



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ**

Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης

Τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων

**Οργάνωση και λειτουργία επισιτιστικών τμημάτων
παραθεριστικής ξενοδοχειακής μονάδας με ειδική αναφορά
στην εφαρμογή υπηρεσιών Marketing**

Επιμέλεια Εργασίας:

Παγωμένου Παναγιώτα

Μαθιούδακη Μαρία

Επιβλέπων Καθηγητής:

Φραγκούλης Αντώνιος

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 2014

Σύνοψη

Τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων αποτελούν ένα σημαντικό κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας. Η ορθή οργάνωση τους και η παροχή από αυτές ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων προσφέρουν ένα ιδιαίτερα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις ξενοδοχειακές μονάδες, όπου βρίσκονται εγκατεστημένες. Τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων αποτελούν επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η εφαρμογή των αρχών του Μάρκετινγκ, αλλά και της Διοίκησης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών σε όλο το εύρος ανάλυσης των επισιτιστικών τμημάτων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της οργάνωσης και της λειτουργίας των παραπάνω τμημάτων με ειδική αναφορά να γίνεται στην εφαρμογή υπηρεσιών Marketing. Μετά από την παρουσίαση των εννοιών και την ολοκληρωμένη διάρθρωση του θεωρητικού πλαισίου, έγινε ειδική μελέτη περίπτωσης εφαρμογής των αρχών διοίκησης, οργάνωσης και μάρκετινγκ αυτών των τμημάτων σε ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων στην περιοχή του Νομού Ηρακλείου.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας προσδιορίζεται το θέμα αυτής και γίνεται αναλυτική αναφορά στο Μάρκετινγκ υπηρεσιών, καθώς και στο Μάρκετινγκ των χώρων εστίασης συγκεκριμένα. Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο προσδιορίζεται η δομή και ο τρόπος οργάνωσης των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχειακών μονάδων. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο τρόπος οργάνωσης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου παράγοντα (προσωπικού) στα επισιτιστικά τμήματα και τονίζεται ο ρόλος και η σημασία του. Το 4ο κεφάλαιο αναλύει την εφαρμογή του Μάρκετινγκ υπηρεσιών στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων, ενώ στο 5ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης παρουσιάζεται αναλυτικά η έρευνα που έγινε σε ξενοδοχείο 5 αστέρων της πόλης του Ηρακλείου.

Πίνακας περιεχομένων

Σύνοψη	2
Πίνακας περιεχομένων	3
Ευρετήριο Εικόνων	6
Ευρετήριο Γραφημάτων	7
Κεφάλαιο 1 ^ο	8
Εισαγωγή	8
1.1 Γενικές προσδιορισμός θέματος	8
1.2 Μάρκετινγκ υπηρεσιών	9
1.3 Μάρκετινγκ των χώρων εστίασης	13
Κεφάλαιο 2 ^ο	15
Δομή και Οργάνωση των επισιτιστικών μονάδων μέσα στα ξενοδοχεία.....	15
2.1 Τα επισιτιστικά τμήματα στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	15
2.1.1 Εισαγωγή στη διοίκηση αυτών.....	15
2.2 Τμήματα επισιτιστικών επιχειρήσεων των ξενοδοχειακών μονάδων	18
2.2.1 Η κουζίνα	18
2.2.2 Το εστιατόριο	19
2.2.3 Το Bar.....	23
2.2.4 Τμήμα εκδηλώσεων(Banquets)	24
2.2.5 Υπηρεσία δωματίων (Room Service).....	25
2.3 Η σημασία των επισιτιστικών τμημάτων εντός του ξενοδοχείου	25
Κεφάλαιο 3 ^ο	28
Οργάνωση και εκπαίδευση του προσωπικού	28
3.1 Το προσωπικό των επισιτιστικών μονάδων και η διοίκηση του	28
3.2 Προσόντα, καθήκοντα και αρμοδιότητες.....	29
3.3 Προγραμματισμός και Τεχνικές επιλογής προσωπικού	30
3.4 Ενδυνάμωση και παρακίνηση προσωπικού.....	33
3.5 Αξιολόγηση προσωπικού	37
3.6 Εκπαίδευση προσωπικού.....	38
Κεφάλαιο 4 ^ο	39
Ρόλος και Σημασία του Μάρκετινγκ στις επισιτιστικές μονάδες των Ξενοδοχείων.....	39
4.1 Ανάγκη εφαρμογής μάρκετινγκ στις επισιτιστικές επιχειρήσεις των ξενοδοχείων.....	39
4.2 Το μίγμα Μάρκετινγκ.....	41
4.2.1 Product.....	41

4.2.2	Price.....	42
4.2.3	Place	43
4.2.3	Promotion	45
4.2.5	Process.....	46
4.2.6	Physical Evidence.....	47
4.2.7	People	47
	Κεφάλαιο 5°.....	50
	Τα επισιτιστικά τμήματα στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου 5 αστέρων.....	50
5.1	Περιγραφή ξενοδοχείου και επισιτιστικών τμημάτων αυτού.....	50
5.3	Προσωπικό και εκπαίδευση	53
5.4	Το Μάρκετινγκ και η εφαρμογή του στα επισιτιστικά τμήματα σε ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων.....	66
	Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία-Ηλεκτρονικές πηγές.....	72
	Ελληνόγλωσση.....	72
	Ξενόγλωσση.....	75
	Παράρτημα I.....	79
	Παράρτημα II.....	81
	Πίνακες αποτελεσμάτων ποσοτικής έρευνας.....	81
1.	Η επιχείρηση πραγματοποιεί την ανάλυση θέσεων εργασίας τακτικά.....	81
2.	Η επιχείρηση έχει μια καλά καθορισμένη πολιτική προσλήψεων.....	81
3.	Η επιχείρηση εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της με προσανατολισμό στην ποιότητα.....	81
4.	Υπάρχουν επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης που διδάσκουν εργαζόμενους τις δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους (μέθοδοι παροχής υπηρεσιών, οι διαδικασίες για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, περίπτωση π.χ. πυρκαγιά).....	82
5.	Η επιχείρηση έχει ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για κάθε υπάλληλο, ανάλογα τη θέση του	82
6.	Γίνεται συχνή αξιολόγηση του προσωπικού.....	82
7.	Η επιχείρηση διαθέτει σύστημα αμοιβών συνδεδεμένο με την απόδοση.....	83
8.	Οι μισθοί μας είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί.....	83
9.	Οι παροχές στους υπαλλήλους είναι παρόμοιες με αυτές άλλων επιχειρήσεων.....	83
10.	Υπάρχει ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τα τμήματα τους.....	84
11.	Στην επιχείρηση προσφέρονται ευκαιρίες προαγωγών	84
12.	Για την επιλογή των νέων εργαζομένων, η εταιρεία χρησιμοποιεί τεστ γνώσεων, την προσωπικότητα, τις γλώσσες κλπ.....	84

13.	Κατά τη διαδικασία των προσλήψεων, οι υποψήφιοι ενημερώνονται και αποκτούν μια ρεαλιστική εικόνα του έργου που θα πρέπει να κάνουνε, συμπεριλαμβανομένων των αρνητικών στοιχείων από τον υπεύθυνο προσωπικού.....	85
14.	Φύλο.....	85
15.	Ηλικία	85

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Γενικά χαρακτηριστικά διαχωρισμού αγαθών και υπηρεσιών.....	10
Εικόνα 2: Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών	12
Εικόνα 3: Κύριοι τομείς δραστηριότητας Food and Beverage.....	16
Εικόνα 4: Διάφορα σκεύη εστιατορίου.....	20
Εικόνα 5: Βασικοί τύποι ποτηριών ενός ξενοδοχείου	21
Εικόνα 6: Μεταλλικά και ανοξείδωτα σκεύη	21
Εικόνα 7: Οργανόγραμμα ενός τυπικού εστιατορίου.....	22
Εικόνα 8: Η Ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow	34
Εικόνα 9: Εστιατόριο à la carte	51
Εικόνα 10: All day Lounge	52
Εικόνα 11: Το Bar στο εσωτερικό του ξενοδοχείου	52
Εικόνα 12: Υπηρεσία δωματίων (Room Service).....	52
Εικόνα 13: Ο χώρος της πισίνας.....	52
Εικόνα 14: Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην παρουσίαση του φαγητού	68
Εικόνα 15: Προσεγμένα και ευπαρουσίαστα γλυκά.....	68
Εικόνα 16: Τυπικά κρητικά ορεκτικά σε ένα καθημερινό γεύμα στο εστιατόριο του ξενοδοχείου.....	69

Ευρετήριο Γραφημάτων

Γράφημα 1: Η επιχείρηση πραγματοποιεί την ανάλυση θέσεων εργασίας τακτικά.....	54
Γράφημα 2: Η επιχείρηση έχει μια καλά καθορισμένη πολιτική προσλήψεων	55
Γράφημα 3: Η επιχείρηση εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της με προσανατολισμό στην ποιότητα.....	56
Γράφημα 4: Υπάρχουν επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης που διδάσκουν εργαζόμενους τις δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους (μέθοδοι παροχής υπηρεσιών, οι διαδικασίες για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, περίπτωση π.χ. πυρκαγιά)	57
Γράφημα 5: Η επιχείρηση έχει ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για κάθε υπάλληλο, ανάλογα τη θέση του	58
Γράφημα 6: Γίνεται συχνή αξιολόγηση του προσωπικού.....	59
Γράφημα 7: Η επιχείρηση διαθέτει σύστημα αμοιβών συνδεδεμένο με την απόδοση	60
Γράφημα 8: Οι μισθοί μας είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί	61
Γράφημα 9: Οι παροχές στους υπαλλήλους είναι παρόμοιες με αυτές άλλων επιχειρήσεων	61
Γράφημα 10: Υπάρχει ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τα τμήματά τους.....	62
Γράφημα 11: Στην επιχείρηση προσφέρονται ευκαιρίες προαγωγών	63
Γράφημα 12: Για την επιλογή των νέων εργαζομένων, η εταιρεία χρησιμοποιεί τεστ γνώσεων, την προσωπικότητα, τις γλώσσες κλπ.	63
Γράφημα 13: Κατά τη διαδικασία των προσλήψεων, οι υποψήφιοι ενημερώνονται και αποκτούν μια ρεαλιστική εικόνα του έργου που θα πρέπει να κάνουνε, συμπεριλαμβανομένων των αρνητικών στοιχείων από τον υπεύθυνο προσωπικού.....	64
Γράφημα 14: Φύλο.....	65
Γράφημα 15: Εκπαιδευτικό επίπεδο.....	65

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

1.1 Γενικές προσδιορισμός θέματος

Το φαγητό σήμερα και η εστίαση αποτελούν στρατηγικής σημασίας υπηρεσίες για την οικονομία κάθε χώρας. Η ισχυρή τους παρουσία και η στρατηγική θέση που καταλαμβάνουν στο σύνολο της καταναλωτικής δαπάνης τα κατατάσσουν στους άμεσα σχετιζόμενους με τον τουρισμό κλάδους (Meler & Cerovic, 2003). Συνεπώς, τα επισιτιστικά τμήματα που δημιουργούνται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είτε ως ανεξάρτητες επιχειρήσεις είτε όχι, αδιαμφισβήτητα αποτελούν ένα σημαντικό κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας. Η ορθή οργάνωση τους και η παροχή από αυτές ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων προσφέρουν ένα ιδιαίτερα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις ξενοδοχειακές μονάδες, όπου βρίσκονται εγκατεστημένες. Τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων αποτελούν στην ουσία επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και συγκεντρώνουν στη δομή, τη μορφή και τη λειτουργία τους, όλες εκείνες τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (Τζωρακολευθεράκης, 1999). Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η εφαρμογή των αρχών του Μάρκετινγκ, αλλά και της Διοίκησης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών σε όλο το εύρος ανάλυσης των επισιτιστικών τμημάτων.

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση της οργάνωσης και της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχειακών μονάδων γενικότερα με ειδική αναφορά στην εφαρμογή υπηρεσιών Marketing. Μετά από την παρουσίαση των εννοιών και την ολοκληρωμένη διάρθρωση του θεωρητικού πλαισίου, έγινε ειδική μελέτη περίπτωσης εφαρμογής των αρχών διοίκησης, οργάνωσης και μάρκετινγκ αυτών των τμημάτων σε ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων στην περιοχή του Νομού Ηρακλείου.

1.2 Μάρκετινγκ υπηρεσιών

Καθημερινά, η ζωή των ανθρώπων κατακλύζεται από προϊόντα και υπηρεσίες που είναι αποτέλεσμα του Μάρκετινγκ των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις συγκεκριμένα, χαρακτηρίζονται και απαρτίζονται από δυο βασικές λειτουργίες, αυτή της παραγωγής και αυτή της διάθεσης των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Παλαιότερα, τόσο η παραγωγή, όσο και η διάθεση των προϊόντων γινόταν χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι προτιμήσεις και οι διαθέσεις των καταναλωτών. (παραγωγικο-κεντρική νοοτροπία). Μάλιστα, στο στάδιο των πρώτων βημάτων της ανάπτυξης του Μάρκετινγκ, τόσο οι θεωρητικοί, όσο και οι πρακτικοί αυτού (μέχρι τα τέλη της δεκαετία του 1950) πίστευαν ότι σκοπός του Μάρκετινγκ ήταν η προώθηση και μόνο των παραγόμενων προϊόντων (Αθανασούλης, 1996).

Με την πάροδο του χρόνου τα πράγματα άλλαξαν ριζικά, τόσο λόγω αλλαγής στην παραγωγή, όσο και λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού. Έτσι, οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να στοχεύουν στη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση των καταναλωτών τους, όπου μέσα από αυτή θα μπορούσαν να αυξήσουν τα κέρδη τους. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η εμφάνιση του σύγχρονου Μάρκετινγκ, το οποίο περιελάμβανε πέρα από την πώληση του προϊόντος, μια σειρά λειτουργιών και δραστηριοτήτων (Μαντζάρης, 2011).

Ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (τριτογενής τομέας της οικονομίας) αποτελούν έναν τομέα της οικονομικής δραστηριότητας, όπου οι έννοιες του σύγχρονου Μάρκετινγκ θέλουν εξειδικευμένη εφαρμογή. Τούτο συμβαίνει καθώς οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από ορισμένα στοιχεία (διαφορετικά ως προς τα προϊόντα), τα οποία καθιστούν την εξέτασή τους μοναδική και εξειδικευμένη και σε μεγάλο βαθμό διαφοροποιημένη, συγκριτικά με την εξέταση των επιχειρήσεων παραγωγής και πώλησης προϊόντων (Εικόνα 1).

Εικόνα 1: Γενικά χαρακτηριστικά διαχωρισμού αγαθών και υπηρεσιών

ΑΓΑΘΑ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Κατασκευάζονται ☞ Παράγονται σε χώρους που δεν έχουν πρόσβαση οι πελάτες ☞ Τα αγαθά διανέμονται στα μέρη που κατοικούν οι πελάτες ☞ Αγορά σημαίνει δικαίωμα ιδιοκτησίας για οποιαδήποτε χρήση ☞ Τα αγαθά διαθέτουν υλική υπόσταση τη στιγμή της πώλησης: Μπορούν να ελεγχθούν ☞ Μπορούν να αποθηκευτούν με τη φυσική τους μορφή 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Εκτελούνται ☞ Εκτελούνται στους χώρους του παραγωγού με την συμμετοχή του πελάτη ☞ Οι πελάτες μετακινούνται στα μέρη στα οποία προσφέρονται οι Υπηρεσίες ☞ Αγορά σημαίνει προσωρινή άδεια χρήσης σε προκαθορισμένο χώρο & χρόνο ☞ Οι Υπηρεσίες δεν διαθέτουν υλική υπόσταση κατά τη στιγμή της πώλησης: Συχνά δεν μπορούν να ελεγχθούν ☞ Φθαρτές, δεν μπορούν να αποθηκευτούν με την φυσική τους μορφή

Πηγή: Γούναρης, Σ.Π. (χ.χ), Παρουσίαση Ειδικά θέματα Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, ΟΠΑ, ηλεκτρονικά διαθέσιμο:
<http://compus.uom.gr/BA107/document/ServicesMarketing-Introduction.pdf>, 07/04/2014

Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (Εικόνα 2), αυτών καθ' εαυτών αναλύονται ως εξής (Parasuraman & Zeithaml, 1985):

1. Άυλη φύση (intangibility). Αυτή υφίσταται στο γεγονός ότι κανείς δεν μπορεί να πιάσει και να εξετάσει μια υπηρεσία, καθώς αυτές δεν είναι προϊόντα, αλλά στην ουσία διαδικασίας. Συνέπειες της αϋλότητας των υπηρεσιών είναι αρχικά ο μεγαλύτερος έλεγχος της επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των πιθανόν πελατών και έπειτα η δυσκολία μέτρησης της παραγωγικότητας των υπηρεσιών (Αθανασούλης, 1996).
2. Αδιαχώριστο (inseparability). Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, ενώ ο καταναλωτής γίνεται συνδημιουργός τους.
3. Μεταβλητότητα (variability) ή ετερογένεια (Heterogeneity). Αυτό το χαρακτηριστικό καθιστά τον ανθρώπινο παράγοντα ιδιαίτερα σημαντικό στο χώρο της προσφοράς των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, αυτό συμβαίνει διότι η παραγωγή και προσφορά μιας υπηρεσίας είναι μοναδική κάθε φορά και εξειδικευμένη σε κάθε καταναλωτή. Βέβαια, σημειώνεται ότι και στον ίδιο καταναλωτή η παράσταση της υπηρεσίας δε θα είναι ποτέ ίδια.
4. Άμεση απαξίωση (perishability). Η άμεση απαξίωση ή διαφορετικά η έλλειψη συντηρησιμότητας της υπηρεσίας προκύπτει από το χαρακτηριστικό του αδιαχώριστου αυτής. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο έχει 10 δωμάτια

κενά. Αυτά τα δωμάτια δεν μπορεί να τα αποθηκεύσει για μελλοντική χρήση. Τα άδεια δωμάτια συνιστούν χαμένα έσοδα για το ξενοδοχείο.

Λόγω των παραπάνω χαρακτηριστικών, το Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών κρίνεται ως ένας ιδιαίτερος κλάδος μοναδικού ενδιαφέροντος, καθώς οι ιθύνοντες του Μάρκετινγκ, όταν θέλουν να προωθήσουν μια υπηρεσία καλούνται να καλύψουν όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά με διάφορους τρόπους (φυσική παρουσίαση του παροχέα της υπηρεσίας, αυξημένη προσοχή στην επιλογή και την εκπαίδευση του προσωπικού εξυπηρέτησης, εξατομίκευση της υπηρεσίας κτλ), προκειμένου να γίνει αυτή κατανοητή από τον καταναλωτή και τοποθετηθεί με το σωστό τρόπο στην αντίληψη του (Γούναρης, χ.χ.).

Τα συστατικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ που προσπαθούν να αναλύσουν και να εφαρμόσουν οι αρμόδιοι στις ιδιαιτερότητες της ξενοδοχειακής αγοράς είναι τα εξής (Palmer, 2005; Χρήστου, 1999):

- Προϊόν (Product)
- Τιμή (Price)
- Διανομή (Place)
- Προώθηση (Promotion)
- Άνθρωποι (People)
- Διαδικασίες (Process)
- Φυσική υπόσταση (Physical Evidence)

Εικόνα 2: Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Suggested Marketing Strategies for Problems Stemming from Unique Service Features		
Unique Service Features	Marketing Strategies to Solve Problems	References Citing Strategies
Intangibility	1. Stress tangible cues.	Berry (1980), Booms and Bitner (1982), George and Berry (1981), Shostack (1977a)
	2. Use personal sources more than nonpersonal sources.	Donnelly (1980), Johnson (1969)
	3. Simulate or stimulate word-of-mouth communications.	Davis, Gultinan, and Jones (1979), George and Berry (1981)
	4. Create strong organizational image.	Judd (1968), Knisely (1979a), Thomas (1978), Uhl and Upah (1980)
	5. Use cost accounting to help set prices.	Beard and Hoyle (1976), Dearden (1978)
	6. Engage in post-purchase communications.	Bessom and Jackson (1975), Fisk (1981), Zeithaml (1981)
Inseparability	1. Emphasize selection and training of public contact personnel.	Berry (1981), Davidson (1978), George (1977), Gronroos (1978)
	2. Manage consumers.	Lovelock (1981)
	3. Use multisite locations.	Carman and Langeard (1980), Langeard et al. (1981), Upah (1980)
Heterogeneity	1. Industrialize service.*	Levitt (1972, 1976)
	2. Customize service.	Bell (1981), Berry (1980), Johnson (1981), Regan (1963), Sasser and Arbeit (1978)
Perishability	1. Use strategies to cope with fluctuating demand.	Lovelock (1981)
	2. Make simultaneous adjustments in demand and capacity to achieve a closer match between the two.	Sasser (1976)

Πηγή: Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, et al. (1985). "Problems and Strategies in Services Marketing." *The Journal of Marketing* 49(2): 33-46.

Ιδιαίτερο ρόλο στο Μάρκετινγκ των υπηρεσιών παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας, καθώς είναι καθοριστικό στοιχείο παραγωγής αυτών. Στο People του μίγματος Μάρκετινγκ των υπηρεσιών συγκαταλέγεται το προσωπικό της επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία στον καταναλωτή (Αθανασούλης, 1996). Συγκεκριμένα, το Μάρκετινγκ αναφορικά με τον ανθρώπινο παράγοντα άπτεται της έννοιας του εσωτερικού Μάρκετινγκ (internal marketing), η οποία εισήχθη για πρώτη φορά το 1981 από τους Berry L. & Gronroos C. Συγκεκριμένα τόνισαν ότι το Μάρκετινγκ οφείλει να εφαρμόζεται, όχι μόνο στους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, αλλά στους «εσωτερικούς της πελάτες» δηλαδή, στο προσωπικό της. Μάλιστα, τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ για την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Berry & Gronroos, 1981). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τον Αθανασούλη (1996), βασική ιδέα του Εσωτερικού Μάρκετινγκ είναι ότι οι εργαζόμενοι μια επιχείρησης παροχής υπηρεσιών αποτελούν την πρώτη εσωτερική αγορά της επιχείρησης και θα πρέπει οι υπηρεσίες της επιχείρησης να μπορούν να

προωθηθούν αποτελεσματικά στη συγκεκριμένη αγορά. Διαφορετικά το Μάρκετινγκ των προσφερόμενων υπηρεσιών στους εξωτερικούς καταναλωτές δε θα είναι επιτυχημένο.

1.3 Μάρκετινγκ των χώρων εστίασης

Το μέγεθος της αγοράς εστίασης στη χώρα μας ανέρχεται σε περίπου 2 δισ. ευρώ, ενώ οι διάφορες αλυσίδες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τον κλάδο προβαίνουν σε κινήσεις και πρωτοβουλίες για να μεγεθύνουν τα μερίδιά αγοράς που κατέχουν. Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος παρουσιάζει κάποια στασιμότητα στην ανάπτυξή του. Η στασιμότητα αυτή του κλάδου οφείλεται σε μεγάλο ποσοστό στη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι διάφοροι χώροι μαζικής εστίασης ως προς την απόσπαση μεριδίων αγοράς από τους ανταγωνιστές τους (Μπασέα, 2009). Η ελληνική αγορά της εστίασης δεν μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη από την οικονομική κρίση που ξέσπασε στη χώρα το 2008 και συνεχώς διευρύνεται, προκαλώντας ανεπανόρθωτες ετήσιες ζημιές στους τομείς της ελληνικής οικονομίας.

Παρόλα αυτά, η αγορά εστίασης, ακολουθώντας τις νέες τάσεις (Ρουσόπουλος, χ.χ.) και την αλλαγή στη συμπεριφορά του καταναλωτή (π.χ. αύξηση χρόνου εκτός σπιτιού, επιθυμία για εξοικονόμηση χρόνου και ενέργειας με την αγορά έτοιμου φαγητού value for money, κατανάλωση του φαγητού έχει μετατραπεί σε εμπειρία, αύξηση της τάσης για υγιεινή ζωή κτλ) απαντά στην κρίση με καινοτομικά προϊόντα. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι η οικονομική κρίση μπορεί να αποτελέσει και ιδιαίτερα μεγάλη ευκαιρία για την ανάπτυξη του κλάδου, επιφέροντας την εξυγίανση αυτού από τη μια πλευρά και ταυτόχρονα τη συνεχή προσήλωση από την πλευρά των εταιρειών στην προσιτή ποιότητα σε οικονομικές τιμές (Βαλογιάννη, 2009).

Το Μάρκετινγκ στο χώρο της εστίασης διέπεται από τις αρχές του Μάρκετινγκ υπηρεσιών και περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία του μίγματος αυτών. Συγκεκριμένα, από τα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ των υπηρεσιών πολύ μεγάλη σημασία αρχικά παίζει το προϊόν (product), αυτό καθ' εαυτό, καθώς για παράδειγμα αναφορικά με τα εστιατόρια, το φαγητό είναι το απαραίτητο στοιχείο για τη σύνθεση της συνολικής εμπειρίας που αποζητά ο καταναλωτής (Kivela et al., 1999). Η ποιότητα και η γεύση του φαγητού (Sulek & Hensley, 2004) σε ένα χώρο εστίασης είναι αναγκαία και απαραίτητη προϋπόθεση, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι

προσδοκίες των πελατών αυτού, ενώ με την αύξηση της τάσης των τελευταίων χρόνων αναφορικά με την υγιεινή ζωή, το πόσο υγιεινό είναι το καταναλισκόμενο φαγητό επιδρά σε σημαντικό βαθμό στο βαθμό της αντιλαμβανόμενης ποιότητας του (Peri, 2006; Johns & Tyas, 1996).

Όσον αφορά την τιμή (price) είναι ένας ακόμη παράγοντας, ο οποίος πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τους ιδύνοντες του Μάρκετινγκ στους χώρους εστίασης, καθώς αποτελεί (ειδικότερα εν μέσω οικονομικής κρίσης) ελκυστικό ή όχι παράγοντα επιλογής ενός χώρου εστίασης (Monroe, 1989).

Το περιβάλλον και η διανομή της υπηρεσίας εστίασης (Place) είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο στο Μάρκετινγκ της εστίασης, καθώς αυτό επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση των καταναλωτών (Chang, 2000). Επίσης, σημειώνεται ότι οι σύγχρονοι καταναλωτές των υπηρεσιών εστίασης στην Ελλάδα, ειδικότερα εν μέσω της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας την οποία διανύουμε θεωρούν την κατανάλωση αυτών ως ένα μέσο διασκέδασης. Επομένως κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να προσφέρονται σε αυτούς, ποιοτικές καινοτόμες γαστρονομικές προτάσεις, οι οποίες θα τους ευχαριστούν, καθώς το word-of-mouth, αποτελεί το καλύτερο μέσο προώθησης (promotion) στο χώρο της εστίασης. Επίσης, λόγω της αυξημένης διείσδυσης του Ίντερνετ στην καθημερινή ζωή των καταναλωτών και η καθημερινή τους ενασχόληση με τα Social Media, καθιστά επιτακτική την ανάγκη ανάπτυξης διαδικτυακών προωθητικών ενεργειών με βάση αυτά από τις επιχειρήσεις εστίασης, οι οποίες θέλουν να επαυξήσουν τη φήμη και την αναγνωρισιμότητα του brand name τους (Unknown, 2013).

Κεφάλαιο 2^ο

Δομή και Οργάνωση των επισιτιστικών μονάδων μέσα στα ξενοδοχεία

2.1 Τα επισιτιστικά τμήματα στις ξενοδοχειακές μονάδες

2.1.1 Εισαγωγή στη διοίκηση αυτών

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές στις λειτουργίες διοίκησης των επιχειρήσεων εν γένει. Από τις αλλαγές αυτές δε θα μπορούσαν να έχουν ξεφύγει οι επιχειρήσεις παροχής τροφίμων και ποτών (επισιτιστικές επιχειρήσεις). Οι αλλαγές αυτές έχουν επέλθει λόγω της βελτίωσης της τεχνολογίας και κυρίως λόγω της παγκοσμιοποίησης. Τα δυο αυτά στοιχεία έχουν επιφέρει νέους τρόπους μάρκετινγκ τόσο των προϊόντων, όσο και των υπηρεσιών στο σύνολο τους (Riley, 2005).

Τα επισιτιστικά τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας και η διεύθυνση αυτών (Food & Beverage Management) περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δραστηριότητες που αφορούν την παραγωγή και την πώληση φαγητού και ποτού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση (Τζωρακολευθεράκης, 1999). Τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων έχουν ποικίλες δραστηριότητες με κυριότερες εξ αυτών την προσφορά υπηρεσιών εστίασης, την προσφορά υπηρεσιών δωματίου (Room Service), την εκμετάλλευση της Αποθήκη τροφίμων και ποτών του ξενοδοχείου, την προσφορά γευμάτων και υπηρεσιών εστιατορίων που λειτουργούν μέσα στα ξενοδοχεία, τα Bars και τα Snack Bars (Φραγκιαδάκης, 1990).

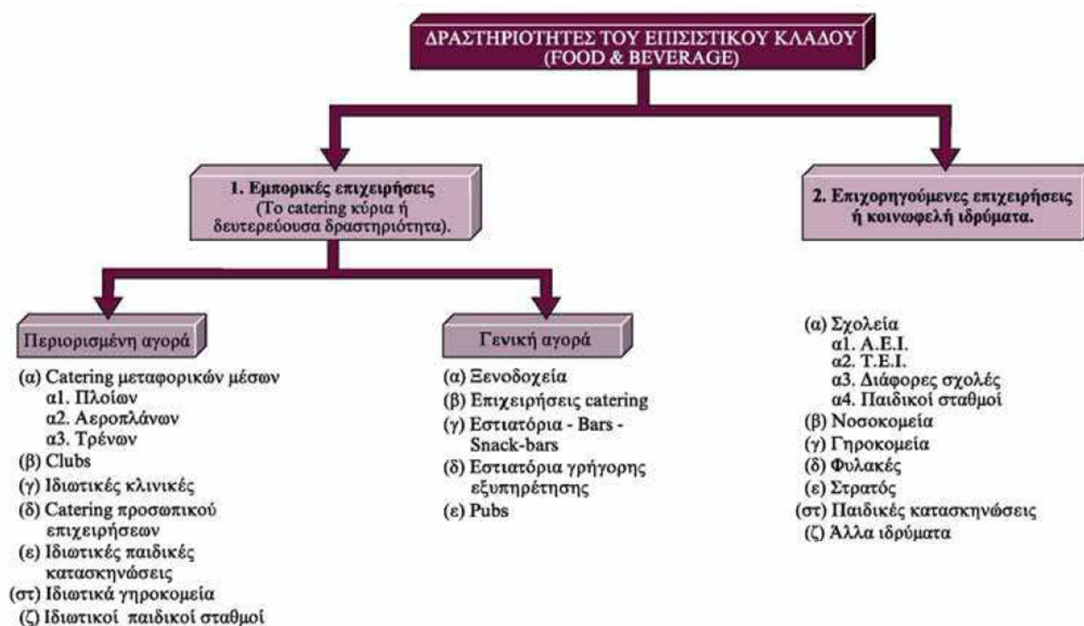
Τα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων αναλαμβάνουν πολλές φορές εμπλέκονται στα Συνέδρια και τις διάφορες εκδηλώσεις των ξενοδοχείων. Από τα παραπάνω λοιπόν (εμπλοκή σε διάφορες δραστηριότητες των ξενοδοχείων) κρίνεται ότι η δραστηριότητα των επισιτιστικών τμημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ευημερία όχι μόνο των ίδιων, αλλά και του συνόλου της ξενοδοχειακής μονάδας.

Επομένως, η σωστή διοίκηση αυτών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους σε μακροχρόνιο ορίζοντα

λειτουργίας (Λαλούμης, 2002). Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί επί του παρόντος ότι η διοίκηση αυτή ασκείται ανάλογα με την έκταση που έχουν τα τμήματα αυτά στο σύνολο της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. Συγκεκριμένα, τα τμήματα, οι χώροι και οι δραστηριότητες τους, εξαρτώνται από τα αντίστοιχα μεγέθη της ίδιας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, τα οποία με τη σειρά τους δέχονται την άμεση επιρροή του τύπου και της κατηγορίας του ξενοδοχείου, αλλά και του είδους της πελατείας στην οποία απευθύνεται (Φραγκιαδάκης, 1990).

Σύμφωνα με τον Τζωρακολευθεράκη (1999) διεύθυνση των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής μονάδας ασχολείται κυρίως με τη διοίκηση των λειτουργιών τους και των υπηρεσιών που αυτές προσφέρουν (παραγωγή και κατανάλωση φαγητού και ποτών). Ο όρος που χρησιμοποιείται διεθνώς για τη διοίκηση αυτών των τμημάτων είναι «Food & Beverage Management», ενώ δεν αναφέρεται μόνο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αλλά επεκτείνεται σε πολλούς τομείς (δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, εμπορικές επιχειρήσεις, κοινωφελή ιδρύματα, νοσοκομεία, σχολεία κτλ) (Εικόνα 3).

Εικόνα 3: Κύριοι τομείς δραστηριότητας Food and Beverage



Πηγή: Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1999), *Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks

Η επίτευξη των στόχων ενός επισιτιστικού τμήματος αφορά άμεσα τους διαθέσιμους πόρους αυτού και συνεπώς η διεύθυνση και η επίλυση όλων των προβλημάτων που προκύπτουν με τη χρήση τους είναι σημαντικός παράγοντας για να φτάσει η

επιχείρηση στο ποθητό αποτέλεσμα. Οι διαθέσιμοι πόροι ενός επισιτιστικού τμήματος είναι:

1. το ανθρώπινο δυναμικό
2. οι χρηματικοί προς διάθεση πόροι
3. Η ενέργεια
4. Η παραγωγή
5. Ο εξοπλισμός και
6. Οι διαδικασίες που ακολουθεί

Συστατικό στοιχείο της οργάνωσης των επισιτιστικών τμημάτων είναι οι τρόποι με τους οποίους γίνεται προσπάθεια ελαχιστοποίησης των ανθρώπινων θυσιών του εργατικού δυναμικού, ώστε να υπάρχουν τρόποι αξιοποίησης του. Συγκεκριμένα, η θέση των επισιτιστικών τμημάτων εντός του ξενοδοχείου επιλέγεται με τέτοιο τρόπο και υπό συγκεκριμένα κριτήρια, προκειμένου να εξυπηρετούνται οι παραπάνω στόχοι. Συγκεκριμένα, γίνεται η επιλογή της θέσης τους υπό τους εξής παράγοντες:

- ✓ Οριζόντια ή κάθετη διάρθρωση εντός της ξενοδοχειακής μονάδας
- ✓ Ανάλογα με την ένταση του προϊόντος
- ✓ Ανάλογα με τη θέση του τμήματος προμηθειών
- ✓ Ανάλογα με τη θέση της κουζίνας
- ✓ Ανάλογα με την αλληλεξάρτηση μεταξύ των Food and Beverage τμημάτων εντός της μονάδας
- ✓ Ανάλογα με τη θέση των τμημάτων πωλήσεων και παραγωγής
- ✓ Ανάλογα με τη δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικότερου ελέγχου

Αυτό που απαιτείται είναι τα επισιτιστικά τμήματα ενός ξενοδοχείου να εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών, να είναι κατάλληλα διαμορφωμένα ως προς την ατμόσφαιρα τους, ώστε να δημιουργείται η κατάλληλη ψυχολογία (προς κατανάλωση) στους πελάτες και ταυτόχρονα να διευκολύνεται η δουλειά των υπαλλήλων σε αυτό.

2.2 Τμήματα επισιτιστικών επιχειρήσεων των ξενοδοχειακών μονάδων

2.2.1 Η κουζίνα

Ως κουζίνα ορίζεται κατ' ουσία ο χώρος εκείνος στον οποίο προετοιμάζονται και παράγονται τα προϊόντα των επισιτιστικών τμημάτων (εστιατόρια κυρίως) και τα εδέσματα. Σύμφωνα με τα παραπάνω στο χώρο της κουζίνας γίνεται μαζική παραγωγή εδεσμάτων ή μπορεί και να αποτελεί το παρασκευαστήριο στο απλό κλασικό εστιατόριο εντός ή εκτός ξενοδοχειακής μονάδας. Ο τύπος των γευμάτων που παρασκευάζονται και προσφέρονται στην κουζίνα είναι καθορισμένα, και αυτό διότι άλλη οργάνωση και δομή θα είχε ένα εστιατόριο πόλεως, άλλη ένα “grill room” και άλλη μια κεντρική κουζίνα παραγωγής που λειτουργεί σε συνδυασμό με κουζίνες «δορυφόρους» σε διαφορετικά σημεία, π.χ. room service, snack bar κ.λ.π. (Μάρας, 1997). Αξίζει να τονισθεί ότι οι χώροι μιας επαγγελματικής κουζίνας διακρίνονται σε κύριους και βοηθητικούς, ενώ κρίνεται απαραίτητα να γειτνιάζουν με το εστιατόριο. Οι κύριοι χώροι είναι (Τζωρακολευθεράκης, 1999):

1. Η ζεστή κουζίνα
2. Η κρύα κουζίνα
3. Το ζαχαροπλαστείο
4. Το κυλικείο ή μπουφές
5. Αποθήκη ημέρας- ψυκτικός θάλαμος, ενώ οι δευτερεύοντες είναι οι παρακάτω:

1. Χώρος διανομής
2. Χώρος προσωπικού
3. Χώρος για την τοποθέτηση των ειδών καθαρότητας της κουζίνας.
4. Χώρος για την τοποθέτηση των σκευών του εστιατορίου
5. Χώρος για το πλύσιμο των μαγειρικών σκευών
6. Χώρος για το πλύσιμο και την προετοιμασία των λαχανικών.

7. Χώρος για τις “επιστροφές” (δηλαδή για ότι επιστρέφει στο μαγειρείο μετά από σεβίρισμα)

Το τμήμα της κουζίνας θεωρείται ως το πλέον τεχνικό τμήμα των επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και της διεύθυνσης αυτών και κρίνεται ότι απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης (Τζωρακολευθεράκης, 1999).

Σημειώνεται ότι το φαγητό και η ευχαρίστηση που λαμβάνει ο καταναλωτής από αυτό συμπληρώνει την τουριστική του εμπειρία και έχει ιδιαίτερη σημασία στο συνολικό βαθμό ικανοποίησης του από τις τουριστικές υπηρεσίες όπου απολάμβανε στις διακοπές του.

2.2.2 Το εστιατόριο

Όσον αφορά το χώρο του εστιατορίου ενός ξενοδοχείου, συνήθως παρατηρείται μεγάλη ποικιλία και παρουσιάζονται πολλές ομοιότητες αλλά και διαφορές, που αφορούν στο μέγεθος του εστιατορίου, τον τύπο, την τοποθεσία του μέσα στην ξενοδοχειακή μονάδα, το περιβάλλον που είναι διαμορφωμένο στο χώρο, το σέρβις, τον εξοπλισμό κ.λ.π.. Ως εκ τούτου είναι δύσκολο να οριστεί ένα συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης, διότι κάθε επιχείρηση είναι μοναδική και οι ανάγκες λειτουργίας της εξειδικευμένες. Γενικότερα, σημειώνεται ότι το εστιατόριο είναι μία σύνθετη έννοια που απαιτεί (Αρβανίτης, 2002):

- Κατάλληλα διαμορφωμένο χώρο. Αναφορικά με τον κατάλληλα διαμορφωμένο χώρο, αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό απαιτεί την πλήρωση ορισμένων προδιαγραφών. Αναφορικά με τις προδιαγραφές και τις προϋποθέσεις δημιουργίας ενός κατάλληλου χώρου, μερικές εξ αυτών είναι οι εξής (Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005):

- ✚ Ο υπολογισμός χώρου 1,5 m² για κάθε πελάτη
- ✚ Διαμόρφωση ειδικού χώρου για καπνιστές και μη καπνιστές πελάτες
- ✚ Σήμανση της εξόδου κινδύνου σε ορατό σημείο
- ✚ Άνετη είσοδος και προσπέλαση των πελατών σε όλο τον χώρο (επιβάλλεται πλέον ειδική πρόβλεψη για άτομα με ειδικές ανάγκες)
- ✚ Η είσοδος να ανοίγει προς τα έξω
- ✚ Διαχωρισμός του χώρου κατανάλωσης (τραπεζαρία) από τον χώρο του παρασκευαστηρίου (κουζίνα)

- ✚ Ύπαρξη του μπάγκου διανομής από την κουζίνα (πάσο)
- ✚ Πρόβλεψη εισόδου αποθήκης και παραλαβής εμπορευμάτων
- ✚ Ύπαρξη ξεχωριστής τουαλέτας ανδρών και γυναικών με προθάλαμο
- ✚ Επάρκεια φωτισμού και εξαερισμού στον χώρο

• Κατάλληλο εξοπλισμό και σκεύη (Σκεύη πορσελάνης, γυάλινα και κρυστάλλινα σκεύη, μεταλλικά ανοξείδωτα σκεύη κα). Παρατίθενται εικόνες αναφορικά με τις τρεις κατηγορίες σκευών.



Εικόνα 4: Διάφορα σκεύη εστιατορίου

Πηγή: Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005



Εικόνα 5: Βασικοί τύποι ποτηριών ενός ξενοδοχείου

Πηγή: Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005



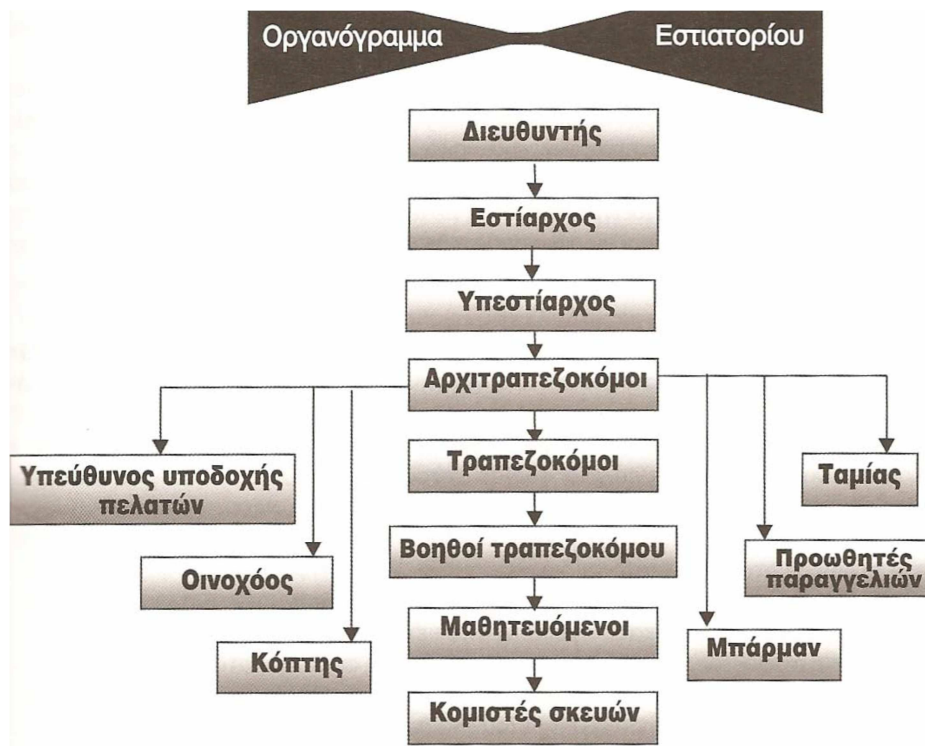
Εικόνα 6: Μεταλλικά και ανοξείδωτα σκεύη

Πηγή: Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005

- Κατάλληλο προσωπικό.

Το προσωπικό του εστιατορίου έχει συγκεκριμένη δομή και ο καθένας εξ αυτών ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ενώ αναλαμβάνει συγκεκριμένα καθήκοντα. Η ιεραρχική δομή που χρησιμοποιείται στα μεγάλα (συνήθως) εστιατόρια είναι αυτή που παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στο προσωπικό, καθώς έρχεται σε άμεση επαφή με όλους τους πελάτες, τόσο αυτούς που διαμένουν

εντός του ξενοδοχείου, όσο και αυτούς που διαμένουν εκτός και βρίσκονται περιστασιακά σε αυτό.



Εικόνα 7: Οργανόγραμμα ενός τυπικού εστιατορίου

Πηγή: Λαλουμής & Στεφανακίδης, 2005

Ορισμένοι τύποι εστιατορίων εντός των ξενοδοχείων είναι οι εξής:

Εστιατόρια αυτοεξυπηρέτησης (Self - Service). Στα εστιατόρια αυτά οι πελάτες αυτοσερβίρονται και πρόκειται συνήθως για οικονομικότερα εστιατόρια, αφού δεν υπάρχει πολυμελές προσωπικό εξυπηρέτησης και έτσι τα έξοδά του περιορίζονται σημαντικά (Αρβανίτης, 2002).

Εστιατόρια Πολυτελείας. Στα εστιατόρια αυτά, συνήθως οι πελάτες απολαμβάνουν μία ωραία ατμόσφαιρα, ενώ οι τιμές είναι συχνά αρκετά υψηλές. Το προσωπικό τους είναι άρτια εκπαιδευμένο και με πλήρη επαγγελματική κατάρτιση και εμπειρία, ενώ παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με επίσημο τρόπο.

Ατμοσφαιρικά: τα εστιατόρια αυτά συνήθως έχουν κάποιο θέμα το οποίο είναι εμφανές τόσο στη διακόσμηση του χώρου όσο και στο μενού. Οι τιμές σε αυτού του τύπου τα εστιατόρια κυμαίνονται ανάλογα με το είδος τους

Γενικότερα, η οργάνωση του εστιατορίου, εν γένει αλλά και στο εσωτερικό μιας επισιτιστικής επιχείρησης εντός μιας ξενοδοχειακής μονάδας, αναφέρεται στα εξής (Λαλουμής & Στεφανακίδη, 2005):

- ❖ Στις αρμοδιότητες των επιμέρους τμημάτων της κάθε επιχείρησης
- ❖ Στην τοποθέτηση ενός διευθυντικού στελέχους σε κάθε τμήμα της και
- ❖ Στην διαμόρφωση και κατανομή των θέσεων εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν μέσα στα τμήματα.

Το εσωτερικό του εστιατορίου θα πρέπει να δημιουργεί το συναίσθημα της «ατμόσφαιρας», το οποίο δίνει στους πελάτες μια αίσθηση ευεξίας και τους προκαλεί ευχάριστα συναισθήματα, ικανά να τους βοηθήσουν σε μια θετική αγοραστική απόφαση και τη δημιουργία μιας θετικής στάσης για το εστιατόριο. Συγκεκριμένα η θέα έχει παρατηρηθεί ότι είναι το στοιχείο που επηρεάζει σημαντικά το σχεδιασμό και τη λειτουργία ενός εστιατορίου, αφού όταν είναι εντυπωσιακή, τότε είναι φυσικό να αποτελέσει το επίκεντρο της διευθέτησης των τραπεζιών του εστιατορίου, ώστε να μπορούν να την απολαύσουν όσο το δυνατόν περισσότεροι πελάτες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο βασικός χώρος του εστιατορίου είναι η αίθουσα όπου παρατίθενται τα γεύματα, για τον λόγο αυτόν δίνεται μεγάλη σημασία στη διαρρύθμισή της, στην οποία πρέπει να περιλαμβάνονται μεταξύ των άλλων τα εξής:

1. Την πρόσβαση στο εστιατόριο
2. Την κυκλοφορία στον χώρο του φαγητού
3. Την κατεύθυνση της κίνησης και
4. Τη διευθέτηση των τραπεζιών και καθισμάτων,

Τα οποία πρέπει να είναι κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην περιορίζεται η διέλευση τόσο του προσωπικού, όσο και τον θαμώνων.

2.2.3 Το Bar

Τα bars, γενικότερα είναι χώροι διασκέδασης και ψυχαγωγίας, όπου μπορεί να γίνει οποιαδήποτε κατανάλωση ποτού, αλκοολούχου ή μη. Τα bars που συναντάμε στα ξενοδοχεία ανήκουν συνήθως σε μια από τις παρακάτω κατηγορίες (Μάρας, 1997)

- ο Dancing Bar

- American Bar
- Restaurant – Piano Bar
- Espresso Bar
- Snack Bar
- Wine Bar
- Pool Bar
- Beach Bar
- Roof Garden Bar

Οι καταλληλότεροι χώροι τοποθέτησης ενός bar στο εσωτερικό ενός ξενοδοχείου είναι:

- a) κοντά στο εστιατόριο
- b) κοντά την πισίνα του ξενοδοχείου, ακόμη και δίπλα σε αυτήν,
- c) στην ταράτσα του ξενοδοχείου, από την οποία συνήθως προσφέρεται στους θαμώνες η δυνατότητα να θαυμάσουν μια πανοραμική θέα της περιοχής που είναι τοποθετημένο το ξενοδοχείο.

Το μοναδικό bar που βρίσκεται σχεδόν πάντα στην ίδια θέση μέσα σε ένα ξενοδοχείο, και μάλιστα είναι εκείνο που είναι τοποθετημένο σε ευδιάκριτο σημείο σε κεντρικό σημείο του ξενοδοχείου είναι το main bar, το οποίο εξυπηρετεί βασικές ανάγκες των καταναλωτών.

Η διαρρύθμιση του μπαρ περιλαμβάνει (Μάρας, 1997):

- τον πάγκο σερβιρίσματος (σημείο στο οποίο σερβίρονται οι πελάτες),
- τον πάγκο εργασίας (πίσω από τον πάγκο σερβιρίσματος σε χαμηλότερο επίπεδο, όπου γίνεται η προετοιμασία του ποτού)
- το back bar, (εκθετήριο ποτών)
- χώρος εξοπλισμού του bar (συμπεριλαμβανομένων ντουλαπιών φύλαξης απαραίτητων σκευών, πλυντήριο, ψυγεία κτλ).

2.2.4 Τμήμα εκδηλώσεων(Banquets)

Τα Banquets είναι τα γεύματα, τα οποία δεν έχουν τακτικό χαρακτήρα μέσα στις επισιτιστικές μονάδες, αλλά αντιθέτως παρατίθενται κατόπιν παραγγελίας και σε συγκεκριμένες και ειδικές περιπτώσεις, όπως γεύματα δεξιώσεων, γάμων, επετείων,

χορών, συνεδρίων, εκθέσεων, συνδιασκέψεων κ.λ.π. Σημειώνεται ότι η συγκεκριμένη κατηγορία γευμάτων αποτελεί σημαντικό μερίδιο της επισιτιστικής αγοράς (Μάρας, 1997).

Τα περισσότερα ξενοδοχεία και μάλιστα εκείνα που πληρούν όλα τις σύγχρονες προδιαγραφές δεν μπορούν να μη διαθέτουν τις απαραίτητες υποδομές για τη φιλοξενία και την οργάνωση μαζικών εκδηλώσεων, κάτι το οποίο βέβαια δε συμβαίνει σε τακτικό χαρακτήρα, αλλά παρατίθεται κατόπιν παραγγελίας και αφορά σημαντικά γεγονότα όπως: δεξιώσεις, χορούς, συνέδρια, επιδείξεις κτλ. Αυτές οι εκδηλώσεις λαμβάνουν χώρα κυρίως στις μεγάλες αίθουσες του ξενοδοχείου και χαρακτηρίζονται από διάφορες διαστάσεις και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

2.2.5 Υπηρεσία δωματίων (Room Service)

Αν και η υπηρεσία δωματίων ή διαφορετικά Room Service, όπως συνηθίζεται δεν είναι ένα εστιατόριο, αλλά εντάσσεται στον ευρύτερο χώρο αυτού, καθώς διαθέτει ειδικό χώρο σερβιρίσματος των φαγητών που σερβίρονται στα δωμάτια των πελατών. Η συγκεκριμένη υπηρεσία έχει υψηλό κόστος για το ίδιο το ξενοδοχείο, αλλά είναι και υψηλό το αντίτιμο που καλούνται να καταβάλλουν οι πελάτες που θέλουν μια τέτοια υπηρεσία. Πολλοί πιστεύουν ότι η συγκεκριμένη υπηρεσία αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ξενοδοχείο που τη διαθέτουν, καθώς μια σωστή οργάνωση και προώθηση της μπορεί να τη μετατρέψει σε άκρως κερδοφόρα.

Όταν το ξενοδοχείο δε διαθέτει αυτή την υπηρεσία, εξοπλίζει το δωμάτιο με mini bars, στα οποία υπάρχει ένας περιορισμένος αριθμός και ποικιλία προϊόντων προς κατανάλωση. Βέβαια, η ύπαρξη mini bar δεν αποκλείει και την ύπαρξη της υπηρεσίας του room service.

2.3 Η σημασία των επισιτιστικών τμημάτων εντός του ξενοδοχείου

Στα πλαίσια της συνολικής ανάπτυξης των διάφορων κλάδων της οικονομίας, δημιουργήθηκε έντονος ανταγωνισμός τόσο μεταξύ των ανεξάρτητων εστιατορίων, αλλά και μεταξύ εκείνων που λειτουργούν εντός των ξενοδοχειακών μονάδων με αποτέλεσμα το Επισιτιστικό Τμήμα ή Τμήμα Τροφίμων και Ποτών (Food & Beverage Department) να αποτελεί σήμερα ένα σημαντικό τμήμα του ξενοδοχείου,

αφού απασχολεί σχεδόν τους μισούς εργαζόμενους είναι υπεύθυνο για το 50% των συνολικών εσόδων του ξενοδοχείου, τουλάχιστον όσον αφορά στα μεγάλα ξενοδοχεία (Vastardis, 1999α).

Έτσι λοιπόν, πολλά είναι πλέον εκείνα τα ξενοδοχεία τα οποία σχεδιάζουν τη στρατηγική τους βασιζόμενοι εκτός των άλλων και στο τμήμα F&B και επιλέγουν για τη στελέχωση αυτού με άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό και ποιοτικές πρώτες ύλες, ενώ ταυτόχρονα επενδύουν μεγάλα ποσά στην ανάπτυξη του, ώστε να παρέχουν στους πελάτες τους υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών, γεγονός που αυξάνει την ικανοποίησή τους.

Λόγω του ότι ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη ενός ξενοδοχείου εξαρτάται και από τις υπηρεσίες των επισιτιστικών επιχειρήσεων, καθώς μπορούν να θεωρηθούν ως ένα διευρυμένο προϊόν, που συμπληρώνει το βασικό (διαμονή στο ξενοδοχείο), η οργάνωσή τους πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεγμένη, πράγμα που σημαίνει ότι αν ο πελάτης μείνει ικανοποιημένος και από το συνδυασμό αυτών θα προτιμήσει εκ νέου το ξενοδοχείο. Βέβαια, από την άλλη πλευρά, έχει αποδειχθεί σύμφωνα με του Patton et al. (1995), ότι το 91% των δυσαρεστημένων πελατών ενός εστιατορίου δεν θα επιστρέψουν, ενώ ταυτόχρονα θα μιλήσουν σε οκτώ με δέκα άλλους για την αρνητική τους εμπειρία (Patton et al., 1995)

Όμως, αξίζει να σημειωθεί ότι η σημασία των επισιτιστικών τμημάτων είναι τέτοια που η διοίκηση του ξενοδοχείου, οφείλει πέρα από τα ποιοτικά προϊόντα να προσφέρει στον πελάτη και ποιοτική εξυπηρέτηση, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί με τη διαρκή και ολοκληρωμένη εκπαίδευση των υπαλλήλων που απασχολούνται στα τμήματα αυτά. Οι υπάλληλοι δε θα πρέπει μόνο να αξιολογούνται από αυτούς που βρίσκονται στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης, αλλά θα πρέπει να αναπτύσσεται μεταξύ τους μια αμφίδρομη επικοινωνία, γεγονός που επικουρεί στην επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος προκύπτει εγκαίρως. Παράλληλα όμως η ενεργός συμμετοχή τους σε αποφάσεις που αφορούν τα τμήματα που εργάζονται θα αυξήσει την αποδοτικότητα τους και θα φέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στους πελάτες.

Ολοκληρώνοντας να τονίσουμε ότι το Τμήμα τροφίμων και ποτών είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας από μια ξενοδοχειακή μονάδα, σε

τέτοιο βαθμό όπου θεωρείται αδιανόητη η προσφορά καταλύματος, χωρίς την ύπαρξη το λιγότερο μιας στοιχειώδους και οργανωμένης παροχής υπηρεσιών επισιτισμού, αφού σε γενικές γραμμές είναι ευρέως αποδεκτό ότι το συγκεκριμένο πρόκειται για ένα τμήμα που, εκτός από το ότι είναι απαραίτητο, μπορεί να συμβάλλει το ίδιο καλά στην αναβάθμιση της συνολικής εικόνας τόσο των προσφερομένων υπηρεσιών από μια ξενοδοχειακή μονάδα, όσο και των κερδών της.

Κεφάλαιο 3^ο

Οργάνωση και εκπαίδευση του προσωπικού

3.1 Το προσωπικό των επισιτιστικών μονάδων και η διοίκηση του

Σήμερα, όλες οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα πλαίσιο συνεχώς εντεινόμενου ανταγωνισμού, ο οποίος συνέχεια εξελίσσεται και μεταβάλλεται δυναμικά, παράλληλα με την παγκόσμια οικονομία και προσπαθεί να συναντήσει τις υψηλές απαιτήσεις του σύγχρονου καταναλωτή (Tulgan, 20007). Επομένως, είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να ξεχωρίσουν μέσω των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία αναπτύσσουν. Ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων προσφοράς υπηρεσιών όπως είναι οι ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις εντοπίζεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο αυτών (Luthans & Youssef, 2004). Συγκεκριμένα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης (εξαγορές, συγχωνεύσεις, αναδιρθρώσεις) σημειώνεται ότι βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της (Κωτσίδα, 2005).

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού των επισιτιστικών μονάδων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του παραπάνω ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις αυτές. Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Μέσω της ορθής παραπάνω λειτουργίας, η ξενοδοχειακή επιχείρηση στο σύνολο της, αλλά και τα επισιτιστικά τμήματα συγκεκριμένα, σκοπό έχουν ν' αξιοποιήσουν με το μέγιστο δυνατό τρόπο τους εργαζόμενους τους προκειμένου να αποκομίσουν από αυτούς και τη συμπεριφορά τους το μεγαλύτερο δυνατό όφελος. Η αποτελεσματική εργασία των εργαζομένων υπό την επίβλεψη και την καθοδήγηση των ιθυνόντων της λειτουργίας του Ανθρώπινου δυναμικού ανταμείβεται τόσο σε υλικό, όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο βάσει των επιδόσεών τους.

Γίνεται αντιληπτό ότι ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επισιτιστικής επιχείρησης, αλλά επίσης ανεξάρτητα και από τον γενικότερο τρόπο λειτουργίας και δομής της σημαντικό ρόλο στην ορθή και αποτελεσματική διοικητική της λειτουργία παίζει η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Mullins, 1995). Ειδικότερα οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις και σε μεγάλους μεγέθους ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από πολύπλοκες και ποικίλες λειτουργίες, δομές και διαδικασίες θα πρέπει να έχουν ένα ξεχωριστό τμήμα υπεύθυνο για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι κάτι τέτοιο δεν πρέπει να υπάρχει σε μεσαίου και μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (Harris, 2000).

Στα πλαίσια ενός οργανισμού επιτυχής διοίκηση και ηγεσία σημαίνει επίτευξη στόχων αλλά ταυτόχρονη ικανοποίηση των εργαζομένων (Δίκαιος και συν., 1999). Η ηγεσία, όπως και η παρακίνηση είναι ιδιαίτερα σημαντικές διοικητικές διαδικασίες ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως οι εξεταζόμενες. Από τις παραπάνω εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό η αφοσίωση των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων τους, αλλά και των στόχων του οργανισμού όπου εργάζονται (Πρεβύζη & Κόλλια, 2012). Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού των στόχων του τμήματος όπου εργάζονται, καθώς έρχονται σε καθημερινή επαφή με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις αυτού. Κατά την παραπάνω διαδικασία θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η φύση της κάθε εργασίας και οι δυνατότητες ως προς τη βελτίωση της (Μπουραντας 2002; Χολεβιάς 1995).

3.2 Προσόντα, καθήκοντα και αρμοδιότητες

Σημαντική είναι η σύνθεση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει, προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των πελατών (Baum et al., 1999). Όσο αφορά στην επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών τον ρόλο κλειδί κατέχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Haynes & Fryer 2000), οι μέθοδοι και οι τεχνικές της οποίας, έχουν σκοπό μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Τονίζεται ότι στις επισιτιστικές επιχειρήσεις, η διαπροσωπική αλληλεπίδραση πελάτη-εργαζόμενου είναι συνεχές φαινόμενο, καθώς η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης βασίζεται στην προσωπική ικανότητα, τη διάθεση και την προσπάθεια που καταβάλλεται. Για τους παραπάνω λόγους το προσωπικό των επισιτιστικών μονάδων πρέπει να έχει τόσο φυσικά προσόντα (ευχάριστο ύφος, ωραία παρουσία,

σωστή άρθρωση κτλ), όσο και πνευματικά/ηθικά προσόντα (καλή μνήμη, ευχάριστη διάθεση, ευφράδεια λόγου, αίσθημα πειθαρχίας, ομαδικό πνεύμα, ευγένεια).

Η αξιοπιστία, η ευχάριστη προσωπικότητα και η θετική στάση απέναντι στην εργασία, η ομαδικότητα, η απόδοση και η προσωπική εμφάνιση είναι κύρια συστατικά ενός επιτυχημένου εργαζόμενου σε επισιτιστική επιχείρηση. Στα βασικά τους καθήκοντα είναι η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών, με συνέπεια, συνέχεια, έγκαιρα και έγκυρα προσηλωμένοι πάντα στην άριστη ποιότητα. Επομένως, ένας υπάλληλος δεν μπορεί να διακόψει την ώρα που εξυπηρετεί κάποιον πελάτη για να δεχθεί τυχόν διόρθωση ή υπόδειξη του τι πρέπει να κάνει από τον προϊστάμενο του. Αναφορικά με τον έλεγχο της ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί. Το μόνο που μπορεί να επιτευχθεί για τη συνεχή επιτυχία της επιχείρησης είναι η συνεχής εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της (Jafari & Fayos-Sola, 1996), προκειμένου να γνωρίζει εκ των προτέρων τη σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Είναι πολύ σημαντικό να προσδιοριστούν τα πρότυπα επιδόσεων που πρέπει να έχουν οι εργοδότες για κάθε εργασία στα τμήματα επισιτισμού στα οποία γίνεται αναφορά. Τα πρότυπα αυτά εξαρτώνται από τους τύπους των θέσεων των εργαζομένων που έχουν προσληφθεί, τα απαιτούμενα κέρδη και τις προσδοκίες αναφορικά με τα έσοδα της εταιρείας και αναφορικά με το πώς οι τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού της, να βοηθήσει την εταιρεία να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Mayhew, 2010). Αξίζει να σημειωθεί ότι τα πρότυπα επιδόσεων επικοινωνούν τι ακριβώς πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη συνέχιση της απασχόλησης, καθώς και την πρόοδο. Οι εργαζόμενοι που υπερβαίνουν τα default πρότυπα απόδοσης που έχει θέσει η επιχείρησης, πρέπει να αξιολογούνται και να ανταμείβονται με οικονομικά ή μη κίνητρα.

3.3 Προγραμματισμός και Τεχνικές επιλογής προσωπικού

Στις επισιτιστικές και τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν μονάδες προσφοράς υπηρεσιών, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο παραγωγικό τους πόρο, καθώς η τουριστική υπηρεσία και η υπηρεσία εστίασης παράγεται και καταναλώνεται την ίδια χρονική στιγμή. Επομένως, η λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι στοιχείο ζωτικής σημασίας για την ορθή

και αποτελεσματική τους λειτουργία και για την επιβίωση τους, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των πελατών τους. Η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από την απόδοση του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

Αναμφίβολα λοιπόν ο ορθός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην αναπτυξιακή πορεία μιας επιχείρησης, στην οποία μάλιστα οι δύο σημαντικότεροι άξονες πάνω στους οποίους βασίζεται η αποτελεσματικότητα και η βιωσιμότητα της είναι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται (Theocharis, 2008; Soteriades & Varvaressos, 2006). Έτσι, ο προγραμματισμός καθορίζει τις ανάγκες που υπάρχουν στο ανθρώπινο δυναμικό, τόσο από πλευράς ικανοτήτων, όσο και σε αριθμό σε σχέση με τον όγκο των δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας (Λαλούμης & Ρούπας 1996; Ξηροτύρη & Κουφίδου 2001; Χυτήρης 2001, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Τα στάδια κατά τα οποία λειτουργεί η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι τα εξής (Σίμος, 2007):

Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού ανάλογα με τις διαθέσιμες θέσεις και τους στόχους της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη διαδικασία αυτή, το κατάλληλο προσωπικό επιλέγεται και τοποθετείται στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τα προσόντα, τις ικανότητες και στην προσωπικότητά τους. Δύο είναι τα βασικότερα στοιχεία, τα οποία λαμβάνονται υπόψη, α) η περιγραφή της θέσης εργασίας και των απαιτήσεών της και β) η περιγραφή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών του ατόμου που θα κληθεί να εκτελέσει την εργασία, τα οποία έχουν γίνει ξεκάθαρα ήδη πριν την έναρξη της επιλογής και της πρόσληψης του προσωπικού.

Κατά τη διαδικασία πρόσληψης περιγραφή της θέσης εργασίας έχει σημαίνοντα ρόλο. Σε πρώτο στάδιο η διαδικασία πρόσληψης ενός οποιουδήποτε οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων και των επισιτιστικών επιχειρήσεων εντός των ξενοδοχείων, αντλείται από τους recruiters και τους ειδικούς σε θέματα απασχόλησης. Δημιουργούνται λοιπόν οι απαραίτητες ανακοινώσεις για τις κενές θέσεις εργασίες και διαμορφώνονται οι κατάλληλες αγγελίες αυτών, οι οποίες απευθύνονται σε άτομα που αναζητούν εργασία. Οι προσλήψεις στις εξεταζόμενες εταιρείες

ακολουθούν κοινώς την ίδια διαδικασία πρόσληψης άλλων εταιρειών, έτσι ώστε να αναπτύξουν για την αγορά το καλύτερο προϊόν ή την καταλληλότερη και ποιοτικότερη υπηρεσία. Η παραπάνω διαδικασία απαιτεί σοβαρή προσοχή από τη διοίκηση για οποιαδήποτε επιχειρηματική στρατηγική (Cascio, 1998).

Παρόλα αυτά η διαδικασία της προσέλκυσης του προσωπικού είναι πολύ σημαντική προτού καταλήξει η εταιρεία στην επιλογή του. Η επιτυχία της προσέλκυσης υποψηφίων είναι μια διαδικασία που εξαρτάται από έναν αριθμό παραγόντων, όπως το όνομα και η εικόνα της εταιρείας, η ελκυστικότητα της θέσης, οι πολιτικές προαγωγών και το συνολικό κόστος της όλης διαδικασίας (Χυτήρης, 2001). Οι στόχοι της επιχείρησης ή του επισιτιστικού τμήματος σε συνάρτηση με τα παραπάνω πρέπει να είναι:

- Πώς να προσλάβει τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις
- Ποια είναι η ταχύτερη διαδικασία προετοιμασίας του προσωπικού για την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών
- Πως μπορεί να αξιοποιηθεί στο έπακρο την εκπαίδευση τους
- Πως μπορεί να αυξηθεί το επίπεδο των επιδόσεων του προσωπικού
- Πως μπορεί να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον εργασίας που να συμβάλλει στη βελτίωση των επιδόσεων τους
- Πώς μπορεί να ανταμειφθεί η καλή επίδοση του προσωπικού
- Ποιο είναι το ικανό επίπεδο της επικοινωνίας που θα ωθήσει την απόδοση του προσωπικού

Ένταξη και αρχική εκπαίδευση προσωπικού. Επισημαίνεται ότι άσχετα από την οποιαδήποτε κατάρτιση ή εμπειρία την οποία διαθέτει ο νέος εργαζόμενος, η αρχική εκπαίδευση πάνω στη δουλειά είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της εξέλιξης του και θα πρέπει η συγκεκριμένη διαδικασία να είναι σωστά δομημένη, προκειμένου να είναι και αποτελεσματική.

Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Στα πλαίσια του σωστού προγραμματισμού του Ανθρώπινου δυναμικού στις επισιτιστικές επιχειρήσεις και εν γένει στις ξενοδοχειακές μονάδες αυτών, δεν πρέπει να αμελείται η ορθή διαδικασία και η υιοθέτηση αποτελεσματικών πρακτικών και τεχνικών αξιολόγησης του προσωπικού. Αντιθέτως, θα πρέπει να μετρώνται τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε σχέση με προκαθορισμένους στόχους, να τονίζονται οι προσωπικές αδυναμίες του

κάθε εργαζόμενου - αξιολογούμενου, αλλά και οι δυνατότητές του, προκειμένου να υποδεικνύεται η ορθή βελτίωση και εκπαίδευση του.

Σημαντικό σημείο αναφοράς ως προς την επιλογή του προσωπικού είναι το γεγονός ότι το προσωπικό των επισιτιστικών τμημάτων, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια τείνει να προσλαμβάνεται τα τελευταία χρόνια με βάση τις ακαδημαϊκές του σπουδές και γνώσεις σχετικά με το θέμα της εργασίας του, σε αντίθεση με την παραδοσιακή, καθώς σύμφωνα με τον Becker (1993), η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου επιβεβαιώνει ότι η εκπαίδευση συνδέεται άμεσα με την αύξηση της παραγωγικότητας.

3.4 Ενδυνάμωση και παρακίνηση προσωπικού

Η απόδοση των εργαζομένων φαίνεται να εξαρτάται από πλήθος παραγόντων και μεταβλητών, σημαντικότερες εκ των οποίων κρίνονται η επαγγελματική ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση, ο τόπος εργασίας τους και επαγγελματικά χαρακτηριστικά, η ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας, το περιβάλλον εργασίας και τα κίνητρα που τους δίδονται για αυξημένη απόδοση (Κουράκος και συν., 2012; Korompeli et al., 2009; Σαραφίδης & Τσιώρα, 2006). Σημειώνεται ότι μεταξύ των παραπάνω, η ικανοποίηση των αναγκών μέσω της εργασίας και η επίτευξη προσωπικών στόχων του εργαζομένου, αλλά και των στόχων της οργάνωσης είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επαγγελματικής ικανοποίησης, η οποία συσχετίζεται άμεσα με την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Lambrou et al., 2010).

Αναφορικά με την υποκίνηση ως γενικότερη έννοια, αυτή θεωρείται ως μία εσωτερική ώθηση για να ικανοποιήσει ο άνθρωπος μια ανικανοποίητη ανάγκη του (Χυτήρης, 2001; Higgins, 1994). Βασικές υποκινητικές δυνάμεις για το εκάστοτε άτομο είναι οι ανεκπλήρωτες ανάγκες του. Συνεπώς, η υποκίνηση των εργαζομένων μπορεί να ερμηνευθεί ως *«η παροχή κινήτρων στον εργαζόμενο, ώστε να αποκτήσει τη δύναμη αυτή που θα τον κάνει να συμπεριφερθεί κατά τον επιθυμητό τρόπο»* (Πετρίδου, 1998).

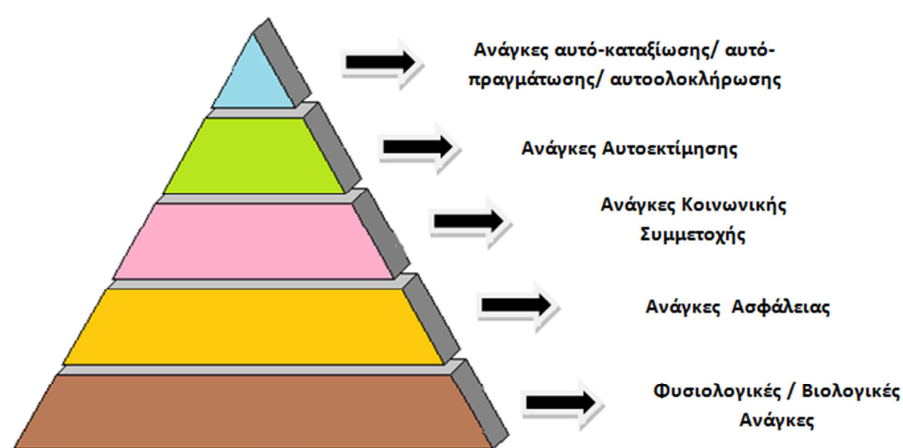
Η υποκίνηση είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς σε πολλές περιπτώσεις εργαζόμενοι με μέτριες ικανότητες είναι πιο αποδοτικοί από άλλους εργαζόμενους, περισσότερο

ικανούς, γιατί επιδρά πάνω τους η υποκινητική δύναμη περισσότερων κινήτρων (Κοντής, 1994).

Οι βασικές θεωρίες της υποκίνησης που χρησιμοποιούνται και εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ευρέως μπορούν να διακριθούν ως εξής:

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Σύμφωνα με αυτή, το άτομο προσπαθεί μέσα από διάφορες ενέργειες να καλύψει τις ανάγκες τις οποίες έχει (Εικόνα 4). Οι ανεκπλήρωτες δε ανάγκες του ατόμου αποτελούν στην ουσία την παρακινητική του δύναμη.

Αναφορικά με τις βιολογικές ανάγκες του ατόμου, αυτές ουσιαστικά είναι ανάγκες επιβίωσης του και αναφέρονται στην πείνα, τη δίψα, κτλ (Σιώμκος & Μυλωνάκης, 2008). Το δεύτερο επίπεδο περιλαμβάνει ανάγκες του ατόμου για προστασία, σιγουριά και βεβαιότητα για το μέλλον του. Οι κοινωνικές ανάγκες αποτελούν τις ανάγκες του «ανήκειν», δηλαδή αφορούν την ανάγκη του ατόμου για κοινωνική αποδοχή, αλλά και την ανάγκη του να δέχεται και να προσφέρει συναισθήματα (Λύτρας, 1992). Οι ανάγκες του «Εγώ» αποτελούν ανάγκες γοήτρου και επιτυχίας (Σιώμκος & Μυλωνάκης, 2008). Τέλος, οι ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης, αφορούν την ανάγκη του ατόμου για προσωπική ανάπτυξη, δηλαδή όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά, “να γίνει οτιδήποτε είναι ικανός να γίνει”.



Εικόνα 8: Η Ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow

Πηγή: Σιώμκος (2011), ««Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε., 7^η Έκδοση, Αθήνα, Δεκέμβριος 2011

Η θεωρία των προσδοκιών. Αυτή αναπτύχθηκε από τον V. Vroom και υποστηρίζει ότι ο καθένας επιλέγει πρώτα τα αποτελέσματα που θέλει να έχει και έπειτα επιλέγει τη συμπεριφορά, η οποία θεωρεί ότι θα του τα φέρει (Μπουραντάς 2002). Ο εργαζόμενος για να αποδώσει πρέπει να πιστεύει ότι θα ανταμειφθεί κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του, ενώ ταυτόχρονα οι αμοιβές του θα είναι δίκαιες τόσο ως προς την προσωπική του εργασία, αλλά και συγκριτικά με των υπολοίπων (Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg. Σύμφωνα με τον Herzberg, υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων επιρροής της απόδοσης των εργαζομένων. Η πρώτη ομάδα (παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης), αναφέρεται σε παράγοντες των οποίων η παρουσία δεν επηρεάζει θετικά τους εργαζόμενους, αλλά η απουσία τους προκαλεί τη δυσαρέσκεια τους, ενώ η δεύτερη ομάδα (παράγοντες υποκίνησης), αποτελούν παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το άτομο θετικά (Hollyforde & Whiddett, 2002).

Η θεωρία της δικαιοσύνης του S. Adams. Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης, ο εργαζόμενος μιας επιχείρησης επιθυμεί να έχει την ίδια αντιμετώπιση με τους συναδέλφους του. Στα πλαίσια αυτού, συγκρίνει τη δική του συνεισφορά συγκριτικά με τις απολαβές του με τη συνεισφορά και τις απολαβές των συναδέλφων του ή άλλων εργαζομένων εντός ή εκτός της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002).

Η ανάγκη υποκίνησης του προσωπικού των επισιτιστικών τμημάτων ενός ξενοδοχείου είναι ιδιαίτερης σημασίας, καθώς η απόδοσή του, όπως προαναφέρθηκε αφορά την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Το προσωπικό αποτελεί ουσιαστικό κεφάλαιο για τις επισιτιστικές επιχειρήσεις και θα πρέπει να δίδονται σε αυτά κίνητρα υποκίνησης του για μεγαλύτερη απόδοση.

Οι θεωρίες των Maslow και Herzberg θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν επιτυχώς προκειμένου να αποτελέσουν τη βάση κάλυψης των εργαζομένων στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων. Αναφορικά με τη θεωρία του Maslow σημειώνεται ότι το προσωπικό, καλύπτει επαρκώς τις ανάγκες των πρώτων πεδίων της πυραμίδας του Maslow, επομένως η διοίκηση καλείται να βρει τρόπους παρακίνησης ως προς την κάλυψη των ανώτερων βαθμίδων αναγκών. Όσον αφορά τη θεωρία του Herzberg (Μπουραντάς, 2002) το προσωπικό καλύπτεται ως προς τους πρώτους παράγοντες (σταθερές αμοιβές, συνθήκες εργασίας και ασφάλεια). Επομένως, απομένει η κάλυψη

των αναγκών ως προς τις διαπροσωπικές σχέσεις, τον τρόπο εποπτείας τους, αλλά και ως προς τα κίνητρα του Herzberg (αναγνώριση προσπαθειών, περιεχόμενο εργασίας, λήψη πρωτοβουλιών, ανάπτυξη κτλ).

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί στην ενθάρρυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού των επισιτιστικών τμημάτων με την εισαγωγή κινήτρων μη οικονομικού χαρακτήρα, όπως θα ήταν οι ευνοϊκές συνθήκες εργασίας (ευχάριστοι και λειτουργικοί χώροι εργασίας, ενίσχυση ομαδικότητας, διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων για σύσφιξη των μεταξύ των εργαζομένων διαπροσωπικών σχέσεων) και ο σχεδιασμός καριέρας μέσω αξιολογήσεων και συνεχών κρίσεων της σταδιοδρομίας τους (Κουράκος και συν., 2012).

Επίσης, καθώς η μονιμότητα και η ασφάλεια είναι σημαντικοί τομείς παρακίνησης των εργαζομένων γενικότερα και ως προς τη μονιμότητα αυτή δε δύναται στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων, λόγω εποχικότητας ιδιαίτερο κίνητρο παρακίνησης των εργαζομένων σε αυτού του είδους τις μονάδες θα πρέπει να αποτελεί ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός της απασχόλησής του (πχ συμφωνίες επαναπρόσληψης σε κάθε σεζόν), σε αντιστοιχία προς τις ανάγκες και η κατάλληλη κατανομή των υπάρχοντων πόρων, έτσι ώστε να μη ζουν καθημερινά με το άγχος της απόλυσης, στοιχείο που μειώνει την ικανοποίησή τους και κατ' επέκταση την απόδοσή τους. Σημαντική επίσης θα ήταν η υιοθέτηση και εφαρμογή πολιτικών και συστημάτων αξιολόγησης του προσωπικού, προκειμένου στη συνέχεια να σχεδιασθούν και να υλοποιηθούν κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα αυτού για τη βελτίωση τόσο της απόδοσης, όσο και της αποτελεσματικότητάς τους

Επίσης, καθώς το αντικείμενο εργασίας των εργαζομένων εν γένει είναι σημαντικός παράγοντας υποκίνησης τους, ο «εμπλουτισμός της εργασίας» του προσωπικού των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό κίνητρο αύξησης της απόδοσής τους. Σύμφωνα με τον παραπάνω όρο (job enrichment), ο οποίος αναπτύχθηκε από τον Herzberg (Μπουραντάς, 2002), το προσωπικό των τμημάτων αυτών θα μπορούσε να παρακινηθεί μέσω της εμπλοκής του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σ' ότι αφορά τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του ή επίσης μέσω της συχνής αλλαγής καθηκόντων και καθημερινών εργασιών του (πχ μετακίνηση από το εστιατόριο του ξενοδοχείου στο bar της πισίνας).

3.5 Αξιολόγηση προσωπικού

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προχωρούν συχνά σε αξιολόγηση του προσωπικού τους στο σύνολο αυτού, αλλά και στα επισιτιστικά τμήματα ειδικότερα, προκειμένου να ελέγξουν το κατά πόσο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με συνέπεια στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους.

Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα και να δώσει ιδιαίτερες πληροφορίες σχετικά με τα πραγματικά προσόντα πάνω στην ώρα εργασίας, την απόδοση των εργαζομένων, ενώ μπορεί να δώσει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τυχόν σημεία που επιδέχονται βελτίωση. Επίσης, τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων μπορούν να φέρουν στην επιφάνεια πραγματικές απαιτήσεις αναφορικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων που κρίνεται απαραίτητη, ενώ σημειώνεται ότι τις περισσότερες φορές τα συστήματα αξιολόγησης είναι συνδεδεμένα με τα συστήματα προαγωγών και μισθολογικών bonus.

Σε μικρές επιχειρήσεις, υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου και αξιολόγησης του προσωπικού σε καθημερινή βάση, κάτι όμως το οποίο δεν είναι εφικτό στις μεγάλες επιχειρήσεις, όπου οι εργαζόμενοι είναι πολλοί και οι αλληλεπιδράσεις με τη διοίκηση και τις ομάδες αξιολόγησης περιορισμένες. Επομένως, κρίνεται απαραίτητη στην προκειμένη περίπτωση, η αξιολόγηση να γίνεται με περισσότερο επίσημο ύφος (συνήθως με γραπτά δεδομένα και ενδελεχή παρατήρηση του προσωπικού). Βασικό στοιχείο στα παραπάνω πρέπει να είναι η διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων, προκειμένου να αποφεύγονται οποιουδήποτε είδους συγκρούσεις μπορεί να γεννηθούν κατά τη διαδικασία αυτή.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται με διάφορους τρόπους, είτε από τους προϊστάμενους του τμήματος, είτε μεταξύ των συναδέλφων, ακόμη και από τους υφιστάμενους, οι οποίοι δύναται να κριθούν να αξιολογήσουν τους υφιστάμενους τους.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού θα πρέπει να συνδέεται και να στοχεύει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του προσωπικού, στην εξεύρεση τρόπων για τη δικαιότερη οικονομική ανταμοιβή του και τέλος στην πρόβλεψη των προαγωγών των εργαζομένων.

3.6 Εκπαίδευση προσωπικού

Η σημασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση θεωρείται ως μια συνεχή και αδιάκοπη διαδικασία που μπορεί να επιφέρει στον οργανισμό ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν τίθεται προς υλοποίηση με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Η εκπαίδευση εφαρμόζεται σε:

- A) Νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό που προέρχεται από την αγορά εργασίας και δεν έχει συνήθως όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την εκτέλεση με επιτυχία των καθηκόντων του και
- B) Υφιστάμενο προσωπικό που οφείλει να ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας και στις απαιτήσεις των πελατών.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης είναι μια διαδικασία που χρειάζεται να είναι συνδεδεμένη με τη γενικότερη σκοπιμότητα της οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας, έτσι ώστε να οδηγήσει στην επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης του προσωπικού θα πρέπει να είναι η ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι εργαζόμενοι πρέπει να έρχονται σε επαφή με νέες και εξειδικευμένες γνώσεις και τεχνικές επί του αντικειμένου της εργασίας τους και να εξοικειώνονται με νέες πληροφορίες σχετικές με τα παραπάνω, οι οποίες θα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Κεφάλαιο 4^ο

Ρόλος και Σημασία του Μάρκετινγκ στις επισιτιστικές μονάδες των Ξενοδοχείων

4.1 Ανάγκη εφαρμογής μάρκετινγκ στις επισιτιστικές επιχειρήσεις των ξενοδοχείων

Σύμφωνα με έρευνα του Vastardis (1999), τα ξενοδοχεία που παρέχουν πλήρεις υπηρεσίες, οφείλουν να διατηρούν επισιτιστικά τμήματα, τα οποία αποτελούν γι' αυτά σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ένα βασικό όπλο επιβίωσης και ανάπτυξης μέσα στο δύσκολο στίβο του ανταγωνισμού του κλάδου.

Έχει παρατηρηθεί ότι τα εστιατόρια, τα οποία έχουν κέρδη ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη λειτουργία των ξενοδοχείων. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι πολλές φορές εφικτό, καθώς τα εστιατόρια δεν είναι κερδοφόρα, με βασική αιτία το υψηλό κόστος, που χαρακτηρίζει τη λειτουργία τους. Οι παράγοντες εν προκειμένω που καθορίζουν την κερδοφορία των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχείων είναι οι εξής:

- ο πρώτες ύλες,
- οι τεχνικές παραγωγής και διάθεσης,
- το ανθρώπινο δυναμικό,
- η υποδομή των υφιστάμενων χώρων και
- ο εξοπλισμός, τον οποίο αυτά διαθέτουν.

Η εύρυθμη λειτουργία λοιπόν των μονάδων, η κερδοφορία και η μεγιστοποίηση αυτής είναι αποτέλεσμα της σωστής διαχείριση των παραπάνω συντελεστών, αλλά και συνισταμένη της ικανότητας των στελεχών της διοίκησης (Μάρας, 2002).

Τα επισιτιστικά τμήματα που λειτουργούν εντός των εστιατορίων πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά και η λειτουργία τους να είναι αποτέλεσμα στρατηγικής μελέτης και όχι τυχαίων επιλογών, κάτι το οποίο θα βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός ισχυρού γαστρονομικού brand και με το κατάλληλο επικοινωνιακό πρόγραμμα θα

γίνει η προώθηση του στους πελάτες και τους καταναλωτές των συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να βοηθήσει ένα στρατηγικό σχεδιασμό Μάρκετινγκ με ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία θα βοηθήσουν στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης. Γενικότερα, οι στόχοι που τίθενται μέσα από ένα πρόγραμμα Μάρκετινγκ θα πρέπει να ακολουθούν τα εξής [8]:

1. Να είναι συγκεκριμένοι και να αποδίδονται αριθμητικά: ο όγκος των πωλήσεων, ο κύκλος εργασιών και -ή δυνατόν- το μερίδιο της αγοράς. Δηλαδή, η διοίκηση να ορίσει ακριβώς πόσο θέλει να είναι το κέρδος της για παράδειγμα μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.
2. Να είναι εξειδικευμένοι σ' ότι αφορά τα προϊόντα και τα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα., να γνωρίζουν οι ιθύνοντες ακριβώς από πού θέλουν να προέλθει το κέρδος που επιζητούν. Από πελάτες μόνο του ξενοδοχείου, από άτομα τα οποία περιστασιακά επισκέπτονται το εστιατόριο, εκμεταλλευόμενοι απλά την υπηρεσία εστίασης που προσφέρεται εντός του ξενοδοχείου ή το συνδυασμό των παραπάνω.
3. Να εξειδικευθούν την χρονική περίοδο κατά την οποία οι στόχοι αυτοί θα επιτευχθούν.
4. Να είναι ρεαλιστικοί ιδιαίτερα ως προς τις τάσεις της αγοράς και σε σχέση με τον διαθέσιμο προϋπολογισμό.
5. Να υπάρχει συμφωνία και αποδοχή από τους Υπεύθυνους που θα κληθούν να υλοποιήσουν τα προγράμματα δράσης, διότι πρέπει να υπάρχει ο απαραίτητος συντονισμός και συνεργασία τους για να μπορέσουν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων.
6. Μα είναι άμεσα ή έμμεσα μετρήσιμοι , με τρόπους που η ίδια η επιχείρηση θα ορίσει.

Μεγάλος είναι ο αριθμός των ξενοδοχείων που δίνουν τα τελευταία χρόνια έμφαση στα επισιτιστικά τμήματα που διαθέτουν, αφού τα αντιμετωπίζουν ως ένα ιδιαίτερα επικερδές μέρος της λειτουργίας του συνόλου της ξενοδοχειακής μονάδας. Μάλιστα, πολλοί ξενοδόχοι θεωρούν το τμήμα επισιτιστικών υπηρεσιών ως μια δραστηριότητα κλειδί, άμεσα συνδεδεμένη με το συνολικότερο Μάρκετινγκ του ξενοδοχείου, όπου κύριος σκοπός της είναι να εξασφαλίσει

πελάτες για το ξενοδοχείο και όπως αναφέρθηκε και παραπάνω με βασικό στόχο να επαυξήσουν τη φήμη του ξενοδοχείου και να ενισχύσουν το θετικό WOM από τους πελάτες τους.

4.2 Το μίγμα Μάρκετινγκ

4.2.1 Product

Το προϊόν των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελείται από δυο μέρη:

- **Το κεντρικό προϊόν**, το οποίο αποτελείται αποκλειστικά από τρόφιμα, ποτά, καθώς και το έγκαιρο και ομαλό σερβίρισμα, το οποίο θα αφήσει τον πελάτη ευχαριστημένο.

Σε ένα εστιατόριο, το κεντρικό προϊόν μπορεί να το επιλέξει κάποιος μέσα από τας προσφερόμενο μενού. Το μενού αποτελεί κεντρικό σημείο αναφοράς στον τομέα του επισιτισμού, ενώ είναι το κομμάτι εκείνο που προσδιορίζει την κυρίως προσφερόμενη υπηρεσία. Αυτό το προϊόν (core product), δηλαδή τα τρόφιμα και τα ποτά που προσφέρονται δημιουργούν τις κύριες προϋποθέσεις για την οικονομική ευημερία της επιχείρησης και αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία των προϋποθέσεων ικανοποίησης του πελάτη. Επομένως, απαιτείται η αποτελεσματική διαχείριση αυτού, γιατί δεν μπορεί παρά να έχει σημαντική επίπτωση στην επιτυχία της επισιτιστικής επιχείρησης (Τζωρακολευθεράκης, 1999).

- **Το συμπληρωματικό προϊόν**. Αυτό αφορά ουσιαστικά, την περιοχή που βρίσκεται εγκατεστημένο το εστιατόριο/bar κτλ, τη φήμη που αυτό έχει αποκτήσει, τους πελάτες του, καθώς επίσης και από τη διαμόρφωση του χώρου, την ατμόσφαιρα και τη διακόσμηση του, ακόμη και από την ευγένεια των εργαζομένων. Ειδικά το τελευταίο στοιχείο είναι απόρροια του ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αφορούν υπηρεσίες, οπότε μια υπηρεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτόν που την προσφέρει.

Για παράδειγμα, όσον αφορά τους χώρους του εστιατορίου, οι οποίοι εντάσσονται στο σύνολό τους στο συμπληρωματικό προϊόν, πρέπει να είναι κατάλληλα διαμορφωμένοι ώστε να μην προκαλούν δυσφορία στους θαμώνες και να τους

προσφέρουν μια άνεση, καθώς επίσης και εύκολη πρόσβαση. Σημαντικός είναι ο φωτισμός τους εστιατορίου, ο οποίος δίνει διαφορετική όψη στην αίθουσα ανάλογα με το πώς είναι διαμορφωμένος.

Σύμφωνα με τους Λαλουμή και Στεφανακίδη (2005), υπάρχουν ορισμένες προδιαγραφές που πρέπει να πληρούνται ώστε ο χώρος του εστιατορίου να είναι λειτουργικός. Οι σημαντικότερες από αυτές που θα πρέπει να πληρούνται από όλα τα εστιατόρια, άσχετα τι στυλ διακόσμησης έχουν επιλέξει είναι οι εξής:

- i. ο χώρος για τον κάθε πελάτη πρέπει να είναι $1,5 \text{ m}^2$
- ii. Πρέπει να υπάρχουν ειδικά διαμορφωμένοι χώροι για τους καπνιστές
- iii. Η έξοδος κινδύνου καθώς και η σήμανσή της πρέπει να είναι σε εμφανές σημείο, κατά το δυνατόν ορατό από το σύνολο των θαμώνων
- iv. Επαρκής φωτισμός και εξαερισμός του χώρου

Οι παραπάνω, έχουν επίσης αναφέρει ότι πρέπει να υπάρχει άνετη είσοδος και προσπέλαση στο χώρο, καθώς επίσης να υπάρχει και ειδική πρόβλεψη για τα άτομα με ειδικές ανάγκες, κάτι όμως που γίνεται στη μειονότητα και όχι στην πλειοψηφία των εστιατορίων.

Τέλος, έχουν επίσης αναφέρει ότι είναι αναγκαίος ο διαχωρισμός του χώρου κατανάλωσης από το χώρο της κουζίνας, κάτι όμως το οποίο μπορούμε να πούμε ότι πολλές φορές δεν προτιμάται από τους ίδιους τους καταναλωτές, καθώς τον τελευταίο καιρό επικρατεί η άποψη ότι θα ήταν εξαιρετικά καλό να έχουν πρόσβαση οι πελάτες στο χώρο της κουζίνας και να μπορούν να βλέπουν το πώς παρασκευάζονται τα φαγητά.

4.2.2 Price

Η τιμή που πρόκειται να πληρώσει ένα άτομο για μια παρεχόμενη υπηρεσία είναι και αυτή που καθορίζει το επίπεδο της ποιότητας της υπηρεσίας (Teboul, 1991). Η τιμή που πληρώνει ο πελάτης είναι η έκφραση ουσιαστικά του επιπέδου της εξυπηρέτησης που αναμένει να έχει κατά την παραμονή του και κατά την κατανάλωση μιας επισιτιστικής υπηρεσίας. Για παράδειγμα, διαφορετική τιμή είναι διατεθειμένος και προετοιμασμένος να πληρώσει στο εστιατόριο ενός ξενοδοχείου πολυτελείας και διαφορετική σε ένα απλό εστιατόριο.

Καθώς το γεύμα, για παράδειγμα σε ένα χώρο μαζικής εστίασης αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι του τρόπου ζωής των καταναλωτών, οι έμπειροι καταναλωτές έχουν ανεβάσει τον πήχη των απαιτήσεών τους σε σχέση με την ποιότητα, την εξυπηρέτηση, το φαγητό και τον περιβάλλοντα χώρο, αποσκοπώντας στην σωστή αξιοποίηση των χρημάτων τους (Klara, 2001). Έτσι, προσφέροντας απλά και μόνο ένα καλό φαγητό και μια καλή υπηρεσία δεν είναι πλέον αρκετό για την προσέλκυση και τη διατήρηση των πελατών. Για να αποκτήσει κανείς σήμερα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να προσφέρει και αξία.

Η τιμή των προϊόντων / υπηρεσιών μπορεί να επηρεάζει σημαντικά τους πελάτες, επειδή έχει τη δυνατότητα να τους προσελκύει ή να τους απωθεί (Monroe, 1989), ειδικότερα δε καθώς η τιμή λειτουργεί υποσυνείδητα ως ένας δείκτης της ποιότητας (Lewis & Shoemaker, 1997).

Μια «σωστή» τιμή είναι απόρροια της μελέτης του κόστους των αναλώσιμων υλικών (π.χ. τρόφιμα, ποτά, είδη που χρησιμοποιούνται στην παρασκευή των παραπάνω κτλ), της εξακρίβωσης των πραγματοποιούμενων εσόδων από την πώληση καθώς επίσης και του συνολικότερου κόστους των συντελεστών παραγωγής που χρησιμοποιούνται συνολικά από την ξενοδοχειακή μονάδα. Ασφαλώς, ο σημαντικότερος παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη για την τιμολόγηση είναι το κόστος (κυρίως το κόστος παρασκευής του φαγητού), με άλλα λόγια τα έξοδα τα οποία κάνει το εστιατόριο μέχρι να σερβιριστεί το φαγητό στον πελάτη, συμπεριλαμβανομένου και της αμοιβής του εργατικού δυναμικού που λαμβάνει μέρος στη διαδικασία (μάγειρας, σερβιτόροι, βοηθοί).

Η σωστή τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί μια επισιτιστική επιχείρηση, καθώς και ο συχνός έλεγχος της για την λήψη διορθωτικών ενεργειών έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχημένη λειτουργία του εστιατορίου. Η τιμή αυτή θα αντιπροσωπεύει την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών και θα παρέχει ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα, ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί εξ αρχής.

4.2.3 Place

Η διανομή σύμφωνα με τον Palmer (2005) αποτελείται από το σύνολο των δικτύων ή των καναλιών που συνδέουν τον παραγωγό και τον υποψήφιο πελάτη, όπου το κανάλι

διανομής ορίστηκε ως η διαδρομή που ακολουθεί το ξενοδοχειακό προϊόν για να φτάσει στον τελικό καταναλωτή και μπορεί να είναι είτε άμεσο, είτε να είναι έμμεσο όταν μία ή και περισσότερες ανεξάρτητες επιχειρήσεις (μεσάζοντες ή ενδιάμεσοι) παρεμβάλλονται ανάμεσα στο ξενοδοχείο και τον πελάτη (π.χ. η κράτηση να γίνει μέσα από κάποιο ταξιδιωτικό γραφείο).

Αντίστοιχα λοιπόν και στο προϊόν των επισιτιστικών μονάδων, ως κανάλι διανομής ορίζεται η διαδρομή που ακολουθεί το προϊόν για να φτάσει στον καταναλωτή. Και στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε δυο ειδών κανάλια, το άμεσο, όπου ο καταναλωτής επισκέπτεται κατευθείαν την επισιτιστική μονάδα και το έμμεσο, όπου έχει κάνει κάποια κράτηση της θέσης του (τραπεζιού κτλ) μέσω κάποιου μεσάζοντα (τηλεφωνικά, διαδικτυακά κτλ).

Η διανομή του προϊόντος βέβαια, γίνεται μέσα στο χώρο του ξενοδοχείου, όπως αυτός είναι διαμορφωμένος για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των πελατών και για το λόγο αυτό κρίνεται ότι το περιβάλλον των επισιτιστικών τμημάτων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο ως στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ αυτών.

Συγκεκριμένα, η ατμόσφαιρα των χώρων είναι ιδιαίτερα σημαντική στην αξιολόγηση τους από τους πελάτες (Kotler, 1973) ο συγκεκριμένος ήταν ο πρώτος, ο οποίος έδωσε έμφαση στο «φυσικό περιβάλλον» και τόνισε ότι οι καταναλωτές ενδιαφέρονται για κάτι περισσότερο από ένα απτό προϊόν ή μια υπηρεσία, όταν πρόκειται να πάρουν μία απόφαση αγοράς. Το φυσικό περιβάλλον έχει επανειλημμένα επιβεβαιωθεί ότι επηρεάζει το βαθμό των συναισθημάτων των καταναλωτών (Baker, 1987; Bitner, 1992), όπως επίσης και την ικανοποίησή τους (Bitner, 1990; Chang, 2000). Ο περιβάλλοντας χώρος μπορεί να παράγει αισθήματα διέγερσης, ευχαρίστησης ή χαλάρωσης.

Αποτελέσματα ερευνών επιβεβαιώνουν ότι το στυλ (ατμόσφαιρα, θέμα) του εστιατορίου αποτελεί σημαντικό στοιχείο του (Bitner, 1992; Finkelstein, 1989), μάλιστα ο τελευταίος υποστήριξε ότι οι εστιάτορες έχουν αποδεχτεί την ατμόσφαιρα του μαγαζιού ως εξέχον χαρακτηριστικό του δείπνου σε εστιατόρια και θεωρεί ότι είναι τουλάχιστον ίσης σημαντικότητας με το φαγητό καθεαυτό. Επιπλέον, ψυχολόγοι του περιβάλλοντος αναφέρουν ότι τα άτομα αντιδρούν στους χώρους με δύο γενικούς και αντίθετους τρόπους συμπεριφοράς: την προσέγγιση ή την αποφυγή (Mehrabian &

Russell, 1974) και φυσικά για αυτόν τον λόγο είναι καταλυτικής σημασίας η δημιουργία του σωστού μίγματος ικανοποίησης.

Κατά συνέπεια, ποικίλοι είναι οι τρόποι διαμόρφωσης του περιβάλλοντος ώστε να επηρεαστεί θετικά η εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών από την πλευρά των πελατών (Aubert-Gamet & Cova, 1999). Τα διάφορα ατμοσφαιρικά στοιχεία μέσα σε έναν οποιονδήποτε χώρο προσφοράς υπηρεσίας είναι τόσο οπτικά όσο και ακουστικά, όπως η λειτουργικότητα και ο χώρος, ο σχεδιασμός, τα χρώματα, η μουσική.

Έτσι, μερικά στοιχεία, που σχετίζονται με τον περιβάλλοντα χώρο και μπορούν να επηρεάσουν την εντύπωση των πελατών είναι τα εξής:

- 1) Η χωροταξία (Ching, 1996).
- 2) Η εσωτερική διακόσμηση ενός εστιατορίου μπορεί να επηρεάσει το χρόνο παραμονής των πελατών σε αυτό (Wakefield & Blodgett, 1996)
- 3) Το χρώμα αποτελεί ένα ισχυρό οπτικό χαρακτηριστικό ενός χώρου που προκαλεί την προσοχή του πελάτη και διεγείρει τις αισθήσεις (Bellizzi & Hite, 1992).
- 4) Η μουσική αποτελεί, τέλος, και αυτή έναν τρόπο πρόκλησης ερεθισμάτων στις αισθήσεις και τις συμπεριφορές σε ένα χώρο προσφοράς υπηρεσίας (Mattila & Wirtz, 2001).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο ιδιοκτήτης ενός επισιτιστικού τμήματος πρέπει να επενδύσει χρήματα στη διαμόρφωση του περιβάλλοντα - εσωτερικού και εξωτερικού - χώρου του καταστήματός του, προκειμένου να έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

4.2.3 Promotion

Η προώθηση των προϊόντων μιας επισιτιστικής επιχείρησης προϋποθέτουν ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει δημιουργήσει ένα ισχυρό brand name το οποίο μπορεί μέσω της διαφήμισης να τοποθετήσει ανάλογα στο μυαλό του καταναλωτή. Η διαφήμιση των επισιτιστικών επιχειρήσεων γίνεται σε εφημερίδες και περιοδικά, συνήθως με αφιερώματα που γίνονται για τα εστιατόρια, ή τα bars των ξενοδοχείων, αναφερόμενα και σε κάποιες προσφορές που μπορεί να γίνονται συγκεκριμένες

περιόδους στα menu. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει και η διαφήμιση μέσω Internet, όπου διατηρούν είτε δικές τους ιστοσελίδες ή βρίσκονται ενσωματωμένες στις ιστοσελίδες των ξενοδοχείων που στεγάζονται.

Η διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο στην πορεία κάθε επιχείρησης, αλλά πρέπει να επιλέγεται το κατάλληλο μήνυμα και τα κατάλληλα μέσα ώστε τα αποτελέσματα που επιφέρει να είναι σαφώς υψηλότερα του συνολικού κόστους της διαφημιστικής καμπάνιας. Αναφορικά με τη διαφήμιση των επιχειρήσεων αυτών, αυτή δεν αφορά μονάχα την προσέλκυση πελατών, αλλά αντιθέτως συμβάλλει και στην ενθάρρυνση των υπαλλήλων για καλύτερη απόδοση (Αθανασούλης, 1996).

Βέβαια, στην πολιτική προώθησης που ακολουθούν οι επισιτιστικές επιχειρήσεις, δε λείπουν και οι τακτικές δημοσίων σχέσεων, όπου μέσω αυτών κερδίζουν τη δημοσιότητα που επιθυμούν.

4.2.5 Process

Η διαδικασία που ακολουθείται στο χώρο των υπηρεσιών έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς ο τρόπος παραγωγής της υπηρεσίας είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την αύξηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας του καταναλωτή. Συγκεκριμένα, αυτή η διαδικασία ξεκινά από την ώρα που θα εισέλθει ο καταναλωτής στην επιχείρηση και θα ζητήσει να εξυπηρετηθεί. Αφού παραγγείλει αυτό που θέλει και ξεκινήσει η παροχή της υπηρεσίας, ακολουθεί ο τρόπος με τον οποίο προσφέρεται το φαγητό / ποτό στον πελάτη, το χρόνο που χρειάζεται για να παρασκευαστεί και η συμπεριφορά του ίδιου του υπαλλήλου που θα τον εξυπηρετήσει.

Πέρα από τις διαδικασίες που είναι ορατές στον πελάτη, υπάρχουν και κάποιες εσωτερικές διαδικασίες, οι οποίες έχουν να κάνουν με τον τρόπο παραγωγής του προϊόντος που έχει παραγγείλει και γίνονται εωσότου φτάσει το προϊόν στον πελάτη. Για παράδειγμα, σε ένα εστιατόριο σε αυτές τις διαδικασίες περιλαμβάνεται, η παραγγελία των πρώτων υλών, η αγορά και η αποθήκευσή τους καθώς επίσης και η προετοιμασία των φαγητών, το μαγείρεμα ώστε τα τρόφιμα να παρασχεθούν στον πελάτη σε καλή ποιότητα μέσα στον κατάλληλο χρόνο.

4.2.6 Physical Evidence

Μπορούμε να πούμε ότι η συγκεκριμένη περίπτωση δεν αποτελεί μια καθαρή υπηρεσία, αλλά είναι μια υπηρεσία, όπου ο καταναλωτής αγοράζει ταυτόχρονα και κάποιο προϊόν. Η φυσική της λοιπόν υπόσταση είναι το προϊόν που αγοράζει (φαγητό, ποτό κτλ) και μπορεί να το νιώσει με τις 5 του αισθήσεις και κατ' επέκταση να κρίνει την ποιότητα του.

Συγκεκριμένα, όπως εν γένει συμβαίνει στις υπηρεσίες το στοιχείο Physical Evidence του μίγματος Μάρκετινγκ αφορά τη φυσική απόδειξη, δηλαδή το φυσικό περιβάλλον στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία και τα υλικά προϊόντα τα οποία χρησιμοποιούνται για την πώληση αυτής (Αθανασούλης, 1996).

Το περιβάλλον είναι καθοριστικός παράγοντας στη διαμόρφωση του βαθμού της αντιλαμβανόμενης ποιότητας της υπηρεσίας αυτής καθεαυτής και κρίνεται από διάφορα άλλα χαρακτηριστικά τα οποία επίσης μπορεί να δει, για παράδειγμα την καθαριότητα και την υγιεινή των χώρων, τα σκεύη που του δίνονται προς χρήση, ο τιμοκατάλογος και γενικότερα οτιδήποτε έχει υλική υπόσταση και η αξιολόγηση του βοηθά στη συνολικότερη αξιολόγηση της υπηρεσίας.

4.2.7 People

Μέσα από μια διαδικασία εκτίμησης των συνολικών αναγκών σε ανθρώπινους πόρους απαιτείται η κάλυψη κάθε θέσης με βάση κάποια τυπικά προσόντα και κάποια άλλα κριτήρια όπως η ηλικία, η μόρφωση, οι ικανότητες. Το προσωπικό των συγκεκριμένων επιχειρήσεων και μάλιστα αυτό που έρχεται σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές, δηλαδή κυρίως οι τραπεζοκόμοι ή οι σερβιτόροι, όπως συνηθίζεται να τους αποκαλούμε, με τους προϊσταμένους των τμημάτων, είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για τη δημιουργία της σωστής εικόνας που θα περάσει προς τα έξω η συγκεκριμένη επιχείρηση.

Στις συγκεκριμένες υπηρεσίες είναι σημαντική η ευγένεια του εργαζόμενου, το χαμόγελο και γενικότερα η συμπεριφορά του, η εξυπηρέτηση, το γρήγορο και ολοκληρωμένο service, στοιχεία δηλαδή που αποτελούν κατ' ουσία άυλες υπηρεσίες αλλά σημαντικό μέρος του ευαίσθητου αυτού προϊόντος.

Το προσωπικό πρέπει να έχει προσεγμένη εμφάνιση, με καθαρή ενδυμασία, και να φροντίζει την καθημερινή του υγιεινή, αποφεύγοντας οποιαδήποτε κίνηση που μπορεί να προκαλέσει κακοσμία για παράδειγμα και να ενοχλήσει τον εξυπηρετούμενο (π.χ. αποφυγή καπνίσματος προ σερβιρίσματος). Σύμφωνα μάλιστα με τον Hubbard (1985), το βασικότερο ρόλο για την κατάληψη μιας θέσης, ειδικότερα εάν αυτή έχει σχέση με άμεση επαφή με τον πελάτη παίζει η προσωπικότητα του ατόμου και σε δευτερεύοντα ρόλο η εκπαιδευτική του εμπειρία.

Σήμερα, γενικότερα στον ξενοδοχειακό τομέα, η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα, όπου μόνο με αυτήν μπορούμε να αυξήσουμε την ικανότητα του οργανισμού, ο οποίος θα προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση. Όση θέληση, διάθεση, σκληρή δουλειά και αν επενδύσουν όλοι οι εργαζόμενοι για την παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών, δεν θα έχει αποτέλεσμα χωρίς τα θεμέλια της εκπαίδευσης για την αυτό - βελτίωση της ικανότητας των εργαζόμενων.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, με άλλα λόγια ενδιαφερόμαστε για την απόκτηση χειρονακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Ασχολείται δε με τρία επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο

οργανισμό:

- Ικανότητα για λήψη γνώσεων.
- Ανθρώπινες σχέσεις.
- Τεχνικές ικανότητες

Βέβαια η συμπεριφορά, η προσωπικότητα, ο χαρακτήρας κάθε υπαλλήλου που ασχολείται άμεσα με την παροχή αγαθών και υπηρεσιών, δεν είναι κάτι που μπορεί εύκολα να μεταδοθεί ή να αλλάξει και απαιτεί βαθιά κατανόηση της γενικής ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Τέλος, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι το προσωπικό αντιμετωπίζεται και ως εσωτερικός πελάτης της επιχείρησης, ο οποίος μάλιστα αν δεν είναι ευχαριστημένος και δεν έχει έναν ικανοποιητικό βαθμό ικανοποίησης, είναι αδύνατον να μείνει ευχαριστημένος ο κάθε εξωτερικός πελάτης της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον

Ηγουμενάκη (1997), η εξυπηρέτηση του εσωτερικού πελάτη είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών και απαιτήσεων του προσωπικού που σχετίζονται με την επιτυχία του μέσα στην επιχείρηση, ώστε οι άνθρωποι αυτοί να μπορούν να ελκύουν και να γοητεύουν τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 5^ο

Τα επισιτιστικά τμήματα στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου 5 αστέρων

5.1 Περιγραφή ξενοδοχείου και επισιτιστικών τμημάτων αυτού

Το ξενοδοχείο το οποίο επιλέχθηκε για να μελετηθεί στην παρούσα εργασία πρόκειται για ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων στο κέντρο του Ηρακλείου Κρήτης, το οποίο χαρακτηρίζεται από αυθεντικότητα και πολυτέλεια. Η γενικότερη εικόνα ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης, τόσο από το προσωπικό, όσο και από τη διοίκηση ήταν θετική, καθώς αντιμετώπισαν την ομάδα εργασίας με ιδιαίτερα φιλικό πνεύμα και πνεύμα φιλοξενίας. Παρατηρήθηκε γενικότερα ότι το ξενοδοχείο προσφέρει άριστης ποιότητας υπηρεσίες, οι οποίες αν μη τι άλλο δικαιολογούν την 33χρονη αδιάκοπη λειτουργία του.

Αναφορικά με το ξενοδοχείο αυτό σημειώνεται ότι έχει τη δική του μοναδική ιστορία στο χώρο του τουρισμού στο Ηράκλειο Κρήτης, έχοντας ιδιαίτερες υποδομές. Το ξενοδοχείο ανακαινίσθηκε πλήρως το 2008. Η αρχιτεκτονική του χώρου ακολουθεί αυτή του φυσικού κρητικού τοπίου. Η εσωτερική διακόσμηση αποπνέει έναν κοσμοπολίτικο αέρα, ενώ η ποιότητα είναι εμφανής σε όλα τα σημεία του κτιρίου.

Το ξενοδοχείο διαθέτει 127 δωμάτια των παρακάτω κατηγοριών:

- Superior,
- Superior Business,
- Executive,
- Executive Suites

Επίσης, το ξενοδοχείο διαθέτει ένα πλήρως εξοπλισμένο γυμναστήριο και Χαμάμ τοποθετημένο σε έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο μαρμάρινο χώρο με εσωτερικά ντους. Επίσης, διαθέτει ειδική αίθουσα για μασάζ με εξειδικευμένο προσωπικό (φυσιοθεραπευτές και αισθητικούς) που προσφέρει υπηρεσίες χαλάρωσης και καλλωπισμού στους επισκέπτες σε 24ωρη βάση.

Αναφορικά με τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου, αυτά λειτουργούν σε στα πλαίσια συνολικότερης λειτουργίας του ξενοδοχείου, υπό τη διοίκηση αυτού και όχι σαν ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, το ξενοδοχείο διαθέτει:

- Δύο εστιατόρια που «υπηρετούν» με σεβασμό την παράδοση της Κρητικής και Μεσογειακής κουζίνας. Το ένα εστιατόριο προσφέρει μενού à la carte, και το άλλο εστιατόριο λειτουργεί όλη την ημέρα και παρέχει στον επισκέπτη ποικιλία γευστικών επιλογών.
- Υπηρεσία δωματίων. Ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να απολαύσει τα μενού των 2 εστιατορίων, αλλά και το ποτό του στο δωμάτιό του (Room Service) 24 ώρες το 24ωρο
- Τους καλοκαιρινούς μήνες δίπλα στην πισίνα του ξενοδοχείου λειτουργεί ένα υψηλής αισθητικής Pool Bar
- Bar στο εσωτερικό του ξενοδοχείου
- Κουζίνα
- Διεξαγωγή Συνεδρίων και Εκδηλώσεων με την υποδομή 9 ξεχωριστών αιθουσών συνεδρίων, διαφόρων διαστάσεων και ποικίλης χωρητικότητας, με δυνατότητες συνένωσης και με άρτια, σύγχρονη, τεχνολογική υποδομή.



Εικόνα 9: Εστιατόριο à la carte



Εικόνα 10: All day Lounge



Εικόνα 11: Το Bar στο εσωτερικό του ξενοδοχείου



Εικόνα 12: Υπηρεσία δωματίων (Room Service)



Εικόνα 13: Ο χώρος της πισίνας

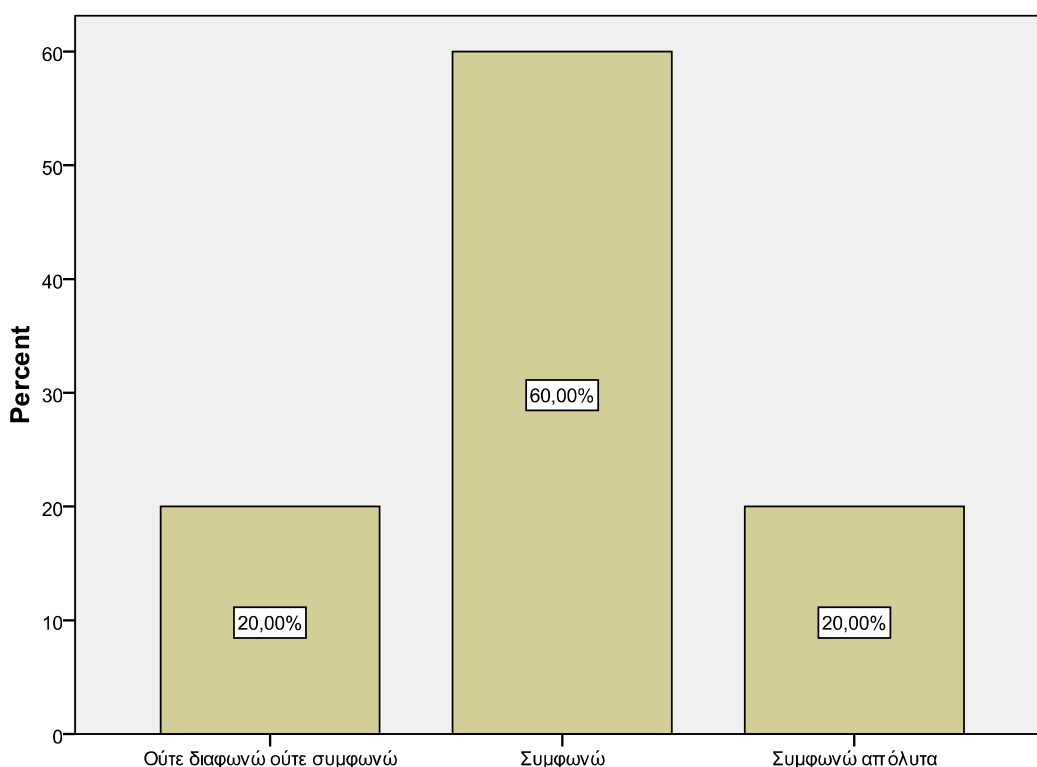
5.3 Προσωπικό και εκπαίδευση

Το προσωπικό διακρίνεται όπως μας τόνισε χαρακτηριστικά ο υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού του ξενοδοχείου από θερμό επαγγελματισμό, συνέπεια και προσήλωση στο στόχο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το προσωπικό των επισιτιστικών μονάδων του ξενοδοχείου, οφείλει να διατηρεί το χώρο περιποιημένο, τόσο πριν, όσο και κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά τη λήξη της υπηρεσίας. Οφείλουν να υποδέχονται τον κάθε επισκέπτη-πελάτη με τρόπο φιλικό και ταυτόχρονα επιδεικνύοντας τον επαγγελματισμό τους. Επιλέγονται άτομα τα οποία έχουν ολοκληρώσει συνήθως Πανεπιστημιακό κύκλο σπουδών παρεμφερή με τις τουριστικές επιχειρήσεις ή έχουν παρακολουθήσει μαθήματα ιδιωτικών σχολών αναφορικά με την προσφορά υπηρεσιών εστίασης. Η εμπειρία είναι ένας παράγοντας ο οποίος ελέγχεται κατά την επιλογή του προσωπικού, χωρίς όμως αυτό να αποκλείει άτομα τα οποία δε διαθέτουν εμπειρία στο χώρο. Άλλωστε, η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του ξενοδοχείου φροντίζει για την ολοκληρωμένη κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού, προτού προβεί στο τελικό στάδιο της πρόσληψης αυτού.

Γενικότερα, όπως τόνισε ο υπεύθυνος προσωπικού η επιτυχημένη πορεία του ξενοδοχείου οφείλεται σε μεγάλο βαθμό τους ανθρώπους του. Οι υπηρεσίες των επισιτιστικών τμημάτων είναι υψηλής ποιότητας χάριν στην τεχνογνωσία των εργαζομένων, στη θετική τους διάθεση, στη φιλόξενη και πρόθυμη συμπεριφορά τους. Τα παραπάνω στοιχεία κατά τη διάρκεια παρατήρησης του προσωπικού για τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων για την συγγραφή της παρούσας μελέτης ήταν ιδιαίτερα εμφανή και από έναν απλό παρατηρητή.

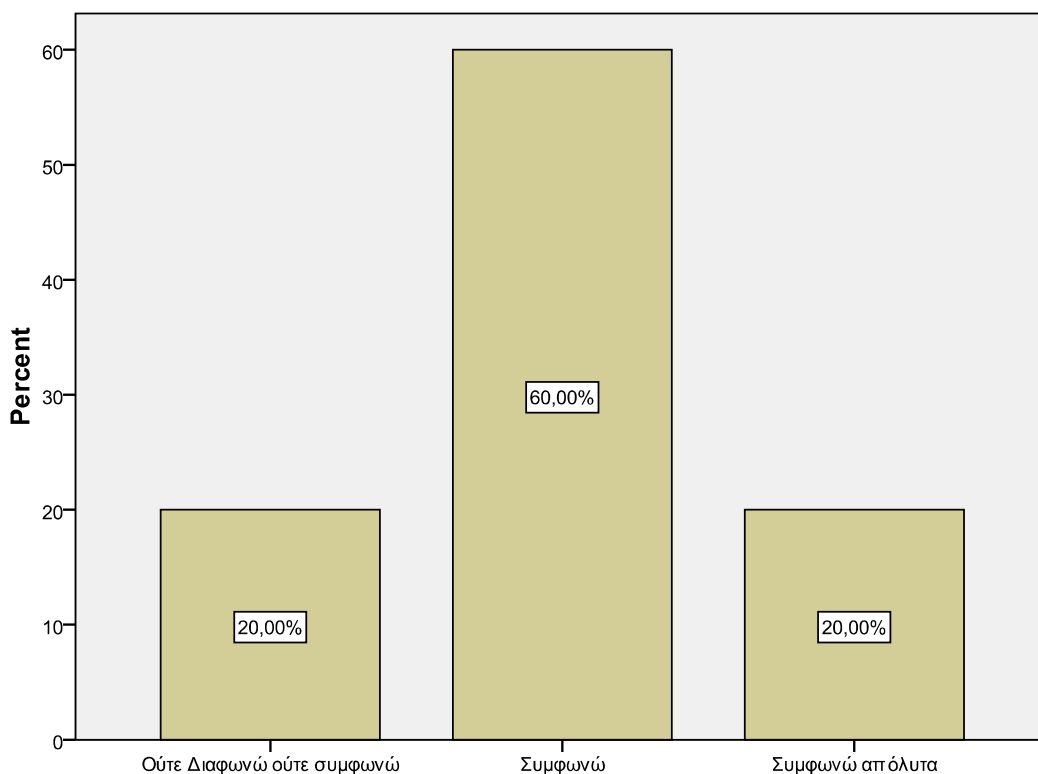
Αφού η ομάδα εργασίας άκουσε τη γνώμη του υπεύθυνου προσωπικού, ο οποίος μας έδωσε μια συνοπτική περιγραφή του προσωπικού, θεωρήσαμε χρήσιμο να συλλέξουμε πληροφορίες και από τους ίδιους τους εργαζόμενους, προκειμένου να σκιαγραφήσουμε το προφίλ τους και να εξάγουμε συμπεράσματα για το βαθμό ικανοποίησής τους. Έτσι επιλέξαμε τυχαία 10 άτομα με τους οποίους συζητήσαμε και καταλήξαμε στο ότι γενικότερα η εικόνα του προσωπικού είναι πολύ καλή και ο

βαθμός ικανοποίησης τους αρκετά υψηλός. Για να μην πλατειάσουν οι συζητήσεις και ξεφεύγουμε από το θέμα το οποίο είχε ορισθεί εξ αρχής προς επίτευξη των στόχων της ομάδας εργασίας χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο (Παράρτημα I), το οποίο απαντούσε το προσωπικό κατά τη διάρκεια της μεταξύ μας συζήτησης. Τα αποτελέσματα από το ερωτηματολόγιο παρατίθενται στα παρακάτω διαγράμματα, ενώ αναλυτικοί πίνακες αποτελεσμάτων, όπως αυτή προέκυψαν από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS παρατίθεται στο Παράρτημα II της παρούσας εργασίας.



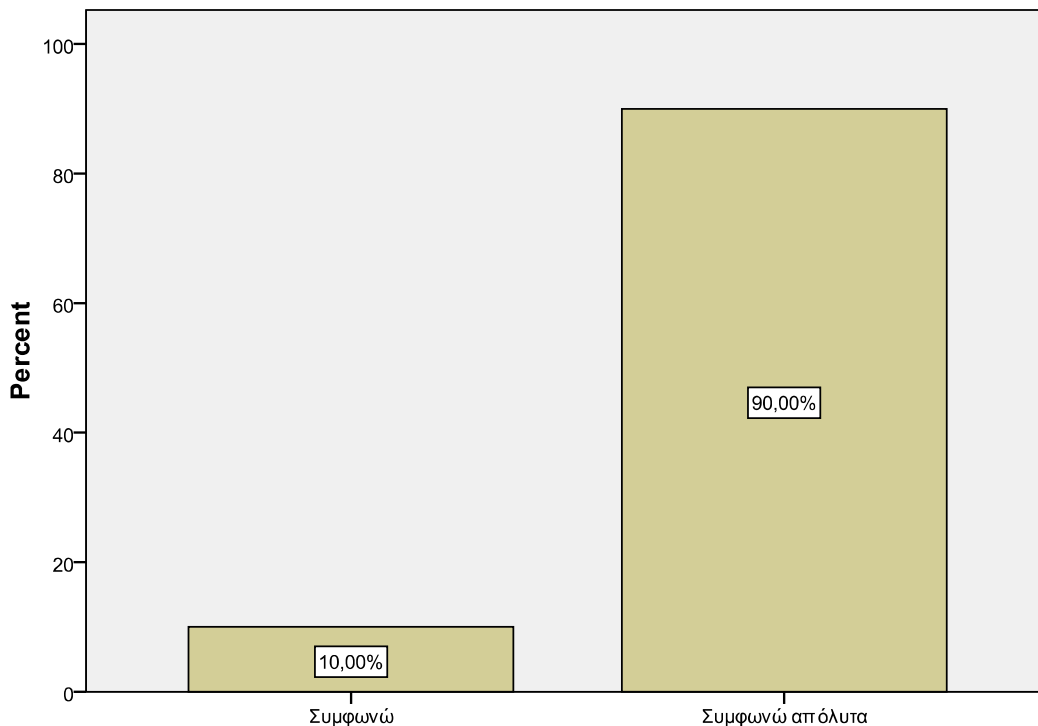
Γράφημα 1: Η επιχείρηση πραγματοποιεί την ανάλυση θέσεων εργασίας τακτικά

Παρατηρείται ότι η επιχείρηση πραγματοποιεί συχνά ανάλυση των θέσεων εργασίας. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκε από την πλειοψηφία των υπαλλήλων που εργάζονται στα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου ότι οι υπεύθυνοι του Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία μαζί τους προκειμένου να τους υπενθυμίζουν τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα τους.



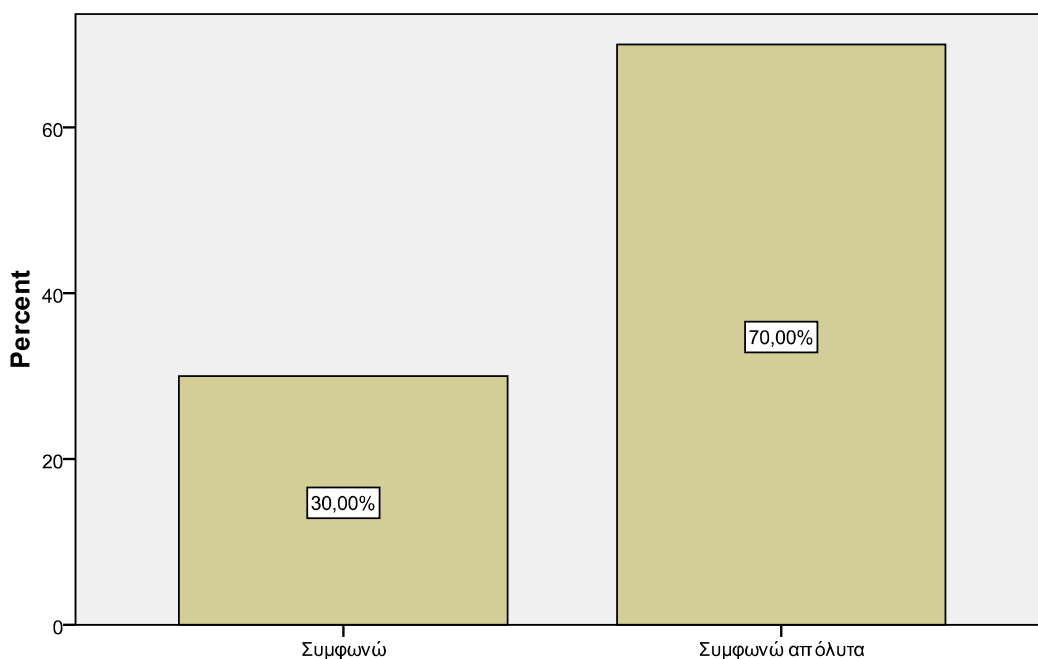
Γράφημα 2: Η επιχείρηση έχει μια καλά καθορισμένη πολιτική προσλήψεων

Η πολιτική προσλήψεων της επιχείρησης είναι πολύ συγκεκριμένη, όπως μαρτυρούν τα αποτελέσματα του παραπάνω γραφήματος. Το 80% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η επιχείρηση εφαρμόζει συγκεκριμένες αρχές, δομές και διαδικασίες προκειμένου να προσλάβει κάποιον. Απαραίτητα προϋπόθεση όπως μας τόνισαν χαρακτηριστικά είναι η εκπαιδευτική κατάρτιση του ατόμου και οι γνώσεις τις οποίες έχει. Ακόμη και η πιο απλή θέση εργασίας καλύπτεται μετά από σειρά συνεντεύξεων.



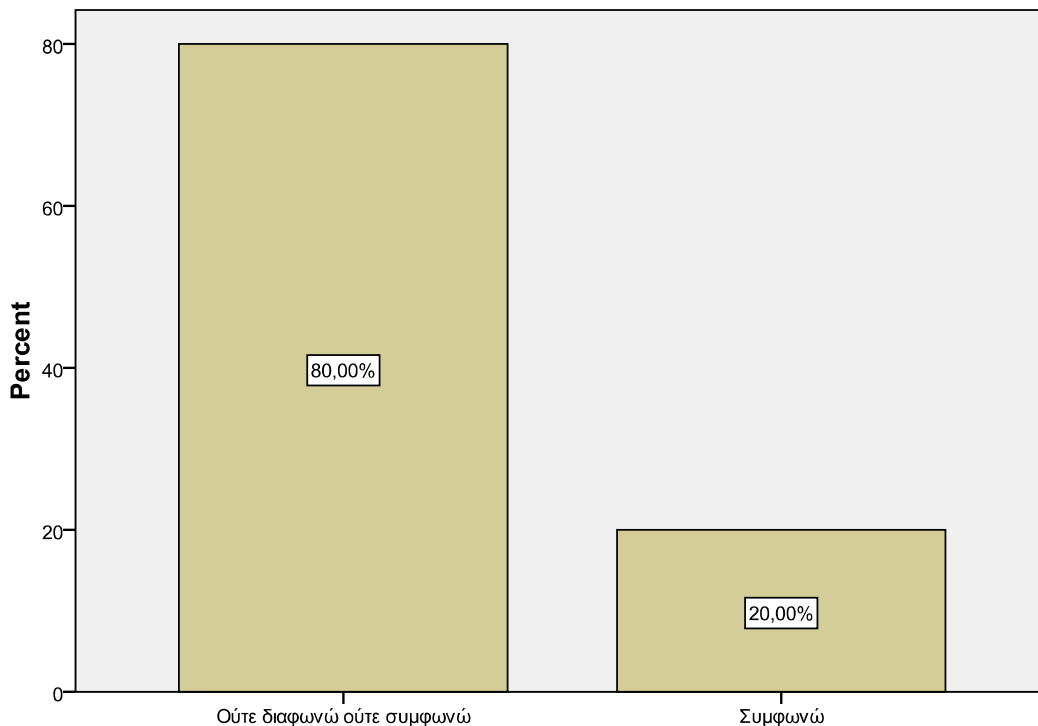
Γράφημα 3: Η επιχείρηση εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της με προσανατολισμό στην ποιότητα

Όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν στο ότι η επιχείρηση εκπαιδεύει τους υπαλλήλους στοχεύοντας στην ποιότητα. Συγκεκριμένα, όλοι μας ανέφεραν ότι το πρώτο πράγμα το οποίο σημειώνεται κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης τους είναι το ότι στο ξενοδοχείο ενδιαφέρονται για την προσφορά υψηλών προδιαγραφών υπηρεσιών. Όλες οι διαδικασίες είναι συγκεκριμένες, προκειμένου να υπάρχει ομοιογένεια στην ποιότητα τους.



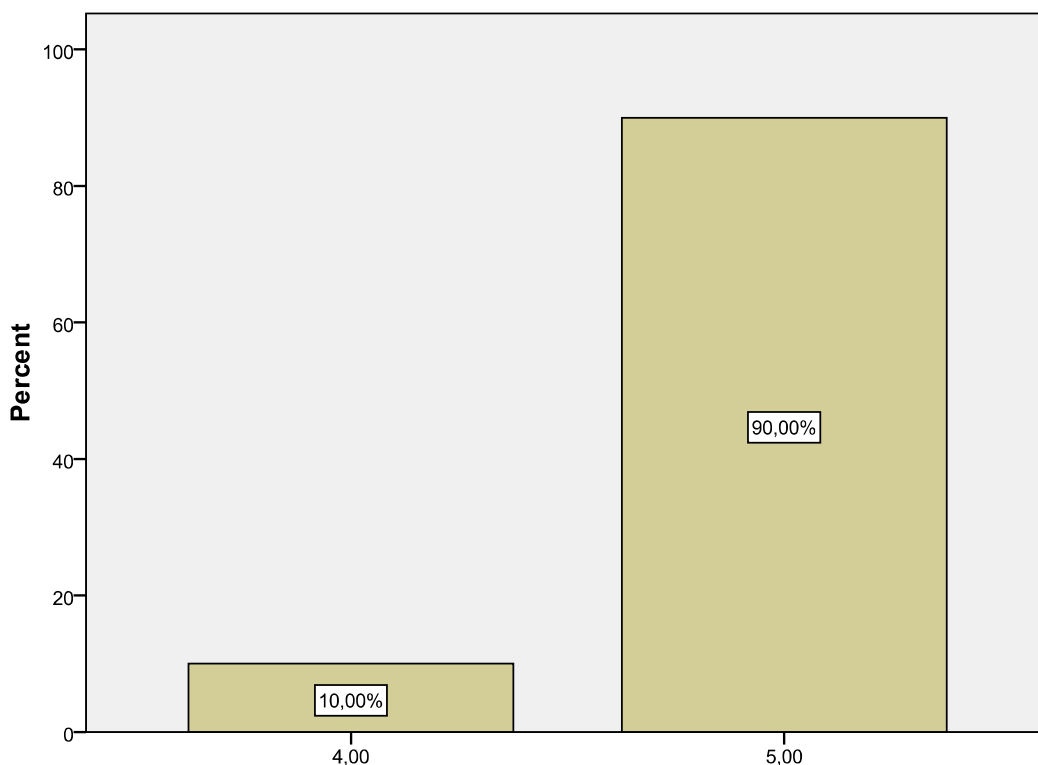
Γράφημα 4: Υπάρχουν επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης που διδάσκουν εργαζόμενους τις δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους (μέθοδοι παροχής υπηρεσιών, οι διαδικασίες για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, περίπτωση π.χ. πυρκαγιά)

Αν και με μικρότερο ποσοστό απόλυτης συμφωνίας (70%) και πάλι όλοι οι εργαζόμενοι συμφωνούν στο ότι από το ξενοδοχείο παρέχονται επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης που τους διδάσκους τις δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους. Στα προγράμματα αυτά το προσωπικό ενημερώνεται και εξειδικεύεται στις μεθόδους παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, στις διαδικασίες που ακολουθούνται καθημερινά, προκειμένου να καταλήξει η υπηρεσία στον πελάτη στην ώρα της και όπως ακριβώς πρέπει αν είναι, καθώς επίσης και στις διαδικασίες για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, όπως η περίπτωση της πυρκαγιάς ή ενός σεισμού. Απόλυτη ευθύνη σε αυτές τις περιπτώσεις για την ασφαλή μετάβαση των επισκεπτών εκτός κτιρίου έχουν οι εργαζόμενοι εν γένει του ξενοδοχείου.



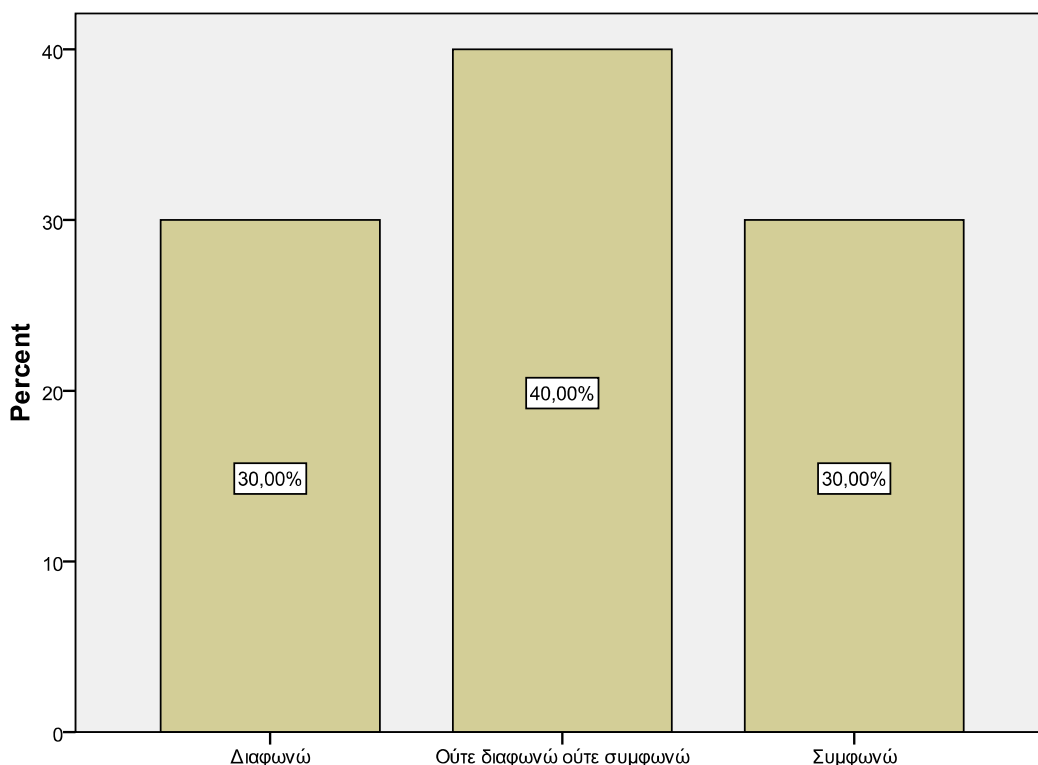
Γράφημα 5: 5. Η επιχείρηση έχει ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για κάθε υπάλληλο, ανάλογα τη θέση του

Παρατηρήθηκε μια ουδέτερη στάση των εργαζομένων όταν αυτοί ερωτήθηκαν για το κατά πόσο υπάρχουν ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για κάθε υπάλληλο ανάλογα με τη θέση του. Συγκεκριμένα, όπως τόνισα οι περισσότεροι (80%), τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σχεδόν πάντα κοινά για όλους. Μέσα από τα συγκεκριμένα προγράμματα έρχονται σε επαφή με τη γενικότερη φιλοσοφία και τις αρχές του ξενοδοχείου και μαθαίνουν τις απαραίτητες διαδικασίες του τομέα της εστίασης. Επίσης, μαθαίνουν το πώς πρέπει να συμπεριφέρονται στους πελάτες, πώς να διαχειρίζονται τα ενδεχόμενα παράπονα τους κτλ. Ειδικότερες γνώσεις παίρνει ο καθένας αφού τοποθετηθεί στη θέση για την οποία προορίζεται από τον υπεύθυνο του εκάστοτε τμήματος.



Γράφημα 6: Γίνεται συχνή αξιολόγηση του προσωπικού

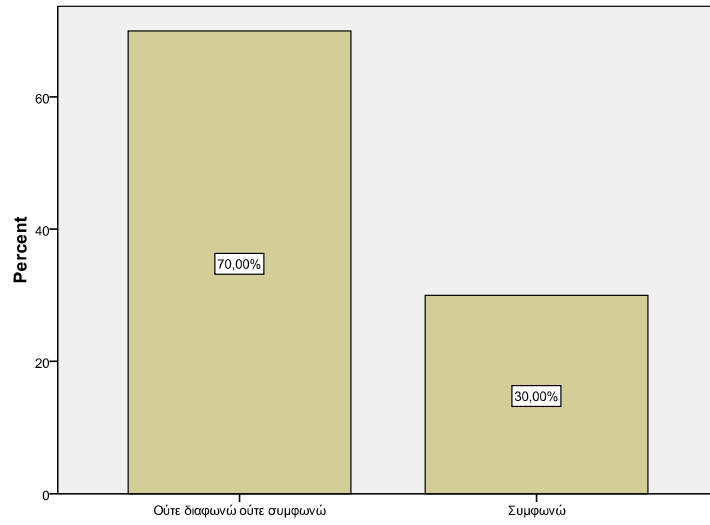
Το 10% των ερωτώμενων Συμφωνούν (4) ότι γίνεται συχνή αξιολόγηση του προσωπικού, ενώ το υπόλοιπο 90% Συμφωνούν απόλυτα (5) σε αυτό. Συγκεκριμένα, όπως τόνισαν οι 9 στους 10 κρίνονται και αξιολογούνται σχεδόν σε καθημερινή βάση με ανεπίσημο τρόπο. Δηλαδή, καθημερινά κάποιος από τους προϊσταμένους των τμημάτων θα βρεθεί στο χώρο σε ανύποπτο χρόνο κατά τη διάρκεια της βάρδιας τους, προκειμένου να ελέγξει αν τηρούνται όλες οι διαδικασίες και αν εξυπηρετούνται οι πελάτες με τον τρόπο που πρέπει. Σε περίπτωση, που αποδειχθεί ότι κάποια από τις διαδικασίες δε γίνεται με τον ενδεδειγμένο τρόπο, ο προϊστάμενος άμεσα προβαίνει σε διορθώσεις. Για τη διόρθωση οποιασδήποτε διαδικασίας γίνονται τακτικές συναντήσεις του προσωπικού του τμήματος με τον υπεύθυνο αυτού, προκειμένου να επισημανθούν τα λάθη και να διορθωθούν άμεσα, προτού να πλήξουν το σύνολο των διαδικασιών. Επίσημη αξιολόγηση γίνεται 2 φορές το χρόνο (ανά εξάμηνο). Τα αποτελέσματα αυτής αξιολογούνται συναρτήσει των αποτελεσμάτων της καθημερινής παρατήρησης των υπαλλήλων και αποφασίζεται σε ποια σημεία κρίνεται αναγκαία εκπαίδευση ή η λήψη άλλων μέτρων.



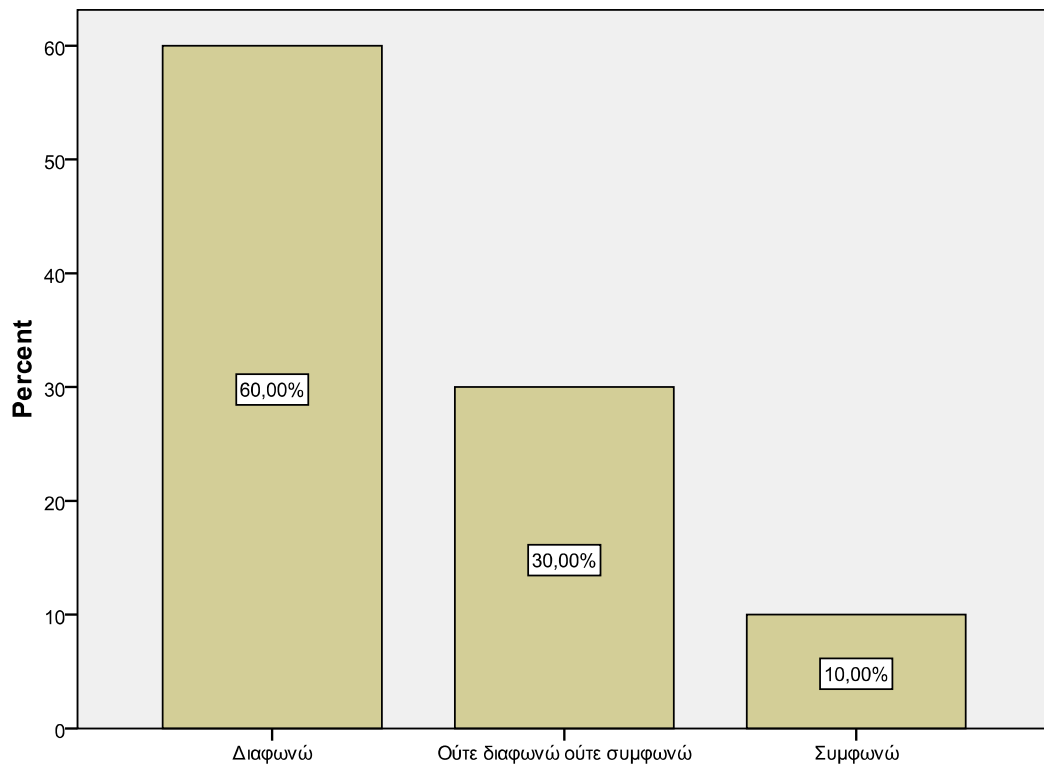
Γράφημα 7: Η επιχείρηση διαθέτει σύστημα αμοιβών συνδεδεμένο με την απόδοση

Τα συστήματα αμοιβών συμφωνεί ένα μεγάλο ποσοστό (30%) ότι δεν είναι συνδεδεμένα με την απόδοση, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό μένει ουδέτερο ως προς αυτό. Βέβαια, παρατηρείται μια γενικότερη ικανοποίηση στους υπαλλήλους, παρόλο που οι μισθοί τους δε θα κρίνονταν ως ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί (Γράφημα 8), αλλά και από τις παροχές που τους δίδονται. Τονίσθηκε ότι μισθολογικά μπορεί να μην υπάρχουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με την απόδοση, αλλά παρέχονται σε εκείνους με την υψηλότερη απόδοση άλλου είδους κίνητρα, πχ. extra ημέρες άδειας ή ρεπό, δυνατότητα χρήσης άλλων υπηρεσιών εντός του ξενοδοχείου κα.

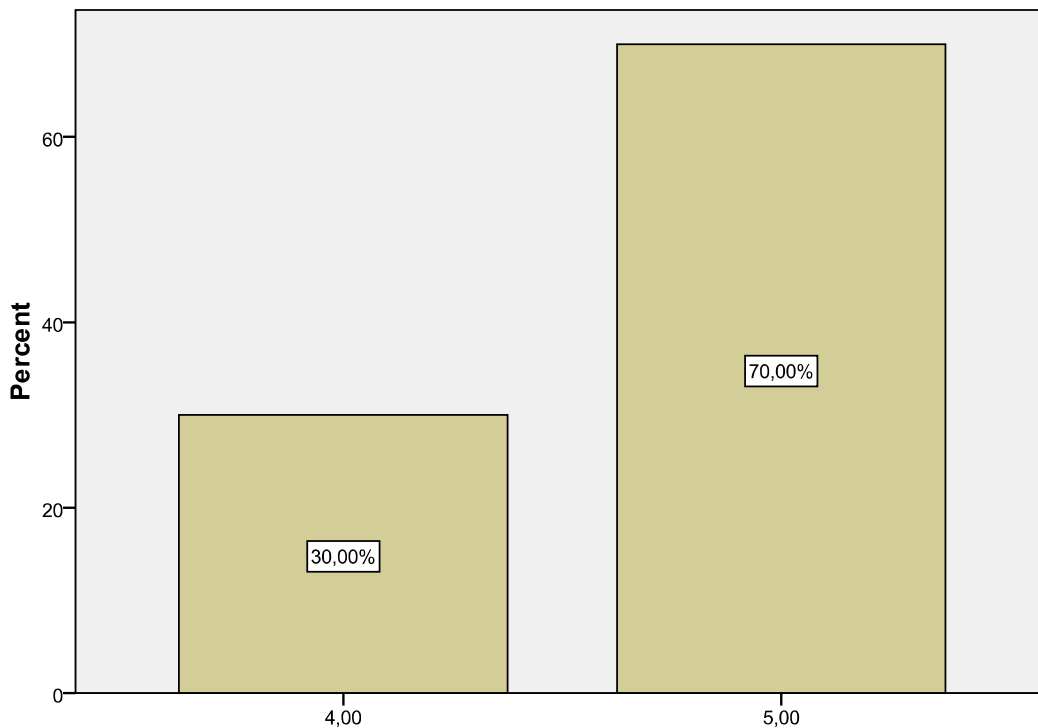
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στο Γράφημα 9 μάλιστα, τονίζεται ότι οι περισσότεροι συμφωνούν στο ότι οι παροχές που τους δίδονται είναι ανώτερες από παροχές άλλων ξενοδοχείων σε εργαζόμενους αντίστοιχων θέσεων.



Γράφημα 8: Οι μισθοί μας είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί

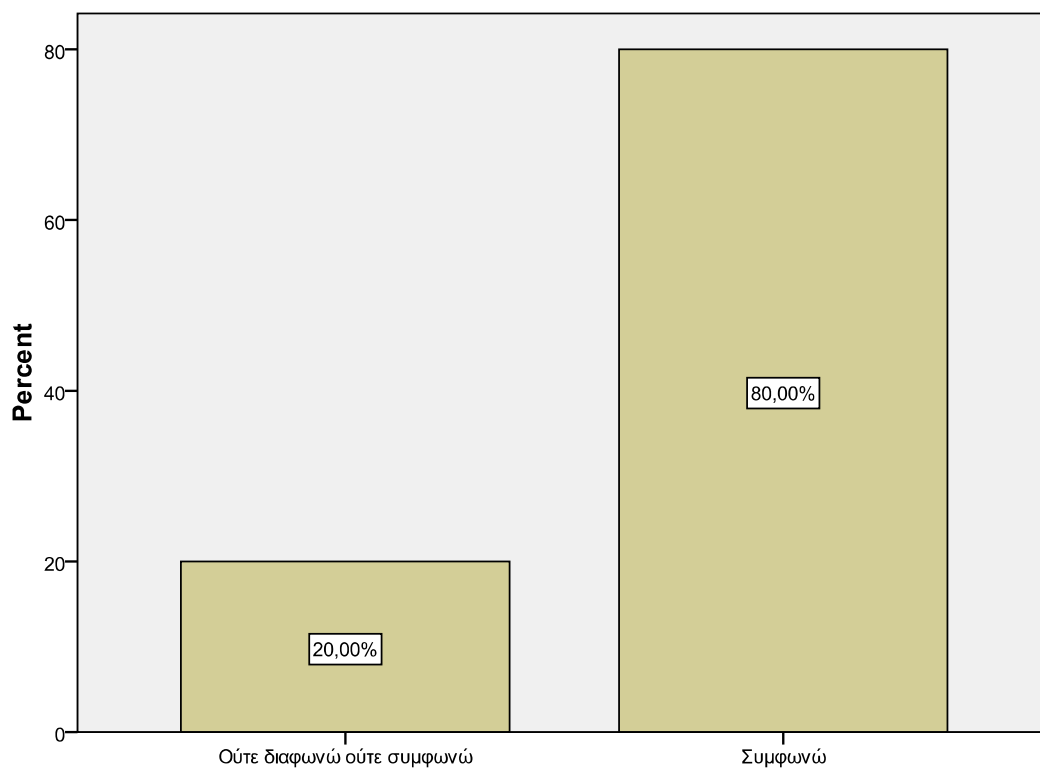


Γράφημα 9: Οι παροχές στους υπαλλήλους είναι παρόμοιες με αυτές άλλων επιχειρήσεων

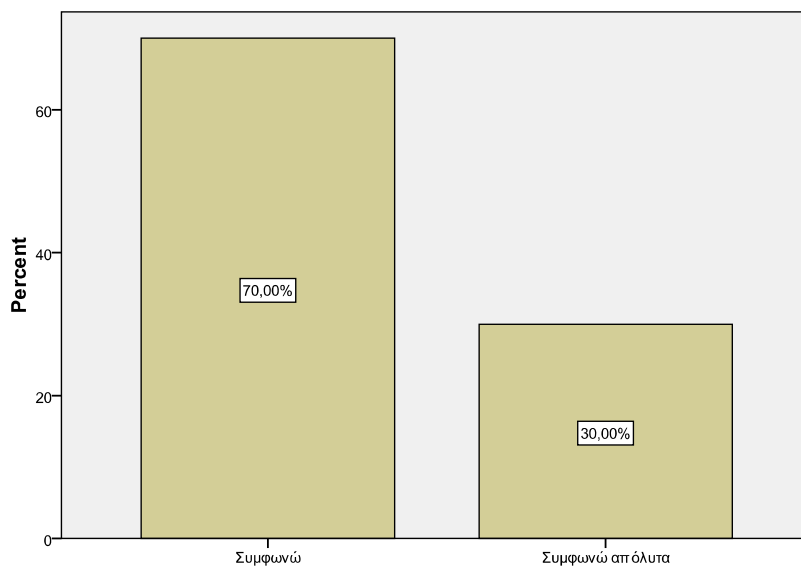


Γράφημα 10: Υπάρχει ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τα τμήματα τους

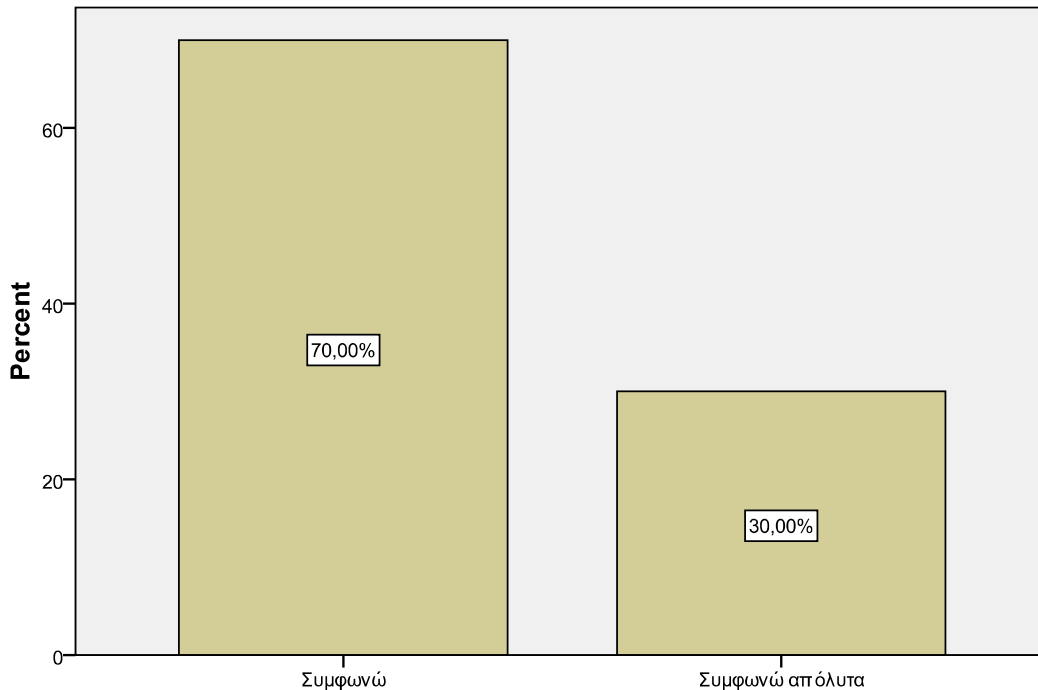
Τέλος, αναφορικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, το 100% συμφωνεί απόλυτα (5) ή συμφωνεί (4) ότι αυτή είναι ενεργή. Συγκεκριμένα, τονίστηκε ότι αποφάσεις από το προσωπικό λαμβάνονται όταν πρόκειται για αγορά αποθεμάτων σε συνεργασία πάντα με τους υπεύθυνους του τμήματος προμηθειών, ενώ υπάρχει πάντα ανοιχτός διάλογος και κάθετη επικοινωνία (από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω) προκειμένου να επιλύονται τυχόν προβλήματα των τμημάτων.



Γράφημα 11: Στην επιχείρηση προσφέρονται ευκαιρίες προαγωγών



Γράφημα 12: Για την επιλογή των νέων εργαζομένων, η εταιρεία χρησιμοποιεί τεστ γνώσεων, την προσωπικότητα, τις γλώσσες κλπ.

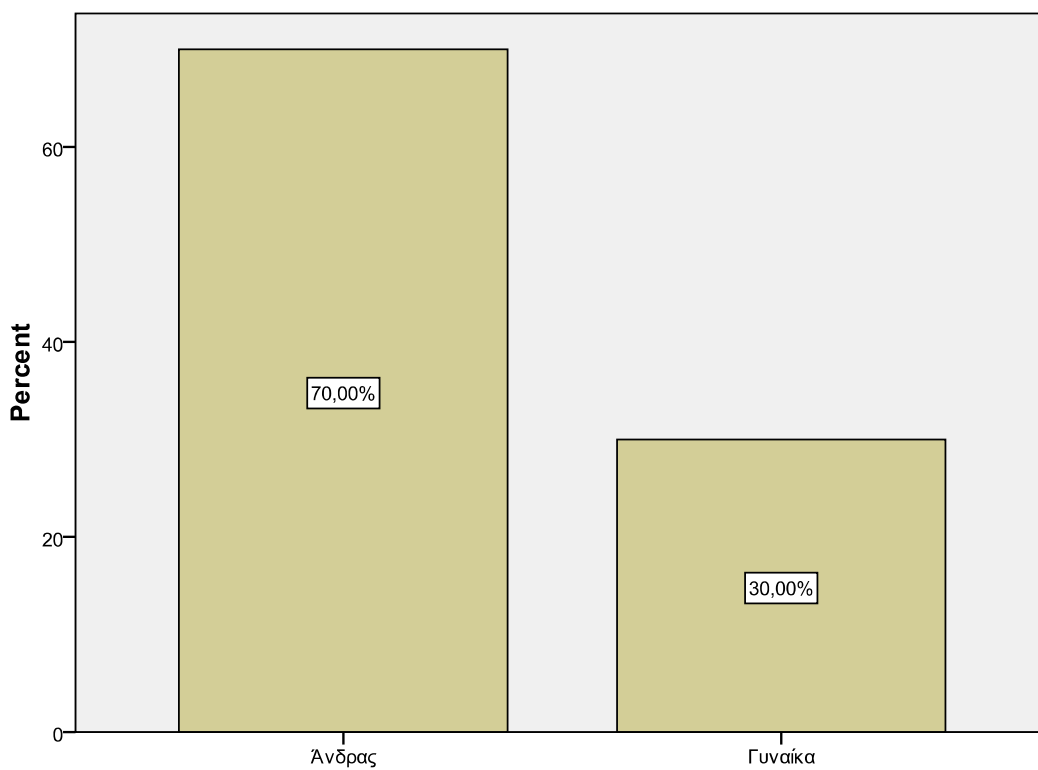


Γράφημα 13: Κατά τη διαδικασία των προσλήψεων, οι υποψήφιοι ενημερώνονται και αποκτούν μια ρεαλιστική εικόνα του έργου που θα πρέπει να κάνουν, συμπεριλαμβανομένων των αρνητικών στοιχείων από τον υπεύθυνο προσωπικού

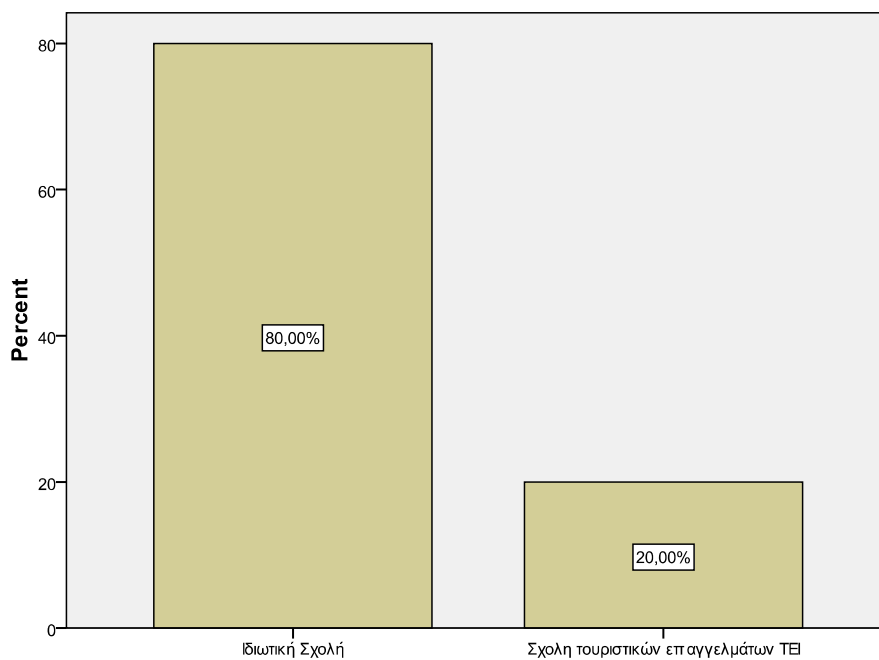
Τέλος, τονίστηκε ότι η επιχείρηση δίνει τη δυνατότητα προαγωγής του προσωπικού συναρτήσει των χρόνων προϋπηρεσίας του στις μονάδες, των γνώσεων και του εκπαιδευτικού επιπέδου, αλλά και της αποδεδειγμένης αποδοτικότητας τους.

Προτού κάποιος προσληφθεί στην επιχείρηση και ενταχθεί σε ένα από τα επισιτιστικά τμήματα αυτής πρέπει να περάσει επιτυχώς τεστ γνώσεων, αλλά και δεξιοτήτων, ενώ βασικός παράγοντας πρόσληψης είναι συγκεκριμένα τεστ προσωπικότητας και ψυχολογίας. Οι περισσότεροι δήλωσαν με έναν μικρό δισταγμό βέβαια ότι κατά τη διαδικασία των προσλήψεων τους δόθηκε μια ρεαλιστική εικόνα και ενημερώθηκαν για τη φύση της εργασίας τους. Βέβαια, αυτή η περιγραφή αν και προσέγγιζε σε μεγάλο βαθμό την πραγματικότητα δεν μπορούσε σε καμία περίπτωση να την αποτυπώσει πλήρως.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων με τους οποίους υπήρξε συζήτηση και από τους οποίους λήφθηκαν τα παραπάνω αποτελέσματα.



Γράφημα 14: Φύλο



Γράφημα 15: Εκπαιδευτικό επίπεδο

Γενικότερα, παρατηρήθηκε ότι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών εστίασης είναι ιδιαίτερα υψηλή στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, καθώς αυτοί χαρακτηρίζονται από στοιχεία, όπως:

- Υψηλό βαθμό ανταπόκρισης, καθώς ανταποκρίνονταν γρήγορα και με συνέπεια στις απαιτήσεις των πελατών
- Ικανότητα. Παρατηρήθηκε και τονίσθηκε από τον υπεύθυνο προσωπικού ότι οι εργαζόμενοι τόσο στα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου, όσο και στο σύνολο της επιχείρησης έχουν όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών.
- Αναπτυγμένη είναι και η ευκολία πρόσβασης στην υπηρεσία. Όλα τα επισιτιστικά τμήματα είναι εξοπλισμένα με τηλεφωνικές συσκευές ενδοεπικοινωνίας, αλλά μπορούν να συνδεθούν και με όλα τα δωμάτια του ξενοδοχείου, εφόσον κριθεί απαραίτητο προκειμένου να απαντήσουν σε κάποια αίτηση (πχ παραγγελία) των πελατών
- Η επικοινωνία προς τους πελάτες είναι ιδιαίτερα εύκολη, καθώς αυτοί ενημερώνονται από το προσωπικό των τμημάτων για οποιαδήποτε πληροφορία χρειαστούν.
- Τέλος, οι εργαζόμενοι των επισιτιστικών τμημάτων φροντίζουν για την υγεία και την ασφάλεια των επισκεπτών του ξενοδοχείου. Όλες οι πρώτες ύλες είναι προσεκτικά διαλεγμένες και διατηρούνται φρέσκες μέσα στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους συντήρησης των τμημάτων εστίασης. Επίσης, το προσωπικό είναι καθαρό και η περιβολή του είναι τέτοια που γεννά ένα αίσθημα ασφάλειας και προσεγμένης αντιμετώπισης.

5.4 Το Μάρκετινγκ και η εφαρμογή του στα επισιτιστικά τμήματα σε ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων

Το μίγμα Μάρκετινγκ που εφαρμόζεται στο εν λόγω ξενοδοχείο παρουσιάζεται αναλυτικά παρακάτω, ενώ τα στοιχεία αυτού προέρχονται από παρατήρηση των διαδικασιών του ξενοδοχείου (μετά από την άδεια της διοίκησης) και μετά από συζήτηση με μέλη του προσωπικού του ξενοδοχείου που εργάζονται στα επισιτιστικά τμήματα αυτού.

Προϊόν

Τα στοιχεία της υπηρεσίας που προσφέρουν τα επισιτιστικά τμήματα του εν λόγω ξενοδοχείου αφορούν τα συστατικά υλικά και άυλα αυτής τα οποία προσφέρονται. Για παράδειγμα, τα συστατικά προσφοράς υπηρεσίας των εστιατορίων του ξενοδοχείου περιλαμβάνουν αρχικά, τα υλικά στοιχεία (προϊόντα) τα οποία προσφέρονται και εξυπηρετούν τις βασικές ανάγκες (τροφής) των πελατών. Τα προϊόντα που προσφέρονται από τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου είναι προσεκτικά διαλεγμένα και παρασκευάζονται με αγνές πρώτες ύλες. Χαρακτηριστικό στοιχείο αυτών είναι το γεγονός ότι παρασκευάζονται έπειτα από μελέτες που γίνονται στο ξενοδοχείο κατά τις οποίες αναλύονται βάσεις δεδομένων που διατηρούνται στα ξενοδοχεία ως προς ορισμένα χαρακτηριστικά του μέσου επισκέπτη αυτού. Παρατηρώντας τα αποτελέσματα των αναλύσεων των βάσεων δεδομένων τους, μελετώνται διάφορα χαρακτηριστικά και με βάση αυτά καθορίζονται τα προϊόντα (κυρίως τα γεύματα). Συγκεκριμένα παρατηρούνται τα εξής στοιχεία:

- ✚ Αριθμός εγχώριων και ξένων τουριστών
- ✚ Διαφοροποιήσεις στην κουλτούρα των επισκεπτών
- ✚ Εισόδημα τουριστών
- ✚ Διατροφικές συνήθειες
- ✚ Ποσότητες κατανάλωσης φαγητού από τον μέσο τουρίστα

Στο εστιατόριο παρασκευάζονται όλων των ειδών τα φαγητά, στα οποία δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην εμφάνιση. Στην περίπτωση που κάποιος επισκέπτης έχει συγκεκριμένες διατροφικές συνήθειες, αυτές καταγράφονται με την άφιξη του και παρασκευάζονται εξειδικευμένα γεύματα για τον συγκεκριμένο επισκέπτη. Η προσφορά των υπηρεσιών εστίασης στο εν λόγω ξενοδοχείο (πέρα από τα γεύματα) είναι ιδιαίτερα προσωποποιημένη και το προσωπικό είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε επισκέπτη με μοναδικό τρόπο.



Εικόνα 14: Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην παρουσίαση του φαγητού



Εικόνα 15: Προσεγμένα και ευπαρουσίαστα γλυκά

Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στα κρητικά προϊόντα, καθώς και στα δυο εστιατόρια, αλλά και σε τυχόν έκτακτα γεύματα που παρασκευάζονται (συνέδρια, εκδηλώσεις κτλ) προσφέρονται προϊόντα της Μεσογειακής και ειδικότερα της κρητικής διατροφής



Εικόνα 16: Τυπικά κρητικά ορεκτικά σε ένα καθημερινό γεύμα στο εστιατόριο του ξενοδοχείου

(Εικόνα). Η γεύση και το άρωμα των παραγόμενων προϊόντων αφορούν στα αισθητικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Ένα άλλο συστατικό στοιχείο της συγκεκριμένης υπηρεσίας του ξενοδοχείου είναι τα ψυχολογικά στοιχεία αυτής, δηλαδή το αίσθημα γοήτρου και κύρους που

προσφέρεται στους επισκέπτες του ξενοδοχείου, όταν δειπνούν σε ένα από τα εστιατόρια του ξενοδοχείου ή όταν απολαμβάνουν το ποτό τους σε κάποιο από τα bar.

Τιμή

Η τιμή των υπηρεσιών εστίασης του εν λόγω ξενοδοχείου αποτελούν σπουδαίο παράγοντα και καθοριστικό στοιχείο της πορείας αυτού. Το ξενοδοχείο έχει αυξημένες τιμές στις υπηρεσίες εστίασης του, αλλά γενικότερα αυξημένες είναι και οι τιμές ενοικίασης δωματίων σε αυτό. Από τη συζήτηση μας με τον υπεύθυνο του προσωπικού, αλλά και με τους υπαλλήλους δικαιολογία των υψηλών τιμών είναι το γεγονός ότι οι πελάτες του ξενοδοχείου και το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνονται οι υπηρεσίες του έχουν την τιμή ως καθοριστικό παράγοντα της ποιότητας. Επομένως, υπάρχει η διακριτική ευχέρεια υψηλότερων τιμών, καθώς αυτές συμβάλλουν στη διαμόρφωση υψηλής αντιλαμβανόμενης ποιότητας.

Επομένως, θεωρούμε ότι το ξενοδοχείο εφαρμόζει μέθοδο τιμολόγησης των υπηρεσιών του με βάση την αγορά (market-oriented pricing) και συγκεκριμένα, απευθύνεται στους καταναλωτές εκείνους, οι οποίοι ερμηνεύουν την αξία της υπηρεσίας με βάση την υψηλή τιμή για λόγους γοήτρου (prestige pricing).

Προβολή

Η προβολή των επισιτιστικών τμημάτων εντός της ξενοδοχειακής μονάδας που εξετάστηκε επιτυγχάνεται με την εφαρμογή του τουριστικού – ξενοδοχειακού marketing κυρίως με τη χρήση της διαφήμισης και των δημοσίων σχέσεων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση χρησιμοποιεί ιδιαίτερα το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, διατηρεί ιστοσελίδα μέσα από την οποία προβάλλονται οι υπηρεσίες των τμημάτων που διατηρούνται σε αυτήν, καθώς και οπτικό υλικό. Επίσης, υπάρχει

εμφανής παρουσία του ξενοδοχείου σε ηλεκτρονικούς ταξιδιωτικούς οδηγούς, όπως το Booking και το TripAdvisor. Το ξενοδοχείο επίσης, διατηρεί ιδιαίτερα καλή σχέση με τα Social Media (κυρίως Facebook και Youtube) στα οποία αναρτώνται νέα, βίντεο και φωτογραφίες από τους χώρους του ξενοδοχείου, από εκδηλώσεις και γεύματα. Επιπρόσθετα, μέσω των Social media, λαμβάνουν χώρα διαγωνισμοί για τους «φίλους» και τους «ακόλουθους» του ξενοδοχείου, οι οποίοι κερδίζουν δώρα κατά περιπτώσεις (γεύμα σε ένα από τα 2 εστιατόρια, ρομαντικό ποτό στην πισίνα κτλ).

Αναφορικά με το Τμήμα δημοσίων σχέσεων του ξενοδοχείου, οι δραστηριότητες αυτού συμβάλλουν στην καθοριστική ανάπτυξη της εικόνας και της αναγνωρισιμότητας του brand name αυτού συνολικά, αλλά και των ιδιαίτερων υπηρεσιών του ειδικότερα. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση διατηρεί πολύ καλές σχέσεις με τα τοπικά ΜΜΕ, τα οποία προβάλλουν κατά διαστήματα αφιερώματα στο ξενοδοχείο. Επίσης, στα εστιατόρια και τα bar του ξενοδοχείου διοργανώνονται σε περιόδους κυρίως εορτών διάφορα γεγονότα με σκοπό τη δημοσιότητα αυτών. Τέλος, οργανώνονται επαφές με άτομα εξουσίας (πχ κυβερνητικούς εκπροσώπους) οι οποίοι φωτογραφίζονται να δειπνούν στο εστιατόριο του ξενοδοχείου ή να απολαμβάνουν το ποτό τους στο lounge bar αυτού.

Διανομή

Οι υπηρεσίες των επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου πωλούνται απευθείας από τα αντίστοιχα τμήματα παραγωγής τους στον τελικό καταναλωτή/πελάτη του ξενοδοχείου. Οι μόνες περιπτώσεις κατά τις οποίες επεμβαίνουν μεσάζοντες είναι οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι επισκέπτες έχουν συνεργασθεί με κάποιο ταξιδιωτικό πράκτορα και έχουν συμπεριλάβει στη διαμονή τους πρωινό ή ημιδιατροφή.

Άνθρωποι

Όπως σημειώθηκε παραπάνω, το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι άρτια εκπαιδευμένο και το προσωπικό συγκεκριμένα των επισιτιστικών τμημάτων δέχεται μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης τις επιπλέον γνώσεις που χρειάζεται προκειμένου να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει άψογα τους πελάτες των μονάδων. Η συμπεριφορά του προσωπικού παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στα συγκεκριμένα τμήματα

του ξενοδοχείου, αλλά και στο σύνολο του εν γένει, καθώς οι επισκέπτες έρχονται σε άμεση επαφή με τα άτομα αυτά, οι οποίοι «παράγουν την υπηρεσία».

Το προσωπικό των επισιτιστικών τμημάτων έχει ενιαία και προσεγμένη εμφάνιση, ενώ ακολουθεί καθημερινά όλες τις απαραίτητες διαδικασίες υγιεινής και ασφάλειας των χώρων εστίασης προκειμένου να διασφαλίζεται η υγεία και η ασφάλεια των καταναλωτών από την κατανάλωση της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Φυσική υπόσταση

Το περιβάλλον στο οποίο παράγεται η υπηρεσία επισιτισμού είναι ιδιαίτερα προσεγμένο και φιλικό, μοντέρνο και εναρμονισμένο με το τοπίο και την κουλτούρα του Ηρακλείου. Το κτίριο εσωτερικά και εξωτερικά είναι ιδιαίτερα μοντέρνο, ενώ οι χώροι ιδιαίτερα προσεγμένοι και διακοσμημένοι με υψηλή αισθητική. Τα αντικείμενα που χρησιμοποιούνται (ποτήρια, πιάτα, πηρούνια κτλ) είναι υψηλής ποιότητας και εντείνουν ακόμη περισσότερο το αίσθημα γοήτρου που αποπνέει ο χώρος στον καταναλωτή.

Ο σχεδιασμός των χώρων και των αντικειμένων, αλλά και των προσφερόμενων υλικών στοιχείων (πχ ποτών και φαγητών) τονίζουν τη μοναδική προσωπικότητα και την ιδιαίτερη ταυτότητα του ξενοδοχείου.

Διαδικασία

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο όρος διαδικασία αγορά όλες τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς, οι οποίες πραγματοποιούνται προκειμένου να πωληθεί η υπηρεσία. Παρατηρώντας τις διαδικασίες που ακολουθούνταν σημειώθηκε ότι είναι ιδιαίτερα απλές, αλλά πολύ συγκεκριμένες και προσεγμένες.

Οι υπηρεσίες παράγονται με βάση τη διαδικασία παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών, δηλαδή παράγονται σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε πελάτη.

Γενικότερα, το μίγμα Μάρκετινγκ του ξενοδοχείου είναι στρατηγικά σχεδιασμένο, προκειμένου κάθε στοιχείου αυτού να αποπνέει τις αρχές και τις αξίες της επιχείρησης συνολικά. Το σχέδιο Μάρκετινγκ που συντάσσεται από το ξενοδοχείο όπως μας τονίσθηκε είναι ετήσιο και επαναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες ενδεχομένως μπορούν να το επηρεάσουν.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία-Ηλεκτρονικές πηγές

Ελληνόγλωσση

Αθανασούλης Χρ. Κ., «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Τόμος Α', Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996

Αρβανίτης, Κ., Εστιατόριο: "Όργάνωση – λειτουργία – τεχνική – έλεγχος – κοστολόγηση – προδιαγραφές υγιεινής και ποιότητας", Β' Έκδοση, Εκδόσεις Προπομπός, Νοέμβριος 2002.

Βαλογιάννη, Κ. (2009), Μαζική Εστίαση: Η κρίση σαν ευκαιρία, *Marketing Week*, ηλεκτρονικά διαθέσιμο: <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=1&arID=22080>, ανακτήθηκε στις 04/04/2014

Γούναρης, Σ.Π. (χ.χ), Παρουσίαση Ειδικά θέματα Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, ΟΠΑ, ηλεκτρονικά διαθέσιμο: <http://compus.uom.gr/BA107/document/ServicesMarketing-Introduction.pdf>, Ανακτήθηκε στις 07/04/2014

Ηγουμενάκης Ν.(1997). Τουριστική Οικονομία. Interbooks, Αθήνα

Κόντης Θ., (1994), «Διοικητική ψυχολογία», Εκδόσεις Σύγχρονη εποχή. Αθήνα

Κουράκος, Μ., Καυκιά, Θ. Ρεκλείτη, Μ. Ζυγά, Σ. Κοτρώτσιου, Ε. Γκούβα Μ. (2012). "Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας-νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας". Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 29(1): 61-69.

Κωτσίδα Τ. (2005), «Πώς θα αναβαθμίσετε το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού: προτεινόμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της θέσης και της εικόνας του τμήματός σας», πρακτικά 8ου Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG, 22-23 Φεβρουαρίου 2005

Λαλούμης, Δ. & Στεφανακίδης, Κ. (2005), «Εστιατορική Τεχνική», 1ος και 2ος Τόμος, Αθήνα, ΟΤΕΚ

Λαλούμης Δ. (2002), «Ψυχαγωγία και Άθληση Πελατών Ξενοδοχείου»
Δεύτερη Έκδοση

Λαλούμης Δ., Ρούπας, Β. (1996). «Διοίκηση προσωπικού Τουριστικών
Επιχειρήσεων», Εκδόσεις “INTERBOOKS”, Αθήνα.

Λύτρας Π., (1992), «Εργασιακές σχέσεις : συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικό-
ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία με βάση την αύξηση
της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων», Αθήνα: Interbooks

Μαντζάρης, Γ. (2011), *Σύγχρονο Μάρκετινγκ Αγαθών και Υπηρεσιών*, ΤΕΙ
ΣΕΡΡΩΝ

Μαντζάρης Γ.,(2003),*Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*,
Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική

Μάρας Αθ. (2002), «F & B στα Ξενοδοχεία: Μεγιστοποιήστε την Κερδοφορία
του Τμήματος», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 148, Μάιος 2002

Μάρας Αθ. (1997), «Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων»,
Εκδόσεις INTERBOOKS

Μάρας, Γ. Α. (1997). Έλεγχος – Τιμολόγηση στις Επισιτιστικές Τουριστικές
Επιχειρήσεις. Αθήνα, Interbooks

Μπασέα, Γ. (2009), Αφιέρωμα. Αγορά μαζικής εστίασης διασπορά στο
Catering, Συγκέντρωση στο Fast Food, ΧΡΗΜΑ, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2009,
ηλεκτρονικά διαθέσιμο άρθρο: <http://www.hrima.gr/article.asp?view=608&ref=593>,
ανακτήθηκε στις 04/04/2014

Μπουραντάς Δ. (2002), «*Μανατζμεντ*», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

Ξηροτύρη – Κουφίδου Στ. (1997), « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»,
Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Ν. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων
Πόρων», Αθήνα Εκδόσεις Γ. Μπένου

Πετρίδου Ε. (1998). «*Διοίκηση-Μανατζμέντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση*».
Εκδ. Ζυγός, Θεσσαλονίκη

Πρεβύζη Ε. και Κόλλια Θωμαή (2012), «Ηγεσία και παρακίνηση: Σημαντικές έννοιες στη νοσηλευτική», *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 11^{ος} Τόμος, 1^ο Τεύχος Ιανουαρίου-Μάρτιος 2012

Ρουσόπουλος, Π. (χ.χ.), Αγορά εστίασης: Τάσεις και προοπτικές, *Franchise Success*, Τεύχος 18, ηλεκτρονικά διαθέσιμο: <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=324&pstring=207,210,116>, ανακτήθηκε στις 04/04/2014

Σαραφίδης Π., Τσιώρα Β., (2006). “Η υποκίνηση του Νοσηλευτικού Προσωπικού στα Δημόσια και Ιδιωτικά Νοσοκομεία”. *Επιθεώρηση Υγείας*, 17(102):21-26

Σιώμοκς Γ. Ι. (2011), «Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε., Γ' Έκδοση, Αθήνα, Δεκέμβριος 2011

Σιώμοκς Γ. Ι. & Μυλωνάκης Ι. (2008), «Marketing I – Συμπεριφορά Καταναλωτή», Τόμος Β', ΕΑΠ, Πάτρα, 2008

Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1999), Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks

Unknown (2013), 6 ιδέες Μάρκετινγκ για εστιατόρια εν μέσω κρίσης, *PrimEconomy*, ηλεκτρονικά διαθέσιμο: <http://primeconomy.blogspot.gr/2013/02/6.html>, ανακτήθηκε στις 04/04/2014

Φραγκιαδάκης, Ε. (1990), *Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων*, Εκδόσεις Interbooks

Χολεβάς Κ. Γιάννης (1995). «*Οργάνωση και διοίκηση*», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Χυτήρης Λ., (2001), «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξενογλωσση

Acebrón, L.B., Dopico, D.C. (2000), “The importance of intrinsic and extrinsic cues to expected and experienced quality: an empirical application for beef”, *Food Quality and Preference*, Vol. 11, No. 3, pp. 229-238

Baker, J. (1987). “The role of the environment in marketing services: The consumer perspective”. In Czepiel, J., Congram, C. & Shanahan, J., *The services challenge: Integrating for competitive advantage* (pp. 79–84), Chicago: American Marketing Association

Baum T., Amoah V., Spivack S., (1999), «Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 220-230
Bellizzi, J.A., Hite, R.E. (1992), “Environment colour, consumer feelings, and purchase likelihood”, *Psychology & Marketing*, Vol. 9, pp. 347-363

Berry L.L. (1981), “The employee as Customer”, *Journal of Retail Banking*, Vol.3, No1

Berry LL., Parasuraman and Zeithalm (1985), “Quality Counts in Services”, *Business Horizons*, May – June 1985, pp: 44-52

Brown S., Fisk R., Bitner M. (1994), «The Development and Emergence of Services Marketing Thought”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol5, No1

Cascio, W.F. (1998) *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Irwin McGraw-Hill, USA.

Chang, K. (2000), “The impact of perceived physical environments on customers’ satisfaction and return intentions”, *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 21, pp. 75–85

Delwiche, J. (2004), “The impact of perceptual interactions on perceived flavor”, *Food Quality and Preference*, Vol. 15, No. 2, pp. 137-146

Finkelstein, J., *Dining Out: A Sociology of Modern Manners*, Polity, Cambridge, 1989

Gronroos C., “Internal Marketing- at Internal Part of Marketing Theory in Marketing of Services”, American Marketing Association, 1981

Gronroos C. (1984), “A Service Quality Model and Its Marketing Implications”, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, ppQ36-44

Harris M., (2000), «Human Resource Management, A practical approach», 2nd Edition, Harcourt, Inc

Higgins J.M. (1994). “*The management Challenge*”, New York

Hollyforde S. and Whiddett S. (2002). “*The motivation handbook*”. London

Jafari J., Fayos-Sola E., (1996), «Human Resources Development and Quality Tourism: A Multi-Conference Report», *Annals of Tourism Research*, Vol. 23, Issue 4, pp. 226-241

Johns, N., Tyas, P. (1996), “Investigating the perceived components of the meal experience, using perceptual gap methodology”, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 15-26

Kivela, J., Inbakaran, R., Reece, J. (1999), “Consumer research in the restaurant environment, Part 1: a conceptual model of dining satisfaction and return patronage”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No. 5, pp. 205-222

Klara, R. (2001), “Please please me”, *Restaurant Business*, Vol. 100, No.4, pp. 222

Korompeli A, Sourtzi P, Tzavara C, Velonakis E. (2009). «Rotating shiftrelated changes in hormone levels in intensive care unit nurses». *Journal of Adverse Nursing*, Vol. 65, pp: 1274–1282

Kotler, P. (2003), “Marketing Management”, 11th Edition, Prentice Hall, Pearson Education Inc, New Jersey

Kotler P., “Marketing Management. Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος” Interbooks 1991

Kotler, P. (1973), “Atmospherics as a marketing tool”, *Journal of Retailing*, Vol. 49, No. 4, pp. 48-64

Lahue, P. (2000), “The new mature market.”, *Restaurant Hospitality*, Vol. 84, No 1, pp. 51–56

Lambrou P., Kontodimopoulos N. and Niakas D. (2010), “Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital”, *Human Resources for Health*, 8:16

Mathew, R. (2010). The Criteria for Selecting a Performance Management System. Retrieved from: http://www.ehow.com/info_8276888_criteria-selecting-performance-management-system.html

Meler, M. & Cerovic, Z. (2003). “Food Marketing in the Function of tourist product development”, *British Food Journal*, Vol. 105, Iss: 3, pp. 175-192

Mittal B., Lassar W. M., (1998), “Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, Issue 3, pages 177-194

Monroe, K. (1989), “The pricing of services”. In Congram, C.A., Friedman, M.L., *Handbook of Services Marketing*, AMACOM, New York, NY, pp. 20-31

Mullins L. J., (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2η έκδοση, Longman

Panda TK., Mishra S., Parida BB. (2004), “Tourism Management. The Socio-economic and Ecological Perspective”, University Press (India) Private Limited

Parasuraman, A. & Zeithaml, V., (1985), “Problems and Strategies in Services Marketing”, *Journal of Marketing*, Spring, 33-46

Peri, C. (2006), “The universe of food quality”, *Food Quality and Preference*, Vol. 17, Nos 1-2, pp. 3-8

Riley, M. (2005). Food and beverage management: A review of change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 Iss: 1 pp. 88

Schneider B., White S., Paul M. (1998), “Perceptions of service quality,”
Journal of Applied Psychology, Vol. 83, pp:150–163

Sulek, J.M., Hensley, R.L., (2004), “The relative importance of food, atmosphere,
and fairness of wait”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.
45, pp. 235–247

Tulgan B. (2007), “Νέοι Ηγέτες – αναπτύσσοντας τη νέα γενιά στελεχών”, 10ο
Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού KPMG, Αθήνα

Παράρτημα I

Ερωτηματολόγιο προς τους υπαλλήλους των επισιτιστικών τμημάτων

Η απαντήσεις δίδονται βάση 5βάθμιας κλίμακας Likert από 1= Διαφωνώ Απόλυτα έως 5=Συμφωνώ Απόλυτα

1. Η επιχείρηση πραγματοποιεί την ανάλυση θέσεων εργασίας τακτικά
2. Η επιχείρηση έχει μια καλά καθορισμένη πολιτική προσλήψεων
3. Η επιχείρηση εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της με προσανατολισμό στην ποιότητα
4. Υπάρχουν επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης που διδάσκουν εργαζόμενους τις δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους (μέθοδοι παροχής υπηρεσιών, οι διαδικασίες για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, περίπτωση π.χ. πυρκαγιά)
5. Η επιχείρηση έχει ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για κάθε υπάλληλο, ανάλογα τη θέση του
6. Γίνεται συχνή αξιολόγηση του προσωπικού
7. Η επιχείρηση διαθέτει σύστημα αμοιβών συνδεδεμένο με την απόδοση
8. Οι μισθοί μας είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί
9. Οι παροχές στους υπαλλήλους είναι παρόμοιες με αυτές άλλων επιχειρήσεων
10. Υπάρχει ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τα τμήματα τους
11. Στην επιχείρηση προσφέρονται ευκαιρίες προαγωγών
12. Για την επιλογή των νέων εργαζομένων, η εταιρεία χρησιμοποιεί τεστ γνώσεων, την προσωπικότητα, τις γλώσσες κλπ.
13. Κατά τη διαδικασία των προσλήψεων, οι υποψήφιοι ενημερώνονται και αποκτούν μια ρεαλιστική εικόνα του έργου που θα πρέπει να κάνουν, συμπεριλαμβανομένων των αρνητικών στοιχείων από το

14. Φύλο

15. Ηλικία

16. Επίπεδο εκπαίδευσης

Παράρτημα II

Πίνακες αποτελεσμάτων ποσοτικής έρευνας

1. Η επιχείρηση πραγματοποιεί την ανάλυση θέσεων εργασίας τακτικά

Η επιχείρηση πραγματοποιεί την ανάλυση θέσεων εργασίας τακτικά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	20,0	20,0	20,0
Συμφωνώ	6	60,0	60,0	80,0
Συμφωνώ απόλυτα	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

2. Η επιχείρηση έχει μια καλά καθορισμένη πολιτική προσλήψεων

Η επιχείρηση έχει μια καλά καθορισμένη πολιτική προσλήψεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ούτε Διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	20,0	20,0	20,0
Συμφωνώ	6	60,0	60,0	80,0
Συμφωνώ απόλυτα	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

3. Η επιχείρηση εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της με προσανατολισμό στην ποιότητα

Η επιχείρηση εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της με προσανατολισμό στην ποιότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ	1	10,0	10,0	10,0
Συμφωνώ απόλυτα	9	90,0	90,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

4. Υπάρχουν επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης που διδάσκουν εργαζόμενους τις δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους (μέθοδοι παροχής υπηρεσιών, οι διαδικασίες για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, περίπτωση π.χ. πυρκαγιά)

Υπάρχουν επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης που διδάσκουν εργαζόμενους τις δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους (μέθοδοι παροχής υπηρεσιών, οι διαδικασίες για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, περίπτωση π.χ. πυρκαγιά)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ	3	30,0	30,0	30,0
Συμφωνώ απόλυτ	7	70,0	70,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

5. Η επιχείρηση έχει ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για κάθε υπάλληλο, ανάλογα τη θέση του

Η επιχείρηση έχει ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για κάθε υπάλληλο, ανάλογα τη θέση του

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	80,0	80,0	80,0
Συμφωνώ	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

6. Γίνεται συχνή αξιολόγηση του προσωπικού

Γίνεται συχνή αξιολόγηση του προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ	1	10,0	10,0	10,0
Συμφωνώ απόλυτα	9	90,0	90,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

7. Η επιχείρηση διαθέτει σύστημα αμοιβών συνδεδεμένο με την απόδοση

Η επιχείρηση διαθέτει σύστημα αμοιβών συνδεδεμένο με την απόδοση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	30,0	30,0	30,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	40,0	40,0	70,0
	Συμφωνώ	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

8. Οι μισθοί μας είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί

Οι μισθοί μας είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	70,0	70,0	70,0
	4,00	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

9. Οι παροχές στους υπαλλήλους είναι παρόμοιες με αυτές άλλων επιχειρήσεων

Οι παροχές στους υπαλλήλους είναι παρόμοιες με αυτές άλλων επιχειρήσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δθαφωνω	6	60,0	60,0	60,0
	Ουτε διαφωνω ουτε συμφωνω	3	30,0	30,0	90,0
	Συμφωνω	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

10. Υπάρχει ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τα τμήματα τους

Υπάρχει ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τα τμήματα τους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ	3	30,0	30,0	30,0
Συμφωνώ απόλυτα	7	70,0	70,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

11. Στην επιχείρηση προσφέρονται ευκαιρίες προαγωγών

Στην επιχείρηση προσφέρονται ευκαιρίες προαγωγών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	2	20,0	20,0	20,0
Συμφωνώ	8	80,0	80,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

12. Για την επιλογή των νέων εργαζομένων, η εταιρεία χρησιμοποιεί τεστ γνώσεων, την προσωπικότητα, τις γλώσσες κλπ.

Για την επιλογή των νέων εργαζομένων, η εταιρεία χρησιμοποιεί τεστ γνώσεων, την προσωπικότητα, τις γλώσσες κλπ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ	7	70,0	70,0	70,0
Συμφωνώ απόλυτα	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

13. Κατά τη διαδικασία των προσλήψεων, οι υποψήφιοι ενημερώνονται και αποκτούν μια ρεαλιστική εικόνα του έργου που θα πρέπει να κάνουνε, συμπεριλαμβανομένων των αρνητικών στοιχείων από τον υπεύθυνο προσωπικού

Κατά τη διαδικασία των προσλήψεων, οι υποψήφιοι ενημερώνονται και αποκτούν μια ρεαλιστική εικόνα του έργου που θα πρέπει να κάνουνε, συμπεριλαμβανομένων των αρνητικών στοιχείων από τον υπεύθυνο προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ	7	70,0	70,0	70,0
Συμφωνώ απόλυτα	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

14. Φύλο

Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	7	70,0	70,0	70,0
Γυναίκα	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

15. Ηλικία

Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 22,00	1	10,0	10,0	10,0
25,00	1	10,0	10,0	20,0
28,00	1	10,0	10,0	30,0
30,00	2	20,0	20,0	50,0
35,00	2	20,0	20,0	70,0
37,00	1	10,0	10,0	80,0
40,00	1	10,0	10,0	90,0
42,00	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

16. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ιδιωτική Σχολή	8	80,0	80,0	80,0
	ΤΕΙ	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	