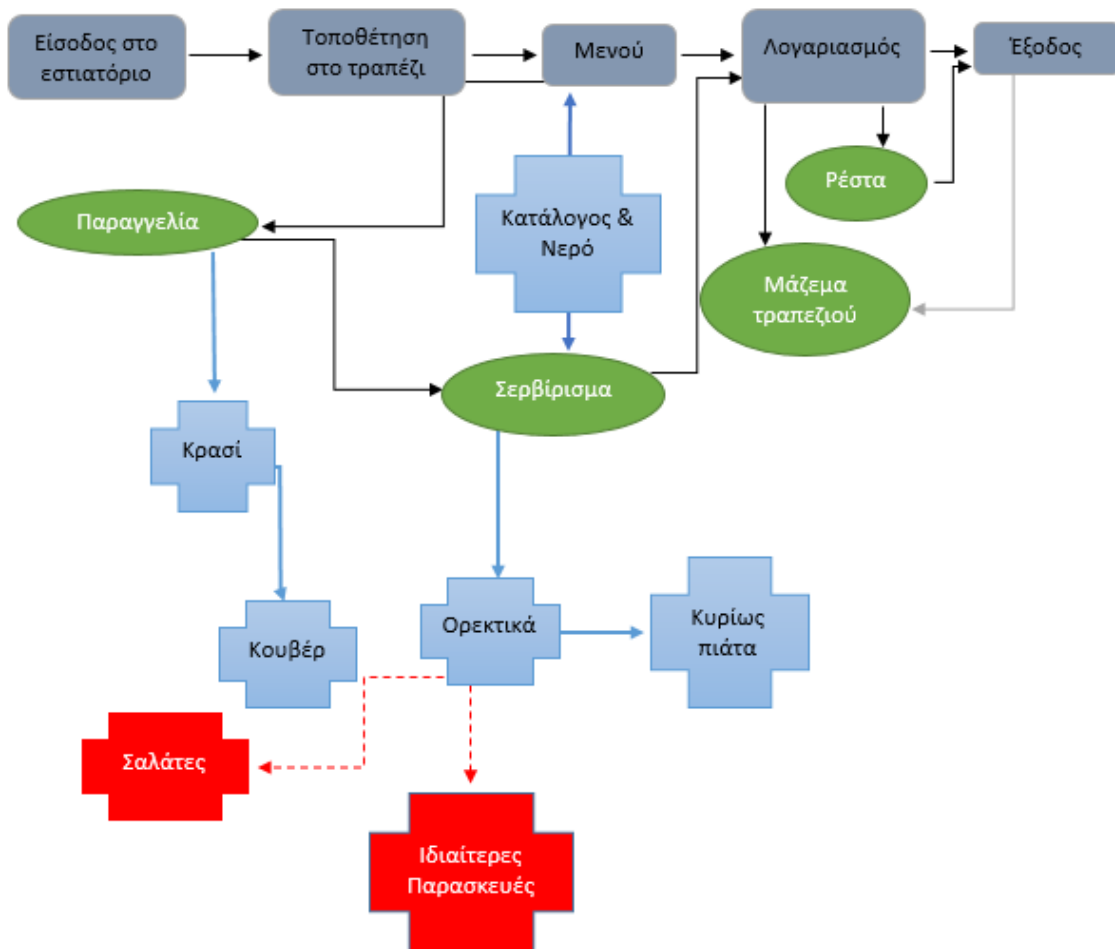
την παραγγελία του. Θα φωνάξει άμεσα τον σερβιτόρο και η δραστηριότητα θα τελειώσει εκεί. Ο δεύτερος λόγος είναι γιατί πάντα σε μια μέθοδο τέτοια έχουμε την πιθανότητα λάθους και υπάρχει ένα περιθώριο ασφαλείας. Βέβαια, θα μπορεί ο ιδιοκτήτης να το προσέξει ώστε να γνωρίζει ακριβώς γιατί υπάρχει αυτή η μικροδιαφορά.

Δραστηριότητα 4 → Κρασί: Το 68% περίπου των χρόνων που παρατηρήθηκαν βρίσκονται μεταξύ του διαστήματος -2,6,+3,2. Αρχική προδιαγραφόμενη τιμή 3 λεπτά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα δεν υπάρχει κάποιο σφάλμα και δεν χρειάζεται να επέμβει ο ιδιοκτήτης.

Δραστηριότητα 5 → Κουβέρ: το 68% περίπου των παρατηρήσεων βρίσκονται στο διάστημα -1,80,+2,3. Αρχική προδιαγραφόμενη τιμή 2 λεπτά. Και σε αυτή την δραστηριότητα δεν δείχνει να υπάρχει κάποιο μελανό σημείο.

Δραστηριότητα 6 → Ορεκτικά: Το 68% περίπου των παρατηρήσεων βρίσκονται στο διάστημα -11,5,+16,3. Αρχική προδιαγραφόμενη τιμή 15 λεπτά. Στην συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχει μια διαφορά που δεν πρέπει να περάσει απαρατήρητη. Βέβαια υπάρχουν λόγοι που δικαιολογούν το αποτέλεσμα. Στα ορεκτικά υπολογίζονται και οι σαλάτες οι οποίες δεν χρειάζονται πολύ χρόνο παρασκευής. Αν ο πελάτης έχει πάρει λοιπόν μόνο μια σαλάτα θα καταγράψει πολύ χαμηλό χρόνο. Επίσης ρόλο παίζει και ο αριθμός των ορεκτικών που έχει ζητήσει. Αν ένας πελάτης έχει διαλέξει 5 πιάτα θα σημειώσει περισσότερο χρόνο από κάποιον άλλον που έχει παραγγείλει ένα-δύο. Τρίτον και βασικότερο είναι η πρώτη ύλη που έχει χρησιμοποιηθεί για την παρασκευή των ορεκτικών. Για παράδειγμα, αν ο πελάτης έχει ζητήσει ένα ορεκτικό το οποίο θέλει κάποιο συγκεκριμένο ψήσιμο που μπορεί να ξεπερνάει τον πραγματικό χρόνο είναι πολύ πιθανόν να προκαλέσει κάποια καθυστέρηση που οφείλει ο υπάλληλος να έχει ενημερώσει από πριν. Στην συγκεκριμένη δραστηριότητα παρόλο που το διάστημα μας είναι αρκετά χαμηλότερο από το προδιαγραφόμενο προσδίδουμε λάθος στον ιδιοκτήτη και θεωρούμε ότι πρέπει να το κοιτάξει. Ίσως μια λύση είναι να ξεχωρίσει από τα ορεκτικά τις σαλάτες και τα ιδιαίτερα ορεκτικά που αποτελούν εξαίρεση ως προς τον χρόνο παρασκευής ώστε να δημιουργήσει δύο επιπλέον δραστηριότητες στην ροή των υπηρεσιών.

Για παράδειγμα:

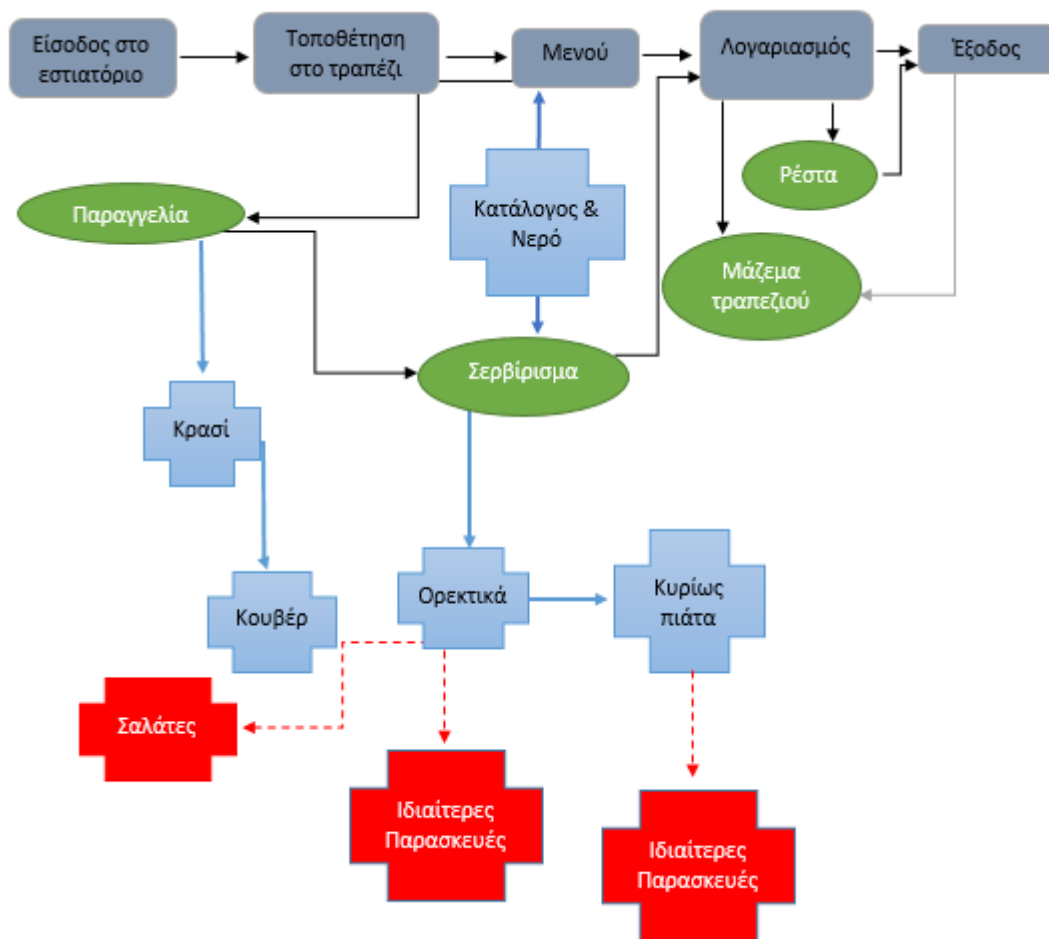


Διάγραμμα 3.2: Ροή Διαδικασιών – Νέα πρόταση

Στο παραπάνω διάγραμμα φαίνεται η προσθήκη των δύο επιπλέον δραστηριοτήτων που θα πρέπει να προστεθούν ώστε η ανάλυση να είναι περισσότερο ασφαλής και αντικειμενική.

Δραστηριότητα 7 → Κυρίως Γεύμα: Το 68% περίπου των παρατηρήσεων κυμάνθηκαν στο διάστημα -14,+21,5 ενώ η αρχική προδιαγραφόμενη τιμή είναι 15 λεπτά. Σε αυτή τη περίπτωση υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ των προδιαγραφόμενων υπηρεσιών με τις πραγματικές παρεχόμενες υπηρεσίες και ο ιδιοκτήτης πρέπει να αναθεωρήσει τους χρόνους που έχει προδιαγράψει. Σίγουρα ένα από τα αίτια αυτής της διαφοράς είναι το ίδιο με αυτό που αναφέραμε και στα ορεκτικά. Ότι δηλαδή υπάρχουν κάποια πιάτα στο

μενού που θέλουν ειδική παρασκευή. Το εστιατόριο ειδικεύεται στο κρέας και πολλά από τα πιάτα που έχει επιλέξει να ετοιμάσει χρειάζονται για να ψηθούν από 35 λεπτά και πάνω από την ώρα που μπαίνει η παραγγελία, δηλαδή 5 λεπτά ήδη παραπάνω από την αρχική μέτρηση του ιδιοκτήτη (30 λεπτά από την παραγγελία, άρα 20 λεπτά από τα ορεκτικά). Χρόνος που από την μελέτη και την στατιστική της ανάλυση επαληθεύεται αφού υπήρξαν τιμές που σημείωσαν 21,5 λεπτά. Και σε αυτήν περίπτωση θα έπρεπε να είχε ορίσει διαφορετική προδιαγραφή για αυτά. Με βάση αυτό το μοντέλο ροής δραστηριοτήτων υπηρεσίας παίρνει αυτή την μορφή:



Διάγραμμα 3.3: Ροή Διαδικασιών – Νέα πρόταση (2)

Στο διάγραμμα φαίνεται ακριβώς η επιπλέον δραστηριότητα που θα πρέπει να προβλεφθεί για καλύτερα αποτελέσματα στις υπηρεσίες.

Δραστηριότητα 8 → Λογαριασμός: Δεν υπάρχει διάστημα και απόκλιση. Πάντα στο ένα λεπτό πηγαίνει στον πελάτη.

Δραστηριότητα 9 → Ρέστα: Δεν υπάρχει διάστημα και απόκλιση. Πάντα στο ένα λεπτό πηγαίνει στον πελάτη.

Δραστηριότητα 10 → Μάζεμα τραπεζιού: Το 68% των παρατηρήσεων βρίσκονται στο διάστημα $-1,9,+2,4$. Αρχική προδιαγραφόμενη τιμή 2 λεπτά. Στην συγκεκριμένη δραστηριότητα δεν παρουσιάζεται κάποια σοβαρή απόκλιση. Δεν τίθεται θέμα λάθους.

- Με βάση όλα αυτά έχουμε, ως προς την χρονική διάσταση των 95% των τιμών μας που παρατηρήθηκαν:

Δραστηριότητα 1 → Τοποθέτηση στο τραπέζι: Δεν υπάρχει διάστημα και απόκλιση. Πάντα στο ένα λεπτό σερβίρονται.

Δραστηριότητα 2 → Κατάλογος – Νερό: Δεν υπάρχει διάστημα και απόκλιση. Πάντα στο ένα λεπτό σερβίρονται.

Δραστηριότητα 3 → Παραγγελία: Το 95% των χρόνων που καταγράψαμε βρίσκονται μεταξύ του διαστήματος $-2,69,+6,56$. Η αρχική προδιαγραφόμενη τιμή είναι 5 λεπτά. Στην συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρούνται κάποιες διαφορές αλλά όχι τόσο μεγάλες. Αν θεωρηθεί σφάλμα ή όχι, είναι από το πόσο αυστηρά θα το κρίνουμε.

Δραστηριότητα 4 → Κρασί: Το 95% περίπου των χρόνων που παρατηρήθηκαν βρίσκονται μεταξύ του διαστήματος $-2,25,+3,50$. Αρχική προδιαγραφόμενη τιμή 3 λεπτά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα δεν υπάρχει κάποιο σφάλμα και δεν χρειάζεται να επέμβει ο ιδιοκτήτης.

Δραστηριότητα 5 → Κουβέρ: Το 95% περίπου των παρατηρήσεων βρίσκονται στο διάστημα $-1,58,+2,51$. Αρχική προδιαγραφόμενη τιμή 2 λεπτά. Δεν υπάρχει κάποιο σφάλμα.

Δραστηριότητα 6 → Ορεκτικά: Το 95% περίπου των παρατηρήσεων βρίσκονται στο διάστημα $-9,04,+18,72$. Αρχική προδιαγραφόμενη τιμή 15 λεπτά. Στην συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχει διαφορά που δεν πρέπει να περάσει απαρατήρητη. Αυτό που πρέπει να ληφθεί υπόψιν είναι ότι οι τιμές παρατηρήθηκαν σε τέσσερις διαφορετικούς χρόνους

(ημέρα και ώρα). Παίζει σημαντικό ρόλο η πληρότητα ενός εστιατορίου. Σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε για κάθε μία μέρα ξεχωριστά σε προηγούμενο κεφάλαιο παρατηρήθηκε ότι τις ημέρες που είναι «νεκρές» για το εστιατόριο υπήρξε περισσότερη ταύτιση των χρόνων.

Δραστηριότητα 7 → Κυρίως Γεύμα: Το 95% περίπου των παρατηρήσεων κυμάνθηκαν στο διάστημα $-10,4,+25,20$, ενώ η αρχική προδιαγραφόμενη τιμή είναι 15 λεπτά. Όπως και στα ορεκτικά έτσι εδώ υπάρχει σφάλμα και πρέπει να αναθεωρήσει ο ιδιοκτήτης για τις προδιαγραφές που έχει δώσει.

Δραστηριότητα 8 → Λογαριασμός: Δεν υπάρχει διάστημα και απόκλιση. Πάντα στο ένα λεπτό πηγαίνει στον πελάτη.

Δραστηριότητα 9 → Ρέστα: Δεν υπάρχει διάστημα και απόκλιση. Πάντα στο ένα λεπτό πηγαίνει στον πελάτη.

Δραστηριότητα 10 → Μάζεμα τραπεζιού: Το 95% των παρατηρήσεων βρίσκονται στο διάστημα $-1,62,+2,62$. Αρχική προδιαγραφόμενη τιμή 2 λεπτά. Στην συγκεκριμένη δραστηριότητα δεν παρουσιάζεται κάποια σοβαρή απόκλιση.

➤ Αναφορικά η χρονική διάσταση των 99,7% των τιμών μας που παρατηρήθηκαν:

Δραστηριότητα 1 → Τοποθέτηση στο τραπέζι: Δεν υπάρχει διάστημα και απόκλιση. Πάντα στο ένα λεπτό σερβίρονται.

Δραστηριότητα 2 → Κατάλογος – Νερό: Δεν υπάρχει διάστημα και απόκλιση. Πάντα στο ένα λεπτό σερβίρονται.

Δραστηριότητα 3 → Παραγγελία: Το 99,7% των χρόνων που καταγράψαμε βρίσκονται μεταξύ του διαστήματος $-1,72+7,53$. Η αρχική προδιαγραφόμενη τιμή είναι 5 λεπτά.

Δραστηριότητα 4 → Κρασί: Το 99,7% περίπου των χρόνων που παρατηρήθηκαν βρίσκονται μεταξύ του διαστήματος $-1,94,+3,81$. Αρχική προδιαγραφόμενη τιμή 3 λεπτά.

Δραστηριότητα 5 → Κουβέρ: Το 99,7% περίπου των παρατηρήσεων βρίσκονται στο διάστημα $-1,35,+2,74$. Αρχική προδιαγραφόμενη τιμή 2 λεπτά.

Δραστηριότητα 6 → Ορεκτικά: Το 99,7% περίπου των παρατηρήσεων βρίσκονται στο διάστημα -6,62,+21,14. Αρχική προδιαγραφόμενη τιμή 15 λεπτά.

Δραστηριότητα 7 → Κυρίως Γεύμα: Το 99,7% περίπου των παρατηρήσεων κυμάνθηκαν στο διάστημα -6,50,+28,94, ενώ η αρχική προδιαγραφόμενη τιμή είναι 15 λεπτά.

Δραστηριότητα 8 → Λογαριασμός: Δεν υπάρχει διάστημα και απόκλιση. Πάντα στο ένα λεπτό πηγαίνει στον πελάτη.

Δραστηριότητα 9 → Ρέστα: Δεν υπάρχει διάστημα και απόκλιση. Πάντα στο ένα λεπτό πηγαίνει στον πελάτη.

Δραστηριότητα 10 → Μάζεμα τραπεζιού: Το 99,7% των παρατηρήσεων βρίσκονται στο διάστημα -1,37,+2,87. Αρχική προδιαγραφόμενη τιμή 2 λεπτά.

Είναι απόλυτα λογικό όσο αυξάνονται οι παρατηρήσεις τα διαστήματα να αυξάνονται αναλόγως. Το συμπέρασμα είναι ότι είτε πάρουμε το 68% των παρατηρήσεων είτε πάρουμε το 95% και το 99,70% το αποτέλεσμα είναι ίδιο. Στο συγκεκριμένο εστιατόριο που μελετήσαμε τις υπηρεσίες του υπάρχουν σοβαρά κενά στις δραστηριότητες που τονίσθηκαν παραπάνω, δηλαδή στα ορεκτικά και στο κυρίως γεύμα.

Πάραυτα οι αποκλίσεις ακόμα και σε αυτά τα στάδια της διαδικασίας δεν ήταν τόσο σοβαρές ώστε να επιφέρουν χρηματικό κόστος στην επιχείρηση. Αλλά αν δεν ληφθούν υπόψιν μελλοντικά θα φέρει δυσαρεστημένους πελάτες.

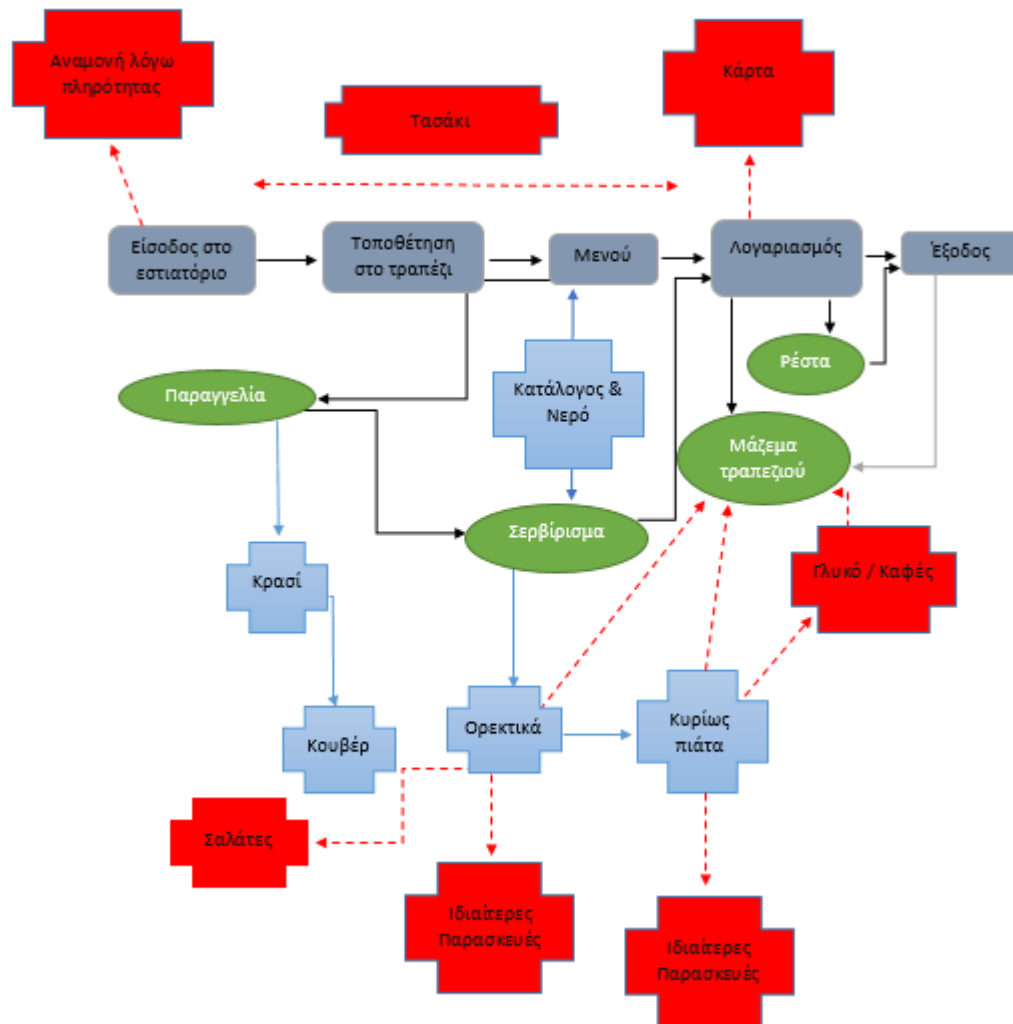
3.2 Συμπεράσματα

Μελετώντας το κενό των προδιαγραφών με τις παρεχόμενες υπηρεσίες πιστοποιήσαμε ότι η κατανόηση των υπηρεσιών είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολη. Όχι μόνο λόγω των χαρακτηριστικών τους αλλά και γιατί πραγματοποιούνται από ανθρώπους που ο καθένας τους δίνει την δική του αξία και σημασία. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που πολλοί κορυφαίοι μελετητές έχουν αφιερώσει χρόνο να δημιουργήσουν εργαλεία κατάλληλα που να μπορούν να σχεδιάζουν, να προβλέπουν και να επεμβαίνουν όπου απαιτείται.

Συμπερασματικά τα κενά του μάρκετινγκ δημιουργήθηκαν ακριβώς γιατί οι υπηρεσίες δεν μπορούν να μετρηθούν με αριθμούς και χειροπιαστά δεδομένα. Πάραυτα με τα κατάλληλα εργαλεία και τα κατάλληλα κριτήρια γίνονται προσπάθειες να ποσοτικοποιηθούν μέχρι ένα σημείο. Και λέμε μέχρι ένα σημείο γιατί όπως έχουμε ξαναπεί οι υπηρεσίες παράγονται την ώρα που εκτελούνται. Και αυτή η σχέση δεν αφήνει περιθώρια για εκτενή μετέπειτα ανάλυση ή για πολλά περιθώρια λάθους. Το μόνο σίγουρο κριτήριο που αφήνει είναι την κερδοφορία μιας επιχείρησης που μέσα από αυτό μπορούμε να δεχτούμε αν μια επιχείρηση είναι επιτυχημένη ή όχι, χωρίς να επιβεβαιώνουμε ότι γίνεται χάρη στις υπηρεσίες και όχι στο προϊόν που μπορεί να είναι μοναδικό στην αγορά και ο πελάτης να μην έχει άλλη επιλογή.

Ένα από τα πολλά συμπεράσματα που αποκομίσαμε είναι ότι κάθε επιχείρηση είναι ξεχωριστή. Για αυτό το λόγο η μέθοδος που σχεδιάστηκε μελετώντας τις ήδη υπάρχουσες ακολούθησε μια βάση που μπορεί να υιοθετηθεί από όλες τις επιχειρήσεις. Όμως δεν θεωρείται απόλυτα σωστή, γιατί ακριβώς έχει αφήσει απέξω δραστηριότητες που θα πρέπει ο κάθε επιχειρηματίας να τις προσθέτει ανάλογα με το εστιατόριο του και το τι προσφέρει.

Συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να κάνουμε τις εξής επιπλέον επεμβάσεις:



Διάγραμμα 4.1: Ροή Διαδικασιών – Νέα Πρόταση (3)

Όπου κάθε βέλος δείχνει την εξαρτώμενη σχέση της ροής των δραστηριοτήτων και κάθε επιπλέον δραστηριότητα δείχνει πόσα πολλά μετράνε σε μία υπηρεσία.

Σημαντικό επίσης είναι να μπορεί να μελετήσει και να μετρήσει τον χρόνο που παραμένει ο πελάτης το εστιατόριο αφού έχει τελειώσει το γεύμα του. Αυτό χρειάζεται περισσότερο χρόνο και περισσότερη παρατήρηση. Αλλά είναι ένα κριτήριο που μπορεί να δείξει το rotation σε ένα εστιατόριο και την κερδοφορία του.

Η σημαντικότερη ερώτηση που μπορεί να απαντηθεί μέσα από την μέθοδο αυτή είναι αν τελικά οι υπηρεσίες μπορούν να μετρηθούν. Θεωρούμε πως ναι αλλά μέχρι ένα σημείο. Χρειάζεται πολύ μελέτη και μεγάλη οργάνωση για να φτάσουμε στο τέλειο αποτέλεσμα. Το πιο σημαντικό που μπορεί να επιτύχει είναι αυτός που τις προδιαγράφει με αυτό τον τρόπο να τις ελέγχει στην πορεία της, ώστε να αποφεύγονται λάθος αντιλήψεις για το τι θέλει ο πελάτης και για το τι συμβαίνει στην πραγματικότητα στην επιχείρηση. Υπάρχει η περίπτωση οι υπηρεσίες σε ένα εστιατόριο να είναι ικανοποιητικές αλλά να μην προσελκύουν κόσμο γιατί το πρόβλημα βρίσκεται αλλού όπως στο προϊόν, στην τιμή, στον χώρο κ.α.. Αλλά στις μέρες μας που υπάρχει η μόδα ως προς τις υπηρεσίες οι περισσότεροι ρίχνουν το πρόβλημα εκεί, γιατί έχουν λάθος αντίληψη για την επιχείρηση τους. Με αυτές τις μεθόδους που αναλύθηκαν και αναπτύχθηκαν μπορούν να τις μετρήσουν και να δοθεί σημασία στην πραγματική αιτία μιας πιθανούς αποτυχίας.

Ως προς το εστιατόριο BARQ τα συμπεράσματα μας έρχονται σε αντίθεση. Από την μία αναγνωρίζεται ότι ο ιδιοκτήτης έχει μελετήσει καλά τις υπηρεσίες του και τους χρόνους του αλλά από την άλλη υπάρχουν συγκεκριμένα κενά που πρέπει να διορθωθούν. Με τις προδιαγραφές που μας παρέδωσε και τις πραγματικές παρεχόμενες υπηρεσίες η απόκλιση είναι τέτοια που δέχεται διορθώσεις ως προς την πιο λεπτομερή προδιαγραφή τους. Και είναι θετικό να μπορεί ένας επιχειρηματίας με μία τέτοια μέθοδο να μπορεί να δει ακόμα αυτά τα μικρά που κάνουν την διαφορά. Οι διαφορές παρατηρήθηκαν καθαρά σε δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την κουζίνα. Αυτό σημαίνει ή ότι ο ιδιοκτήτης δεν έχει προδιαγράψει σωστά τις ανάγκες της κουζίνας ή ότι η κουζίνα έχει σφάλμα.

Επίσης, δεν δικαιολογούνται, όσο μικρές και αν είναι, οι προσθαφαιρέσεις στις παρατηρήσεις - ως προς τους χρόνους - τις ημέρες και ώρες που το εστιατόριο έχει πολύ χαμηλή πληρότητα. Ένα εστιατόριο που σε ημέρα 100% πληρότητας παρουσιάζει αποκλίσεις σε συγκεκριμένες δραστηριότητες ίδιες με αυτές σε μέρες και ώρες που δεν έχει πληρότητα, τότε σίγουρα κάπου υπάρχει σφάλμα.

Για παράδειγμα αν δούμε τις τιμές που καταγράψαμε την τέταρτη μέρα όπου ήταν Κυριακή βράδυ που το εστιατόριο δεν είχε πληρότητα θα συνειδητοποιήσουμε ότι

ξεπέρασε τον προδιαγραφόμενο χρόνο στα κυρίως και σημείωσε μέχρι και τρία λεπτά απόκλιση.

Πίνακας 4.1: Τιμές τέταρτης ημέρας

| A/A | Τοποθέτηση | Κατάλ. | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα |
|-----|------------|--------|------------|-------|--------|----------|--------|-------------|-------|--------|
| 1 | 1,0 | 1,0 | 5,6 | 2,7 | 2,0 | 9,8 | 13,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 2 | 1,0 | 1,0 | 2,1 | 3,0 | 2,0 | 14,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 3 | 1,0 | 1,0 | 4,4 | 3,0 | 2,0 | 12,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 4 | 1,0 | 1,0 | 6,0 | 2,0 | 2,9 | 11,0 | 18,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |

Μέσος όρος: 15,75 λεπτά

Και αν τις συγκρίνουμε με τις παρατηρήσεις της τρίτης μέρας που ήταν Κυριακή μεσημέρι σε ώρα αιχμής θα δούμε ότι καταγράφεται πάλι απόκλιση.

Πίνακας 4.2: Τιμές τρίτης ημέρας

| A/A | Τοποθέτηση | Κατάλ. | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα |
|-----|------------|--------|------------|-------|--------|----------|--------|-------------|-------|--------|
| 1 | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 3,0 | 2,0 | 12,0 | 24,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 2 | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 2,8 | 2,0 | 20,0 | 21,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 3 | 1,0 | 1,0 | 4,9 | 3,0 | 1,9 | 11,0 | 17,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| 4 | 1,0 | 1,0 | 3,2 | 2,9 | 2,0 | 14,9 | 25,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |

Μέσος όρος: 21,75 λεπτά

Αυτό από μόνο του υπερσχύει την άποψη που αναφέραμε παραπάνω ότι υπάρχει κάποιο σφάλμα μεταξύ κουζίνας και σάλας.

Όμως τελικά η εμπειρία που αφήνει η υπηρεσία έχει σημασία και αυτό είναι κάτι που δεν μπορεί να μετρηθεί με καμία μέθοδο. Και με βάση τα σχόλια που διαβάσαμε στις μηχανές αναζήτησης, το εστιατόριο που μελετήσαμε έχει καταφέρει να κερδίσει ένα μέρος της αγοράς. Αν κάθε επιχείρηση έδινε την σημασία που δίνει ο πελάτης μπορεί να ήταν όλα πολύ καλύτερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αδαμόπουλος Λεωνίδας, Δαμιανού Χαράλαμπος, Σβέρκος Ανδρέας, Μαθηματικά και στοιχεία στατιστικής, 2005, Αφοί Αθ. Τσακίρη Α.Ε.

Ξενόγλωσση

- Roy S. Alonzo, Owing and managing a restaurant second edition, 2007, Kaplan Publishing
- John R. Walker, DBA, CHA, FMP, The restaurant from concept to operation fifth edition, 2008, Wiley
- Sondra J. Dahmer, Kurt W. Kahl, Restaurant service basics, 2009, Wiley
- Susan Rose, Nigel Spinks and Ana Isabel Canhoto, Management research Applying the principles, 2015, Routledge Taylor & Francis group.
- The Cylinary Institute of America third edition, Remarkable Service, 2014, Wiley
- Edmund Lawler, Lessons in service from Charlie Trotter, 2001, Ten speed press
- Lora Arduser, Waiter & waitress training, 2003, Atlantic publishing group INc.
- Louis Cohen, Lawrence Manion and Keith Morrison, Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, 2007, εγκεκριμένη μετάφραση από την αγγλική έκδοση που κυκλοφόρησε, εκδόσεις METAIXMIO (για την ελληνική γλώσσα).
- Robert K. Yin, Case Study Research Design and Mthods Fourth Edition, 2009, Sage
- Stake, R. The art of case study research, 1995, Sage
- Thomas L. Wheelen, L. David Hunger, Strategic management and business policy toward global sustainability thirteenth edition, 2012, Pearson
- Keith Waller, Improving food and beverage performance, 1996, Caterer
- Kotler Bowen Make, Marketing for hospitality and tourism, 2014, Pearson
- Sharon L. Fullen, Restaurant design, 2003, Atlantic publishing group Inc.

Άρθρα

- G. Lynn Shostack, Designing services that deliver, 1983, Harvard Business Review
- Ken Smith, Blueprinting the restaurant for improved service quality, 2008, Journal of hospitality & leisure marketing
- Hee- Woong Kim, Rationalizing the customer service process, 2001, Korea advanced institute of science and technology Seoul Korea
- Martin Gersch, Michael Hewing and Bernd Scholer, Business process blueprinting – an enhanced view on process performance, 2011, Emerald
- Lauren Chapman Ruiz, Service blueprints: Laying the foundation, 2014
- Pruetsapa Hirunopaswong, Dr. Ardiporn Khemarangsarn, Service blueprint for service improvement in the restaurant
- Λεωνίδας Χυτήρης, Ποιότητα τις υπηρεσίες, 2015, MBA Tourism Management, Πειραιά
- Νικόλαος Γεωργόπουλος, Επιχειρηματική & Στρατηγική Tour, 2015, MBA Tourism Management
- ICAP GROUP A.E., ICAP Ετήσια Έκθεση 2011

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

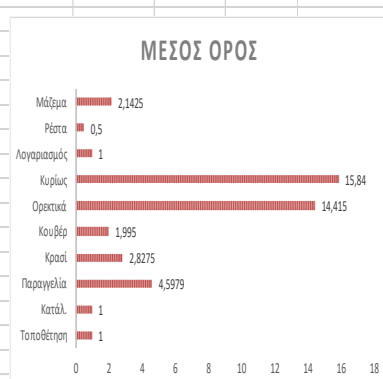
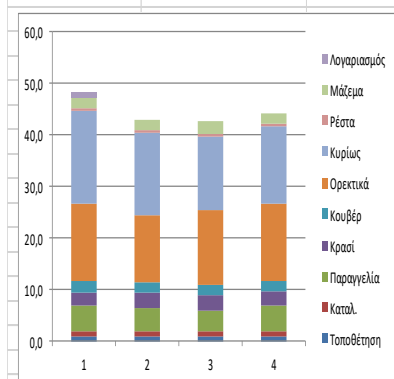
- TripAdvisor
https://www.tripadvisor.com.gr/Restaurant_Review-g189400-d1379939-Reviews-Bar_B_Q-Athens_Attica.html
- Foursquare
<https://foursquare.com/v/barbq/4c6173e71e5cd13abf09a4ed>
- Ask4Food
<http://www.ask4food.gr/estiatoria/704-bar-b-q-bar-b-q>
- TO BHMA - Ταχεία μείωση πωλήσεων για τις αλυσίδες γρήγορης εστίασης, 2015
<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=673387>

- Θ. Παπανικολάου, Άποψη: Κλάδος εστίασης: γιατί είναι αναγκαία η μείωση του ΦΠΑ, 2015, Η Καθημερινή
<http://www.kathimerini.gr/816608/article/oikonomia/epixeirhseis/apoyh-klados-estiashs-giati-einai-anagkaia-h-meiwsh-toy-fpa>
- John Mylopoulos, Conceptual Modelling III. Structured Analysis and Design Technique (SADT), 2014
<http://www.cs.toronto.edu/~jm/2507S/Notes04/SADT.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α) Πίνακες Στατιστικής Ανάλυσης Των Παρατηρήσεων

| A/A | Τοποθέτηση | Κατάλ. | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα | Διάρκεια Φάσης |
|-----------------|------------|--------|------------|-----------|----------|----------|-------------|-------------|-------|------------|----------------|
| 1 | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 2,4 | 2,2 | 15,2 | 18,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 | 48,2 |
| 2 | 1,0 | 1,0 | 4,5 | 3,0 | 2,0 | 13,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 | 44,0 |
| 3 | 1,0 | 1,0 | 3,9 | 3,2 | 1,8 | 14,5 | 14,3 | 1,0 | 0,5 | 2,6 | 43,8 |
| 4 | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 2,8 | 2,0 | 15,0 | 15,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 | 45,3 |
| Διάρκεια φάσης | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 15 | 15 | 1,0 | 0,5 | 2 | |
| Σύνολο φάσεων | 1 | 2 | 7 | 10 | 12 | 27 | 42 | 43,0 | 43,5 | 45,5 | |
| x1-Xmeso | 0 | 0 | 0,1781684 | 0,2002563 | 0,027225 | 0,555025 | 4,6656 | 0 | 0 | 0,02030625 | |
| | 0 | 0 | 0,0060684 | 0,0297563 | 2,5E-05 | 2,002225 | 0,0256 | 0 | 0 | 0,02030625 | |
| | 0 | 0 | 0,5593544 | 0,1242563 | 0,030625 | 0,007225 | 2,2801 | 0 | 0 | 0,18275625 | |
| | 0 | 0 | 0,1629737 | 0,0060063 | 2,5E-05 | 0,342225 | 0,6561 | 0 | 0 | 0,02030625 | |
| sum | 0 | 0 | 0,9065649 | 0,360275 | 0,0579 | 2,9067 | 7,6274 | 0 | 0 | 0,243675 | |
| Πληθυσμός (N) | 30 | | | | | | | | | | |
| Δείγμα (n) | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Μέσος όρος | 1 | 1 | 4,5979 | 2,8275 | 1,995 | 14,415 | 15,84 | 1 | 0,5 | 2,1425 | |
| Διασπορά | 0 | 0 | 0,3021883 | 0,1200917 | 0,0193 | 0,9689 | 2,542466667 | 0 | 0 | 0,081225 | |
| Τυπική Απόκλιση | 0 | 0 | 0,5497166 | 0,3465424 | 0,138924 | 0,984327 | 1,594511419 | 0 | 0 | 0,285 | |
| % Απόκλιση | 1 | 0 | 0 | 21 | -8 | -1 | -20 | 0 | 0 | 0 | |
| | 2 | 0 | 10 | 0 | 0 | 13 | -7 | 0 | 0 | 0 | |
| | 3 | 0 | 23 | -6 | 9 | 3 | 4 | 0 | 0 | -29 | |
| | 4 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |



| A/A | Εισοδος - Τοποθέτηση | Κατάλογος - Νερό | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως Γεύμα | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα Τραπεζιού | Διάρκεια Φάσης |
|-----------------|----------------------|------------------|------------|-----------|----------|----------|--------------|-------------|-------|------------------|----------------|
| 1 | 1,0 | 1,0 | 5,6 | 2,7 | 2,0 | 9,8 | 13,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 | 38,5 |
| 2 | 1,0 | 1,0 | 2,1 | 3,0 | 2,0 | 14,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 | 42,6 |
| 3 | 1,0 | 1,0 | 4,4 | 3,0 | 2,0 | 12,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 | 42,9 |
| 4 | 1,0 | 1,0 | 6,0 | 2,0 | 2,9 | 11,0 | 18,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 | 45,4 |
| Διάρκεια φάσης | | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 15 | 15 | 1,0 | 0,5 | 2 |
| Σύνολο φάσεων | | 1 | 2 | 7 | 10 | 12 | 27 | 42 | 43,0 | 43,5 | 45,5 |
| x1-Χmeso | 0 | 0 | 1,159929 | 0,0001 | 0,045156 | 3,75391 | 7,5625 | 0,0 | 0 | 0 | |
| | 0 | 0 | 5,968249 | 0,1089 | 0,045156 | 5,34766 | 0,0625 | 0,0 | 0 | 0 | |
| | 0 | 0 | 0,020449 | 0,1089 | 0,045156 | 0,09766 | 0,0625 | 0,0 | 0 | 0 | |
| | 0 | 0 | 2,277081 | 0,4489 | 0,406406 | 0,47266 | 5,0625 | 0,0 | 0 | 0 | |
| sum | 0 | 0 | 9,425708 | 0,6668 | 0,541875 | 9,67188 | 12,75 | 0,0 | 0 | 0 | |
| Πληθυσμός (N) | 30 | | | | | | | | | | |
| Δείγμα (n) | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Μέσος όρος | Εισοδος - Τοποθέτηση | Κατάλογος - Νερό | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως Γεύμα | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα Τραπεζιού | |
| | 1 | 1 | 4,493 | 2,67 | 2,2125 | 11,6875 | 15,75 | 1 | 0,5 | 2 | |
| Διασπορά | Εισοδος - Τοποθέτηση | Κατάλογος - Νερό | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως Γεύμα | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα Τραπεζιού | |
| | 0 | 0 | 3,1419027 | 0,2222667 | 0,180625 | 3,22396 | 4,25 | 0 | 0 | 0 | |
| Τυπική Απόκλιση | Εισοδος - Τοποθέτηση | Κατάλογος - Νερό | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως Γεύμα | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα Τραπεζιού | |
| | 0 | 0 | 1,7725413 | 0,4714517 | 0,425 | 1,79554 | 2,061552813 | 0 | 0 | 0 | |
| %Απόκλιση | Τοποθέτηση | Κατάλογος | Παραγγελία | Κρασί | Κουβέρ | Ορεκτικά | Κυρίως | Λογαριασμός | Ρέστα | Μάζεμα | |
| 1 | 0 | 0 | -11 | 11 | 0 | 35 | 13 | 0 | 0 | 0 | |
| 2 | 0 | 0 | 59 | 0 | 0 | 7 | -7 | 0 | 0 | 0 | |
| 3 | 0 | 0 | 13 | 0 | 0 | 20 | -7 | 0 | 0 | 0 | |
| 4 | 0 | 0 | -20 | 33 | -43 | 27 | -20 | 0 | 0 | 0 | |

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ

| | ΤΟΠΟ ΘΕΤΗ ΣΗ | ΚΑΤΑΛΟ ΓΟΣ- ΝΕΡΟ | Παρα γγελί α | Κρα σί | Κου βέρ | Ορεκ τικά | Κυρίω ς Γεύμα | Λογα ριασμ ός | Ρέσ τα | Μάζεμα Τραπεζιο ύ |
|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|------------------|------------------|---------------|---------------------|---------------------|-----------|-------------------------|
| | 1,0 | 1,0 | 5,6 | 2,7 | 2,0 | 9,8 | 13,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| | 1,0 | 1,0 | 2,1 | 3,0 | 2,0 | 14,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| | 1,0 | 1,0 | 4,4 | 3,0 | 2,0 | 12,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| | 1,0 | 1,0 | 6,0 | 2,0 | 2,9 | 11,0 | 18,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 2,4 | 2,2 | 15,2 | 18,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| | 1,0 | 1,0 | 4,5 | 3,0 | 2,0 | 13,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| | 1,0 | 1,0 | 3,9 | 3,2 | 1,8 | 14,5 | 14,3 | 1,0 | 0,5 | 2,6 |
| | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 2,8 | 2,0 | 15,0 | 15,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 3,1 | 2,2 | 15,0 | 24,0 | 1,0 | 0,5 | 2,1 |
| | 1,0 | 1,0 | 5,4 | 3,2 | 2,0 | 15,0 | 16,0 | 1,0 | 0,5 | 2,9 |
| | 1,0 | 1,0 | 4,1 | 3,0 | 1,8 | 14,8 | 15,0 | 1,0 | 0,5 | 2,3 |
| | 1,0 | 1,0 | 5,1 | 3,1 | 2,0 | 14,9 | 15,2 | 1,0 | 0,5 | 2,2 |
| | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 3,0 | 2,0 | 12,0 | 24,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| | 1,0 | 1,0 | 5,0 | 2,8 | 2,0 | 20,0 | 21,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| | 1,0 | 1,0 | 4,9 | 3,0 | 1,9 | 11,0 | 17,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| | 1,0 | 1,0 | 3,2 | 2,9 | 2,0 | 14,9 | 25,0 | 1,0 | 0,5 | 2,0 |
| | | | | | | | | | | |
| τυπική απόκλι ση | 0 | 0 | 0,967 7969 | 0,31 134 8 | 0,23 237 1 | 2,420 3491 | 3,7409 66907 | 0 | 0 | 0,249618 876 |
| | | | | | | | | | | |
| Διακύμ ανση | 0 | 0 | 0,936 6309 | 0,09 693 7 | 0,05 399 6 | 5,858 0896 | 13,994 8334 | 0 | 0 | 0,062309 583 |
| | | | | | | | | | | |
| Μ/Ο | 1,0 | 1,0 | 4,6 | 2,9 | 2,0 | 13,9 | 17,7 | 1,0 | 0,5 | 2,1 |
| | | | | | | | | | | |
| 68% | | | | | | | | | | |
| - | 1,0 | 1,0 | 3,7 | 2,6 | 1,8 | 11,5 | 14,0 | 1,0 | 0,5 | 1,9 |
| + | 1,0 | 1,0 | 5,6 | 3,2 | 2,3 | 16,3 | 21,5 | 1,0 | 0,5 | 2,4 |
| | | | | | | | | | | |
| 95% | | | | | | | | | | |
| - | 1 | 1 | 2,687 7562 | 2,25 334 2 | 1,58 213 3 | 9,040 9644 | 10,240 12869 | 1 | 0,5 | 1,622637 248 |
| + | 1 | 1 | 6,558 9438 | 3,49 873 3 | 2,51 161 7 | 18,72 2361 | 25,203 99631 | 1 | 0,5 | 2,621112 752 |
| | | | | | | | | | | |
| 99,70% | | | | | | | | | | |
| - | 1 | 1 | 1,719 9593 | 1,94 199 | 1,34 976 | 6,620 6153 | 6,4991 6178 | 1 | 0,5 | 1,373018 372 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---------------|-------------|------------------|--------------|-----------------|---|-----|-----------------|
| | | | | 5 | 2 | | | | | |
| + | 1 | 1 | 7,526 7407 | 3,81 008 | 2,74 398 8 | 21,14 271 | 28,944 96322 | 1 | 0,5 | 2,870731 628 |

Β) Αποδείξεις από το εστιατόριο BARBQ

