

A.T.E.I ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τ.Ε.Ι Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ηράκλειο Κρήτης

Πτυχιακή εργασία

Θέμα: «Η επίδραση της ποιότητας στο F & B Management των
ξενοδοχειακών επιχειρήσεων»

Επιβλέπων Καθηγητής: ΑΠΛΑΔΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Σπουδαστής: Γαβαλάς Μανώλης

Α.Μ: 2690

ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ, 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
SUMMARY	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°	6
1.1. Ορισμός του Food and Beverage Management.	6
1.2. Η Διεύθυνση στον τομέα του Food & Beverage Management.	7
1.3. Επισιτιστικές επιχειρήσεις: λειτουργίες της διοίκησης.	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°	15
2.1 Βιβλιογραφικές αναφορές για το Food & Beverage Management.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°	17
3.1 Το κύκλωμα του τμήματος Food and Beverage μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	24
4.1. Η σημασία των τμημάτων F&B.....	24
4.2. Τεχνικές προώθησης στο χώρο του F&B.	24
4.3. Το προϊόν του F&B.....	25
4.4. Η σημασία του προσωπικού στη ποιότητα των προϊόντων του F&B.	26
4.5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος στο F&B.	26
4.6. Επίπεδα του προϊόντος στο F&B.	26
4.7. Χαρακτηριστικά του προϊόντος F&B.	28
4.8. Τιμολόγηση τμημάτων F&B.....	28
4.9. Η Διαφήμιση.	29
4.10. Δημόσιες σχέσεις στο F&B.	30
4.11. Προώθηση πωλήσεων.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°	34
5.1. Η διάσταση της ποιότητας στο F&B.	34
5.2. Μοντέλα ποιότητας.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°	38
6.1 Γενικά περί ποιότητας.....	38
6.2. Η έννοια «ποιότητα».	38
6.3. Η ποιότητα ως στρατηγικό ζήτημα.	39
6.4. Στρατηγικές επιπτώσεις της ποιότητας εξυπηρέτησης	40
6.5. Προβλήματα ελέγχου ποιότητας – Θεωρία ελλείμματος.....	41
6.6. Σχεδιασμός στρατηγικής ποιότητας.....	43
6.7. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).	45
6.8. Συστατικά στοιχεία της ΔΟΠ.....	48
6.9. Συμπεράσματα.	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	54

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τουρισμός αποτελεί για την χώρα μας την λεγόμενη βαριά βιομηχανία. Μικρές ή μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες στις περισσότερες των περιπτώσεων διαθέτουν τμήμα εστιατορίου. Η διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων ή η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ασχολείται με τη διοίκηση των λειτουργιών και υπηρεσιών που σχετίζονται με την παραγωγή και κατανάλωση των φαγητών και ποτών στο χώρο της επιχείρησης. Ο όρος που χρησιμοποιείται διεθνώς για να περιγράψει την παραπάνω λειτουργία, είναι «Food and Beverage Management».

Στην παρούσα εργασία θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε το θεωρητικό υπόβαθρο καθώς και του επίδραση του «Food and Beverage Management» στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η θεωρητική προσέγγιση του Food and Beverage Management και πως αυτό εξειδικεύεται στις επισιτιστικές επιχειρήσεις καθώς αναλύονται οι παράγοντες διαφοροποιήσεις από άλλες επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια μιας καταγραφής των βιβλιογραφικών αναφορών που υπάρχουν γύρω από το θέμα μελέτης της εργασίας.

Στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια πλήρη περιγραφή όλων των τμημάτων των διαδικασιών, των επιπέδων και του τελικού προϊόντος και τις σχέση του με την ποιότητα που θα πρέπει να το χαρακτηρίζει.

Στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ποιότητας, τα μοντέλα ποιότητας που εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με έμφαση στην διοίκηση ολικής ποιότητας και πώς αυτή επηρεάζει τις διαδικασίες του Food and Beverage Management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

SUMMARY

Tourism is for our country to so-called heavy industry. Small or large hotels units in most cases have a restaurant section. The Management-night food business or address food portions a hotel undertaking-mation deals with the management of functions and services related to the production-land and consumption of food and beverages in the enterprise space.

The term-used shall be internationally to describe the above operation is «Food and Beverage Management». In this paper we will try to describe the theoretical background and the influence of «Food and Beverage Management» in the hospitality industry.

The first chapter is the theoretical approach of Food and Beverage Management and how it specializes in catering companies as agents variations are analyzed by other companies.

The second chapter was an attempt of recording the references that exist around the work study matter.

In the third and fourth chapter gives a full description of all parts of the process, the levels and the finished product and its relationship with the quality that should be the characteristic.

In the fifth and sixth chapter analyzes the concept of quality, quality models applied in the hospitality industry with an emphasis on total quality management and how it affects the procedures Food and Beverage Management of hotel business.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας από τους σημαντικότερους οικονομικούς κλάδους της χώρας μας, αναμφίβολα είναι η τουριστική βιομηχανία. Βιομηχανία, γιατί ο όγκος του κύκλου εργασιών αποτελεί περίπου το 20% του παραγομένου ΑΕΠ και αγγίζει σχεδόν τα 25 δίς ευρώ (Ελληνική Στατιστική Αρχή –ΕΛΣΤΑΤ, 2015). Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις ως ανεξάρτητες μονάδες και τα επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελούν μεγάλο τμήμα αυτής της βιομηχανίας. Οι επισιτιστικές, όπως και οι λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις, είναι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με σημαντικές ιδιαιτερότητες και η επιτυχία τους εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά διοικούνται. Στην σημερινή οικονομική συγκυρία –παρατεταμένη κρίση χρέους – είναι σημαντικό να επανακαθορίσουμε τα όρια και τις ευκαιρίες του Ελληνικού τουρισμού ώστε να αποτελέσει όχημα εξόδου από την κρίση, εξάλλου ο φυσικός πλούτος της χώρας μας αποτελεί ένα διαρκές ενέχυρο για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Ο τουρισμός, σε αντίθεση με τις περισσότερες μεταποιητικές δραστηριότητες ή τις δραστηριότητες του πρωτογενούς τομέα, αποτελεί οριζόντια δραστηριότητα και όχι κάθετη. Δηλαδή, ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα που οριθετείται από την πλευρά της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών ενώ οι μεταποιητικές δραστηριότητες ή δραστηριότητες του πρωτογενούς τομέα αποτελούν δραστηριότητες παραγωγής και προσφοράς προϊόντων. Για παράδειγμα, ο μεταλλουργικός κλάδος συγκροτείται από τις εταιρείες παραγωγής προϊόντων μετάλλου και ο κλάδος των σιτηρών από τις αγροτικές επιχειρήσεις που παράγουν σιτηρά. Αντίθετα, η δραστηριότητα του τουρισμού επιδρά σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, όπως μεταφορές (π.χ. ταξίδι με αεροπλάνο και transfer με λεωφορείο), διαμονής (σε ξενοδοχείο ή αλλού), εστίασης (σε εστιατόρια ή bar εντός ή εκτός του χώρου διαμονής), διασκέδασης (περιλαμβανομένων των επισκέψεων σε αξιοθέατα) και κατανάλωσης σε καταστήματα. Έτσι ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα που –ούτως ή άλλως- αφορά πολλά και διάφορα μέρη του κοινωνικού και παραγωγικού ιστού μιας χώρας.

Η διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων ή η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ασχολείται με τη διοίκηση των λειτουργιών και υπηρεσιών που σχετίζονται με την παραγωγή και κατανάλωση των φαγητών και ποτών. Ο όρος που χρησιμοποιείται διεθνώς για να περιγράψει την παραπάνω λειτουργία, αλλά ταυτίζεται περισσότερο με τη διοίκηση των επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι «Food and Beverage Management». Ωστόσο, οι λειτουργίες των Food and Beverage Management δεν περιορίζονται μόνο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι επισιτιστικές δραστηριότητες επεκτείνονται σε πολλούς τομείς. Στην παρούσα εργασία θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε το θεωρητικό υπόβαθρο καθώς και του επίδραση του «Food and Beverage Management» στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1º.

1.1. Ορισμός του Food and Beverage Management.

Μια σύγχρονη ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ένας οργανισμός, ένα σύστημα αλληλοεξαρτώμενων τμημάτων τα οποία παρέχουν τις υπηρεσίες στους πελάτες τους μέσα σε ένα πλαίσιο πολύπλοκων σχέσεων, κοινωνικών, νομικών, οικονομικών κλπ. Τα τμήματα που ασχολούνται με την σίτιση των πελατών μπορεί να είναι ποικίλα και εξαρτώνται από το επίπεδο των παρερχομένων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων ή Food and Beverage Management περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Οι υπηρεσίες της διεύθυνσης επισιτισμού είναι ουσιώδες μέρος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας και ανάλογα με την επιχείρηση της οποίας αποτελούν τμήμα, η λειτουργία του Food and Beverage Management χαρακτηρίζεται για την ποικιλία και το μέγεθος της. Για παράδειγμα, σε μιας μεγάλης δυναμικότητας σύγχρονη ξενοδοχειακή μονάδα, τα επιμέρους τμήματα που αποτελούν την παραπάνω διεύθυνση είναι τα εστιατόρια, (table d' hote, ala carte, self service, ταβέρνα κ.α.) Bars (main bar, pool bar κ.α) Banqueting, room service, νυχτερινό κέντρο (night club), κουζίνα (buffet, τμήμα καθαρισμού των σκευών των τμημάτων παραγωγής και κατανάλωσης κ.α.) κάβα ποτών, αποθήκες, τμήμα προμηθειών τροφίμων και ποτών κ.λ.π. Αντίθετα σε ένα μικρό ή μεσαίου μεγέθους ξενοδοχείο, τα επισιτιστικά τμήματα είναι περιορισμένα και συνήθως συναντούμε τα υποχρεωτικά από τη νομοθεσία τμήματα (κουζίνα, εστιατόρια, μπαρ) (Μάρας, 2004).

Στην περίπτωση αυτή, δεν συζητούμε για ξεχωριστή διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων, την ευθύνη λειτουργίας έχουν οι επιμέρους τμηματάρχες (chef, maître d' hotel, barman) με τη συνεργασία και εποπτεία του διευθυντή του ξενοδοχείου.

Πρέπει επίσης να υπογραμμίσουμε ότι αν και πολλά αυτοτελή τμήματα σχηματίζουν τη λειτουργία του Food and Beverage, δεν σημαίνει ότι αποτελεί μια αυτάρκη μονάδα, γιατί παρά το γεγονός ότι είναι ένα πλήρες τμήμα, δεν μπορεί να λειτουργήσει απομονωμένα μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η λειτουργία του Food and Beverage μπορεί να περιγράφει ως ένα σύστημα μέσα σε ένα μεγαλύτερο σύστημα, αυτό της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Σαν αυτοτελές σύστημα το F & B μπορεί να χαρακτηριστεί μόνο στις περιπτώσεις ανεξάρτητων επισιτιστικών επιχειρήσεων (Βελισσαρίου, 2000).

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το τμήμα του F & B, σαν «σύστημα» αποτελείται από πολλά υποσυστήματα (κουζίνα, εστιατόρια, bars, banqueting κ.α.). τα οποία στο σύνολο τους σχηματίζουν τη λειτουργία του F & B. Άλλα «συστήματα» της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η διεύθυνση δωματίων (room division), η διεύθυνση προσωπικού, η οικονομική διεύθυνση κ.α. τα οποία αλληλεπιδρούν με τη διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων (F & B) και σχηματίζουν το ξενοδοχειακό σύστη-

μα. Για το λόγο αυτό, η λειτουργία του πρέπει να εξετάζεται πάντοτε σε σχέση με την επιχείρηση της οποίας αποτελεί τμήμα για να γίνουν κατανοητές οι λειτουργίες, οι ανάγκες και τα προβλήματα του (Μάρας, 2004).

1.2. Η Διεύθυνση στον τομέα του Food & Beverage Management.

Τα κύρια καθήκοντα ενός διευθυντή (Manager) είναι να διευθύνει τη λειτουργία μιας επιχείρησης επιλύοντας τα καθημερινά προβλήματα που προκύπτουν από την λειτουργία της με τη χρήση πόρων που διαθέτει (υλικών, εργασίας, κεφαλαίου) για να φτάσει στο σχεδιασμένο αποτέλεσμα. Ο Food & Beverage Manager πρέπει να έχει υψηλή θεωρητική και πρακτική κατάρτιση αλλά και γνώση των παραγωγικών διαδικασιών διότι οι ευθύνες του ξεκινούν από την προμήθεια των πρώτων υλών, επεκτείνονται στη σύνθεση του εδεσματολογίου, την καθοδήγηση των αρμόδιων τμημάτων παραγωγής τροφίμων και φθάνουν έως την τελική προώθηση και παρουσίαση των προϊόντων στους πελάτες (Βελισσαρίου, 2000).

Για να αναφερθούμε ποιο συγκεκριμένα ο F & B manager ενός ξενοδοχείου συμμετέχει σε πολλαπλές διοικητικές λειτουργίες όπως, στον καθορισμό του προσωπικού, του χρήματος, του εξοπλισμού και της παραγωγής, με τη συνεργασία όμως των υψηλότερων διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης. Οι διαθέσιμοι πόροι που έχει την διάθεση του είναι:

- α) Οι εργαζόμενοι
- β) Το κεφάλαιο
- γ) Η ενέργεια
- δ) Η παραγωγή
- ε) Ο τεχνικός εξοπλισμός
- στ) Οι διαδικασίες

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές, προκειμένου να παίρνουν σωστές αποφάσεις και να κάνουν καλή διαχείριση της ξενοδοχειακής επιχείρησης, πρέπει να ακολουθούν ορισμένα στάδια και αρχές που αναφέρονται στην διεθνή βιβλιογραφία (Γούναρης & Καραντίνου, 2014).

A. Ο Σχεδιασμός στόχων

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη διεύθυνση του τομέα των επισιτιστικών επιχειρήσεων είναι αρχικά και πριν από οτιδήποτε άλλο να γίνει η δημιουργία και ο καθορισμός στόχων για τον τομέα του F&B (Λαλούμης, 2008).

Είναι αυτονόητο ότι ο σχεδιασμός και οι τρόποι δράσης για την επίτευξη των στόχων, διαφέρει στα διάφορα κλιμάκια της διοίκησης, για παράδειγμα στα διευθυντικά επίπεδα μιας επιχείρησης

θέτονται και οργανώνονται στόχοι για μακροπρόθεσμους σκοπούς ενώ στις χαμηλότερες βαθμίδες καθορίζονται καθημερινοί στόχοι (Λαλούμης, 2008).

Προκειμένου να σχεδιάζονται αποτελεσματικοί στόχοι σε κάθε επίπεδο θα πρέπει ο διευθυντής να στηρίζεται στην ικανότητα άντλησης σωστών και περιεκτικών πληροφοριών. Επιπλέον θα πρέπει να έχει ιδιαίτερα ανεπτυγμένο δίκτυο επικοινωνίας και πνεύμα συνεργασίας με όλους τους εργαζομένους και τέλος να είναι ευέλικτος (Γούναρης & Καραντίνου, 2014).

Β. Ο συντονισμός για την εφαρμογή των στόχων

Σε αυτό το στάδιο των διοικητικών διαδικασιών γίνεται προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση, και οι βασικότεροι παράγοντες για την αποδοτική λειτουργία της είναι η επικοινωνία και η άψογη συνεργασία όλων και σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

Επίσης η μεταβίβαση εξουσιών και ευθυνών από προϊσταμένους σε διαφορετικά επίπεδα και πάντα υπό την εποπτεία (Supervising) της διοίκησης είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο.

Γ. Η οργάνωση των διαθέσιμων πόρων

Ένας διευθυντής θα πρέπει να συνδυάζει με τον καλύτερο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους και κυρίως το προσωπικό και τον εξοπλισμό. Η ιεραρχία αποτελεί σημαντικό παράγοντα και κάθε εργαζόμενος έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και αναφέρεται σε ένα μόνο προϊστάμενο ώστε να μην υπάρχει σύγχυση (Γούναρης & Καραντίνου, 2014).

Είναι εξίσου σημαντικό για την οργάνωση ενός επισιτιστικού τμήματος ο κάθε προϊστάμενος / τμηματάρχης να έχει υπό την εποπτεία του ένα προσδιορισμένο με προσοχή αριθμό ατόμων, σύμφωνα με την εμπειρία του υπεύθυνου και το μέγεθος της εργασίας (Λαλούμης, 2008).

Δ. Η επιλογή και η ένταξη του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση

Ο αρμόδιος διευθυντής πρέπει να είναι ικανός κυρίως να διαλέγει και εάν είναι δυνατό να «δοκιμάσει» τον υποψήφιο συνεργάτη του έτσι η τελική του απόφαση θα είναι έτσι περισσότερο ολοκληρωμένη και με λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας.

Ένα άλλο σημείο προσοχής των διευθυντών στις επισιτιστικές εκμεταλλεύσεις, αλλά και οπουδήποτε άλλού, που ο εργαζόμενος θα ενταχθεί σε ομάδα εργασίας όπως σε ένα εστιατόριο ή Bar, ή κουζίνα, κ.λ.π. είναι να ενταχθεί και να προσαρμοστεί εύκολα ώστε να αποδώσει το έργο του σε σύντομο χρονικό διάστημα (Γούναρης & Καραντίνου, 2014)..

Σε αυτό θα βοηθήσει η σφαιρική ενημέρωση καθώς και η υποστήριξη του εργαζομένου τις πρώτες μέρες μέχρι να γνωρίσει τον εργασιακό του χώρο και να ενταχθεί πλήρως σε αυτόν.

Ε. Η διεύθυνση

Ο Διευθυντής ή προϊστάμενος καλείται να κατανοήσει τους υφισταμένους του σε θέματα που, αφορούν στις προσωπικές τους ανάγκες, τις επιθυμίες καθώς και τις προσδοκίες τους. Είναι σίγουρο ότι όσο πιο πολύ τους πλησιάσει τόσο πιο εύκολα θα τους διοικήσει αποτελεσματικά.

Αρχικά θα πρέπει ο προϊστάμενος, να γνωρίζει πόσος κόπος και χρόνος απαιτείται για την εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας ώστε να τη σχεδιάσει με το σωστό αριθμό και σύνθεση προσωπικού. Λαμβάνοντας υπ' όψιν αυτές τις παραμέτρους πρέπει να προγραμματίζει τη δουλειά του φερόμενος δίκαια προς τους υπαλλήλους του, όσον αφορά στην κατανομή της. Η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία του προϊσταμένου παίζει καθοριστικό ρόλο στην σωστή διευθέτηση του προσωπικού.

Επιπλέον ένα άλλο στοιχείο πολύ σημαντικό είναι η εποπτεία που ασκεί ο διευθυντής στους υπαλλήλους ώστε να τους ωθεί σε καλύτερα αποτελέσματα, και να κερδίζει τη συνεργασία τους, πώς να τους καθοδηγεί αλλά το κυριότερο πώς να καταφέρνει να τους αποσπά το καλύτερο αποτέλεσμα που μπορούν να προσφέρουν. Οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν πολύ αποδοτικοί όταν οι ανάγκες τους ικανοποιούνται μέσα από την εργασία τους και ολοκληρώνονται σαν αυτόνομες προσωπικότητες μέσα από αυτήν (Γούναρης & Καραντίνου, 2014).

Τέλος το θέμα της πειθαρχίας θεωρείται από πολλούς ενοχλητικό και χρειάζεται διπλωματία και προσοχή από μέρους της διοίκησης για τον τρόπο εφαρμογής του. Ένα σαφές οργανόγραμμα καθώς και ενημέρωση για τι υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και τα καθήκοντα του εργαζομένου στον επισιτιστικό τομέα θα βοηθήσουν πολύ τους προϊσταμένους και τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν πειθαρχία, με την καλή έννοια του όρου (Λαλούμης, 2008).

ΣΤ. Έλεγχος και εποπτεία τους τομείς της επιχείρησης

Είναι πιθανόν, μια επισιτιστική επιχείρηση να έχει αξιοποιήσει σωστά τους διαθέσιμους πόρους της, το προσωπικό να έχει επιλεχθεί με ορθά κριτήρια, να διευθύνεται άψογα και παρ' όλα αυτά να μην υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε αναρίθμητους και απρόβλεπτους παράγοντες που μπορούν να αποτραπούν με την εφαρμογή συστημάτων ελέγχου που να λειτουργούν κυρίως προληπτικά και κατασταλτικά. Ένας τέτοιος τρόπος για παράδειγμα είναι η χρήση των ανάλογων εντύπων και τεχνολογικής υποδομής, σύμφωνα με τη μορφή και τη δυναμικότητα της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά διαμορφώνονται με τις ανάλογες ανάγκες των επιχειρήσεων .

Επομένως όσο πιο γρήγορα διαπιστωθεί ένα πρόβλημα μέσω του ελέγχου, τόσο πιο εύκολο είναι να αντιμετωπισθεί με διορθωτικές ενέργειες του διευθυντή. Αυτός είναι και ο λόγος που επιβάλλονται καθημερινές διαδικασίες ελέγχου σε καλά οργανωμένες επιχειρήσεις που είναι και αποτελεσματικές σε τελική ανάλυση.

Η. Η εκτίμηση και διόρθωση σφαλμάτων (ανατροφοδότηση).

Ο διευθυντής αξιολογώντας τη λειτουργία της επιχείρησης και ιδιαίτερα στις επισιτιστικές επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθεί με προσοχή κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν τεθεί, εάν είναι αποδοτικό το προσωπικό και τέλος να καθορίσει, εάν κρίνεται αναγκαίο, διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, του κόστους, του κέρδους κ.λ.π

1.3. Επισιτιστικές επιχειρήσεις: λειτουργίες της διοίκησης.

Έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου «διοίκηση ή management επιχειρήσεων», ακόμη κι από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Φαίνεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management, ο ορισμός όμως που, κατά τη γνώμη μας, συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι ο παρακάτω, που θεωρεί, ορίζει ως μάνατζμεντ τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η έννοια του management (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (ή του Οργανισμού), στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων. Οι διευθυντές επιτυγχάνουν να διοικήσουν τους πόρους της επιχείρησης χρησιμοποιώντας τις γνώσεις, την εμπειρία και τις δεξιότητες τους στους παρακάτω τομείς:

- A) Σχεδιασμό (σχεδιασμό και προγραμματισμό)
- B) Οργάνωση (επικοινωνία, καταμερισμό εργασίας, καθοδήγηση, υποκίνηση, συντονισμό)
- Γ) Έλεγχο (αξιολόγηση έργου, ανάλυση, έλεγχο).

Ενας διευθυντής επισιτιστικών επιχειρήσεων, οφείλει να προσδιορίζει τον καλύτερο τρόπο για την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης και να εφαρμόζει όλες τις βασικές αρχές της διοίκησης στην πράξη. Επίσης, με την χρησιμοποίηση της εμπειρίας και, συχνά, της κοινής λογικής, μπορεί να διασφαλίσει ότι όλες οι λειτουργίες της διοίκησης αλληλοσυνδέονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Άρα μια ολοκληρωμένη διοικητική «ματιά» θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη, και να συνδυάζει όλα τα παρακάτω (Γουναρης & Καραντίνου, 2014).

Τεχνικά: Οι εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που σχετίζονται με την διοίκηση και λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων (κουζίνες, εστιατόρια, καφετέριες, bars κ.α.). Μάρκετινγκ:

- Α) Προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη (έρευνα).
- Β) Μετάφραση των αναγκών σε προϊόντα /υπηρεσίες (σχεδιασμός προϊόντων / υπηρεσιών).

Γ) Προσδιορισμός της αξίας του προϊόντος /υπηρεσίας για τον πελάτη (τιμή).

Δ) Παροχή του προϊόντος / υπηρεσίας (διανομή, διάθεση).

Ε) Πληροφόρηση και υποκίνηση του πελάτη (προώθηση, διαφήμιση, πώληση).

Διοίκηση: Διοίκηση των πόρων της επιχείρησης όπως αναλύονται παρακάτω.

Ανθρώπινοι πόροι: Σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχείρησης οι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων είναι συνήθως υπεύθυνοι περίπου του 50% του συνόλου των εργαζομένων. Είναι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό, την πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση και τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν (Γούναρης & Καραντίνου, 2014).

Οικονομικοί πόροι: Στις περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τα επισιτιστικά τμήματα δημιουργούν το 30-50% του συνόλου των εσόδων. Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσδοκούν τα επισιτιστικά τμήματα να επιτύχουν κέρδη πάνω από 20%. Αυτό δεν είναι πολύ εύκολο καθώς η λειτουργία των επισιτιστικών τμημάτων έχει υψηλό εργατικό κόστος συν το κόστος τροφίμων και ποτών και άλλα λειτουργικά έξοδα. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, η καλή γνώση σχεδιασμού και οι τεχνικές ελέγχου είναι απολύτως απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία διοίκησης των επισιτιστικών τμημάτων (Λαλούμης, 2008).

Μηχανήματα: Εκτός από το μηχανολογικό εξοπλισμό και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, σ' ένα μέσο ξενοδοχείο, τα επισιτιστικά τμήματα έχουν τον πλέον πολύπλοκο και ακριβό εξοπλισμό (μηχανήματα κουζίνας, ψυγείου, αποστειρωτές, φούρνοι κ.α.), και μεγάλο αριθμό συσκευών, σκευών και εργαλείων. Οι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων έχουν μεγάλη ευθύνη στον προσδιορισμό των αναγκών σε εξοπλισμό, την επιλογή, την εκπαίδευση στη σωστή χρήση κ.α.

Προμήθειες: Οι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό όλων των λειτουργιών προμηθειών της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε τρόφιμα και ποτά.

Μέθοδοι: Εξαιτίας της πολυπλοκότητας της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων, απαιτείται σημαντικός χρόνος και προσπάθεια για τον προσδιορισμό των κατάλληλων συστημάτων και διαδικασιών για την αποτελεσματική λειτουργία τους. Η εφαρμογή, ανάλυση και βελτίωση τέτοιων μεθόδων είναι ευθύνη του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων (Σαραντοπούλου, 2008).

Χρόνος: Οι περισσότεροι διευθυντές επισιτιστικών τμημάτων εργάζονται πολλές ώρες εξαιτίας του πολύπλοκου ρόλου που έχουν σε συνδυασμό με τις ώρες λειτουργίας των τμημάτων, τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της εργασίας.

Είναι, γενικά, αποδεκτό ότι η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων είναι το πιο πολύπλοκο τμήμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Οι λόγοι οφείλονται σε ένα μεγάλο αριθμό εξωτερικών πιέσεων που δέχεται το τμήμα. Οι εξωτερικές παράμετροι που επηρεάζουν τη λειτουργία του Food and Beverage είναι οι διάφορες νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις που σχετίζονται με τον κλάδο του επισιτισμού και διάφοροι οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες.

Αναλυτικότερα:

Νομοθετικό πλαίσιο: Είναι γνωστό ότι η λειτουργία των επισιτιστικών εκμεταλλεύσεων υπόκειται σε ένα μεγάλο αριθμό νομοθετικών διατάξεων και ρυθμίσεων σχετικά με τους κανόνες πυρασφάλειες, υγειονομικούς κανόνες, αγορανομικές διατάξεις, εργατική νομοθεσία κ.α. Δεδομένων μάλιστα των συχνών προσαρμογών, αλλαγών και ακυρώσεων επιβάλλεται προσεκτική μελέτη, παρακολούθηση και εφαρμογή της ισχύουνσας νομοθεσίας για την αποφυγή παραβάσεων.

Οικονομικοί παράγοντες: Όσον αφορά τους οικονομικούς παράγοντες, το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των τροφίμων και ποτών, της ενέργειας, του εργατικού κόστους, σε συνδυασμό με την αστάθεια των οικονομικών αποτελεσμάτων δημιουργούν έντονες πιέσεις στη διοίκηση των επισιτιστικών επιχειρήσεων (Γούναρης & Καραντίνου, 2014).

Κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες: Στους κοινωνικούς παράγοντες σημειώνουμε τις αλλαγές στις συνήθειες διατροφής που παρατηρούνται από καιρό σε καιρό (υγιεινή διατροφή, χορτοφαγία κ.α.) Σχετικά με την τεχνολογία έχουμε την είσοδο των Η/Υ στις επισιτιστικές επιχειρήσεις, την ανάπτυξη στους τομείς παραγωγής και σερβιρίσματος με παραδείγματα τους φούρνους μικροκυμάτων και την ανάπτυξη των buffets κ.α (Λαλούμης, 2008).

Παράλληλα με τους εξωτερικούς παράγοντες, η λειτουργία του Food and Beverage έχει να αντιμετωπίσει πολυάριθμες εσωτερικές πιέσεις, αν και είναι γενικά αποδεκτό ότι τα εσωτερικά προβλήματα λύνονται ευκολότερα. Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις και τα επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών μονάδων χαρακτηρίζονται από ορισμένες ιδιαιτερότητες σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις ή τμήματα, οι οποίες με τη σειρά τους καθιστούν τη διοίκηση ιδιαίτερα σημαντική, απαιτητική και πολύπλοκη (Σαραντοπούλου, 2008).

Οι σημαντικότερες πιέσεις οφείλονται σε δύο βασικούς λόγους:

Πρώτος, ο επισιτιστικό τομέας παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες λόγω της φύσεως του αντικειμένου και δεύτερος, εμπλέκονται τα χαρακτηριστικά του τομέα παροχής υπηρεσιών - διότι και τα επισιτιστικά τμήματα προσφέρουν υπηρεσίες. Για τον δεύτερο, πρέπει να τονίσουμε με ιδιαίτερη έμφαση, ότι ο πελάτης ουσιαστικά απολαμβάνει την υπηρεσία τη στιγμή που δημιουργείται με αποτέλεσμα να μην υπάρχει χρόνος να διορθωθούν τυχόν λάθη (ταυτόχρονη παραγωγή - κατανάλωση). Αν λόγου χάρη το φιλέτο με κρέμα που παρήγειλε ο πελάτης δεν έχει τη χαρακτηριστική γεύση ή εξαιτίας μιας μικρής απροσεξίας ψηθεί λίγο περισσότερο, το αποτέλεσμα θα είναι απογοητευτικό για τον πελάτη. Παρόμοιες καταστάσεις είναι δυνατόν να συμβούν και στο μπαρ, όπου ο λανθασμένος υπολογισμός ή η απροσεξία του barman μπορεί να καταστρέψει τη γεύση του cocktail, την οποία γεύση καταλαβαίνει πολύ καλά ο πελάτης, αν πρόκειται για το «ποτό» του. Άλλα, ακόμη και στις περιπτώσεις που τα εδέσματα ή ποτά προπαρασκευάζονται και παρά το γεγονός ότι οι συνταγές είναι δοκιμασμένες πριν από το σερβίρισμα, υπάρχει μεγάλο περιθώριο να μην ικανοποιηθεί ο πελάτης εξαιτίας της μεγάλης συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα στάδια παραγωγής και σερβιρίσματος.

Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις, τα φαγητά παράγονται μετά τη λήψη της παραγγελίας από τον πελάτη όπου, το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη λήψη της παραγγελίας μέχρι την παράδοση του προϊόντος / υπηρεσίας είναι σύντομο. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ο χρόνος αναμονής μετρά συνήθως αρνητικά ως προς την εντύπωση που δημιουργείται στον πελάτη. Το στοιχείο αυτό ενδιαφέρει άμεσα τη διοίκηση γιατί με σωστό προγραμματισμό της παραγωγής, ορθολογική οργάνωση των διαδικασιών σερβιρίσματος και του προσωπικού μπορεί να συντελέσει τα μέγιστα στην ικανοποίηση του πελάτη (Λαλούμης, 2008).

Πρόσθετα, ορισμένα σημαντικά πρότυπα εργασίας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις είναι υποκειμενικά και ασαφή. Έννοιες όπως «καθαρό», «ζεστό», «κρύο», «καλοψημένο» κ.α, είναι θέματα υποκειμενικής κρίσης. Αυτό σημαίνει ότι το αποτέλεσμα της εργασίας κάθε ατόμου μπορεί να κριθεί υποκειμενικά αν δεν διθεί έμφαση στην αποσαφήνιση των βασικών προτύπων που σχετίζονται με την εργασία στον τομέα του επισιτισμού (Γούναρης & Καραντίνου, 2014)..

Επίσης, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και ο έλεγχος των επισιτιστικών επιχειρήσεων παρουσιάζουν σημαντικές ιδιαιτερότητες:

Ανθρώπινοι πόροι: Δεδομένου ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν έντονο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, ο παράγοντας «προσωπικό» δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα αιχμής που σχετίζονται με:

- A) Την ανεπάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού και το χαμηλό ποσοστό αποφοίτων ξενοδοχειακών σχολών στις επιχειρήσεις του κλάδου.
- B) Την ανεπαρκή εκπαίδευση του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα.
- Γ) Την ελλιπή επίβλεψη του προσωπικού.
- Δ) Την ανεπάρκεια του προσωπικού στις αιχμές και το πλεόνασμα σε περιόδους χαμηλής κίνησης.
- Ε) Τις απουσίες του προσωπικού λόγω ασθένειας ή άλλης αιτίας.

Στ) Τη χρησιμοποίηση έκτακτου προσωπικού ή μερικής απασχόλησης.

Έλεγχος: Όπως έχουμε αναφέρει, τα έσοδα από τα επισιτιστικά τμήματα συχνά υπερβαίνουν το 50% των συνολικών εσόδων της επιχείρησης και η αναλογία του προσωπικού των τμημάτων αυτών σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων μπορεί να φτάσει στο 40-50%. Ακόμη, το κόστος των τροφίμων και ποτών αντιπροσωπεύει την υψηλότερη μεμονωμένη δαπάνη που πραγματοποιεί η διεύθυνση. Για όλους τους παραπάνω λόγους, η σπουδαιότητα του ελέγχου των επισιτιστικών τμημάτων αποτελεί ένα από τα κυριότερα προβλήματα της διεύθυνσης και πρέπει να τονιστεί με ιδιαίτερη έμφαση (Σαραντοπούλου, 2008).

Γενικά, ο βαθμός ελέγχου εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, από το επίπεδο οργάνωσης, από τις αντιλήψεις των υπεύθυνων και άλλες παραμέτρους. Τα επισιτιστικά τμήματα μιας με-

γάλης ξενοδοχειακής μονάδας απαιτούν, προφανώς, περισσότερο ακριβή, λεπτομερή και καθημερινό έλεγχο (Ιικος, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο.

2.1 Βιβλιογραφικές αναφορές για το Food & Beverage Management.

Το F & B ενός ξενοδοχείου αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Σήμερα όλα τα μεγάλα ξενοδοχεία προσφέρουν φαγητό στους πελάτες τους, όσο και στους εξωτερικούς πελάτες που προσέρχονται σε αυτήν για ένα μόνο γεύμα όσο και στους «μόνιμους». Εκτός από άμεση πηγή κερδών μέσω των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στον εν λόγῳ χώρο συνεισφέρει σημαντικά και στην δημιουργία νέων αλλά και πιστών πελατών.

Η αφοσίωση των πελατών μιας επιχείρησης (BRAND LOYALTY) έχει αναγνωριστεί ως ένας από τους βασικότερους παράγοντες της επιχειρηματικής επιτυχίας. Σε μελέτη με στόχο την κατανόηση της σχέσης μεταξύ της εμπιστοσύνης των πελατών, την ικανοποίηση του πελάτη και της εταιρικής εικόνας, οι Suhartanto και Kandampully (2000) χρησιμοποιώντας δεδομένα από επιχειρήσεις της Νέας Ζηλανδίας έδειξαν ότι η εικόνα του ξενοδοχείου και η ικανοποίηση του πελάτη αυξάνονται με την απόδοση της οικιακής βοηθού της υποδοχής αλλά κυρίως με την κατάσταση του F & B και την τιμή του. Το παραπάνω συμπέρασμα έδειξε να ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους επιχειρηματίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Λαλούμης, 2008).

Σε άλλη επιστημονική μελέτη που έγινε το 2005, τονίζονται τις αλλαγές που έλαβαν χώρα στην διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών στο χώρο του F & B στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Το συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι παρά την τεχνολογική πρόοδο, ιδιαίτερα στο χώρο της κουζίνας καθώς και την εισβολή των σύγχρονων τεχνικών επιχειρήσεων όπως το Branding και η επιχειρηματική μηχανική διαδικασία τα οποία εισήγαγαν νέες δραστηριότητες, η ανάγκη για την παραδοσιακή γνώση και τις δεξιότητες παραμένει ακόμα στην επικαιρότητα. Όλα τα παραπάνω καθιστούν την διαχείριση και την διεύθυνση των τροφίμων και των ποτών μια ακόμα πιο συναρπαστική αλλά πολύπλοκη δραστηριότητα (Σαραντοπούλου, 2008).

Η μελέτη βρίσκει στοιχεία που συνηγορούν υπέρ της εξέλιξης των επαγγελμάτων που σχετίζονται με το F & B αλλά επιμένει ότι το θεμέλιο της διαχείρισης στο ξενοδοχείο είναι η επιδεξιότητα. Ο συγγραφέας προτείνει ότι η επιμόρφωση του προσωπικού στο τομέα του F & B είναι μεν χρήσιμη αλλά υπόκειται σε μια σειρά από περιορισμούς, όπως το υψηλό κόστος και ο χρόνος.

Οι Hallam και Baum (1966) εξέτασαν μια από τις σημαντικότερες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε σχέση με τον χώρο των τροφίμων και των ποτών σε ξενοδοχεία, την ανάθεση των εργασιών σε εξωτερικούς φορείς, είτε σε μεμονωμένα είτε σε επώνυμα ονόματα αλυσίδας εστιατορίων. Η εξέλιξη αυτή καταδικάστηκε ευρέως από πολλούς παραδοσιακούς επιχειρηματίες του ξενοδοχειακού χώρου, αλλά στα ξενοδοχεία της βόρειας Αμερικής και τις Αγγλίας αποτελεί μια πραγματικότητα. Το συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι η παραπάνω τακτική θα συνεχιστεί με αμείωτο ρυθμό.

Άρθρο του Hemmington και King (2000) μας δίνει τα αποτελέσματα μιας έρευνας που αποκαλύπτουν τις πέντε βασικές διαστάσεις της εξωτερικής ανάθεσης: οι βασικές δεξιότητες, η συμβατότητα σημάτων, η οργανωτική κουλτούρα, η επιχειρηματική ένταση και τα συστήματα ελέγχου και αξιολόγησης.

Η παροχή των τροφίμων και των ποτών αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο τμήμα του ξενοδοχείου και η πολυπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ των εταίρων δεν πρέπει να υποτιμάται.

Όπως όλοι οι επιχειρηματικοί κλάδοι έτσι και το F & B στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης.

Διαφορετικές προσεγγίσεις και στρατηγικές αρμόζουν σε διαφορετικά ξενοδοχεία ανάλογα με την θέση και το μέγεθος τους καθώς και το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, αλλά και την χρονική συγκυρία και τις μελλοντικές προοπτικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Το κύκλωμα του τμήματος Food and Beverage μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων ή Food & Beverage Management περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Οι υπηρεσίες της διεύθυνσης επισιτισμού είναι ουσιώδες μέρος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας και ανάλογα με την επιχείρηση της οποίας αποτελούν τμήμα, η λειτουργία του Food & Beverage Management χαρακτηρίζεται για την ποικιλία και το μέγεθος της. Για παράδειγμα, σε μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία, τα επιμέρους τμήματα που αποτελούν την παραπάνω διεύθυνση είναι τα εστιατόρια, bars, κουζίνα, αποθήκες, τμήμα προμηθειών τροφίμων και ποτών κ.λπ. Αντίθετα, σε ένα μικρό ξενοδοχείο, τα επισιτιστικά τμήματα είναι περιορισμένα και συνήθως συναντούμε τα υποχρεωτικά από τη νομοθεσία τμήματα (κουζίνα, εστιατόριο, μπαρ). Στην περίπτωση αυτή, δεν υπάρχει φυσικά ξεχωριστή διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων αλλά την ευθύνη λειτουργίας έχουν οι επιμέρους τμηματάρχες (chef, maître d' hotel, barman) με τη συνεργασία του διευθυντή του ξενοδοχείου (Σαραντοπούλου, 2008).

3.2. Κουζίνα.

Είναι ο χώρος της μαζικής παραγωγής προϊόντων-εδεσμάτων ή απλά το παρασκευαστήριο στο απλό κλασικό εστιατόριο εντός ή εκτός ξενοδοχειακής μονάδας. Ασχολείται, δηλαδή με τη διαδικασία παραγωγής και προετοιμασίας των φαγητών που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες του εστιατορίου της επιχείρησης (Λαλούμης, 2008).

Γι' αυτόν το λόγο, η ύπαρξη της κουζίνας ταυτίζεται με την ύπαρξη των τμημάτων διάθεσης-πώλησης των φαγητών που παράγει και η λειτουργία της πρέπει πάντοτε να εξετάζεται σε σχέση με το εστιατόριο που εξυπηρετεί. Το τμήμα της κουζίνας θεωρείται το πιο τεχνικό τμήμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης.

Σημαντικό ρόλο παίζει το είδος των υπηρεσιών που θα προσφέρει το μαγειρείο σαν κύριος χώρος λειτουργίας εστιατορίου. Αυτό δηλαδή που είναι αναγκαίο να λάβει κανείς υπόψη είναι ο τύπος των γευμάτων που θα προσφέρει και αυτό διότι άλλη οργάνωση και δομή θα είχε ένα εστιατόριο πόλεως και άλλη μια κεντρική κουζίνα παραγωγής που λειτουργεί σε συνδυασμό με κουζίνες «δορυφόρους» σε διαφορετικά σημεία π.χ. room service, snack bar κ.λπ.

Στο βασικό σχεδιάγραμμα που ακολουθεί ένας διευθυντής F & B πρέπει να γίνεται φανερός σε όλους ο χώρος του μαγειρείου σαν κύριος χώρος της ευρύτερης μονάδας του εστιατορίου καθώς και οι βοηθητικοί χώροι που συντελούν σε όλο το φάσμα των λειτουργιών του (Davis and Lockwood, & Stone, 1998)

Γενικά, οι χώροι μιας επαγγελματικής κουζίνας διακρίνονται σε κύριους και βοηθητικούς. Η κουζίνα πρέπει να γειτνιάζει άμεσα με το εστιατόριο. Σε περίπτωση που η κτηριακή κατασκευή δεν επιτρέπει κάτι τέτοιο, ή δεν έχει γίνει πρόβλεψη για διάφορους λόγους, τότε δημιουργείται ένα μικρότερο μαγειρείο, συνεχόμενο με το εστιατόριο που τροφοδοτείται από την κουζίνα παραγωγής, γνωστό ως μαγειρείο «διανομής». Το μαγειρείο αυτό, κατάλληλα εξοπλισμένο, έχει βασικό προορισμό να διατηρεί σε κατάλληλη θερμοκρασία τα φαγητά που έρχονται από την κουζίνα παραγωγής και να διευκολύνει το service στο εστιατόριο. Στο μαγειρείο διανομής, ανάλογα πάντοτε με τους στόχους και επιδιώξεις της επιχείρησης, ενδέχεται να παρασκευάζονται και ορισμένα φαγητά (π.χ. της ώρας). Όταν για διάφορους λόγους, το εστιατόριο δεν έχει άμεση χωροταξική σχέση με την κουζίνα και η δημιουργία βοηθητικής κουζίνας, δίπλα στο εστιατόριο, δεν είναι εφικτή, τότε θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη για αποτελεσματική σύνδεση εστιατορίου-κουζίνας με μηχανικά μέσα (κυλιόμενες σκάλες, ανελκυστήρες, τηλεφωνική ενδοσυνεννόηση κ.λπ.) (Σαραντοπούλου, 2008).

Κύριοι χώροι χαρακτηρίζονται οι χώροι της κουζίνας που έχουν σαν αποστολή την παραγωγή φαγητών και βοηθητικοί χώροι εκείνοι που βοηθούν έμμεσα στην ολοκλήρωση του παραγωγικού έργου. Οι κύριοι χώροι είναι:

1. Η ζεστή κουζίνα
2. Η κρύα κουζίνα
3. Το ζαχαροπλαστείο
4. Το κυλικείο ή μπουφές
5. Αποθήκη ημέρας- ψυκτικός θάλαμος.

Οι βοηθητικοί χώροι είναι:

1. Χώρος διανομής : ειδικά διαμορφωμένος χώρος για την ορθολογική διακίνηση του προσωπικού σερβιρίσματος από την κουζίνα στο εστιατόριο και το αντίθετο.
2. Χώρος προσωπικού: εστιατόριο προσωπικού, βεστιάρια, WC και χώρος παραμονής.
3. Χώρος για την τοποθέτηση των ειδών καθαρότητας της κουζίνας.
4. Χώρος για την τοποθέτηση των σκευών του εστιατορίου (πιάτα, ποτήρια κ.λπ.)
5. Χώρος για το πλύσιμο των μαγειρικών σκευών
6. Χώρος για το πλύσιμο και την προετοιμασία των λαχανικών.
7. Χώρος για τις «επιστροφές» (δηλαδή τα υπόλοιπα φαγητών και τα σκεύη που σερβιρίστηκαν και επιστρέφουν στο μαγειρείο) (Σαραντοπούλου, 2008).

3.3. Προμήθειες.

Το τμήμα προμηθειών, σε μία μεγάλη και οργανωμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση, βρίσκεται συνήθως κοντά στο χώρο εισαγωγής (παραλαβής) των προϊόντων, μέσα στο ξενοδοχείο, δηλαδή στο ισόγειο. Η διαρρύθμιση των χώρων, αν και διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, εξαρτάται βασικά από το είδος, την κατηγορία, τη δυναμικότητα και κυρίως από τη θέση και τους διαθέσιμους χώρους της επιχείρησης. Βέβαια, πολύ συχνά, οι χώροι που απαιτούνται για τις διαδικασίες των προμηθειών, τοποθετούνται σε περιοχές που βασικά είναι άχρηστες για άλλη χρήση, με αποτέλεσμα να αποδεικνύονται ανεπαρκείς από πλευράς ασφάλειας, συνθηκών υγιεινής και διευκόλυνσης. Κάτω από ιδανικές συνθήκες, η επιλογή της θέσης και ο χωροταξικός σχεδιασμός θα πρέπει να γίνονται σε συνάρτηση με τις ειδικές ανάγκες του ξενοδοχείου (ή της ανεξάρτητης επισιτιστικής επιχείρησης) και με τρόπο ώστε να εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία του τμήματος των προμηθειών (Σπανός, 1998).

Από πλευράς οργάνωσης, το τμήμα προμηθειών, στην οργανωτική δομή μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχειακής μονάδας, με κάθετη οργάνωση, υπάγεται στα οικονομικά-διαχειριστικά τμήματα και είναι χωρισμένο στα παρακάτω τρία υποτιμήματα:

- Τμήμα αγορών (purchase department)
- Τμήμα παραλαβών (delivery department)
- Αποθηκευτικοί χώροι (storing facilities)

Αντίθετα, σε μικρής και μεσαίας δυναμικότητας ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με οριζόντια οργάνωση, θα συναρτήσουμε μόνο το τμήμα της αποθήκης. Στις μονάδες αυτές, οι προμήθειες πραγματοποιούνται, σε συνεννόηση με το διευθυντή, από τους υπεύθυνους των τμημάτων (chef, barman) και τον αποθηκάριο. Όμως και στις δύο περιπτώσεις, και μέσα στα όρια των υπευθυνοτήτων και της ιεραρχίας, το τμήμα των προμηθειών ή η «λειτουργία των προμηθειών»' (όταν δεν υπάρχει ευκρινές τμήμα, όπως συμβαίνει στα μικρά ξενοδοχεία), πρέπει να επιτυγχάνει τους βασικούς του στόχους. Απαραίτητη προϋπόθεση θεωρείται η σωστή αντίληψη της σπουδαιότητας του από τους υπεύθυνους, ώστε το τμήμα να επανδρώνεται με τους κατάλληλους ανθρώπους, να εξασφαλίζεται ο απαραίτητος εξοπλισμός και γενικά να παρέχονται όλες οι δυνατές διευκολύνσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του (Σαραντοπούλου, 2008).

A) Τμήμα παραλαβής.

Για την επιτυχή λειτουργία του τμήματος των παραλαβών θα πρέπει να εξασφαλιστούν, από το στάδιο του σχεδιασμού της επιχείρησης, οι παρακάτω προϋποθέσεις:

α) Κατάλληλη θέση: Η θέση εγκατάστασης του τμήματος παραλαβής πρέπει να διευκολύνει την κυκλοφοριακή ροή των τροφίμων και ποτών μέσα στην επιχείρηση, από την είσοδο τους μέχρι την

παραγωγή και κατανάλωση τους. Για το λόγο αυτό, η εγκατάσταση πρέπει να είναι στο ισόγειο και να γειτνιάζει με τους αποθηκευτικούς χώρους και τους χώρους παραγωγής (και ιδιαίτερα με την κεντρική κουζίνα όπου διοχετεύεται ο μεγαλύτερος όγκος των εμπορευμάτων). Αν για κάποιο λόγο, το τμήμα παραλαβής είναι μακριά από τους αποθηκευτικούς χώρους πρέπει να προβλέπονται ασανσέρ ή μεταφορικές ταινίες για τη γρήγορη και ασφαλή μεταφορά των εμπορευμάτων.

β) Επάρκεια χώρου με σωστή διαρρύθμιση: Ο άνετος χώρος με τον απαραίτητο εξοπλισμό είναι οι προϋποθέσεις που θα διευκολύνουν και θα εξασφαλίζουν τη γρήγορη φορτοεκφόρτωση των εμπορευμάτων, την ομαλή και γρήγορη διεξαγωγή της διαδικασίας της παραλαβής, καθώς και την εύκολη και ασφαλή διανομή των προϊόντων στους αποθηκευτικούς χώρους, στα ψυγεία και στα τμήματα παραγωγής. Επιπλέον, απαραίτητος είναι ο καλός φωτισμός που διευκολύνει τον έλεγχο των παραλαβών, και φυσικά ευκολίες όπως ύδρευση και αποχέτευση για να εξασφαλίζουν καλές συνθήκες υγιεινής και καθαριότητας (Λαλούμης, 2008).

γ) Κατάλληλος εξοπλισμός: Ο βασικός εξοπλισμός του τμήματος παραλαβής είναι ζυγαριές ακριβείας, μεταφορικά μέσα (clarks), ανυψωτικά μηχανήματα, ειδικά καροτσάκια μεταφοράς εμπορευμάτων, εργαλεία για το άνοιγμα κιβωτίων κ.λπ. Επίσης, σημαντικά είναι τα θερμόμετρα και λοιπά όργανα για τη μέτρηση της θερμοκρασίας και της υγρομετρικής κατάστασης των εμπορευμάτων όταν θεωρείται απαραίτητο (Σπανός, 1998).

Β) Αποθηκευτικοί χώροι.

Αποστολή των αποθηκευτικών χώρων είναι η διατήρηση των απαραίτητων αποθεμάτων για τις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, με τις λιγότερες δυνατές απώλειες από φθορές, αλλοιώσεις και κλοπές (Davis and Lockwood, & Stone, 1998). Όπως προηγουμένως το τμήμα παραλαβών, έτσι και οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

α) Κατάλληλη θέση: Η θέση της αποθήκης πρέπει να γειτνιάζει με το χώρο παραλαβής και τα τμήματα παραγωγής (κυρίως την κεντρική κουζίνα) για να διευκολύνεται η κυκλοφοριακή ροή των προμηθειών και παράλληλα να εξασφαλίζονται καλές συνθήκες αποθήκευσης.

β) Επάρκεια χώρου και σωστή διαρρύθμιση: Πρέπει να προβλέπονται επαρκείς χώροι και εγκαταστάσεις ανάλογα με το μέγεθος και τις ανάγκες της επιχείρησης, που να εξασφαλίζουν όχι μόνο την ασφαλή αλλά και την υγιεινή αποθήκευση των προμηθειών.

γ) Ασφάλεια: Θα πρέπει από το στάδιο της κατασκευής να μελετάται η ασφάλεια των πορτών, παραθύρων, κλειδαριών, ψυκτικών θαλάμων κ.λπ. Σε μία οργανωμένη επιχείρηση, οι αποθήκες λειτουργούν συγκεκριμένες ώρες κάθε μέρα, για τις οποίες είναι ενημερωμένο το προσωπικό που συναλλάσσεται και τις υπόλοιπες ώρες είναι κλειδωμένες. Για λόγους ασφαλείας και για αποτελεσματικό έλεγχο, τα κλειδιά των αποθηκών φυλάσσονται από τον υπεύθυνο αποθήκης και ένα δεύτερο, για περιπτώσεις ανάγκης, φυλάσσεται στο γραφείο της διεύθυνσης.

δ) Κατάλληλος εξοπλισμός: _Όλοι οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να είναι κατάλληλα εξοπλισμένοι, ώστε και οι στόχοι του τμήματος να επιτυγχάνονται και το προσωπικό να διευκολύνεται στην αποθήκευση, έλεγχο, παρακολούθηση και διανομή των προμηθειών. Ζυγαριές ακριβείας, ράφια (κατά προτίμηση μεταλλικά ρυθμιζόμενα), κινητές σκάλες, όργανα (για τη παρακολούθηση των συνθηκών αποθήκευσης) και οπωσδήποτε τα ψυκτικά μηχανήματα (Σαραντοπούλου, 2008).

Γ) Επιλογή προμηθευτών.

Σημαντικό ρόλο παίζει η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή. Η επιχείρηση μπορεί εύκολα να επιλέξει ένα προμηθευτή μεταξύ αυτών που συνεργάστηκε στο παρελθόν, με κριτήριο την ποιότητα των προϊόντων, την τιμή και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσέφερε. Όταν όμως η επιχείρηση φάχνει για νέο προμηθευτή, η απόφαση επιλογής είναι δυνατόν να βασιστεί στη φήμη του υποψήφιου προμηθευτή και στην έρευνα που πρέπει να πραγματοποιηθεί από τον υπεύθυνο προμηθευτών (Σπανός, 1998).

Ειδικότερα θα πρέπει να εξεταστούν με προσοχή ορισμένα σημεία και να ζητηθούν στοιχεία, όπως:

- Πληροφορίες για την επιχείρηση του προμηθευτή.
- Η ποικιλία των προϊόντων που διαθέτει.
- Τιμοκατάλογο των προϊόντων.
- Οι τρόποι διακανονισμού πώλησης προϊόντων, που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.
- Πληροφορίες για την πελατεία που εξυπηρετεί.
- Δείγματα των προϊόντων που διαθέτει.

Στην ιδανικότερη περίπτωση, ο υπεύθυνος των προμηθειών θα πρέπει να επισκεφθεί την επιχείρηση του υποψήφιου προμηθευτή, με σκοπό να δει το μέγεθος της επιχείρησης, τα προϊόντα, τους αποθηκευτικούς χώρους, τα μέσα μεταφοράς που διαθέτει και φυσικά να συναντήσει τους υπεύθυνους. Μια τέτοια επίσκεψη, εκτός από την άμεση πληροφόρηση του υποψήφιου αγοραστή, πείθει τον προμηθευτή για την επαγγελματικότητα του πιθανού συνεργάτη του, και βοηθά στην ανάπτυξη καλών σχέσεων και συνεργασίας (Ικκος, 2015).

Μετά την επιλογή των προμηθευτών πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες διαπραγματεύσεις για να επιτευχθούν καλύτερες τιμές και υπηρεσίες. Αφού γίνουν όλα τα παραπάνω, υπάρχουν όλες οι προϋποθέσεις να κλειστεί η συμφωνία για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, αν αυτό ήταν η επιδίωξη του υπεύθυνου των προμηθειών. Θεωρείται επίσης απαραίτητο να τονιστεί ότι οι προμηθευτές πρέπει να αξιολογούνται σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας τους με την επιχείρηση, με ιδιαίτερη έμφαση στη συνέπεια που επέδειξαν σε σύγκριση με άλλους προμηθευτές ίδιων προϊόντων.

3.4. Οργάνωση μαζικών εκδηλώσεων.

Banquets είναι η κατηγορία των γευμάτων που δεν έχουν ημερήσιο τακτικό χαρακτήρα αλλά παρατίθενται κατόπιν παραγγελίας και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως ομαδικά γεύματα προς τιμήν συγκεκριμένων προσώπων, γάμων, επετείων, αποκριάτικων χορών, συνεδρίων, σεμιναρίων, επιδείξεων, συνδιασκέψεων κ.λ.π. και αποτελούν σημαντικό μερίδιο της επισιτιστικής αγοράς σήμερα (Σαραντοπούλου, 2008).

Η επιτυχία του μπανκέ εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την οργάνωση του.

Η οργάνωση αυτή εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- α) οι χώροι και η υποδομή των εγκαταστάσεων που διαθέτει η μονάδα,
- β) τον αριθμό, την εμπειρία και την επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού και
- γ) τον βαθμό αποτελεσματικότητας στην οργάνωση μαζικών εκδηλώσεων από την επιχείρηση.

Για την επιλογή του γεύματος από πλευράς εδεσμάτων, διακόσμησης κ.λπ. είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ο αριθμός των συνδαιτυμόνων, η τιμή, το είδος της εκδήλωσης (γεύμα εργασίας, εορταστική εκδήλωση κ.λπ.) καθώς επίσης και οι δυνατότητες παραγωγής και παράθεσης των εδεσμάτων σύμφωνα με τα οργανωτικά πλαίσια που έχουν επιλεγεί (Δερβιτσιώτης, 2002). Οι μαζικές εκδηλώσεις χαρακτηρίζονται από τον μεγάλο αριθμό συνδαιτυμόνων και την επισημότητα του χαρακτήρα τους.

Οι σημαντικότεροι τύποι είναι:

- Τα μπανκέ (banquet)
- Τα μπουφέ (buffet)
- Τα κέτερινγκ (catering)

Άλλες μορφές επαγγελματικών και εορταστικών εκδηλώσεων είναι τα:

- *Πάρτι:* εκδηλώσεις εορταστικές με μουσική και ποτά
- *Κοκτέιλ:* γεύμα υποδοχής ή διαλείμματος για όρθιους πελάτες με ελαφρά ποτά και ελαφρές παρασκευές που περιφέρονται με δίσκους ή βρίσκονται σε τραπέζια.
- *Σεμινάριο:* συνάντηση ενημέρωσης ή κατάρτισης για 15-30 άτομα διάρκειας 1 με 6 ωρών. Το γεύμα δίνεται στο τέλος ή στη μέση του σεμιναρίου με μπουφέ ή μενού, ενώ προσφέρονται καφές, χυμός και βουτήματα σε κάθε διάλειμμα.
- *Συγκέντρωση:* επιχειρηματικού ή συλλογικού χαρακτήρα 30 με 500 ατόμων και διάρκειας 2-5 ωρών. Διατίθεται συνήθως μόνιμο coffee break ή/και brunch με ελαφρές παρασκευές.

- **Συνέδριο:** εκδήλωση επαγγελματικού χαρακτήρα έως και 1000 ατόμων με διάρκεια από 1 έως 5 ημέρες, στην οποία διατίθεται καφές, χυμός, σάντουιτς και βουτήματα στα κεντρικά διαλείμματα και τα γεύματα παρατίθενται με μορφή table d' hote ή μπουφέ στο εστιατόριο.
- **Διάλεξη:** παρουσίαση θεμάτων από ένα ή περισσότερα πρόσωπα με περιορισμένη προσέλευση κοινού. Τα γεύματα καθορίζονται όπως και στα σεμινάρια.
- **Συμπόσιο:** συζήτηση μεταξύ ειδικών ενός θέματος ενώπιον του κοινού με ή χωρίς τη συμμετοχή του. Ομοίως τα γεύματα καθορίζονται όπως και στα σεμινάρια.
- **Workshop:** ανταλλαγή απόψεων μεταξύ ομάδων των 20-30 ατόμων για συγκεκριμένο θέμα. Επίσης τα γεύματα καθορίζονται όπως και στα σεμινάρια.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η παράθεση εκδηλώσεων σε μια επιχείρηση είναι πολλαπλά και σχετίζονται με τα οικονομικά οφέλη και τη λειτουργικότητα της εφαρμογής τους:

1. Αποφέρουν υψηλό κέρδος με ελεγχόμενο κόστος και έξοδα για την επιχείρηση.
2. Δίνεται η δυνατότητα πρόβλεψης των παραγόμενων μερίδων φαγητού, αφού ο αριθμός των πελατών είναι εκ των προτέρων γνωστός.
3. Αξιοποιούνται χώροι που δεν αποτελούν σημεία πώλησης (π.χ. πισίνα, κήποι, σαλόνια κ.α.)

Σε μια εκδήλωση οι υπηρεσίες που παρέχονται μπορούν να προεκτείνονται και πέρα από τα στενά όρια του γεύματος. Οι ειδικές αυτές υπηρεσίες περιγράφονται σαφέστατα στη γραπτή συμφωνία με την επιχείρηση και μπορούν να διατεθούν είτε από το ίδιο το ξενοδοχείο είτε από εταιρείες ανάλογου αντικειμένου. Ανάλογα με το ύφος, τον τύπο της εκδήλωσης και φυσικά τον προϋπολογισμό της μπορούν να παρασχεθούν έναντι αμοιβής ειδικές υπηρεσίες όπως: στάθμευση αυτοκινήτων, υποδοχή καλεσμένων, βεστιάριο, διακόσμηση, ηχητικά μηχανήματα, ορχήστρα, θεάματα, γραμματειακή υποστήριξη, διερμηνεία, εκκλησία για τις γαμήλιες τελετές και τα βαφτίσια.

Για τις επαγγελματικές εκδηλώσεις θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ο φωτισμός και κλιματισμός των αιθουσών όπου διεξάγονται. Θα πρέπει να υπάρχει άπλετο φυσικό ή τεχνητό φως και η θερμοκρασία να διατηρείται σε κανονικά για την κάθε εποχή επίπεδα (Σαραντοπούλου, 2008).

Τα σχήματα που παίρνουν οι αίθουσες με τα καθίσματα και τα τραπέζια εξαρτώνται από την αρχική συμφωνία, το εμβαδόν του χώρου και το είδος της εκδήλωσης (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1. Η σημασία των τμημάτων F&B.

Παλαιότερα και ιδιαίτερα πριν από τον Β' παγκόσμιο πόλεμο, τα επισιτιστικά τμήματα ήταν αυτά που έδιναν αίγλη στο ξενοδοχείο. Αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι τα ξενοδοχεία προσέφεραν ποιοτικό φαγητό και υπηρεσίες, που τα εστιατόρια και ταβέρνες της εποχής δεν μπορούσαν να προσφέρουν. Με την πάροδο του χρόνου όμως, τα ανεξάρτητα εστιατόρια βελτίωσαν την προσφορά τους και ανταγωνίστηκαν με επιτυχία τα ξενοδοχειακά εστιατόρια. Αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι τα ανεξάρτητα εστιατόρια παρακολούθησαν τις αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες που παρουσιάστηκαν, σε αντίθεση με τα ξενοδοχειακά που επέμειναν να λειτουργούν με τις παλιές μεθόδους. Η μείωση των εσόδων των ξενοδοχειακών εστιατορίων οδήγησε στη μείωση της ποιότητας των πρώτων υλών και του προσωπικού. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της ποιότητας του F&B και τη χαμηλή ζήτηση του προσφερόμενου προϊόντος, ώστε το τμήμα τροφίμων και ποτών να θεωρείται αναγκαίο κακό στη σημερινή ξενοδοχεία (Σπανός, 1998).

Βέβαια πρέπει να διαχωρίσουμε τα εστιατόρια από τα μπαρ, διότι τα τελευταία δίνουν περισσότερες επιχειρηματικές προοπτικές από τα εστιατόρια. Τα μπαρ, αν συγκριθούν με τα εστιατόρια: έχουν υψηλότερο ποσοστό μικτού κέρδους και απασχολούν μικρότερο αριθμό εργαζομένων αν συγκριθούν ως προς τον κύκλο εργασιών τους σε σχέση με τα άτομα που απασχολούν.

4.2. Τεχνικές προώθησης στο χώρο του F&B.

Για να εξασφαλίσει αποτελεσματικότητα, το τμήμα του F&B, πρέπει να διαμορφώνει αυτόνομο marketing, με το κάτωθι έργο:

Α) Εντοπίζει τους τύπους πελατείας & εκτιμά τις ανάγκες που καλείται να ικανοποιήσει το κάθε τμήμα, διαχωρίζοντας τους εν δυνάμει πελάτες σε: ξενοδοχειακή πελατεία και εξω - ξενοδοχειακή πελατεία,

Β) Σχεδιάζει το προϊόν, και αυτό περιλαμβάνει: σχεδιασμό τμημάτων F&B, σχεδιασμό υλικού προϊόντος, σχεδιασμό υπηρεσιών σερβιρίσματος και τέλος σχεδιασμό υπηρεσιών διασκέδασης,

Γ) Τιμολογεί τα προσφερόμενα προϊόντα,

Δ) Οργανώνει διαφημιστικές ενέργειες,

Ε) Καλύπτει τις δημόσιες σχέσεις,

Στ) Προώθηση πωλήσεων.

Βάσει των πληροφοριών που προκύπτουν, το τμήμα F & B σε συνεργασία με τον διευθυντή marketing, προχωρούν στο σχεδιασμό του προϊόντος των τμημάτων του F & B. Ο σχεδιασμός του προϊόντος F & B περιλαμβάνει τον σχεδιασμό των τμημάτων και των προϊόντων που θα προσφέρουν. Ο σχεδιασμός των τμημάτων αφορά στην πιθανότητα επέκτασης ή συρρίκνωσης των χώρων,

στη διαρρύθμιση και διακόσμηση, στην οργάνωση των υπηρεσιών σερβιρίσματος, στην επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού και στη διαμόρφωση της επαγγελματικής κουλτούρας του κάθε τμήματος. Ο σχεδιασμός των προϊόντων αφορά στη σύνθεση του menu του κάθε τμήματος. Τα προϊόντα αυτά στη συνέχεια τιμολογούνται ανάλογα με την επιλεγείσα πολιτική (Δερβιτσιώτης, 2002).

Συνήθως, η προσέλκυση της ξενοδοχειακής πελατείας στο τμήμα τροφίμων και ποτών, είναι περισσότερο εύκολη από την προσέλκυση εξωτερικής πελατείας. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να γίνεται ξεχωριστή μελέτη marketing για τις δύο αυτές πελατειακές ομάδες, όπως και για την σύνθεση της κάθε μίας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνονται ιδιαίτερες έρευνες για την αγορά της ξενοδοχειακής από την εξω-ξενοδοχειακή πελατεία, να εντοπίζονται οι πελατείες στόχοι, να καταγράφονται οι ανάγκες των ενεργών και δυνητικών πελατειακών ομάδων, να διαμορφώνονται τα κατάλληλα προϊόντα, να γίνεται ρεαλιστική τιμολόγηση και να οργανώνεται η κατάλληλη εκστρατεία επικοινωνίας για κάθε τύπο πελατών (Σαραντοπούλου, 2008).

4.3. Το προϊόν του F&B.

Το προϊόν του F&B μπορεί να αναλυθεί ως εξής:

- α) Υλικό προϊόν,
- β) Υπηρεσίες σερβιρίσματος και
- γ) Υπηρεσίες διασκέδασης,

Ος υλικό προϊόν νοούνται τα προσφερόμενα φαγητά και ποτά. Το menu engineering μπορεί να οδηγήσει δυναμικά τις επιλογές του menu σε υψηλή αποδοτικότητα, τόσο προς την ικανοποίηση των πελατών, όσο και προς την αποδοτικότητα του τμήματος (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

Ο τύπος σερβιρίσματος αποτελεί ένα θέμα που πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά. Συχνά οι F&B managers διατηρούν το σύστημα self service που αποκαλούν μάλιστα μπουφέ, ή το σύστημα αυστριακού service με πιάτο. Πρόκειται για συστήματα που υποβαθμίζουν το επίπεδο του προϊόντος τους (Λαλούμης, 2008).

Στην Αμερική, σήμερα, επανέρχεται ως μόδα το λεγόμενο silver service, ως μοχλός αναβάθμισης των προϊόντων εστιατορικών υπηρεσιών. Οι F&B managers καλούνται να εκτιμήσουν αν – ειδικά το αγγλικό service - δημιουργεί υψηλότερο κόστος από συστήματα χαμηλού επιπέδου, όπως επίσης να εκτιμήσουν το όφελος που μπορεί να προκύψει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα από την αναβάθμιση του service.

Εδώ πρέπει να παρατηρήσω ότι πολλές φορές οι managers δεν γίνονται απόπειρες για αλλαγές, αποδεχόμενοι παθητικά μειονεκτήματα παλαιών συνηθειών λειτουργίας των τμημάτων. Η αναβάθμιση όμως του προϊόντος απαιτεί ορθολογισμό, σχεδιασμό θάρρος και αλλαγές (Σπανός, 1998).

4.4. Η σημασία του προσωπικού στη ποιότητα των προϊόντων του F&B.

Η σημασία του προσωπικού στο F&B είναι σημαντική. Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους στο τμήμα έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, έτσι ώστε η παρουσία τους, η διάθεσή τους, η τεχνική τους και η προθυμία τους να επηρεάζουν καθοριστικά το προσφερόμενο προϊόν.

Υπάρχουν δύο αντίποδες στην αντιμετώπιση του προσωπικού, οι παρακάτω.

Μηχανιστική: Το προσωπικό αντιμετωπίζεται ως εξάρτημα της παραγωγικής διαδικασίας. Στην περίπτωση αυτή η εργασία τυποποιείται και απλοποιείται, επιλέγονται ανειδίκευτοι εργαζόμενοι με την ελάχιστη αμοιβή από τους οποίους ζητείται το ελάχιστο παραγωγικών ικανοτήτων της απλοποιημένης εργασίας (Σαραντοπούλου, 2008)

Οργανική: Το προσωπικό αντιμετωπίζεται ως όργανο της επιχείρησης, όπου θεωρείται ως σημαντικό στοιχείο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και του ζητείται το μέγιστο της πνευματικής και σωματικής του προσπάθειας. Δηλαδή προθυμία, ετοιμότητα, πρωτοβουλία, να δίνει λύσεις σε προβλήματα και να φέρνει σε πέρας υπεύθυνα το έργο που του ανατίθεται. Στην περίπτωση αυτή η αμοιβή πρέπει να είναι ικανοποιητική και η στάση της διοίκησης θετική.

Οι F&B managers πρέπει να συνειδητοποιήσουν πως ότι δίνουν αυτό θα εισπράξουν και με αυτό το σκεπτικό να επιλέξουν μία στάση ανάμεσα στη μηχανιστική ή οργανική διοίκηση του προσωπικού τους (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

4.5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος στο F&B.

Το προϊόν του F&B αποτελείται από ένα σύνολο ετερογενών στοιχείων, που τα κυριότερα είναι:

Η ποιότητα του F&B εξαρτάται κύρια από την ποιότητα των βασικών στοιχείων του προϊόντος, δηλαδή από το βαθμό που τα παραπάνω βασικά στοιχεία ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών ή με άλλα λόγια από το βαθμό που οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι από την επιλογή τους αυτή. Βέβαια δεν έχουν τα εννέα αυτά στοιχεία την ίδια σημασία για όλα τα τμήματα του F&B ή για κάθε τύπο πελατείας. Αποτελούν όμως τα σημεία εκείνα στα οποία ο F&B manager πρέπει να στρέψει την προσοχή του (Σπανός, 1998).

4.6. Επίπεδα του προϊόντος στο F&B.

Το προϊόν του F&B μπορεί να αναλυθεί σε πέντε επίπεδα, ως εξής: κεντρικό προϊόν, επίσημο προϊόν, προσδοκώμενο, επαυξημένο και συμπληρωματικό προϊόν.

Το προϊόν του F&B, με μία πρώτη ματιά, προσφέρει στους πελάτες του φαγητά και ποτά, που εξάλλου αυτά χρεώνονται στον πελάτη. Αυτό που πουλά το τμήμα, αποτελεί την επίσημη μορφή του προϊόντος, ή επίσημο προϊόν (Δερβιτσιώτης, 2002).

Στην ουσία όμως ο πελάτης ανάλογα με την περίπτωση περιμένει κάτι περισσότερο σημαντικό από ένα τμήμα του F&B. Από ένα μπαρ για παράδειγμα, ο πελάτης εκτός από το ποτό του, αναζητά ευχάριστη μουσική, ατμόσφαιρα, παρέα, γνωριμίες, φλερτ, διασκέδαση. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν το κέντρο βάρους, την ουσία του προϊόντος και ονομάζονται κεντρικό προϊόν.

Το επίσημο αφορά στις φυσικές ιδιότητες του προϊόντος και δίνει έμφαση σε αυτό που πωλεί το τμήμα, ενώ το κεντρικό αφορά στις ανάγκες που εξυπηρετεί και δίνει έμφαση σε αυτό που αγοράζει ο πελάτης. Το επίσημο προϊόν είναι η φυσική κατοικία του κεντρικού. Στην περίπτωση που το επίσημο δεν είναι διαθέσιμο, δεν είναι δυνατή η προσφορά του κεντρικού (Σαραντοπούλου, 2008).

Το προσδοκώμενο προϊόν συνδέεται με την εικόνα που διαμορφώνει για αυτό στο μυαλό του ο πελάτης. Το προσδοκώμενο όφελος που θα προκύψει από την κατανάλωση αυτή μπορεί να ονομαστεί «προσδοκώμενη αποδοτικότητα ή προσδοκώμενη ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος». Η προσδοκώμενη ποιότητα εξαρτάται από την προσωπικότητα του κάθε πελάτη, την προκατάληψη και προδιάθεσή του σχετικά με την επιλεγείσα κατανάλωση αλλά και από τον λόγο για τον οποίο ταξιδεύει. Να ληφθεί υπόψη ότι η προσδοκώμενη ποιότητα έχει άμεση σχέση και με την τιμή του προϊόντος (Λαλούμης, 2008).

Η διοίκηση του F&B, εξαιτίας της υποκειμενικότητας εκτίμησης των προϊόντων που προσφέρουν τα τμήματα εκμετάλλευσης, μπορεί να αυξήσει την προσφορά με σκοπό να υπερκαλύψει την προσδοκώμενη ποιότητα, προσφέροντας επαυξημένο προϊόν. Για το λόγο αυτό μπορεί να προσφέ-

ρει δωρεάν επιδόρπια, να διοργανώσει happenings και δραστηριότητες που υπερκαλύπτουν την αρχικά υποσχεθείσα προσφορά (Σπανός, 1998).

Όταν φύγουν οι πελάτες, το ξενοδοχείο δεν τους διαγράφει, αλλά συνεχίζει τις σχέσεις του μαζί τους, με την αποστολή ευχητηρίων καρτών στις γιορτές ή στα γενέθλιά τους, με προσφορές διαμονής με έκπτωση και εκδηλώνει μία διάθεση επιπλέον εξυπηρέτησης των παλαιών πελατών. Το τμήμα αυτό του προϊόντος καλείται συμπληρωματικό προϊόν.

Τα εστιατόρια των ξενοδοχείων καλύπτουν άλλα λιγότερο και άλλα περισσότερο, δύο μεγάλες ομάδες αναγκών της πελατείας. Οι πελάτες τους προσέρχονται σε αυτά αφενός για να ικανοποιήσουν βιολογικές τους ανάγκες (τις ανάγκες θρέψης και πόσης) και αφετέρου για να ικανοποιήσουν ανάγκες διασκέδασης και αναψυχής (Σαραντοπούλου, 2008).

Στα εστιατόρια που οι ανάγκες διασκέδασης είναι αυξημένες, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων, η κατάλληλη μουσική, ορισμένα happening ή άλλες μεθοδεύσεις βελτίωσης του ψυχολογικού κλίματος, μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλές καταναλώσεις οινοπνευματωδών και αύξηση της επαναληψιμότητας της κατανάλωσης (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

4.7. Χαρακτηριστικά του προϊόντος F&B.

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το προϊόν F&B προσφέρεται σε δεδομένο τόπο ο οποίος δεν επιδέχεται μεταβολή, διότι το ξενοδοχείο δεν κινείται ούτε μεταφέρεται. Επίσης ότι η κατανάλωση των υπηρεσιών απαιτεί να είναι ο πελάτης φυσικά παρών στο χώρο του ξενοδοχείου.

Το προϊόν F&B είναι ευαίσθητο λόγω της μεγάλης ποικιλίας της σύνθεσής του και παρουσιάζει τις εξής ιδιαιτερότητες:

Είναι πολύμορφο και πολυσύνθετο. Είναι δηλαδή ένα προϊόν το οποίο αποτελείται από διάφορα προϊόντα τα οποία είναι διαφορετικά μεταξύ τους. Τα προϊόντα αυτά προσφέρονται σε διαφορετικές στιγμές, σε διαφορετικούς χώρους και από διαφορετικούς ανθρώπους (Λαλούμης, 2008).

Η κατανάλωσή του διαρκεί και η γνώμη του πελάτη για την συνολική του ποιότητα, ολοκληρώνεται μετά την αναχώρηση.

Δεν αποθηκεύεται διότι καταναλώνεται άμεσα, εκεί και τότε.

Δεν μεταφέρεται στις διάφορες αγορές, αλλά υποχρεώνει τον καταναλωτή να μεταφερθεί αυτός στο χώρο που προσφέρεται.

Εξαρτάται από πολλούς εξω-ξενοδοχειακούς παράγοντες. Άσχημες κλιματολογικές συνθήκες, σεισμοί, φωτιές, τρομοκρατικές ενέργειες ή άλλες καταστροφές, δημιουργούν πρόβλημα στην ποιότητά του (Σπανός, 1998).

4.8. Τιμολόγηση τμημάτων F&B

Τιμολόγηση είναι η διαδικασία ορισμού της τιμής πώλησης ενός προϊόντος στην αγορά. Η τιμολόγηση των τμημάτων του F&B εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι οι νομοθετικές ρυθμίσεις, οι κανόνες της αγοράς, οι τιμές πώλησης των ανταγωνιστικών προϊόντων, τα τεχνολογικά συστήματα που εφαρμόζονται, η πολιτική του ξενοδοχείου κλπ. Οι τιμές των προϊόντων παίζουν τεράστιο ρόλο στην πορεία των τμημάτων στην αγορά και μπορούν να κινηθούν ανάμεσα σε δύο όρια: να μην είναι χαμηλότερες του κόστους ή τόσο υψηλές που να μηδενίζεται η ζήτηση.

Όπως αναφέραμε, το προϊόν F&B είναι πολυδιάστατο. Υπάρχουν διάφορα σημεία πώλησης και διαφορετικά προϊόντα στο καθένα. Η τιμολόγηση των τμημάτων λοιπόν, διαφέρει κατά περίπτωση. Δηλαδή μπορεί να χρησιμοποιηθεί άλλη μέθοδος για την τιμολόγηση των προϊόντων που πωλεί του κάθε εστιατορίου ή bar (Δερβιτσιώτης, 2002).

Παραθέτουμε τις κυριότερες μεθόδους:

Η τιμολόγηση με βάση τους νομικούς περιορισμούς. Για παράδειγμα στις τιμές των δωματίων των ξενοδοχείων, η πολιτεία ορίζει τα ελάχιστα όρια.

Η τιμολόγηση με την πρόσθεση ενός ποσοστού πάνω στο κόστος. Αν για παράδειγμα μία μερίδα ουίσκι κοστίζει A ευρώ, η τιμή πώλησης θα είναι A+AxΠ% πλέον φόρων, όπου Π είναι το επιθυμητό ποσοστό κέρδους (Σαραντοπούλου, 2008).

Στην τιμολόγηση με βάση την αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή. Το προϊόν προσφέρεται στην τιμή που θεωρείται ότι ο καταναλωτής έχει τη διάθεση και τη δυνατότητα να πληρώσει. Η μέθοδος αυτή συνήθως χρησιμοποιείται για συμπληρωματικές υπηρεσίες του ξενοδοχείου, όπως ο καθαρισμός ενδυμάτων του πελάτη, το δικαίωμα στάθμευσης σε κεντρικά ξενοδοχεία πόλης, κλπ. Μπορεί να εφαρμοστεί όμως και για την πώληση των δωματίων ή άλλων προϊόντων.

Η τιμολόγηση με στόχο τον περιορισμό της πελατείας αφορά στη διαμόρφωση τέτοιων τιμών, ώστε οι οικονομικά χαμηλές τάξεις να δυσκολεύονται να καταναλώσουν στο συγκεκριμένο κατάστημα. Η τιμολόγηση αυτή χρησιμοποιείται σε πολλά bar ξενοδοχείων, όπου οι τιμές των προσφερομένων ποτών έχουν μικρές αποκλίσεις, διότι ενώ οι τιμές των χαμηλότιμων ποτών (όπως τα αναψυκτικά) είναι υψηλές ώστε να μη συχνάζουν στο bar του ξενοδοχείου θορυβώδεις νεαροί ή άλλες ανεπιθύμητες πελατείες, οι τιμές των υψηλότιμων ποτών είναι σχετικά χαμηλές, ώστε να μην αυξάνεται δυσανάλογα η μέση κατανάλωση (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

Η τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό λαμβάνει υπόψη της τις τιμές που επικρατούν στην αγορά.. Η μέθοδος αυτή είναι ρεαλιστική και χρησιμοποιείται ευρέως.

Η ψυχολογική τιμολόγηση διαμορφώνει υψηλότερες τιμές από αυτές του ανταγωνισμού, ώστε οι καταναλωτές να θεωρούν ότι το προϊόν αυτό είναι περισσότερο ποιοτικό. Η ψυχολογική τιμολόγηση εφαρμόζεται κύρια στην περίπτωση διαφοροποιημένων προϊόντων (Σπανός, 1998).

4.9. Η Διαφήμιση.

Η διαφήμιση των τμημάτων του F&B μπορεί να είναι: εσωτερική, όταν απευθύνεται στους ενεργούς πελάτες, ή εξωτερική όταν στοχεύει σε πελάτες που δεν διαμένουν στο ξενοδοχείο.

Οι εσωτερικές διαφημίσεις των προϊόντων του ξενοδοχείου στους εν ενεργεία πελάτες του, μπορούν να γίνουν με:

Αφίσες

Πληροφοριακό υλικό που δίνεται στον πελάτη με την άφιξη

Διαφημιστικές κάρτες που μπαίνουν στο μπρελόκ των κλειδιών

Ανακοινώσεις στον ανελκυστήρα, στην υποδοχή και σε συγκοινωνιακούς κόμβους του ξενοδοχείου.

Διαφημιστικά φυλλάδια που τοποθετούνται στα δωμάτια των πελατών

Ζωντανή βιτρίνα στα μπαρ του ξενοδοχείου. Η μέθοδος αυτή αφορά στην προβολή και παρουσίαση εντυπωσιακών κοκλέιλ στους πελάτες του ξενοδοχείου, σε χρονικές στιγμές που αυτοί περνούν μπροστά από ένα μπαρ. Για παράδειγμα, σε μπαρ που βρίσκονται προ του εστιατορίου, ενεργοποιείται η ζωντανή βιτρίνα την ώρα προσέλευσης των πελατών στον δείπνο. Τότε ο μπάρμαν εποιμάζει ένα σύνολο από πολύχρωμα και εντυπωσιακά διακοσμημένα κοκλέιλ σε κομψά ποτήρια, τα οποία εναποθέτει πάνω στον πάγκο σερβιορίσματος έτσι ώστε να τα δουν οι πλάτες του εστιατορίου και να δημιουργηθεί ζήτηση (Δερβιτσιώτης, 2002).

Η μέθοδος όμως αυτή δεν έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα, και μπορεί να βελτιωθεί εντυπωσιακά, αν τα ποτά αυτά κρατούν στα χέρια τους κάποια άτομα, τα οποία συμμετέχουν σε μία παράσταση όπου παριστάνουν μία κεφάτη παρέα που απολαμβάνει αυτά τα υπέροχα κοκτέιλ. Το μήνυμα της διαφήμισης, είτε εσωτερικής είτε εξωτερικής, έχει στόχο τη λογική, ή το συναίσθημα, ή την κοινωνική εικόνα, ή τις ειδικές ανάγκες της ομάδας στόχου. Μπορεί όμως να στοχεύει και στο συνδυασμό τους. Το μήνυμα αρχικά πρέπει να προκαλεί την προσοχή, να δημιουργεί ενδιαφέρον που μετατρέπεται σε επιθυμία και τελικά οδηγεί τον καταναλωτή σε δραστηριοποίηση. Αγγλιστί η σειρά είναι Attention, Interest, Desire, Action, ή AIDA (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

4.10. Δημόσιες σχέσεις στο F&B.

Σκοπός των δημοσίων σχέσεων είναι να μορφοποιήσουν θετικά την εικόνα της επιχείρησης απέναντι στη κοινή γνώμη.

Οι δημόσιες σχέσεις στο F&B αναλαμβάνουν τα τρία παρακάτω πεδία: διαπροσωπική επικοινωνία με πελάτες, δραστηριότητες δημοσιότητας, δημιουργούν γεγονότα (Δερβιτσιώτης, 2002). Το έργο του προσωπικού του τμήματος δημοσίων σχέσεων των ξενοδοχείων συνδέεται άμεσα με τη διαπροσωπική επικοινωνία με πελάτες. Για το λόγο αυτό να έχει ευχάριστη προσωπικότητα, να μιλά ξένες γλώσσες και να διαθέτει άριστες επικοινωνιακές δυνατότητες.

Επίσης πρέπει να βρίσκεται σε επαφή και να διατηρεί σχέσεις με επαγγελματίες των M.M.E., ωστε να εξασφαλίζει κανάλια διοχέτευσης μηνυμάτων προς το κοινό (Σαραντοπούλου, 2008).

Το έργο των δημοσίων σχέσεων συνδέεται άμεσα με θέματα δημοσιότητας, δηλαδή δημοσίευσης ειδήσεων σχετικά με την επιχείρηση, για την οποία δεν έχει αγοραστεί χώρος ή χρόνος στα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Το τμήμα συχνά προωθεί δραστηριότητες δημοσιότητας με την οργάνωση ειδικών εκδηλώσεων όπως συνεντεύξεις τύπου, τελετές εγκαινίων, επιβραβεύσεις, περιηγήσεις, και άλλες δραστηριότητες που μπορούν να προκαλέσουν την προσοχή του κοινού. Συχνά η δημοσιότητα παίρνει μορφή ιστορίας, συνέντευξης, αφήγησης εμπειρίας κλπ. (Σπανός, 1998)

Άλλες φορές οι δημόσιες σχέσεις δημιουργούν γεγονότα που προκαλούν δημοσιότητα και μέσω αυτών προωθούν τη διάχυση πληροφόρησης προς το κοινό. Τα γεγονότα αυτά μπορεί να αφορούν σε χορηγίες, οργάνωση ημερίδων, οργάνωση πολιτιστικών ή αθλητικών εκδηλώσεων, ενέργειες προστασίας του περιβάλλοντος, κλπ.

Μία σημαντική διαφορά των δημοσίων σχέσεων από τη διαφήμιση είναι ότι δεν δημιουργούν κόστος διαφημιστικού χώρου ή χρόνου στα MME (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

4.11. Προώθηση πωλήσεων.

Η προώθηση πωλήσεων μπορεί να διακριθεί σε ενέργειες που έχουν στόχο τους παλαιούς πελάτες, ή την υποψήφια πελατεία.

Παροχές σε παλαιούς πελάτες της επιχείρησης, όπως: δώρα πιστότητας, όπως κάρτες μέλους οι οποίες δίνουν δικαιώματα σε πιστούς πελάτες, όπως το δικαίωμα χρήσης ειδικών χώρων στα τμήματα F&B, ακόμα προσφορά χαμηλών τιμών για παλιούς πελάτες και τέλος δώρα, όπως ποτά, ειδικά σπεσιαλιτέ, κλπ (Δερβιτσιώτης, 2002).

Παροχές σε υποψήφιους πελάτες της επιχείρησης, όπως: προσφορά με ιδιαίτερα χαμηλές τιμές σε εποχές μικρής ζήτησης, όπως τα κλασικά «Happy hour», και ακόμα προσφορά σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές ορισμένων προϊόντων όπως επίσης και προσφορά σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές για ορισμένους τύπους πελατείας, όπως οι γυναίκες. Μπορούμε ακόμη να προσφέρουμε σε χαμηλές τιμές σε περίπτωση ειδικών γεγονότων, όπως τα 30στά γενέθλια του ξενοδοχείου και τέλος εγγυήσεις,

για την περίπτωση που ο καταναλωτής δεν μείνει ευχαριστημένος από την κατανάλωση του συγκεκριμένου προϊόντος (Σπανός, 1998).

Αλλά και ο ρόλος των τραπεζοκόμων ως πωλητές, επηρεάζει σημαντικά τα ημερήσια έσοδα. Ο ρόλος αυτός συνίσταται στις προτάσεις κατανάλωσης των τραπεζοκόμων, που επηρεάζουν τους πελάτες ώστε να προτιμήσουν συγκεκριμένα εδέσματα ή ποτά και να προχωρήσουν σε ορισμένες επιπλέον καταναλώσεις. Αξίζει εδώ να αναφερθούμε και σε αυτό που είναι γνωστό ως «φαύλος κύκλος» των τμημάτων εκμετάλλευσης στο F&B. Φαύλος κύκλος στην οικονομία είναι μία κατάσταση όπου το αποτέλεσμα λειτουργεί ως αιτία για να αναπαραχθεί το ίδιο αποτέλεσμα. Στα μπαρ και κέντρα διασκέδασης, οι πελάτες προσέρχονται για να ικανοποιήσουν διάφορες ανάγκες, κύρια άσλου χαρακτήρα (Λαλούμης, 2008).

Για να δημιουργηθεί κέφι χρειάζεται παρέα: ο κόσμος για να διασκεδάσει έχει την ανάγκη να κρυφτεί στο πλήθος και το πλήθος δημιουργεί ένα συλλογικό εμείς που ενεργοποιεί έντονα τον συναισθηματικό κόσμο του ανθρώπου μέσα από το κλίμα (ατμόσφαιρα) που δημιουργεί, δεδομένου ότι τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά και γενικότερα ο κόσμος χρειάζεται για πολλούς λόγους κόσμο γύρω του για να περάσει μία όμορφη βραδιά.

Μία ομάδα αναγκών, που έχει μεγάλη σημασία για τους πελάτες διασκέδασης, και ανήκει στις ανάγκες ανθρωπίνων σχέσεων, συνδέεται με επικοινωνία και γνωριμίες σεξουαλικού χαρακτήρα. Αναφερόμαστε σε ανάγκες εκτίμησης σεξουαλικών προτύπων και δημιουργίας ερωτικών σχέσεων. Για την ακρίβεια, οι πελάτες διασκέδασης ανταλλάσσουν ματιές, επιζητούν γνωριμίες και προτείνουν – άμεσα ή έμμεσα – σχέσεις με άλλους πελάτες. Στην περίπτωση που το κατάστημα δεν έχει αρκετή πελατεία, τότε το τμήμα αυτό του προϊόντος των κέντρων διασκέδασης και μπαρ, αλλά και των εστιατορίων που προσφέρουν προϊόν διασκέδασης σε υψηλή ένταση, δεν μπορεί να ικανοποιηθεί. Οι πελάτες μπορεί να επισκεφτούν ένα τέτοιο κατάστημα και όταν διαπιστώσουν ότι δεν έχει πελατεία, φεύγουν (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

Τότε δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος όπου το κατάστημα δεν μπορεί να αποκτήσει πελατεία, ακριβώς επειδή δεν έχει πελατεία. Πρόκειται για μία επιχειρηματικά επικίνδυνη κατάσταση που μπορεί να έχει σημαντική διάρκεια, μέχρι να αλλάξουν οι συνθήκες στην αγορά ή ο επιχειρηματίας ή διευθυντής του τμήματος να κάνουν κάποιες ενέργειες (Σπανός, 1998).

Η διάσπαση του φαύλου κύκλου είναι κάτι αρκετά δύσκολο, αλλά όχι αδύνατο και μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

- α) ενέργεια δημοσίων σχέσεων,
- β) διαφημιστική καμπάνια και τέλος
- γ) επικαλούμενη πελατεία (Σπανός, 1998).

Ενέργεια δημοσίων σχέσεων: ένα γεγονός δημοσίων σχέσεων, άλλαξε τη ροή πελατείας στη μικρή πιάτσα κέντρων διασκέδασης του τουριστικού τόπου. Η σημασία τέτοιων γεγονότων είναι

πλέον γνωστή στην αγορά, για αυτό υπάρχουν ειδικά γραφεία δημοσίων σχέσεων που μπορούν να προμηθεύσουν – με αδρή αμοιβή - επώνυμη πελατεία για λίγες καταναλώσεις. Επώνυμη πελατεία που θα προκαλέσει το ενδιαφέρον των ΜΜΕ και κατ επέκταση ορισμένες πελατειακές ομάδες που επιθυμούν να συνευρίσκονται και συνδιασκεδάζουν με επωνύμους.

Διαφημιστική καμπάνια: για να ενεργοποιηθεί ικανή ροή πελατείας που θα διασπάσει τον φαύλο κύκλο που προαναφέραμε, πρέπει η διαφημιστική να έχει ικανή ένταση και ευστοχία. Κατά συνέπεια πρέπει να εκτιμηθεί προϋπολογιστικά το κόστος και το όφελος που αναμένεται από την καμπάνια αυτή.

Στον κόσμο των ξενοδοχειακών τμημάτων εκμετάλλευσης, η καμπάνια αυτή μπορεί να είναι χαμηλού κόστους αν απευθύνεται σε εσωτερική πελατεία, με την προϋπόθεση το ξενοδοχείο να επιτυγχάνει ικανοποιητικές πληρότητες (Σαραντοπούλου, 2008).

Επικαλούμενη πελατεία: προκειμένου να διασπαστεί ο φαύλος κύκλος που έχει αφετηρία την αναδουλειά, η επιχείρηση μπορεί να ζητήσει από γνωστούς, φίλους, συγγενείς και το προσωπικό της να παριστάνουν τους πελάτες του τμήματος για μικρό χρονικό διάστημα – συνήθως μία εβδομάδα είναι αρκετή – ώστε να δημιουργηθεί η εντύπωση στην αγορά ότι το τμήμα αυτό έχει αρκετή πελατεία και να αυξηθεί η προτίμηση των πραγματικών καταναλωτών (Δερβιτσιώτης, 2002).

Η πελατεία που προσκαλείται, επ' αμοιβή ή όχι, για να προσδίδει τεχνηέντως την εικόνα υψηλής ζήτησης σε ένα κατάστημα, ονομάζεται επικαλούμενη.

Η επικαλούμενη πελατεία μπορεί να μην είναι γνωστοί και φίλοι αλλά μία άλλη ομάδα, όπως πελάτες ενός γειτονικού κάμπινγκ στους οποίους προσφέρονται δωρεάν τα ποτά της βραδιάς για να εξασφαλιστεί η προσέλευσή τους, ή πελάτες ενός ξενοδοχείου που προσκαλούνται μέσω των υπαλλήλων υποδοχής ή του ξενοδόχου κλπ.

Όταν αντιμετωπιστεί ο φαύλος κύκλος της αναδουλειάς, ενεργοποιείται ο αντίποδάς του, όπου το κατάστημα διατηρεί πελατεία, απλά και μόνο επειδή την προηγούμενη ημέρα είχε ζήτηση. Στην περίπτωση αυτή δεν απαιτούνται ενέργειες της επιχείρησης για εξεύρεση ή διατήρηση της πελατείας, δεδομένου ότι αυτό υποστηρίζεται από τον ως άνω μηχανισμό της αγοράς (Σπανός, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1. Η διάσταση της ποιότητας στο F&B.

Με τον όρο ποιότητα εννοείται η αντίληψη του πελάτη, η οποία δημιουργείται μετά από την χρήση κάποιας υπηρεσίας. Η ερμηνεία της είναι καθαρά υποκειμενική μιας και ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις μέσα από ένα διαφορετικό πρίσμα. Ο τελικός κριτής για το εάν προσφέρθηκε ποιοτική υπηρεσία είναι μόνο ο πελάτης, για αυτό το λόγο είναι πολύ χρήσιμο να τον ακούν και να δίνεται προσοχή στις επιθυμίες και τις δυσαρέσκειές του (Δερβιτσιώτης, 2002). Μέσα από την αυτή την επικοινωνιακή διαδικασία μπορεί μια επιχείρηση να κάνει πολλά άλματα μπροστά βελτιώνοντας συνεχώς το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών της.

Μετρώντας το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, μία επισιτιστική επιχείρηση μπορεί να κάνει την αξιολόγησή της για την ανάπτυξή της πιθανόν και σε νέες υπηρεσίες, οι οποίες χρειάζονται για να μείνει ευχαριστημένος ο πελάτης και που μέχρι τώρα δεν του της παρείχε. Με την σταδιακή αύξηση του ανταγωνισμού στον τομέα των υπηρεσιών, το στοιχείο το οποίο κυριολεκτικά διαφοροποιεί την μια εταιρεία από την άλλη είναι η μελέτη της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

Η ικανοποίηση μπορεί να προσδιοριστεί: α) μέσα από τα γεγονότα που συμβαίνουν στη διάρκεια της κατανάλωσης, β) μέσα από το τελικό αποτέλεσμα και τέλος γ) μέσα από την συνολική εμπειρία του πελάτη (Λαλούμης, 2008).

Η έλλειψη υλικής υπόστασης των υπηρεσιών οδηγεί στην περιγραφή της παραγωγής τους ως δημιουργία εμπειριών από την επιχείρηση η οποία προσφέρει – παρέχει την υπηρεσία προς τον πελάτη – αποδέκτη της υπηρεσίας. Εάν στη θέση της υπηρεσίας θα ήταν ένα αγαθό, τότε ο πελάτης θα είναι ο τελικός αποδέκτης αυτού, μιας και δεν έχει καμία συμμετοχή στην παραγωγική αυτή διαδικασία. Ο λόγος είναι το ότι με την έννοια αγαθό, εννοούμε συγκεκριμένα αντικείμενα που ο παραγωγός παράγει ως αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας συγκεκριμένης διαδικασίας (Σπανός, 1998).

5.2. Μοντέλα ποιότητας.

Ο υπεύθυνος μάρκετινγκ των υπηρεσιών ή ο μάνατζερ του εστιατορίου ή του catering θα χρειαστεί να μελετήσει το πώς ο πελάτης της επιχείρησης η οποία παρέχει υπηρεσίες αναπτύσσει μια συγκεκριμένη εμπειρία από την υπηρεσία που του παρασχέθηκε. Αυτό άλλωστε εκφράζεται και από το μοντέλο Servuction = service + production (Σαραντοπούλου, 2008).

Ένα άλλο μοντέλο ποιότητας που έχει μελετηθεί από τους θεωρητικούς είναι το : servqual, κατά το οποίο ο καταναλωτής δημιουργεί κάποιες προσδοκίες τόσο μέσα από τη διαδικασία της προηγούμενης εμπειρίας σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, αλλά και βάση των δικών του αναγκών. Επί-

σης η επαφή του με άλλους καταναλωτές και η ανταλλαγή απόψεων επάνω στο συγκεκριμένο θέμα, δημιουργεί ένα κλίμα επηρεασμού. Εδώ προστίθεται η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης δηλαδή η διαφήμιση που έχει κάνει, και οι διάφορες άλλες ενέργειες πωλήσεων. Αφού επηρεαζόμενος από τα παραπάνω αγοράσει τις συγκεκριμένες υπηρεσίες, τότε θα μπει στη διαδικασία να κάνει μια σύγκριση μεταξύ της υπηρεσίας που ανέμενε, και αυτής που τελικά πήρε.

Το συγκεκριμένο μοντέλο εστιάζει στην έννοια της ποιότητας μιας υπηρεσίας, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Δεν υπάρχουν δηλαδή κάποιες συγκεκριμένες προδιαγραφές που να έχουν τεθεί από την ίδια την επιχείρηση (**Κονόμος & Πατεστής, 2014**).

Το μοντέλο αυτό έχει εντοπίσει τα χάσματα τα οποία δημιουργούνται και έχουν σαν συνέπεια την παροχή μη ποιοτικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτό υπάρχουν και οι άγνωστες προσδοκίες του πελάτη οι οποίες με τη σειρά τους δημιουργούν πρόβλημα στην απόδοση της υπάρχουσας υπηρεσίας. Και αυτό γιατί η συγκεκριμένη δεν καλύπτει σε τίποτα την ανάγκη του πελάτη. Είναι άκαιρη. Για να αποφευχθεί αυτό χρειάζεται από την πλευρά της επιχείρησης να εφαρμοστούν όλες εκείνες οι επιστημονικές πρακτικές που θα βοηθήσουν στην πραγματική επικοινωνία και κατανόηση των αναγκών του πελάτη, όπως :

A) η ανάλυση σε βάθος των εγγράφων παραπόνων των καταναλωτών γιατί μέσα από την ακριβή αποκρυπτογράφησή τους μπορεί να βγει χρήσιμο πληροφοριακό υλικό που τον αφορά αλλά και μπορεί να βοηθήσει πολύ την επιχείρηση να τον κατανοήσει.

B) η εφαρμογή του Μάρκετινγκ Σχέσεων, έτσι ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να κτίσει γερές βάσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις με το πελατολόγιό της. Ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών αυτή η τακτική μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα.

Ένα άλλο χάσμα είναι η μετατροπή των προσδοκιών σε προδιαγραφές. Δηλαδή από την στιγμή που γίνουν γνωστές οι προσδοκίες των καταναλωτών, πώς θα μπορέσουν να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προδιαγραφές για την παροχή ανάλογων προς αυτές υπηρεσιών.

Για να μπορέσει αυτό να επιτευχθεί χρειάζεται η επιχείρηση να έχει προσανατολισμό προς την ποιότητα, και να την εντρυφήσει στα ανώτερα στελέχη της, μέσα από πρότυπα λειτουργίας ανάλογα (Λαλούμης, 2008).

Ακόμη, η επανεξέταση από την κεντρική διοίκηση του συστήματος που εφαρμόζεται όσο επίσης και ο έλεγχος της απόδοσης τω εργαζομένων, είναι πρακτικές που βοηθούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών κοντά στις προσδοκίες των πελατών.

Ένα τρίτο χάσμα που δημιουργείται είναι η παροχή υπηρεσιών έξω από τα πρότυπα που έχει εξ αρχής ορίσει η επιχείρηση. Ένα πρόβλημα αρκετά συχνό μιας και πολλές φορές η επιχείρηση αδυ-

νατεί να βρει τον τρόπο αυτό που θα παραλληλίσει την ζήτηση των πελατών σε κάποια υπηρεσία, με την ικανότητα της επιχείρησης να την προσφέρει αυτή την υπηρεσία (Σπανός, 1998).

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να καλύψει το χάσμα αυτό θα χρειαστεί να εξασφαλίσει μεγαλύτερο έλεγχο στη διαδικασία παροχής των υπηρεσιών. Επίσης η πρακτική εφαρμογή της νοοτροπίας των εσωτερικών πελατών, βοηθάει πολύ στην κάλυψη αυτού του χάσματος. Εσωτερικός πελάτης είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος, ο οποίος αντιμετωπίζεται ως πελάτης από τους υπόλοιπους συναδέλφους του που ανήκουν στην ομάδα υποστήριξης της παραγωγικής διαδικασίας.

Τέλος, η παροχή υπηρεσιών κατώτερης από αυτό το επίπεδο που είχε υποσχεθεί η επιχείρηση προς τους πελάτες της, είναι ένα μεγάλο χάσμα που δημιουργεί πολλά προβλήματα. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών υπόσχεται στο καταναλωτικό κοινό υπηρεσίες, τις οποίες δεν μπορεί να τις τηρήσει στην πραγματικότητα. Αυτό είναι καταστροφικό γιατί μέσα από αυτή τη διαδικασία έχει αυξήσει υπερβολικά τις προσδοκίες των πελατών, οι οποίοι μετά αισθάνονται δυσαρέσκεια και αποδοκιμασία (Σαραντοπούλου, 2008).

Μία λύση είναι η σωστή συνεργασία του τμήματος Μάρκετινγκ με το τμήμα λειτουργιών εξυπηρέτησης. Αυτή η συνεργασία θα έχει σαν αποτέλεσμα την αντανάκλαση των υποσχέσεων της εταιρείας προς τις προσδοκίες των καταναλωτών και εν δυνάμει πελατών (Σπανός, 1998).

Ένα άλλο μοντέλο ποιότητας, το λεγόμενο servperf, εστιάζει στη στάση που έχει ο καταναλωτής προς την ποιότητα της υπηρεσίας, μετά όμως από την κατανάλωση της.

Με την εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου γίνεται πιο αποτελεσματική η περιγραφή της έννοιας της ποιότητας, καθώς επίσης και η πρόβλεψη της πρόθεσης του πελάτη να ξαναγοράσει την υπηρεσία από την ίδια επιχείρηση. Εδώ ο παράγοντας της σχετικότητας έχει ένα πολύ σημαντικό ρόλο μιας και όπου υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας δεν είναι πάντα εφικτό να υπάρχουν ίδιες αντιδράσεις και απόψεις σε συγκεκριμένο θέμα (Κονόμος & Πατεστής, 2014).

Πρακτικά ο πελάτης – καταναλωτής ξεκινά έχοντας μια άποψη για την ποιότητα της υπηρεσίας που θα του παρασχεθεί. Η άποψή του βασίζεται στις προσδοκίες του οι οποίες έχουν διαμορφωθεί είτε από τη διαφήμιση της επιχείρησης είτε από πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί από το προσωπικό ή κοινωνικό του περιβάλλον. Στη συνέχεια μέσα από τις διαδοχικές χρήσεις των υπηρεσιών από την ίδια επιχείρηση, εστιατόριο ή catering, κάθε νέα αγορά ίδιας υπηρεσίας θα επηρεάσει τη στάση του. Επίσης επηρεάζεται και ο βαθμός ικανοποίησής του ανάλογα με το επίπεδο της ποιότητας που του παρασχέθηκε (Ράπτης, 1990).

Σε ότι αφορά σε βιομηχανικές υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα μαζική εστίαση νοσοκομείων ή οργανισμών, και με δεδομένο ότι σε αυτόν τον τομέα υπάρχει η δυσκολία αξιολόγησης αποτελεσμάτων από την παροχή των υπηρεσιών, βρίσκει εφαρμογή το μοντέλο indeserv.

Η μαζική εστίαση και τροφοδοσία είναι ένας χώρος όπου χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις από τα στελέχη που ασχολούνται, μιας και αυτό που θα αγοράσει ο πελάτης αποτελεί τη λύση σε κάποιο του πρόβλημα του οργανισμού ή της εταιρίας που έχει αποφασίσει να το χρησιμοποιήσει ως πρακτική (Σπανός, 1998).

Το προϊόν της εταιρείας πριν φτάσει στον πελάτη – ασθενή, χρειάζεται πριν να εγκριθεί από τον υπεύθυνο τροφοδοσίας του νοσοκομείου, ο οποίος και θα καταλήξει με ποια από όλες τις ενδιαφερόμενες εταιρείες τροφοδοσίας θα συνεργαστεί το νοσοκομείο. Με άλλα λόγια χρειάζεται να υπάρχει ποιότητα σχέσεων με το προσωπικό επαφής, στη συγκεκριμένη περίπτωση ο υπεύθυνος τροφοδοσίας του νοσοκομείου, έτσι ώστε να υπάρχει αρμονική συνεργασία και κτίσιμο επαγγελματικής σχέσης (Σπανός, 1998).

Τα σημεία τα οποία πιστοποιούν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών στην περίπτωση του μοντέλου indeserv είναι τα εξής :

Δυνητική ποιότητα : ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με το προσδωκόμενο αποτέλεσμα

Ποιότητα διαδικασιών εξυπηρέτησης : πρότυπα εξυπηρέτησης από την πλευρά της εταιρίας.

Ποιότητα σχέσεων με το προσωπικό επαφής : ποιοτική συνεργασία μεταξύ των στελεχών του προμηθευτή και του πελάτη.

Ποιότητα αποτελέσματος της υπηρεσίας : η αξιολόγηση του πελάτη για την υπηρεσία που έλαβε.

Ποιότητα εφαρμογής του αποτελέσματος και των συνεπειών.: Ένα δύσκολο σημείο λόγω των πρακτικών που εφαρμόζονται στην πράξη, αλλά και λόγω των απρόβλεπτων ενεργειών που μπορούν να αλλοιώσουν το αποτέλεσμα (Σαραντοπούλου, 2008).

Ένα πολύ σημαντικό βήμα λοιπόν για την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών είναι η υιοθέτηση μοντέλου μέτρησης, ανάλογα πάντα με το είδος της υπηρεσίας και τον κλάδο που δραστηριοποιείται. Δυσκολίες στην εφαρμογή υπάρχουν πολλές οι οποίες εξαρτώνται από διαφορετικούς παράγοντες. Για παράδειγμα ο αποπροσανατολισμός της επιχείρησης, που έχει σαν αποτέλεσμα το να χαθεί η επαφή με τον πελάτη αλλά και το τι συμβαίνει στην αγορά. Άλλο παράδειγμα είναι η αδυναμία που έχουν πολλές επιχειρήσεις στο να δημιουργούν καλές σχέσεις στο προσωπικό τους, ή να το εκπαιδεύουν συχνά σε μια προσπάθεια να του εμφυσούν μια άλλη επαγγελματική νοοτροπία. Με τέτοιες πρακτικές είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμοστεί οποιοδήποτε από τα προαναφερθέντα μοντέλα μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών (Ράπτης, 1990).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6.1 Γενικά περί ποιότητας.

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα της τρέχουσας δεκαετίας. Πρόκειται για ένα θέμα που δεν απασχολεί μόνο την ακαδημαϊκή κοινότητα, έχει πλέον εισέλθει στην επιχειρηματική πρακτική και αντιπροσωπεύει την «έννοια-κλειδί» σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η κεντρική ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριος άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης - διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μίας ποιοτικής εξυπηρέτησης, ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη (Σπανός, 1998).

Η ποιότητα εξυπηρέτησης και το ανθρώπινο δυναμικό συνθέτουν τη βάση επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε συνθήκες υπερπροσφοράς, έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης (Λαλούμης, 2008).

Στην παρούσα δημοσίευση αναλύεται συνοπτικά η έννοια και φιλοσοφία της ποιότητας και οι απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξής της. Στην πρώτη ενότητα εξετάζονται τα ζητήματα που σχετίζονται με τη στρατηγική ποιότητας. Αφού αναλυθεί ο όρος ποιότητα, στη συνέχεια παρουσιάζονται οι διάφορες στρατηγικές επίτευξης της ποιότητας, με το αντίστοιχο λογικό υπόβαθρό τους. Στη δεύτερη ενότητα εξετάζονται οι παράμετροι και τα συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

6.2. Η έννοια «ποιότητα».

Υφίστανται αρκετοί ορισμοί της ποιότητας. To *British Standards Institution* ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητά της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες» (BSI, 1983). Ωστόσο, οι εν λόγω ανάγκες χρήζουν επακριβή ορισμού από την κάθε επιχείρηση, ανάγκες που εξαρτώνται άμεσα από τους στόχους που θέτει. Συνεπώς, οποιοδήποτε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το κατά πόσον εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της (Σαραντοπούλου, 2008).

Ένας πιο αναλυτικός ορισμός αναφέρει: «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες». Συνεπώς, η ποιότητα δεν μπορεί να αποτιμηθεί σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει να ανταποκρίνεται / αντιστοιχεί στις προσδοκίες της πελατείας.

Η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε από μία απλή προσέγγιση ελέγχου, με άμεση αναφορά στο προϊόν και στις υπηρεσίες, σε μία έννοια πολύ ευρύτερη που ξεκινά από την ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών για να καταλήξει στην αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρήσεων καλύπτοντας όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Η ποιότητα αποτελεί σήμερα μία νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η επένδυση στην ποιότητα αποτελεί την πιο αποδοτική επένδυση της ξενοδοχειακής επιχείρησης, με θεαματικά αποτελέσματα στα πεδία της αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας (HCIMA, 1994).

6.3. Η ποιότητα ως στρατηγικό ζήτημα.

Οι Jones & Lockwood υποστηρίζουν ότι η ποιότητα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα βασικό πεδίο αποτελεσμάτων των ξενοδοχειακών λειτουργιών και όχι ως ένα συνακόλουθο / συνεπαγόμενο αποτέλεσμα διαφόρων άλλων διαδικασιών. Με άλλα λόγια, συνιστούν την υιοθέτηση μίας προ-ενεργητικής προσέγγισης για την ποιότητα και αυτό θεωρείται ως ένα είδος ακρογωνιαίου λίθου που υποστηρίζει τα άλλα συστατικά στοιχεία του συστήματος παραγωγής και εξυπηρέτησης (Jones and Lockwood, 1989: 149-168).

Οι ίδιοι συγγραφείς υιοθετούν τον ορισμό της ποιότητας του *British Standards Institution (BSI)*, σύμφωνα με τον οποίο, η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που υποστηρίζουν την ικανότητα της να ικανοποιήσει μία δεδομένη ανάγκη» (BSI, ο.π.). Αυτός ο ορισμός αναδεικνύει το πρόβλημα. Φαίνεται να είναι πλήρης, πλην όμως στην πραγματικότητα είναι ασαφής. Η ποιότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος καθορίζεται εν πολλοίς από το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες της πελατείας έχουν εντοπιστεί και ενσωματωθεί στην υπηρεσία και από την έκταση στην οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι ανάγκες αυτές έχουν ικανοποιηθεί. Οι ίδιοι οι πελάτες αποτελούν μέρος της εμπειρίας εξυπηρέτησης και μεταφέρουν στο προϊόν ένα σύνολο προσδοκιών και αντιλήψεων οι οποίες δεν είναι ελεγχόμενες από την επιχείρηση. Εντούτοις, αυτές οι προσδοκίες θα πρέπει να εντοπιστούν (Δερβιτσιώτης, 2002).

Ένας πιο χρήσιμος ορισμός της ποιότητας δίνεται από τον Wyckoff: «Ποιότητα είναι ο βαθμός υπεροχής / εξαιρετικής επίδοσης που επιδιώκεται και ο έλεγχος της μεταβλητότητας στην επίτευξη αυτής της υπεροχής στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της πελατείας» (Wyckoff, 1984). Ο ορισμός του Wyckoff προσδίδει μία πιο θετική διάσταση και είναι χρήσιμος διότι εμπεριέχει δύο σημαντικές ιδέες:

Α) Η πρώτη ιδέα αναφέρεται στην έννοια του σχεδιασμού της ποιότητας στα προϊόντα. Ο σχεδιασμός ποιότητας αναφέρεται στο πρότυπο με βάση το οποίο το μάνατζμεντ ενισχύει και παρακολουθεί ένα προϊόν. Πρόκειται πιθανότατα για το πιο κρίσιμο στοιχείο σε μία στρατηγική ποιότητας. Ως εκ τούτου, ο σχεδιασμός ποιότητας είναι το σημείο αφετηρίας για το κατάλληλο μάνατζμεντ ποιότητας.

Β) Η δεύτερη ιδέα αναφέρεται στην καταλληλότητα / ικανότητα ή την έκταση στην οποία το προϊόν ικανοποιεί τις συνολικές ανάγκες του πελάτη. Στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, η αυθύπαρκτη / πραγματική ανάγκη για ξεκούραση, διαμονή ή εστίαση είναι συχνά δευτερεύουσα προς τις περιφερειακές ανάγκες, οι οποίες αποτελούν κατά κανόνα τη βάση της ικανοποίησης του πελάτη. Πιθανότατα οι τουρίστες να έχουν ορισμένες βασικές προσδοκίες σχετικά με τα πρότυπα άνεσης και καθαριότητας σε ένα ξενοδοχείο. Δεν εκπλήσσονται ούτε ικανοποιούνται ιδιαίτερα όταν διαπιστώνουν την εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών. Απλά δεν μένουν δυσαρεστημένοι. Για να δημιουργηθεί ουσιαστική ικανοποίηση, η εξυπηρέτηση θα πρέπει να πάει ακόμη πιο πέρα για την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών. Αυτό συνεπάγεται ότι το προϊόν θα πρέπει να συγκλίνει προς την έννοια της ολικής ποιότητας (Σαραντοπούλου, 2008).

6.4. Στρατηγικές επιπτώσεις της ποιότητας εξυπηρέτησης.

Αποδεχόμενοι το συλλογισμό ότι η ποιότητα είναι ένα στρατηγικό ζήτημα - ήτοι αποφέρει φήμη υπεροχής και μακροχρόνια οικονομικά αποτελέσματα – μπορούμε να αποποιηθούμε την αντίληψη ότι η ποιότητα είναι περισσότερο ένα συστατικό στοιχείο της συνολικής θεώρησης και επιχειρηματικού πνεύματος. Για την επίτευξη αυτής της θεώρησης, «απαιτούνται ηγέτες και όχι απλά μάνατζερ, και οι πραγματικοί ηγέτες

- έχουν ένα όραμα για την επιχείρηση,
 - μεταφέρουν το όραμά τους στην επιχείρηση / καθοδηγούν δίνοντας το παράδειγμα,
 - έχουν επιχειρηματικό πνεύμα,
- έχουν μία έμμονη ιδέα για εξαιρετική ποιότητα» (Λαλούμης, 2008).

Η επίπτωση αυτής της αντίληψης είναι ότι οποιαδήποτε διαδικασία σχεδιαστεί για τη βελτίωση της ποιότητας ως ξεχωριστή / απομονωμένη προσπάθεια, προφανώς είναι καταδικασμένη στην αποτυχία. Ως εκ τούτου, ενώ η ποιότητα μπορεί να θεωρείται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως ένα στρατηγικό ζήτημα, η ποιότητα δεν θα επιτευχθεί χωρίς την ανάλογη εταιρική κουλτούρα. Με την παραδοχή ότι η ποιότητα είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ένας ζωτικός παράγοντας που θα επηρεάσει την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν και να πετύχουν είναι, με βάση το σκεπτικό του Peters, το «πάθος» (Peters, 1987). Αυτός υποστηρίζει ότι

«τα περισσότερα συστήματα ποιότητας αποτυγχάνουν για ένα ή δύο λόγους: έχουν ένα σύστημα χωρίς πάθος ή πάθος χωρίς σύστημα» (Ράπτης, 1990).

Η ποιότητα ως ένα στρατηγικό ζήτημα δεν αναφέρεται απλά στην ανάπτυξη προγραμμάτων ασφάλειας ποιότητας ή στην εφαρμογή τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Πρόκειται για την ανάπτυξη και επικοινωνία ενός οράματος για ολική ποιότητα της εξυπηρέτησης και της αναγνώρισης ότι η επίτευξη της κατάλληλης ποιότητας αποτελεί ευθύνη όλων (Δερβιτσιώτης, 2002).

Συμπερασματικά, οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι οι απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξης εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι:

- η ύπαρξη κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και επιχειρηματικού πνεύματος,
- το κατάλληλο είδος μάνατζμεντ (συμμετοχικό και επίπεδο),
- η δέσμευση και το πάθος για υπεροχή στην εξυπηρέτηση,
- η ενεργός εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού με εξουσιοδότηση για άμεση και επιτόπια αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας,
- η υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τους απαραίτητους πόρους και κίνητρα, η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μάνατζμεντ (Σπανός, 1998).

6.5. Προβλήματα ελέγχου ποιότητας – Θεωρία ελλείμματος.

Τα χάσματα ανάμεσα στο προφανές και το υφιστάμενο σύστημα εξυπηρέτησης είναι στο επίκεντρο ενδιαφέροντος των τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Τα τελευταία χρόνια οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ ανέπτυξαν ορισμένα μοντέλα για να περιγράψουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν σε ένα απλό μοντέλο που καθορίζει τα πέντε βασικά πεδία, στα οποία μπορούν να προκύψουν προβλήματα ποιότητας, όπως παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 1: Το «Μοντέλο των Πέντε Ελλειμμάτων» Παροχής Εξυπηρέτησης

Ελλειμμα	Ονομασία	Περιεχόμενο
1 ^ο	Τοποθέτησης	Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες της πελατίας και οι ίδιες οι προσδοκίες των πελατών.
2 ^ο	Εξειδίκευσης	Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες της πελατίας και η πραγματική εξειδίκευση εξυπηρέτησης
3 ^ο	Παροχής εξυπηρέτησης	Εξειδίκευση της προτεινόμενης εξυπηρέτησης και η πραγματικά παρεχόμενη.
4 ^ο	Επικοινωνίας (προβολής)	Πραγματικά παρεχόμενη εξυπηρέτηση και μεταδιδόμενη εξωτερικά προς τους πελάτες (μέσω της προβολής

		και διαφήμισης)
5º	Αντίληψης	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης και προσδοκώμενη από τον πελάτη εξυπηρέτηση.

(Πηγή: προσαρμοσμένο από Brogowicz, A. A., Delene, L. M. and Lyth, D.M. (1990) «A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications», *International Journal of Service Industries Management*, Vol. 1 (1), σσ.27-45.)

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, έχουν εντοπιστεί πέντε πεδία-κλειδιά, στα οποία θα πρέπει να επικεντρώνεται το μάνατζμεντ της ποιότητας εξυπηρέτησης (Parasuraman *et al.*, 1985: 44-46):

- Τοποθέτηση (Προσδοκίες πελατείας - Αντιλήψεις μάνατζμεντ): η φύση της υπηρεσίας την οποία προσδοκά ο πελάτης μπορεί να μην είναι απόλυτα κατανοητή από το μάνατζμεντ.

Εξειδίκευση (Αντιλήψεις μάνατζμεντ - Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης): σε μερικές περιπτώσεις το επίπεδο εξυπηρέτησης που καθορίζεται από το μάνατζμεντ είναι πολύ χαμηλό σε σχέση με τις ανάγκες της πελατείας. Έτσι, για παράδειγμα, το μάνατζμεντ μπορεί να αποφασίσει ότι μία καθυστέρηση πέντε λεπτών στην υποδοχή για τη διαδικασία καταγραφής στην άφιξη είναι λογική. Στην πράξη, οι κουρασμένοι από μία καθυστερημένη πτήση πελάτες θα την θεωρήσουν υπερβολική (Σαραντοπούλου, 2008).

- Παροχής εξυπηρέτησης (Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης - Παροχή εξυπηρέτησης): το μάνατζμεντ μπορεί να έχει κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες της πελατείας, πλην όμως έχει αποτύχει στο σχεδιασμό και στην υποστήριξη της οργανωτικής δομής για την καταλληλότερη ανταποκριση.

Επικοινωνίας (Παροχή εξυπηρέτησης - Εξωτερική επικοινωνία): τα διαφημιστικά μηνύματα μπορούν μερικές φορές να επηρεάσουν τις προσδοκίες της πελατείας. Συνεπώς, πρέπει να αποφεύγεται η χρήση διαφημιστικών σλόγκαν και μηνυμάτων επικοινωνίας – αφού πρόκειται για μία δεσμευση ή υπόσχεση - στα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε όρους επιπέδου εξυπηρέτησης (Δερβιτσιώτης, 2002).

Αντίληψης (Προσδοκώμενη εξυπηρέτηση - Παρασχεθείσα εξυπηρέτηση): εάν οι προσδοκίες της πελατείας συνάδουν με την εμπειρία εξυπηρέτησης, προφανώς το επίπεδο εξυπηρέτησης θα γίνει ευνοϊκά αντιληπτό. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους τα ξενοδοχεία διατηρούν συστήματα αρχείων για τους πελάτες. Ένας πελάτης επιστρέφοντας σε ένα ξενοδοχείο μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, θα μείνει ευχάριστα έκπληκτος εάν διαπιστώσει ότι θυμούνται τις προτιμήσεις του. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση ξεπερνά τις προσδοκίες του (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

Τα συστήματα ελέγχου ποιότητας κανονικά σχεδιάζονται με επίκεντρο ενδιαφέροντος τα δυνητικά ελλείμματα μεταξύ σχεδιασμένης και πραγματικής εξυπηρέτησης. Ένα πραγματικό πνεύμα εξυπηρέτησης εξαρτάται από την κατάλληλη κατάρτιση του συνόλου του προσωπικού για την πλή-

ρη κατανόηση του επιπέδου εξυπηρέτησης που θα πρέπει να υποστηρίξουν. Επιπρόσθετα, η μέτρηση του ελέγχου ποιότητας συνεπάγεται μία συστηματική συλλογή αξιόπιστων στοιχείων και την εφαρμογή της κατάλληλης τεχνικής, έτσι ώστε τα όποια συμπεράσματα προκύψουν να είναι τεκμηριωμένα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν την τάση να συγκεντρώνουν στοιχεία με μεθόδους οι οποίες είναι αναξιόπιστες στατιστικά και γενικά ατεκμηρίωτες. Ένα παράδειγμα κακής πρακτικής είναι η πανταχού παρούσα κάρτα σχολίων για τον πελάτη που τοποθετείται στα υπνοδωμάτια (Σωτηριάδης, 2000).

Τα πέντε ελλείμματα / χάσματα υποδεικνύουν σε ποια πεδία θα πρέπει να κατευθυνθεί η προσπάθεια της διοίκησης για την εξασφάλιση ποιότητας εξυπηρέτησης (Parasuraman *et al.*, 1994). Κατά κανόνα, δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση μίας αντιστοιχίας ανάμεσα στις ανάγκες των πελατών και στα συστήματα παροχής υπηρεσίας που αναπτύσσονται για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Το τελευταίο έλλειμμα είναι το μόνο από τα πέντε στο οποίο η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει περιορισμένο ή ελάχιστο άμεσο έλεγχο. Μπορεί να γίνει αντικείμενο παρακολούθησης με ερωτηματολόγια ικανοποίησης πελατών ή με έρευνες αγοράς (Σωτηριάδης, ό.π.).

Λογική συνέχεια των παραπάνω αποτελεί η εξέταση του τρόπου με τον οποίο η ποιότητα μπορεί να σχεδιαστεί μέσα σε μία ξενοδοχειακή μονάδα.

6.6. Σχεδιασμός στρατηγικής ποιότητας.

Το κρίσιμο ζήτημα στο σχεδιασμό και στην οργάνωση-διοίκηση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία μπορεί να παρουσιαστεί συνοπτικά ως ακολούθως:

Βασική απόφαση	Εναλλακτικές στρατηγικές
Εξασφάλιση / Επίτευξη ποιότητας	<ul style="list-style-type: none"> • Επιθεώρηση Ποιότητας • Έλεγχος Ποιότητας • Ασφάλεια Ποιότητας • Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται συνοπτικά οι τρεις πρώτες στρατηγικές:

- Επιθεώρηση ποιότητας (*Quality Inspection*),
- Έλεγχος ποιότητας (*Quality Control*),
- Ασφάλεια ποιότητας (*Quality Assurance*).

Αυτή ήταν και η ιστορική εξέλιξη της προσέγγισης του ζητήματος ποιότητας. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '80 και '90 αναπτύχθηκε η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Βελισσαρίου, 2000 και Δερβιτσιώτης, 2002), η οποία εξετάζεται παρακάτω.

Επιθεώρηση Ποιότητας: Ο πιο απλός τρόπος διοίκησης της ποιότητας είναι η επιθεώρηση του προϊόντος προτού πωληθεί στον πελάτη. Συνεπώς είναι απαραίτητες οι προδιαγραφές προϊόντος.

Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος, για παράδειγμα μετά την παρασκευή του τελικού πιάτου προς σερβίρισμα. Ως εκ τούτου, δεν είναι ενδεδειγμένη προς εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις διότι συνεπάγεται υπερβολικά έξοδα αντικατάστασης του μη σωστά παρασκευασμένου πιάτου. Είναι ένα απλό σύστημα που εφαρμόζεται στις μικρές επιχειρήσεις, αλλά δεν μας επιτρέπει να εξασφαλίσουμε υψηλή ποιότητα. Επιπλέον, η εν λόγω στρατηγική δεν είναι συμβατή με τις μη απτές πτυχές του συνολικού πακέτου εξυπηρέτησης (Λαλούμης, 2008).

Έλεγχος Ποιότητας: Ο έλεγχος ποιότητας, ως στρατηγική, είναι πιο προχωρημένη από την επιθεώρηση ποιότητας, διότι η ποιότητα σχεδιάζεται μέσα σε προδιαγραφές προϊόντος και ελέγχεται στο εσωτερικό του συστήματος παραγωγής. Άρα στοχεύει στον εντοπισμό των ατελειών και στον περιορισμό του κόστους προϊόντος. Πλην όμως, το ενδιαφέρον της στρατηγικής εστιάζεται περισσότερο στο προϊόν παρά στη συνολική «εμπειρία διαμονής και εστίασης». Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής, δίνεται περισσότερη έμφαση στην ποιότητα προμηθειών, στις σχέσεις με τον προμηθευτή και στον έλεγχο των αγορών, στο σχεδιασμό και τη λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής και, τέλος, στα σαφώς καθορισμένα στάδια και στις χρονικές στιγμές πραγματοποίησης του ελέγχου της ποιότητας (Ράπτης, 1990).

Το πλεονέκτημα είναι ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος βελτιώνεται και τα λάθη στη διαδικασία παραγωγής εντοπίζονται και διορθώνονται πριν την εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τη βοήθεια των εγχειριδίων προδιαγραφών μπορούμε να πετύχουμε πιο ενεργό εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, το στοιχείο του ελέγχου λειτουργεί αρνητικά, δημιουργώντας ένα κλίμα δυσπιστίας. Το όλο σύστημα απαιτεί πολύ χρόνο για να εφαρμοστεί, δεν προσφέρεται για την αντιμετώπιση των άϋλων πτυχών της εξυπηρέτησης του πελάτη. Το τελευταίο στοιχείο είναι και το βασικό μειονέκτημά του. Ο πελάτης γίνεται ακόμη αντιληπτός ως ένα εξωγενές στοιχείο προς την επιχείρηση και όχι ως μία εισροή του συστήματος (Σωτηριάδης, ό.π.). Λογική απόρροια των παραπάνω είναι να δίνεται έμφαση στην αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών.

Ασφάλεια Ποιότητας: Η στρατηγική της Ασφάλειας Ποιότητας (Α.Π.) βασίζεται στην προσέγγιση του ελέγχου ποιότητας, πλην όμως εισαγάγει από την πρώτη στιγμή την ιδέα «να ενεργήσουμε με ορθό τρόπο από την πρώτη φορά, ευθύς εξαρχής». Ο στόχος της Α.Π. είναι η οργάνωση στο εσωτερικό της επιχείρησης διαδικασιών που να συνάδουν και να είναι σε απόλυτη αρμονία με τις προδιαγραφές και ταυτόχρονα μία εντατική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με το λεπτομερή σχεδιασμό (*blueprinting*) των επιχειρηματικών λειτουργιών, έχοντας ως στοιχείο-κλειδί την ποιότητα (Σαραντοπούλου, 2008).

Η στρατηγική Α.Π. εστιάζει το ενδιαφέρον στην πελατεία και η ποιότητα είναι πλέον προσανατολισμένη προς την εκροή και όχι στη διαδικασία ή στην εισροή του συστήματος. Η προσέγγιση πλέον της ποιότητας κινείται πέραν των διαστάσεων της ποιότητας του προϊόντος. Η έννοια «να ενεργήσουμε σωστά από τη πρώτη φορά» σημαίνει ουσιαστικά ότι το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται πλέον ο ακρογωνιαίος λίθος στην αναζήτηση και επίτευξη της ποιότητας. Οι πελάτες και οι προμηθευτές καθίστανται αναπόσπαστο μέρος της αλυσίδας ποιότητας με απότερη επιδίωξη την καλύτερη κατανόηση και συνεργασία. Το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται πλέον ένα ζωτικό μέρος του συστήματος ποιότητας (Σπανός, 1998). Απαιτούμε λοιπόν να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τα προβλήματα. Ένα επιπρόσθετο χαρακτηριστικό της Α.Π. είναι η ιδέα της ομαδικής εργασίας στην επίλυση προβλημάτων που εκτελείται από ομάδες προόδου, που είναι γνωστές ως «κύκλοι ποιότητας». Πρόκειται για ομάδες που περιλαμβάνουν μικρό αριθμό ατόμων - ο ιδανικός είναι εννέα - μέσα σε ένα τμήμα και οι οποίες εκτελούν παρόμοια εργασία. Η ομάδα συναντάται σε τακτική βάση - σε ώρα εργασίας - για τον προσδιορισμό, εκτέλεση και παρακολούθηση της προόδου των ενεργειών που ανέλαβαν για την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν μέσα στο χώρο εργασίας και στον τομέα ευθύνης τους. Το πιο σημαντικό είναι ότι η ομάδα περιλαμβάνει υπαλλήλους που διαθέτουν συγκεκριμένη τεχνογνωσία - δεξιότητες και δεν έχουν επιλεγεί με κριτήριο την ιεραρχία (Δερβιτσιώτης, 2002).

Η στρατηγική Α.Π. συναντάται συνήθως σε αλυσίδες εστίασης - όπως τα *fast food McDonald's* και *BurgerKing* - λόγω τυποποίησης του προϊόντος και της ικανότητάς τους να αναπτύσσουν ιδιαίτερα λεπτομερείς και τυποποιημένες προδιαγραφές και λειτουργικές διαδικασίες (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

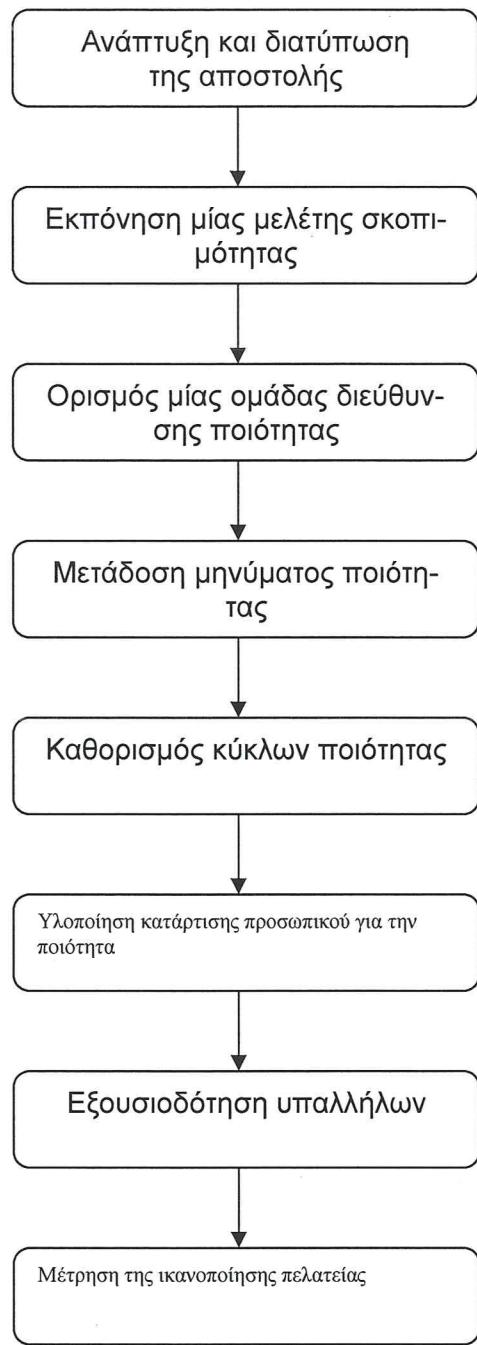
6.7. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).

Οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι η στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι εξ ολοκλήρου προσανατολισμένη προς τον πελάτη. Σύμφωνα με τον Oakland, η ΔΟΠ ορίζεται ως «ένας τρόπος οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της επιχείρησης, κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, κάθε μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο» (Oakland, 1989). Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στη συνεχή ανταλλαγή πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να εμπλακεί στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και παροχής υπηρεσίας. Μία πολύ γνωστή πτυχή αυτής της ιδέας είναι οι κύκλοι ποιότητας. Θα πρέπει να προετοιμάζονται για προσαρμογή στην έννοια της εξουσιοδότησης, ομάδες εργασίας που συναντώνται, συζητάνε και επιλύουν ορισμένα προβλήματα παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Το κύριο πρόβλημα εφαρμογής του ελέγχου ποιότητας είναι το είδος μάνατζμεντ που επικρατεί στα ξενοδοχεία.

Η νέα προσέγγιση ή φιλοσοφία, αλλά και στρατηγική στο μάνατζμεντ έχει ως επίκεντρο τον πελάτη, που είναι τελικά ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχεί-

ρησης. Ονόμαζεται ΔΟΠ και στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυρίως, του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού. Η ενσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα (Σπανός, 1998). Ο Jones έχει προτείνει ότι η στρατηγική ΔΟΠ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεπάγεται ένα αριθμό βημάτων-κλειδιών, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα / σχεδιάγραμμα (Jones and Merricks, 1997: 131-133).

Πίνακας 2: Ένα μοντέλο Δ.Ο.Π για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις



(Πηγή: Jones, P. and Merricks, P. (1997), *The Management of Foodservice Operations*, London: Cassell, p.132)

Με βάση τα παραπάνω, εκτιμούμε ότι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τη ΔΟΠ από τις άλλες στρατηγικές ποιότητας είναι:

- η ολιστική προσέγγιση και η εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης,
- τα ανώτατα στελέχη παίζουν ένα ρόλο-κλειδί στην καθοδήγηση της ποιότητας και στην επικοινωνία του μηνύματος ποιότητας,
- η ποιότητα είναι η ηγεσία επίδοσης στην ικανοποίηση των απαιτήσεων πελατείας,

η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων με ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: συμμετοχή στη λήψη και παρακολούθηση εφαρμογής αποφάσεων (Λαλούμης, 2008).

Με σκοπό την επίτευξη εγγυημένης ποιότητας σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου ο καθένας είναι πελάτης, η συνεχής βελτίωση ποιότητας είναι κεντρικό σημείο στην αποτελεσματική ΔΟΠ. Άρα, η ΔΟΠ είναι κάτι το συνεχές, το αέναο. Οι τεχνικές ομάδας εργασίας, όπως οι κύκλοι ποιότητας είναι σημαντικά εργαλεία όταν εφαρμόζεται η ΔΟΠ (Σπανός, ό.π.).

Υπογραμμίζεται ότι η νιοθέτηση του ζητήματος ποιότητας εξυπηρέτησης της πελατείας δεν σχετίζεται ούτε με την κατηγορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης ούτε με την εξωτερική πιστοποίηση, όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO (Σωτηριάδης, ό.π.).

6.8. Συστατικά στοιχεία της ΔΟΠ.

Παροχή υπηρεσιών στα ξενοδοχεία σημαίνει ότι η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης από τον τραπεζοκόμο ή τον υπάλληλο υποδοχής, το μη προσεγμένο φαγητό, η μη αξιόπιστη λειτουργία των κρατήσεων και ο κρύος καφές δεν είναι καταστάσεις που μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν και ακόμη περισσότερο να ελεγχθούν. Τα ξενοδοχεία δίνουν εξετάσεις κάθε στιγμή, μέσα από αδιάκοπες και πολυποίκιλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού τους με τους πελάτες τους. Η καλή εντύπωση εξαρτάται τελικά από τη δέσμευση του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, που αναλαμβάνει πλήρως - μετά από κατάλληλη κατάρτιση σε μεθόδους και τεχνικές - την ικανοποίηση των πελατών. Η «στιγμή της αλήθειας» (*moment of truth*) για την επιχείρηση ταυτίζεται με την χρονική στιγμή που ο υπάλληλος της θα βρεθεί αντιμέτωπος με τον πελάτη που παραπονείται για το θόρυβο, τη χαλασμένη κλειδαριά ή το σκληρό κρεβάτι. Ο σωστός χειρισμός του προβλήματος και ακόμα περισσότερο η πρόληψή του, δημιουργούν αρχικά αποδοχή και σε μεταγενέστερο χρόνο, ένα πελάτη ενεργό διαφημιστή του ξενοδοχείου (Σπανός, ό.π.).

Οι λειτουργίες και η οργάνωση της επιχείρησης προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της πελατείας.

Η ποιότητα επιτυγχάνεται σε δύο βασικά πεδία:

A) στο σύστημα, δηλαδή, στην εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών που μειώνουν και πρακτικά περιορίζουν στο ελάχιστο τα λάθη.

B) στο πάθος και τη δέσμευση, δηλαδή στην συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από όλο το ανθρώπινο δυναμικό (στελέχη και υπάλληλοι) (Σαραντοπούλου, 2008).

Πιστεύεται ότι το σύνολο των καθημερινών προβλημάτων πρέπει να επιλύονται αποτελεσματικά στο πρώτο επίπεδο του προσωπικού, δηλαδή από τους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με την πελατεία. Η προσέγγιση αυτή, όμως πρέπει να είναι συστηματική (Jones and Lockwood, ό.π.). Μια από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους της ολικής ποιότητας για την ενίσχυση της αποτελεσματικής συμμετοχής του προσωπικού είναι η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Η

μέθοδος αυτή, εφαρμοσμένη από επιτυχημένες διεθνείς αλυσίδες, παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό τα κίνητρα και τα εργαλεία, το σύστημα δηλαδή και το πάθος ώστε να επιλύουν προβλήματα με πρακτικό τρόπο. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ομάδων ή κύκλων ποιότητας. Η συνεισφορά της τεχνικής των κύκλων ποιότητας στη ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα σημαντική. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι μία από τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας. Αποτελεί ένα εργαλείο της ΔΟΠ, με το οποίο ενθαρρύνεται το ανθρώπινο δυναμικό να αναλάβει την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του και να εξασφαλίσει τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης προς την πελατεία (Davis and Lockwood, & Stone, 1998).

Η έννοια πελάτης επεκτείνεται και στο λεγόμενο «εσωτερικό πελάτη», τον συνάδελφο που είναι αποδέκτης των υπηρεσιών των υπαλλήλων μέσα στην ίδια την επιχείρηση, όπου «πελάτης» της κουζίνας είναι ο τραπεζοκόμος και πελάτης του τραπεζοκόμου ο «εξωτερικός» πελάτης της επιχείρησης. Η ορθή ανταπόκριση κάθε κρίκου της αλυσίδας αυτής, από τον προμηθευτή τροφίμων μέχρι τον ταμία, στις απαιτήσεις του πελάτη, εξασφαλίζει ότι η τελική εξυπηρέτηση θα υπερβεί τις προσδοκίες της πελατείας. Το μυστικό της ολικής ποιότητας είναι τα κίνητρα, που δεν είναι πάντα υλικά, όπως για παράδειγμα κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό για αλλαγή νοοτροπίας και κίνητρα στον πελάτη για επιλογή του ξενοδοχείου (Ράπτης, 1990).

Η βελτίωση της ποιότητας δεν διακρίνεται από περιορισμούς, είναι αέναη. Η επιτυχία εξαρτάται από τη συνέπεια στην εφαρμογή του προγράμματος ολικής ποιότητας, που μετά την παρέλευση ενός χρονικού διαστήματος γίνεται τρόπος ζωής. Ως εκ τούτου, απαιτείται συνεισφορά όλου του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, όπως καταδεικνύει και η επιτυχημένη εμπειρία της βρετανικής αλυσίδας *Scott's Hotels* (James, 1998).

Σύμφωνα με την προσέγγιση της εν λόγω αλυσίδας, οι τρεις όροι που συνθέτουν τη στρατηγική ΔΟΠ σημαίνουν τα ακόλουθα:

- **Διοίκηση:** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλο το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη λειτουργία της επιχείρησης, αγκαλιάζει μία φιλοσοφία οργάνωσης και όχι επίβλεψης επικεντρωμένη στην πελατεία και στοχεύει στο να καταστήσει τις διαμορφούμενες καταστάσεις εφικτές παρά να δημιουργήσει προσκόμματα, εμπόδια και αντιστάσεις στην αλλαγή. Σημαίνει επίσης ότι τα στελέχη πρέπει να μάθουν να αφήσουν τα πράγματα που παραδοσιακά έλεγχαν και να παραχωρήσουν εξουσία και ευθύνη στους υπαλλήλους που είναι πλησιέστερα στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.
- **Ολική:** σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μία επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά, μέσω της ομαδικής εργασίας, στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).

- **Ποιότητα:** είναι συνώνυμη με το «γοητεύω τον πελάτη». Αυτό σημαίνει, ως ελάχιστο, εξασφάλιση ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν επακριβώς αυτό που προσδοκούν και ακόμη καλύτερα, ότι η εξυπηρέτηση της πελατείας υπερβαίνει τις προσδοκίες της (Baker and Crompton, ό.π.).

Γίνεται σιγά-σιγά συνείδηση πως για τη σύγχρονη ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα δεν αρκεί μόνο η προβολή της φυσικής ομορφιάς του τόπου και των μνημείων του πολιτισμού μας. Χρειάζεται να αντιμετωπιστεί η τουριστική βιομηχανία με όρους καθαρά επιστημονικούς. Το μάνατζμεντ των τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξή τους.

Βάση του ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι η σύγκριση των τιμών που οδηγεί αναγκαστικά στη συμπίεση των μισθών των εργαζομένων, αλλά η σύγκριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτή η ποιότητα στηρίζεται πολύ λιγότερο στην πολυτέλεια των υποδομών και πολύ περισσότερο στο είδος της σχέσης που μπορεί να αναπτυχθεί ανάμεσα στον εργαζόμενο στην τουριστική μονάδα και στον πελάτη-φίλοξενούμενο.

Η παραδοσιακή ελληνική φίλοξενία χρειάζεται να ενταχθεί μέσα σε ένα σύγχρονο πλαίσιο διοίκησης και λειτουργίας των τουριστικών μονάδων, το οποίο να ανταποκρίνεται στις σημερινές προσδοκίες των διαφόρων ομάδων πελατών-φίλοξενούμενων που για διαφορετικούς λόγους επιλέγουν (ή θα θέλαμε να επιλέξουν τη χώρα μας ως τόπο προορισμού). Ο στρατηγικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων και η βελτίωση των κερδών με αυξημένη αποτελεσματικότητα και περιορισμό των εξόδων που δεν αντιπροσωπεύουν άμεσα ή έμμεσα οφέλη για την πελατεία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκφράζει ένα νέο τρόπο Management, που επιδιώκει τη βελτίωση των αποφάσεων για την ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, μέσω της συλλογικής εργασίας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας και η εφαρμογή της στον τουριστικό κλάδο, μπορεί να κινητοποιήσει το παραγωγικό δυναμικό της χώρας και να δημιουργήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα δώσει ώθηση, τόσο στην ίδια την επιχείρηση, όσο και σε όλο τον τουριστικό κλάδο.

Η προσπάθεια αυτή, συνδυασμένη με την ολική ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης, αποτελεί την καλύτερη στρατηγική απάντηση του μάνατζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης (Σαραντοπούλου, 2008).

6.9. Συμπεράσματα.

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως οι υπηρεσίες που προσφέρει μια σύγχρονη ξενοδοχειακή μονάδα στα επισιτιστικά τμήματα που διαθέτει ή που θα έπρεπε να διαθέτει (και όχι μόνο) πρέπει να διακρίνονται από ποιότητα, μια ποιότητα που θα πρέπει να «ορίζεται» στα υψηλότερα επίπεδα για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών και την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά του ξενοδοχείου. Τα διοικητικά και οργανωτικά μέλη που συνθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό μιας ξενοδοχειακής μονάδας πρέπει ιδίως στην σημερινή οικονομική συγκυρία, να κατανοήσουν ότι σκοπός της επιχείρησης δεν είναι μόνο η επίτευξη του μεγαλύτερου και βραχυπρόθεσμου κέρδους αλλά η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών στο μέγιστο βαθμό, γεγονός που θα επιφέρει τα πολυπόθητα κέρδη σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Οι ανάγκες των πελατών για να ικανοποιηθούν θα πρέπει να αναγνωρίζονται από την ξενοδοχειακή επιχείρηση και να ληφθούν υπόψη όλες οι παράμετροι που θα πρέπει να διαμορφώσουν την παρεχόμενη υπηρεσία που θα ικανοποιήσει τον πελάτη.

Εκτός όμως από την κατανόηση της έννοιας της ποιότητας και της σημασίας της για την ξενοδοχειακή μονάδα, όλο το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν και να αντιλαμβάνονται τους λόγους που σήμερα οδηγούν σε υπηρεσίες χαμηλού επιπέδου. Τόσο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη όσο και οι απλοί εργαζόμενοι μιας ξενοδοχειακής μονάδας φέρνουν την μεγαλύτερη ευθύνη για την παροχή των διαφόρων υπηρεσιών και πρέπει να είναι εξειδικευμένοι ανάλογα με την θέση και το τμήμα στο οποίο εργάζονται, διότι κάθε τμήμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει είναι δυνατόν να επηρεάζεται από παράγοντες που δεν έχουν σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Σε περίπτωση που σε μια ξενοδοχειακή μονάδα γίνει από την διοίκηση της αντιληπτό ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες δεν είναι οι κατάλληλες τότε πρέπει να ακολουθήσει μια σειρά από βήματα και διαδικασίες που περιγράφησαν και που δεν υπάρχει περίπτωση να αυξήσουν τα κόστη λειτουργίας διαφόρων τμημάτων καθώς και το συνολικό κόστος λειτουργίας της μονάδας αλλά θα ωφελήσουν την επιχείρηση στο άμεσο μέλλον αφού πιθανή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών θα σημαίνει και άμεση αύξηση των κερδών τουλάχιστον σε μακροπρόθεσμό επίπεδο.

Δεν πρέπει ακόμα να μας διαφεύγει ότι για να υπάρξει το αποτέλεσμα που επιθυμούμε θα πρέπει να υπάρχει μια συνεχιζόμενη ομαδική προσπάθεια.

Συγκεκριμένα στο τμήμα F & B ενός ξενοδοχείου είναι δυνατό οι υπηρεσίες να προσφέρονται με τον κατάλληλο τρόπο από το προσωπικό αλλά το πρόβλημα να παρουσιάζεται στην ποιότητα τροφίμων και ποτών που αυτό έχει άμεση σχέση με τους προμηθευτές. Γενικότερα η προσπάθεια

για βελτίωση περιλαμβάνει και τομείς που βρίσκονται εκτός ξενοδοχείου και συγκεκριμένα στα επισιτιστικά τμήματα αυτούς που εφοδιάζουν την επιχείρηση με τα απαραίτητα τρόφιμα και ποτά.

Αν κάποιο τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας μπορεί να διαφοροποιήση το παραγόμενο προϊόν για τον πελάτη έτσι ώστε να προσδώσει μια επιπλέον αξία στο σύνολο του ξενοδοχείου τότε αυτό πρέπει να γίνει σχεδιασμένα και στοχευμένα. Συνήθως σήμερα το ποιο εύκολο τμήμα για διαφοροποίηση και επίτευξη ποιοτικών στόχων είναι το εστιατόριο του ξενοδοχείου.

Κάθε εστιατόριο ξενοδοχείου θα πρέπει να έχει ένα «δικό» του στυλ ατμόσφαιρα και χαρακτήρα, το όνομα του εστιατορίου, το μενού και η ατμόσφαιρα του θα πρέπει να ενισχύουν την μοναδικότητα και ιδιαιτερότητα του. Σε όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες στην σημερινή οικονομική συγκυρία θα πρέπει να υπάρχει πλήρης εναρμόνιση για τον πελάτη θετική σχέση μεταξύ προσφερόμενης υπηρεσίας και τιμής (value for money), έτσι ώστε κάθε προϊόν να γίνεται ανταγωνιστικό.

Θα πρέπει επιστημονικά να σχεδιαστούν διαδικασίες προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών τόσο εσωτερικά στην ξενοδοχειακή μονάδα όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Διαφημιστικές καμπάνιες, προσφορές, θεματικές βραδιές και οτιδήποτε άλλο επιλέξει το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης για την προώθηση του F&B θα πρέπει να έχουν την στήριξη διοίκησης και εργαζομένων.

Το ζήτημα του σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης ποιότητας στα ξενοδοχεία είναι πιθανότατα το πιο κρίσιμο πεδίο επιχειρηματικής επιτυχίας. Αναλύθηκε συνοπτικά το ζήτημα της ποιότητας στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, εξετάζοντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας και επισημαίνοντας τις επιπτώσεις που συνεπάγεται στην όλη επιχειρηματική λειτουργία (Σπανός, 1998).

Το χάσμα μεταξύ της «ιδανικής» εμπειρίας εξυπηρέτησης και της «πραγματικής» εξυπηρέτησης που λαμβάνει ο πελάτης αναλύθηκε ως ένα στρατηγικό θέμα και παρουσιάστηκαν η ενδεδειγμένη στρατηγική και οι αναγκαίες δράσεις για συνεχή βελτίωση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι τρεις στρατηγικές ποιότητας που προϋπήρχαν της ΔΟΠ έχουν μειονεκτήματα όταν εφαρμόζονται στις υπηρεσίες, διότι δεν αποτελούν μία σφαιρική προσέγγιση. Αυτή η σοβαρή αδυναμία αντιμετωπίζεται κατάλληλα από τη φιλοσοφία / στρατηγική της ΔΟΠ, ιδιαίτερα επιβεβλημένη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Ράπτης, 1990).

Οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι:

- Οι στόχοι εισαγωγής ποιότητας σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζονται πρώτα και μετά να προσδιορίζεται το κατάλληλο σύστημα επίτευξης της ποιοτικής εξυπηρέτησης.
- Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη το κόστος εισαγωγής ενός συστήματος ποιότητας. Γενικά αποφέρει σημαντικές εξοικονομήσεις σε χρόνο, ανθρώπινο δυναμικό και σπατάλες, οι οποίες πρέπει να συσχετιστούν με το κόστος λειτουργίας του συστήματος.

- Οφείλουμε να αποτιμήσουμε τις μη εμφανείς επιβαρύνσεις ποιότητας. Πρόκειται για επιβαρύνσεις και ζημιές ποιότητας που απορρέουν από την πρόληψη, την αξιολόγηση και την αποτυχία.

Πάνω από όλα όμως απαιτείται η ανάλογη επιχειρηματική κουλτούρα και πνεύμα λειτουργίας.

Η κατάλληλη κουλτούρα συνεπάγεται πρωτίστως μία δέσμευση της εταιρείας στη φιλοσοφία, τις δομές, τις διαδικασίες και την πρακτική της ΔΟΠ. Σημαίνει επίσης δέσμευση στις αρχές ικανοποίησης της πελατείας, προσαρμογής, βελτίωσης, καινοτομίας και εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (Σαραντοπούλου, 2008).

Στόχος, σήμερα για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να είναι η επίτευξη μιας ουσιαστικής διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό του προϊόντος του εστιατορίου που θα κάνει τους πελάτες του να ζήσουν μια διαφορετική εμπειρία και να αισθανθούν μοναδικοί μέσα από την εξυπηρέτηση που θα «πάρουν» αλλά και από την γαστρονομική εμπειρία που θα αποκτήσουν. Όλα τα παραπάνω θα δημιουργήσουν επαναλαμβανόμενους πελάτες και πιστούς στην ποιότητα που θα λαμβάνουν.

Τέλος, υπογραμμίζεται ότι το ζήτημα που ενέχει βαρύνουνσα σημασία δεν είναι τόσο η εξωτερική αναγνώριση μέσω ενός από τα υφιστάμενα συστήματα πιστοποίησης – όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO, αλλά ένα πνεύμα, μία επιχειρηματική κουλτούρα που συνεπάγεται πάθος, δέσμευση και εμμονή για εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση (Ικκος, 2015).

Είναι λογικό σε κάθε ξενοδοχείο να υπάρχουν ορισμένα προβλήματα, σκοπός είναι όμως η γρήγορη επίλυση τους και η συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα ξενοδοχεία σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες και σε σχετικά χαμηλότερες τιμές με αυτές των ξενοδοχείων στην Ελλάδα πράγμα ιδιαίτερα αρνητικό για τη χώρα μας. Η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών γενικότερα στον τουρισμό αλλά και συγκεκριμένα στον ξενοδοχειακό κλάδο θα πρέπει να αποτελέσει προτέρημα όλων για την εξασφάλιση ενός καλύτερου μέλλοντος για τον ελληνικό τουρισμό. Οι καιροί το απαιτούν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βελισσαρίου, Ε. (2000), «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών», Τόμος Α', Πάτρα, ΕΑΠ, σσ.161-175

Γούναρης Σπύρος, Καραντίνου Καλυψώ, (2014), Μάρκετιγκ Υπηρεσιών, γ' έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις ROSILI.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2002), *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (2^η έκδοση), Αθήνα: Interbooks.

Δελτίο Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, Διάρθρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εστιατορίων, Αθήνα, 2014.

Τικος Άρης, (2015), Η συμβολή του τουρισμού στην Ελληνική οικονομία το 2014, Αθήνα, SETE Intelligence.

Ράπτης Δ. Νικόλαος (1990), Εμπορευματογνωσία – Προμήθειες, Αθήνα, Εκδόσεις Interbook.

Κατσώνη Κ. Βασιλική, Λαλούμης Δημήτριος, (2010), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Εφαρμογή στον Τουρισμό, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη.

Κονόμος Γεώργιος, Ιωάννης Πατεστής Ιωάννης, (2014), Έλεγχος & Κοστολόγηση για τουριστικές & επισιτιστικές επιχειρήσεις, Αθήνα, Εκδόσεις *Les Livres du Tourisme*.

Λαλούμης Δημήτρης, (2008), Θέματα πολιτικής και marketing στο F&B, Πρακτικά 5^{ον} Πανελλήνιου Συνεδρίου Ξενοδοχειακή Διοίκησης, Αθήνα, Εκδόσεις ΔΡΑΤΤΕ.

Μάρας Γ. Αθαν., (2004) Βασικές λειτουργίες ξενοδοχειακών μονάδων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbook.

Μάρας Γ. Αθαν., (2005) Διοίκηση & Έλεγχος – Τιμολόγηση στον επισιτιστικό τομέα των ξενοδοχείων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbook.

Σαραντοπούλου Ιωάννα, (2008), Μοντέλα μέτρησης της ποιότητας των παρερχόμενων υπηρεσιών των επισιτιστικών επιχειρήσεων, Πρακτικά 5ου Πανελλήνιου Συνεδρίου Ξενοδοχειακή Διοίκησης, Αθήνα, Εκδόσεις ΔΡΑΤΤΕ.

Σπανός, Α. (1998), *Υπηρεσίες Ποιότητας: Πώς Παράγονται και Παρέχονται*, Αθήνα, Εκδόσεις Γαλαίος.

James, P. (1998), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Μία Εισαγωγή*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Davis B. and Lockwood A and Stone, (1998), *Food and Beverage Management*, Εκδόσεις Elsevier, 3th edition.

International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol., 12, 15 and 17.