



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Θεμα Πτυχιακής:
Food & Beverage Management, η μελετη περιπτωσης ξενοδοχειων
All-Inclusive

Φοιτητής:
ΑΜΟΥΡΙΑΝΟΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ Α.Μ 5252

Επιβλεπων καθηγητης:
ΑΠΛΑΔΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ, 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Απλάδα, για την εμπιστοσύνη και το ενδιαφέρον που μου έδειξε κατά την ανάθεση της εργασίας, την πολύτιμη βοήθεια και συνεργασία αλλά και τη δυνατότητα που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα με προεκτάσεις στην επιχειρηματική ζωή που παίζει κυρίαρχο ρόλο στον επαγγελματικό κλάδο που επέλεξα. Τον ευχαριστώ καθώς με την συγκεκριμένη ανάθεση, πιστεύω ότι θα με βοηθήσει στην μετέπειτα πορεία μου στον τομέα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των ακαδημαϊκών μου σπουδών αλλά και την ηθική συμπαράσταση κατά τη διάρκεια της συγγραφής της πτυχιακής αυτής εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ.....	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	12
1.1. ΓΕΝΙΚΑ	12
1.2. ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ	14
1.3. Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΣΚΗΝΗ.....	15
1.3.1. Τα Ξενοδοχεία Στην Ευρώπη	18
1.3.2. Τα Ξενοδοχεία Στην Αμερική	20
1.3.3. Τα Ξενοδοχεία Στην Ελλάδα.....	20
1.3.4. Η Διαμόρφωση Της Επωνυμίας Των Ξενοδοχείων.....	25
1.3.5. Το Ξενοδοχειακό Δυναμικό Της Ελλάδας Σε Αριθμούς.....	25
1.3.6. Μέγεθος (Αξία) Αγοράς Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	26
1.3.7. Αποτελέσματα Ανάλυσης των Ισολογισμών Εταιρειών του Κλάδου	27
1.3.8. Οικονομικά Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείων	29
1.3.9. Κατηγορίες Και Προδιαγραφές Κατά Τον Ε.Ο.Τ	30
1.4. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΔΙΕΘΝΩΣ	36
1.4.1. Χαρακτηριστικά των Ξενοδοχείων	41
1.4.2. Χαρακτηριστικά και Ιδιαιτερότητες του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα 44	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΑΡΑΛΛΑΓΕΣ ΠΑΡΟΧΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΕΝΑΝΤΙ ΤΟΥ ALL INCLUSIVE.....	45
2.1. ΓΕΝΙΚΑ	45
2.1. BED & BREAKFAST – ΔΙΑΜΟΝΗ ΜΕ ΠΡΩΙΝΟ.....	46
2.2. HALF BOARD – ΔΙΑΜΟΝΗ ΜΕ ΗΜΙΔΙΑΤΡΟΦΗ.....	47
2.3. FULL BOARD – ΔΙΑΜΟΝΗ ΜΕ ΠΛΗΡΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ	47
2.4. ALL INCLUSIVE	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ F&B ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	51
3.1. ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ.....	51
3.1.1. Ο ορισμός του εστιατορίου	51
3.1.2. Τα είδη του εστιατορίου	52

3.1.3.	Το προσωπικό του εστιατορίου.....	52
3.2.	ΤΟ ΜΠΑΡ.....	55
3.2.1.	Ο ορισμός του μπαρ.....	55
3.2.2.	Τα είδη του μπαρ.....	57
3.2.3.	Το προσωπικό του μπαρ.....	59
3.3.	ΤΟ ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ.....	60
3.3.1.	Ο ορισμός του μαγειρείου.....	60
3.3.2.	Το προσωπικό του μαγειρείου.....	63
3.4.	ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ.....	66
3.5.	ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	68
3.6.	ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ F&B ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ		74
4.1.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	74
4.1.1.	Η Έννοια Της Ποιότητας Υπηρεσιών	74
4.1.2.	Στρατηγική Βελτίωσης Της Ποιότητας Υπηρεσιών.....	75
4.1.3.	Το Ανθρώπινο Δυναμικό Και Ο Ρόλος Του.....	76
4.1.4.	Η Ποιότητα Εξυπηρέτησης Πελατών.....	77
4.1.5.	Επίλυση Των Παραπόνων	80
4.2.	ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	81
4.2.1.	Τα Πρότυπα Της Σειράς ISO 9000.....	83
4.2.2.	Τα Πλεονεκτήματα Από Την Εφαρμογή ISO 9000.....	84
4.2.3.	Το Ελβετικό Σήμα Ποιότητας Για Τον Τουρισμό.....	85
4.3.	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ F&B	86
4.3.1.	Εκπαίδευση προσωπικού πάνω σε κανόνες υγιεινής	88
4.3.2.	Ατομική υγιεινή εργαζομένων.....	89
4.3.3.	Καθαριότητα επισιτιστικών τμημάτων.....	92
4.3.4.	Έλεγχος επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχείου.....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ALL-INCLUSIVE		99
5.1.	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	99
5.2.	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΤΩΝ ALL-INCLUSIVE ΔΙΑΚΟΠΩΝ.....	102
5.3.	ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ALL INCLUSIVE ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.....	105
5.4.	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ALL-INCLUSIVE ΠΑΚΕΤΟΥ.....	115
5.5.	ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	116

5.5.1.	Τμηματοποίηση αγοράς στον τουρισμό	116
5.5.2.	Τμηματοποίηση στο all-inclusive	122
5.6.	ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ ALL-INCLUSIVE	124
5.7.	ALL-INCLUSIVE ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ	125
5.8.	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ / ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ALL-INCLUSIVE	126
5.9.	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ALL-INCLUSIVE	127
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΤΟ FOOD & BEVERAGE MANAGEMENT ΣΤΟ ALL INCLUSIVE		
.....		129
6.1.	F&B MANAGEMENT	129
6.2.	ΠΡΟΣΟΝΤΑ – ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ F&B ΣΤΑ ALL – INCLUSIVE.....	130
6.3.	Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ Η ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ F&B MANAGEMENT ΣΤΑ ALL-INCLUSIVE	132
6.4.	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΓΙΑ ΤΟ F&B	134
6.4.1.	Πρότυπες Προδιαγραφές Αγορών	134
6.4.2.	Πρότυπες Συνταγές.....	135
6.4.3.	Πρότυπες Αποδόσεις Προϊόντων	136
6.4.4.	Πρότυπες Μερίδες.....	137
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....		139
7.1.	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ / ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ.....	139
7.2.	ΔΕΙΓΜΑ / ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	139
7.3.	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	139
7.4.	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	140
7.5.	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	141
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....		144
8.1.	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ	144
8.2.	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ MANAGERS	159
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....		169
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		175
ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ.....		184
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		187
	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1 – Για πελάτες.....	187
	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2 – Για Προϊστάμενους Διευθυντές Ξενοδοχείων All Inclusive .	195

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτέλεσε το αντικείμενο μελέτης μου εδώ και ένα μεγάλο διάστημα και θεωρώ ότι λόγω της σπουδαιότητας του θέματος θα αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εφαλτήριο για την μετέπειτα πορεία μου στον κλάδο.

Θέμα και επίκεντρο της μελέτης αποτελεί ο ξενοδοχειακός κλάδος, και ειδικότερα τα ξενοδοχεία 5 αστέρων και all inclusive. Ωστόσο το θέμα εξειδικεύεται περισσότερο στην περίπτωση του F&B Management, της διαχείρισης δηλαδή του επισιτιστικού τμήματος στις προαναφερθείσες επιχειρήσεις.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της βιομηχανίας του τουρισμού και χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητά της να παρέχει διαμονή-διανυκτέρευση και να προσφέρει στους πελάτες μιας σειράς αγαθών και υπηρεσιών. Από την άλλη ο όρος “all - inclusive” δηλώνει ότι οι τουρίστες έχουν πληρώσει στο ξενοδοχείο μια τιμή όπου είναι λίγο υψηλότερη από την τιμή «πόρτας» (την επίσημη τιμή δωματίου), στην οποία περιλαμβάνονται εκτός από τις διανυκτερεύσεις και τα τρία γεύματα της ημέρας, όλα τα ποτά, τα σνακ και τα αναψυκτικά που θα καταναλωθούν κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. 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. 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.

Προκειμένου να αναλυθούν όλες οι προαναφερθείσες παράμετροι εκτενώς, η παρούσα μελέτη διακρίνει τα κεφάλαια της βιβλιογραφικής επισκόπησης σε 6 στο σύνολο τους, εκ των οποίων, στο πρώτο κεφάλαιο αναφερόμαστε γενικά στον ξενοδοχειακό κλάδο, το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τις παραλλαγές συνδυασμού διατροφής και διαμονής σε επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου, το τρίτο αφορά το κύκλωμα λειτουργίας του F&B, στο τέταρτο γίνεται πλήρης αναφορά στην διοίκηση ολικής ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις και σε πρότυπα διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζονται σε αυτές, στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά το σύστημα του all – inclusive, και καθώς οδηγούμαστε από το γενικό στο

ειδικό, στο έκτο κεφάλαιο κάνουμε πλήρη αναφορά στην εφαρμογή του F&B Management στις περιπτώσεις των all inclusive ξενοδοχειακών μονάδων.

Προκειμένου η μελέτη να ολοκληρωθεί, στα πλαίσια της πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 5 αστερών που εφαρμόζουν σύστημα F&B Management στις all inclusive παροχές τους. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι διατέθηκαν δύο ερωτηματολόγια, το ένα να αφορά τους πελάτες των ξενοδοχείων και το άλλο τους Managers τους. Σκοπός ήταν να εξεταστούν τα δεδομένα από όλες τις οπτικές γωνίες προκειμένου να παρουσιαστεί μια πλήρης εικόνα σχετικά με την διαχείριση των επισιτιστικών επιχειρήσεων αλλά και το ποσοστό της ικανοποίησης των πελατών από αυτή.

ABSTRACT

This thesis has been the subject of my study for quite a long time and I think that given the importance of the subject, it will be a very important stepping stone for my future course in the industry.

The subject and the focus of the study is upon the hotel sector, in particular 5 star hotels and all inclusive services. But the issue is more specialized in the case of F&B Management, the management of food and beverage part in the aforementioned companies.

The hotel industry is part of the tourism industry and is characterized by its ability to provide stay-night, and to offer its customers a range of goods and services. On the other hand, the term "all - inclusive" indicates that tourists have paid the hotel a value which is slightly higher than the value of the "Door" (the official room rate), including apart from the value of the stay-night, three meals per day, all drinks, snacks and beverages that will be consumed during the holidays. The food businesses, like other tourism businesses, are service businesses with significant particularities and their success depends on how efficiently they are managed. Management of food sections or Food & Beverage Management includes all activities associated with the production and sale of food and beverages in a hotel company.

In order to analyze all of the aforementioned parameters extensively, this study distinguishes the chapters of literature review in 6 as a whole, of which the first chapter refers generally to the hotel industry, the second chapter contains the nutrition combination variations and reside in enterprises of the hotel industry, the third concerns the circuit operation of the F&B, chapter four contains full report on total quality management in the food businesses and quality assurance standards applicable to them, the fifth chapter thoroughly analyzes the system of all – inclusive services, and as we are led by from general to more specific, the sixth chapter makes full reference to the application of the F&B Management in the case of all inclusive hotel units.

In order to complete the study within the framework we perform a quantitative questionnaire survey in five-star hotel business applying F & B Management system in their all inclusive services. It should be mentioned that two questionnaires were made available, one concerning the customers of the hotel and the other concerning their Managers. The aim was to examine the data from all angles in order to present a complete picture of the management of food businesses and the rate of customer satisfaction as to it.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγχρονη διαχείριση θεωρεί το ανθρώπινο ον ως πόρο και είναι σημαντική για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Είναι η δύναμη και βοήθεια. Επομένως, η στάση των εργαζομένων, το ενδιαφέρον, η ποιότητα, η ικανοποίηση από την εργασία, κ.λπ., συνεισφέρουν στην παραγωγικότητα μιας επιχείρησης, ενώ αν η διοίκηση δεν είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων, οι δεύτεροι θα χάσουν τα κίνητρα και το ηθικό και αυτό θα επηρεάσει το συμφέρον της επιχείρησης. Η εργασία είναι μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες στη ζωή ενός ατόμου. Όσοι έχουν μια ικανοποιητική δουλειά σπάνια έχουν πλήρως ικανοποιητική ζωή. Η δυσαρέσκεια στην εργασία μπορεί να οδηγήσει σε πολλές περιπτώσεις σε μείωση της παραγωγής και τριβή κατά την εργασία. Έτσι, θα πρέπει να εξεταστεί από τη διοίκηση και θα πρέπει να ληφθούν μέτρα για να ανακαλύψουν τους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια στην εργασία και μείωση της εμφάνισης τους στους εργαζόμενους.

Το Food and Beverage Management είναι μία έννοια που αποκτάει στις μέρες μας όλο και μεγαλύτερη σημασία για την επιτυχία ενός ξενοδοχείου και η ανάγκη για εξειδικευμένα στελέχη στον τομέα αυτό είναι επιτακτική. Είναι αναγκαία η ύπαρξη οργανογράμματος και περιγραφής καθηκόντων για κάθε ειδικότητα με σκοπό την αποφυγή σύγχυσης των εργαζομένων και την μεγαλύτερη αποδοτικότητα του τμήματος Food and Beverage.

Ο ρόλος του Food and Beverage manager είναι η σωστή οργάνωση της παραγωγής και η εύρεση των κατάλληλων διαδικασιών, υλικών και προσωπικού με σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους του τμήματος τροφίμων και ποτών. Το πρωινό και το room service είναι δύο πολύ σημαντικές υπηρεσίες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της συνολικής εικόνας του ξενοδοχείου.

Με την μέθοδο του outsourcing το ξενοδοχείο απολαμβάνει μια σειρά πλεονεκτημάτων όπως η μείωση του λειτουργικού κόστους και της ανάγκης εξειδικευμένου προσωπικού. Ταυτόχρονα όμως, διατρέχει τον κίνδυνο προσφοράς χαμηλού ποιοτικά προϊόντος. Το μάρκετινγκ του τμήματος Food and Beverage είναι

ένα πολύ σπουδαίο εργαλείο για την αύξηση του αριθμού των πελατών και κατά συνέπεια των κερδών του ξενοδοχείου.

Τα τμήματα του Food and Beverage είναι το εστιατόριο, το μπαρ, το Room service, το τμήμα εκδηλώσεων, η κουζίνα και η αποθήκη. Το κάθε ξενοδοχείο μπορεί να διαθέτει πολλά είδη εστιατορίων και μπαρ, ανάλογα με το μέγεθός του. Η σύνθεση και ο σχεδιασμός του μενού είναι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αποφασιστικά την κερδοφορία των επισιτιστικών τμημάτων των ξενοδοχείων και για αυτό πρέπει να δίνεται η απαραίτητη προσοχή κατά τη διαδικασία του menu engineering.

Κάθε ξενοδοχείο πρέπει να συμμορφώνεται με την νομοθεσία της εκάστοτε χώρας και να τηρεί όλες τις αγορανομικές και υγειονομικές διατάξεις. Επιπλέον, η εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας όπως τα ISO 9000 και του HACCP μπορούν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας και την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Τα καινοτόμα προϊόντα είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση των ξενοδοχείων αλλά και την αύξηση της κερδοφορίας του τμήματος Food and Beverage. Επιπλέον, το τμήμα τροφίμων και ποτών πρέπει να εναρμονίζεται κάθε φορά με τις νέες τάσεις που υπάρχουν στην αγορά ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τους πελάτες του.

1.1. ΓΕΝΙΚΑ

Η διαχρονική εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας, ως οικονομικής μονάδας που παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετριέται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή είναι συνάρτηση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής ανάπτυξης του ανθρώπου αλλά και της ανάπτυξης των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας.

Από την εποχή του Ξένιου Δία, των Αρχαίων Ελλήνων ή των Ρωμαϊκών «ασύλων» και των ασύλων τύπου «λοκάντας» του μεσαίωνα ως τη σημερινή εποχή των υπερπολυτελών-πολυώροφων μονάδων, των ξενοδοχειακών αλυσίδων και του πλαστικού χρήματος η εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας δεν είναι ούτε γρήγορη ούτε συνεχής. Κι αυτό γιατί η ανάπτυξη των μέσων και συστημάτων παραγωγής – παροχής των υπηρεσιών φιλοξενίας και οργάνωσης των μονάδων παροχής τέτοιων υπηρεσιών απαίτησε πολύ χρόνο, ενώ κοινωνικά φαινόμενα, όπως πόλεμοι κι επαναστάσεις σε εθνικοτοπικό και διεθνές επίπεδο, αναχαίτισαν για πολλά χρόνια ανάπτυξης της (Βαγιονής, et al, 2011).

Η αύξηση της μετακίνησης των κατοίκων δεν μπορούσε πλέον να αντιμετωπιστεί από την ιδιωτική φιλοξενία, το δε πρόβλημα που δημιουργήθηκε τότε, μόνο με την επέμβαση της Πολιτείας επιλύθηκε, ως ένα βαθμό. Πράγματι, οι τότε νόμοι θέσπιζαν ότι οι εκπρόσωποι των πόλεων θα φιλοξενούνταν στο «Πρυτανείον» το οποίο αποτέλεσε την πρώτη μορφή της δημόσιας φιλοξενίας. Στην Κρήτη οι ξένοι φιλοξενούνταν στα συσσίτια καθισμένοι σε θέση ψηλότερη από τους άλλους. Επειδή όμως και το σύστημα αυτό κρίθηκε ανεπαρκές, η Πολιτεία θεώρησε τη φιλοξενία ως εξαιρετικό λειτούργημα και την ανέθεσε στους πλούσιους. Η πράξη αυτή λεγόταν «προξενία» ή «δημόσια ξενία» (Καραγιάννης, 1997).

Ο διεθνής τουρισμός αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους και πιο δυναμικούς τομείς της παγκόσμιας οικονομίας, σημειώνοντας συνεχή άνοδο και διαφοροποίηση με την ανάδειξη νέων χωρών-προορισμών στον παγκόσμιο

τουριστικό χάρτη. Σε αυτό συμβάλλει αφενός η οικονομική ανάπτυξη και η άνοδος του βιοτικού επιπέδου σε αρκετές χώρες με αποτέλεσμα την αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, αφετέρου η βελτίωση των υποδομών και των μεταφορών, γεγονός που καθιστά τις μετακινήσεις φθηνότερες και ταχύτερες.

Η μετεξέλιξη του τουρισμού σε προσδιοριστικό παράγοντα κοινωνικής και οικονομικής προόδου, έχει ως αποτέλεσμα να αποτελεί πλέον αναπόσπαστο τμήμα του διεθνούς εμπορίου, με τις εισπράξεις από τον αλλοδαπό τουρισμό να κατατάσσονται στην τέταρτη θέση παγκοσμίως, έπειτα από το εισόδημα που δημιουργείται από τις εξαγωγές καυσίμων, χημικών και προϊόντων της αυτοκινητοβιομηχανίας (Λαλούμης & Ρούπας, 2000).

Το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής μετράται, μεταξύ άλλων, με τον αριθμό των αφίξεων και των διανυκτερεύσεων που πραγματοποιούνται σε μία τουριστική περίοδο (π.χ. θερινοί μήνες), καθώς και με τη διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή, γεγονός που μαρτυρεί πως ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα του τουριστικού τομέα.

Είναι βέβαιο ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη των χιλιάδων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Παπανίκος, 2004).

Μάλιστα, η ποιότητα, αλλά και το μέγεθος, της τουριστικής δραστηριότητας σε μία περιοχή επηρεάζεται σημαντικά από την ποιότητα του χώρου και τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό, βέβαια, με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών / συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, η πολεοδομία, αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τις τελευταίες μετρήσεις που συγκεντρώνει το Βαρόμετρο του Οργανισμού, οι τουριστικές χώρες της Μεσογείου συνεχίζουν την κούρσα της τουριστικής ανόδου, σημειώνοντας μάλιστα κατά τους πρώτους έξι μήνες του 2014 αύξηση της ζήτησης κατά 7%, ξεπερνώντας κατά δύο μονάδες το μέσο όρο ανόδου των αφίξεων στην Ευρώπη (5%).

Την ώρα που η μάχη για την προσέλκυση περισσότερων τουριστών γίνεται όλο και πιο έντονη, η Ελλάδα, σύμφωνα με το ΠΟΤ, σε επίπεδο αφίξεων βρίσκεται πολύ μπροστά από τους ανταγωνιστές της- κατά 7 έως 8 ποσοστιαίες μονάδες όπως δείχνουν οι μετρήσεις- και πλέον καταλαμβάνει την πρώτη θέση μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών αναφορικά με τη αύξηση της επισκεψιμότητας και την πέμπτη θέση διεθνώς, με ποσοστό αύξησης που αγγίζει το 16,7% (Λυμπερόπουλος & Παντουβάκης, 2000).

Για την ελληνική οικονομία, ο τουρισμός αποτελεί κεντρικό πυλώνα ανάπτυξης με σημαντική συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, στην απασχόληση και στις επενδύσεις. Η πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, η εκτεταμένη ακτογραμμή και το φυσικό περιβάλλον είναι ορισμένα από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που καθιστούν τη χώρα από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως.

Ταυτόχρονα, ο τουρισμός μαζί με την ναυτιλία αποτελούν τους πιο εξωστρεφείς τομείς της ελληνικής οικονομίας, με την εισροή ταξιδιωτικού συναλλάγματος να επιδρά θετικά στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας, συμβάλλοντας στη μείωση του ελλείμματος των τρεχουσών συναλλαγών.

Σήμερα, η κρίση την οποία διέρχεται η ελληνική οικονομία υποδεικνύει την αναγκαιότητα υιοθέτησης δράσεων από την πλευρά των πολιτικών και ανάπτυξης των εξαγωγών προϊόντων και υπηρεσιών, όπως και στον τομέα του τουρισμού, ο οποίος καλείται να διαδραματίσει ενεργό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον από τις χώρες της Μεσογείου, αλλά και από νέους αναδυόμενους προορισμούς (Σπύρου, 2008).

1.2. ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ

Τα ξενοδοχεία γενικότερα θεωρούνται οικονομικά οικήματα τα οποία προσφέρουν φιλοξενία αορίστου χρόνου (ύπνο με ή χωρίς φαγητό) στο κοινό επί πληρωμή. (Λαλούμης & Ρούπας, 2000). Ο νόμος ορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση

που νοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διατηρεί σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και προσφέρει διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα που σχετίζονται με τις ανάγκες φιλοξενούμενων ατόμων. Τα ξενοδοχεία λειτουργούν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες, είτε ως τμήματα μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που καλούνται αλυσίδες (Μαντζάρης, 2003).

Η διοίκηση των ξενοδοχείων που αποτελούν κρίκους μιας ξενοδοχειακής αλυσίδας, διαφέρει από αυτή των ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Οι αλυσίδες διοικούνται από ένα κέντρο αποφάσεων, έχουν κοινό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας και συνήθως προσφέρουν όμοιο ποιοτικό επίπεδο υπηρεσιών στα ξενοδοχεία τους (Λαλούμης, 2002, σελ.: 25).

Η ξενοδοχειακή και γενικότερα η τουριστική βιομηχανία αποτελείται από ένα πλήθος βιομηχανιών που αποτελούν σημαντικά και διαφορετικές μεταξύ τους επιχειρηματικές μονάδες. Ξενοδοχεία και τουρισμός αποτελούν μια ευρύτερη έννοια. Ο διαχωρισμός των τύπων των εταιριών και των βιομηχανιών συνεπάγεται διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις κατά περίπτωση πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις σε διαφορετικά περιβάλλοντα (Harrington, 2005). Ο ξενοδοχειακός τομέας διακρίνεται ως προς τα χαρακτηριστικά, τις λειτουργίες και τα θέματα διοίκησης και οργάνωσης των εκάστοτε επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν.

1.3. Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΣΚΗΝΗ.

Ένας από τους σημαντικότερους κλάδους που ανήκουν στον τομέα των ΜΜΕ και συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην ενίσχυση της εθνικής οικονομίας και στην υποστήριξη της λειτουργίας του τουριστικού κυκλώματος, είναι ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι ελληνικές μικρές και μεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (ΜΜΞΕ) σύμφωνα με το Ινστιτούτο Τουριστικών Μελετών & Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με τον αριθμό των δωματίων: οικογενειακά (1-20 δωμάτια), μικρά (21-50), μεσαία (51-100) και μεγάλα (περισσότερα από 100 δωμάτια) ξενοδοχεία (Παπανίκος, 2004).

Σημαντικά στοιχεία του ξενοδοχειακού κλάδου είναι η ποιότητα των ξενοδοχείων, το έτος κατασκευής τους αλλά και το καθεστώς ιδιοκτησίας που ισχύει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Τα οικογενειακά ξενοδοχεία ανήκουν σε ατομικές επιχειρήσεις, μικρών κατηγοριών, με χαμηλά επίπεδα μετρήσιμων υπηρεσιών. Αντίθετα, οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι στη συντριπτική τους πλειοψηφία, ανώνυμες εταιρίες, υψηλών κατηγοριών, με υψηλά επίπεδα προσφερόμενων υπηρεσιών. Μεταξύ των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων αυτών των δύο ακραίων κατηγοριών βρίσκονται τα χαρακτηριστικά των μικρών και μεσαίων ξενοδοχειακών μονάδων (Ηγουμενάκης, 1991).

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της βιομηχανίας «Τουρισμός» και χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητά της να παρέχει διαμονή-διανυκτέρευση και να προσφέρει στους πελάτες μιας σειράς αγαθών και υπηρεσιών. Επειδή αυτά τα αγαθά και οι υπηρεσίες προσφέρονται μαζί, τα ξενοδοχεία συχνά χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν «εμπειρίες» μάλλον, παρά προϊόντα. Είναι αυτός ο συνδυασμός απτών και άυλων που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία παρέχουν στους πελάτες τους προνόμια, αγαθά κι υπηρεσίες που δεν παρέχονται αλλού (Καραγιάννης, 1997).

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ανήκουν όλες εκείνες οι κτιριακές εγκαταστάσεις στις οποίες προσφέρεται ο συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών που αναφέρθηκε πιο πάνω και μας είναι γνωστές ως ξενοδοχεία ή μοτέλ ή πανσιόν κ.λ.π. Οι εγκαταστάσεις(που συνήθως αποκαλούνται «τουριστικές εγκαταστάσεις») διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το είδος, την έκταση και το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών-υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά κι ακόμη ανάλογα με το είδος του πελάτη που εξυπηρετούν τον τύπο ιδιοκτησίας ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν (Βαρβαρέσος, 1997).

Η συνολική εισφορά του ξενοδοχειακού κλάδου στην οικονομία είναι σημαντικού μεγέθους , καθώς το συνολικό μέγεθος της αγοράς των ξενοδοχείων πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων υπολογίζεται στα 2,9 δισ. ευρώ περίπου το 2012, μειωμένο κατά 6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος (2011), όπως αναφέρεται σε σχετική μελέτη της ICAP Group. Το 2014 οι ίδιες μελέτες δείχνουν πως ο εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα θα αυξηθεί κατά 3% σχετικά με το 2013 όπου

ήδη σημείωσε αύξηση σε σχέση με το 2012 της τάξεως του 15%. Στην συνολική κατανομή των ξενοδοχειακών μονάδων τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων αντιπροσωπεύουν το 46% περίπου, τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων, με μερίδιο της τάξης του 35% καθώς και τριών αστέρων με ποσοστό περίπου 19%. Τα τελευταία δέκα χρόνια, ο συγκεκριμένος κλάδος σημειώνει σημαντική αύξηση περίπου 1.000 μονάδες και τα έτη 2009-2012 με ταυτόχρονη αύξηση των κλινών κατά 39.000 περίπου. Τα στοιχεία δείχνουν πως το έτος 2012 λειτούργησαν 9.670 ξενοδοχεία με συνολικό αριθμό δωματίων 400.433 και 771.271 κλινών, όπως παρουσιάζει το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ). Η κατανομή των σε λειτουργία κλινών είναι 40% περίπου τα ξενοδοχεία πέντε και τεσσάρων αστέρων όπου στην Κρήτη, τα Δωδεκάνησα και το Ιόνιο το ποσοστό συγκέντρωσης των κλινών είναι περίπου στο 50% όλης της χώρας.

Σε παγκόσμιο επίπεδο κατάταξης με βάση τον ποσοστό των αφίξεων η Ελλάδα βρίσκεται στην 17η θέση σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού του 2012, όπου πάνω από το 70% των διανυκτερεύσεων των κύριων επισκεπτών γίνεται από αλλοδαπούς τουρίστες. Οι έρευνες έδειξαν πως το έτος 2012 στην χώρα εισήλθαν 15,5 εκατ. τουρίστες και οι διανυκτερεύσεις ανήλθαν στα 63 εκατομμύρια.

Το 2013 οι αφίξεις των ξένων τουριστών ανήλθαν στα 17,9 εκατομμύρια και πραγματοποίησαν οι επιχειρήσεις έσοδα 11,9 δισ. ευρώ. Οι αφίξεις των τουριστών στην χώρα αυξήθηκαν κατά 15,4%, οι διανυκτερεύσεις κατά 14,5% και οι εισπράξεις κατά 18,1%. Όσο για την προέλευση των τουριστών σύμφωνα με μελέτες οι χώρες της Ευρώπης κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό περίπου 88% και ακολουθούν χώρες τις Ασίας και της Αμερικής με τις τελευταίες να αυξάνουν το ποσοστό τους το 2013 (Γούναρης, 2012).

Αναφορικά με τη δομή του τουριστικού κλάδου, σε αυτόν περιλαμβάνονται οι ακόλουθες κατηγορίες επιχειρήσεων:

Προμηθευτές του τουριστικού προϊόντος, δηλαδή καταλύματα, επιχειρήσεις μεταφορών, όπως αεροπορικές, ναυτιλιακές, σιδηροδρομικές, κ.ά., εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, εταιρείες τουριστικών λεωφορείων, συνεδριακά και

αθλητικά κέντρα, επιχειρήσεις και δημόσιοι πολιτιστικοί οργανισμοί, όπως θέατρα, μουσεία, κ.ο.κ.

Επιπλέον, στον κλάδο υπάρχουν οι ενδιαμέσοι του τουριστικού προϊόντος, όπως είναι οι τουριστικοί πράκτορες, οι tour operatorστα συστήματα και τα δίκτυα γενικής διανομής καθώς και συστήματα και δίκτυα διανομής ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Τέλος, οι καταναλωτές όπως τα στελέχη των επιχειρήσεων, τα οποία ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους αλλά και οι ιδιώτες που επιλέγουν ταξίδια για λόγους ψυχαγωγίας (Σπύρου, 2008).

1.3.1. Τα Ξενοδοχεία Στην Ευρώπη

Στα τέλη του μεσαίωνα το εμπόριο και τα ταξίδια παρουσίασαν τέτοια ανάπτυξη, που δημιουργήθηκε η ανάγκη ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Η αυξημένη ζήτηση οδήγησε ορισμένα άτομα στο να φιλοξενούν επί πληρωμή ταξιδιώτες στα σπίτια τους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκαν πολλά από τα πανδοχεία της εποχής (Keiser, 2000).

Τα πανδοχεία κατά κανόνα ήταν – όπως πολλά χάνια – διώροφα κτίσματα με προαύλιο, που στο ισόγειο διέθεταν χώρο σίτισης για τους ταξιδιώτες και στάβλο για τα ζώα. Στον όροφο διέθεταν μεγάλα δωμάτια, συνήθως χωρίς επίπλωση, όπου οι ταξιδιώτες μπορούσαν να κοιμηθούν ομαδικά. Υπήρχαν όμως και ορισμένα πανδοχεία τα οποία διακρίνονταν για τις αναβαθμισμένες τους υπηρεσίες (Page, 2006).

Ένα από τα πλέον αξιόλογα πανδοχεία του μεσαίωνα, ήταν το “Inn” στο Nottinghamshire της Αγγλίας, κατασκευής 1189, όπου ξεκουράζονταν οι σταυροφόροι πριν ξεκινήσουν για το ταξίδι τους στους Άγιους Τόπους και το οποίο σώζεται ακόμη και σήμερα. Φημισμένα επίσης είναι τα πανδοχεία που φιλοξένησαν του σταυροφόρους Ιππότες του Τάγματος του Αγίου Ιωάννη στη Ρόδο, τα οποία σώζονται ακόμη στην οδό Ιπποτών και σε άλλα σημεία της Παλιάς Πόλης (Μαντζάρης, 2003).

Ταυτόχρονα στην Ευρώπη, λειτούργησαν αξιόλογα καπηλεία. Στην Αγγλία ένα καπηλειό με έμβλημα τον κύκνο, όπου σύχναζε ο Σαίξπηρ, ο «Ερυθρός Λέων» όπου σύχναζε ο Κρόμβελ, κ.α. Στο Παρίσι στο καπηλειό “Pomme de pin” ο Ραβελαι έγραψε τον Γαργαντούα. Τα καπηλεία της εποχής συγκέντρωναν την καλλιτεχνική κίνηση της εποχής και πήραν τη μορφή καφωδείου και μικρού θεάτρου. Σημερινοί απόγονοι των καπηλειών είναι οι ταβέρνες και τα cabaret.

Το πρώτο ξενοδοχείο θεωρείται ότι εμφανίστηκε στη Γαλλία το 1302 με την ονομασία «Αετός». Οι ανέσεις τον 14ο αιώνα ήταν υποτυπώδεις. Υπήρχε παντελής έλλειψη χώρων υγιεινής, ενώ τα στρώματα τα γέμιζαν με ξερά φύλλα. Αρχιτεκτονικά τα ξενοδοχεία είχαν τη μορφή τριώροφου ή τετραώροφου κτιρίου, που στο ισόγειο του διέθετε υπηρεσίες σίτισης (Βαγιονής, et al, 2011).

Από το 1830 και μετά οι μετακινήσεις με τα ζώα μειώθηκαν με ταχύτατους ρυθμούς, εξαιτίας της εξέλιξης των σιδηροδρόμων. Τότε μειώθηκε και ο αριθμός των πανδοχείων στις διαδρομές που ακολουθούσαν τα ζώα και η ξενοδοχεία πήρε άλλη μορφή, με καταλύματα κοντά στους συγκοινωνιακούς κόμβους.

Οι Ελβετοί είχαν δώσει σημασία στην τουριστική βιομηχανία, από τον 15ο – 16ο αιώνα. Όμως κατά τον 18ο αιώνα έδωσαν έμφαση και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθιερώνοντας το 1843 κοινό τιμολόγιο για τα ξενοδοχεία Α΄ τάξης (Φουντουλάκης, 2002).

Το ελβετικό παράδειγμα ακολούθησαν στο 19ο αιώνα πολλές χώρες της Ευρώπης. Τα ξενοδοχεία των μεγαλουπόλεων έγιναν μόδα, τόσο στην Ελβετία, όσο και στην Μεγάλη Βρετανία, στη Τσεχοσλοβακία και στη Γερμανία.

Φημισμένο για τις παροχές του ήταν το ξενοδοχείο «Λευκός Λέων» το 1843 στη Βενετία. Όμως μόλις στον 20ο αιώνα πρωτοεμφανίστηκε ξενοδοχείο που διέθετε χώρους υγιεινής σε κάθε του όροφο. Στον αιώνα αυτό τα ξενοδοχεία αναπτύχθηκαν αλματωδώς, με αποτέλεσμα τα σύγχρονα και πολυσύνθετα ξενοδοχεία της εποχής μας. (Χυτήρης, 1996, σελ. 30).

1.3.2. Τα Ξενοδοχεία Στην Αμερική

Οι Η.Π.Α. έχουν παίξει ένα σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του σύγχρονου ξενοδοχειακού κλάδου. Μετά το 1650, απομιμήσεις του Αγγλικού τύπου πανδοχείων αναπτύχθηκαν και στην Αμερική. Στο τέλος του 18ου αιώνα οι Η.Π.Α. διέθεταν αξιόλογα πανδοχεία, ενώ το 1974 στη Νέα Υόρκη παρουσιάστηκε το πρώτο ξενοδοχείο της Ηπείρου με την επωνυμία City Hotel που διέθετε 73 δωμάτια και η πολυτέλεια του προϊόντος του είχε εντυπωσιάσει τους πάντες.

Στη συνέχεια κτίστηκαν ξενοδοχεία σε άλλες πόλεις, από τα οποία ιδιαίτερα φημισμένο είναι το «Τρέμοντ» που χτίστηκε το 1829 στη Βοστώνη. Το Τρέμοντ διέθετε πρωτοποριακές παροχές, όπως δίκλινα και μονόκλινα δωμάτια, κλειδαριά στην πόρτα, κανάτα με νερό και λεκάνη σε κάθε δωμάτιο, ειδικευμένο προσωπικό (θυρωρούς, σερβιτόρους, καμαριέρες κλπ.), ενώ το μαγειρείο προσέφερε γαλλικά εδέσματα (Δρακουλάκος, 2010).

Στο τέλος του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου, οι Η.Π.Α. είχαν να παρουσιάσουν ιστορικά ξενοδοχεία, όπως το Plaza στη Νέα Υόρκη, το «Waldorf Astoria», το «Statler» στο Buffalo, την αλυσίδα Ritz του Caesar Ritz κ.α.

Στις δεκαετίες 1960 – 1970 παρουσιάστηκαν ιστορικές αλυσίδες, όπως τα Marriott, Hilton (το 1963 λειτούργησε το “New York Hilton”), Sheraton και Hyatt. Η αμερικάνικη επιχειρηματικότητα, εκτός των άλλων, έδωσε ένα παγκόσμιο στίγμα που έχει σηματοδοτήσει την παγκόσμια ξενοδοχειακή ιστορία με τις ξενοδοχειακές της αλυσίδες (Παυλίδης, 1999).

1.3.3. Τα Ξενοδοχεία Στην Ελλάδα

Στην Αρχαία Ελλάδα η φιλοξενία εθεωρείτο πράξη αρετής. Τους ξένους προστάτευαν ο Ξένιος Δίας και η Αθηνά η Ξενία, όπως και οι Διόσκουροι Κάστωρ και Πολυδεύκης. Η φιλοξενία ακολουθούσε μία ιεροτελεστία και παρέχονταν σε κάθε ξένο, ο οποίος ανεξάρτητα από την τάξη που ανήκε, μπορούσε να μείνει σε ειδικό δωμάτιο στον «ξενώνα».

Αν και όλες οι Πόλεις Κράτη της Ελλάδας φημίζονταν για τη φιλοξενία, ιδιαίτερα διακρίνονταν οι Θεσσαλοί και οι Αθηναίοι. Στους πρώτους ιστορικούς χρόνους βελτιώθηκαν οι συγκοινωνίες με αποτέλεσμα την ανάπτυξη του εμπορίου. Οι πολιτείες και οι κοινωνίες ήκμαζαν, όπως επίσης οι επιστήμες και οι τέχνες. Τα ταξίδια τότε έγιναν συχνά και πήραν μαζικό χαρακτήρα σε περιόδους αγώνων και εορτών (Ευσταθίου, 2005).

Οι ελληνικές πόλεις, σε περιπτώσεις εορτών, αθλητικών εκδηλώσεων και πανηγυρισμών, εκτός από το πλήθος των επισκεπτών, δέχονταν και αντιπροσωπείες από άλλες πόλεις. Η δημόσια φιλοξενία συνήθως δημιουργούσε ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα στις πόλεις, με αποτέλεσμα να συνάπτονται συνθήκες αμοιβαίας φιλοξενίας. Την προστασία των ξένων σε κάθε πόλη επέβλεπαν οι «πρόξενοι», δηλαδή οι επίσημοι αντιπρόσωποι των άλλων πόλεων, μετά από ειδική συνθήκη που υπογράφονταν για αυτό. Έτσι δημιουργήθηκε ο θεσμός της «προξενίας» (Φραγκιαδάκης, 1999).

Ο θεσμός της προξενίας ισχυροποιήθηκε από την καθιέρωση των νομισμάτων¹ σαν ανταλλακτικό ενδιάμεσο και από την διάδοση της γραφής και οδήγησε σε συνθήκες φιλίας πολλές ελληνικές πόλεις, αλλά και ελληνικές με ξένες πόλεις επίσης. Η συνθήκη προξενίας, συντάσσονταν και χαράσσονταν σε μαρμάρινες στήλες, ενώ ορισμένες φορές οι εκπρόσωποι αντάλλασσαν σύμβολα αμοιβαίας αναγνώρισης, όπως συνηθίζονταν στην περίπτωση της ιδιωτικής ξενίας (Λαλούμης & Ρούπας, 2000).

Με το πέρασμα του χρόνου εμφανίστηκαν δημόσια και ιδιωτικά ξενοδοχεία, με την ονομασία «πανδοχεία» ή «καταγώγια». Τα καταγώγια χτιζόνταν δίπλα σε ναούς ή σε περιοχές όπου διοργανώνονταν εορτές και αγώνες, όπως στην Αρχαία Ολυμπία, στους Δελφούς, στην Επίδαυρο κλπ. Ήταν πολυτελή πέτρινα διώροφα ή τριώροφα κτίσματα όπως το καταγώγιο της Επιδαύρου δυναμικότητας 100 δωματίων και 200 κλινών, το Λεωνίδιο στην Ολυμπία μήκους 154 μέτρων, το καταγώγιο της Θεάς Αρτέμιδας στη Μαγνησία όπου προσέφεραν «στέγη, άλας, έλαιον, όξος,

¹ Τα πρώτα νομίσματα κυκλοφόρησαν στη Λυδία της Μ. Ασίας, περίπου τον 7ο αιώνα π.Χ. και ήταν από ήλεκτρο ή χρυσό. Τα ρωμαϊκά και τα ελληνικά νομίσματα ήταν κυρίως χάλκινα. Τα χάλκινα νομίσματα είχαν τοπική αξία, ενώ τα χρυσά είχαν ευρύτατη εμβέλεια.

λύχνος, κλίνη, στρώμα, τράπεζα», το καταγώγιο της Δήλου κ.ά. Τότε εμφανίστηκε και το επάγγελμα του «εξηγητού», δηλαδή του σημερινού ξεναγού (Λαλούμης 1998).

Τα πανδοχεία ήταν ιδιωτικά και κερδοσκοπικά σε αντίθεση με τα καταγώγια τα οποία ήταν συνήθως δημόσια και αφίλοκερδή και διακρίνονταν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τις παροχές τους και την πολυτέλειά τους. Ορισμένα από αυτά παρείχαν μόνο δωμάτιο, ενώ ορισμένα άλλα δωμάτιο με διατροφή και συμπληρωματικές υπηρεσίες που κάλυπταν τις ανάγκες του ταξιδιώτη. Οι υπηρεσίες αυτές, καθώς και το όλο προϊόν, αρχικά ήταν υποτυπώδης, αλλά με την πάροδο του χρόνου και την αύξηση του ανταγωνισμού βελτιώθηκαν εντυπωσιακά (Holloway & Robinson, 2003).

Τα τιμολόγια ήταν χαμηλά και ασαφή. Οι ταξιδιώτες πλήρωναν «στο περίπου», το στρογγυλοποιημένο ποσό που συνήθως ζητούσε «ο πανδοχέας» ή «η πανδοχεύτρια», αν και ορισμένες φορές γινόταν λογαριασμός ακριβείας.

Κατά τον Δ΄ π.Χ. αιώνα στην Αθήνα, Πειραιά, Κόρινθο, αλλά και σε πολλές άλλες πόλεις της Ελλάδας, υπήρχε πληθώρα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ειδικά στον εορτασμό των Διονυσίων στην Αθήνα, ούτε οι θεσμοί φιλοξενίας, ούτε τα ξενοδοχεία μπορούσαν να καλύψουν τη ζήτηση, με αποτέλεσμα να λειτουργούν επιχειρήσεις ενοικίασης σκηνών.

Πέραν όμως των πολυτελών ξενοδοχείων, υπήρχαν και πολλά χαμηλών κατηγοριών, όπου τα κρεβάτια ήταν ξύλινα και απλά, όπως και όλο το κτίριο και ο εξοπλισμός του. Τα καπηλεία ήταν αρχικά είδος ταβέρνας όπου προσφέρονταν κύρια κρασί², αλλά και φαγητό. Το κεντρικό προϊόν του καπηλείου ήταν η διασκέδαση. Οι πελάτες έπιναν μέχρι μέθης και γυναίκες ελευθερίων ηθών τραγουδούσαν και χαριεντίζονταν μαζί τους. Οι Ρωμαίοι ονόμαζαν τα καπηλεία *campona* και *ganea*. Ένας ακόμη τύπος ξενοδοχείων ήταν τα Ρωμαϊκά «*Diversoria*», κατά μήκος των περιφερειών ρωμαϊκών λεωφόρων. που γειτόνευαν για λόγους ασφάλειας με ταχυδρομικά άσυλα. Στο Βυζάντιο υπήρχαν πολλά πανδοχεία και καπηλεία, διαφορετικών κατηγοριών. Η κουζίνα τους αποτελούσε ένα μίγμα ελληνικής,

² «...πίνειν και κόμω χρέεσθαι...» σύμφωνα με τον Ηρόδοτο

ευρωπαϊκής και ασιατικής, αν και το κρασί ποτέ δεν έχασε την αίγλη του (Λυμπερόπουλος & Παντουβάκης, 2000).

Η Κωνσταντινούπολη ήταν το σημαντικότερο εμπορικό κέντρο του κόσμου, με τεράστια συρροή ξένων από διάφορα μέρη της Ασίας, της Ευρώπης και της Αφρικής. Τα διαθέσιμα καταλύματα στην Κωνσταντινούπολη και σε όλη τη Βυζαντινή επικράτεια, δεν επαρκούσαν για τη φιλοξενία των πολυάριθμων ξένων. Παράλληλα η εκκλησία στο Βυζάντιο δημιούργησε τον θεσμό των ξενόνων, που λειτουργούσαν ως πτωχοκομεία, ως νοσοκομεία και ως ξενοδοχεία φιλοξενώντας συγγενείς των ασθενών, ενώ σε άλλες περιπτώσεις φιλοξενούσαν δωρεάν ξένους και ανήμπορους. Φημισμένη ήταν η «Βασιλειάδα» του Μ. Βασιλείου στη Καισάρεια που ιδρύθηκε το 372 και ήταν μεγάλος σαν πόλη, ο «Ξενών του Σαμψών », οι ξενώνες του «Ισιδώρου» και του «Αρκαδίου», ιδρυθέντες όλοι από τον Ιουστινιανό. Την παράδοση της αφιλοκερδούς φιλοξενίας στον ειδικό χώρο συνεχίζει μέχρι τις μέρες μας το «αρχονταρίκι» των μοναστηριών (Ηγουμενάκης, 1999).

Την εποχή της Τουρκοκρατίας, οι ξενώνες κατασχέθηκαν ή καταστράφηκαν και τα πανδοχεία σταδιακά έπαψαν να λειτουργούν. Τη φιλοξενία προσέφεραν τα «Χάνια» και τα «Καραβάν Σεράϊα» διώροφα οικοδομήματα, τα οποία αποτελούνταν από τέσσερα κτίρια τα οποία διαμόρφωναν μία εσωτερική αυλή. Αρχικά κτίστηκαν από θρησκευτική παρόρμηση, η οποία όμως όταν παρήλθε, τα οδήγησε στην παρακμή και ερείμωση.

Τα χάνια ήταν φτωχικά οικήματα με απaráδεκτο προϊόν. Βρίσκονταν στην ύπαιθρο, σε στρατηγικά σημεία διαδρομών. Τα έκτιζε το Τουρκικό κράτος, τούρκοι μεγιστάνες, αλλά και άνθρωποι του λαού, για θρησκευτικούς λόγους και συνήθως ήταν ισόγεια κτίρια με ένα πατάρι στο βάθος, όπου κοιμόταν ο ιδιοκτήτης. Στο χώρο του ισογείου υπήρχε η κουζίνα και εκεί οι ταξιδιώτες έτρωγαν και κοιμόταν. (Κανελόπουλος, 1990)

Κρεβάτια δεν υπήρχαν και οι ταξιδιώτες κοιμόταν στο έδαφος, αν και ορισμένες φορές μπορούσαν να έχουν χόρτο για στρώμα και μάλλινη κουβέρτα για να στρωθεί πάνω στο χόρτο. Εκτός από τα χάνια, λειτουργούσε έντονα ο θεσμός της ιδιωτικής ξενίας. Υπάρχουν πολλές μαρτυρίες αλλοδαπών που επισκέφτηκαν την

εποχή εκείνη την Ελλάδα, οι οποίοι αναφέρονται με ενθουσιασμό στην ιδιωτική, αφιλοκερδή φιλοξενία των Ελλήνων και στη ζεστή φιλοξενία των μοναχών και με αγανάκτηση για τα χάνια και τα καπηλεία της εποχής.

Μετά την απελευθέρωση το 1828, ελάχιστα χάνια είχαν απομείνει στην ύπαιθρο και στις πόλεις. Το πρώτο ξενοδοχείο ιδρύθηκε στο Ναύπλιο το 1834 με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου», το οποίο φιλοξένησε τους πρώτους επίσημους ξένους του νεότευκτου ελληνικού κράτους και στη συνέχεια, το 1840, λειτούργησε επίσης στο Ναύπλιο το ξενοδοχείο «Αφθονία» (Holloway & Robinson, 2003).

Το 1835 η Αθήνα απέκτησε το δικό της ξενοδοχείο, με το όνομα «Νέον Ξενοδοχείον» ή «Albergo Nuovo», του Ιταλού Καζάλι. Το 1878 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η ιστορική «Μεγάλη Βρετανία» στη θέση που είναι σήμερα στο Σύνταγμα. Την φήμη του το ξενοδοχείο όφειλε στην πολυτέλεια και στην πρωτοπορία του, αλλά και στη μαγειρική του Στάθη Λάμψα, ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Το 1917 λειτούργησε το «Ατενέ Παλλάς» απέναντι από το Πολυτεχνείο, το οποίο ήταν το πρώτο κτίριο της Αθήνας που κτίστηκε με μπετόν και την ίδια εποχή στο Ν. Φάληρο λειτούργησε το ξενοδοχείο «Ακταίων», το πολυτελέστερο της εποχής με 80 δωμάτια. Γνωστά ξενοδοχεία της Αθήνας ήταν επίσης το «Ξενοδοχείον της Αγγλίας», το «Grand Hotel Magestic» το «Ξενοδοχείον της Αθήνας», το «Victoria» και το «Ξενοδοχείον των Ξένων» (Φουντουλάκης, 2002).

Σταδιακά, με την ανάπτυξη των μεταφορικών μέσων σε συνδυασμό με την κατάκτηση του εργατικού δικαιώματος των διακοπών, παρουσιάστηκε το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού με αποτέλεσμα την αύξηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Πολλά πανδοχεία και χάνια σταδιακά μετατράπηκαν σε ξενοδοχεία, ενώ κτίστηκαν πολλά νέα (Βαρβαρέσος, 1997).

1.3.4. Η Διαμόρφωση Της Επωνυμίας Των Ξενοδοχείων

Την πελατεία που προσπαθούσαν να προσελκύσουν. Έτσι στην εποχή του μεσοπολέμου, που στην Ελλάδα ταξίδευαν πολλοί Βρετανοί, έγιναν πολλά ξενοδοχεία με την ονομασία «Λονδίνο», «Η Ωραία Αγγλία», κλπ. Ακόμη και σήμερα, συναντάμε πολλά ξενοδοχεία με ονομασίες όπως «Τα Τρίκαλα», «Η Θεσσαλία», κλπ.

Τοπωνυμίες του εξωτερικού, που χρησιμοποίησαν πολλοί παλινοστούντες Έλληνες, κύρια από τις Η.Π.Α., οι οποίοι βάπτιζαν τα ξενοδοχεία τους «Νέα Υόρκη», «Βοστώνη», κλπ (Κανελόπουλος, 1990).

Το πολίτευμα της εποχής. Έτσι την εποχή της βασιλείας, πολλά ξενοδοχεία πήραν το όνομα βασιλέων και βασιλισσών, όπως «Βασιλεύς Παύλος», «Βασίλισσα Φρειδερίκη». Επίσης δόθηκαν ονόματα σχετικά με τη βασιλεία, όπως «Το Στέμμα» κλπ. Επί χούντας, πολλά ξενοδοχεία πήραν το όνομα «Το Εθνικόν», αλλά στη συνέχεια άλλαξαν την επωνυμία τους, επιλέγοντας σαν νέο όνομα τις περισσότερες φορές «Το Διεθνές».

Σήμερα, μια από τις τάσεις του marketing, επιμένει να φορτώνει τη ξενοδοχειακή επωνυμία με πληροφορίες. Έτσι πολλά ξενοδοχεία φέρουν το όνομα της περιοχής που βρίσκονται κι ακολουθεί η περιγραφή του τοπίου. Για παράδειγμα αναφέρουμε το «Istron Bay», το «Andrina Beach» κλπ. (Rutherford, 1999).

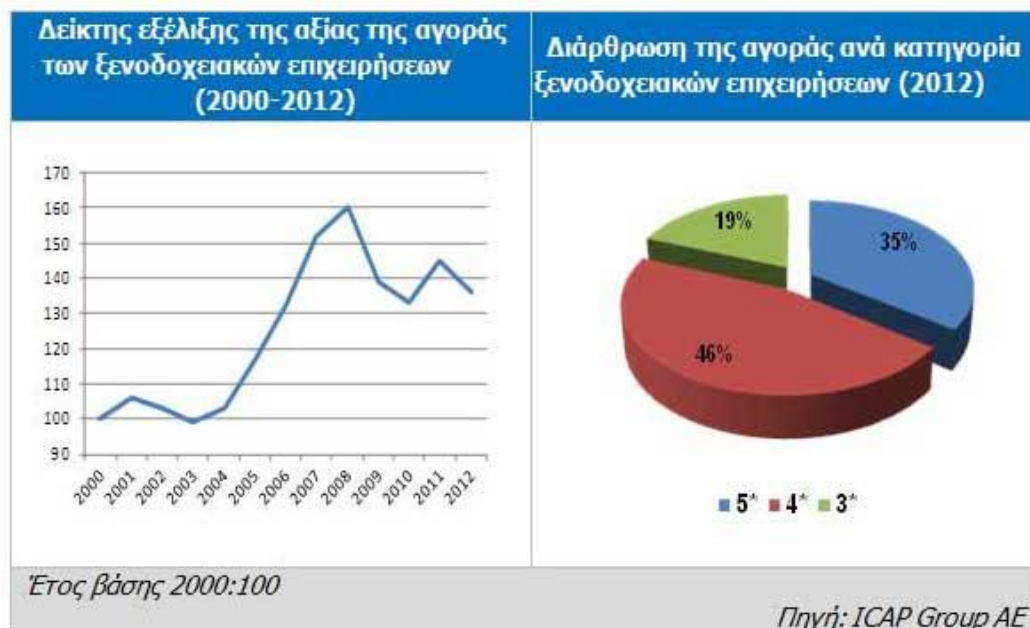
1.3.5. Το Ξενοδοχειακό Δυναμικό Της Ελλάδας Σε Αριθμούς

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η κατανομή των ξενοδοχείων στην Αθήνα το 2012.

Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας (2012)			
Περιφέρεια	Μονάδες	Δωμάτια	Κλίνες
Κεντρική Ελλάδα	1.279	49.362	92.651
Πελοπόννησος	825	26.741	52.391
Ιόνιο	915	46.392	89.012
Ήπειρος	373	7.726	15.163
Αιγαίο	395	11.715	22.252
Κρήτη	1.529	87.103	165.375
Δωδεκάνησα	1.040	72.945	142.242
Κυκλάδες	1.029	25.090	48.574
Θεσσαλία	582	14.683	28.589
Μακεδονία	1.595	55.029	107.955
Θράκη	108	3.647	7.067
Σύνολο	9.670	400.433	771.271
<i>Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο</i>			

1.3.6. Μέγεθος (Αξία) Αγοράς Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τη Διευθύντρια Οικονομικών και Κλαδικών Μελετών της ICAP Group, Σταματίνα Παντελαίου: «Η συνεισφορά του ξενοδοχειακού κλάδου στην εθνική οικονομία είναι σημαντική, καθώς το συνολικό μέγεθος της αγοράς των ξενοδοχείων πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων εκτιμάται σε €2,9 δισ. περίπου το 2012, μειωμένο κατά το ποσοστό της τάξης του 6% σε σχέση με το 2011. Επιπλέον η τουριστική κίνηση κατέγραψε αύξηση της τάξης του 15% το 2013 σε σχέση με το 2012, ενώ περαιτέρω αύξηση κατά 3% προβλέπεται για το 2014» (Γούναρης, 2012).



1.3.7. Αποτελέσματα Ανάλυσης των Ισολογισμών Εταιρειών του Κλάδου

Η χρηματοοικονομική ανάλυση των ισολογισμών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε δείγμα από 614 ισολογισμούς αντιπροσωπευτικών εταιρειών που εκμεταλλεύονται ξενοδοχεία πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων σε ολόκληρη την επικράτεια κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα (Βαγιονής, et al, 2011):

- το υψηλότερο περιθώριο μικτού κέρδους (μέσος όρος 5ετίας) εμφανίζουν τα **ξενοδοχεία** τριών αστέρων (27,34%) και το μικρότερο τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων (16,11%).
- Στο περιθώριο καθαρού κέρδους EBITDA, τα ξενοδοχεία τριών αστέρων εμφανίζουν τον υψηλότερο μέσο δείκτη πενταετίας (19,81%).
- Όλες οι κατηγορίες **ξενοδοχείων** παρουσιάζουν μέσο ετήσιο δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων αρνητικό. Τα **ξενοδοχεία** πέντε αστέρων εμφανίζουν το δυσμενέστερο μέσο δείκτη πενταετίας (-10,76%). Μεταξύ δε των **ξενοδοχείων** πέντε αστέρων οριακά θετικός είναι ο μέσος δείκτης πενταετίας μόνον για τα **ξενοδοχεία** στο Αιγαίο, ενώ μεταξύ

των **ξενοδοχείων** τριών αστέρων, μόνον τα **ξενοδοχεία** των Κυκλάδων παρουσιάζουν θετικό μέσο δείκτη 5ετίας (1,49).

- Τον υψηλότερο μέσο δείκτη γενικής ρευστότητας 5ετίας γενικά (ανεξαρτήτως περιοχής) παρουσιάζουν τα **ξενοδοχεία** τριών αστέρων (4,55) και το χαμηλότερο τα **ξενοδοχεία** των πέντε αστέρων (2,05). Μεταξύ των ξενοδοχείων πέντε αστέρων, οι μονάδες της Πελοποννήσου παρουσιάζουν τον υψηλότερο μέσο δείκτη (6,98), μεταξύ των μονάδων τεσσάρων αστέρων τον υψηλότερο μέσο δείκτη 5ετίας εμφανίζουν αυτές της Βόρειας Ελλάδας - Θράκης (3,52), ενώ μεταξύ των μονάδων τριών αστέρων επίσης αυτές των Κυκλάδων (9,72).

Σημαντική είναι και η σχετική Ανάλυση SWOT σύμφωνα με την οποία :

- Η χώρα κατατάσσεται σε υψηλή θέση στην παγκόσμια κατάταξη των τουριστικών προορισμών

- Παρέχεται υψηλό επίπεδο ξενοδοχειακών υπηρεσιών αποτελούν αναμφισβήτητα

- Συνεχίζουν να υφίστανται τα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ελληνικός τουρισμός (εποχικότητα, γεωγραφική συγκέντρωση κλπ.)

- Διαπιστώνεται μονομερή εξάρτηση των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων από τους μεγάλους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς,

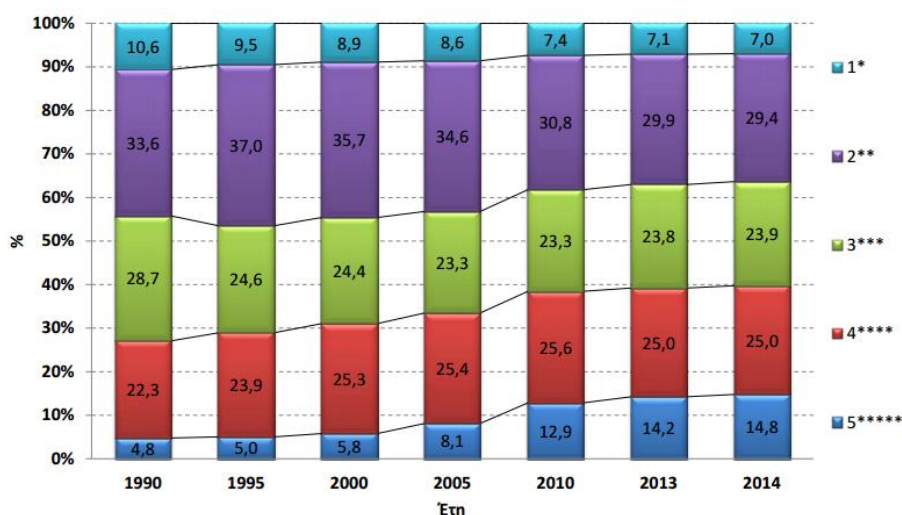
- Νέες προκλήσεις μπορούν να αποτελέσουν η ανάπτυξη του εσωτερικού τουρισμού, των διαφόρων εναλλακτικών μορφών τουρισμού (ιατρικός, ιαματικός, χειμερινός, κοινωνικός τουρισμός κλπ.), η θεσμοθέτηση του fast track στις τουριστικές επενδύσεις

- Απειλές για τον κλάδο το όλο δυσμενές οικονομικό κλίμα εξ' αιτίας της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης (έλλειψη ρευστότητας, μείωση εσωτερικού τουρισμού κλπ.) αλλά και ο έντονος ανταγωνισμός που υφίσταται ο ελληνικός

τουρισμός από τις γειτονικές μας χώρες με χαμηλό κόστος παροχής τουριστικών υπηρεσιών (Τουρκία, Κροατία κλπ) (Βαγιονής, et al, 2011).

❖ Προφίλ της Ελληνικής Ξενοδοχίας

Διαχρονική Εξέλιξη της Σύνθεσης των Ξενοδοχειακών Μονάδων 1990 - 2014



Την περίοδο 2010 – 2014, το ξενοδοχειακό δυναμικό αναβαθμίστηκε, καθώς το 73% των μονάδων που άνοιξαν εντάχθηκαν στις τρεις υψηλότερες κατηγορίες ξενοδοχείων, ενώ από τις μονάδες που διέκοψαν τη λειτουργία τους, το 29% περίπου προερχόταν από τις τρεις υψηλότερες κατηγορίες. Επίσης, από το 1990 έχει σχεδόν τριπλασιαστεί το ποσοστό των ξενοδοχείων 5 αστερών (4,8% το 1990, 14,8% το 2014).

1.3.8. Οικονομικά Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες. Αποτελούν αυτοτελείς δραστηριότητες που συνδικάζουν τους παραγωγικούς συντελεστές, δηλαδή χώρο, εργασία και κεφάλαια, με σκοπό την παραγωγή και προσφορά υπηρεσιών φιλοξενίας, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται το μέγιστο επίπεδο κέρδους. Η οικονομική υπόσταση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επιβάλλει την οικονομική ανάλυση και επισκόπηση των δραστηριοτήτων τους (ΣΕΒ-ICAP, 2004).

Την οικονομική ζωή, δράση και ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μελετά η ξενοδοχειακή οικονομική. Πρόκειται για μια εμπειρική επιστήμη, από την άποψη ότι στηρίζεται στη συστηματική παρατήρηση των γεγονότων που αφορούν την επιχείρηση, εφόσον έχει σκοπό να υποδείξει τα αίτια μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας της. Διαιρείται στο κλάδο της ξενοδοχειακής μικροοικονομικής που μελετά τη συμπεριφορά μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και της μακροοικονομικής, που μελετά ευρύτερα την οικονομική συμπεριφορά του κλάδου (Καραγιάννης, 1992, σελ.: 45).

1.3.9. Κατηγορίες Και Προδιαγραφές Κατά Τον Ε.Ο.Τ

Ο Ε.Ο.Τ. σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα και τις διεθνείς κατευθυντήριες προδιαγραφές καθώς και τις επιταγές της ισχύουσας ελληνικής τουριστικής νομοθεσίας (παρ 3 ε του άρθρου 16 του ν. 3190/2003) έχει διαπιστευθεί από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης Α.Ε. (Ε.ΣΥ.Δ. Α.Ε.) ως Φορέας Πιστοποίησης των τουριστικών καταλυμάτων της χώρας κατά ΕΛΟΤ EN 45011 με το με αριθμό 444/9-10-2008 πιστοποιητικό για την οριστική κατάταξη στο σύστημα των αστερών και κλειδιών, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις διατάξεις των ΠΔ 43/2002 (ΦΕΚ 43/Α/7-3-2002) και ΠΔ 337/2000 (ΦΕΚ 281/Α/28-12-2000) αντίστοιχα, όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν σήμερα (Μαντζάρης, 2003).

Κατά τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ) οι τουριστικές εγκαταστάσεις ανάλογα με το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών και τον τρόπο λειτουργίας τους χωρίζονται σε έξι κατηγορίες:

1) ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν χώρους διανυκτέρευσης, διοίκηση, κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, εστίασης και αναψυχής πελατών.

Διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- ΤΥΠΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ :Πολυτέλεια Α, Β, Γ, Δ, και Ε κατηγορία.
- ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΥΠΟΥ MOTEL: Α και Β κατηγορία.
- ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΥΠΟΥ ΞΕΝΩΝΑ: Πολυτέλεια Α και Β κατηγορία καθώς και ξενώνες νεότητας.
- ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ: Α, Β, Γ και Δ κατηγορία.

Μπορούν να δημιουργηθούν σε περιοχές εντός και εκτός σχεδίου πόλεως, εκτός από τα Motels που δημιουργούνται μόνο σε περιοχές εκτός σχεδίου. Επίσης ξενοδοχεία κλασικού τύπου και επιπλωμένα διαμερίσματα μπορεί να συνδυάζονται σε μεικτή επιχείρηση εφόσον επιτυγχάνουν δυναμικότητα πάνω από 300 δωμάτια και δημιουργούνται σε περιοχές εκτός σχεδίου (Παπαδόπουλος, 2002).

2) ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ (CAMPING)

Τουριστικές εγκαταστάσεις σε υπαίθριους χώρους, που παρέχουν σίτιση και αναψυχή τουριστών, οι οποίοι διαθέτουν ή όχι τα δικά τους μέσα μεταφοράς και διανυκτέρευσης (σκηνές, τροχόσπιτα).

Διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ ΑΠΛΕΣ : Α, Β, Γ και Δ κατηγορία.
- ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ ΜΕ ΟΙΚΙΣΜΟΥΣ: Α, Β και Γ κατηγορία.

Μπορούν να δημιουργηθούν μόνο σε περιοχές εκτός σχεδίου (Παπαδόπουλος, 2002).

3) ΑΥΤΟΕΞΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕΝΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ

Τουριστικές εγκαταστάσεις που δεν διαθέτουν υποδοχή και κοινόχρηστους χώρους πελατών. Διαθέτουν μόνο ανεξάρτητους χώρους διαμονής πελατών, χωρίς υποχρεωτικές εξυπηρετήσεις.

Διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΕΣ ΕΠΑΥΛΕΙΣ
- ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΕΣ ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ

Δημιουργούνται τόσο σε περιοχές εκτός όσο και σε περιοχές εντός σχεδίου (Παπαδόπουλος, 2002).

4) ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΙΗΜΕΡΕΥΣΗΣ

Περιλαμβάνει τουριστικές εγκαταστάσεις που δεν διαθέτουν χώρους διανυκτέρευσης πελατών, παρά μόνο χώρους εστίασης, αναψυχής και άλλες ειδικές εγκαταστάσεις.

Διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΨΥΧΗΣ
- ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ
- ΒΙΟΤΕΧΝΙΑΣ, ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.

Δημιουργούνται τόσο σε περιοχές εκτός σχεδίου, όσο και εντός σχεδίου (Παπαδόπουλος, 2002).

5) ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ

Αποτελούν μέρος της μόνιμης κατοικίας του ιδιοκτήτη ή του μισθωτή και παραχωρούνται με τα έπιπλα και το λοιπό εξοπλισμό σε τουρίστες, με μίσθωμα για προσωρινή διαμονή. Ο ιδιοκτήτης είναι αυτός που αναλαμβάνει την καθαριότητα του δωματίου και μερικές φορές την παραχώρηση γευμάτων (πρωινό κλπ).

Για αυτό το είδος των ξενοδοχειακών μονάδων, μέγιστο όριο δυναμικότητας είναι τα 10 δωμάτια και κατατάσσονται σε τρεις τάξεις Α, Β και Γ (Παπαδόπουλος, 2002).

6) ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΣ ΧΡΗΣΗΣ ΚΕΝΤΡΑ ΠΑΡΑΘΕΡΙΣΜΟΥ ΓΥΜΝΙΣΤΩΝ:

Σαν κέντρα παραθερισμού γυμνιστών, μπορούν να λειτουργήσουν τα τυπικά ξενοδοχεία πολυτελείας Α, Β και Γ, τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων, εφόσον η δυναμικότητα τους περνάει τα 150 δωμάτια και τα camping, όλων των τύπων, εφόσον έχουν δυναμικότητα 100 θέσεων (Παπαδόπουλος, 2002).

7) ΥΔΡΟΘΕΡΑΠΕΥΤΗΡΙΑ: Μπορούν να λειτουργούν σε όλες τις μορφές τουριστικών εγκαταστάσεων της Α κατηγορίας, εκτός από τα Motels. Με την προϋπόθεση ότι θα επιτραπεί η χρήση του ιαματικού νερού από το φορέα που εκμεταλλεύεται τη πηγή (Γούναρης, 2012).

8) ΧΙΟΝΟΔΡΟΜΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ: Τουριστικές εγκαταστάσεις Α και Β κατηγορίας, τα οποία μπορούν να λειτουργούν σαν χιονοδρομικά κέντρα συμπληρωμένα με ειδικές προδιαγραφές.

Εκτός από τα παραπάνω ο Ε.Ο.Τ μπορεί να δεχτεί και τουριστικές εγκαταστάσεις με άλλες ειδικές χρήσεις, στις οποίες βέβαια θα εφαρμόζονται οι αντίστοιχες προδιαγραφές της κατηγορίας και οι πρόσθετες εγκρίσεις από τους αρμόδιους φορείς (Χυτήρης, 1996 σελ: 40)

Επιπλέον με την πιο πρόσφατη υπουργική απόφαση δίνεται πλέον μεγάλη βαρύτητα κυρίως για τις υψηλότερες κατηγορίες στην παροχή υπηρεσιών σε σχέση με τα τεχνικά και κατασκευαστικά χαρακτηριστικά των μονάδων.

- Ο ελάχιστος αριθμός μορίων βάσει προαιρετικών βαθμολογούμενων κριτηρίων για τα ξενοδοχεία 5 αστερών είναι 5.500, για τα 4 αστερών 4.000 για τα 3 αστερών 3.200 για τα 2 αστερών 2.200 και για τα ξενοδοχεία με 1 αστέρι 1.500.
- Μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2017 όλα τα ξενοδοχεία θα πρέπει να διαθέτουν πιστοποιητικό κατάταξης με βάση τη νέα απόφαση.
- Υποχρεωτική είναι για όλες τις κατηγορίες ξενοδοχείων η πρόσβαση στο Διαδίκτυο και η δημιουργία δίγλωσσης ιστοσελίδας με επικαιροποιημένη πληροφόρηση για τις μονάδες και με ρεαλιστικές φωτογραφίες (εξωτερικοί χώροι, κοινόχρηστοι χώροι, δωμάτια).
- Η ελάχιστη σύνθεση πρωινού είναι, επίσης, υποχρεωτική για όλες τις κατηγορίες ως εξής: καφές (φίλτρου, στιγμιαίος, ελληνικός), τσάι, γάλα, 2 είδη φρέσκου ψωμιού, φρυγανιές, κέικ, βούτυρο, μαργαρίνη, 2 είδη μαρμελάδας, μέλι, τυρί, αλλαντικά, αυγά (ζεστά/κρύα), γιαούρτι, δημητριακά, χυμοί φρούτων, φρέσκα φρούτα.
- Η δυνατότητα σερβιρίσματος πρωινού στα δωμάτια είναι υποχρεωτική μόνο για τα ξενοδοχεία 5 αστερών.
- Η διάρκεια πρωινού άνω των 3 ωρών είναι υποχρεωτική για τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών. Η υπηρεσία δωματίου είναι υποχρεωτική επί 24 ώρες για τα ξενοδοχεία 5 αστερών και επί 12 ώρες για τα 4 αστερών.

- Υποχρεωτική είναι σε καθημερινή βάση η καθαριότητα δωματίων και κοινόχρηστων χώρων για όλες τις κατηγορίες ξενοδοχείων.
- Η αλλαγή των κλινοσκεπασμάτων είναι υποχρεωτική κάθε μέρα για τα ξενοδοχεία 5 αστέρων, κάθε 2 ημέρες για τα 4 αστέρων και 3 αστέρων και κάθε 3 ημέρες για τα ξενοδοχεία 2 αστέρων και με 1 αστέρι.
- Η συχνότητα αλλαγής ματισμού μπάνιου είναι υποχρεωτική κάθε μέρα για τα ξενοδοχεία 3, 4 και 5 αστέρων και κάθε 2 ημέρες για τα ξενοδοχεία 2 αστέρων και με 1 αστέρι. Προαιρετική είναι η διάθεση χώρου στάθμευσης.
- Εάν διατίθεται χώρος στάθμευσης σε παρακείμενο πάρκινγκ μέχρι 100 μ. από το ξενοδοχείο η υπηρεσία παρέχεται άνευ χρέωσης.
- Η θέρμανση ή ο κλιματισμός αποτελεί υποχρεωτική υπηρεσία για όλες τις κατηγορίες σε όλους τους χώρους των ξενοδοχείων όλο τον χρόνο.
- Η υποδοχή είναι υποχρεωτικά ανοικτή 24 ώρες για τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων, 16 ώρες (με τηλεφωνική πρόσβαση επί 24 ώρες) για τα ξενοδοχεία 3 αστέρων και 8 ώρες για τα ξενοδοχεία 2 αστέρων και 1 αστεριού (με τηλεφωνική πρόσβαση επί 24 ώρες).
- Υποχρεωτική είναι για τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων η υπηρεσία μεταφοράς αποσκευών, η παροχή πρόσθετων ειδών κοσμητικής (καλύμματα κεφαλής, βαμβάκι, ξυραφάκια μιας χρήσεως, μπατονέτες αυτιών, λοσιόν ή γαλάκτωμα σώματος - χεριών, κρέμα μαλλιών, λίμα νυχιών, σακούλες υγιεινής, οδοντόβουρτσα με οδοντόπαστα μιας χρήσεως, χαρτομάντιλα) και λοιπές εξυπηρετήσεις (σάκος ρούχων για καθαριστήριο, απαραίτητα υλικά για ράψιμο, φάκελος αλληλογραφίας, γραφική ύλη, βερνίκι και κόκαλο υποδημάτων).

1.4. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΔΙΕΘΝΩΣ

Τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα (ξενοδοχεία) διακρίνονται σε ξενοδοχεία κλασσικού τύπου, ξενοδοχεία τύπου μοτέλ, ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων και ξενοδοχεία μικτού τύπου. Κατατάσσονται, δε, ανάλογα με τη λειτουργική τους μορφή, σε πέντε (5) το πολύ κατηγορίες αστερών, βάσει συστήματος υποχρεωτικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων (Φουντουλάκης, 2002).

Προκειμένου ένα κατάλυμα να καταταγεί σε συγκεκριμένη λειτουργική μορφή και κατηγορία αστερών θα πρέπει:

- να πληροί τις τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές της αντίστοιχης λειτουργικής μορφής και κατηγορίας αστερών και
- να συγκεντρώνει από τα βαθμολογούμενα κριτήρια τουλάχιστον τη «βάση» της αντίστοιχης κατηγορίας αστερών προκειμένου για τη συγκεκριμένη λειτουργική μορφή.

Η πιστοποίηση ενός ξενοδοχείου με έναν αριθμό αστεριών αποτελεί για τον τουρίστα διαβεβαίωση ότι το ξενοδοχείο θα του παράσχει υπηρεσίες σύμφωνες με τις προδιαγραφές της αντίστοιχης κατηγορίας.

Διεθνώς πλέον, είναι διαδεδομένη η κατάταξη των ξενοδοχείων από ένα έως πέντε αστέρια. Ωστόσο διαφέρουν από χώρα σε χώρα τόσο η κατάταξη και τα κριτήρια αξιολόγησης των ξενοδοχείων όσο και ο τρόπος εφαρμογής τους.

Όσον αφορά στην κατάταξη και τα κριτήρια αξιολόγησης:

1. Στη Γαλλία το Βέλγιο και τη Δανία γίνεται από 0 έως 5 αστέρια
2. Στην Ελβετία γίνεται από 0 έως 5 αστέρια και για τις κατηγορίες των 3ων, 4ων και 5 αστερών υπάρχει και η κατηγορία Superior

3. Στην Ισπανία για τα ξενοδοχεία 4ων αστερών υπάρχει και η ενδιάμεση κατηγορία superior όσο για τα ξενοδοχεία 5 αστερών, υπάρχει και η κατηγορία grand luxe.

4. Τόσο στη Γερμανία όσο και στην Ελβετία εισήχθη πρόσφατα ο χαρακτηρισμός «Superior» για τα ξενοδοχεία που υπερβαίνουν κατά πολύ τις ελάχιστες προδιαγραφές των πέντε αστερών

5. Στην Αγγλία γίνεται από 1 έως 5 αστέρια όμως υπάρχουν «χρυσές» και «ασημένιες» διακρίσεις για ξενοδοχεία υψηλότερης απόδοσης για κάθε κατηγορία.

Μερικοί εκδότες ξενοδοχειακών οδηγών αλλά και μεγάλοι tour operators — όπως λ.χ. η TUI — καθιέρωσαν το έκτο αστέρι ως ανώτερη κατηγορία.

Τα δύο σημαντικότερα συστήματα αξιολόγησης ξενοδοχείων των ΗΠΑ — πρόκειται για τις κατατάξεις της AAA και της Mobil — εμμένουν στην ανώτερη κατηγορία των πέντε αστερών, εφαρμόζοντας όμως πολύ αυστηρά κριτήρια. Ενώ στην Ευρώπη κατατάσσονται πολλά ξενοδοχεία στην κατηγορία των πέντε αστερών, στις ΗΠΑ δίδεται η ανώτερη διάκριση μόνο σε εξέχοντα ξενοδοχεία.

Έτσι, τα περισσότερα ξενοδοχεία πέντε αστερών της Ευρώπης αντιστοιχούν σε μονάδες τεσσάρων αστερών στις ΗΠΑ. Είναι χαρακτηριστικό ότι ξενοδοχειακές μάρκες όπως Marriott, Intercontinental, Sheraton, Hyatt Regency, Hilton κοκ. θεωρούνται ως προϊόντα τεσσάρων αστερών στις ΗΠΑ.

6. Στην Ισπανία και το Μεξικό χρησιμοποιείται ο χαρακτηρισμός «GL» (Grand Luxe). Έτσι διαφοροποιούνται τα συμβατικά ξενοδοχεία πολυτελείας («*****») από τα ξενοδοχεία υπερπολυτελείας («*****GL») Όσον αφορά στη διαδικασία εφαρμογής τους (Σωτηριάδης, 2005):

- Σε μερικές χώρες οι επιθεωρήσεις των ξενοδοχείων γίνονται κατόπιν ραντεβού και με σύμφωνη γνώμη του διευθυντή εκάστοτε μονάδας.

- Σε άλλες ο επιθεωρητής επισκέπτεται το ξενοδοχείο incognito, δηλ. ως «mystery guest»

Συνοπτικά λοιπόν οι διαφορές μεταξύ των επιμέρους συστημάτων έχουν σαν αποτέλεσμα μια μονάδα να αξιολογείται ως ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων σε μια χώρα και ως πέντε αστέρων σε μια άλλη.

Για τη διευκόλυνση των ταξιδιωτών επιχειρήθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού και άλλους αντίστοιχους φορείς, η εναρμόνιση των συστημάτων αστεροποίησης» στην Ευρώπη και διεθνώς, χωρίς όμως αποτέλεσμα λόγω αντικειμενικών αλλά και υποκειμενικών δυσκολιών με διαφωνίες των διεθνών ξενοδοχειακών ενώσεων.

Σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τα επίσημα συστήματα κατάταξης ξενοδοχείων στις χώρες της Ευρώπης, προκύπτει ότι η κατάταξη υλοποιείται από κάποια από τις ακόλουθες κατηγορίες Φορέων (Ευσταθίου, 2005):

- τον εκάστοτε δημόσιο οργανισμό τουρισμού, όπως συμβαίνει π.χ. στην περίπτωση της Γαλλίας κυρίως.
- από ξενοδοχειακές οργανώσεις ή επιμελητήρια (π.χ. Αυστρία, Ελβετία κλπ)
- από Εξειδικευμένους και διαπιστευμένους προς τούτο φορείς Ταξινόμησης κατόπιν ανάθεσης από έναν εκ των δύο ανωτέρω φορέων (π.χ. Ιρλανδία, Ουαλία, Ισπανία, Ιταλία, Γερμανία κυρίως, κλπ
- Συνηθισμένος τρόπος κατάταξης είναι ο μικτός τρόπος ταξινόμησης, με συνδυασμό Φορέων από τις 3 πιο πάνω κατηγορίες.

Ακόμα υπάρχουν αποδεκτές κατατάξεις ξενοδοχείων που χαίρουν μεγάλου κύρους στις εκάστοτε χώρες. Κυρίως πρόκειται για τις «αστεροποιήσεις» που γίνονται από εκδότες ταξιδιωτικών και ξενοδοχειακών οδηγιών, από λέσχες αυτοκινητιστών καθώς και από tour operator όπως είναι διαδεδομένο στις Ηνωμένες Πολιτείες.

• Τα Ιδιωτικά πρότυπα συμμόρφωσης συναντώνται κυρίως στις μεγάλες αλυσίδες Ξενοδοχειακών συγκροτημάτων, όπου υπάρχει ειδικό σχήμα τεχνικών προδιαγραφών κατάταξης στο οποίο τα συγκροτήματα μέλη τους συμμορφώνονται, κατατάσσοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες στα προδιαγεγραμμένα από αυτές επίπεδα. (Ledra Marriott, Kempinsky, Hilton κλπ)

Κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η κατηγοριοποίηση.

Βάση μορίων ανά κατηγορία

Το προς κατάταξη ξενοδοχείο θα πρέπει από την εφαρμογή των βαθμολογούμενων κριτηρίων να συγκεντρώνει ένα ελάχιστο αριθμό μορίων, που αποτελεί τη «βάση» της κατηγορίας, στην οποία πρόκειται να καταταγεί. Η βάση ορίζεται ανά λειτουργική μορφή (χωριστά για τα ξενοδοχεία πόλης και τα παραθεριστικά όπου αυτό απαιτείται) και ανά κατηγορία. Η επιλογή των κριτηρίων, που εξασφαλίζουν την κάλυψη της βάσης, από το σύνολο των βαθμολογούμενων κριτηρίων ανήκει στον επιχειρηματία ξενοδόχο (άρθρο 4) (Σπύρου, 2008).

Τρόπος κατάταξης

Η κατάταξη ξενοδοχείου σε συγκεκριμένη λειτουργική μορφή και κατηγορία - αστέρων πραγματοποιείται εφόσον (Δρακουλάκος, 2010):

α) πληρούνται οι τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές της αντίστοιχης λειτουργικής μορφής και κατηγορίας, σύμφωνα με το παρόν διάταγμα και εφόσον

β) το ξενοδοχείο συγκεντρώνει τον ελάχιστο αριθμό μορίων, που αποτελεί τη «βάση» της κατηγορίας αυτής, προκειμένου για τη συγκεκριμένη λειτουργική μορφή, από τα βαθμολογούμενα κριτήρια του παρόντος νομοθετήματος.

Σε περίπτωση, που ξενοδοχείο πληροί μεν τις τεχνικές και τις λειτουργικές προδιαγραφές της κατηγορίας, στην οποία ζητείται η κατάταξη, αλλά δεν καλύπτει τη βάση των βαθμολογούμενων κριτηρίων της κατηγορίας αυτής, τότε κατατάσσεται στην κατηγορία, στην οποία αντιστοιχεί ο αριθμός μορίων, που συγκεντρώνει από τα βαθμολογούμενα κριτήρια (άρθρο 5).

Υποχρεωτικές τεχνικές προδιαγραφές

Οι υποχρεωτικές τεχνικές προδιαγραφές περιλαμβάνουν τις μέγιστες επιτρεπόμενες δυναμικότητες ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία, τις προδιαγραφές καταλληλότητας οικοπέδου και τις κτιριοδομικές προδιαγραφές ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία (άρθρο 2) (Λυμπερόπουλος & Παντουβάκης, 2000).

A Στάδιο - Έγκριση Καταλληλότητας

Για τη χορήγηση έγκρισης καταλληλότητας οικοπέδου ή γηπέδου για τη δημιουργία ξενοδοχείου, οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να υποβάλλουν στην αρμόδια υπηρεσία του Ε.Ο.Τ., αίτηση, η οποία πρέπει να συνοδεύεται από ορισμένα δικαιολογητικά. Με τον τρόπο αυτό διαπιστώνεται αν πληρούνται ορισμένα κριτήρια που σχετίζονται με τη θέση του οικοπέδου, με την υπάρχουσα υποδομή, με τη δυνατότητα ηλεκτροδότησης, χρήσης νερού και σύνδεσης με το αποχετευτικό δίκτυο της περιοχής.

Η έγκριση καταλληλότητας ισχύει για δύο χρόνια από την έκδοσή της και δεν μεταβιβάζεται. Σε περίπτωση μεταβίβασης του οικοπέδου απαιτείται τήρηση διαδικασίας νέας έγκρισης καταλληλότητας και προσκομίζονται ορισμένα πρόσθετα δικαιολογητικά (Λυμπερόπουλος & Παντουβάκης, 2000).

Β' Στάδιο -Έγκριση Αρχιτεκτονικής Μελέτης Ξενοδοχείων

Μετά την έγκριση καταλληλότητας του οικοπέδου, ο ενδιαφερόμενος πρέπει να υποβάλει στον Ε.Ο.Τ. για έγκριση, αρχιτεκτονική μελέτη που να έχει συνταχτεί σύμφωνα με τις ισχύουσες τεχνικές προδιαγραφές και τους ισχύοντες στην περιοχή του οικοπέδου/γηπέδου όρους δόμησης. Ο φάκελος της μελέτης πρέπει να περιλαμβάνει ορισμένα στοιχεία, προκειμένου να διαπιστωθεί αν πληρούνται τα προβλεπόμενα ποιοτικά κριτήρια για τα ξενοδοχεία όλων των λειτουργικών μορφών.

Η έγκριση αρχιτεκτονικής μελέτης του Ε.Ο.Τ. ισχύει για 4 χρόνια. Αν εν τω μεταξύ έχει εκδοθεί οικοδομική άδεια, η διάρκεια ισχύος της έγκρισης Ε.Ο.Τ. ακολουθεί τη διάρκεια ισχύος της οικοδομικής αδείας (ΦΕΚ Α' 43/7.3.2002) (Μαντζάρης, 2003).

1.4.1. Χαρακτηριστικά των Ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία διαφέρουν από τις άλλες επιχειρήσεις σε κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως οι πελάτες, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχουν, τα σημεία πώλησης των αγαθών και υπηρεσιών, το εργατικό δυναμικό, η οργανωτική δομή και τέλος η φύση της επιτελούμενης εργασίας.

- **Πελάτες:** Είναι η κύρια εισροή και εκροή των εργασιών του ξενοδοχειακού συστήματος που καθορίζει τη δομή και τη λειτουργία του. Άνθρωποι διαφορετικής ηλικίας, επαγγέλματος, πολιτισμού και μορφωτικού επιπέδου, εισοδήματος και πεποιθήσεων, προσβλέπουν σε διαφορετικού είδους υπηρεσίες από τα ξενοδοχεία κάνοντας διακοπές επαγγελματικά ταξίδια συμμετέχοντας σε συνέδρια.
- **Οι υπηρεσίες** τις οποίες ζητούνε οι πελάτες είναι πολλές και διάφορες. Για το λόγο αυτό παρέχεται εκ των πρότερων πίστωση από το ξενοδοχείο, ώστε ο πελάτης να μη πληρώνει στο σημείο αγοράς αλλά ούτε και κατά τη στιγμή της αγοράς των υπηρεσιών. Παράδειγμα οι δαπάνες που πραγματοποιεί ο πελάτης στο εστιατόριο, στο μπαρ ή στη πισίνα. Ακόμη η χρονική περίοδο κατά την

οποία οι διάφοροι πελάτες θα κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, δεν μπορεί να προσδιοριστεί ακριβώς και εκ των προτέρων (Παπανίκος, 2004).

Ένα ακόμα στοιχείο που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι η συμπεριφορά του προσωπικού προς τους πελάτες και αντίστροφα. Στη σχέση αυτή ο πελάτης δε λειτουργεί μόνο ως αγοραστής αλλά και ως αξιολογητής της δραστηριότητας και της συμπεριφοράς του ξενοδοχοϋπαλλήλου.

- **Αγαθά και υπηρεσίες:** Τα ξενοδοχεία είναι από τις πιο ελάχιστες επιχειρήσεις που προσφέρουν και αγαθά και υπηρεσίες ταυτόχρονα στους πελάτες τους.
- **Σημείο πώλησης:** Το πραγματικό φυσικό σημείο πώλησης είναι το ταμείο. Ο αριθμός τους είναι συνάρτηση των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης ανάλογου μηχανολογικού εξοπλισμού και προσωπικού, για την καταγραφή των πωλήσεων και των οικονομικών διακανονισμών με τους πελάτες (Παπανίκος, 2004).
- **Εργατικό δυναμικό:** Η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν έχει τη δυνατότητα παροχής απαραίτητων στατιστικών στοιχείων, που να αφορούν το εργατικό δυναμικό που απασχολεί. Παρόλα αυτά όσον αφορά τη στελέχωση του ξενοδοχείου, αξίζει να σημειωθεί ότι τα τμήματα του χώρου υποδοχής - ρεσεψιόν, κουζίνα, στελεγχώνονται κυρίως από άντρες, σε αντίθεση με τα τμήματα του εστιατορίου και του τμήματος των ορόφων όπου υπερτερούν σε αριθμό οι απασχολούμενες γυναίκες.

Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τις θέσεις που κατέχουν. Κατά την πρόσληψη του προσωπικού δεν απαιτούνται συγκεκριμένα προσόντα εκ μέρους της διοίκησης, εκτός και αν πρόκειται για προϊσταμένους τμημάτων ή εργαζόμενους σε ειδικές θέσεις. Στις μέρες μας, στα μεγάλα ξενοδοχεία, η διοίκηση διοργανώνει σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό της, που παρέχουν βασική και

επιμορφωτική εκπαίδευση στους ξενοδοχοϋπαλλήλους. Στις περισσότερες μονάδες προσφέρεται γεύμα και δωμάτιο για ανάπαυση, ενώ συνήθως παρέχεται και μόνιμη διαμονή εντός του ξενοδοχείου για όσους εργαζόμενους το επιθυμούν, η δυνατότητα αυτή εξυπηρετεί τόσο τους ίδιους όσο και τη διοίκηση (Παπανίκος, 2004).

➤ **Οργανωτική δομή:** Συνήθως κάθε υπηρεσία αποτελεί ένα αυτοτελές τμήμα. Με την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξάνεται και η τμηματοποίηση της μονάδας. Έτσι σε μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν συνήθως τα τμήματα: υποδοχής, εστιατορίου, κουζίνας, ορόφων, μπαρ και λογιστηρίου.

➤ **Η φύση της επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία:** Εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον παράγοντα, άνθρωπο. Το κύριο προϊόν του ξενοδοχείου είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες στον πελάτη, αυτό σημαίνει ότι όσοι από το προσωπικό έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τους πελάτες, δεν μπορούν να αντικατασταθούν από μηχανήματα αυτοεξυπηρετήσεις πελατών. Το διακεκομμένο ωράριο είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της φύσης της επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία. Μερικές κατηγορίες εργαζομένων, όπως οι μάγειροι και οι σερβιτόροι, είναι υποχρεωμένοι να κατανέμουν το χρόνο της εργασίας τους ανάμεσα σε διαφορετικά αντικείμενα και σε διαφορετικές περιόδους. Το γεγονός αυτό τους υποχρεώνει να παραμένουν στην εργασία τους περισσότερο χρόνο απ' ό,τι απαιτείται, και αυτό είναι ένα από τα αρνητικά στοιχεία του ξενοδοχειακού επαγγέλματος (Παπανίκος, 2004).

Ένα ιδιαίτερο του χώρου του ξενοδοχείου είναι το φιλοδώρημα. Οι πελάτες δίνουν επιπλέον χρήματα σε αυτούς που τους εξυπηρετούν, είτε για να τους ανταμείψουν καλύτερα είτε για να λάβουν καλύτερες υπηρεσίες. Τα φιλοδωρήματα δεν έχουν καμιά σχέση με το ποσό που επιβαρύνει το λογαριασμό του πελάτη. Αποτελεί μια παγκόσμια εθιμοτυπία (Καραγιάννης, 1992, σελ.: 42).

1.4.2. Χαρακτηριστικά και Ιδιαιτερότητες του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα

Το ελληνικό ξενοδοχειακό δυναμικό παρουσιάζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Γούναρης, 2012):

- Στην Ελλάδα παρατηρείται μια γεωγραφική συγκέντρωση των ξενοδοχειακών μονάδων. Πάνω από το 60% του δυναμικού της χώρας βρίσκεται σε επτά νόμους, Αττικής, Ηρακλείου, Θεσσαλονίκης, Χαλκιδικής, Κέρκυρας, Δωδεκανήσων και Λασιθίου.
- Έντονη εποχικότητα στον κλάδο. Οι μήνες Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβρης αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου των διανυκτερεύσεων.
- Κακή χρήση του μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ με εξαίρεση τις μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων.
- Μεγάλη εξάρτηση των ξενοδοχειακών μονάδων από τους Tour Operators, οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τη διαμόρφωση της τελικής τιμής των τουριστικών πακέτων λόγω της ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης που έχουν. Οι Tour Operators είναι αυτοί που κατευθύνουν τους τουρίστες σε διάφορους προορισμούς.
- Έντονο το φαινόμενο του μεγάλου ποσοστού του ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού στον τουριστικό κλάδο καθώς και της ανομοιογένειας του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αρνητική στάση των επιχειρήσεων απέναντι στην εφαρμογή αυστηρών συστημάτων ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΑΡΑΛΛΑΓΕΣ ΠΑΡΟΧΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ENANTI TOY ALL INCLUSIVE

2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Σε πολλά τουριστικά πακέτα περιλαμβάνεται κάποιου είδους διατροφή. Στις περισσότερες περιπτώσεις η διαμονή στο ξενοδοχείο περιλαμβάνει πρωινό κυρίως όταν αφορά ξενοδοχεία. Όταν κάνετε κράτηση σε κάποιο ενοικιαζόμενο δωμάτιο καλό είναι να διευκρινίζετε κατά πόσο το συγκρότημα προσφέρει πρωινό ή όχι και να ξεκαθαρίζετε αν περιλαμβάνεται στην τιμή ή όχι.

Υπάρχουν τέσσερις τύποι διατροφής στα ξενοδοχεία:

BB: Bed and breakfast = Διαμονή με πρωινό

HB: Half Board/Ημιδιατροφή = Διαμονή με πρωινό και ένα γεύμα ή δείπνο

FB: Full Board/Πλήρης διατροφή= Διαμονή με πρωινό, γεύμα και δείπνο.

AI: All inclusive/ Όλα συμπεριλαμβανόμενα = Διαμονή με πλήρη διατροφή, snacks κατά τη διάρκεια της ημέρας και κάποια ποτά.

Πρέπει να γνωρίζει ο επισκέπτης πως η ποσότητα του φαγητού, η ποικιλία των μενού και οι ώρες σερβιρίσματος διαφέρουν από προορισμό σε προορισμό πάντα σύμφωνα με τα τοπικά δεδομένα και τις παραδόσεις της χώρας. Επισκέπτες οι οποίοι έχουν ιδιαιτερότητες στις διατροφικές τους συνήθειες (π.χ. χορτοφαγικά γεύματα, τυχόν αλλεργίες) καλό είναι να ενημερώνουν το ξενοδοχείο ώστε να δοθεί η δέουσα προσοχή από το προσωπικό της κουζίνας εφόσον υπάρχει αυτή η δυνατότητα (Rutherford & O'Fallon, 2007).

2.1. BED & BREAKFAST – ΔΙΑΜΟΝΗ ΜΕ ΠΡΩΙΝΟ

Στην περίπτωση του Bed & Breakfast στην ουσία ο επισκέπτης διαμένει σε ένα δωμάτιο, με το πρωινό να περιλαμβάνεται στην τιμή -όπως άλλωστε υποδηλώνει και το όνομά του. Η φιλοσοφία της επιλογής αυτής είναι να αισθάνεται ο επισκέπτης ως μέλος μιας οικογένειας. Συχνά μάλιστα στις περιπτώσεις των Bed & Breakfast οι επισκέπτες διαμένουν σε δωμάτια σπιτιού. Τα λίγων τετραγωνικών σπίτια μπορεί να έχουν μόνο ένα δωμάτιο που να φιλοξενεί από 1-3 άτομα και τα μεγαλύτερα ενδέχεται να διαθέτουν 4 ή 5 και περισσότερες διευκολύνσεις. Σε όλα πάντως τον επισκέπτη τον περιμένει ένα ζεστό καλωσόρισμα από τους ιδιοκτήτες. Αυτή η εναλλακτική πρόταση διαμονής απευθύνεται σε όσους έχουν την διάθεση να γνωρίσουν τον κόσμο και τον τόπο που επισκέπτονται πιο ουσιαστικά, διαμένοντας με ανθρώπους διαφορετικούς μεν, με την ίδια διάθεση για γνωριμίες και ανταλλαγή πολιτισμικών συνηθειών δε.

Οι τιμές ποικίλλουν ανάλογα με τη χώρα, την πόλη, την τοποθεσία, την εποχή του έτους και τον αριθμό των ατόμων. Είναι γενικά φθηνότερες από των ξενοδοχείων, με αποτέλεσμα να εξοικονομεί ο επισκέπτης αρκετά χρήματα -μέχρι και 30-50 ευρώ τη βραδιά. Για παράδειγμα η χρέωση για ένα B&B στο Άμστερνταμ την περίοδο του Οκτωβρίου ξεκινάει από 60 ευρώ/άτομο, ενώ σε ένα ξενοδοχείο την αντίστοιχη περίοδο από 85 ευρώ/άτομο. Στο Λονδίνο η διαφορά ανάμεσα στις χρεώσεις είναι ακόμα μεγαλύτερη, καθώς σε ένα B&B θα πρέπει ο επισκέπτης να πληρώσει από 50 ευρώ/άτομο, ενώ σε ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να πληρώσει τουλάχιστον 90 ευρώ/άτομο. Οι περισσότερες τιμές των B&B αφορούν σε δύο άτομα που μοιράζονται ένα δωμάτιο. Τα μονόκλινα δωμάτια είναι σπάνια, ενώ μπορεί να κοστίζουν περίπου 20-50% περισσότερο από την τιμή ανά άτομο σε ένα δίκλινο δωμάτιο (Hemmington & King, 2000).

Οι υπηρεσίες διαφέρουν ανάλογα με τις δυνατότητες του σπιτιού και του ιδιοκτήτη, αλλά συνήθως τα δωμάτια περιλαμβάνουν έναν νεροχύτη ή ιδιωτικό μπάνιο, τηλεόραση, ντουλάπα, καθαρά σεντόνια, πετσέτες και τσάι/καφέ. Σε κάποιες περιπτώσεις θα χρειαστεί ο επισκέπτης να μοιραστεί το μπάνιο με την οικογένεια που φιλοξενεί. Τέλος, σε σχέση με το πρωινό, οι οικοδεσπότες είτε παρέχουν σε

καθημερινή βάση τα απαραίτητα προϊόντα για να το ετοιμάσει μόνος του ο επισκέπτης, στο δωμάτιο του, είτε δέχεται κλήση για να το απολαύσει στην κουζίνα.

Υπάρχουν αρκετές έγκριτες ιστοσελίδες από τις οποίες μπορεί κανείς να ενημερωθεί για τις επιλογές που έχει σε B&B, αλλά και για να δει αναλυτικές πληροφορίες για τις υπηρεσίες, τις τιμές, τους κανόνες λειτουργίας τους. Επίσης, θα βρει κανείς εύκολα και φωτογραφίες του χώρου (εσωτερικές αλλά και εξωτερικές) που θα φιλοξενηθεί. Το σημαντικότερο είναι ότι κάνει απευθείας κράτηση στον ιδιοκτήτη και έτσι δεν υπάρχει κάποια επιπλέον χρέωση από τον διαμεσολαβητή (Alegre & Pou, 2008).

2.2. HALF BOARD – ΔΙΑΜΟΝΗ ΜΕ ΗΜΙΔΙΑΤΡΟΦΗ

Στην περίπτωση αυτή ο επισκέπτης μπορεί να διαμείνει σε κάποιο ξενοδοχείο ή ξενώνα, όπως σε κάθε άλλη περίπτωση αλλά εδώ εκτός του πρωινού, προσφέρεται ένα επιπλέον γεύμα, που μπορεί να είναι είτε το μεσημεριανό γεύμα είτε το δείπνο. Στις περιπτώσεις αυτές ο επισκέπτης καλείται να πληρώσει ένα επιπλέον ποσό και μπορεί να διατρέφεται στα ή στο εστιατόριο του ξενοδοχείου. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν ειδικοί όροι και προϋποθέσεις στην συγκεκριμένη περίπτωση. Αυτοί οι όροι περιλαμβάνουν τον περιορισμό ως προς τον χρόνο σερβιρίσματος του γεύματος, αλλά και ως προς τα είδη διατροφής που διατίθενται κάθε ημέρα (Anderson, et al, 2000).

2.3. FULL BOARD – ΔΙΑΜΟΝΗ ΜΕ ΠΛΗΡΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ

Στην περίπτωση του Full Board, της διαμονής δηλαδή με πλήρη διατροφή, η μόνη διαφορά που εντοπίζεται με το προηγούμενο πακέτο διαμονής – διατροφής σε ξενοδοχείο ή ξενώνα, είναι ότι εδώ μπορεί ο επισκέπτης να έχει διατροφή πλήρη, που περιλαμβάνει πρωινό, μεσημεριανό γεύμα και δείπνο στα ή στο εστιατόριο που διατίθεται από το συγκρότημα. Επίσης η διαφορά που υπάρχει σε σχέση με τα πακέτα

All Inclusive είναι ότι δεν διατίθενται σνακς ή ποτά – ροφήματα εκτός των γευμάτων που ήδη αναφέρθηκαν. Σε κάθε περίπτωση ο επισκέπτης – φιλοξενούμενος, πληρώνει ένα επιπλέον ποσό για να καλυφθεί ως προς αυτές τις παροχές, αλλά στην περίπτωση αυτή αν θελήσει να γευματίσει εκτός του καταλύματος του, θα είναι σαν να πληρώνει δύο φορές για το συγκεκριμένο γεύμα (Cousins, et al, 2002).

2.4. ALL INCLUSIVE

Το σύστημα του all-inclusive, εφαρμόζεται στον ξενοδοχειακό κλάδο, τις τελευταίες δεκαετίες, γνωρίζοντας μεγάλη επιτυχία. Μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες βρήκαν στο all-inclusive την λύση για ένα πιο σωστό και πιο επικερδή τρόπο λειτουργίας, ενώ παράλληλα ένα μεγάλο μέρος των εσόδων του τουριστικού κλάδου οφείλεται σε πακέτα, που δημιουργήθηκαν και προωθήθηκαν στην αγορά, κάτω από αυτό το σκεπτικό.

Ο όρος ‘‘all - inclusive’’ δηλώνει ότι οι τουρίστες έχουν πληρώσει στο ξενοδοχείο μια τιμή όπου είναι λίγο υψηλότερη από την τιμή «πόρτας» (την επίσημη τιμή δωματίου), στην οποία περιλαμβάνονται εκτός από τις διανυκτερεύσεις και τα τρία γεύματα της ημέρας, όλα τα ποτά, τα σνακ και τα αναψυκτικά που θα καταναλωθούν κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Αρκεί βέβαια να τα αναζητούν εντός των τειχών του ξενοδοχείου. Μοναδική τους υποχρέωση είναι να φορούν συνεχώς κατά τη διάρκεια της διαμονής τους ένα ειδικό αναγνωρίσιμο πλαστικό βραχιόλι το οποίο τοποθετείται στον καρπό τους κατά την άφιξή τους. Σύμφωνα με τους J.Beech και S.Chadwick (The Business of Tourism Management), προκύπτουν οι παρακάτω ορισμοί (Kandampully & Suhartanto, 2000):

All-inclusive (Beech &, Chadwick, 2006, p..554 : Είδος τουριστικού πακέτου, όπου η πλειοψηφία των υπηρεσιών που προσφέρονται στον τόπο προορισμού, συμπεριλαμβάνονται στην τιμή του πακέτου, το οποίο έχει προπληρωθεί στο σημείο αναχώρησης.

All-inclusive πακέτα διακοπών όπου σχεδόν τα πάντα περιλαμβάνονται σε προπληρωμένη τιμή, από τις μεταφορές, την επίγεια εξυπηρέτηση των αποσκευών, τους κυβερνητικούς φόρους, το δωμάτιο, τα γεύματα, σνακ, ποτά, καθώς και η χρήση των εγκαταστάσεων σε ένα ξενοδοχείο (Rayna & Striukova, 2009).

All-inclusive hotels: Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν όλα τα γεύματα, ποτά, υπηρεσίες και δραστηριότητες, μέσα στις εγκαταστάσεις τους. Όλα τα έξοδα για τα παραπάνω συμπεριλαμβάνονται σε μία προπληρωμένη τιμή.

Σύμφωνα με τον Middleton, ως all-inclusive πακέτο διακοπών ορίζεται:

Το τυποποιημένο πακέτο, ελεγχόμενης ποιότητας και επαναλαμβανόμενης προσφοράς, το οποίο περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα στοιχεία μεταξύ μεταφοράς, διαμονής, διατροφής, σημεία έλξης προορισμού σε μία ενιαία τιμή.

Τα all-inclusive πακέτα, ποικίλλουν σε ότι αφορά τις υπηρεσίες και δραστηριότητες που προσφέρουν στον πελάτη. Είναι ζήτημα πολιτικής της κάθε εταιρίας, το τι θα περιλαμβάνει στο πακέτο που θα διαμορφώσει και θα προωθήσει στην αγορά (Riley, 2005).

Έτσι υπάρχουν διάφορες βαθμίδες all-inclusive πακέτων, τα οποία εμφανίζουν διαφοροποιήσεις, ανάλογα με τη στρατηγική marketing που έχει επιλέξει η κάθε εταιρία. Σε γενικές γραμμές ένα all-inclusive πακέτο, για να χαρακτηρίζεται έτσι, πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία (Cousins, et al, 2002):

- Διαμονή
- Πλήρη Γεύματα (πρωινό, μεσημεριανό και βραδινό)
- Επιλεγμένα αλκοολούχα ποτά, αναψυκτικά και χυμούς
- Ημερήσιο πρόγραμμα δραστηριοτήτων
- Αθλητικές εγκαταστάσεις/Επιβλεπόμενες παιδικές εγκαταστάσεις

- Απογευματινή διασκέδαση

Από τις παραπάνω υπηρεσίες, η διαμονή, τα γεύματα και τα κάθε μορφής ποτά είναι απαραίτητα συστατικά ενός πακέτου All Inclusive, ενώ το μίγμα προσφερόμενων υπηρεσιών από τις άλλες 3 κατηγορίες διαφέρει ανάλογα με το πακέτο. Συνεπώς (Cousins, et al, 2002):

- Οι υπηρεσίες all inclusive αφορούν στο πακετάρισμα “soft” υπηρεσιών διαμονής και εστίασης και όχι σε “hard” υποδομές. Ως εκ τούτου, η δυνατότητα δημιουργίας πακέτων / υπηρεσιών all inclusive υπάρχει για όλα τα ξενοδοχεία
- Επίσης, το all inclusive μπορεί και συχνά συνυπάρχει στο ίδιο ξενοδοχείο με άλλα πακέτα όπως Μόνο Πρωινό, Ημιδιατροφή ή Πλήρης Διατροφή
- Τέλος, το all inclusive μπορεί να προσφερθεί σε διάφορα επίπεδα πολυτέλειας ανάλογα με τη θέση στην αγορά του εκάστοτε ξενοδοχείου που το προσφέρει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ F&B ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1. ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

3.1.1. Ο ορισμός του εστιατορίου

Το εστιατόριο είναι ένα τμήμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης που ανήκει στο τμήμα τροφίμων και ποτών. Έχει ως σκοπό την παραγωγή και διάθεση αγαθών που καλύπτουν τις ανθρώπινες ανάγκες εστίασης και επιδιώκουν κατά κανόνα το κέρδος (Issa & Jayawardena, 2003).

Το κάθε ξενοδοχείο μπορεί να διαθέτει μία ή και περισσότερες αίθουσες όπου λαμβάνετε γεύμα, δείπνο ή πρωινό από τους ενοίκους του ξενοδοχείου αλλά και από εξωτερικούς πελάτες. Σε πολλά ξενοδοχεία υπάρχει διαφορετικός χώρος για την εξυπηρέτηση της εσωτερικής πελατείας που ονομάζεται τραπεζαρία και διαφορετικό εστιατόριο για το σερβίρισμα του πρωινού που χαρακτηρίζεται ως breakfast room. Στην αντίθετη περίπτωση το εστιατόριο έχει συγκεκριμένο ωράριο λειτουργίας και πολλές φορές ανάλογα με την ώρα σερβίρεται και διαφορετικό γεύμα (Davis, et al, 2013).

Τα βασικά εστιατόρια ενός ξενοδοχείου είναι το εστιατόριο πρωινού και το εστιατόριο table d' hote. Τις χαρακτηρίζουμε βασικές εστιατορικές μονάδες διότι συναντάτε σε έναν πολύ μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων. Το εστιατόριο table d' hote προσφέρει γεύματα κατά τις μεσημβρινές και βραδινές ώρες και δίνει την δυνατότητα στους πελάτες του να επιλέξουν κάποιο από τα πακέτα που αποτελούνται από τουλάχιστον τρία πιάτα. Η τιμολόγηση γίνεται βάση του πακέτου που επιλέχθηκε ενώ τα ποτά χρεώνονται συνήθως επιπλέον (Travel and Tourism Intelligence, 2005).

3.1.2. Τα είδη του εστιατορίου

Υπάρχουν διάφορα είδη εστιατορίων μέσα σε ένα ξενοδοχείο που λειτουργούν συμπληρωματικά με τα βασικά εστιατόρια. Αυτά έχουν σκοπό να καλύψουν όλους τους τύπους πελατείας και να ικανοποιήσουν τις διάφορες απαιτήσεις που μπορεί να έχουν οι πελάτες. Έτσι, τα είδη του εστιατορίου είναι (Travel and Tourism Intelligence, 2005):

- Εστιατόριο a la carte. Σε αυτό το είδος εστιατορίου οι πελάτες επιλέγουν τα επισιτιστικά προϊόντα από έναν κατάλογο φαγητών και η συνολική χρέωση του υπολογίζεται ως άθροισμα των τιμών των επιλεγμένων ειδών.
- Ταβέρνα: Η ταβέρνα είναι ένα εστιατόριο που έχει κατά κύριο λόγο παραδοσιακή διακόσμηση και προσφέρει μία ποικιλία εδεσμάτων. Μπορεί να προσφέρει ψημένο κρέας ή ψαρικά. Αν το κύριο προϊόν της ταβέρνας είναι το ψάρι μαγειρεμένο με οποιοδήποτε τρόπο, τότε χαρακτηρίζεται ψαροταβέρνα.
- Grill room: Το Grill room ή αλλιώς ψητοπωλείο είναι ένα άλλο είδος εστιατορίου που τα βασικά του χαρακτηριστικά είναι η προσφορά ελαφρού και γρήγορου γεύματος αποτελούμενου κυρίως από ψητά κρέατα. Μπορεί να προσφέρει επιπλέον και διάφορα παρασκευάσματα κρέατος όπως αλλαντικά, μπιφτέκια, πουλερικά κτλ.
- Snack bar: Σε αυτό το είδος εστιατορίου προσφέρεται πρόχειρο και γρήγορο φαγητό, ζεστό ή κρύο. Τα τρόφιμα συνοδεύονται σχεδόν πάντα με την συνοδεία οινοπνευματωδών ποτών όπως μύρα, ούζο κτλ. Ανάλογα με το κύριο ποτό που προσφέρει το εστιατόριο μπορεί να χαρακτηριστεί ζυθοπωλείο, μπυραρία, ουζερί κτλ.

3.1.3. Το προσωπικό του εστιατορίου

Η σύνθεση του προσωπικού στα εστιατόρια των ξενοδοχειακών μονάδων εξαρτάται από το είδος του ξενοδοχείου, ο μέγεθος και τον αριθμό των εστιατορίων.

Οι πιο συχνές θέσεις εργασίας που υπάρχουν σε εστιατόρια μεγάλων ξενοδοχείων με μεγάλο αριθμό εργαζομένων είναι αυτές που περιγράφονται παρακάτω (Dittmer & Griffin, 1993).

Η θέση με την μεγαλύτερη ευθύνη είναι αυτή του επόπτη ή αλλιώς Directeur de restaurant. Ο ρόλος του είναι κυρίως ο έλεγχος της οικονομικής δραστηριότητας του εστιατορίου και για τον σκοπό αυτό συνεργάζεται άμεσα με τον υπεύθυνο κουζίνας και τον υπεύθυνο της αποθήκης. Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες υπάρχει η τάση την θέση αυτή να κατέχει ο μάνατζερ του τμήματος τροφίμων και ποτών που είναι επιβαρυνμένος, με τις ευθύνες και τα καθήκοντα του επόπτη.

Αμέσως μετά στην ιεραρχία είναι ο εστίαρχος ή μετρ που έχει ως στόχο την βέλτιστη οργάνωση και διοίκηση του εστιατορίου. Μπορεί να θεωρηθεί μία από τις πιο βασικές θέσεις του εστιατορίου αφού πρέπει να επιλέγει και να συντονίζει το προσωπικό, να υποδέχεται και να συνοδεύει τους πελάτες κατά την έξοδό τους, να ελέγχει και να προνοεί για ελλείψεις στο εξοπλισμό όπως και μια σειρά άλλων θεμάτων. Επιπλέον, προτείνει σε επίσημους πελάτες πιάτα από το μενού όπως και το κατάλληλο κρασί, ενώ μπορεί επίσης να αναλαμβάνει το σερβίρισμα τους. Είναι πολύ σημαντικό να έχει καλή γνώση της εστιατορικής τέχνης, ξένων γλωσσών όπως και να χαρακτηρίζεται από προθυμία, παρατηρητικότητα και ευγένεια (Cooper, et al, 1999).

Σε περίπτωση που ο μετρ απουσιάζει, την θέση του αναλαμβάνει ο υπεστίαρχος ή αλλιώς σους μετρ. Συνήθως ο υπεστίαρχος είναι ένας από τους παλαιότερους τραπεζοκόμους και εκτός από την κατάλληλη εμπειρία κατέχει και τα ανάλογα διοικητικά προσόντα. Όταν ο μετρ βρίσκεται στο εστιατόριο, η δουλειά του σους μετρ είναι επικουρική.

Για την καλύτερη διοίκηση και την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων υπάρχει ανά 5 με 10 τραπέζια ένας υπεύθυνος που ονομάζεται αρχιτραπεζοκόμος ή αλλιώς captain. Όταν δεν υπάρχουν πελάτες εκτελεί κάθε εργασία που είναι απαραίτητη όπως το στρώσιμο και τον καθαρισμό των τραπεζιών.

Για το σερβίρισμα των τροφίμων και τον ποτών υπεύθυνοι είναι οι τραπεζοκόμοι οι οποίοι επικουρούνται από τους βοηθούς τραπεζοκόμων. Οι βοηθοί

τραπεζοκόμοι είναι αυτοί που μεταφέρουν όλα τα απαραίτητα από την κουζίνα ή την αποθήκη και έχει την ευθύνη του καθαρίσματος των τραπεζιών. Όταν το προσωπικό αυτό κριθεί ότι είναι ελλειμματικό, τότε προσλαμβάνονται επιπλέον μαθητευόμενοι τραπεζοκόμοι (Vincent & Chu, 2000).

Σε πολλές ξενοδοχειακές μονάδες, ανάλογα με το είδος τους, υπάρχουν επιπλέον πόστα στο εστιατόριο όπως είναι αυτά του οινοχόου, του κόπτη και του τραπεζοκόμου ορόφων. Την θέση του οινοχόου την συναντάμε κυρίως σε μεγάλα ξενοδοχεία όπου υπάρχουν υψηλές απαιτήσεις ως προς την ποιότητα εξυπηρέτησης. Ο ρόλος του είναι να προτείνει το ποτό (κυρίως κρασί) που αποτελεί τον βέλτιστο συνδυασμό με τα πιάτα που έχουν επιλέξει οι πελάτες ενώ επίσης αναλαμβάνει να τα σερβίρει με τον κατάλληλο τρόπο. Από την άλλη ο κόπτης είναι ο τραπεζοκόμος που γνωρίζει εξειδικευμένες τεχνικές τεμαχίσματος κυρίως κρεάτων και αναλαμβάνει το κάψι με εντυπωσιακές μεθόδους μπροστά στους πελάτες. Αυτός ο τρόπος σερβιρίσματος ονομάζεται ρώσικος και συνήθως αποφεύγεται λόγω του υψηλού του κόστους. τέλος ο τραπεζοκόμος ορόφων είναι αυτός του οποίου αρμοδιότητα είναι το σερβίρισμα των πελατών που παραγγέλνουν από τα δωμάτια (Barrows, 2008).

Πίνακας 1

Διεθνής ορολογία του προσωπικού εστιατορίου

Εστίαρχος	Head waiter	Maiter de hotel
Υπεστίαρχος	Assistant head waiter	Sous maiter de hotel
Αρχιτραπεζοκόμος	Cartain	Chef de rangs
Τραπεζοκόμος	Waiter	Chef de rang

Βοηθός τραπεζοκόμου	Assistant waiter	Commis de rang
Μαθητευόμενος	Trainee- bus boy	Commis debarasseur
Οινοχός	Wine waiter	Sommelier de vin
Κόπτης	Meat carver	Trancheur
Τραπεζοκόμος ορόφων	Room service waiter	Chef d'etage

Πηγή: Λαλούμης, Δ. 2002

3.2. ΤΟ ΜΠΑΡ

3.2.1. Ο ορισμός του μπαρ

Το μπαρ είναι ένα κατάστημα προσφοράς ποτών έναντι αμοιβής, κυρίως αλκοολούχων, συνήθως με την συνοδεία μεζέδων όπως ξηροί καρποί, ελιές, πατατάκια κτλ. Κατά κανόνα τα εδέσματα που προσφέρονται δεν απαιτούν σχεδόν καμία περεταίρω επεξεργασία. Με την πάροδο που χρόνου, τα μπαρ άρχισαν περιστασιακά να προσφέρουν εκτός από οινοπνευματώδη ποτά, καφέδες χυμούς αλλά και αναψυκτικά (Ladkin, 2000).

Αυτή η επιχείρησης έκανε πρώτη φορά την εμφάνισή της στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής διαθέτοντας αποκλειστικά αλκοολούχα ποτά με το χαρακτηριστικό όνομα American bar. Με την πάροδο του χρόνου, το μπαρ εξελίχθηκε και κατέκτησε επάξια μία θέση μέσα στις ξενοδοχειακές μονάδες. Έτσι, καθιερώθηκε το Hotel bar και πλέον παίζει έναν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση την εικόνας κάθε ξενοδοχείου.

Όπως και στα κλασικά μπαρ, έτσι και στα Hotel bars η διάταξη του χώρου χαρακτηρίζεται από τον ξεχωριστό χώρο του μπάρμαν και των ποτών πίσω από τον πάγκο, καθώς και τον χώρο όπου κάθονται οι πελάτες. Επίσης, ανάλογα με το μέγεθος του μπαρ κρίνεται από την διοίκηση κατά πόσο είναι απαραίτητη η απασχόληση επιπλέον προσωπικού με την αρμοδιότητα του σερβιρίσματος των ποτών αλλά και την πιθανή δημιουργία επιπλέον πάγκων. Η διοίκηση του μπαρ είναι επιφορτισμένη και με την υποχρέωση της διαμόρφωσης του χώρου και του ύφους του μπαρ ώστε να προσελκύει και να ικανοποιεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό πελατών (Kim, 1996).

Φυσικά τα μπαρ που δουλεύουν στο πλαίσιο μίας ξενοδοχειακής μονάδας έχουν κάποιες διαφορές με τα μπαρ που δραστηριοποιούνται ως ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Αρχικά, μία μεγάλη διαφορά ανάμεσά τους είναι το είδους του πελατολογίου που έχουν. Δηλαδή, στο Hotel bar η πλειοψηφία των πελατών είναι ένοικοι του ξενοδοχείου που έχουν κυρίως περαστικό χαρακτήρα, αφού πιθανών μετά την αναχώρησή τους να μην ξανά επισκεφτούν το μπαρ. Όμως εκτός από τους ένοικους του ξενοδοχείου μπορεί να καταναλώσουν προϊόντα του μπαρ και περαστικοί γεγονός που οδηγεί σε ένα πολύ διαφοροποιημένο πελατολόγιο από πλευράς προτιμήσεων. Έτσι, είναι αρκετά δύσκολο να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις όλων των πελατών με αποτέλεσμα την ύπαρξη διαφυγόντων κερδών. Βάση αυτού του γεγονότος κρίνεται επίσης αναγκαίο το ξενοδοχείο να διαθέτει τους κατάλληλα εξειδικευμένους εργαζομένους με άριστη κατάρτιση όχι μόνο στις υψηλές διοικητικές θέσεις αλλά και σε αυτές που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία (Beech & Chadwick, 2006).

Μία ακόμα διαφορά του Hotel bar με το απλό μπαρ είναι η διαφορά στον τρόπο πληρωμής. Έτσι, ενώ στο απλό μπαρ οι πελάτες πληρώνουν με μετρητά, οι πελάτες του Hotel bar συνήθως ζητούν η εξόφληση του λογαριασμού να γίνει με χρέωση του δωματίου τους ώστε να τον αποπληρώσουν με την αναχώρησή τους από το ξενοδοχείο. Αυτό δημιουργεί μία σειρά προβλημάτων αφού γίνεται πιο δύσκολη η παρακολούθηση των ταμειακών ροών του τμήματος.

3.2.2. Τα είδη του μπαρ

Το μπαρ είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα κάθε ξενοδοχειακής μονάδας αφού από εκεί προέρχεται ένα μεγάλο ποσοστό των συνολικών εσόδων του. Έτσι ανάλογα με το είδος του ξενοδοχείου αλλά και την δυναμικότητά του, διαθέτει διαφορετικά είδη μπαρ σε διάφορα σημεία των εγκαταστάσεων του. Έτσι υπάρχουν οι ακόλουθοι τύποι μπαρ.

- Βασικό μπαρ πελατών (Main bar). Αυτό είναι το κύριο μπαρ του ξενοδοχείου για την εξυπηρέτηση των ενοίκων αλλά και των περαστικών. Το ωράριο λειτουργίας καθορίζεται από την ζήτηση που υπάρχει ενώ ο τύπος και η δυναμική του εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου αλλά και τους πελάτες στόχους που έχει θέσει. Λόγο του ανοιχτού τύπου του μπαρ αυτού και σε διερχόμενους πελάτες, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον χώρο εγκατάστασης του όσο και στο κατά πόσο μπορεί να υπάρχει ελεγχόμενη είσοδος. Έτσι, ο καλύτερος χώρος για αυτού του είδους του μπαρ είναι στο ισόγειο κοντά στην ρεσεψιόν ώστε οι υπάλληλοι της υποδοχής να ελέγχουν την διέλευση των πελατών. Επιπλέον, το βασικό μπαρ είναι αυτό που συνήθως χρησιμοποιείται για την φιλοξενία εκδηλώσεων όπως γάμοι και συνέδρια που λαμβάνουν χώρο στο ξενοδοχείο και είναι υπεύθυνο για το σερβίρισμα των ποτών στο σαλόνι και τα γραφεία (Beech & Chadwick, 2006).
- Μπαρ στην ταράτσα (Roof garden bar). Αυτό το είδος μπαρ βρίσκεται κατά κανόνα στον τελευταίο όροφο του κάθε ξενοδοχείου και έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετεί πλήρως της ανάγκες των πελατών. Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του μπαρ αυτού είναι η επαρκής προώθησής του από το ξενοδοχείο όπως και η εύκολη πρόσβασή του σε αυτό με την βοήθεια ανελκυστήρα αλλά και της κατάλληλης σήμανσης. Πολλές φορές πάντως, κυρίως για τα ξενοδοχεία που είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα, το μπαρ στην ταράτσα είναι αυτό που προσφέρει την πιο αξιόλογη θέα και έχει την ευκαιρία να αναδείξει με τον πλέον καλύτερο τρόπο την επιθυμητή εικόνα του ξενοδοχείου (Wood, 2010).

- Μπαρ πισίνας (Swimming pool bar). Όπως αναφέρει και το όνομά του, το μπαρ αυτό βρίσκεται κοντά στην πισίνα και είναι υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση των πελατών που είτε κάνουν χρήση της πισίνας είτε απλώς βρίσκονται στον χώρο αυτό. Η διαφορά του με τα άλλα μπαρ έγκειται στο γεγονός ότι σερβίρει κυρίως αναψυκτικά, δροσιστικά ποτά και σνακ και όχι αλκοολούχα ποτά. Φυσικά και η διακόσμηση του είναι συνυφασμένη με τον ρόλο του και το περιβάλλον γύρω του. Σε περίπτωση που η πισίνα βρίσκεται στην ταράτσα του ξενοδοχείου, το μπαρ αυτό είναι επίσης εγκατεστημένο στην ταράτσα. Σε πολλά ξενοδοχεία, το μπαρ πισίνας λειτουργεί και κατά τις νυχτερινές ώρες αφού η πισίνες συμβάλουν πολύ στο καλύτερο αισθητικό αποτέλεσμα του χώρου. Τέλος, σε ορισμένα μπαρ πισίνας υπάρχει ειδικός διαμορφωμένος χώρος μέσα στην πισίνα ώστε να μπορούν οι πελάτες να καταναλώνουν τα προϊόντα του μπαρ ενώ βρίσκονται στο νερό (Riley, 2005).
- Μπαρ στην παραλία (beach bar). Είναι το μπαρ που βρίσκεται πάνω στην παραλία. Έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτά του μπαρ πισίνας με την διαφορά ότι βρίσκεται στην θάλασσα. Σε μερικά ξενοδοχεία έχει και αυτό καρέκλες στα ρηγά σερβίροντας τους πελάτες του και εκεί. Λειτουργεί συνήθως μέρα και νύχτα ενώ πολλές φορές χρησιμοποιούνται προβολείς για την βελτίωση της αισθητικής του τοπίου.
- Μπαρ εστιατορίου (Restaurant bar). Ο σκοπός αυτού του μπαρ είναι να εξυπηρετεί τους πελάτες που βρίσκονται στο εστιατόριο. Σερβίρει εκτός από αλκοολούχα ποτά, σνακ, χυμούς αλλά και επιδόρπια. Η ζήτηση για τις υπηρεσίες αυτού του μπαρ είναι στις μέρες μας πολύ μικρή με αποτέλεσμα σε πολλά ξενοδοχεία να μην υπάρχει πλέον (Barrows, 2008).
- Μπαρ νυχτερινής διασκέδασης (Dancing bar). Το μπαρ αυτό είναι το κέντρο διασκέδασης της ξενοδοχειακής μονάδας που λειτουργεί τις νυχτερινές ώρες. Χαρακτηρίζεται από δυνατή μουσική, χαμηλό φωτισμό και πίστα για χορό. Η μουσική επιλέγεται από DJ's αν και πολλές φορές μπορεί να προέρχεται από ορχήστρα (Okeiyi, et al, 1994).

- Μπαρ υπηρεσίας (Service bar). Αυτό είναι το μόνο μπαρ που δεν έχει καθόλου άμεση επαφή με τον πελάτη αφού είναι υπεύθυνο για την γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου εκτός από τα επιπέδων μπαρ.
- Διάφορα άλλα μπαρ. Το κάθε ξενοδοχείο μπορεί ανάλογα με την δυναμικότητα και το είδος που να έχει και άλλων ειδών μπαρ όπως Tennis bar, bowling bar κτλ. Επίσης, ένα είδος μπαρ θεωρείται και το μίνι μπαρ που βρίσκεται σε κάθε δωμάτιο. Είναι εφοδιασμένο με διάφορα ποτά σε μικρή συσκευασία και αναψυκτικά που καλύπτουν βασικές ανάγκες των πελατών (Cousins, et al, 2002).

3.2.3. Το προσωπικό του μπαρ

Όσοι εργάζονται στο μπαρ λόγο του ότι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες πρέπει να έχουν ευχάριστη προσωπικότητα, ευγένεια, διακριτικότητα και έντονη κοινωνικότητα. Επίσης, πρέπει να έχουν άριστη γνώση για τον τρόπο παρασκευής και σερβιρίσματος των ποτών και των κοκτέιλ ώστε να μπορούν να είναι αποδοτικοί και γρήγοροι. Οι θέσεις εργασίας που υπάρχουν στο μπαρ είναι οι ακόλουθες βάση της σειράς στην ιεραρχία (Cooper, et al, 1999).

Στην υψηλότερη θέση της ιεραρχίας βρίσκεται ο προϊστάμενος του μπαρ (bar manager ή Bar supervisor) ο οποίος είναι ο υπεύθυνος του τμήματος των μπαρ και παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργάνωση και τον έλεγχο τους. Ο προϊστάμενος του μπαρ επικουρείται από τον Assistant bar manager που τον βοηθάει να διατηρεί τον έλεγχο των διάφορων μπαρ του ξενοδοχείου. Σημαντική θέση έχει επίσης ο Bar captain ο οποίος επιβλέπει τους υπαλλήλους του μπαρ και υποδέχεται τους πελάτες κατά την είσοδό τους ενώ τους αποχαιρετά κατά την έξοδο. Ακριβώς από κάτω στην ιεραρχία είναι ο Bar tender ο οποίος είναι ο μπάρμαν με την μεγαλύτερη πείρα που αντιμετωπίζεται ως ο αρχηγός του μπαρ (Alkjaer, 1972).

Ακολουθούν οι απλοί μπάρμαν που έχουν πολύ σημαντικό ρόλο αφού πρέπει να είναι σε θέση να διασκεδάζουν τους πελάτες, να παρασκευάζουν άψογα και ταχύτατα τα κοκτέιλ καθώς επίσης και να είναι πολύ επικοινωνιακοί. Οι βοηθοί μπάρμαν είναι αυτοί που επικουρούν τους μπάρμαν σερβίροντας απλά ποτά και αναψυκτικά και ανεφοδιάζοντας το μπαρ όποτε αυτό είναι αναγκαίο. Κάτω από αυτόν βρίσκεται ο Bar boy που βρίσκεται σε στάδιο εκμάθησης της τέχνης του μπαρ ενώ δουλειά του είναι να μαζεύει τον πάγκο αλλά και να πλένει τα σκεύη.

Ανάλογα με την χωροταξική διαμόρφωση του μπαρ, μπορεί να υπάρξει ανάγκη πρόσληψης και τραπεζοκόμων οι οποίοι θα έχουν την αρμοδιότητα της λήψης της παραγγελίας, του σερβιρίσματος των ποτών στα τραπέζια όπως και την είσπραξη των λογαριασμών. Σε μερικές περιπτώσεις υπάρχουν και βοηθοί τραπεζοκόμων που καθαρίζουν τα τραπέζια και αλλάζουν τα σταχτοδοχεία (Christie, & Morrison, 1992).

3.3. ΤΟ ΜΑΓΕΙΡΕΙΟ

3.3.1. Ο ορισμός του μαγειρείου

Ως μαγειρείο ή αλλιώς κουζίνα χαρακτηρίζεται ο χώρος στον οποίο γίνεται η επεξεργασία και η παραγωγή των φαγητών που θα σερβιριστούν στους πελάτες. Για να είναι αποδοτικό και να πληρεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον σχεδιασμό του χώρου αλλά και σε μια σειρά άλλων παραμέτρων. Ένα από τα βασικά θέματα που πρέπει να ξεκαθαριστεί από την αρχή είναι το ακριβές τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται το εστιατόριο. Αυτό θα καθορίσει το μενού που θα παράγεται στην κουζίνα και κατά συνέπεια τον εξοπλισμό που θα είναι απαραίτητος, είτε αυτό αφορά τον βαρύ εξοπλισμό όπως είναι οι φούρνοι και τα ψυγεία είτε ελαφρύ εξοπλισμό όπως εργαλεία και σκεύη. Άλλο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση είναι η διευκόλυνση της παραγωγή και του σερβιρίσματος ώστε να βελτιστοποιηθεί η ταχύτητα και η αποδοτικότητα της κουζίνας. Επίσης, πρέπει κατά την σχεδίαση του χώρου να λαμβάνεται υπόψιν η διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων όπως και της καθαριότητας και της διευκόλυνσης της συντήρησης του εξοπλισμού.

Τέλος, ανάλογα με τον τύπο του εστιατορίου επιλέγετε και ο χώρος όπου είναι εγκαταστημένο. Για παράδειγμα, η κουζίνα μπορεί να βρίσκεται μέσα στον ίδιο χώρο με την σάλα που γευματίζουν οι πελάτες σε grill room ή snack bar ενώ αντίθετα σε κάποια άλλα είδη εστιατορίων χωρίζονται ώστε οι πελάτες να μην έχουν οπτική επαφή και να μην ενοχλούνται από τις οσμές και τους θορύβους της κουζίνας (Barrows, 2008).

Το τμήμα του μαγειρείου χωρίζεται στην κεντρική κουζίνα και σε μια σειρά άλλων δευτερευόντων τμημάτων που είναι όμως εξίσου σημαντικά. Η κύρια κουζίνα, που πρέπει να προσεχτεί πολύ ως προς τον χώρο εγκατάστασης της, είναι το κέντρο της παραγωγικής διαδικασίας. Σε αυτήν γίνονται οι βασικές διαδικασίες της προετοιμασίας των φαγητών χωρίς όμως να είναι απαραίτητη η τελειοποίηση του πιάτου σε αυτό το τμήμα της κουζίνας. Συχνά λοιπόν, τα πιάτα μετά από την επεξεργασία τους στην κεντρική κουζίνα μεταφέρεται σε άλλο τμήμα για το τελικό ψήσιμο και σερβίρισμα (Siguaw & Enz, 1999).

Κάποια από τα δευτερεύοντα τμήματα του μαγειρείου είναι (Davis, et al, 2013):

1. Το τμήμα ζεστής κουζίνας. Σε αυτό υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός που απαιτείται για την προετοιμασία ζεστών πιάτων.
2. Το τμήμα κρύας κουζίνας. Εδώ προετοιμάζονται τα κρύα πιάτα όπως είναι οι σαλάτες και κάποια ορεκτικά.
3. Το τμήμα της κοπής ψαρικών και κρεάτων. Αυτό το τμήμα βρίσκεται κατά κανόνα κοντά στα ψυγεία και την αποθήκη κρεάτων και ψαριών ώστε να γίνεται ευκολότερη η μεταφορά τους από τμήμα σε τμήμα αφού αυτό είναι από τους πρώτους σταθμούς του μαγειρέματος. Εδώ γίνονται ενέργειες όπως η απόψυξη των κατεψυγμένων κρεάτων και ψαριών, ο καθαρισμός τους και τον τεμαχισμό τους.
4. Το τμήμα ζαχαροπλαστείου. Στο τμήμα αυτό γίνεται η παρασκευή των γλυκών και των επιδορπίων όπως και διάφορα αρτοσκευάσματα. Σε πολλές

περιπτώσεις δεν είναι πλήρως εξοπλισμένο αλλά χρησιμοποιεί την κεντρική κουζίνα ώστε να καλύψει τις ανάγκες του.

6. Το τμήμα των λαχανικών. Σε αυτό το τμήμα γίνεται η προετοιμασία των λαχανικών που χρησιμοποιούνται σε σαλάτες και φαγητά. Αρμοδιότητα του τμήματος είναι ο τεμαχισμός και ο καθαρισμός των λαχανικών όπως και άλλου είδους προπαρασκευαστικές ενέργειες που είναι απαραίτητες για την παρασκευή των εδεσμάτων.
7. Το τμήμα των φρούτων. Εδώ ετοιμάζονται τα διάφορα φρούτα που σερβίρονται είτε ωμά είτε υπό την μορφή επιδορπίου που παρασκευάζεται στο τμήμα του ζαχαροπλαστέιου.
7. Το τμήμα του μπουφέ. Αυτό είναι αρμόδιο για την παρασκευή του πρωινού αλλά και διαφόρων αφεψημάτων.

Επικουρικά στα παραπάνω τμήματα αυτά λειτουργούν επιπλέον και η κάβα ημέρας όπου φυλάσσονται τα κρασιά και τα ποτά που υπολογίζεται ότι θα χρειαστούν κατά την διάρκεια της ημέρας. Ένα ακόμα τμήμα πολύ σημαντικό για την εύρυθμη λειτουργία του μαγειρείου είναι και αυτό της λάντζας αφού αυτό είναι υπεύθυνο για το πλύσιμο των σκευών.

Το μαγειρείο είναι το τμήμα του ξενοδοχείου που χρησιμοποιεί την μεγαλύτερη ποσότητα ενέργειας με αποτέλεσμα να δημιουργεί το μεγαλύτερο ποσοστό εξόδων του ξενοδοχείου. Παλαιότερα οι βασικές πηγές ενέργειας που χρησιμοποιούνταν από τις κουζίνες των ξενοδοχειακών μονάδων ήταν το κάρβουνο και το πετρέλαιο που στις μέρες μας έχουν αντικατασταθεί από το πιο εύχρηστο υγραέριο και ηλεκτρικό ρεύμα (Davis, et al, 2013).

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας πολλά μηχανήματα απέκτησαν μικρότερο μέγεθος με την ταυτόχρονη αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Έτσι, ελαχιστοποιείται ο χρόνος μαγειρέματος και αναθέρμανσης των πιάτων. Επιπλέον, σε αυτό συνεισφέρουν και τα νέα καινοτόμα μηχανήματα όπως οι φούρνοι μικροκυμάτων, οι χρονοδιακόπτες, και οι θερμαινόμενες λάμπες (Anderson, et al, 2000). Το κόστος των

μηχανημάτων που εξοπλίζουν το τμήμα της κουζίνας προέρχεται από το άθροισμα του κόστους αγοράς, εγκατάστασης, λειτουργίας, συντήρησης και ανταλλακτικών. Για αυτόν τον λόγο είναι σημαντικό να υπολογίζεται κατά την αγορά τους όχι μόνο η τιμή αγοράς τους αλλά και τα πιθανά μελλοντικά κόστη. Επίσης, ένας από τους παράγοντες που έχει άμεση σχέση με το κόστος του τμήματος της κουζίνας είναι το είδος της ενέργειας που καταναλώνει και αν τα μηχανήματα είναι καινούργια ή μεταχειρισμένα αφού από αυτό εξαρτάται το κόστος συντήρησης τους (Mukherji, 2006).

3.3.2. Το προσωπικό του μαγειρείου

Για την επιτυχία κάθε εστιατορίου, είτε είναι ανεξάρτητη επιχείρηση είτε λειτουργεί στο πλαίσιο μίας ξενοδοχειακής μονάδας, απαιτείται η διασφάλιση της ποιότητας των εδεσμάτων που προσφέρονται. Σε αυτό πολύ σημαντικό ρόλο παίζει το προσωπικό της κουζίνας, αφού αυτό είναι αρμόδιο για τον έλεγχο, την Παρασκευή και το στήσιμο των πιάτων που αποτελεί το κύριο προϊόν των εστιατορίων.

Παρακάτω αναφέρονται οι διάφορες θέσεις που υπάρχουν μέσα σε μία κουζίνα. Ο υψηλότερα ιστάμενος στο τμήμα της κουζίνας είναι ο αρχιμάγειρας που έχει κυρίως διοικητικές αρμοδιότητες. Αναλυτικότερα, έχει την ευθύνη του ελέγχου της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και της κουζίνας, για τον καθορισμό των απαραίτητων αποθεμάτων, για την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων και για την καλή λειτουργία και συντήρηση του εξοπλισμού. Επίσης, σε συνεργασία με τον food and beverage manager δημιουργεί πρότυπες συνταγές που εκτελούνται στην κουζίνα, διαμορφώνει τις ποσότητες ανά μερίδα, πραγματοποιεί τον προγραμματισμό της παραγωγής και συνθέτει τα μενού του εστιατορίου. Ο αρχιμάγειρας Β' είναι αυτός που αντικαθιστά τον αρχιμάγειρα όταν αυτός απουσιάζει, επιβλέπει την διαδικασία μαγειρέματος και όταν υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας συντονίζει την σειρά παραγωγής των παραγγελιών (Kozak, 2002).

Πέρα από τους αρχιμάγειρες, υπάρχουν και οι υπεύθυνοι σε κάθε επιμέρους τμήμα της κουζίνας όπου είναι εξειδικευμένοι σε συγκεκριμένες εργασίες. Αρχικά,

είναι ο μάγειρας ζεστής κουζίνας που συχνά ταυτίζεται με τον μάγειρα σαλτσών ο οποίος είναι υπεύθυνος για την παρασκευή των ζεστών πιάτων όπως των κρεάτων, των ζεστών ορεκτικών και διάφορων ζεστών σαλτσών. Αντίστοιχα υπάρχει και ο μάγειρας κρύας κουζίνας που ασχολείται με την προετοιμασία των κρύων πιάτων, των σαλατικών και των κρύων ορεκτικών όπως επίσης και με τον τεμαχισμό και προετοιμασία των κρεάτων, πουλερικών και ψαριών για το μαγείρεμα. Επιπλέον, υπάρχει και ο μάγειρας λαχανικών που είναι αρμόδιος για την δημιουργία των γαρνιτούρων με την χρήση λαχανικών, τις επεξεργασίες της πατάτας εκτός του τηγάνισματος, την προετοιμασία των ζυμαρικών και τις διάφορες ζεστές παρασκευές με βάση τα αυγά. Υπεύθυνος για το ψήσιμο των διάφορων κρεάτων στην σχάρα, στον φούρνο ή στη σούβλα και το τηγάνισμα τους είναι ο ψήστης, ενώ ο ζαχαροπλάστης είναι επιφορτισμένος με την παρασκευή των γλυκισμάτων, των παγωτών και διάφορων βουτημάτων και αρτοσκευασμάτων. Τέλος αυτός είναι που παρασκευάζει όλους τους τύπους ζυμαριών που είναι απαραίτητα για τα υπόλοιπα τμήματα της κουζίνας (Kandampully & Suhartanto, 2000).

Πέρα όμως από αυτές τις ειδικότητες, σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες όπου συνήθως συναντώνται πολλών ειδών εστιατόρια και οι ανάγκες σε παραγωγή εδεσμάτων είναι πολύ αυξημένη, υπάρχουν και επιπλέον ειδικότητες ακόμα πιο εξειδικευμένες. Για παράδειγμα, ο μάγειρας των ψαριών, ο μάγειρας των σουπών, ο υπεύθυνος για τις σαλάτες και ο μάγειρας που παρασκευάζει το φαγητό για το προσωπικό. Κάποιες από αυτές επίσης είναι ο μάγειρας που είναι εξειδικευμένος στην προετοιμασία διαιτητικών γευμάτων αλλά και αυτοί που συμπληρώνουν τις βάρδιες όπως ο μάγειρας όλων των θέσεων, ο νυχτερινός μάγειρας και ο μάγειρας συνεστιάσεων. Ακολουθεί ένας πίνακας όπου αναφέρονται οι διεθνείς ονομασίες των παραπάνω θέσεων βάση της ιεραρχίας που υπάρχει μέσα στο τμήμα της κουζίνας (Guye, 1953).

Πίνακας 2

Διεθνής ορολογία του προσωπικού του μαγειρείου

Αρχιμάγειρας	Chef de cuisine	Μάγειρας ψαριών	Chef poissonier
Αρχιμάγειρας Β΄	Sous chef	Μάγειρας των σουπών	Chef potager
Μάγειρας ζεστής κουζίνας	Chef saucier	Υπεύθυνος για τις σαλάτες	Saladier
Μάγειρας κρύας κουζίνας	Chef garde manger	Μάγειρας προσωπικού	Cuisinier de personnel
Μάγειρας λαχανικών	Chef entremetier	Μάγειρας διαίτης	Regimier
Ψήστης	Chef ratisseur	Νυχτερινός μάγειρας	Chef de nuit
Ζαχαροπλάστης	Chef patissier	Μάγειρας συνεστιάσεων	Chef de banquet

Πηγή: Λαλούμης, Δ. 2002

3.4. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ

Το τμήμα εκδηλώσεων μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι υπεύθυνο για την προώθηση, την διοργάνωση και διεκπεραίωση των διαφόρων τύπων εκδηλώσεων. Ανάλογα με το είδος των προσφερόμενων προϊόντων οι εκδηλώσεις αυτές μπορούν να χωριστούν σε αυτές που προσφέρουν κατά κύριο λόγο φαγητό και αυτές που προσφέρουν κυρίως ποτά και διάφορα μικρά εδέσματα.

Στον πρώτο τύπο εκδηλώσεων, τα φαγητά μπορεί να σερβίρονται είτε στα τραπέζια από τους τραπεζοκόμους είτε οι προσκεκλημένοι να επιλέγουν τα εδέσματα που θέλουν από μπουφέ. Επίσης, οι διοργανωτές έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν τον χώρο του ξενοδοχείου στον οποίο επιθυμούν να πραγματοποιηθεί η εκδήλωση, όπως αίθουσες εκδηλώσεων, χώροι στον κήπο ή δίπλα στην πισίνα. Αν δεν τους ικανοποιεί κάποιος από αυτούς τους χώρους και θέλουν να γίνει η εκδήλωση κάπου εκτός του ξενοδοχείου τότε οι προσφερόμενες υπηρεσίες παίρνουν την μορφή catering. Αν το προσφερόμενο προϊόν είναι κυρίως τα ποτά, τότε δεν είναι αναγκαστική η ύπαρξη καθισμάτων και τραπεζιών αφού συνήθως οι προσκεκλημένοι κρατούν το ποτό ή τα εδέσματα στο χέρι και κινούνται στον χώρο ερχόμενοι σε επαφή με τους υπολοίπους προσκεκλημένους. Το πιο συνηθισμένο είδος εκδήλωσης που πραγματοποιείται στον χώρο του ξενοδοχείου περιλαμβάνει μπουφέ απ' όπου επιλέγουν οι προσκεκλημένοι τα εδέσματα και τα καταναλώνουν σε τραπέζια που τους προσφέρεται ποτό από τραπεζοκόμους (Travel and Tourism Intelligence, 2007).

Πολύ σημαντικό ρόλο στην αύξηση των πωλήσεων του τμήματος των εκδηλώσεων είναι η έμφαση που δίνεται στο μάρκετινγκ του. Το τμήμα μάρκετινγκ λοιπόν είναι υπεύθυνο για την πραγματοποίηση της έρευνας της αγοράς, την εύρεση των πελατών- στόχων, την επιλογή της βέλτιστης στρατηγικής μάρκετινγκ, την ορθή προώθηση των προϊόντων του τμήματος εκδηλώσεων αλλά και την εύρεση των ανταγωνιστών. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι ως ανταγωνιστές δεν θεωρούνται μόνο άλλα ξενοδοχεία που προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες αλλά και επιχειρήσεις που μπορούν να καλύψουν τις ίδιες ανάγκες των πελατών όπως είναι εξειδικευμένοι χώροι εκδηλώσεων, εστιατόρια, καφετέριες, νυχτερινά κέντρα κ.ά. (Kandampully & Suhartanto, 2000).

Μία από τις αρμοδιότητες με τις οποίες είναι επιφορτισμένο το τμήμα μάρκετινγκ είναι η διατήρηση καλών σχέσεων με τους τοπικούς επιχειρηματίες, συλλόγους και οργανώσεις. Κάποιοι τρόποι προσέγγισης αυτών είναι μέσω αποστολής ευχετήριων καρτών σε πρώην πελάτες, περιοδικές προσκλήσεις σε γεύματα και δεξιώσεις του ξενοδοχείου, έκδοση καρτών VIP που τους εξασφαλίζει εκπτώσεις σε υπηρεσίες του ξενοδοχείου κ.ά. (Davis, et al, 2013).

Το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να επιλέξει ποια στρατηγική θα ακολουθήσει επιλέγοντας μία ή περισσότερες από αυτές που αναφέρονται παρακάτω. Αρχικά είναι η στρατηγική που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάδειξη της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτή η στρατηγική είναι πολύ αγαπητή από τα περισσότερα ξενοδοχεία που προσπαθούν να δημιουργήσουν μία εικόνα ποιότητας αφού η συνεισφορά της σε αυτόν τον τομέα είναι πολύ σημαντική. Δεύτερη στρατηγική είναι αυτή που αποσκοπεί στην εύρεση νέας πελατειακής ομάδας. Αυτή η στρατηγική είναι συνήθως συνυφασμένη με την δημιουργία ενός νέου, πιο εξειδικευμένου προϊόντος όσον αφορά το προϊόν των εκδηλώσεων. Για παράδειγμα, μπορεί το ξενοδοχείο να αποφασίσει να απευθυνθεί πιο εντατικά στην ομάδα πελατών των προξενείων. Το γεγονός αυτό θα οδηγήσει στην ανάγκη ύπαρξης εξειδικευμένων μενού που θα περιλαμβάνουν πιάτα από διάφορες κουζίνες ξένων χωρών που μπορεί να παρασκευάζονται στο ξενοδοχείο ή να προμηθεύονται από εξωτερικούς συνεργάτες. Η τελευταία στρατηγική που μπορεί να επιλέξει το τμήμα που έχει αναλάβει το μάρκετινγκ των εκδηλώσεων είναι αυτό των χαμηλών τιμών και των προσφορών. Γενικά αποφεύγεται από τα ξενοδοχεία γιατί δεν συνάπτει με την εικόνα ποιότητας που προσπαθούν συνήθως να προβάλουν (Rayna & Striukova, 2009).

Ο κάθε πελάτης έχει την δυνατότητα να επιλέξει τον ακριβή τρόπο πραγματοποίησης της εκδήλωσης αφού του προσφέρονται μια σειρά από εναλλακτικές λύσεις. Έτσι, το ξενοδοχείο έχει τις περισσότερες φορές διάφορα μενού και ειδικά διαμορφωμένους χώρους από τα οποία μπορεί να επιλέξει ο πελάτης αυτό που επιθυμεί. Το ξενοδοχείο έρχεται σε συμφωνία με τον πελάτη όταν βρεθεί και γίνει κράτηση της αίθουσας, συμφωνηθεί το μενού, ο τρόπος σερβιρίσματος και άλλες ιδιαιτερότητες που τυχόν επιθυμεί ο πελάτης και δοθεί η προκαταβολή.

Το προσωπικό του τμήματος εκδηλώσεων αποτελείται αρχικά από το τμήμα διοίκησης όπου υπάγεται ο διευθυντής εκδηλώσεων. Αυτός είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό και συντονισμό της παραγωγής αλλά και των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και των δημοσίων σχέσεων του τμήματος εκδηλώσεων. Επίσης, υπάρχει η γραμματεία του τμήματος που κάνει το πλάνο των κρατήσεων, διατηρεί το αρχείο αλληλογραφίας και έρχεται σε επικοινωνία με τους πελάτες όταν αυτό χρειαστεί. Ακόμα, είναι αρμόδιο να κρατάει αρχείο με τα στοιχεία του έκτακτου προσωπικού που προσλαμβάνεται σε περίπτωση που οι απαιτήσεις κάποιας εκδήλωσης δεν μπορούν να καλυφθούν με το υπάρχον προσωπικό του ξενοδοχείου. Τέλος, οι τραπεζοκόμοι, οι οινοχόοι, αλλά και κάποιοι ανώτεροί τους όπως ο maitre και οι captains ανήκουν στο προσωπικό των αιθουσών που όπως προαναφέρθηκε μπορεί να αποτελείται είτε από τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου είτε από έκτακτο προσωπικό (Wood, 2010).

3.5. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Το τμήμα των προμηθειών είναι αρμόδιο για τον διαρκή ανεφοδιασμό της ξενοδοχειακής μονάδας με τα διάφορα αγαθά που είναι απαραίτητα για την σωστή λειτουργία των επιμέρους τμημάτων του. Ανήκει στο τμήμα του Food and beverage διότι το μεγαλύτερο μέρος αυτών των προϊόντων αφορά τρόφιμα και ποτά που τροφοδοτούν τα τμήματα εστιατορίου, μπαρ και εκδηλώσεων. Επιπλέον, λόγω της φύσης των προϊόντων αυτών απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή ως προς την ποιότητά τους και την διατήρησή τους, με αποτέλεσμα ένας μεγάλος όγκος εργασιών να χρειάζεται εξειδικευμένες γνώσεις που κατέχει ο Food and beverage manager. Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες είναι απαραίτητη η χρήση της επιστήμης των logistic ώστε να επιτυγχάνεται η ορθή λειτουργία του τμήματος αυτού (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Η ύπαρξη αυτού του τμήματος προήλθε από την ανάγκη των ξενοδοχείων να διατηρούν αποθέματα προϊόντων σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους, ώστε να μπορούν να τα προσφέρουν στους πελάτες τους την χρονική στιγμή που αυτοί το επιθυμούν. Επίσης, το γεγονός ότι το τμήμα προμηθειών κάνει αγορές μεγάλων ποσοτήτων κάθε φορά που ανεφοδιάζει τις αποθήκες του, δίνει στο ξενοδοχείο την

ευκαιρία να επωφεληθεί οικονομικά λόγω των οικονομιών κλίμακας που δημιουργεί. Δηλαδή, αγοράζοντας μεγάλες ποσότητες εξασφαλίζει προνομιακές τιμές και τρόπους πληρωμής. Εκτός όμως από αυτό, δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς με τους προμηθευτές του με αποτέλεσμα να έχει μακροχρόνιες συνεργασίες που συμβάλουν στην εύρυθμη λειτουργία του (Ladkin, 2000).

Όμως η διατήρηση αποθεμάτων για ένα ξενοδοχείο έχει και αρνητικές επιπτώσεις που το τμήμα προμηθειών προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει. Ένα από τα βασικά μειονεκτήματα είναι ότι το ξενοδοχείο αναγκάζεται να δεσμεύσει ένα μεγάλο μέρος του κεφαλαίου της στη μορφή αποθεμάτων. Αυτό μειώνει την ρευστότητά του ως επιχείρηση και το καθιστά πιο ανελαστικό. Επίσης, η διατήρηση των αποθεμάτων απαιτεί την απασχόληση επιπλέον εργατικού δυναμικού και την επένδυση κεφαλαίων σε πάγιο εξοπλισμό όπως και σε εγκαταστάσεις. Τέλος, αυξάνεται πολύ ο κίνδυνος αλλοίωσης ή και καταστροφής των προϊόντων με αποτέλεσμα η ξενοδοχειακή μονάδα να πλήττεται οικονομικά.

Οι διαδικασίες που είναι αρμόδιο το τμήμα προμηθειών να διεκπεραιώσει είναι να πραγματοποιήσει έρευνα αγοράς ώστε να εντοπίσει τυχόν ευκαιρίες, επιλογή του βέλτιστου προμηθευτή και πραγματοποίηση των παραγγελιών. Μετά από αυτές τις διαδικασίες, παραλαμβάνει και πραγματοποιεί ελέγχους στην ποσότητα και την ποιότητα των προϊόντων και αφού διαπιστωθεί η ορθότητά της, προχωρεί στην αποθήκευσή τους στους κατάλληλους χώρους. Επίσης, το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την παράδοση των προϊόντων στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, την παρακολούθηση των αριθμών των αποθεμάτων και τον ανεφοδιασμό όταν αυτός κρίνεται αναγκαίος (Kandampully & Suhartanto, 2000). Φυσικά όλες αυτές οι λειτουργίες συνοδεύονται με όλα τα απαραίτητα έγγραφα αφού τίποτα δεν εισέρχεται ή εξέρχεται από την αποθήκη χωρίς παραστατικό έγγραφο, επίσημα υπογεγραμμένο. Παράλληλα, χρησιμοποιούνται και κατάλληλα παραμετροποιημένα προγράμματα όπου καταγράφονται οι διάφορες κινήσεις και διατηρείται το απαραίτητο αρχείο. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στους διοικητικούς υπαλλήλους να διευθύνουν αποτελεσματικότερα το τμήμα των προμηθειών, να πραγματοποιήσουν καλύτερο προγραμματισμό και να διατηρούν τον πλήρη έλεγχο των αποθεμάτων. (Middleton, 2001).

Για κάθε είδος που υπάρχει στην αποθήκη, έχει υπολογιστεί ποιο είναι το ύψος του αποθέματος ασφαλείας, δηλαδή ποια ποσότητα αποθεμάτων διασφαλίζει ότι δεν θα δημιουργηθεί έλλειψη του στο ξενοδοχείο. (Λαλούμης, Δ. 2002) Έτσι, αποφεύγεται να εκτεθεί το ξενοδοχείο σε τυχόν αύξηση της ζήτησης ενός αγαθού ή αδυναμία των προμηθευτών να εκτελέσουν την παραγγελία ενός αγαθού. Σε περίπτωση έλλειψης ενός αγαθού στο ξενοδοχείο η ζημία που μπορεί να υποστεί είναι πολύ μεγάλη. Εκτός από το άμεσο πρόβλημα που μπορεί να δημιουργηθεί με τους δυσαρεστημένους πελάτες, χάνεται και η καλή φήμη του ξενοδοχείου. Έτσι, μακροχρόνια υπάρχει απώλεια πελατείας και κατά συνέπεια χρημάτων που συνοδεύεται από αύξηση του ανταγωνισμού αφού οι πελάτες μπορεί να προτιμήσουν έναν ανταγωνιστή μας και να γίνουν πιστοί υποστηρικτές του. Όμως σε περίπτωση που το τμήμα προμηθειών επιλέξει να διατηρεί μεγάλα αποθέματα υπάρχει ο κίνδυνος να δημιουργηθούν μεγάλα κόστη λόγω απωλειών και εργατικού κόστους (Issa & Jayawardena, 2003).

Τα προϊόντα που απαιτούνται για την λειτουργία των μπαρ του ξενοδοχείου αλλά και των εστιατορίων όπως είναι τα κρασιά και διάφορα ποτά, χρίζουν ειδικής μεταχείρισης. Για παράδειγμα αποφεύγεται η αποθήκευση των μπουκαλιών σε υψηλά σημεία για να περιοριστούν οι απώλειες λόγω ατυχημάτων ενώ μερικά από αυτά τοποθετούνται οριζόντια στα ράφια. Αυτό συμβαίνει επειδή το κάθε ποτό απαιτεί μία συγκεκριμένη θερμοκρασία, επίπεδο υγρασίας και γενικότερα συνθήκες αποθήκευσης ώστε να μείνει αναλλοίωτο. Αυτό φαίνεται χαρακτηριστικά στις συνθήκες που είναι απαραίτητες για την διατήρηση της ποιότητας των κρασιών όπου είναι αναγκαία η δημιουργία ειδικής αποθήκης που ονομάζεται κάβα και διατηρεί το περιβάλλον σκοτεινό, ψυχρό και υγρό. Επιπλέον σε πολλά ξενοδοχεία χρησιμοποιούνται διαφορετικών χωμάτων καρτέλες για τα ποτά με σκοπό να ξεχωρίζουν ευκολότερα από τα άλλα προϊόντα (Issa & Jayawardena, 2003).

3.6. ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Για να γίνει η διαδικασία προμήθειας του ξενοδοχείου ταχύτερη και αποδοτικότερη, χρησιμοποιείται συχνά η μέθοδος της ελάχιστης και μέγιστης ποσότητας εμπορευμάτων. Δηλαδή όταν η ποσότητα ενός προϊόντος φτάσει στην κατώτερη τιμή που έχει οριστεί από το τμήμα προμηθειών, ο αποθηκάριος αναλαμβάνει να παραγγείλει από τον προμηθευτή ποσότητα ίση με αυτή που υπολείπεται ώστε να επιτευχθεί πάλι η μέγιστη ποσότητα του είδους. Ταυτόχρονα, όταν γίνεται μια παραγγελία ενός προϊόντος, το ξενοδοχείο συχνά επιλέγει να παραγγείλει και τα υπόλοιπα είδη που προμηθεύεται από τον ίδιο προμηθευτή. Για παράδειγμα, αν το ξενοδοχείο αγοράζει από τον ίδιο προμηθευτή καφέ και ζάχαρη και ο καφές φτάσει στην ελάχιστη ποσότητα που έχει οριστεί, το ξενοδοχείο θα παραγγείλει και την ζάχαρη. Αυτό βοηθάει στην ελαχιστοποίηση των διαδικασιών των συναλλαγών και κατά συνέπεια σε εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να γίνει ένας ορθός προγραμματισμός των αναγκαίων παραγγελιών που θα οδηγήσει και στην ανάγκη λιγότερων εργαζομένων αφού η διαδικασία θα έχει απλοποιηθεί κατά πολύ (Assael, 1992).

Για την σωστή λειτουργία του τμήματος προμηθειών αλλά και την ελαχιστοποίηση του κόστους που επιφέρει στο ξενοδοχείο, είναι πολύ σημαντικό να γίνει η επιλογή των πλέον κατάλληλων προμηθευτών. Η εξεύρεση των προμηθευτών γίνεται τις περισσότερες φορές με τους ακόλουθους τρόπους. Αρχικά το ξενοδοχείο μπορεί να αγοράζει κάποια από τα αναγκαία προϊόντα από την τοπική αγορά, δηλαδή να κάνει επιτόπου αγορές κυρίως φθαρτών ειδών όπως οπωροκηπευτικά από καταστήματα ή λαϊκές αγορές. Μερικές φορές οι προμηθευτές έρχονται σε επικοινωνία με το ξενοδοχείο ώστε να τους παρουσιάσουν δείγματα των προϊόντων και τους όρους παραγγελιών που μπορούν να τους προσφέρουν. Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις τα ξενοδοχεία πραγματοποιούν διαγωνισμούς με σκοπό να δοθούν προσφορές από τους προμηθευτές και να επιλεγεί η πιο συμφέρουσα (Koc, 2006). Τέλος, άλλες πηγές εξεύρεσης των κατάλληλων προμηθευτών είναι τα ειδικά περιοδικά και έντυπα, όπως και οι εξειδικευμένες εκθέσεις ποτών, τροφίμων και λοιπού εξοπλισμού. Ο διευθυντής του τμήματος προμηθειών είναι ο υπεύθυνος για την εύρεση του προμηθευτή που ικανοποιεί τις ανάγκες του ξενοδοχείου όπως

παράδοση μέσα στις επιθυμητές χρονικές προθεσμίες, την ποιότητα και τις συμφέρουσες τιμές των προϊόντων. Για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό να γίνεται η κατάλληλη έρευνα αγοράς αλλά και να πραγματοποιείται ανά περιόδους εκ νέου εκτίμηση τους βάσει των τιμών που προσφέρονται, την ποιότητα των προϊόντων και τους όρους παράδοσης.

Πέρα όμως από τις συμφωνίες με τους προμηθευτές, υπάρχει και μία σειρά άλλων πραγμάτων που αφορά κατά κύριο λόγο την αποθήκη και μπορεί να βοηθήσει την καλύτερη λειτουργία του τμήματος προμηθειών. Πρώτα απ' όλα είναι η βέλτιστη αξιοποίηση του χώρου της αποθήκης, ώστε να γίνεται η μέγιστη δυνατή χρήση του συνόλου των επιφανειών της και η καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου των εργαζομένων για να ολοκληρώνονται όλες οι εργασίες μέσα στο ωράριο. Ένας ακόμα παράγοντας που δεν πρέπει να λησμονείται είναι αυτός της ασφάλειας των εργαζομένων αλλά και των αγαθών και αυτό διότι με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται ατυχήματα και τραυματισμοί όπως και αλλοιώσεις και καταστροφές των προϊόντων. Επιπλέον, ένας από τους τομείς στους οποίους πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση είναι αυτός της καθαριότητας. Είναι πολύ σημαντικό να τηρούνται οι κανόνες υγιεινής μέσα στην αποθήκη και να υπάρχει πρόγραμμα καθαρισμού που είναι διαμορφωμένο βάσει των αναγκών της. Τέλος, η κατάλληλη ταξινόμηση και τακτοποίηση των προϊόντων μέσα στην αποθήκη είναι υψηλής σημασίας για την ορθή λειτουργία μίας αποθήκης αφού μπορεί να εξασφαλίσει ταχύτερη παράδοση των προϊόντων στα κατάλληλα τμήματα και αποφυγή αλλοιώσεων των προϊόντων (Kandampully & Suhartanto, 2000).

Το καταλληλότερο σύστημα για την διατήρηση της ομαλής ροής των αποθεμάτων είναι το επονομαζόμενο σύστημα FIFO (First in First out). Βάση αυτού του συστήματος, όποιο προϊόν μπει πρώτο στην αποθήκη είναι και αυτό που θα καταναλωθεί και πρώτο. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η βέλτιστη ποιότητα των αγαθών αφού τα παλαιότερα προϊόντα δεν μένουν στο ράφι για μεγάλο χρονικό διάστημα ώστε να λήξουν. Σε αυτό το σύστημα μπορεί να βοηθήσει μία διάταξη χώρου όπου ο ανεφοδιασμός γίνεται από την μία πλευρά των ραφιών και η παραλαβή που έχει σκοπό την χρήση των προϊόντων γίνεται από την άλλη (Riley, 2005).

Φυσικά για κάθε τμήμα της επιχείρησης αλλά ακόμα περισσότερο για το τμήμα των προμηθειών, ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που παίζουν ρόλο στην ορθή λειτουργία και την αποτελεσματικότητά του είναι ο συνεχής έλεγχος. Για την αποθήκη ο έλεγχος αυτός πρέπει να είναι καθημερινός ώστε να διασφαλίζεται η επάρκεια των προϊόντων και να αποφεύγονται οι απώλειες. Ο τρόπος ελέγχου που επικρατεί περισσότερο στα ξενοδοχεία είναι αυτός των εγγράφων όπως τα δελτία εισαγωγής και εξαγωγής των αγαθών στην αποθήκη και τις καρτέλες αποθεμάτων. Οι καρτέλες είναι αυτές που επιτρέπουν στον υπεύθυνο προμηθειών να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή την ποσότητα του κάθε είδους που βρίσκεται στην αποθήκη. Παρακάτω φαίνεται ένα παράδειγμα καρτέλας (Cousins, et al, 2002).

Σχήμα 1

Παράδειγμα καρτέλας

Ξενοδοχείο X

Καρτέλα (πχ. Ζάχαρη)

Μονάδα μέτρησης (πχ. Συσκευασία 1 kg)

a/a	Ημ/νία	Εισαγωγή	Εξαγωγή	Υπόλοιπο	Παρατηρήσεις
1	1/1/2012	100		100	
2	4/1/2012		10	90	Μπαρ

Πηγή: Λαλούμης, Δ. 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ F&B ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

4.1.1. Η Έννοια Της Ποιότητας Υπηρεσιών

Υπηρεσία είναι μια σειρά ενεργειών που γίνονται για χάρη του πελάτη προς το σκοπό ικανοποίησης κάποιων αναγκών του και χρησιμοποιείται από τον πελάτη ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα με την παραγωγή και προσφορά της. Η υπηρεσία στα ξενοδοχεία αποτελείται από τρία στοιχεία (Siguaw & Enz, 1999):

1. Τα φυσικά στοιχεία ή τα υλικά αγαθά διευκόλυνσης, που είναι τα μέσα για την παραγωγή της υπηρεσίας (όπως για παράδειγμα τα δωμάτια, οι κοινόχρηστοι χώροι).
2. Τις άμεσες ή φανερές εξυπηρετήσεις, διευκολύνσεις, κατά την παροχή υπηρεσιών (όπως για παράδειγμα την ακρίβεια των πληροφοριών και τη συμπεριφορά του προσωπικού).
3. Τις έμμεσες υπηρεσίες ή ψυχολογικά οφέλη (όπως για παράδειγμα η άνεση, η επιβεβαίωση του ΕΓΩ του πελάτη).

Η αντίληψη του επιπέδου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προϋποθέτει την απόκτηση μιας συνολικής εμπειρίας των τριών παραπάνω στοιχείων. Η εμπειρία αυτή δημιουργείται από τη συστηματική και συνεπή παραγωγή και παροχή υλικών αγαθών και υπηρεσιών. Ο Peter Drucker (1985) υποστηρίζει ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης, ότι η υπηρεσία, την οποία λαμβάνει ικανοποιεί τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες του, με βάση τα πρότυπα του και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει αυτές τις υπηρεσίες. Η ποιότητα των υπηρεσιών, αποτελεί το προϊόν της δραστηριότητας όλων των εργαζομένων στο ξενοδοχείο και των στελεχών και των εργαζομένων (Cooper, et al, 1999).

4.1.2. Στρατηγική Βελτίωσης Της Ποιότητας Υπηρεσιών

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως και όλες οι επιχειρηματικοί οργανισμοί, στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών τους, στην απόκτηση πιστής πελατείας, στη μεγιστοποίηση των κερδών τους και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, επιβάλλεται να διαμορφωθεί μια στρατηγική η οποία θα στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της ποιότητας των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Meyer και Westerbarkey «η ικανοποίηση των πελατών στα ξενοδοχεία είναι ευθέως ανάλογη με το προσφερόμενο επίπεδο ποιότητας του ξενοδοχείου (Gundersen, et al, 1996).

Τέτοιες στρατηγικές έχουν υιοθετηθεί σε πολλές τουριστικές χώρες του εξωτερικού. Είναι τα γνωστά προγράμματα εξασφάλισης ποιότητας (Quality Assurance Programs) ή τα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας που εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται (Company Wide Assurance Programs). Στη συνέχεια ακολουθούν τα βήματα μιας τέτοιας στρατηγικής.

1. Να προσδιοριστούν σε σημαντικό βαθμό οι κατηγορίες των πελατών
2. Να προσδιοριστούν σε σημαντικό βαθμό οι ανάγκες αυτών των κατηγοριών πελατών
3. Να προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες ικανοποίησης αυτών των αναγκών, όπως μείγμα υπηρεσιών, υλικοτεχνική υποδομή.
4. Καθορίζοντας πρότυπα διεθνών προδιαγραφών, αν οι πελάτες είναι στην πλειοψηφία αλλοδαποί.
5. Αναπτύσσοντας μετρήσιμους δείκτες των προτύπων.
6. Ορίζοντας άτομα που είναι υπεύθυνα για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών στον πελάτη.
7. Εκπαιδύοντας κατάλληλα τους εργαζόμενους στα διάφορα τμήματα του

ξενοδοχείου, τόσο σε τεχνικές δεξιότητες όσο κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.

8. Χωρίς να βασίζονται, σε υπαλλήλους που δεν είναι μόνιμοι για τη διατήρηση και επίτευξη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.
9. Εφαρμόζοντας συστήματα αξιολόγησης απόδοσης εργαζόμενων με έμφαση στην ποιότητα υπηρεσιών.
10. Δημιουργώντας ομάδες εργαζομένων, σε τμήματα, υπεύθυνες για τον έλεγχο και παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
11. Τιμολογώντας τις υπηρεσίες των ξενοδοχειακών μονάδων σύμφωνα με την ποιότητα των: α. παρεχόμενων υλικών αγαθών διευκόλυνσης, β. Υπηρεσιών, γ. Την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο, δ. Τις εγκαταστάσεις στις οποίες παρέχεται η υπηρεσία.
12. Αναπτύσσοντας συστήματα περιοδικού ελέγχου στον βαθμό ικανοποίησης των πελατών, (για παράδειγμα ερωτηματολόγια για τους πελάτες)

Υιοθετώντας αυτά τα βήματα μια ξενοδοχειακή επιχείρηση πραγματοποιείται μια αλλαγή στη στάση και τον τρόπο λειτουργίας όλων των εργαζόμενων στα ξενοδοχεία (Middleton, 2001).

4.1.3. Το Ανθρώπινο Δυναμικό Και Ο Ρόλος Του

Σημαντικό ρόλο για την επιτυχία και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης έχουν οι προϊστάμενοι των τμημάτων γιατί καταβάλουν προσπάθειες για την οργάνωση και τις συνθήκες εργασίας. Για να μπορεί ο άνθρωπος να είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός στην δουλειά του θα πρέπει να έχει τα κατάλληλα κίνητρα και αμοιβές.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός στις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα καθορίζει την επιβίωση μίας επιχείρησης, καθώς οι εντυπώσεις των πελατών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διάθεση και την συμπεριφορά των υπαλλήλων (Anderson, et al, 2000).

Ιδιαίτερα σε μια τουριστική επιχείρηση στη οποία οι εργαζόμενοι έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη. Γι' αυτό το λόγο οι ξενοδοχειακές μονάδες δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο προσωπικό τους αλλά και στην αξιοποίηση και εκπαίδευση των δυνατοτήτων τους.

Σύμφωνα με τον Jack Welch, (1935) «Οι καλύτεροι οργανισμοί γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά» (Davis, et al, 2013).

Φαίνεται λοιπόν ότι καμία τεχνολογία και κανένας εξοπλισμός δεν μπορεί να παράγει από μόνος του Ποιότητα, το κλειδί για τον προσανατολισμό στον πελάτη και την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

4.1.4. Η Ποιότητα Εξυπηρέτησης Πελατών

Η ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, αφορά τις υποκειμενικές προσδοκίες των πελατών. Η εξυπηρέτηση των πελατών εξαρτάται απαραίτητα από την κάλυψη των υποκειμενικών προσδοκιών τους, για τα υποκειμενικά οφέλη που προσδοκούν να αποκομίσουν από την συναλλαγή με τον εργαζόμενο.

Έρευνες που έγιναν βάση των προσδοκιών των πελατών κατέληξαν στο συμπέρασμα σε δέκα κατηγορίες, προκειμένου να κατανοηθεί πως ικανοποιείται καθένας πελάτης. Οι δέκα κατηγορίες αυτές ονομάστηκαν διαστάσεις εξυπηρέτησης

πελατών. Βάση των δέκα διαστάσεων εξυπηρέτησης των πελατών γίνεται κατανοητό σε ποιόν τομέα από αυτούς τους δέκα πάσχει η εξυπηρέτηση και έτσι θα μπορεί να βελτιωθεί. Αυτές είναι (Davis, et al, 2013):

1. Κατανόηση: Η κατανόηση των υποκειμενικών προσδοκιών του πελάτη είναι το κλειδί για την εξυπηρέτηση του. Για να καταφέρουμε να κατανοήσουμε τον πελάτη θα πρέπει να επικοινωνήσουμε ουσιαστικά μαζί του. Αυτό μπορούμε να το καταφέρουμε ακούγοντας τον πελάτη, ζητώντας διευκρινήσεις και μιλώντας πάντα θετικά.
2. Αξιοπιστία: Η αξιοπιστία είναι συνώνυμο της συνέπειας. Πρέπει να υπάρχει συνεχή παροχή υπηρεσιών ίδιας ποιότητας, στο σωστό χρόνο, γρήγορα και σωστά, κάθε φορά.
3. Ανταπόκριση: Η ανταπόκριση αφορά τον τρόπο χειρισμού των αιτημάτων των πελατών(απαιτήσεις, παράπονα κτλ). Πρέπει να υπάρχει ψυχραιμία από την μεριά των εργαζομένων για τυχόν παράλογες απαιτήσεις των πελατών, ώστε να επιτευχθεί θετικός τρόπος χειρισμού της κατάστασης με ευελιξία για να βρεθούν λειτουργικές λύσεις. Επίσης η ανταπόκριση θα πρέπει να είναι όσο πιο άμεση γίνεται. Αν ο πελάτης πρέπει να πάρει δέκα φορές τηλέφωνο για να ασχοληθούμε μαζί του, τότε η ανταπόκριση μας χαρακτηρίζεται προβληματική. Πρέπει επίσης ο πελάτης να έχει πρόσβαση σε εμάς ανά πάσα στιγμή και εύκολα σε προσωπικό, υπηρεσίες, τηλέφωνα, πληροφορίες, συμβουλές, αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών κτλ. Αυτό βοηθάει και την επόμενη διάσταση, γιατί τον κάνει να νιώθει ασφαλής.
4. Ασφάλεια: Η ασφάλεια εξαρτάται από πολλά πράγματα. Περιλαμβάνει την ευγένεια, την τιμιότητα, την ειλικρίνεια, την γνώση, την πρόσβαση, την προστασία των προσωπικών του δεδομένων κτλ.. Να είναι ευγενικοί, ειλικρινείς και τίμιοι. Ο πελάτης πρέπει να νιώθει οικονομική, σωματική και ψυχολογική ασφάλεια όταν συνεργάζεται με το προσωπικό του κάθε οργανισμού.
5. Υλική υπόσταση υπηρεσιών: Η υλική υπόσταση των υπηρεσιών

περιλαμβάνει όλα τα υλικά που αντιλαμβάνεται ο οργανισμός, τι βλέπει, τι ακούει, τι ακουμπάει, τι γεύεται όταν οι πελάτες εξυπηρετούνται. Για παράδειγμα περιλαμβάνει τις εγκαταστάσεις (οι οποίες αποτελούν και από μόνες τους μια διάσταση), τον εξοπλισμό, την καθαριότητα του χώρου, το περιβάλλον κτλ..

6. Τοποθεσία: Η τοποθεσία θα πρέπει να είναι κατάλληλη για τον σκοπό που θα χρησιμοποιηθεί, ωραία, εύκολα προσβάσιμη, με χώρο στάθμευσης κτλ..
7. Εγκαταστάσεις. Οι εγκαταστάσεις θα πρέπει να είναι καθαρές, φωτεινές, κλιματιζόμενες, λειτουργικές, καλοδιατηρημένες, προσεγμένες, με τον κατάλληλο εξοπλισμό, και φυσικά να εξυπηρετούν τον σκοπό τους.
8. Παρεχόμενες συνοδευτικές υπηρεσίες: Οι συνοδευτικές υπηρεσίες περιλαμβάνουν τις επιπλέον υπηρεσίες που ίσως να χρειαστεί ο πελάτης πριν, κατά την διάρκεια ή μετά την χρήση της απαιτούμενης υπηρεσίας. Για παράδειγμα, με την αγορά ενός υπολογιστή μπορεί να χρειαστεί βοήθεια για την εγκατάσταση ή το σέρβις του. Αυτές τις υπηρεσίες δεν είναι απαραίτητο να τις παρέχει ο οργανισμός ή η επιχείρηση, αλλά μπορέσουν να βοηθήσουν να βρεθεί εύκολες και ποιοτικές υπηρεσίες ώστε να εξυπηρετηθεί άμεσα ο πελάτης.
9. Εικόνα επιχείρησης στην αγορά: Η εικόνα της επιχείρησης στην αγορά είναι το λεγόμενο “ίματζ” ή “μπραντ νειμ” ή “πρεστίτζ” και αντιπροσωπεύει το πως νοιώθει ο πελάτης όταν επισκέπτεται ή μιλάει για την παροχή υπηρεσιών αλλά και το περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού που πήγε.
10. Τιμή: Η τιμή θα πρέπει να είναι αντίστοιχη με το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχεται. Και όπως λέμε και στην καθομιλουμένη “θα πρέπει να αξίζει τα λεφτά του”. Ακόμα και στην αξιολόγηση της τιμής του προϊόντος παίζει ρόλο, το αν ο πελάτης θα διευκολυνθεί με δόσεις ή θα πάρει κάποιο δώρο. Επίσης η τιμή θα πρέπει να εκπλήσσει ευχάριστα τον αγοραστή σε σχέση με τα οφέλη που θα αποκομίσει με την υπηρεσία για την οποία πληρώνει.

Οι πέντε πρώτες διαστάσεις είναι αποδεκτές από όλους τους επιστήμονες, για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Για τις επόμενες πέντε διαστάσεις μερικοί θεωρούν ότι ισχύουν μόνο για συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα τα ξενοδοχεία. Υποστηρίζεται ότι στην ανταγωνιστική εποχή που ζούμε, ισχύει για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Davis, et al, 2013).

4.1.5. Επίλυση Των Παραπόνων

Ένας ιδιαίτερος παράγοντας για την διατήρηση των πελατών είναι η επίλυση των παραπόνων. Σύμφωνα με έρευνες, το 91% των δυσαρεστημένων πελατών που δεν παραπονιούνται, δεν θα χρησιμοποιήσουν ξανά την ίδια υπηρεσία, ενώ το 82% εκείνων που θα παραπονεθούν και το παράπονο τους λυθεί σύντομα θα προτιμήσουν ξανά την ίδια εταιρία ή επιχείρηση (Rayna & Striukova, 2009).

Το παράπονο δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να κάνει ευτυχισμένο τον πελάτη μετατρέποντας τα αρνητικά του συναισθήματα σε θετικά, αλλά και αλλάζοντας την αρνητική κριτική και διαφήμιση σε τρίτους, και έτσι δημιουργεί έναν πελάτη ο οποίος θα είναι πιο πιστός στην εταιρία από ότι πριν. Επίσης βοηθάει στον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων ή δυσλειτουργιών μέσα στην επιχείρηση. Τα παράπονα των πελατών πρέπει να χειρίζονται σωστά. Είναι ανώφελο το παράπονο να λύνεται μετά από μερικούς μήνες προς όφελος του πελάτη, θα είναι πολύ αργά αφού ο πελάτης θα έχει απογοητευτεί και θα στρέψει το ενδιαφέρον του σε κάποια άλλη επιχείρηση. Επιπλέον οι κάρτες παραπόνων, οι τηλεφωνικές γραμμές χωρίς χρέωση, η εκπαίδευση του προσωπικού, οι παροχές εγγυήσεων ώστε οι πελάτες να αναγκαστούν να παραπονεθούν, για παράδειγμα κάποιο ξενοδοχείο προσφέρει δωρεάν διαμονή για μία διανυκτέρευση στους πελάτες που έμειναν δυσαρεστημένοι από τη διαμονή τους, είναι μέθοδοι ώστε να ενθαρρύνουν τους πελάτες να εκφράσουν το/α παράπονο/α τους (Dittmer & Griffin, 1993).

4.2. ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στα τέλη του 20ου αι., η έννοια της ποιότητας, βρέθηκε στο επίκεντρο πολλών επιστημονικών μελετών. Αδιαμφισβήτητα, η έννοια της ποιότητας (quality) έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο για τις υπηρεσίες όσο και για τα προϊόντα. Πλέον, έχει γίνει αποδεκτό ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το βαθμό ικανοποίησης των καταναλωτών (Okeiyi, et al, 1994).

Σε μία γενικότερη προσέγγιση, θα παρατηρήσουμε ότι πολλοί μελετητές, έχουν δώσει διάφορους ορισμούς για την έννοια της ποιότητας: μερικοί παρατίθενται αναλυτικά παρακάτω. Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Εταιρεία Ποιοτικού ελέγχου (American Society for Quality Control) “ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα τους να ικανοποιούν τις διατυπωμένες ή τις υπονοούμενες ανάγκες (Anderson, et al, 2000). Κάθε φορά που ο πωλητής προσφέρει προϊόν ή υπηρεσία που ικανοποιεί ή και υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη, τότε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ο πωλητής προσφέρει ποιότητα (Anderson, et al, 2000).

Η έννοια της ποιότητας, σύμφωνα με τους Λυμπερόπουλο και Παντουβάκη (2000), ορίζεται ως εξής “Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που οφείλει ο παραγωγός να προσφέρει στον πελάτη, το οποίο του προσφέρει αξία και είναι σύμφωνο ή ακόμα και ξεπερνά τις δηλωμένες ή υπονοούμενες ανάγκες και προσδοκίες του”. Αυτός, όπως και οι προηγούμενοι είναι σαφώς πελατοκεντρικοί ορισμοί.

Οι Zeithaml et al. (1985), υποστήριξαν χαρακτηριστικά ότι ο μόνος που μπορεί να κρίνει την ποιότητα είναι μόνο ο πελάτης. Ο Gronroos (1990) διατύπωσε την άποψη, ότι το πιο σημαντικό από όλα, είναι να μετρήσουμε και να κατανοήσουμε το πόση ποιότητα έχουν δεχθεί οι πελάτες. Ανέφερε επίσης (1983) ότι η ποιότητα σχετίζεται άμεσα με το τί αναμένουν-τί προσδοκούν να λάβουν οι πελάτες. Η ποιότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων αποτελεί έναν ποσοτικό παράγοντα του πόσο πολύ το επίπεδο των υπηρεσιών καλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών (Sigauw & Enz, 1999). Σύμφωνα με τον Edvardsson (2005) η έννοια της ποιότητας

των υπηρεσιών καθορίζεται από τον ίδιο τον πελάτη μέσα από τις εμπειρίες που αποκόμισε από την συμπαραγωγή (co-production), τη διανομή και την κατανάλωση.

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για τη διαμόρφωση της αντίληψης των καταναλωτών. Στην περίπτωση των υπηρεσιών (pure services), η ποιότητα είναι το κυρίαρχο στοιχείο της αξιολόγησης των καταναλωτών. Όταν οι υπηρεσίες προσφέρονται σε συνδυασμό με φυσικά προϊόντα (physical product) είναι επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο στον καθορισμό της ικανοποίησης του πελάτη. Με την πάροδο των χρόνων, οι ερευνητές έχουν αποφανθεί ότι οι καταναλωτές κρίνουν την ποιότητα βασιζόμενοι α) στις αντιλήψεις τους σχετικά με το τεχνικό αποτέλεσμα που προκύπτει (technical outcome quality), β) την διαδικασία με την οποία το αποτέλεσμα παραδόθηκε (interaction quality) και γ) η ποιότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (physical environment quality) (Ladkin, 2000). Πολλοί ακόμη ερευνητές έχουν καθορίσει παρόμοιες πτυχές των υπηρεσιών στις έρευνες τους (Kim, 1996).

Ως διασφάλιση ποιότητας ορίζονται οι συστηματικές και σχεδιασμένες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του συστήματος για την ποιότητα και αναλύονται προκειμένου να παρέχεται εμπιστοσύνη ότι μια οντότητα θα εφαρμόσει τις απαιτήσεις για την ποιότητα (ΕΛΟΤ EN ISO 8402). Μία από τις αρχικές σειρές προτύπων του Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης (International Standard Organization) για την διασφάλιση της ποιότητας κυκλοφόρησε το 1987 με την γενική ονομασία ISO 9000 και εξειδικευμένα πρότυπα ανάλογα με το είδος εφαρμογής. Η ευρύτητα στη χρήση τους αλλά κυρίως η καθολική αποδοχή τους οδήγησε στην πρώτη γενική αναθεώρηση τους το 1994. Εξάλλου “η εφαρμογή του ISO 9000 είναι το πρώτο σημαντικό βήμα στο δρόμο για την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας. Βοηθάει στο να γίνει κατανοητό σε μία εταιρία ότι η έννοια ποιότητα δεν είναι συνδεδεμένη αποκλειστικά με το τελικό προϊόν, αλλά αντικείμενο που μπορεί να σχεδιαστεί, να προγραμματιστεί, να παραχθεί και να ελεγχθεί σε όλες τις παραγωγικές φάσεις ενός προϊόντος” (Γούναρης, 2012).

Η ποιότητα ορίζεται ως “το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που στηρίζεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί δηλωμένες ή επιβαλλόμενες ανάγκες.” (Ladkin, 2000). Η ποιότητα

ορίζεται μέσω δυο διαφορετικών διεργασιών: του ελέγχου ποιότητας και της διασφάλισης ποιότητας.

4.2.1. Τα Πρότυπα Της Σειράς ISO 9000

Η σειρά των προτύπων ISO 9000 είναι μια σειρά Διεθνών προτύπων που σκοπό έχει να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις αλλά και τους οργανισμούς να εφαρμόσουν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης ποιότητας με στόχο τη συνεχή βελτίωση τους. Προσφέρουν στην επιχείρηση το πλαίσιο για την ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης για την διαχείριση της ποιότητας. Έτσι μπορούν να το εφαρμόσουν σε επιχειρήσεις οποιοδήποτε μεγέθους αλλά και οποιασδήποτε δραστηριότητας.

Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται ως οδηγός στην πορεία μιας επιχείρησης για τη διασφάλιση της ποιότητας, αλλά και ως μέτρο για την αξιολόγηση της σειράς ISO 9000. Για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ισοδύναμη με τη σειρά EN 29000, ενώ για τις ΗΠΑ με τη σειρά ANSI. Αυτά τα πρότυπα δεν είναι βέβαια μια ξαφνική εφεύρεση του Διεθνούς Οργανισμού Πιστοποίησης αλλά αποτελούν προϊόν μιας διαχρονικής εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας (Anderson, 2010).

Τα πέντε πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι τα παρακάτω:

- **ISO 9000: Προδιαγραφές Διοίκησης Ποιότητας και Διασφάλισης Ποιότητας – Οδηγίες για Επιλογή και Χρήση**
- **ISO 9001: Συστήματα Ποιότητας – Μοντέλο για τη Διασφάλιση Της Ποιότητας στο Σχεδιασμό / Ανάπτυξη, Παραγωγή, Εγκατάσταση και Εξυπηρέτηση (Υπηρεσίες)**
- **ISO 9002: Σύστημα Ποιότητας – Μοντέλο για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην Παραγωγή και Εγκατάσταση**
- **ISO 9003: Σύστημα Ποιότητας – Μοντέλο για τη Διασφάλιση Ποιότητας**

στην Τελική Επιθεώρηση και Δοκιμή

- **ISO 9004: Διοίκηση Ποιότητας και Στοιχεία Συστήματος Ποιότητας - Κατευθυντήριες Γραμμές**

4.2.2. Τα Πλεονεκτήματα Από Την Εφαρμογή ISO 9000

Η σειρά ISO 9000 είναι ένα είδος προτύπου – προδιαγραφής. Η απόκτηση και η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας προσθέτει στον οργανισμό μια σειρά από πλεονεκτήματα, τα οποία σύμφωνα με τον ελληνικό οργανισμό τυποποίησης είναι τα ακόλουθα (Davis, et al, 2013):

- Διευκολύνει και απλοποιεί τις σχέσεις μεταξύ πελάτη – προμηθευτή,
- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας σε σχέση με τους οργανισμούς που δεν έχουν πιστοποιηθεί,
- Μειώνει το κόστος ελέγχου των εισερχόμενων υλικών,
- Διευκολύνει την διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών σε όλες τις αγορές εσωτερικού και εξωτερικού,
- Βελτιώνει την αξιοπιστία, τη φήμη και την εμπιστοσύνη στα προϊόντα της επιχείρησης.
- Βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού μέσω των δημοσίων σχέσεων, διαφήμιση και προβολή του οργανισμού.

4.2.3. Το Ελβετικό Σήμα Ποιότητας Για Τον Τουρισμό

Το 1997, οι δώδεκα σημαντικότεροι ελβετικοί τουριστικοί φορείς, με συντονιστεί την Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού, οργάνωσαν την “Πιστοποίηση Ποιότητας για τον Τουρισμό”, με απονομή του Σήματος Ποιότητας Q. Το πρόγραμμα σχεδιάστηκε από το Ινστιτούτο Ερευνών για την Αναψυχή και τον Τουρισμό (Institut de Recherchs sur les Loisirs et le Tourism – FIF), του Πανεπιστημίου της Βέρνης σε συνεργασία με την Ακαδημία Frey της Ζυρίχης και με την υποστήριξη του Υπουργείου Οικονομικών της Ελβετίας. Το πρόγραμμα αυτό έχει σκοπό να αυξήσει τη συνείδηση της ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις, να προωθήσει τη συνεργασία ανάμεσα στους διάφορους παράγοντες παροχής υπηρεσιών και να αναπτύξει μακροπρόθεσμα την ποιότητα των παροχών (Davis, et al, 2013).

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις και τις βοηθάει να σκεφτούν πως θα αναπτύξουν την ποιότητα παροχής των υπηρεσιών τους για να ακολουθήσουν τον δρόμο της ανάπτυξης και της προόδου. Η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία. Οι τουριστικοί επιχειρηματίες έχουν την ευκαιρία να βελτιώσουν την ποιότητα της επιχείρησής τους με απλά μέσα αλλά και ελάχιστο κόστος. Το πρόγραμμα “Σήμα Ποιότητας για τον Τουρισμό” είναι προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες των τουριστικών επιχειρήσεων.

Περιλαμβάνει τρία στάδια, αλλά η κάθε επιχείρηση έχει την ευκαιρία να αποφασίσει ως ποιο σημείο θα προσπαθήσει για την ανάπτυξη της ποιότητας. Βασικός κανόνας όμως είναι ότι για να επιδιώξει ένα επόμενο στάδιο πρέπει να έχει κατακτήσει το προηγούμενο. Αυτά τα τρία στάδια είναι τα παρακάτω (Wood, 2010).

- *Επίπεδο I: Μεταδώστε έναν “ιό” ποιότητας στην επιχείρηση.*
- *Επίπεδο II: Ελέγξτε την ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.*
- *Επίπεδο III: Εισάγετε την ολική ποιότητα διαχείρισης.*

4.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ F&B

Στις δραστηριότητες του τομέα Food and Beverage ενός ξενοδοχείου σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη παίζουν η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η συμπεριφορά του προσωπικού, η διακόσμηση, η καθαριότητα, η πρόσβαση για άτομα με ειδικές ανάγκες, η ποιότητα και ποικιλία των εδεσμάτων κ.ά. Η βασικότερη όμως παράμετρος που υπονοείται όταν επισκέπτεται ο πελάτης το εστιατόριο του ξενοδοχείου μας, είναι πως τα εδέσματα που θα του προσφερθούν είναι απολύτως ασφαλή για κατανάλωση. Αν δεν καταφέρει ένα ξενοδοχείο να ικανοποιήσει την απαίτηση του πελάτη για ασφαλή διατροφή τότε ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης από τις υπηρεσίες μειώνεται δραματικά.

Στόχος λοιπόν είναι η ελαχιστοποίηση του ρίσκου για ασθένεια ή τραυματισμό του πελάτη, προερχόμενο από εδέσματα που προετοιμάστηκαν και προσφέρθηκαν από την επιχείρηση μαζικής εστίασης. Τα γεύματα σε δομές μαζικής εστίασης είναι, στατιστικά, υψηλής επικινδυνότητας μια και υπάρχουν σειρά από κίνδυνοι που ενδεχομένως υπάρχουν στα εδέσματα (Mukherji, 2006).

Η εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία με την κοινή υπουργική απόφαση ΚΥΑ 487 και την οδηγία «Υγιεινή των τροφίμων» 93/43/ΕΟΚ, υποδεικνύει το σύστημα Ανάλυση Επικινδυνότητας Π Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου, γνωστό ως HACCP (από τα αρχικά των λέξεων Hazard Analysis Π Critical Control Points), σαν την πιο δόκιμη λύση για τη διασφάλιση της υγιεινής των ειδών διατροφής.

Το Σύστημα HACCP είναι ένα προληπτικό σύστημα που σκοπό έχει να εξασφαλίσει τα τρόφιμα και ποτά από φυσικούς, χημικούς και μικροβιολογικούς κινδύνους. Σε αδρές γραμμές η ανάπτυξη ενός συστήματος HACCP βασίζεται (Mukherji, 2006) :

- Στη μελέτη των προϊόντων, συστατικών, διεργασιών παραγωγής και πρακτικών χειρισμού και συντήρησης.
- Στην κατασκευή και επαλήθευση διαγραμμάτων ροής της παραγωγής.

- Στην αναγνώριση πιθανών κινδύνων με βάση την εμπειρία, τις γνώσεις και τη βιβλιογραφία.
- Στην ανάλυση της πιθανότητας να προκύψουν οι κίνδυνοι αυτοί και της έντασης των βλαβών που μπορούν να προκαλέσουν.
- Στην καταγραφή και εισαγωγή νέων μέτρων πρόληψής τους.
- Στον καθορισμό των κρίσιμων σημείων ελέγχου και μετρήσιμων παραμέτρων ελέγχου, όπου είναι δυνατόν.
- Στο σχεδιασμό τρόπων παρακολούθησης της τιμής τους.
- Στον ορισμό κρίσιμων ορίων και διορθωτικών ενεργειών.
- Στην τεκμηρίωση οδηγιών και αποτελεσμάτων.
- Στην επαλήθευση της αποτελεσματικότητας του συστήματος HACCP, και
- Στην πρόβλεψη για ανασκόπηση και επιθεώρησή του.

Το Σύστημα HACCP στην κουζίνα ενός ξενοδοχείου αναπτύσσεται από την ομάδα HACCP την οποία στελεχώνουν στελέχη του εστιατορίου ή του ξενοδοχείου, όπως ο Chef, ο Sous Chef, ο Food and Beverage manager κ.λπ. Στη σύνθεση της ομάδας HACCP μπορεί να συμμετέχουν προσφέροντας πολύτιμη καθοδήγηση και τεχνογνωσία και τεχνικοί εξωτερικοί σύμβουλοι με εξειδικευμένες γνώσεις στην τεχνολογία και μικροβιολογία τροφίμων και εμπειρία στην ανάπτυξη συστημάτων HACCP.

Η εφαρμογή του HACCP, σύμφωνα με την ΚΥΑ 487 είναι υποχρεωτική για όλους της δημόσιας ή ιδιωτικής επιχείρησης παρασκευής, μεταποίησης, παραγωγής, συσκευασίας, αποθήκευσης, μεταφοράς, διανομής και πώλησης ή διάθεσης τροφίμων και ποτών. Στην Ελλάδα ο ελεγκτικός φορέας της εφαρμογής του HACCP θα είναι ο ΕΦΕΤ. Ήδη, σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες έχουν επιβληθεί πρόστιμα για την έλλειψη συστήματος HACCP από επιχειρήσεις τροφίμων (Davis, et al, 2013).

Το Σύστημα HACCP μπορεί να είναι το ίδιο αποτελεσματικό σε ένα εργοστάσιο μιας πολυεθνικής εταιρίας που η μελέτη HACCP ξεκινά μέσα από ένα αναπτυγμένο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και σε μία κουζίνα εστιατορίου με περιορισμένες δυνατότητες παραγωγής ή σε μια καντίνα του πάρκου. Αρκεί κατά την ανάπτυξη του συστήματος να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες και οι πρακτικές.

Η εφαρμογή αποτελεσματικού συστήματος HACCP ελέγχεται από τις αρχές μια και αποτελεί μέρος της ελληνικής νομοθεσίας. Επιπλέον η εφαρμογή συστήματος HACCP μπορεί να επιθεωρηθεί και να πιστοποιηθεί από Φορείς Πιστοποίησης Συστημάτων (ΕΛΟΤ, TUV, LLOYDS, BVQI, κ.τ.λ.) μια και υπάρχουν πρότυπα Π οδηγό για την εφαρμογή των συστημάτων HACCP (ΕΛΟΤ 1416, Codex Alimentarius, AGRO1 κ.λπ.).

Η απαίτηση για ασφαλή διατροφή στους χώρους μαζικής εστίασης είναι δεδομένη και το κόστος αστοχίας σε αυτό τον τομέα για μία επιχείρηση που ασχολείται με τον απαιτητικό κλάδο του τουρισμού είναι ιδιαίτερα υψηλό. Τόσο υψηλό που η πρόληψη μέσω ανάπτυξης συστήματος HACCP μπορεί να χαρακτηριστεί επείγουσα επένδυση.

4.3.1. Εκπαίδευση προσωπικού πάνω σε κανόνες υγιεινής

Εκτός από την διαχείριση της ποιότητας στα απαραίτητα και στα μη απαραίτητα προϊόντα και υπηρεσίες που πρέπει να έχει ένα ξενοδοχείο, μεγάλη σημασία έχει το προσωπικό να είναι σε καλή κατάσταση και να είναι άριστα εκπαιδευμένο σε αυτό που κάνει. Το προσωπικό εκτός από υγιές και άριστα εκπαιδευμένο πρέπει να έχει και τη διάθεση να εξυπηρετήσει τους πελάτες του. Η ύπαρξη κατάλληλου και εκπαιδευμένου προσωπικού είναι ένα είδος ποιότητας σε ένα ξενοδοχείο και εντυπωσιάζει πολύ τον επισκέπτη.

Το προσωπικό μιας επιχείρησης μαζικής εστίασης ή και ζαχαροπλαστικής που εργάζεται στους χώρους τροφίμων της επιχείρησης, είναι δυνατόν να αποτελεί μεγάλο κίνδυνο επιμόλυνσης για τα τρόφιμα και γι' αυτό θα πρέπει να εκπαιδεύεται σε οδηγίες εργασίας και σε κανόνες υγιεινής ανάλογα με την θέση του στην

επιχείρηση. Η εκπαίδευση του προσωπικού, πέρα από το γεγονός ότι είναι νομική απαίτηση, αυξάνει την υπευθυνότητά του στην εργασία. Το προσωπικό θα πρέπει να εκπαιδεύεται σε γενικούς και ειδικούς κανόνες υγιεινής ανάλογα με την θέση εργασίας του, ώστε εκείνο που ασχολείται άμεσα με την παρασκευή τροφίμων να δέχεται μεγαλύτερη και ειδικότερη εκπαίδευση, από το προσωπικό που ασχολείται έμμεσα. Στην εκπαίδευση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το είδος των τροφίμων που χειρίζεται ο εργαζόμενος (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Το προσωπικό που δεν ασχολείται με τον χειρισμό των τροφίμων, αλλά κινείται στους χώρους των τροφίμων, όπως οι καθαρίστριες της κουζίνας και άτομα που εμπλέκονται στην επιχείρηση όπως οι συντηρητές, χρειάζονται επίσης ανάλογη εκπαίδευση για την εφαρμογή των κανόνων υγιεινής. Η εποπτεία του προσωπικού για τη σωστή τήρηση των κανόνων υγιεινής, απαιτείται κυρίως στο νέο προσωπικό που χειρίζεται προϊόντα υψηλού κινδύνου και στο προσωπικό που δεν έχει εμπειρία στο χειρισμό των τροφίμων.

4.3.2. Ατομική υγιεινή εργαζομένων

Το προσωπικό που εργάζεται σε μια επιχείρηση τροφίμων, μπορεί να αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή επιμόλυνσής τους. Εάν το προσωπικό δεν είναι υγιές και δεν τηρεί τους κανόνες υγιεινής, μπορεί να προκαλέσει επιμόλυνση των τροφίμων με παθογόνους μικροοργανισμούς οι οποίοι είναι δυνατόν να προκαλέσουν τροφικές δηλητηριάσεις ή με ξένα αντικείμενα. Είναι ηθική αλλά και νομική υποχρέωση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση τροφίμων να φροντίζουν την καθαριότητά τους και την υγεία τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους (Mukherji, 2006).

Απαραίτητα προϋπόθεση για την πρόσληψη αλλά και την εργασία του προσωπικού σε μια επιχείρηση τροφίμων είναι η ύπαρξη πρόσφατα ενημερωμένου βιβλιάρου υγείας. Το βιβλιάριο υγείας, πιστοποιεί ότι ο εργαζόμενος δεν πάσχει από νοσήματα τα οποία μπορούν να μεταδοθούν με τα τρόφιμα. Σε περίπτωση που ένας εργαζόμενος παρουσιάζει κάποιο από τα συμπτώματα αρρώστιας που είναι πιθανόν

να μεταδοθεί με τα τρόφιμα, ο υπεύθυνος πρέπει να τον τοποθετεί σε θέση εργασίας που δεν έχει άμεση επαφή με τα τρόφιμα (Υπουργείο ανάπτυξης ΕΦΕΤ «Οδηγός υγιεινής» Για τις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης και ζαχαροπλαστικής, Αθήνα 2001). Η ατομική καθαριότητα και οι σωστοί χειρισμοί του προσωπικού προστατεύουν τα τρόφιμα από επιμολύνσεις. Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να διατηρεί υψηλό επίπεδο υγιεινής και να φροντίζει για την καθημερινή ατομική του καθαριότητα αλλά και για τη σωστή συμπεριφορά του κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Οι κυριότερες πηγές επιμόλυνσης των τροφίμων από το προσωπικό της επιχείρησης είναι (Alegre & Rou, 2008):

1. Τα χέρια
2. Τα νύχια
3. Η μύτη
4. Το στόμα
5. Τα αφτιά
6. Οι πληγές
7. Τα κοσμήματα
8. Τα μαλλιά
9. Το τσιγάρο
10. Η ενδυμασία

Τα χέρια του προσωπικού που χειρίζεται τρόφιμα πρέπει να είναι πάντα πλυμένα και καθαρά. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορούν να επιμολύνουν τα τρόφιμα με επικίνδυνα βακτήρια. Το πλύσιμο των χεριών είναι απαραίτητο να γίνεται σωστά και όχι επιπόλαια ή βιαστικά. Το προσωπικό πρέπει να πλένει τα χέρια του σε

νιπτήρες οι οποίοι χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για το πλύσιμο των χεριών και οι οποίοι συνιστάται να είναι ποδοκίνητοι ή με φωτοκύτταρο. Οι νιπτήρες για το πλύσιμο των χεριών θα πρέπει να έχουν πάντα σαπούνι με απολυμαντικό, καθαρή βούρτσα που χρησιμοποιείται αποκλειστικά για το πλύσιμο χεριών, συσκευή στεγνώματος χεριών ή χαρτί μιας χρήσης και δοχείο απορριμμάτων με ποδοκίνητο καπάκι. Τα νύχια αποτελούν σημείο όπου μπορούν να παραμείνουν και να πολλαπλασιαστούν παθογόνα βακτήρια. Για τον λόγο αυτό πρέπει πάντα να διατηρούνται κομμένα κοντά και καθαρά. Η βαφή των νυχιών και τα ψεύτικα προστιθέμενα νύχια μπορεί να αποκολληθούν και να μολύνουν τα τρόφιμα και γι' αυτό απαγορεύονται (Duncan, 2005).

Η μύτη και το στόμα αποτελούν σημείο όπου αναπτύσσονται επικίνδυνα μικρόβια όπως ο σταφυλόκοκκος. Ο βήχας και το φτάρνισμα προκαλούν μικροσταγονίδια τα οποία μεταφέρουν μικρόβια στα τρόφιμα. Οι εκκρίσεις από τη μύτη, το στόμα και τα αφτιά μπορεί να μολύνουν τα τρόφιμα και να τα κάνουν ακατάλληλα προς κατανάλωση.

Οι πληγές έχουν αίμα και μικρόβια που είναι πιθανόν να μεταφερθούν σε τρόφιμα και σε επιφάνειες που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα. Οι πληγές πρέπει πάντα να καλύπτονται με αδιάβροχο αυτοκόλλητο επίδεσμο ώστε να αποφευχθεί η μόλυνση των τροφίμων. Η χρήση έντονα χρωματισμένου επίδεσμου είναι απαραίτητη για να μπορεί να ανιχνευτεί εύκολα ο επίδεσμος σε περίπτωση που ξεκολλήσει. Ο επίδεσμος πρέπει να αντικαθίσταται με καινούργιο όταν χαλαρώσει ο πρώτος ή όταν είναι έτοιμος να ξεκολλήσει (Hemmington & King, 2000).

Οι τρίχες πέφτουν στα τρόφιμα και προκαλούν μικροβιολογική ή φυσική επιμόλυνση. Τα μαλλιά απορροφούν οσμές και καπνό, μεταφέρουν πολλά μικρόβια, και γι' αυτούς τους λόγους, το προσωπικό πρέπει να λούζεται τακτικά. Κατά τη διάρκεια της εργασίας πρέπει να φοριέται το κατάλληλο κάλυμμα του κεφαλιού το οποίο πρέπει να καλύπτει πλήρως τα μαλλιά του εργαζομένου. Το χτένισμα των μαλλιών ή η επαφή των χεριών με τα μαλλιά δεν επιτρέπεται κατά την εργασία ή αφού φορεθεί η προστατευτική ενδυμασία διότι μπορεί να πέσουν τρίχες και να μολυνθούν τα τρόφιμα.

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση τροφίμων δεν επιτρέπεται να φορούν κοσμήματα. Τα κοσμήματα αποτελούν εστίες συγκέντρωσης υγρασίας και μικροβίων, ενώ δεν επιτρέπουν το σωστό πλύσιμο των χεριών. Κομμάτια από κοσμήματα όπως πέτρες ή μέταλλα είναι πιθανόν να πέσουν μέσα στο τρόφιμο και να προκαλέσουν δυσαρέσκεια ή πρόβλημα στον πελάτη. Επιπλέον, πρέπει να αποφεύγεται η χρήση έντονων αρωμάτων από τους χειριστές τροφίμων (Hemmington & King, 2000).

Οι στάχτες και τα αποτσίγαρα μπορεί να επιμολύνουν τα τρόφιμα. Η επαφή των δακτύλων και του τσιγάρου με το στόμα, μεταφέρει μικρόβια από το σάλιο στα χέρια. Επιπλέον, το κάπνισμα προκαλεί βήχα και άρα πιθανή επιμόλυνση των τροφίμων.

Οι χειριστές των τροφίμων πρέπει να φορούν ειδική προστατευτική ενδυμασία έτσι ώστε να προλαμβάνεται η επιμόλυνση των τροφίμων από τα καθημερινά ρούχα τους. Η αφαίρεση των ρούχων και των προσωπικών αντικειμένων, αλλά και η τοποθέτηση της προστατευτικής ενδυμασίας, πρέπει να γίνεται σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους, όπου υπάρχουν ειδικά ντουλάπια ή κρεμάστρες. Η προστατευτική ενδυμασία πρέπει να είναι πάντα καθαρή και κατά προτίμηση ανοιχτού χρώματος, με φερμουάρ και χωρίς εξωτερικές τσέπες. Η προστατευτική ενδυμασία θα πρέπει να καλύπτει εντελώς τα ρούχα των εργαζομένων. Επιπλέον, ειδικά προστατευτικά υποδήματα πρέπει να χρησιμοποιούνται όταν παρασκευάζονται τρόφιμα υψηλής επικινδυνότητας. Η προστατευτική ενδυμασία δεν πρέπει να φοριέται εκτός του χώρου εργασίας, κατά την μεταφορά του ατόμου στην επιχείρηση και κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων (Barrows, 2008).

4.3.3. Καθαριότητα επισιτιστικών τμημάτων

Για την σωστή καθαριότητα των επισιτιστικών τμημάτων μιας επιχείρησης, θα πρέπει από το στάδιο του σχεδιασμού τους να εξασφαλίζονται υψηλά πρότυπα ασφαλείας και υγιεινής που αφορούν στις απαιτήσεις για κατάλληλους χώρους, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Παράλληλα για την ορθολογική οργάνωση και

λειτουργία, πρέπει να εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις για την εύκολη συντήρηση και καθαριότητα τόσο των χώρων και των εγκαταστάσεων όσο και των μηχανημάτων, συσκευών, σκευών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται στη μαζική παραγωγή. Ειδικότερα, για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την καθαριότητα πρέπει να προβλέπονται (Ladkin, 2000):

1. Χώροι και εγκαταστάσεις για το πλύσιμο των τροφίμων, συσκευών, σκευών και εργαλείων των τμημάτων παραγωγής και σερβιρίσματος.
2. Κατάλληλος αερισμός και φωτισμός των αποθηκευτικών χώρων.
3. Οι χώροι και οι εγκαταστάσεις παραγωγής να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να συντηρούνται αποτελεσματικά ώστε να διευκολύνεται η καθαριότητά τους.
4. Αποτελεσματική πρόβλεψη για την αποκομιδή των απορριμμάτων.
5. Τα μηχανήματα πλύσεων σκευών πρέπει να συντηρούνται και να ελέγχονται για την αποτελεσματική λειτουργία τους.
6. Οι χώροι και οι εγκαταστάσεις να πληρούν τους σχετικούς όρους κατασκευής και λειτουργίας.

Ο καθαρισμός και η απολύμανση απομακρύνουν τη βρωμιά, τα υπολείμματα τροφών και τα επικίνδυνα μικρόβια από τους χώρους, τον εξοπλισμό και τα σκεύη. Είναι πολύ σημαντικό να γίνεται σωστά και με προσοχή. Ο λανθασμένος καθαρισμός μπορεί να προκαλέσει μικροβιολογική επιμόλυνση, χημική επιμόλυνση και φυσική επιμόλυνση. Οι ακαθαρσίες στις επιφάνειες και στον εξοπλισμό είναι αναπόφευκτες σε μια επιχείρηση τροφίμων αλλά μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τα τρόφιμα. Με τον καθαρισμό απομακρύνονται τα υπολείμματα τροφών, η βρωμιά και τα λίπη ενώ με την απολύμανση μειώνεται δραστικά ο πληθυσμός των μικροοργανισμών. Ο καθαρισμός για να είναι αποτελεσματικός απαιτεί τον συνδυασμό φυσικής δράσης, θερμότητας, χρόνου και χημικών καθαριστικών (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Η καθαριότητα και η απολύμανση των επισιτιστικών τμημάτων είναι απαραίτητα διότι:

- Είναι απαίτηση της νομοθεσίας
- Μειώνεται ο κίνδυνος επιμόλυνσης των τροφίμων
- Μειώνεται ο κίνδυνος ανάπτυξης εντόμων και τρωκτικών
- Μειώνεται ο κίνδυνος μόλυνσης των τροφίμων με ξένα αντικείμενα
- Δημιουργείται ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον εργασίας
- Δίνεται ευχάριστη εικόνα στον πελάτη

Οι κυριότερες μέθοδοι καθαρισμού που χρησιμοποιούνται για τις επιφάνειες, τον εξοπλισμό και τα σκεύη είναι το πλύσιμο στο χέρι, το πλύσιμο σε πλυντήριο και το πλύσιμο σε διπλό νεροχύτη.

Η συγκέντρωση απορριμμάτων και υπολειμμάτων τροφών είναι αναπόφευκτη σε μια επιχείρηση τροφίμων. Τα απορρίμματα είναι πολύ επικίνδυνα για την υγιεινή των τροφίμων διότι αποτελούν εστίες ανάπτυξης μικροβίων, προσέλκυσης εντόμων, τρωκτικών και άλλων ζώων. Είναι απαραίτητο λοιπόν να απομακρύνονται τακτικά και με υγιεινό τρόπο. Πρέπει να απομακρύνονται το συντομότερο δυνατόν και να τοποθετούνται μέσα σε ειδικούς κάδους. Οι κάδοι που βρίσκονται μέσα στους χώρους επεξεργασίας τροφίμων πρέπει να έχουν καπάκι που ανοίγει με ποδοκίνητο μηχανισμό. Οι σακούλες πρέπει να είναι καλά προσαρμοσμένες στα χείλη του κάδου. Δεν πρέπει να αφήνουμε τους κάδους να γεμίζουν ή να ξεχειλίζουν από απορρίμματα και φυσικά θα πρέπει να τους καθαρίζουμε και να τους απολυμαίνουμε τακτικά (Cousins, et al, 2002).

Η ποιότητα των πρώτων υλών, όπως και οι κανόνες υγιεινής που ακολουθούνται κατά την παραλαβή των προϊόντων μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ποιότητα και την ασφάλεια του τελικού προϊόντος. Για το λόγο αυτό, η προμήθεια των πρώτων υλών πρέπει να γίνεται από αξιόπιστους προμηθευτές, να

έχει προσυμφωνηθεί η ποιότητα των προϊόντων που πρόκειται να παραληφθεί, καθώς και οι συνθήκες μεταφοράς τους.

Πριν την παραγγελία, πρέπει να εντοπιστούν οι ελλείψεις σε πρώτες ύλες, να ελεγχθεί ο διαθέσιμος χώρος στις αποθήκες και να υπάρχει διαθέσιμο προσωπικό για την ταχεία εκφόρτωση την ημέρα της παραλαβής. Στην πραγματικότητα η παραλαβή είναι το πρώτο στάδιο παρασκευής των τροφίμων, τα οποία ερχόμενα για πρώτη φορά στο χώρο της επιχείρησης, εκτίθενται στις δικές της συνθήκες, στους δικούς της χώρους, και τα χειρίζεται το προσωπικό της.

Οι συνθήκες αποθήκευσης των επισιτιστικών τμημάτων, επηρεάζουν σημαντικά την ασφάλεια και την ικανότητα διατήρησης των πρώτων υλών. Όταν οι συνθήκες αποθήκευσης είναι ακατάλληλες αναπτύσσονται μικροοργανισμοί, τρωκτικά και έντομα τα οποία μολύνουν, αλλοιώνουν και καταστρέφουν τα τρόφιμα. Στις αποθήκες πρώτων υλών θα πρέπει να υπάρχει καθαριότητα και τάξη, αρκετός χώρος και ράφια καθώς επίσης να γίνεται σωστή ανακύκλωση των προϊόντων. Αυτό που δεν πρέπει να υπάρχει στους αποθηκευτικούς χώρους είναι έντομα και τρωκτικά όπως επίσης και κάθε είδους ζώα. Δεν πρέπει να υπάρχουν προϊόντα τα οποία έχουν λήξει ή αλλοιωθεί ή έχει καταστραφεί η συσκευασία τους. Ανεπιθύμητες είναι φυσικά και οι συγκεντρώσεις υγρασίας ή οσμών από αλλοιωμένα τρόφιμα (Barrows, 2008).

Τα φρούτα και τα λαχανικά τοποθετούνται σε ξεχωριστούς χώρους ή σε χαμηλά ράφια, ώστε να μη μολύνουν με χόμα τα άλλα προϊόντα. Ελέγχονται τακτικά για την εμφάνιση μούχλας, εντόμων ή άλλων αλλοιώσεων. Τα λαχανικά που είναι ευαίσθητα στο φως βρίσκονται σε σκοτεινό χώρο. Οι πρώτες ύλες θα πρέπει να προφυλάσσονται συνεχώς από σκόνη, ξένα σώματα και ανεπιθύμητες μυρωδιές. Οι ωμές πρώτες ύλες δεν πρέπει να ανακατεύονται με τα μαγειρεμένα τρόφιμα, διότι υπάρχει ο κίνδυνος να τα μολύνουν. Τα άλευρα, οι αποξηραμένες τροφές και τα δημητριακά είναι αποθηκευμένα σε κλειστά δοχεία και σε ράφια που δεν ακουμπούν στο πάτωμα ώστε να αποφεύγεται η συσσώρευση υγρασίας ή εντόμων. Τα υλικά συσκευασίας ή περιτυλίγματος είναι αποθηκευμένα σε ξεχωριστούς χώρους. Τα απορρυπαντικά, απολυμαντικά, εντομοκτόνα ή άλλες τοξικές ουσίες έχουν τις κατάλληλες ετικέτες και είναι αποθηκευμένα σε χωριστές αποθήκες ή σε ντουλάπια

που κλειδώνουν. Αν εντοπιστεί οποιοδήποτε πρόβλημα πρέπει να ενημερωθεί άμεσα ο υπεύθυνος της επιχείρησης. Η αποθήκευση των πρώτων υλών σε ψύξη μπορεί να γίνει σε ειδικούς ψυκτικούς θαλάμους ή σε κάποιες περιπτώσεις σε ψυγεία. Η σωστή λειτουργία των ψυγείων προϋποθέτει την τοποθέτησή τους σε καλά αεριζόμενους χώρους, μακριά από πηγές θερμότητας, κλιματιστικά, φούρνους και ηλιακές ακτίνες. Η επιμόλυνση των ευαίσθητων τροφίμων από ωμά τρόφιμα, η λάθος θερμοκρασία ψύξης και η κακή χρήση των ψυγείων από το προσωπικό μπορούν να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα και κρούσματα τροφικών δηλητηριάσεων. Οι ίδιοι ακριβώς κανόνες ισχύουν και για την αποθήκευση πρώτων υλών σε κατάψυξη (Anderson, 2010).

Η προετοιμασία των τροφίμων περιλαμβάνει διαδοχικά στάδια κατά τη διάρκεια των οποίων υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες επιμόλυνσης και πολλαπλασιασμού των βακτηρίων. Η τήρηση των κανόνων για την ατομική υγιεινή κατά την προετοιμασία και κατά το μαγείρεμα των τροφίμων, είναι σημαντική, για την αποφυγή τροφικών δηλητηριάσεων. Για την υγιεινή προετοιμασία των τροφίμων, είναι απαραίτητο να τηρούνται οι εξής κανονισμοί: Τα νωπά τρόφιμα και τα τρόφιμα υψηλού κινδύνου,δέχονται επεξεργασία σε διαφορετικούς χώρους, με ξεχωριστό και καθαρό εξοπλισμό, σκεύη και εργαλεία. Χρησιμοποιούνται πάντα τα κατάλληλα και καθαρά σκεύη και αποφεύγεται ο χειρισμός, η προετοιμασία και η μεταφορά των τροφίμων με τα χέρια. Οι πρώτες ύλες καλό είναι να αποσυσκευάζονται σε ειδικούς χώρους, και όχι να αδειάζονται συσκευασμένα τρόφιμα απευθείας σε δοχεία ανάμιξης. Είναι σημαντικό να αποφεύγονται οι καθυστερήσεις.Ο χειρισμός των τροφίμων πρέπει να είναι το δυνατόν σύντομος (Davis, et al, 2013). Απαγορεύεται να μένουν τα τρόφιμα για μεγάλο χρονικό διάστημα σε ζεστή και υγρή ατμόσφαιρα. Η ελάχιστη ποσότητα τροφίμων που προετοιμάζεται πρέπει να σκεπάζεται, να μεταφέρεται αμέσως στο ψυγείο ή να επεξεργάζεται παραπέρα. Το πλήσιμο των χεριών καθώς και των επιφανειών τακτικά, είναι απαραίτητο. Οι επιφάνειες κοπής/τεμαχισμού, τα πιάτα, τα οικιακά σκεύη και τα τραπέζια ανάμεσα στην προετοιμασία των διαφόρων τροφίμων, πρέπει να παραμένουν καθαρά. Ο εξοπλισμός και τα εργαλεία που έχουν φθαρεί ή δεν μπορούν να καθαριστούν, πρέπει πάντα να αντικαθιστούνται από καινούρια. Στην περίπτωση που χυθεί οτιδήποτε, πρέπει αμέσως να καθαρίζεται και να απομακρύνονται τα σκουπίδια και τα υπολείμματα των

τροφών τακτικά. Χρησιμοποιούνται διαφορετικοί νεροχύτες για το πλύσιμο διαφορετικών τροφίμων (Anderson, et al, 2000).

4.3.4. Έλεγχος επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχείου

Είναι γεγονός ότι τα έσοδα από τα επισιτιστικά τμήματα συχνά υπερβαίνουν το 50% των συνολικών εσόδων της επιχείρησης. Επίσης το απαιτούμενο κόστος για την άρτια λειτουργία του επισιτιστικού τμήματος, αντιπροσωπεύει την υψηλότερη μεμονωμένη δαπάνη που πραγματοποιεί η διεύθυνση. Επιπλέον, η ποιότητα του τμήματος εξαρτάται από την ποιότητα των βασικών στοιχείων του προϊόντος και το βαθμό που αυτά ικανοποιούν τον πελάτη. Γεγονός το οποίο δυσκολεύει το στόχο μας, καθώς το προϊόν του F&B επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες, όπως οι υπηρεσίες προσφοράς των υλικών προϊόντων, οι υπηρεσίες αλληλεπίδρασης εργαζομένων και πελατών, η ψυχολογική ατμόσφαιρα είτε λόγω χώρου είτε εξαιτίας ανθρώπων κ.α. (Alegre & Pou, 2008).

Για τους παραπάνω λόγους, η σπουδαιότητα του ελέγχου των επισιτιστικών τμημάτων είναι μεγάλη και ο κάθε έλεγχος πρέπει να διεξάγεται με προσοχή. Συχνά οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οργανώνουν ξεχωριστό τμήμα ελέγχου, το οποίο τους ενημερώνει με στατιστικά στοιχεία σε ημερήσια, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο έλεγχος απαιτεί μεθοδικότητα, ακρίβεια και συντονισμό της εργασίας κάθε υπαλλήλου. Παράλληλα όμως θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες του τμήματος και να αποτελεί συνεχή διαδικασία. Αυτό μας δίνει τη δυνατότητα να προσδιορίσουμε τα προβλήματα του τμήματος και να λάβουμε τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα, εφόσον κριθεί απαραίτητο. Η αποτελεσματικότητά του οφείλεται τόσο στη συμμετοχή των εργαζομένων, όσο και στην ύπαρξη στόχων και σωστής πολιτικής της επιχείρησης. Όταν δεν υπάρχουν προκαθορισμένοι στόχοι, οι δυνατότητες του ελέγχου περιορίζονται στη συλλογή δεδομένων (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Μία ακόμη σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία του ελέγχου είναι να ορίζονται τα άτομα που έχουν ευθύνη για την επίτευξη των στόχων του τμήματος, ώστε σε περίπτωση απόκλισης να ζητηθούν ευθύνες από τους αρμόδιους. Ένα σύστημα ελέγχου δεν είναι αρκετό για να σταματήσει από μόνο του τα προβλήματα. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι σε ένα τμήμα τόσο κερδοφόρο, όπως αυτό του F&B, και τόσο περίπλοκο, καθώς το προϊόν αποτελείται από σύνολο ετερογενών στοιχείων, η διαδικασία του ελέγχου επιβάλλεται και παίζει το ρόλο πρωταρχικής σημασίας. Είναι ενά πολύτιμο εργαλείο το οποίο συμβάλλει στη διασφάλιση ποιότητας παροχής υπηρεσιών των επισιτιστικών τμημάτων όλων των ξεχωδοχειακών επιχειρήσεων (Cousins, et al, 2002).

5.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ



Οι πρώτες ιδέες για το all inclusive εισήχθησαν το 1930 στη Βρετανία κυρίως σε κατασκηνώσεις διακοπών αν και ορισμένα πράγματα όπως τα ποτά, εξακολουθούσαν να πληρώνονται με μετρητά. Η ιδέα αυτή στη συνέχεια επεκτάθηκε από τον Gerard Blitz καθώς και από το Club Med στη δεκαετία του 50, όπου για πρώτη φορά, ένα νεοσύστατο ξενοδοχείο επέτρεπε την χρήση όλων των παροχών, χωρίς αποκλεισμούς, με μια τιμή για όλο το πακέτο διακοπών. Στόχος των επιχειρηματιών της εποχής εκείνης ήταν να εξαλείψουν επιπλέον χρεώσεις που μπορεί να αλλοιώνουν «τη γλυκιά γεύση των διακοπών», κάτι το οποίο ισχύει έως σήμερα. Ωστόσο, αρχικά η ιδέα δεν είχε ωριμάσει πλήρως αφού αν και επρόκειτο για ένα ολοκληρωμένο μοντέλο, δεν υπήρχε δυνατότητα για τη συμπερίληψη σε αυτό όλων των απαιτούμενων υπηρεσιών ώστε να θεωρηθεί πλήρης.

Το σύστημα all-inclusive ανακαλύφθηκε από τον Gerard Blitz το 1950 (εκτενής αναφορά γίνεται παρακάτω), το οποίο εγκαθιδρύθηκε στον ξενοδοχειακό κλάδο, λίγα χρόνια αργότερα, όταν άρχισε να αυξάνεται το φαινόμενο των διακοπών με κρουαζιέρες. Πιο συγκεκριμένα, οι κρουαζιέρες που προσφέρονταν στους τουρίστες, παρείχαν πολυτελείς, για την εποχή υπηρεσίες, σε μία καθορισμένη τιμή. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την σταδιακή άντληση μεριδίου αγοράς από τον ξενοδοχειακό κλάδο. Οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της εποχής, οι οποίες και πλήττονταν περισσότερο από αυτές τις εξελίξεις έπρεπε να βρουν ένα τρόπο, ώστε να ανταγωνιστούν τη νέα τάξη πραγμάτων. Η λύση, λοιπόν, δόθηκε με την δημιουργία και προώθηση στην τουριστική αγορά των all- inclusive πακέτων

διακοπών. Έτσι και με την παροχή ποικιλίας πακέτων οι ξενοδόχοι κατάφεραν να αντιμετωπίσουν την απειλή από τις κρουαζιέρες³87.

Στη σημερινή εποχή το σύστημα all-inclusive έχει αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό, προσφέροντας ποικιλία διαφορετικών υπηρεσιών, σε διαφορετικές τιμές, ώστε να θεωρείται ένας εφικτός τρόπος διακοπών για πολλές διαφορετικές κατηγορίες ανθρώπων, όπως οικογένειες, ζευγάρια, άγαμους, αρραβωνιασμένους, έφηβους, πλούσιους, φτωχούς, κλπ. Τα πακέτα αυτά διατίθενται στην αγορά, είτε μέσω των Tour Operator, είτε μέσω των ιστοχώρων των ίδιων των ξενοδοχείων. Η πρώτη περίπτωση, βέβαια, είναι συνηθέστερη, καθώς ο τουρίστας, παρά την πληροφόρηση που μπορεί να έχει από το διαδίκτυο, προτιμά να έρθει σε επαφή με ένα τουριστικό πράκτορα, έτσι ώστε να γνωρίζει όλες τις λεπτομέρειες ενός πακέτου και μίας επιχείρησης και να κάνει τη σωστή επιλογή, με βάση τα δεδομένα των προτιμήσεών του. Σε αυτό συμβάλλει και το γεγονός ότι πολλοί Tour Operators ειδικεύονται σε all-inclusive πακέτα διακοπών, σε συγκεκριμένους τουριστικούς προορισμούς.

Στην περίπτωση των all-inclusive ο ρόλος των Tour Operator είναι πολύ σημαντικός, καθώς οι πληροφορίες που παρέχουν εμπνέουν εμπιστοσύνη στους τουρίστες σε σχέση με το διαδίκτυο, αποτελώντας έτσι το βασικό κανάλι διανομής του προϊόντος.

Το όραμα του Blitz, μέσα από την εφαρμογή του συστήματος all-inclusive, ήταν να συνδυάσει το πάθος του για τον αθλητισμό με τα ανθρωπιστικά ερεθίσματα, που είχε, σε έναν οργανισμό, ο οποίος μέσα από κοινές εμπειρίες θα έφερνε τον κόσμο πιο κοντά. Σκοπός του, μέσα από αυτό το επαναστατικό σκεπτικό ήταν η εξομάλυνση οποιωνδήποτε κοινωνικών διαφορών, κατά τη διάρκεια των διακοπών, μέσα από τη διεξαγωγή κοινών αθλητικών δραστηριοτήτων. Το αποτέλεσμα του εγχειρήματος του για το πρώτο καλοκαίρι της λειτουργίας του ήταν απόλυτα ικανοποιητικό και άκρως ενθαρρυντικό για το μέλλον, καθώς φιλοξένησε 2.300 πελάτες, ενώ η ζήτηση ήταν πάρα πολύ υψηλή. Αναγκάστηκε, μάλιστα να απαντήσει αρνητικά, λόγω υψηλής πληρότητας, σε τουλάχιστον 10.000 υποψήφιους επισκέπτες, οι οποίοι ήθελαν να αντλήσουν πληροφορίες για αυτό το νέο είδος διακοπών.

³ http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_ne198/gtr_ne198_245.pdf

Πέντε χρόνια αργότερα (1955), ο Blitz έφτιαξε τα πρώτα bungalows στην Ταϊτή, όπου και πρόσφερε διακοπές 4 μηνών στους Ευρωπαίους (1 μήνας ταξίδι με το πλοίο για την μετάβαση από την Ευρώπη στην Ταϊτή, 2 μήνες διαμονή και 1 μήνας το ταξίδι της επιστροφής πάλι δια θαλάσσης), σε πολύ προσιτές τιμές. Στην τιμή περιλαμβάνονταν όλα τα έξοδα που ένας τουρίστας έπρεπε να κάνει κατά τη διαμονή του, με μεγάλες ευκολίες αποπληρωμής. Το βασικό σκεπτικό πλέον αρχίζει και αλλάζει, ο τουρίστας – επισκέπτης πρέπει να έχει όσο το δυνατόν περισσότερες ανέσεις, σε όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος (value for money) ⁴.

Το σύστημα all-inclusive, άρχισε μέσα από την εξάπλωση των Club Med, να γίνεται ευρέως γνωστό στον κόσμο και κυρίως στους επαγγελματίες του τουριστικού κλάδου, ως ένας επιτυχημένος και πάνω από όλα εναλλακτικός τρόπος προώθησης του τουριστικού προϊόντος. Αξίζει να επισημανθεί, τέλος, ότι τα Club Med, βασιζόμενα στο σύστημα αυτό, γνώρισαν ραγδαία ανάπτυξη στα προσεχή χρόνια. Είναι ενδεικτικό ότι σήμερα τα Club Med, διαφοροποιούμενα πλήρως στον τρόπο διάθεσης του προϊόντος τους, έχουν 80 παραθεριστικά κέντρα (resorts), ανά τον κόσμο και δύο υπερπολυτελή κρουαζιερόπλοια.

Κατά τη δεκαετία 1970 – 1980 το all-inclusive εξαπλώθηκε κυρίως στην περιοχή της Καραϊβικής, αντλώντας τουρισμό από την Αμερικανική αγορά. Τότε εμφανίστηκαν, μάλιστα και τα “more all-inclusive” ⁵103 πακέτα διακοπών, τα οποία ήταν πιο εξελιγμένα, καθώς πέρα από το απεριόριστο του φαγητού, ποτού, περιλάμβαναν μέσα στην συνολική τους τιμή και απεριόριστη χρήση των θαλασσιών σπορ και των αθλητικών εγκαταστάσεων που διέθεταν. Οι εταιρίες που εφάρμοσαν πρώτες το all-inclusive στην Καραϊβική είναι η Sandals Hotels & Resorts και η Super Club.

Η περίοδος, όμως, που χαρακτηρίστηκε από την ραγδαία ανάπτυξη του all-inclusive είναι η δεκαετία του 1990. Μεγάλος αριθμός τουριστών επιλέγει την Καραϊβική ως τουριστικό προορισμό, αγοράζοντας all-inclusive πακέτα, ενώ ταυτόχρονα αρχίζουν και δημιουργούνται μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες all-inclusive στην Ευρώπη και πιο συγκεκριμένα στη Μεσόγειο, προκειμένου να

⁴ 101 http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations_p-115-l-US-pa

⁵ <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf2.pdf>

αντλήσουν μερίδιο αγοράς (Ισπανία, Ελλάδα, Τουρκία). Παράλληλα γνωστοί Tour Operators, όπως η First Choice, αντιλαμβάνομενοι τη νέα αυτή τάση στο τουρισμό, επενδύουν σε συνεργασίες με all-inclusive ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, προωθώντας, ως επί των πλείστον all-inclusive πακέτα διακοπών, σε διάφορες περιοχές ανά τον κόσμο.

Στις μέρες μας, το all-inclusive υιοθετείται από πάρα πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, πολυεθνικές και μη. Ο ανταγωνισμός πλέον είναι πάρα πολύ μεγάλος και η πληροφόρηση γύρω από το σύστημα, σε ότι αφορά τον τουρίστα, πολύ καλή. Νέοι all-inclusive προορισμοί ανακαλύπτονται συνέχεια, προσφέροντας ποικιλία δραστηριοτήτων και εναλλακτικών λύσεων στον τουρίστα, ανάλογα με τις επιθυμίες του. Η νέα τάση πλέον είναι η δημιουργία και προώθηση εξειδικευμένων all-inclusive πακέτων από τα ξενοδοχεία, ανάλογα με την αγορά στην οποία στοχεύουν.

5.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΤΩΝ ALL-INCLUSIVE ΔΙΑΚΟΠΩΝ

Ένα εύλογο ερώτημα, το οποίο επικρατεί, γύρω από το all-inclusive, είναι το ποια κατηγορία τουριστών προσελκύει, ή αλλιώς σε ποιους τουρίστες ταιριάζει και ποιους όχι. Ένας μεγάλος αριθμός τουριστών έχει κάνει διακοπές all-inclusive, με ορισμένους από αυτούς να έχουν μείνει ευχαριστημένοι από την όλη εμπειρία και άλλους να είναι τελείως δυσαρεστημένοι. Υπάρχει, επίσης και εκείνη η κατηγορία τουριστών που δεν θα επέλεγαν ποτέ, τέτοιου είδους πακέτα διακοπών, γνωρίζοντας ότι δεν τους ταιριάζουν εξ' αρχής.

Μια ενδιαφέρουσα μελέτη κυκλοφόρησε πρόσφατα για τα πακέτα διακοπών all inclusive από την Mintel.⁶ Η συγκεκριμένη μελέτη εστιάζει στα all inclusive πακέτα διακοπών και εξετάζει τα ακόλουθα:

⁶http://www.signaturevacations.com/images/pages/all-inclusive-pd/HEADER_AllInclusiveLuxuryVacations.jpg

- Το πώς διαφοροποιήθηκε η ζήτηση των all inclusive πακέτων τα τελευταία χρόνια, τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη τους, την τάση των all inclusive διακοπών, το προφίλ- απαιτήσεις των καταναλωτών καθώς και το πως θα διαφοροποιηθούν τα επόμενα χρόνια.

Η πλειοψηφία all inclusive τουριστών επιλέγει τις διακοπές τους ως ένα πλήρες πακέτο μέσω ταξιδιωτικού πράκτορα. Αυτό αφαιρεί τη δουλειά που σχετίζεται με κρατήσεις, πτήσεις, επιβεβαιώσεις κ.ο.κ.

Οι περισσότεροι καταναλωτές των all inclusive διακοπών είναι ζευγάρια μεσαίου εισοδήματος και οικογένειες. Το all inclusive προϊόν είναι ιδιαίτερα ελκυστικό στους ηλικιωμένους ταξιδιώτες (ηλικίας 65 ετών και άνω) ενώ συνδέεται με γαμήλιους προορισμούς και μήνα του μέλιτος. Υπάρχουν συγκριτικά λίγοι μεμονωμένοι ταξιδιώτες στο all inclusive λόγω της ελάχιστης διαθεσιμότητας μονόκλινων δωματίων σε all inclusive ξενοδοχεία.

Οι προσδοκίες των καταναλωτών διαφέρουν σημαντικά και επηρεάζονται από: την επιλογή προορισμού, το ξενοδοχείο και τη ταξινόμηση του καθώς και από τα κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία των ίδιων των παραθεριστών. Αναφορικά με τη διαχείριση των προσδοκιών, ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι να εξασφαλιστεί ότι οι παραθεριστές γνωρίζουν όλους τους όρους και τις προϋποθέσεις που συνδέονται με την all inclusive προσφορά τους.

Ενώ η ακριβής πορεία της all inclusive αγοράς στο μέλλον είναι δύσκολο να προβλεφθεί, είναι σαφές ότι ο αριθμός των all inclusive τουριστών θα αυξηθεί και ότι οι προσδοκίες τους θα ευθυγραμμιστούν ανάλογα με τις αλλαγές στην παγκόσμια τουριστική αγορά.

Επιπλέον, έδαφος κερδίζουν στις επιλογές των Βρετανών και Ρώσων τουριστών τα ταξιδιωτικά πακέτα που περιλαμβάνουν υπηρεσίες all inclusive. Μάλιστα, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε το βρετανικό ταξιδιωτικό γραφείο A1 Travel, μία τετραμελής οικογένεια θα μπορούσε να εξοικονομήσει έως και 1.500 ευρώ

κλείνοντας ένα ταξιδιωτικό πακέτο all inclusive για το καλοκαίρι του 2015 στη Ρόδο ή τη Μαγιόρκα.

Περαιτέρω, όσοι τουρίστες έχουν ως σκοπό των διακοπών τους την ηρεμία και την ξεκούραση το all-inclusive φαντάζει ως η ιδανική λύση. Για όσους τουρίστες επιθυμούν να κάνουν διακοπές, χωρίς να ανησυχούν για λογαριασμούς και έξοδα, που θέλουν να διασκεδάζουν στο ξενοδοχείο, απολαμβάνοντας τις all- inclusive παροχές (άφθονο φαί, άφθονο ποτό) και υπηρεσίες (αθλητικές δραστηριότητες, θαλάσσια σπορ), το all-inclusive αποτελεί σωστή επιλογή⁷.

Τα άτομα που επιθυμούν οικίες ταξιδιωτικές εμπειρίες κάνουν επιλογές που μεγιστοποιούν την άνεση και την ασφάλεια και μειώνουν την επαφή με τον προορισμό. Επιλέγουν γνωστούς προορισμούς, τύπους διαμονής και προσπαθούν να είναι μέλη μιας ομάδας. Αυτοί που προτιμούν την καινοτομία είναι έτοιμοι να θυσιάσουν την άνεση, να έχουν μία πιο αυθεντική επιλογή και να διεισδύσουν στην ντόπια κοινωνία. Πολλά είναι τα άτομα που επιλέγουν τη λύση του μαζικού τουρισμού, όπου και συγκαταλέγεται το all-inclusive, για να απομακρυνθούν από την τοπική κοινωνία με ασφάλεια, ενώ άλλα άτομα επιθυμούν έναν πιο περιπετειώδη μοναχικό τρόπο διαφυγής. Οι τελικές αποφάσεις, πάνω σε αυτά τα ζητήματα, εξαρτώνται και επηρεάζονται άμεσα από τα στοιχεία της προσωπικότητας και τα χαρακτηριστικά του κάθε τουρίστα.

Τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, γενικά, χωρίζονται στις εξής κατηγορίες⁸:

- Γεωγραφικά χαρακτηριστικά.
- Δημογραφικά.
- Ψυχογραφικά.
- Προϊοντικά.

⁷ <http://www.legendsofamerica.com/LA-TipsInclusiveResorts.html>

⁸ Μάλλιαρης, 2001, σσ.243- 254

5.3. ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ALL INCLUSIVE ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Όπως επισημαίνεται σε σχετική έρευνα του SETE Intelligence για το all inclusive διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα το συγκεκριμένο σύστημα διακοπών αποτελεί παγκόσμια τάση που καλύπτει τις ανάγκες των τουριστών να ελέγξουν το κόστος των διακοπών τους και να μην έχουν διαρκώς μαζί τους χρήματα. Επισημαίνεται χαρακτηριστικά στην έρευνα ότι «ως εκ τούτου, προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστικός, ο ελληνικός τουρισμός είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει το all inclusive στο χαρτοφυλάκιο του, όπως άλλωστε περιλαμβάνει εδώ και χρόνια και πακέτα με πλήρη ή ημιδιατροφή ή μόνο με πρωινό. Το προϊόν All Inclusive είναι άλλο ένα προϊόν - και όχι το κυρίαρχο προϊόν - που πρέπει να προσφέρει ο ελληνικός τουρισμός στη διεθνή πελατεία του ως επιλογή»⁹.

Σημειώνεται εδώ ότι το μοντέλο All Inclusive έχει δεχθεί έντονη κριτική ως προς την αποξένωση των χρηστών του από τις τοπικές κοινωνίες και υποστηρίζεται ότι οι πελάτες των ξενοδοχείων που λειτουργούν με το συγκεκριμένο μοντέλο δεν εξέρχονται των ξενοδοχείων με αποτέλεσμα να μην καταναλώνουν στα τοπικά μαγαζιά.

Σύμφωνα με την καταγραφή του SETE Intelligence, για λογαριασμό του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, το καλοκαίρι του 2014 λειτουργούσαν με σύστημα all inclusive 44 μονάδες 5* με 13.901 δωμάτια και 128 μονάδες 4* με 35.372 δωμάτια. Επιπλέον, 35 μονάδες 5* με 5.267 δωμάτια και 40 μονάδες 4* με 5.596 δωμάτια λειτουργούσαν με μικτό σύστημα All Inclusive και άλλης μορφής πακέτο. Θεωρώντας ότι οι μονάδες που λειτουργούν με μικτό σύστημα λειτουργούν κατά το ήμισυ με All Inclusive και κατά το ήμισυ με πακέτα άλλων μορφών, προκύπτει ότι συνολικά με σύστημα all inclusive λειτουργούσαν το ισοδύναμο 61,5 μονάδων 5* με 16.535 δωμάτια και 148 μονάδων 4* με 38.170 δωμάτια.

⁹ <http://sete.gr/el/kentro-tyπου/deltia-tyπου-anakoinoseis/news-repository/2014/sete-intelligence-meleti-all-inclusive/>

Δηλαδή, από πλευράς δυναμικότητας και βάσει των στοιχείων του ΞΕΕ, τα ξενοδοχεία αυτά αντιπροσωπεύουν το 2,2% του συνόλου των ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας και το 13,6% της συνολικής δυναμικότητας σε δωμάτια.

Η συνήθης διαμονή ενός πελάτη all inclusive είναι 7 έως 14 ημέρες. Συνεπώς, με βάση τη διαφορά δαπάνης για εστίαση μεταξύ πελατών all Inclusive και υπολοίπων, καθώς και τις εκτιμήσεις για διανυκτερεύσεις σε καταλύματα all inclusive, προκύπτει ότι η επίπτωση των διακοπών αυτού του τύπου αφορά σε δαπάνη για εστίαση/ποτά ύψους περίπου 250 εκατ. ευρώ, που γίνεται στα ξενοδοχεία και όχι στα εστιατόρια/μπαρ του αντίστοιχου προορισμού (επί συνολικής δαπάνης εισερχόμενου τουρισμού που εκτιμάται για το 2014 σε 15,2 δισ. ευρώ, περιλαμβανόμενων δαπανών τουριστών για αερομεταφορές, θαλάσσιες μεταφορές και κρουαζιέρες). Από την άλλη πλευρά, δεδομένου ότι οι πελάτες All Inclusive πραγματοποιούν 10,2% έως 11,8% του συνόλου των διανυκτερεύσεων της χώρας και δεδομένου ότι οι διακοπές σε ξενοδοχείο είναι συγκριτικά ακριβότερες από αυτές εκτός ξενοδοχείου, το ταξιδιωτικό έσοδο για την χώρα που προέρχεται από αυτήν την κατηγορία τουριστών είναι της τάξεως των 2 δισ. ευρώ¹⁰.

Σε αντίθεση με άλλες χώρες, σύμφωνα με το SETE Intelligence, ο τουρίστας All Inclusive στην Ελλάδα δεν περιορίζεται στο ξενοδοχείο. Αντίθετα, η κατανάλωσή του στα καταστήματα (shopping) δεν υπολείπεται αυτής άλλων τουριστών, ενώ η κατανάλωσή του για εστίαση εκτός ξενοδοχείου είναι σημαντική και όχι μηδενική.

Κατά την εκτίμησή του SETE Intelligence το All Inclusive στην Ελλάδα έχει - σε μεγάλο βαθμό- υπερκαλύψει την μείωση του ημεδαπού τουρισμού που προήλθε ως επίπτωση της οικονομικής κρίσης στη χώρα, δίνοντας με τον τρόπο αυτό μια σημαντική διέξοδο σε πολλά ξενοδοχεία και ωφελώντας εμμέσως τις τοπικές κοινωνίες που στηρίζονται σε αυτά.

Η έρευνα επισημαίνει ότι θα πρέπει να αναζητηθούν συνεργατικές λύσεις win-win που θα διατηρήσουν και θα αυξήσουν την κατανάλωση των πελατών All Inclusive στα καταστήματα και στα εστιατόρια/ μπαρ εκτός ξενοδοχείων, όπως για

¹⁰ <http://sete.gr/el/kentro-typou/deltia-typou-anakoinoseis/news-repository/2014/sete-intelligence-meleti-all-inclusive/>

παράδειγμα η καλύτερη πληροφόρηση των τουριστών για τον προορισμό και η ανάπτυξη και προώθηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του προορισμού – με τον τρόπο αυτό θα κινητοποιηθούν οι τουρίστες να βγουν από το ξενοδοχείο για να εξερευνήσουν τον προορισμό και να καταναλώσουν.

Το SETE Intelligence λαμβάνει ως παράδειγμα την Κρήτη, η οποία υποδέχεται άνω του 20% του εισερχόμενου τουρισμού. Η δαπάνη των πελατών All Inclusive στην Κρήτη σε ό,τι αφορά στην κατανάλωση στα εμπορικά καταστήματα, είναι η δεύτερη υψηλότερη μετά από αυτήν των πελατών ξενοδοχείων 5*, καταρρίπτοντας τον μύθο ότι οι πελάτες αυτοί δεν βγαίνουν από τα ξενοδοχεία στα οποία διαμένουν και δεν δαπανούν τίποτα στα τοπικά καταστήματα. Επίσης, είναι χαμηλότερη σε ό,τι αφορά στην εστίαση, κάτι αναμενόμενο αφού οι πελάτες all inclusive έχουν πληρώσει για τη διατροφή τους εντός ξενοδοχείου. Είναι όμως αξιοσημείωτο ότι δεν είναι μηδενική/ ασήμαντη όπως είναι η κυρίαρχη αντίληψη για τους τουρίστες All Inclusive, αλλά είναι περίπου 40 με 50% της δαπάνης των πελατών άλλου τύπου καταλυμάτων¹¹.

Η ιδέα του all inclusive άρχισε να εφαρμόζεται σε προορισμούς όπως η Καραϊβική, όπου ο ξένος τουρίστας με δυσκολία, κυρίως για λόγους ασφάλειας, μπορούσε να κυκλοφορήσει σε χώρους εκτός ξενοδοχείων. Αργότερα επεκτάθηκε σε πολλούς προορισμούς ανά τον κόσμο, κυρίως γιατί πρόσφερε στον τουρίστα τη δυνατότητα να γνωρίζει εκ των προτέρων το συνολικό κόστος των διακοπών του και όλων των αγαθών που θα καταναλώσει (τρόφιμα και ποτά).

Μια πολύ σημαντική έρευνα για το all-inclusive, τις τάσεις, τις στρατηγικές και το πως ένα ξενοδοχείο που προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν, μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά του, παρουσίασε η Skift, σε συνεργασία με τα Club Med.

Το all inclusive είναι μια συνεχώς αυξανόμενη επιλογή τόσο για τους τουρίστες, όσο και για τους ξενοδόχους και έχει εξελιχθεί σημαντικά κατά τα τελευταία 15 χρόνια. Οι μεγαλύτερες αλλαγές κατά τα τελευταία πέντε χρόνια

¹¹ <http://sete.gr/el/kentro-typou/deltia-typou-anakoinoseis/news-repository/2014/sete-intelligence-meleti-all-inclusive/>

περιλαμβάνουν την ανάπτυξη καταλυμάτων πολυτέλειας που προσφέρουν all inclusive προϊόν.

Η οικονομική κρίση 2008-2011 δημιούργησε ένα νέο πελάτη all-inclusive, που αναζητεί υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, καλό φαγητό, υψηλή αισθητική και τοπικές "πινελιές", σε συνδυασμό με το απόλυτο value for money και τις όσο το δυνατόν χαμηλές τιμές (Davis, et al, 2013).

Μια άλλη σημαντική εξέλιξη είναι η κατάρτιση προγραμμάτων που δεν θα "κρατάνε" τον τουρίστα μέσα στο ξενοδοχείο σε όλη την διάρκεια των διακοπών του, αλλά θα μαθαίνει και θα απολαμβάνει την τοπική κουλτούρα, κουζίνα, κ.ο.κ.

Σύμφωνα με την έρευνα, πέντε είναι οι στρατηγικές κινήσεις που πρέπει να κάνει ένας ξενοδόχος για να ενισχύσει τη θέση του στη διεθνή σκακιέρα του all inclusive:

1. Ξεκάθαρη ενημέρωση για το τι περιλαμβάνει το πακέτο και τι όχι.

Πρέπει να είναι ξεκάθαρο στον ενδιαφερόμενο καταναλωτή τι ακριβώς περιλαμβάνει το πακέτο που έχει επιλέξει.

Ενώ οι καταναλώσεις τροφίμων και ποτών γενικά είναι στάνταρ, πολλά θέρετρα έχουν επιπλέον χρεώσεις για ειδικά γεύματα, κοκτέιλ και κρασί. Υπάρχει, επίσης, συχνά σύγχυση σχετικά με αθλητικές δραστηριότητες, τέλη παιδικών κλαμπς και τους τύπους δωματίων (Rayna & Striukova, 2009).

Είναι αποδεδειγμένο ότι οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν προσαυξήσεις για έντονες εμπειρίες, αλλά αυτές πρέπει να είναι διαφανείς.

2. Προγράμματα Food & Beverage που αναδεικνύουν την τοπική κουλτούρα.

Η χρήση προϊόντων διατροφής τοπικής προέλευσης είναι αρκετά διαδεδομένη στα ποιοτικά ξενοδοχεία all inclusive. Ωστόσο, η σύνδεση της προσφοράς τοπικών γαστρονομικών προϊόντων με τη διαδικασία παραγωγής και παρασκευής τους μέσω

ειδικά σχεδιασμένων δραστηριοτήτων γνωριμίας και εξοικείωσης, αποτελεί ένα πρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα ξενοδοχεία μπορούν να δημιουργήσουν εμπειρίες γύρω από την τοπική παραγωγή τροφίμων, τις τοπικές αγορές, αλλά και δραστηριότητες όπως η αλιεία με τους ντόπιους ψαράδες, και η επίσκεψη σε παραγωγούς αγροτικών προϊόντων. Οποιαδήποτε δραστηριότητα "πίσω από τη σκηνή", αυξάνει την ικανοποίηση των τουριστών, ειδικά των millenials (Alegre & Pou, 2008).

3. Ανάπτυξη του εθελοντισμού.

Ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες, η οργάνωση προγραμμάτων και δραστηριοτήτων εθελοντισμού από τους πελάτες, προς όφελος των τοπικών κοινωνιών είναι μία τάση που κερδίζει έδαφος και αποδεικνύεται ιδιαίτερα δημοφιλής σε αρκετούς προορισμούς.

Τα προγράμματα αυτά μπορούν να αφορούν από βελτίωση κτιριακών εγκαταστάσεων, μέχρι έργα καθαρισμού και computer training (Rayna & Striukova, 2009).

4. Αναβάθμιση της παρουσίας στο διαδίκτυο και ειδικά με μαρκετινγκ περιεχομένου.

Πολλά all-inclusive ξενοδοχεία είναι ιδιαίτερα ενεργά την ανάπτυξη blogs και άλλων προγραμμάτων περιεχομένου web-based, προκειμένου να αναδείξουν τη συνολική εμπειρία των επισκεπτών και να οδηγήσουν σε αύξηση της ικανοποίησής τους από δραστηριότητες, τόσο εντός, όσο και εκτός ξενοδοχείων.

Στο παρελθόν, στο all-inclusive όλα ήταν συνυφασμένα με τους αριθμούς, αλλά οι νέες γενιές, ζητούν αμφίδρομη επικοινωνία. Ο τουρίστας που έχει πρόσβαση σε περιεχόμενο, θα καταναλώσει περισσότερο, είτε αυτό αφορά θεραπείες spa, είτε ιδιωτικά δείπνα (Davis, et al, 2013).

5. Εμπειρία σημαίνει και νέα γνώση.

Με την άνοδο του πολυγενεακού τουρισμού (π.χ. παππούδες- εγγόνια) αλλά και της επέλασης της γενιάς των millennials, ο εμπλουτισμός της εμπειρίας διαμονής με στοιχεία εκπαιδευτικού-ενημερωτικού χαρακτήρα (ιδίως αν αφορά ένα τοπικό χαρακτηριστικό του προορισμού), αποδεικνύεται καταλυτικός ως προς την ανάπτυξη της σχέσης του πελάτη με το ξενοδοχείο και τις εντυπώσεις που ο πρώτος, τελικά, αποκομίζει. Η διδασκαλία σε επισκέπτες είναι κάτι νέο που θα "μείνει" πολύ μετά την επιστροφή στο σπίτι, χτίζει αναμνήσεις και οδηγεί στην ανάπτυξη εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο γονέων και των παιδιών τους (Alegre & Pou, 2008).

Αυτός ένας τομέας, όπου τα ξενοδοχεία μπορούν να ετοιμάσουν μια εξαιρετική εμπειρία στον επισκέπτη, αναπτύσσοντας online marketing περιεχομένου, ώστε οι επισκέπτες μπορούν να προετοιμαστούν για τις διακοπές τους καλύτερα.

Ωστόσο βλέποντας τώρα την αρνητική πλευρά της διεθνούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων all inclusive, στην Μαγιόρκα οι διακοπές με το σύστημα all inclusive είναι υπεύθυνες για τις μεγάλες απώλειες στην τοπική επιχειρηματικότητα. Τον περασμένο Σεπτέμβριο, οι τοπικές επιχειρήσεις οργάνωσαν διαμαρτυρία κατά των ξενοδοχείων στα οποία εφαρμόζεται το all inclusive (Davis, et al, 2013).

Μια μεγάλη έρευνα στην Τουρκία απέδειξε ότι μόνο το 10% των δαπανών των τουριστών που ταξίδευσαν all inclusive, κατέληξε στην τοπική αγορά. Το ποσοστό ήταν ακόμα μικρότερο ως προς τα οφέλη που απεκόμησαν οι γύρω περιοχές.

Στην Μομπάσα της Κένυα, η Παγκόσμια Τράπεζα ανέφερε ότι τα ξενοδοχεία που λειτούργησαν με το σύστημα all inclusive, συνεισέφεραν ολιγότερο στην οικονομία της περιοχής. Στην Τζαμάικα τα ξενοδοχεία all inclusive προσέλκυαν αρκετούς τουρίστες, όμως σε σύντομο χρονικό διάστημα παρεμποδίσθηκε η ανάπτυξη άλλων μορφών τουρισμού και αυξήθηκαν τα φαινόμενα παρενόχλησης των επισκεπτών. Στον Άγιο Δομίνικο το σύστημα διακοπών με all inclusive ευθύνεται για τα λουκέτα στα καταστήματα εστίασης και αύξησε τον αριθμό αρνητικής συμπεριφοράς απέναντι στους τουρίστες. Στην Γκόα της Ινδίας, έρευνες έδειξαν ότι

οι τουρίστες με πακέτα all inclusive ευθύνονται για την τεράστια απώλεια πόρων και φόρων (Rayna & Striukova, 2009).

Για να είναι όλα ξεκάθαρα, υπάρχει αγορά που απαιτεί την εφαρμογή του συστήματος all inclusive. Τα πρόσωπα αυτά αναφέρουν ότι «θέλουμε να κάνουμε διακοπές, έστω κι αν επικρατούν οικονομικά δύσκολοι καιροί. Το σύστημα all inclusive διασφαλίζει τη βεβαιότητα ότι μπορούμε να αντεπεξεέλθουμε στο κόστος ενός πακέτου διακοπών». Αν το ερευνήσουμε από τη σκοπιά των πελατών, το να υπάρχουν τα εγγυημένης τιμής και συνολικής δαπάνης τουριστικά πακέτα είναι απολύτως κατανοητό. Επιλέγοντας το σύστημα αυτό, οι τουρίστες γνωρίζουν ότι βρίσκονται σε ασφαλή χέρια και θα υπάρχει ένα ποιοτικό προϊόν, σε μια διαχειρίσιμη τιμή. Επίσης τα οφέλη για τους τουριστικούς οργανισμούς είναι σημαντικά και αφορούν στον τρόπο διασφάλισης των χρημάτων, όπως και στο είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας (Rayna & Striukova, 2009).

Παρά ταύτα, οι επιπτώσεις για τους εργαζόμενους, για τις τοπικές επιχειρήσεις, για την οικονομία του προορισμού, της εμπειρίας που αποκομίζουν οι τουρίστες από την περιοχή, εγείρουν ορισμένα σοβαρά ερωτηματικά σχετικά με τη βιωσιμότητα και την ηθική έναντι του τουρισμού, από την εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου.

Τα αποτελέσματα που αναδείχθηκαν έχουν ως εξής:

1. Η συνολική έρευνα έγινε σε ξενοδοχεία που εφαρμόζουν το σύστημα all inclusive σε πέντε διαφορετικούς προορισμούς. Τα αποτελέσματα δείχνουν σε όλες τις περιοχές αποτυχία στην αναγνώριση των εργασιακών δικαιωμάτων των ξενοδοχοϋπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται υπό διαρκή πίεση, χωρίς περιθώριο κάποιας εκπαίδευσης για εξέλιξή τους και χωρίς να τους αναγνωρίζονται και να αμείβονται οι υπερωρίες που κάνουν. Τα φιλοδωρήματα μέσω του μοντέλου αυτού είναι ελάχιστα, οι αμοιβές είναι περιορισμένες κι έτσι οι υπάλληλοι αδυνατούν να συντηρήσουν τις οικογένειές τους.

2. Η υψηλή εξάρτηση στον τουρισμό σημαίνει ότι οι τοπικές επιχειρήσεις και οι πράκτορες εξαρτώνται απολύτως από τους τουριστικούς οργανισμούς και η σχέση

αυτή είναι άνιση. Το Συμβούλιο του Τουρισμού έχει λάβει αρκετές αναφορές περί απογοήτευσης και καταστροφής από ξενοδόχους και δημάρχους της Τουρκίας. Οι αναφορές αυτές περιγράφουν επίσης το πόσο πιέζονται όλοι τους από τουριστικούς οργανισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου για να μετατρέψουν τα ξενοδοχεία τους σε all inclusive (Davis, et al, 2013).

3. Οι υπόλοιπες τοπικές επιχειρήσεις, όπως είναι τα εστιατόρια, τα καταστήματα, τα TAXI, τα μικρά καταλύματα, είναι στο σύνολό τους καταδικασμένα. Σε ορισμένους προορισμούς είναι αμέτρητες οι επιχειρήσεις που αναγκάστηκαν να κλείσουν, καθώς το σύστημα Κρεβάτι – Πρωινό (bed – breakfast) δεν βρισκόταν πια στην επιλογή των τουριστών. Ντόπιοι επιχειρηματίες από την Γκάμπια, μέχρι την Κένυα, από την Ισπανία μέχρι την Κρήτη και τη Ρόδο, από την Σάντα Λουτσία μέχρι τη Τζαμάικα διαπιστώνουν με παράπονο ότι είναι αδύνατο να συντηρήσουν τις δραστηριότητές τους, καθώς οι τουρίστες που εξέρχονται από τα ξενοδοχεία all inclusive είναι ελάχιστοι.

4. Μια ανάλυση που έγινε σε ξενοδοχείο all inclusive στην περιοχή Φετιγιέ της Τουρκίας αποκάλυψε ότι μόνο το 10% των εσόδων από το τουριστικό ρεύμα κατέληξε προς την τοπική οικονομία της πόλης και ακόμα μικρότερο ήταν το ποσοστό των χρημάτων που κατέληξε στην ευρύτερη περιοχή (Alegre & Rou, 2008).

5. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τουριστικών οργανισμών είναι τόσο έντονος, ώστε το αποτέλεσμά του καταλήγει σε πιέσεις στη βάση της επιχειρηματικής αλυσίδας. Αυτό σημαίνει ότι στο τέλος ο ξενοδόχος αμείβεται ελάχιστα για κάθε δωμάτιο και έρχεται η στιγμή που αδυνατεί να πληρώσει ακόμα και το προσωπικό του. Από Ένωση Ξενοδόχων μιας περιοχής της Τουρκίας λάβαμε αναφορά ότι ξενοδόχοι εισπράττουν μόνο 20 ευρώ για κάθε βράδυ, για κάθε άτομο all inclusive. Πώς μπορεί αυτό να είναι βιώσιμο;

6. Όλα αυτά οδηγούν σε οικονομικά αδύναμες τοπικές επιχειρήσεις και αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε αρνητικές συμπεριφορές που μπορεί να μην είναι το χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας περιοχής. Όλο αυτό δημιουργεί στον τουρίστα μια εσφαλμένη εικόνα για τον προορισμό και αυτό θα έχει μακροχρόνιες αρνητικές επιπτώσεις.

Η όλη έρευνα συνεχίζεται σε όλο τον κόσμο και κάθε εβδομάδα παρουσιάζονται στοιχεία που αποδεικνύουν ότι το σύστημα all inclusive προοδευτικά δημιουργεί σοβαρά προβλήματα τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα (Rayna & Striukova, 2009).

Μια ενδιαφέρουσα μελέτη κυκλοφόρησε πρόσφατα για τα πακέτα διακοπών all inclusive από την Mintel. Η συγκεκριμένη μελέτη εστιάζει στα all inclusive πακέτα διακοπών και εξετάζει τα ακόλουθα:

Πως διαφοροποιήθηκε η ζήτηση των all inclusive πακέτων τα τελευταία χρόνια, τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη τους, την τάση των all inclusive διακοπών, το προφίλ- απαιτήσεις των καταναλωτών καθώς και το πως θα διαφοροποιηθούν τα επόμενα χρόνια (Alegre & Pou, 2008).

Τα all inclusive (basic) πακέτα περιλαμβάνουν:

1. Διαμονή
2. Πλήρη Γεύματα
3. Ημερήσιο πρόγραμμα δραστηριοτήτων
4. Αθλητικές εγκαταστάσεις/Επιβλεπόμενες παιδικές εγκαταστάσεις
5. Απογευματινή διασκέδαση (Alegre & Pou, 2008)

Αυτές οι παροχές διαμορφώνονται ανάλογα με το τύπο του ξενοδοχείου. Οι παραδοσιακοί προορισμοί all inclusive είναι:

1. Καραϊβική
2. Ινδικός Ωκεανός
3. Μεξικό

Στην Αίγυπτο και στη Τουρκία τα all inclusive πακέτα αποτελούν σημαντικό παράγοντα της βιομηχανίας του τουρισμού. Άλλοι προορισμοί με ταχέως αυξανόμενες πωλήσεις των all inclusive διακοπών είναι η Πορτογαλία και η Ελλάδα (Κέρκυρα, Κρήτη, Κως, Μύκονος, Ρόδος, Ζάκυνθος και Χαλκιδική) (Alegre & Rou, 2008).

Αναμένεται ότι οι παραδοσιακοί all inclusive προορισμοί θα συνεχίσουν να βιώνουν ανάπτυξη, όμως θα αντιμετωπίσουν αυξημένο ανταγωνισμό από την ταχέως αναπτυσσόμενη all inclusive Ευρωπαϊκή αγορά (Ισπανία, Ελλάδα, Πορτογαλία). Η οικονομική κρίση τη περίοδο 2007-2008 αύξησε τη ζήτηση των all inclusive πακέτων και κατά συνέπεια αυξήθηκε εκθετικά και η προσφορά των all inclusive από τα ξενοδοχεία.

Η πλειοψηφία all inclusive τουριστών επιλέγει τις διακοπές τους ως ένα πλήρες πακέτο μέσω ταξιδιωτικού πράκτορα. Αυτό αφαιρεί τη δουλειά που σχετίζεται με κρατήσεις, πτήσεις, επιβεβαιώσεις κ.ο.κ. Οι περισσότεροι καταναλωτές των all inclusive διακοπών είναι ζευγάρια μεσαίου εισοδήματος και οικογένειες (Rayna & Striukova, 2009).

Το all inclusive προϊόν είναι ιδιαίτερα ελκυστικό στους ηλικιωμένους ταξιδιώτες (ηλικίας 65 ετών και άνω) ενώ συνδέεται με γαμήλιους προορισμούς και μήνα του μέλιτος. Υπάρχουν συγκριτικά λίγοι μεμονωμένοι ταξιδιώτες στο all inclusive λόγω της ελάχιστης διαθεσιμότητας μονόκλινων δωματίων σε all inclusive ξενοδοχεία.

Οι προσδοκίες των καταναλωτών διαφέρουν σημαντικά και επηρεάζονται από: την επιλογή προορισμού, το ξενοδοχείο και τη ταξινόμηση του καθώς και από τα κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία των ίδιων των παραθεριστών. Ένας τρόπος για την διαχείριση των προσδοκιών είναι να εξασφαλιστεί ότι οι παραθεριστές γνωρίζουν όλους τους όρους και τις προϋποθέσεις που συνδέονται με την all inclusive προσφορά τους (Davis, et al, 2013).

Ενώ η ακριβής πορεία της all inclusive αγοράς στο μέλλον είναι δύσκολο να προβλεφθεί, είναι σαφές ότι ο αριθμός των all inclusive τουριστών θα αυξηθεί και ότι

οι προσδοκίες τους θα ευθυγραμμιστούν ανάλογα με τις αλλαγές στην παγκόσμια τουριστική αγορά.

Ένας παράγοντας που θα συνεχίσει να τροφοδοτεί την επέκταση των all inclusive διακοπών είναι τα υψηλά και αυξανόμενα επίπεδα χρήσης του Internet, καθώς παρατηρείται μια αύξηση όχι μόνο στις αναζητήσεις αλλά και στον όγκο των κρατήσεων των all inclusive διακοπών, τόσο από ταξιδιωτικούς πράκτορες όσο και από online καταναλωτές (Davis, et al, 2013).

5.4. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ALL-INCLUSIVE ΠΑΚΕΤΟΥ

Η επιλογή ενός all-inclusive πακέτου διακοπών, γίνεται με μεγάλη προσοχή από τους τουρίστες και βάσει ορισμένων κριτηρίων, τα οποία και επηρεάζουν την τελική λήψη των αποφάσεών τους.

Σε ότι έχει να κάνει με τα all-inclusive, σημαντικό κριτήριο επιλογής αποτελούν η εμπιστοσύνη που έχουν οι πελάτες / τουρίστες στον Τ.Ο που μεσολαβεί και στην ξενοδοχειακή επιχείρηση που προσφέρει το πακέτο ¹² και ο συνδυασμός ποιότητας τιμής .

Σε έρευνα που έγινε σε Κινέζους τουρίστες για τα κριτήρια, βάσει των οποίων επιλέγουν ένα all-inclusive πακέτο, οι δύο παράγοντες που συμβάλλουν στη λήψη της τελικής απόφασης είναι η ασφάλεια και η εγγυημένη αναχώρηση.

Ακολουθούν η ποιότητα διαμονής και φαγητού και η συνοδεία από έμπειρους και ευχάριστους ξεναγούς.

¹² Heung V., R. Chu (2000), ο.π, σσ.52

5.5. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

5.5.1. Τμηματοποίηση αγοράς στον τουρισμό

Η τμηματοποίηση μίας αγοράς (market segmentation) είναι μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στο σύγχρονο μάρκετινγκ. Με τη διαδικασία αυτή παίρνει κανείς μία μεγάλη ετερογενή αγορά και τη διαιρεί σε μικρότερα τμήματα (ή υποαγορές) που παρουσιάζουν πιο ομοιογενή χαρακτηριστικά όσον αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης.

Ας σημειωθεί ότι τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς είναι η πρωταρχική βάση τμηματοποίησης μίας καταναλωτικής αγοράς μια και κανείς ψάχνει να προσδιορίσει συμπεριφορές που ευνοούν την αγορά και κατανάλωση ενός προϊόντος. Τα φυσικά χαρακτηριστικά είναι δευτερεύουσας σημασίας - στην ουσία δεν επηρεάζουν καταναλωτικές συμπεριφορές - αλλά στο βαθμό που σχετίζονται με τις συμπεριφορές αυτές είναι χρήσιμα. Ο λόγος χρήσης τους στην τμηματοποίηση είναι καθαρά πρακτικός. Όταν κανείς προσδιορίσει τις αγορές-στόχους ο καθορισμός του τμήματος της αγοράς, του μίγματος μάρκετινγκ (δηλ. του προϊόντος, της τιμής, προβολής και διανομής του) και η κατάστρωση της στρατηγικής μάρκετινγκ απαιτούν τη χρήση τέτοιων στοιχείων.



Γεωγραφική τμηματοποίηση ονομάζεται αυτή που «χωρίζει την αγορά σε διαφορετικές γεωγραφικές μονάδες, όπως έθνη, πολιτείες, περιφέρειες, κράτη, πόλεις, ή γειτονιές» (Kotler & συν., 1999: 241). Δηλαδή, μια εταιρία αποφασίζει να επιχειρήσει σε μία ή μερικές γεωγραφικές περιοχές ή στο σύνολό τους, προσέχοντας τις γεωγραφικές διαφορές σε ανάγκες και απαιτήσεις. Τα κυριότερα στοιχεία που αποτελούν βάση για τη γεωγραφική τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς σε υποσύνολα είναι (Ηγουμενάκης, 1999):

- Γεωγραφική Περιοχή (Ευρώπη, Ασία, Αφρική κλπ)
- Γεωγραφικό Διαμέρισμα (Κρήτη, Πελοπόννησος, Μακεδονία, Θράκη κλπ)
- Έθνος (Ελλάδα, Αλβανία, Βουλγαρία, Ρωσία, Γαλλία, Γερμανία κλπ)
- Πόλη (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Χανιά κλπ)
- Χωριό
- Γειτονιά
- Σύνθεση Περιοχής (Αστική, Ημιαστική, Αγροτική)
- Μέγεθος Διοικητικής Υποδιαίρεσης (με βάση τον πληθυσμό)
- Κλίμα (Μεσογειακό, Τροπικό, Υποτροπικό κλπ)

Η δημογραφική τμηματοποίηση αφορά τη διχοτόμηση της αγοράς σε ομάδες που βασίζονται σε δημογραφικές μεταβλητές όπως (Cooper & συν., 1999: 387):

- ηλικία
- οικογένεια
- κύκλος ζωής

- εισόδημα
- επάγγελμα
- μόρφωση
- θρήσκευμα
- φυλή
- εθνικότητα

Οι δημογραφικοί παράγοντες είναι οι πιο δημοφιλείς βάσεις για την τμηματοποίηση ομάδων πελατών και καταναλωτών. Ένας λόγος είναι ότι οι ανάγκες των καταναλωτών, απαιτήσεις και συχνότητες χρήσεως συχνά ποικίλλουν σε άμεσο συσχετισμό με τις δημογραφικές μεταβλητές (Kotler, 2000).

Οι ανάγκες των πελατών διαφοροποιούνται ανάλογα με την ηλικία. Ορισμένα τουριστικά γραφεία και γενικότερα εταιρίες, παρέχουν διαφορετικά προϊόντα ή στρατηγικές προώθησης προϊόντων για να προσελκύσουν μι ποικιλία από ηλικίες και τμήματα κύκλου ζωής. Για παράδειγμα ένα τουριστικό πακέτο παραθερισμού παρέχει διαμονή σε ένα ήσυχο ξενοδοχείο λίγο έξω από την πόλη, κοντά στην παραλία. Παράλληλα συνδυάζει για όσους ενδιαφέρονται από το γκρουπ μεταφορά με πούλμαν κάθε βράδυ στα κλαμπ της πόλης που είναι εκεί κοντά. Επιπρόσθετα, κάθε πρωί έχει περιηγήσεις σε αρχαιολογικούς χώρους και αξιοθέατα της περιφέρειας που βρίσκεται το ξενοδοχείο. Το συγκεκριμένο λοιπόν τουριστικό πακέτο καλύπτει τις ανάγκες μεσήλικων και υπερήλικων ατόμων που απλά θέλουν να πάνε σε ένα ήσυχο μέρος και να ξεκουραστούν, παράλληλα όμως εξυπηρετεί και τις ανάγκες της νεολαίας για νυχτερινή διασκέδαση. Επιπλέον προσφέρει τη δυνατότητα, σε όσους θέλουν, να μπορούν να δουν τα αξιοθέατα της περιοχής και να γνωρίσουν τα τοπικά ήθη, έθιμα και πολιτισμό της περιφέρειας.

Η τμηματοποίηση σε φύλο (άντρες – γυναίκες) έχει επί μακρόν χρονικό διάστημα πραγματοποιηθεί στην ένδυση, κόμμωση, αξεσουάρ και περιοδικά. Έχει μόλις αρχίσει να χρησιμοποιείται και στην τουριστική βιομηχανία. Το 1970 οι

γυναίκες κατείχαν λιγότερο από το 1% στο σύνολο των ταξιδιωτικών γραφείων. Σήμερα πλησιάζουν το 40%. Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες σήμερα παίρνουν υπ' όψιν τους και τις ανάγκες των γυναικών στη σχεδίαση των δωματίων τους. Οι αλλαγές διαρρύθμισης περιλαμβάνουν κεντρικά μπαρ, γυμναστήρια, κομμωτήρια, και δωμάτια διακοσμημένα με ελαφρύτερα χρώματα. Ερευνητές στο πανεπιστήμιο του Guelph ανακάλυψαν ότι μία ανύπαντρη γυναίκα που ζει σε μία Καναδική πόλη είναι πιο πιθανόν από ένα άντρα ανύπαντρο συνομήλικο ή παντρεμένο, να αυξήσει την κατανάλωση σε ένα εστιατόριο ως αποτέλεσμα μιας αύξησης πληρωμής.

Η εισοδηματική τμηματοποίηση έχει χρησιμοποιηθεί επί μία σειρά δεκαετιών σε υπηρεσίες όπως αυτοκίνητα, ρούχα, ταξίδια, και σκάφη. Το εισόδημα όμως δεν προβλέπει πάντα για το ποιοι πελάτες θα αγοράσουν ένα προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Η τμηματοποίηση εισοδήματος πιστεύεται ότι είναι μία από τις πρωταρχικές μεταβλητές που επηρεάζουν τις τιμολογιακές στρατηγικές. Η τιμή δεν καθορίζεται μόνο από το εισόδημα, αλλά συχνά είναι σε άμεση συσχέτιση. Μία επιχείρηση συνήθως τμηματοποιεί τους πελάτες της λόγω εισοδήματος γιατί αυτό που την ενδιαφέρει είναι να πουλήσει το δυνατόν περισσότερα με στόχο το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος.

Η στόχευση όμως των πελατών μπορεί ν' αλλάξει με αλλαγές στη διοίκηση και υποδομή που ενδέχεται να κάνει μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση αποφασίσει να βελτιώσει τις εγκαταστάσεις της και την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της, ενδεχομένως μπορεί ν' αυξήσει τις τιμές πώλησης των εν' λόγω προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι λοιπόν διαφοροποιεί το εισοδηματικό τμήμα της αγοράς που στοχεύει και προσπαθεί να προσελκύσει πιο εύπορους πελάτες.

Η ψυχογραφική τμηματοποίηση χωρίζει τους αγοραστές βασιζόμενη σε κοινωνικές τάξεις, τρόπο ζωής, και χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Τα άτομα που ανήκουν στην ίδια δημογραφική ομάδα μπορούν να έχουν εντελώς διαφορετικά ψυχογραφικά χαρακτηριστικά και προφίλ. Ο συγκεκριμένος τύπος τμηματοποίησης έχει τελευταία γίνει αρκετά δημοφιλής. Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται είναι όσα προκύπτουν από την ανάπτυξη του ψυχογραφικού προφίλ των πελατών και βασίζονται σε μετρήσεις επί των διαφορετικών προτύπων του τρόπου ζωής (Christie

& Morrison, 1992). Ο τρόπος ζωής είναι η στάση για τη ζωή που χαρακτηρίζεται από τον τρόπο που οι άνθρωποι ξοδεύουν το χρόνο τους, τα πράγματα που είναι γι' αυτούς σημαντικά και την αίσθηση που έχουν γι' αυτούς και τον κόσμο γύρω τους (Assael, 1992).

Τα κοινωνικά συστήματα έχουν τρία επίπεδα κοινωνικής οργάνωσης. Αυτά τα επίπεδα είναι:

- Το Διαπροσωπικό
- Το Ομαδικό
- Της Κοινωνικής Τάξης

Με τον όρο Κοινωνική Τάξη ουσιαστικά περιγράφεται «ο τύπος της κοινωνίας σε ένα κατανοητό κοινωνικό σύστημα» (Broom & Selznick, 1973: 21). Στον τουρισμό οι άνθρωποι θέλουν να εκφράσουν την κοινωνική τάξη που αισθάνονται ότι ανήκουν μέσω της κατανάλωσης τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Σε πολύ μεγάλο βαθμό θεωρούν ότι το κοινωνικό τους Status εκφράζεται από το είδος των διακοπών που επιλέγουν. Για παράδειγμα, τα άτομα διαφορετικού Status αισθάνονται ότι εκφράζουν μέσω των ταξιδιωτικών τους προτιμήσεων όπως το να κάνουν τουρισμό εντός της χώρας που διαμένουν σε αντίθεση με το να επιλέξουν ένα μακρινό εξωτικό γι' αυτούς προορισμό.

Οι ειδικοί επίσης χρησιμοποιούν μεταβλητές προσωπικότητας για τμηματοποίηση αγορών, πλαισιώνοντας τα προϊόντα τους με προσφορές που ανταποκρίνονται στην προσωπικότητα των καταναλωτών τους (Kotler, 2000). Οι διαφορές που προκύπτουν στα είδη της προσωπικότητας των ατόμων (π.χ.: εσωστρέφεια – εξωστρέφεια) εξετάζονται από τους ιθύνοντες της τμηματοποίησης της αγοράς και προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες και επιθυμίες που προκύπτουν από αυτές. Εδώ πρέπει να επισημανθεί η δυσκολία ν' αναγνωριστούν πτυχές της προσωπικότητας των ατόμων, κυρίως όταν τα ίδια τα άτομα προσπαθούν να τις κρατήσουν κρυφές.

Στην τμηματοποίηση συμπεριφοράς, οι αγοραστές χωρίζονται σε ομάδες γνώσης, συμπεριφοράς, χρήσης ή απάντησης σε ένα προϊόν. Πολλοί σχεδιαστές πιστεύουν ότι οι τμηματοποιήσεις συμπεριφοράς αποτελούν το καλύτερο σημείο εκκίνησης για το χτίσιμο τμημάτων αγοράς. Ο Kotler (1994: 274 - 278) αναφέρει ότι η τμηματοποίηση με βάση τη συμπεριφορά διαιρεί τους πελάτες σύμφωνα με τη συχνότητα χρήσης, τα προσδοκώμενα οφέλη την κατάσταση του χρήστη, τις αναλογίες χρήσης, το επίπεδο αφοσίωσης στο εμπορικό σήμα, το στάδιο ετοιμότητας του αγοραστή και τις στάσεις απέναντι στο προϊόν ή / και την υπηρεσία. Ο διαχωρισμός της αγοράς πρέπει να γίνεται στον τουριστικό και ξενοδοχειακό τομέα σε δύο ομάδες:

- Αγορά επαγγελματικών ταξιδιών
- Αγορά ταξιδιών αναψυχής και προσωπικών ταξιδιών

Η τμηματοποίηση καναλιού διανομής είναι διαφορετική από τις προηγούμενες έξι εξ' αιτίας του ότι με αυτή γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα στους μεσάζοντες του εμπορίου ταξιδιών και όχι στους πελάτες. Η βασική αρχή είναι ότι οι οργανισμοί και επιχειρήσεις του τουριστικού και ξενοδοχειακού τομέα έχουν την επιλογή (Morrison, 2001: 215):

- Να κάνουν μάρκετινγκ άμεσα στους πελάτες
- Να κάνουν μάρκετινγκ μέσα από ενδιάμεσους οργανισμούς
- Να χρησιμοποιήσουν συνδυαστικά τις παραπάνω επιλογές

Η τμηματοποίηση με βάση το κανάλι διανομής σημαίνει ότι διαιρούνται οι μεσάζοντες ταξιδιών ή το εμπόριο ταξιδιών σύμφωνα με τη λειτουργία και τα κοινά χαρακτηριστικά που είναι κοινά στις λειτουργικές ομάδες. Η κάθε ομάδα επιτελεί συγκεκριμένη λειτουργία, όπως η λιανική πώληση των υπηρεσιών του τουριστικού και ξενοδοχειακού τομέα, η συγκρότηση εκδρομών που βασίζονται σε κίνητρα και προετοιμάζονται κατά παραγγελία και η ανάπτυξη και συντονισμός πακέτων

εκδρομών και διακοπών (Morrison, 2001). Αυτού του είδους η τμηματοποίηση χρησιμεύει στο ταίριασμα των αγορών που στοχεύονται από την επιχείρηση με τις πιο κατάλληλες καταναλωτικές ομάδες των καναλιών διανομής. Όπως η τμηματοποίηση προϊόντος, έτσι και αυτή χρησιμοποιείται ως μέρος μιας δισδιάστατης ή πολυδιάστατης προσέγγισης τμηματοποίησης.

5.5.2. Τμηματοποίηση στο all-inclusive

Το πιο βασικό κριτήριο για ένα all-inclusive ξενοδοχείο είναι τι τουρίστες θέλει να προσεγγίσει, με βάση το επίπεδο εισοδήματός τους. Έτσι υπάρχουν ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που απευθύνονται σε χαμηλές κατηγορίες τουριστών, πάντα με βάση το εισόδημά τους, τα οποία προσφέρουν γεύματα, ποτά και βραδινή διασκέδαση, σε πολύ οικονομικές τιμές, με όσο το δυνατόν υψηλότερη ποιότητα. Η πιο συχνή αγορά από την οποία αντλούν μερίδιο είναι οι οικογένειες.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις που απευθύνονται σε μεσαίας κατηγορίας τουριστών. Προσφέρουν γεύματα, ποτά, διασκέδαση, σε μεγαλύτερες ποικιλίες και καλύτερη ποιότητα. Επίσης διοργανώνουν πληθώρα δραστηριοτήτων και προσφέρουν τη δυνατότητα στους τουρίστες να απολαύσουν όλες τις υπηρεσίες που διαθέτουν οι εγκαταστάσεις τους.

Στην τρίτη κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις που απευθύνονται σε υψηλότερης κατηγορίας πελατών. Αυτές προσφέρουν ποικιλία ποτών και φαγητών. Ο πελάτης μπορεί να επιλέξει μέσα από πληθώρα εστιατορίων, τα οποία συνήθως είναι a la carte και μπαρ που διαθέτει το ξενοδοχείο. Προσφέρονται επίσης πληθώρα υπηρεσιών με όλη την επισημότητα, από εξειδικευμένους και ειδικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Τα ξενοδοχεία αυτά επενδύουν στην ποιότητα των εγκαταστάσεων τους (σύγχρονα ξενοδοχεία, μεγάλα δωμάτια, ανέσεις, αθλητικές εγκαταστάσεις – γήπεδα, spa), προκειμένου να προσελκύσουν luxury πελατεία¹, η οποία είναι διατεθειμένη να πληρώσει ένα πακέτο διακοπών πιο ακριβά, προκειμένου να έχει ποιότητα κατά τη διάρκεια των διακοπών της.

Ο ανταγωνισμός, οδήγησε στην τμηματοποίηση και στην εξειδίκευση τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να υπάρχουν πλέον all-inclusive πακέτα ειδικού ενδιαφέροντος που απευθύνονται σε niche αγορές. Έτσι, μπορούμε να συναντήσουμε:

- Health all-inclusive packages, που απευθύνονται σε άτομα, τα οποία θέλουν να αναρρώσουν από μία ασθένεια, να κάνουν κάποια θεραπεία για να μειώσουν το στρες, να κόψουν το κάπνισμα ή τέλος να κάνουν κάποια δίαιτα. Προσφέρουν ιατρική παρακολούθηση και υπηρεσίες υγείας.

- Spa & Relax all-inclusive packages, που απευθύνονται σε άτομα, τα οποία θέλουν κατά τις διακοπές τους να λάβουν όλες τις υπηρεσίες ενός spa center.

- Exclusive all-inclusive golf packages, που απευθύνονται σε άτομα, τα οποία παίζουν ή θέλουν να μάθουν golf

- Scuba diving all-inclusive packages, που απευθύνονται σε άτομα, τα οποία ασχολούνται ή θέλουν να μάθουν καταδύσεις.

- Safari all-inclusive packages, που απευθύνονται σε άτομα, τα οποία θέλουν να κάνουν safari και κυνήγι.

- Homosexual all-inclusive packages, που απευθύνονται αποκλειστικά σε ομοφυλόφιλους.

Ένα τυπικό πακέτο all-inclusive, περιλαμβάνει, σύμφωνα με το Tourism Intelligence International:

Οι κατηγορίες των υπηρεσιών all inclusive και οι τιμές

Οι κατηγορίες των υπηρεσιών all inclusive που παρέχουν τα ξενοδοχεία που λειτουργούν με το σύστημα αυτό στην Ελλάδα είναι τέσσερις: Light, Standard, Classic και Premier. Καλό είναι βέβαια, όπως προειδοποιούν οι τουριστικοί πράκτορες και οι ξενοδοχείο, ο πελάτης να ενημερώνεται διεξοδικά για τις παροχές του all inclusive κάθε ξενοδοχείου για να μη βρεθεί προ εκπλήξεως.

 <p>LIGHT</p> <p>Το Light all inclusive είναι η πρώτη διαβάθμιση των προγραμμάτων «Όλα εντός τιμής» που διαθέτουν τα ξενοδοχεία. Περιλαμβάνει τρία γεύματα την ημέρα και δωρεάν ποτά. Τα ποτά, τα οποία σερβίρονται με τα γεύματα ή στο μπαρ του ξενοδοχείου, περιλαμβάνουν μπίρα, κρασί, αναψυκτικά και εμφιαλωμένο νερό.</p> <p>TIMH ANA ATOMO THN HMEPA 25-40€</p>	 <p>STANDARD</p> <p>Το Standard all inclusive πρόγραμμα περιλαμβάνει τρία γεύματα την ημέρα, τοπικά ποτά, μπίρα, κρασί και άλλα μη οινόπνευμα ποτά. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει επίσης σνακ που προσφέρονται διάφορες ώρες της ημέρας.</p> <p>TIMH ANA ATOMO THN HMEPA 40-60€</p>
 <p>CLASSIC</p> <p>Το Classic all inclusive είναι η επόμενη διαβάθμιση μετά το Standard. Περιλαμβάνει τρία γεύματα την ημέρα, τοπικά ποτά, μπίρα, κρασί, αναψυκτικά, εμφιαλωμένο νερό και σνακ, ενώ το ξενοδοχείο πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον δύο εστιατόρια (ένα κυρίως εστιατόριο και ένα σνακ μπαρ). Περιλαμβάνει επίσης διάφορες αθλητικές δραστηριότητες, όπως τένις και θαλάσσια σπορ.</p> <p>TIMH ANA ATOMO THN HMEPA 60-80€</p>	 <p>PREMIER</p> <p>Το Premier είναι η ανώτερη διαβάθμιση των προγραμμάτων «Όλα εντός τιμής». Περιλαμβάνει τρία γεύματα την ημέρα, τοπικά ποτά, μπίρα, κρασί, αναψυκτικά, εμφιαλωμένο νερό, σνακ και αθλητικές δραστηριότητες. Το ξενοδοχείο πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον τρία μπαρ, τρία εστιατόρια και/ή σνακ μπαρ, εισαγόμενα οινόπνευμα ποτά και μίνι μπαρ στο δωμάτιο, το οποίο να ανανεώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.</p> <p>TIMH ANA ATOMO THN HMEPA 80-100€</p>

TA NBA

Εικόνα 1. Τυπικό All-Inclusive Πακέτο Διακοπών

Τα περισσότερα all-inclusive ξενοδοχεία, για να θεωρούνται ανταγωνιστικά προσφέρουν τις περισσότερες προαναφερθείσες παροχές και ανάλογα με την κατηγορία all-inclusive τουριστών, στην οποία εξειδικεύονται προχωρούν στις αντίστοιχες μετατροπές.

5.6. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ ALL-INCLUSIVE

Σε ότι αφορά το all-inclusive, ως προϊόν, μπορούμε να πούμε ότι απευθύνεται σε πολλά και διαφορετικά τμήματα αγοράς. Σε ποιο ακριβώς τμήμα της αγοράς θα στραφεί μία ξενοδοχειακή all-inclusive επιχείρηση εξαρτάται από τη στρατηγική MKT που εφαρμόζει. Τα all-inclusive ξενοδοχεία είθισται να χωρίζονται σε κατηγορίες, ανάλογα με την αγορά, στην οποία στοχεύουν. Έτσι, ενδεικτικά, υπάρχουν τα εξής πακέτα:

- Family all-inclusive, τα οποία στοχεύουν σε οικογένειες.

- Luxury ή upscale all-inclusive, που στοχεύουν σε πιο εύπορες κατηγορίες τουριστών (τα συναντάμε και υπό τους όρους: super all-inclusive, mega all-inclusive, ultra all-inclusive, all-inclusive plus, high class all-inclusive).
- Summer all-inclusive που στοχεύουν σε τουρίστες που επιθυμούν καλοκαιρινές διακοπές και θαλάσσια σπορ, ανεξαρτήτως ηλικίας,
- Ski και winter all-inclusive που στοχεύουν αντίστοιχα σε τουρίστες που κάνουν χειμερινά σπορ, ανεξαρτήτως ηλικίας,
- Honeymoon all-inclusive, που είναι αποκλειστικά για νέα παντρεμένα ζευγάρια,
- All-inclusive for couples and teenagers, που απευθύνονται σε νεαρά άτομα, προσφέροντάς τους καλύτερες τιμές, όπως αντίστοιχα και
- All-inclusive πακέτα για ηλικιωμένους, τα οποία εξασφαλίζουν ηρεμία και χαλάρωση σε άτομα τρίτης ηλικίας.

5.7. ALL-INCLUSIVE ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ

Από τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα έως τη Γερμανία ξενοδοχειακοί όμιλοι και ταξιδιωτικοί οργανισμοί εντάσσουν στα σχέδιά τους τον ελληνικό προορισμό, στο πλαίσιο των πολιτικών διεύρυνσης της ξενοδοχειακής παρουσίας τους σε νέες ή υφιστάμενες αγορές. Μία από τις πλέον πρόσφατες αναφορές ξένου ομίλου για ξενοδοχειακή επέκταση στη χώρα μας έγινε στο Αμπου Ντάμπι. Εκεί έχει έδρα η πολυτελής ξενοδοχειακή αλυσίδα Jannah Hotels and Resorts, υψηλόβαθμο στέλεχος της οποίας έκανε λόγο για τεράστιο σχέδιο επέκτασής της στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και στο εξωτερικό, κάνοντας ειδική μνεία στην Ελλάδα, στην Ελβετία και στον Λίβανο. Σε ό,τι αφορά τα άμεσα σχέδια του ομίλου –με παρουσία και στο Ντουμπάι– επεσήμανε την έναρξη λειτουργίας μιας νέας υπερπολυτελούς μονάδας με

213 σουίτες περί τα μέσα Οκτωβρίου στο Αμπου Ντάμπι υπό την ομπρέλα της αλυσίδας της Andalus Hotels and Resorts.

Την περαιτέρω ξενοδοχειακή του διεύρυνση στον ελληνικό προορισμό σχεδιάζει και ο Alltours, ένας εκ των ταξιδιωτικών «κολοσσών» της Γερμανίας. Ειδικότερα, ο όμιλος στοχεύει στην αύξηση του αριθμού των Alltoura club που διαθέτει στη χώρα μας αποκτώντας παρουσία στην Κω. Ήδη, ως Alltoura club λειτουργούν ξενοδοχεία σε Ρόδο και Χαλκιδική αλλά και στη Βουλγαρία. Επιπλέον, ο Alltours πέραν της Κω επιθυμεί την ένταξη μονάδων στα Γκραντ Κανάρια και στη Χουγκάντα. Τα Alltoura club είναι all-inclusive ξενοδοχεία τουλάχιστον 4 αστέρων που απευθύνονται σε ζευγάρια, μεμονωμένους ταξιδιώτες, καθώς και οικογένειες που αναζητούν στις διακοπές τους αθλητικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες.

5.8. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ / ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ALL-INCLUSIVE

Ο όρος «All Inclusive» περιλαμβάνει διάφορες παραλλαγές εκδρομικού πακέτου οι οποίες κυμαίνονται από την παροχή αεροπορικού εισιτηρίου, μεταφορών, διαμονής, παροχής τριών γευμάτων - προγεύματος, γεύματος και δείπνου με ποτά, μέχρι την προσφορά πλήρων υπηρεσιών φαγητού, ποτών, ροφημάτων, ψυχαγωγίας, αναψυχής, ευεξίας, δραστηριότητες εντός ή και εκτός του ξενοδοχείου, για τις οποίες ο επισκέπτης προπληρώνει στη χώρα προέλευσής του.

Η χρήση του θεσμού παρέχει τη δυνατότητα στον επισκέπτη να γνωρίζει από πριν το συνολικό κόστος των διακοπών του με αποτέλεσμα να περιορίζεται σημαντικά το ενδεχόμενο να υπερβεί τον προϋπολογισμό του. Με τις παραδοσιακές διευθετήσεις και με δεδομένο τις ψηλές τιμές οινοπνευματωδών ποτών, ροφημάτων, γλυκών, παγωτών σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το συνολικό κόστος διακοπών για μια οικογένεια ήταν συνεχώς απρόβλεπτο.

Πέραν τούτου ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα για κατανάλωση εδεσμάτων και ποτών αυτός και η οικογένειά του σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου χωρίς

ποσοτικούς περιορισμούς. Για τους οργανωτές ταξιδιών η χρήση του θεσμού αυξάνει την τιμή του τουριστικού πακέτου και κατ' επέκταση των εισοδημάτων των Οργανωτών Ταξιδιών, καθώς έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν και επιπλέον πωλήσεις υπηρεσιών όπως εκδρομές, επισκέψεις σε υδροπάρκα κτλ. Με τη χρήση του θεσμού τα ξενοδοχεία βλέπουν βελτίωση των πληροτήτων τους και εξασφαλίζουν οικονομική ροή από την αρχή της περιόδου. Το all inclusive, δηλαδή το «όλα στην τιμή», μπορεί να αναπτύχθηκε περισσότερο την τελευταία 10ετία στην Ελλάδα, αλλά υπάρχει στη χώρα από το 1992.

Περισσότερο εφαρμόζεται στη νησιωτική Ελλάδα. Ο ανταγωνισμός είναι τεράστιος. Στα παράλια της Ισπανίας όλα τα ξενοδοχεία εφαρμόζουν το σύστημα και το ίδιο συμβαίνει και στο 90% των μονάδων της Τουρκίας στις ακτές του Αιγαίου. Μάλιστα, σταδιακά το all inclusive επεκτείνεται και στην παροχή πρόσθετων υπηρεσιών. Εκτός δηλαδή από τα πλήρη γεύματα πρωί, μεσημέρι και βράδυ, ιδίως τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων, προσθέτουν στα πακέτα all inclusive και ειδικές υπηρεσίες, όπως παιδικούς σταθμούς, για τη φύλαξη και απασχόληση των παιδιών.

Τα τελευταία δύο-τρία χρόνια, προσθέτει, οι ξενοδόχοι έχουν αντιληφθεί ότι όλο αυτό το προϊόν πρέπει ν' αφήνει ένα στίγμα και στην τοπική κοινωνία και οικονομία και γι' αυτό έχουν αρχίσει ν' αναπτύσσουν συνέργειες εκτός ξενοδοχείου. Άλλωστε, αυτή είναι συχνά η απαίτηση και των ίδιων των πελατών.

5.9. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ALL-INCLUSIVE

Το all inclusive είναι επισφαλές για κάθε περιοχή που εμφανίζεται. Όπου λειτουργεί το σύστημα αυτό, εκμηδενίζεται η ζωή και η οικονομία του τόπου. Δεν καταναλώνονται τοπικά προϊόντα, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να κλείνουν η μία μετά την άλλη.

Το all inclusive ξεκίνησε σε χώρες όπου έξω από τα ξενοδοχεία δεν υπήρχαν ασφάλεια, υποδομές και επαρκείς συνθήκες υγιεινής, με αποτέλεσμα οι τουρίστες να μην μπορούν να βγουν έξω. Σιγά-σιγά όμως επεκτάθηκε σε όλον τον κόσμο. Με την

έναρξη της κρίσης, που οι ξένοι πελάτες άρχισαν να θέλουν να ξέρουν πού πηγαίνει και το τελευταίο ευρώ τους και να μπορούν να υπολογίζουν από πριν τι θα ξοδέψουν, πολλά ελληνικά ξενοδοχεία αναγκάστηκαν να μπουν σε αυτή τη διαδικασία.

Οι αστικοί προορισμοί, όπως η Θεσσαλονίκη, δεν έχουν αναπτύξει υπηρεσίες all inclusive διεθνώς και παγκοσμίως, και στις πόλεις αναπτύσσονται μόνο προϊόντα τύπου «Διανυκτέρευση έναντι 50 ευρώ με πρωινό και πάρκινγκ.

Το all inclusive είναι μια τάση διεθνής και η αγορά δεν μπορεί να ρεγουλαριστεί με διοικητικές αλλαγές και ρυθμίσεις. Όταν το ζητάει η αγορά, όταν το θέλει ο ξένος, πόσο δυνατός πρέπει να είσαι ώστε να το αγνοήσεις και να επιβάλεις αυτό που θέλεις εσύ;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - TO FOOD & BEVERAGE MANAGEMENT ΣΤΟ ALL INCLUSIVE

6.1. F&B MANAGEMENT

Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις ως ανεξάρτητες μονάδες και τα επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελούν, σήμερα, σημαντικό οικονομικό κλάδο της τουριστικής 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. Ιδιαίτερα σήμερα, με τον εντεινόμενο ανταγωνισμό και τις νέες τάσεις και εξελίξεις που παρατηρούνται σε διεθνές επίπεδο, η ανάγκη για στελέχη που έχουν σπουδάσει διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων, γίνεται συνεχώς πιο επιτακτική (Cousins, et al, 2002).

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, maitre d' hotel, barman) με τη συνεργασία του διευθυντή του ξενοδοχείου (Rayna & Striukova, 2009).

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 αρμοδίων τμημάτων παραγωγής τροφίμων και φθάνουν έως την τελική προώθηση και παρουσίαση των προϊόντων στους πελάτες.

Ο σχεδιασμός μιας επισιτιστικής επιχείρησης δεν διαφέρει στη λογική του και πολύ από το σχεδιασμό μιας οποιασδήποτε τουριστικής επιχείρησης. Η νομοθεσία υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να τηρούν κάποιους κανόνες και προϋποθέσεις ανάλογα με το μέγεθος, το είδος και την κατηγορία τους, ούτως ώστε να καλύπτονται οι απαιτήσεις για λειτουργικότητα, ασφάλεια, υγιεινή και ποιότητα στην προσφορά των αγαθών και υπηρεσιών (Wong & Kwong, 2004).

6.2. ΠΡΟΣΟΝΤΑ – ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ F&B ΣΤΑ ALL – INCLUSIVE

Σε γενικές γραμμές το προσωπικό του εστιατορίου πρέπει να έχει πλούσια φυσικά, πνευματικά και ηθικά χαρίσματα εκτός της επαγγελματικής κατάρτισης και αυτό διότι έχει άμεση επαφή με την πελατεία της επιχείρησης και δημιουργεί εκ των πραγμάτων μια διακριτική διαπροσωπική σχέση με τις ανάλογες συνέπειες. Καταλαβαίνουμε λοιπόν γιατί τα φυσικά και πνευματικά προσόντα αποτελούν ζωντανά στοιχεία αυτού του επαγγέλματος. Πιο συγκεκριμένα τα φυσικά προσόντα είναι ευχάριστο ύφος, ευθυτενής, με κανονική όραση και ακοή, σωστή άρθρωση και ομιλία, ενώ τα πνευματικά – ηθικά είναι καλή μνήμη, ευχάριστη διάθεση (χαμόγελο), κομψότητα, ευφράδεια λόγου, αίσθηση πειθαρχίας, εργατικότητα, εχεμύθεια, ευγένεια (Kozak, 2002).

Πιο αναλυτικά:

1. Αξιοπιστία: να έρχεται στη δουλειά στην ώρα του και να εκτελεί την εργασία την οποία προσελήφθη να κάνει. Εάν αποκτήσει την φήμη κάποιου που ολοκληρώνει τις εργασίες του και τη φήμη ότι είναι αξιόπιστος, για τους υπόλοιπους

συναδέλφους, τότε και ο υπάλληλος και η επιχείρηση εξασφαλίζουν ένα καλό μέλλον.

2. Ευχάριστη προσωπικότητα και θετική στάση προς την εργασία: ένα ειλικρινές χαμόγελο για όσους έχουν σχέση με το εστιατόριο, δηλαδή τους πελάτες, τους καλεσμένους, τους άλλους υπαλλήλους και τους προμηθευτές. Η στάση αυτή μεταδίδει στον πελάτη τις σκέψεις των υπαλλήλων για την εργασία τους στο εστιατόριο. Εάν ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι ο εργαζόμενος δυσανασχετεί με τη δουλειά του, τότε ενδέχεται να μην απολαύσει το γεύμα του. Πρέπει ο υπάλληλος να μην αφήνει τα προσωπικά του να επεμβαίνουν στη δουλειά του (Raybould & Wilkins, 2005).

3. Ομαδικότητα: οι εργοδότες περιμένουν από τους υπαλλήλους τους να συνεργάζονται άμογα μεταξύ τους. Αν ο ένας υπάλληλός βοηθάει και στηρίζει τον άλλο όταν χρειάζεται, αυτό δημιουργεί μια φιλική ατμόσφαιρα, η οποία κάνει την εργασία τους ευκολότερη και περισσότερο ευχάριστη, εφόσον δίνει στο εστιατόριο τη δυνατότητα να λειτουργήσει στο υψηλότερό του επίπεδο.

4. Απόδοση: μέσα από ένα συνδυασμό εκπαίδευσης και προσωπικής προσπάθειας, ο υπάλληλος μπορεί να αποκτήσει τη γνώση και να αναπτύξει την ικανότητα να εκτελεί κάθε απαιτούμενη εργασία για το πρότυπο του εστιατορίου. Θα πρέπει να έχει την αίσθηση της επείγουσας ανάγκης με οτιδήποτε κάνει, ιδιαίτερα με ό, τι έχει σχέση με τον πελάτη.

5. Προσωπική εμφάνιση: ο υπάλληλος είναι ο καθρέπτης και ο αντιπρόσωπος της επιχείρησης στους πελάτες της. Η εμφάνισή του θα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες στο χώρο του εστιατορίου καθώς και στα πρότυπα που αυτό έχει ορίσει (Gundersen, et al, 1996).

6.3. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ Η ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ F&B MANAGEMENT ΣΤΑ ALL-INCLUSIVE

Η υπηρεσία των εσωτερικών ελέγχων σε καλά οργανωμένο ξενοδοχείο, θεωρείται, και σωστά κατά την άποψη ειδικών του κλάδου, ότι αποτελεί την ασφαλιστική δικλείδα της επιχείρησης για την καλή της οικονομικής της διαχείριση. Με πιο απλά λόγια αποτρέπει την ακούσια ή όχι, διαρροή ή φθορά των αναλωσίμων, που επιβαρύνουν φυσικά το κόστος, καθώς επίσης και τη ακούσια ή όχι απώλεια εσόδων από τις πωλήσεις αγαθών ή υπηρεσιών. Με βάση αυτήν τη φιλοσοφία μπορούμε να συγκεκριμενοποιήσουμε ότι ένα σύστημα εσωτερικών ελέγχων στα ξενοδοχεία, έχει ως αντικείμενο: 1) την παρακολούθηση των αναλώσιμων υλικών (τροφίμων, ποτών, ειδών καθαρισμού, καυσίμων κ.λπ.), από την αγορά και την εισαγωγή τους στη μονάδα μέχρι την κατανάλωσή τους. 2) την εξακρίβωση των πραγματοποιούμενων από τους κλάδους – τμήματα εκμετάλλευσης, εσόδων από την πώληση αγαθών και παροχή υπηρεσιών. 3) την έρευνα και ανάλυση του κόστους των αναλίσκόμενων υλικών σε όλους τους τομείς του ξενοδοχείου (Kandampully & Suhartanto, 2000).

Παράλληλα ο έλεγχος επεκτείνεται σε όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του ενεργητικού που αναλώθηκαν όπως: στο προσωπικό και το κόστος των υπηρεσιών, καθώς και σε όλες τις δαπάνες – έξοδα του ξενοδοχείου που συμπληρώνουν το λειτουργικό κόστος όπως ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ, καύσιμες ύλες κ.λπ.

Για να μπορεί, λοιπόν, μια επισιτιστική επιχείρηση να αποκαλείται επιτυχημένη θα πρέπει, εκτός από πλευράς εστιατορικής τέχνης, να υπάρχουν και ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση όσον αφορά στα έσοδα, στο κόστος και στην σχέση μεταξύ τους. Οι άξονες ελέγχου για τα παραπάνω είναι το προσωπικό, τα έντυπα, η ροή, το κόστος υλικών και η τιμολόγησή τους (Rayna & Striukova, 2009).

Ξεκινώντας από το προσωπικό, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η παροχή υπηρεσιών είναι συχνά πιο ακριβή από το ίδιο το προϊόν και για αυτό τον λόγο είναι αναγκαίο να οριστούν από την αρχή τα ποιοτικά πρότυπα των προϊόντων της επιχείρησης, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ένα θετικό αποτέλεσμα σε αυτόν τον τομέα.

Αμέσως μετά πρέπει να ελεγχθεί η απόδοση των πόστων εργασίας ώστε να δημιουργηθούν τα ανάλογα πρότυπα απόδοσης και κατ' επέκταση κόστους εργασίας. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται άμεσα από τον αριθμό των προγραμματισμένων ωρών εργασίας ανά σερβιτόρο και τον αριθμό των πελατών συνολικά και ανά ώρα εργασίας. Τα έντυπα, με τον γαλλικό όρο “bon” αναφέρονται σε οποιοδήποτε έντυπο εκδίδεται σε αυτόν τον χώρο, δηλαδή το δελτίο παραγγελίας που εκδίδεται από τον σερβιτόρο, για την διακίνηση των προϊόντων από το σημείο της παραγωγής προς το χώρο διάθεσής τους. Ο έλεγχος των δελτίων παραγγελίας των σερβιτόρων γίνεται ως εξής: ο σερβιτόρος προκειμένου να παραλάβει φαγητά από τον χώρο της κουζίνας, πρέπει πάντα να συμπληρώνει το ανάλογο δελτίο σε δύο ή τρία αντίτυπα. Το ένα από αυτά το δίνει στον αρχιμάγειρα, το άλλο στον επόπτη πωλήσεων (tablist / checker) ενώ το τρίτο το κρατάει ο ίδιος. Με το σύνολο αυτών των εντύπων στο τέλος της βραδιάς κάνει τον έλεγχο της αριθμητικής τους σειράς για τυχόν διαφυγή ή απώλεια (Beech & Chadwick, 2006).

Τέλος, όσον αφορά τη ροή και το κόστος των υλικών, ο έλεγχος της παραγωγής προϊόντων πώλησης, και συγκεκριμένα φαγητών και ποτών, στα ανάλογα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου ή της αυτόνομης επισιτιστικής επιχείρησης, παρουσιάζει αντικειμενικές δυσκολίες. Οι δυσκολίες αυτές είναι κυρίως τεχνικής φύσεως και σχετίζονται με τον τρόπο παρασκευής των προϊόντων αλλά και με τις διαδικασίες που προλαμβάνουν τις φθορές και τις απώλειες στο στάδιο της παραγωγής.

Οι άξονες στους οποίους στηρίζεται ο έλεγχος της παραγωγής σε πρώτη φάση είναι (Barrows, 2008):

1. Ο προγραμματισμός της παραγωγής
2. Ο καθορισμός αναγκών σε πρώτες ύλες
3. Ο ποσοτικός προσδιορισμός της παραγωγής
4. Ο έλεγχος διάθεσης από τα σημεία διανομής
5. Ο έλεγχος του κόστους παραγωγής και διάθεσης

6.4. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΓΙΑ ΤΟ F&B

Η ανάγκη για την εξεύρεση μέσων για την άσκηση του ελέγχου γενικά και ιδιαίτερα του F& B δημιούργησε τα πρότυπα των αναλώσιμων υλικών και όχι μόνο. Τα πρότυπα αυτά ως “εργαλεία” θα λέγαμε, προσδιορίζουν με μεγάλη ακρίβεια τα αποτελέσματα της λειτουργίας της μονάδας (αποκλίσεις από τους στόχους) (Anderson, et al, 2000).

Για παράδειγμα, και όσον αφορά στο κόστος, μπορεί να γίνει χρήση διαφορετικών προτύπων για εκμεταλλεύσεις διαφορετικού χαρακτήρα όπως της καφετέριας, της τραπεζαρίας, της ταβέρνας, του Bar, του Room Service κ.λ.π.

Οι Managers γνωρίζουν ότι η δημιουργία προτύπων, ως μέσο ελέγχου του τομέα τους, είναι απαραίτητη αλλά και ότι απαιτείται κόπος και χρόνος για εκτίμηση και μέτρηση εν συνεχεία των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν, γεγονός που αν εφαρμόζεται υπέρμετρα και σχολαστικά παύει να είναι πρακτικό. Γι’ αυτό επισημαίνεται η ανάγκη για ευελιξία που πρέπει να διαθέτουν στη δημιουργία και τη χρήση των προτύπων που θα αναφερθούν στη συνέχεια και που επιγραμματικά είναι τα ακόλουθα (Wood, 2010):

1. Πρότυπες προδιαγραφές αγορών
2. Πρότυπες συνταγές
3. Πρότυπες αποδόσεις προϊόντων
4. Πρότυπες μερίδες

6.4.1. Πρότυπες Προδιαγραφές Αγορών

Είναι σαφείς οι περιγραφές της ποιότητας, του μεγέθους, του βάρους, της ποσότητας, και άλλων παραγόντων που συνθέτουν το προϊόν που είναι αναγκαίο για τη συγκεκριμένη χρήση που προορίζεται. Τα στοιχεία αυτά, πρέπει να οδηγούν τους

αρμόδιους για την αγορά και την παραλαβή του προϊόντος χωρίς παρεκκλίσεις. Οι πρότυπες προδιαγραφές αγορών αποτελούν αποφασιστικό παράγοντα δημιουργίας και διατήρησης στα επιθυμητά επίπεδα του πρότυπου κόστους. Για παράδειγμα, είναι φυσικό να αρνηθεί ο αρμόδιος υπάλληλος την προσφορά κοτόπουλου α' ποιότητας και βάρους 1800 gr το κάθε ένα με την τιμή των 2,50 € ανά κιλό και να προτιμήσει κοτόπουλο της ίδιας ποιότητας και βάρους 1400 gr το κάθε ένα με την τιμή των 2,80 € ανά κιλό (Hemmington & King, 2000).

Είναι αυτονόητο ότι η πολιτική της επιχείρησης έχει δημιουργήσει πρότυπες συνταγές και μεγέθη μερίδων που διαμορφώνουν στη συνέχεια το πρότυπο κόστος μερίδας.

6.4.2. Πρότυπες Συνταγες

Είναι ένα “τύπος” θα λέγαμε για την παραγωγή προϊόντος, που παρέχει πληροφορίες για τη σύνθεση (υλικά), την ποσότητα, τη διαδικασία παρασκευής του καθώς και το μέγεθος και τον αριθμό (μερίδες) που θα αποδώσει. Είναι δυνατόν να παρέχει κι άλλες πληροφορίες όπως τη θερμοκρασία και το χρόνο παρασκευής κ.λ.π.

Το βασικότερο πλεονέκτημα της πρότυπης συνταγής είναι κατά πρώτο λόγο η συνέπεια της εμφάνισης, του κόστους και της γεύσης του προϊόντος, και κατά δεύτερο λόγο, η μικρότερη απαίτηση επόπτευσης της διαδικασίας (Davis, et al, 2013).

Πρόβλημα μικρής σημασίας υπάρχει, εάν ο προϊστάμενος το χειριστεί σωστά, υπάρχει όταν οι υπάλληλοι δεν έχουν ποτέ στο παρελθόν χρησιμοποιήσει πρότυπες συνταγές και έχουν αρνητική αντιμετώπιση ή αισθάνονται ότι δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη φαντασία και τη δημιουργικότητά τους, ειδικά στην κουζίνα και στο Bar. Στην ικανότητα του προϊσταμένου έγκειται να πείσει τον αρμόδιο υπάλληλο ότι μπορεί να βάλει την προσωπική του σφραγίδα στο προϊόν μέσα στα πλαίσια της πρότυπης συνταγής. Άλλωστε πάντα υπάρχει το περιθώριο στην αρχή της συνεργασίας τους, να τροποποιήσουν τη συνταγή κατά τέτοιο τρόπο που να μην επηρεάζει το αποτέλεσμα και τους στόχους που έχουν τεθεί (Mukherji, 2006).

Ενέργειες που θα ήταν καλό να κάνει ο F & B Manager στη φάση αυτή είναι (Middleton, 2001):

– Να παρακολουθεί, συνεργαζόμενος με τον Chef ή τον Bar keeper την παραγωγή του εξεταζόμενου είδους για την καταγραφή και την ακρίβεια του αποτελέσματος και της διαδικασίας.

– Να συζητήσει και να αποδεχθεί, πιθανόν, ιδέες τους αλλά και των άλλων συναδέλφων του χώρου, κάνοντας εν συνεχεία τις απαραίτητες προσαρμογές.

Στο σημείο αυτό η συνταγή μπορεί να θεωρηθεί πλέον τυποποιημένη.

6.4.3. Πρότυπες Αποδόσεις Προϊόντων

Ο όρος απόδοση προϊόντος σημαίνει το καθαρό βάρος του έτοιμου προς πώληση. Υπάρχουν όμως τρεις μορφές, εφόσον πρόκειται για τρόφιμα, που πρέπει τελικά να εξεταστούν στους διάφορους υπολογισμούς μας. Αυτές είναι (Cathy, et al, 2002):

– Το μικτό βάρος: Brute ή As Purchased (A.P.).

– Το έτοιμο για μαγείρεμα: Prêt A Cuire (P.A.C.) ή Edible Portion (E.P.).

– Το έτοιμο προς πώληση: Cuite ή Ready to Eat (R.E.).

Η διαφορά βάρους από τη μικτή έως την έτοιμη προς πώληση μορφή δηλαδή μετά την παραγωγή (μαγείρεμα) ορίζεται σαν απώλεια παραγωγής και προκαλείται, ανάλογα με το προϊόν, στα τρία αυτά βήματα που είναι η προετοιμασία (αφαίρεση κοκκάλων, καθαρισμός χορταρικών κ.λ.π.), η παραγωγή (το μαγείρεμα) και η μεριδοποίηση.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι πρότυπες αποδόσεις έχουν άμεση σχέση με τις πρότυπες προδιαγραφές αγορών και συνταγών έτσι ώστε εάν ακολουθηθούν

σχολαστικά, η πραγματική απόδοση του προϊόντος δεν θα έχει σημαντική απόκλιση από την πρότυπη (Davis, et al, 2013).

Η δημιουργία των “φύλλων ” πρότυπης απόδοσης γίνεται με τη διεξαγωγή τεστ απόδοσης. Τα τεστ αυτά θα δώσουν τα αποτελέσματά τους τα οποία θα καταγραφούν και θα αποτελούν στη συνέχεια “εργαλεία” ελέγχου της παραγωγής. Με βάση τα στοιχεία και αναλύοντας το κόστος ανά κιλό βάρους προς πώληση ακολουθούνται κάποια βήματα με τη χρήση πάντα των προτύπων και αφού προηγηθούν κάποιες μαθηματικές πράξεις, καταλήγουμε στο τελικό αποτέλεσμα. Ένας χρήσιμος αριθμοδείκτης που μπορεί να βγει και να βοηθήσει στην εύρεση του κόστους του προϊόντος προς πώληση, πάντα υπό την προϋπόθεση ότι οι πρότυπες προδιαγραφές αγορών και οι πρότυπες συνταγές και αποδόσεις παραμένουν σταθερές, είναι ο παράγοντας κόστους ή αριθμοδείκτης κόστους, ο οποίος πολλαπλασιαζόμενος με κάθε νέα τιμή (αρχική) αγοράς του προϊόντος μπορεί να μας δίνει τη νέα τιμή (Riley, 2005).

Όταν τεθεί θέμα διαφοροποίησης της πρότυπης συνταγής όσον αφορά στην ποσοτική της απόδοση, η διαφοροποίηση του μεγέθους των μερίδων θα έχει σαν αποτέλεσμα την αλλαγή της απόδοσης. Πρωταρχικός στόχος σε αυτήν την περίπτωση είναι η εύρεση και χρήση του συντελεστή προσαρμογής. Το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστούν οι απαιτούμενες ποσότητες των υλικών για την απόδοση των μερίδων που θέλει η επιχείρηση να παράγει, πάντα με άξονα την πρότυπη συνταγή (Christie, & Morrison, 1992).

6.4.4. Πρότυπες Μερίδες

Όλες οι πρότυπες συνταγές υποδεικνύουν ένα πρότυπο μέγεθος ή βάρος της μερίδας του φαγητού ή του ποτού. Το γεγονός αυτό εξασφαλίζει τη συνέπεια εκ μέρους της μονάδας αφενός μεν ως προς την ικανοποίηση του πελάτη, αφετέρου δε ως προς το κόστος της μερίδας.

Ο πελάτης είναι γνωστό ότι έχει την ψυχολογία να απολαμβάνει την πραγματική αξία αυτού που πληρώνει, καταλαβαίνουμε λοιπόν πόσο μπορεί να

διαταραχθεί η σχέση αυτή εάν ένας θαμώνας της επιχείρησης απολαμβάνει κάθε φορά και διαφορετικό μέγεθος του προϊόντος που παραγγέλνει. Όργανα που εξασφαλίζουν τα πρότυπα μεγέθη των μερίδων στα τρόφιμα και στα ποτά είναι ο πάσης φύσεως εξοπλισμός μέτρησης και ζύγισης όπως κουτάλες, μεζούρες ποτών κ.λ.π. Σημαντικός παράγοντας για την εφαρμογή και συνεπή διατήρηση των πρότυπων μερίδων είναι και η εμπειρία των υπαλλήλων, ιδιαίτερα αυτών που μεριδοποιούν ενώπιον του πελάτη και είναι δύσκολη, ψυχολογικά, η μέτρηση της μερίδας με μεγάλη σχολαστικότητα. Για παράδειγμα, τον barman δεν τον τιμά να σερβίρει τον πελάτη του από αυτόματο μεριδομετρητή (Heung & Chu, 2000).

Όλα τα προηγούμενα πρότυπα που έχουν αναφερθεί σαν “εργαλεία” ελέγχου συμβάλλουν στον ακριβή υπολογισμό του πρότυπου κόστους των μερίδων που εν συντομία, είναι το κόστος των υλικών, της προετοιμασίας και της παραγωγής του προϊόντος σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης. Όσον αφορά στο πρότυπο κόστος των μερίδων των ποτών, τα πράγματα είναι πιο απλά και εάν υπάρχει κάποια δυσκολία, αυτή έγκειται στον προσδιορισμό του κόστους των σύνθετων ποτών (π.χ. Cocktails).

Μία συγκεντρωτική κατάσταση πωλήσεων και κόστους σε συγκεκριμένη περίοδο θα βοηθούσε πολύ στη διαπίστωση εάν έχει απόκλιση μεγάλη ή όχι το πρότυπο κόστος (Raybould & Wilkins, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ / ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Στόχος της επικείμενης έρευνας είναι να διαπιστωθεί το πώς λειτουργεί η οργάνωση των επισιτιστικών επιχειρήσεων στα ξενοδοχεία και σε τι επίπεδο βρίσκεται η ποιότητα παροχής υπηρεσιών και η ποιότητα προϊόντων, διασφαλίζοντας την υγεία των πελατών και παράλληλα την ικανοποίησή τους.

7.2. ΔΕΙΓΜΑ / ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Σαν δείγμα επιλέξαμε το σύνολο του προσωπικού 3 ξενοδοχείων πέντε αστέρων, το οποίο αντιστοιχεί σε 60 άτομα τα οποία προέρχονται από βαθμίδες managers. Επιπλέον δόθηκε ένα ακόμη ερωτηματολόγιο το οποίο αφορά στην άποψη των πελατών που επισκέφθηκαν ξενοδοχεία 5 αστέρων με πρόγραμμα all inclusive. Το δείγμα των πελατών που λήφθηκε είναι 100 άτομα. Με τον τρόπο αυτό θα ανιχνευθεί τόσο η καταναλωτική συμπεριφορά όσο και ο τρόπος που οι managers χειρίζονται τις γνώσεις τους για να παρέχουν τις υπηρεσίες τους γεγονός που θα οδηγήσει σε μια τροποποίηση στην αλλαγή συμπεριφοράς, πιθανόν.

7.3. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ένας περιορισμός ήταν η πίεση του χρόνου για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας στο προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο. Ένας ακόμη περιορισμός ήταν οι ενδεχόμενες αναστολές των συμμετεχόντων ως προς την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Λύση σε αυτό έχει δοθεί με βάση τον δεοντολογικό κώδικα τον οποίο εφαρμόζει η έρευνα (Fondaneche D., (2000)

Οι ηθικοί περιορισμοί της παρούσας έρευνας αναφέρονται στις ηθικές αναστολές μερικών εκ των ερωτώμενων να δώσουν κάποια αρνητική πληροφόρηση σε σχέση με την επιχείρηση. Αυτό πιθανόν να αύξησε τις αναληθείς απαντήσεις και να διέφθειρε την εγκυρότητα των τελικών αποτελεσμάτων. Για τον λόγο αυτό, κατά τη διανομή των ερωτηματολογίων διασαφηνίστηκε στους ερωτώμενους ότι θα τηρηθούν οι αρχές της εμπιστευτικότητας και την ανωνυμίας, εφόσον τα προσωπικά τους στοιχεία θα παραμείνουν απόρρητα. Επίσης θα καταστεί σαφές, ότι η παρούσα έρευνα, θα δημοσιευθεί, χωρίς όμως να χρησιμοποιηθεί το όνομα των συγκεκριμένων ξενοδοχείων. Ακόμη οι συμμετέχοντες θα δώσουν την συναίνεσή τους για να πάρουν μέρος στην έρευνα και ανά πάσα στιγμή θα μπορούν να αποχωρήσουν. Η υλοποίηση της έρευνας έγινε σύμφωνα με το μοντέλο της ποσοτικής προσέγγισης και τη χρησιμοποίηση της περιγραφικής μεθόδου με ερωτηματολόγιο, που επιτρέπει την ανάλυση και ερμηνεία γεγονότων, καταστάσεων και συμπεριφορών (Lodico, Spaulding and Voegtler, 2006, σ.12). Η διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας έγινε με χρήση ερωτηματολογίου το οποίο μοιράστηκε διαδικτυακά.

7.4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Η ερευνητική μέθοδος που εφαρμόστηκε σε αυτή την μελέτη είναι η δειγματοληψία ή μη βασισμένη σε πιθανότητες, με την χρήση ενός ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στο κοινό.

Το γεγονός ότι η δειγματοληψία δεν είναι βασισμένη σε πιθανότητες σημαίνει ότι δεν γνωρίζουμε την πιθανότητα κάθε μονάδας του πληθυσμού να επιλεγεί, αν και το δείγμα είναι τυχαίο. Συνέπειες του γεγονότος αυτού είναι ότι δεν μπορούμε να υπολογίσουμε δειγματοληπτικά λάθη και δεν μπορούμε να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα για ολόκληρο τον πληθυσμό. (Kinnear T. & Taylor J., 1998, pp. 33 and 417, Sekaran, 2003, p.p. 276-279, Sommer R & B., pp. 238-239).

Το ερωτηματολόγιο κρίθηκε ως το καταλληλότερο μέσο για την διεκπεραίωση αυτής της ερευνητικής μελέτης καθώς εκτιμήθηκε ότι είναι το πιο κατάλληλο εργαλείο αφού περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων οι οποίες

παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά (Ζαφειρίου, 2003).

Η ανωνυμία η ταχύτητα και η ευκολία των απαντήσεων αλλά και οι δυνατότητες που δίνονται στον ερευνητή να συγκεντρώσει πληροφορίες που χρειάζεται γύρω από τα βασικά ερωτήματα της έρευνας που διεξάγει, με σκοπό να προχωρήσει στην καταγραφή και τη διερεύνηση των απόψεων, των κινήτρων και των εμποδίων των υποκειμένων σε μικρό σχετικά χρονικό διάστημα και με χαμηλό για τον ίδιο κόστος είναι ισχυρά κίνητρα για την επιλογή της μεθόδου.

Μία εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης θα αποτυπωθεί με τα ποσοτικά δεδομένα που θα συλλεχθούν με το ερωτηματολόγιο, ενώ η ανάλυση που θα ακολουθήσει θα προσπαθήσει να εντοπίσει διαφαινόμενες γενικές τάσεις και πιθανές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του ερευνητικού προβλήματος, χωρίς όμως να αποτελεί στόχο και απαίτηση ο εντοπισμός αιτιωδών σχέσεων και η γενίκευση των ευρημάτων σε ευρύτερα σύνολα-πληθυσμούς. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις, υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο

Ειδικότερα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το μήνα Απρίλιο σε managers και επισκέπτες ξενοδοχειακών μονάδων. Για την πραγματοποίηση της έρευνας ζητήθηκε η υποστήριξη της διοίκησης της εταιρίας, γεγονός που οδήγησε σε επικοινωνία με τους Διευθυντές των μονάδων που έλαβαν μέρος σε αυτήν και στους οποίους στάλθηκε το ερωτηματολόγιο.

7.5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Η αρτιότητα εμφάνισης του ερωτηματολογίου από τεχνικής άποψης επηρεάζει, σημαντικά το βαθμό ανταποκρίσεως του κοινού για δύο κυρίως λόγους. Αρχικά, η ποιότητα του χαρτιού, της εκτύπωσης, κ.λπ., δημιουργεί ευνοϊκή προδιάθεση για τη σοβαρότητα της έρευνας, με αποτέλεσμα να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον και να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για πλήρεις και σωστές

απαντήσεις. Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε online, στην ηλεκτρονική πλατφόρμα Google Drive, και μέσω του συνδέσμου που παράχθηκε σε κάθε περίπτωση προωθήθηκε μέσω mail στα ξενοδοχεία με των οποίων τους managers επικοινωνήσαμε και συμφωνήσαμε να «στεγάσουν» την έρευνα.

Επιλέχθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου, κατάταξης (ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει τις απαντήσεις με σειρά προτεραιότητας ανάλογα με το ποια απάντηση θεωρεί πιο σημαντική και διαβαθμισμένης κλίμακας (ο ερωτώμενος ζητείται να βαθμολογήσει με μια συγκεκριμένη κλίμακα μια κατηγορία ερωτήσεων), διότι μέσω αυτών διευκολύνονται οι συμμετέχοντες να εκφράσουν γρήγορα και εύκολα τις απόψεις τους και αυξάνεται η πιθανότητα να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις (Muijs, 2004, σ.46-47), χωρίς να χάσουν ιδιαίτερα χρόνο και έτσι λειτουργήσει αποτρεπτικά στην έρευνά μας Είναι ιδιαίτερα χρήσιμες σε ερωτήσεις όπου ο ερωτώμενος πρέπει να επιλέξει μέσα από μία μεγάλη ποικιλία επιλογών. Από την άλλη, εγκυμονεί ο κίνδυνος ο ερωτώμενος να επιλέξει βεβιασμένα μία από τη λίστα των απαντήσεων που δεν θα είχε σκεφτεί διαφορετικά και να εμφανίσει έτσι απόψεις που δεν αντιστοιχούν στις γνώσεις του ή που έχουν επιφανειακό χαρακτήρα (Cohen & Manion, 1994).

Η σειρά που ακολουθήθηκε για την διάταξη των ερωτήσεων μέσα στο ερωτηματολόγιο είναι:

Εύκολες ερωτήσεις στην αρχή, κατάλληλες να ευαισθητοποιήσουν και να προκαλέσουν ενδιαφέρον στον ερωτώμενο. Οι δύσκολες ερωτήσεις στο τέλος οπότε είναι δύσκολο να αρνηθεί να απαντήσει.

Οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο ίδιο θέμα να είναι συγκεντρωμένες σε ενότητες, και οι ερωτήσεις γενικού τύπου να προηγούνται των ειδικών έτσι ώστε το ερωτηματολόγιο να έχει μία όψη συναφή και λογική για να μην νιώθει ο ερωτώμενος ότι εκτροχιάζεται (Javeau, 2000: 138).

Ερωτήσεις στοιχείων ταυτότητας (φύλλο, ηλικία) συγκεντρώνονται στο τέλος επιβεβαιώνοντας την ανωνυμία του ερωτηματολογίου.

Σχετικά με την διατύπωση των ερωτήσεων που αφορούν το λεξιλόγιο και την φρασεολογία του ερωτηματολογίου, αποφασίσθηκε (Javeau, 2000: 138): Οι ερωτήσεις να ακολουθούν τους κανόνες της γραμματικής και του συντακτικού. είναι διατυπωμένες με σαφήνεια και με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητές από όλους τους χρήστες. δεν περιέχουν τεχνικούς όρους, ιδιωματισμούς, λέξεις σπάνιες και δύσκολες. και είναι απλές και περιεκτικές.

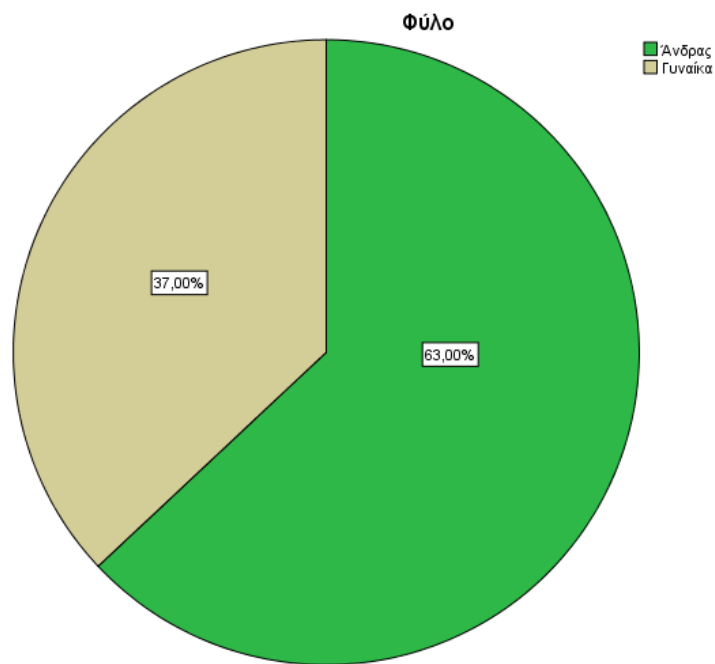
Για την διάταξη και εμφάνιση του ερωτηματολογίου ο ερευνητής έλαβε υπόψη μερικές από τις βασικές αρχές του Javeau (Javeau, 2000:145). Σύμφωνα μ' αυτές το ερωτηματολόγιο έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά: εύχρηστο, ευανάγνωστο εύκολο ως προς τη συμπλήρωση αφού για τις κλειστές ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν τα τετραγωνάκια (□) μέσα στα οποία οι ερωτώμενοι σημειώνουν τις επιλογές τους, αισθητικά όμορφο και ελκυστικό

Τέλος, προσπαθήσαμε όχι μόνο να κερδίσουμε την πρώτη εντύπωση των ερωτώμενων, αλλά και το ερωτηματολόγιο να γίνει όσο τον δυνατόν λιγότερο φορτικό και χρονοβόρο.

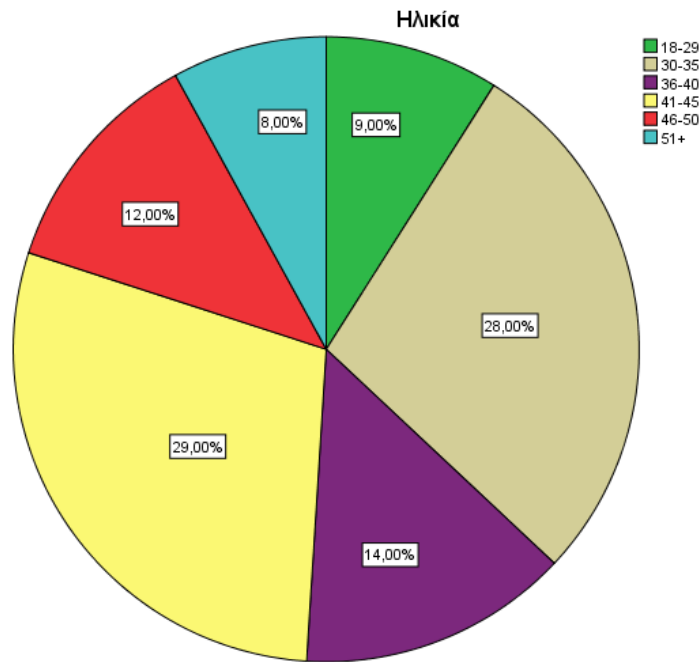
Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από τριάντα ερωτήσεις διακεκριμένες σε τρεις ενότητες: στην πρώτη εξετάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων πελατών (οκτώ ερωτήσεις) και στη δεύτερη ενότητα των γενικών ερωτήσεων εξετάζονται τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών μονάδων all inclusive. Με παρόμοιο τρόπο δομείται το ερωτηματολόγιο για τους προϊσταμένους και managers των ξενοδοχείων, όπου έχουμε 4 ερωτήσεις δημογραφικού τύπου και 10 ερωτήσεις γενικές σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης της δομής Food & Beverages. Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε και στα αγγλικά για να καλύψουμε την περίπτωση που κάποιος από τους managers ή τους επισκέπτες ήταν αλλοδαπός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

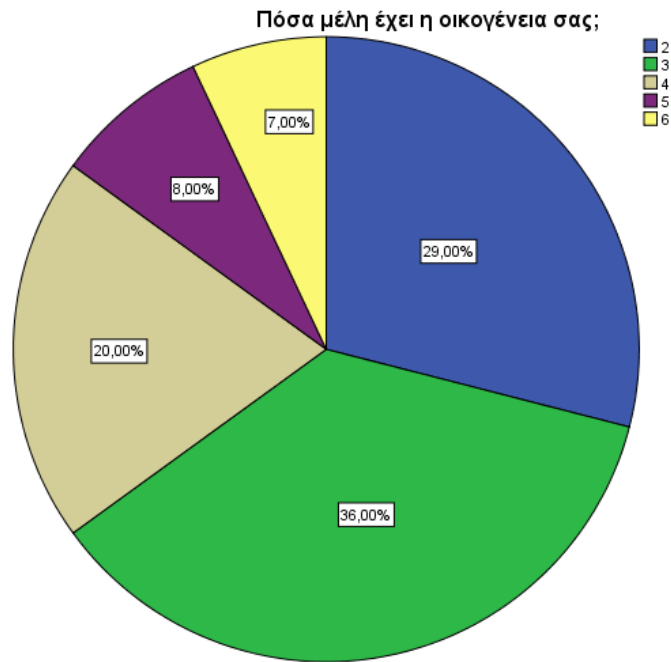
8.1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ



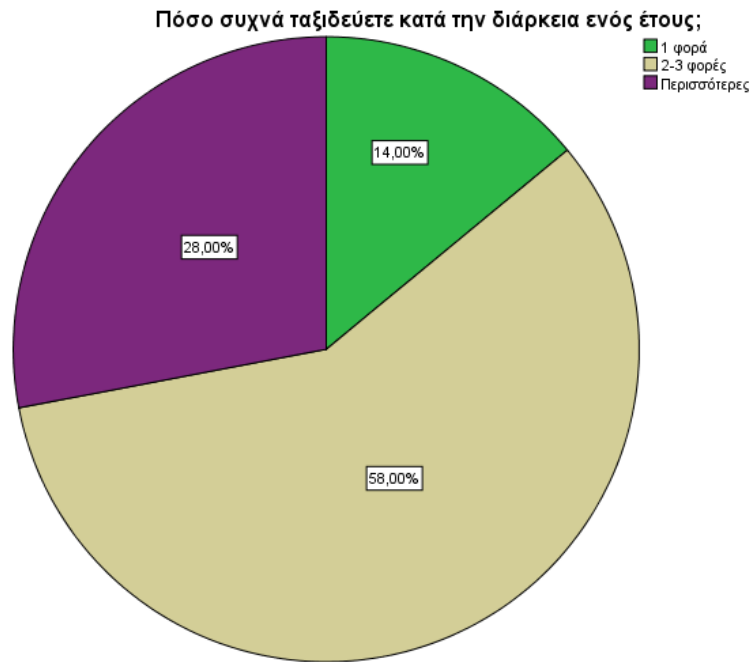
Σχετικά με το φύλο των ερωτηθέντων, οι άντρες απάντησαν σε ποσοστό 63% και οι γυναίκες σε ποσοστό 37%.



Σχετικά με την ηλικία των ερωτηθέντων, αυτοί που συμμετείχαν περισσότερο στην έρευνα ήταν από 41 έως 45 χρονών σε ποσοστό 29%. Από 30 έως 35 ετών απάντησαν σε ποσοστό 28%, ενώ ακολουθούν οι ηλικίες από 36 έως 40 ετών σε ποσοστό 14%, από 46 έως 50 ετών σε ποσοστό 12%, από 16 έως 29 ετών σε ποσοστό 9% και από 51 και πάνω σε ποσοστό 8%.

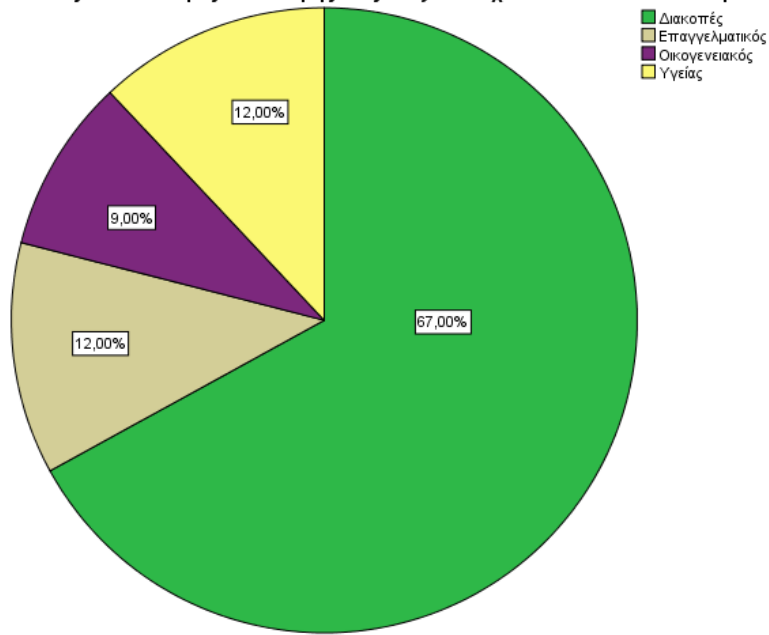


Το 36% των ερωτηθέντων απάντησαν πως η οικογένειά τους αποτελείται από 3 άτομα, ενώ το 29% απάντησε πως η οικογένειά τους αποτελείται από 2 άτομα. Το 20% που ακολουθεί αποτελείται από οικογένειες 4 ατόμων, το 8% απαντά πως αποτελούνται από οικογένειες 5 ατόμων και το 7% απαντά πως η οικογένειά τους αποτελείται από 6 μέλη.

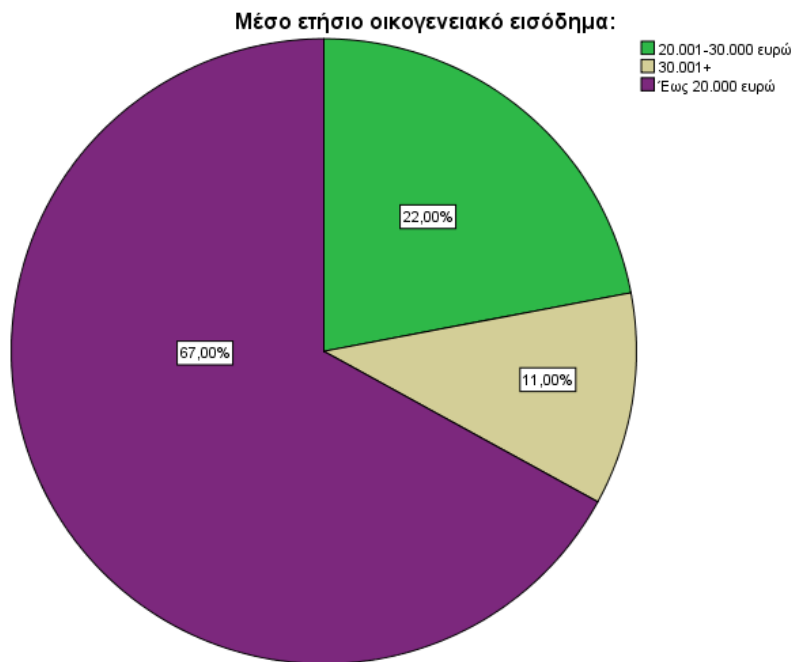


Στην ερώτηση σχετικά με το πόσο συχνά ταξιδεύουν μέσα στο χρόνο, το 58% των ερωτηθέντων απάντησε πως το κάνει 2 με 3 φορές το χρόνο, το 28% το κάνει περισσότερες από 2-3 φορές και το 14% ταξιδεύει μία φορά. Είναι λογικό πως οι μετακινήσεις και ειδικά οι μετακινήσεις για παραθερισμό έχουν μειωθεί λόγω φυσικά της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στα περισσότερα Ελληνικά νοικοκυριά.

Ποιος είναι ο λόγος επίσκεψης σας σε ξενοδοχείο all inclusive 5* στην Ελλάδα;

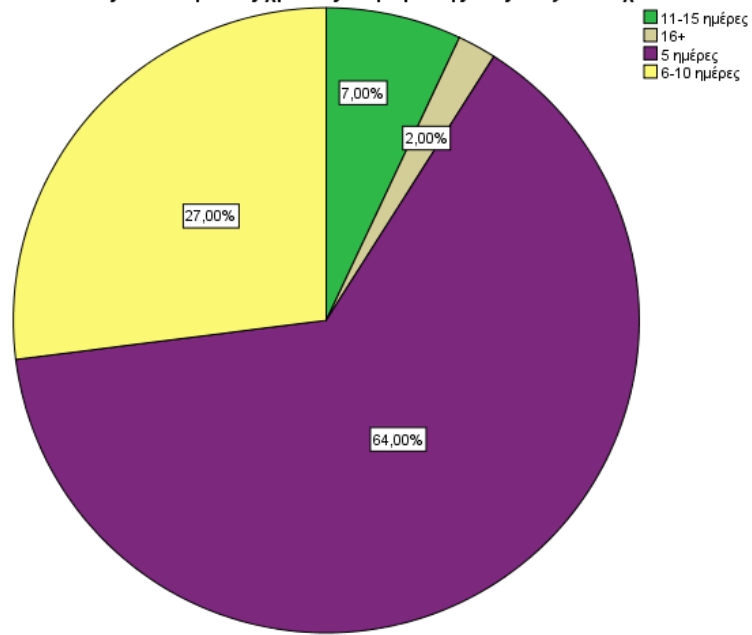


Ο λόγος επίσκεψης σε ξενοδοχείο all inclusive 5* είναι σύμφωνα με το 67% των ερωτηθέντων για παραθερισμό. Τα συνέδρια έχουν πλέον μειωθεί και μόνο για διακοπές αξίζει ο παραθερισμός σε ένα ξενοδοχείο 5*. Το 12% απαντά πως επισκέπτεται το ξενοδοχείο για λόγους υγείας και άλλο ένα 12% για επαγγελματικό σκοπό, ενώ ένα 9% των ερωτηθέντων απαντά πως επισκέπτεται το ξενοδοχείο για οικογενειακό σκοπό.



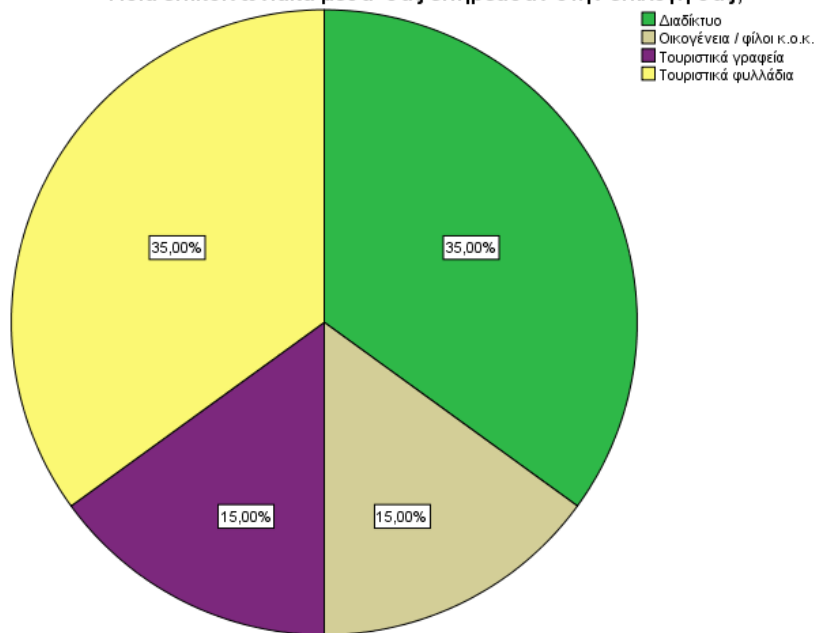
Στην ερώτηση σχετικά με το μέσο ετήσιο οικογενειακό εισόδημα το 67% απάντησε πως έχει έως 20.000 ευρώ, το 22% απάντησε πως έχει οικογενειακό εισόδημα από 20.001 έως 30.000 ευρώ και το 11% απάντησε πως έχει από 30.001 ευρώ και πάνω. Όπως παρατηρούμε τα περισσότερα νοικοκυριά έχουν πλέον χαμηλές οικονομικές απολαβές και το μέσο ετήσιο εισόδημα του Έλληνα καταναλωτή έχει μειωθεί αισθητά.

Ποιος είναι ο μέσος χρόνος παραμονής σας σε ξενοδοχείο all inclusive;



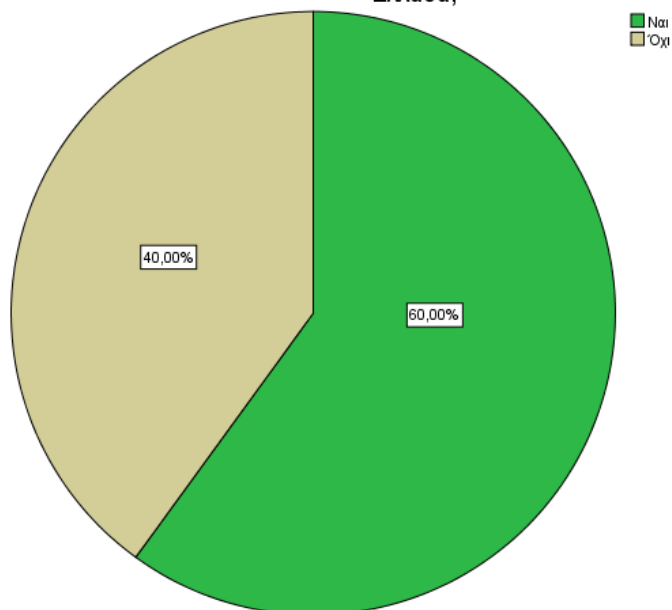
Ο μέσος χρόνος παραμονής σε ξενοδοχείο all inclusive είναι οι 5 ημέρες σε ποσοστό 64% των ερωτηθέντων, με το 27% που ακολουθεί να παραμένει στο ξενοδοχείο για 6 με 10 μέρες. Είναι λογικό, αφού το κόστος είναι μεγάλο για να παραμείνουν οι επισκέπτες για μεγαλύτερο διάστημα σε ένα τέτοιο ξενοδοχείο.

Ποιά επικοινωνιακά μέσα σας επηρέασαν στην επιλογή σας;



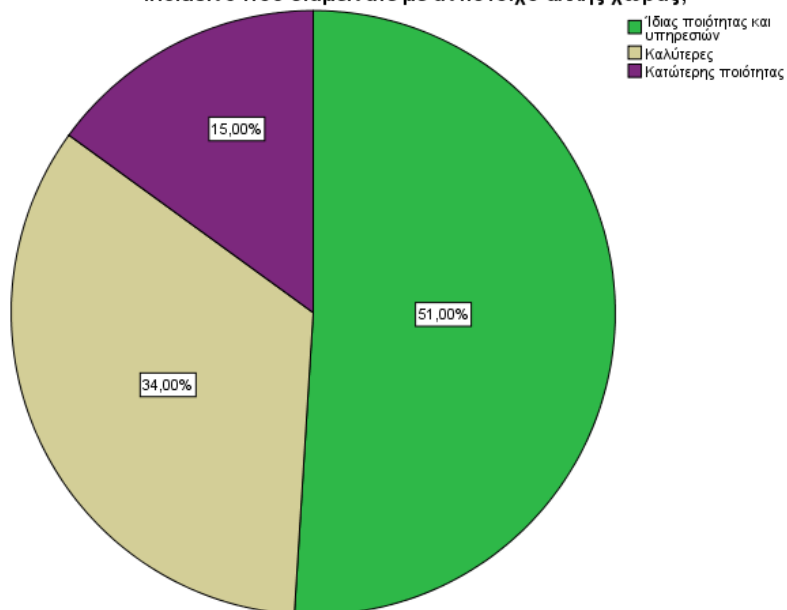
Το διαδίκτυο και τα τουριστικά φυλλάδια φαίνεται πως επηρέασαν τους περισσότερους κατά 35% αντίστοιχα. Τα τουριστικά γραφεία, η οικογένεια και οι φίλοι επηρέασαν τους υπόλοιπους κατά 15% αντίστοιχα.

Είναι η πρώτη σας φορά που επισκέπτεστε ξενοδοχείο All Inclusive 5* στην Ελλάδα;



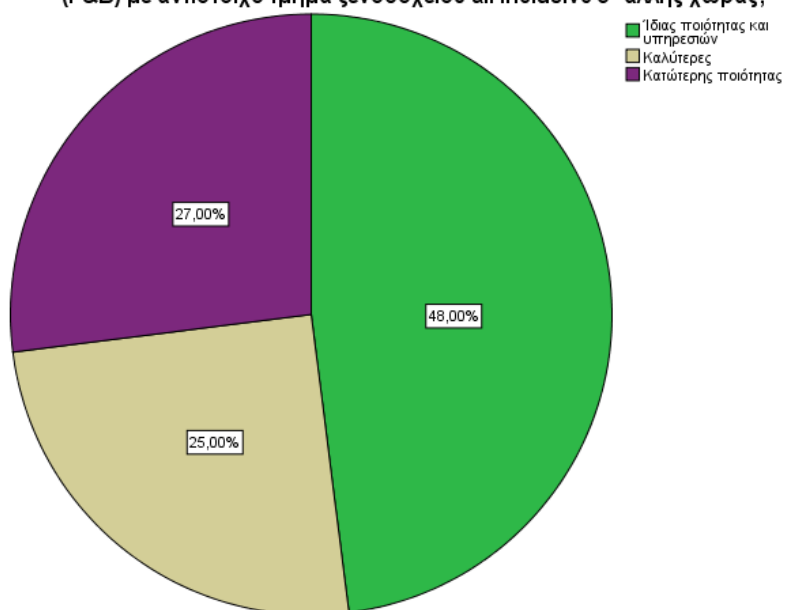
Το 60% των ερωτηθέντων απάντησε πως επισκέφτηκε ξενοδοχείο all inclusive για πρώτη φορά, ενώ το 40% έχει επισκεφτεί ξενοδοχείο all inclusive και στο παρελθόν.

Πώς θα αξιολογούσατε τις προσφερόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου 5* all inclusive που διαμείνατε με αντίστοιχο άλλης χώρας;



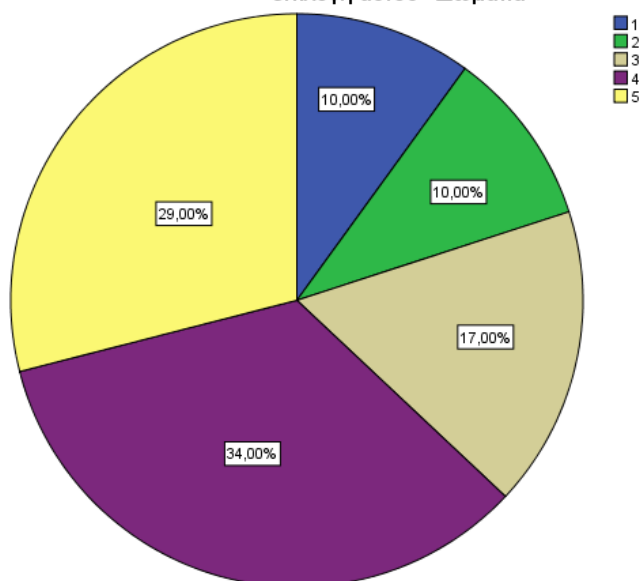
Σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, το 51% απάντησε πως το ξενοδοχείο all inclusive είχε ίδιας ποιότητας υπηρεσίες σε σχέση με άλλο αντίστοιχο ξενοδοχείο, το 34% απάντησε πως οι υπηρεσίες ήταν καλύτερες και το 15% πως ήταν κατώτερες.

Πώς θα αξιολογούσατε τις προσφερόμενες υπηρεσίες του επισιτιστικού τμήματος (F&B) με αντίστοιχο τμήμα ξενοδοχείου all inclusive 5* άλλης χώρας;



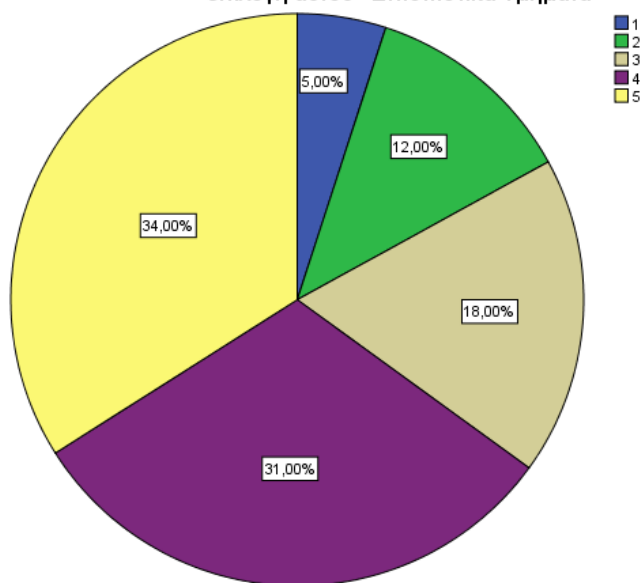
Σε σχέση με το επισιτιστικό τμήμα το ξενοδοχείου, το 48% των επισκεπτών το αξιολόγησε ως ίδιου επιπέδου με αντίστοιχο τμήμα άλλου ξενοδοχείου, το 27% θεωρεί πως είναι κατώτερο και το 25% θεωρεί πως είναι καλύτερο.

Βαθμολογίστε το επίπεδο σπουδαιότητας (1-5) για εσάς σχετικά με τις υπηρεσίες που διαθέτει ένα ξενοδοχείο 5* all inclusive και έχουν κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή αυτού - Δωμάτια



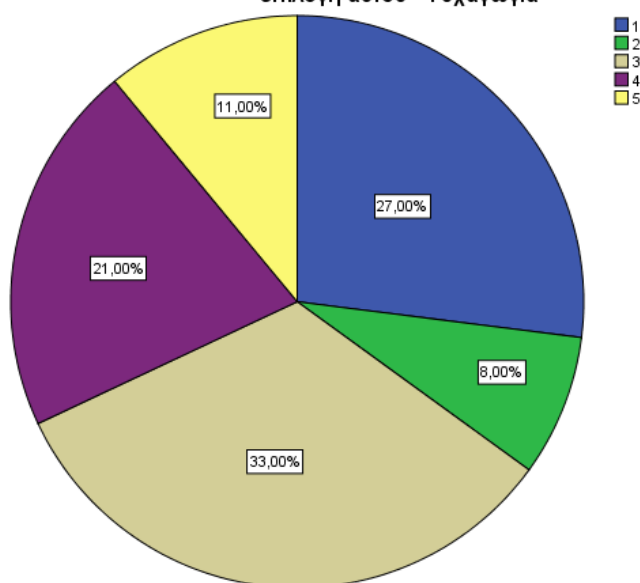
Οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν και για το επίπεδο των υπηρεσιών που τους προσφέρθηκαν. Στην ερώτηση σχετικά με τα δωμάτια, με βαθμολογία από το 1 έως το 5, το 34% των ερωτηθέντων βαθμολόγησαν το ξενοδοχείο και τα προσφερόμενα δωμάτια με 4, δηλαδή πολύ καλά. Το 29% βαθμολόγησε με 5, δηλαδή άριστα δωμάτια, με το 17% να ακολουθεί που τα βαθμολόγησε με 3, δηλαδή μέτρια. Με βαθμό 2 και 1 βαθμολόγησε τα δωμάτια του ξενοδοχείου ένα ποσοστό της τάξεως του 20%, από 10% για τον κάθε βαθμό αντίστοιχα, δηλαδή κακά και πολύ κακά δωμάτια. Γενικά θα λέγαμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των επισκεπτών έμεινε μάλλον ευχαριστημένο με το επίπεδο των δωματίων του ξενοδοχείου.

Βαθμολογίστε το επίπεδο σπουδαιότητας (1-5) για εσάς σχετικά με τις υπηρεσίες που διαθέτει ένα ξενοδοχείο 5* all inclusive και έχουν κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή αυτού - Επισιτιστικά Τμήματα



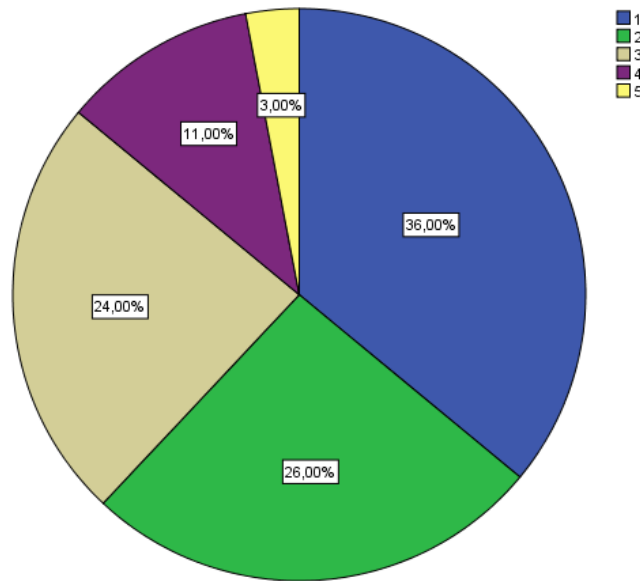
χετικά με τον επισιτισμό, το 34% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε με βαθμό 5 το ξενοδοχείο, ενώ το 31% το βαθμολόγησε με βαθμό 4. Ακολουθεί ένα ποσοστό 18% με βαθμό 3, ένα 12% με βαθμό 2 και ένα ποσοστό 5% με βαθμό 1. Άρα ο μεγαλύτερος πληθυσμός των επισκεπτών έμεινε πολύ ευχαριστημένος με το τμήμα επισιτισμού.

Βαθμολογείτε το επίπεδο σπουδαιότητας (1-5) για εσάς σχετικά με τις υπηρεσίες που διαθέτει ένα ξενοδοχείο 5* all inclusive και έχουν κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή αυτού - Ψυχαγωγία



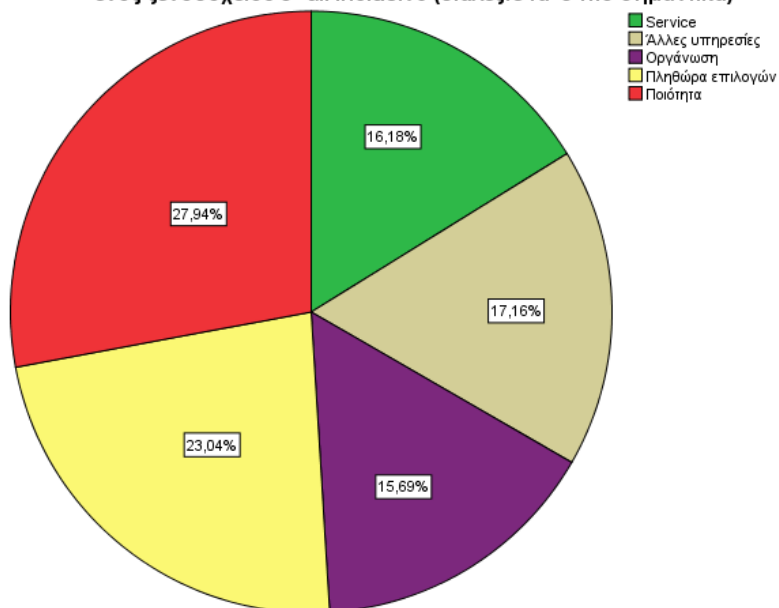
Σχετικά με την ψυχαγωγία τους όμως οι επισκέπτες μάλλον δεν έμειναν απόλυτα ευχαριστημένοι. Το 33% που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό βαθμολόγησε με 3 το ξενοδοχείο, με το 27% που ακολουθεί να το βαθμολογεί με 1. Το 21% το βαθμολογεί με 4, μόλις το 11% το βαθμολογεί με 5 και το 8% του βάζει βαθμό 2. Ο τομέας της ψυχαγωγίας είναι και ο τομέας που χρειάζεται την μεγαλύτερη βελτίωση.

Βαθμολογίστε το επίπεδο σπουδαιότητας (1-5) για εσάς σχετικά με τις υπηρεσίες που διαθέτει ένα ξενοδοχείο 5* all inclusive και έχουν κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή αυτού - Άλλες δραστηριότητες



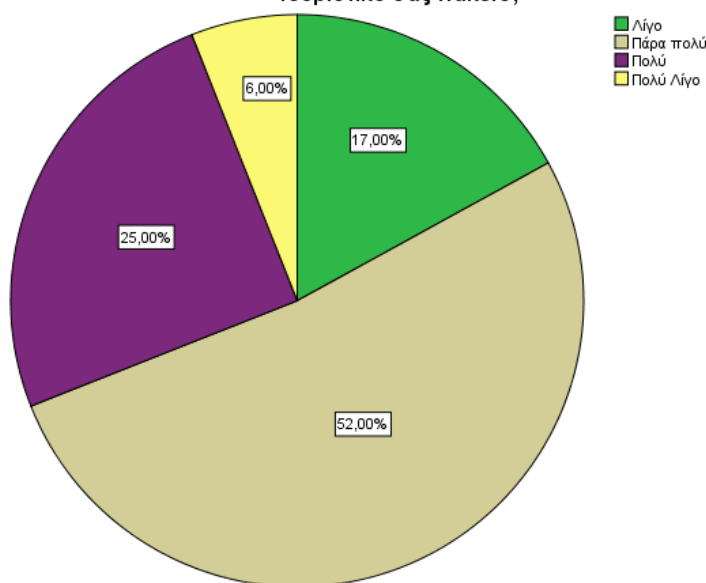
Ούτε όμως και οι «άλλες δραστηριότητες» του ξενοδοχείου άφησαν ευχαριστημένους τους επισκέπτες αφού το 36% των ερωτηθέντων το βαθμολόγησε με βαθμό 1, και το 26% με βαθμό 2. Το 24% το βαθμολόγησε με 3, και ακολουθεί το 11% που το βαθμολόγησε με 4 και μόλις το 3% που το βαθμολόγησε με 5.

Τι για εσάς παίζει σημαντικό βαθμό στο επισιτιστικό κομμάτι/F&B management ενός ξενοδοχείου 5* all inclusive (διαλέξτε τα 3 πιο σημαντικά)



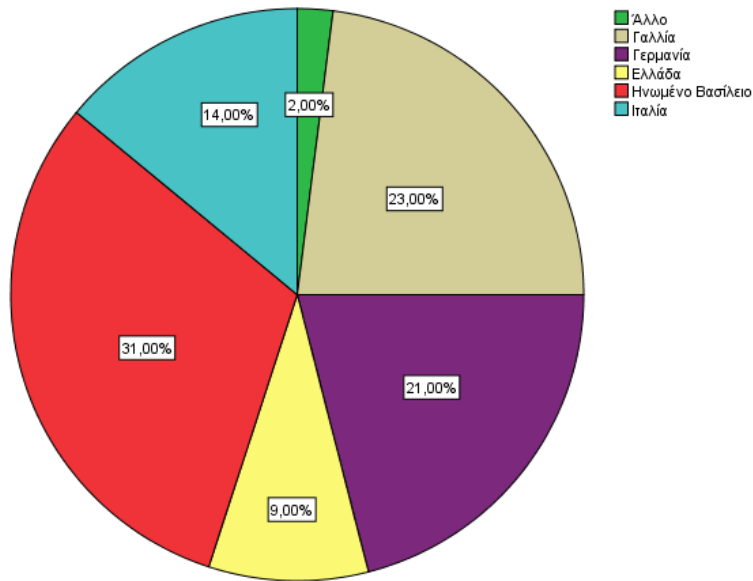
Η ποιότητα φαίνεται πως είναι το πιο σημαντικό κομμάτι του F & B για τους επισκέπτες σε ποσοστό 27,94%. Ακολουθεί η πληθώρα των επιλογών σε ποσοστό 23,04%, οι άλλες υπηρεσίες σε ποσοστό 17,16%, το service σε ποσοστό 16,18% και η οργάνωση σε ποσοστό 15,69%.

Πόσο οι παροχές και οι υπηρεσίες που προσφέρει το επισιτιστικό τμήμα (F&B) ενός ξενοδοχείου all inclusive επηρεάζουν την επιλογή ξενοδοχείου στο τουριστικό σας πακέτο;



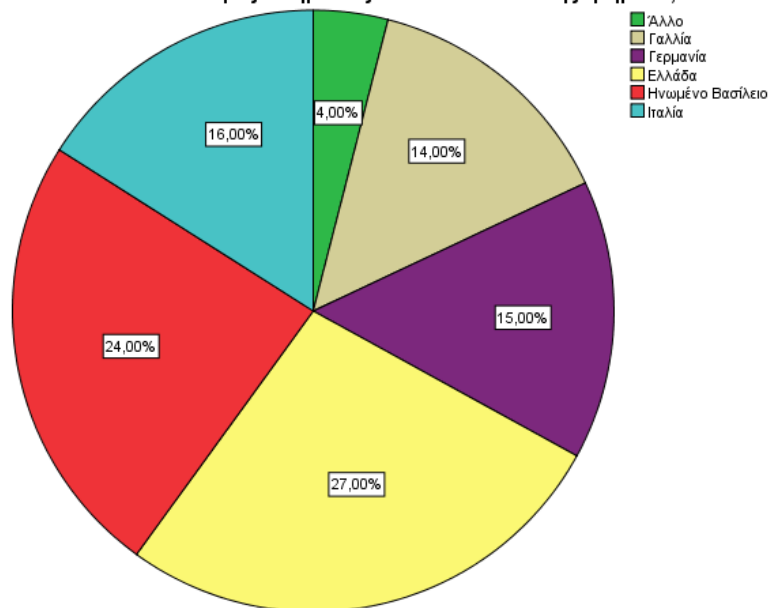
Οι παροχές και οι προσφερόμενες προς τον επισκέπτη υπηρεσίες φαίνεται πως επηρεάζουν την επιλογή ξενοδοχείου σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό σε ποσοστό 52%, ενώ σε πολύ μεγάλο βαθμό επηρεάζουν σε ποσοστό 25%. Το 17% ενδιαφέρεται λίγο για το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου και το 6% ενδιαφέρεται πολύ λίγο.

Ποια χώρα της Ευρώπης κατά την εμπειρία και τη γνώμη σας διαθέτει την καλύτερη οργάνωση και διοίκηση στις επισιτιστικές επιχειρήσεις (F&B Management)



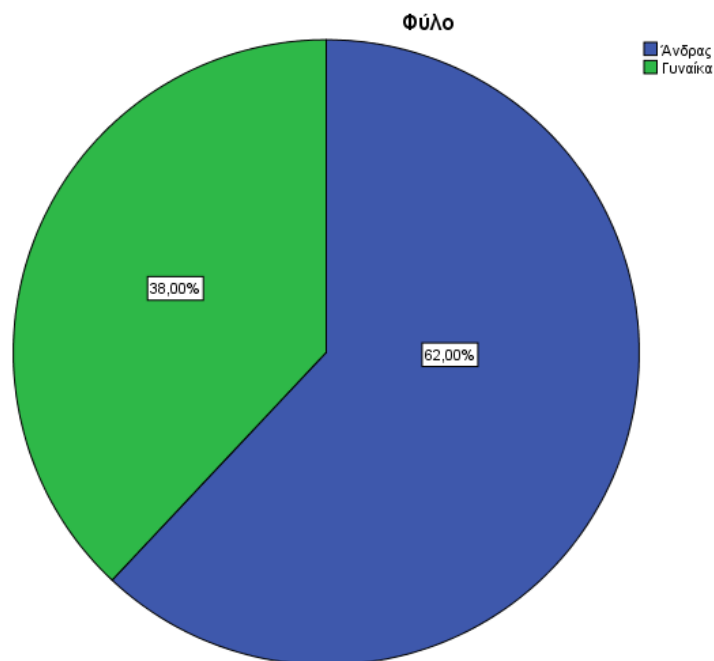
Στην ερώτηση για το ποιά χώρα διαθέτει καλύτερη διοίκηση και οργάνωση στις επισιτιστικές επιχειρήσεις, το 31% θεωρεί ως πρότυπο το Ηνωμένο Βασίλειο. Ακολουθεί το 23% που θεωρεί ως πρότυπο την Γαλλία, το 21% που θεωρεί την Γερμανία, το 14% που θεωρεί την Ιταλία, το 9% που θεωρεί την Ελλάδα και το 2% που έχει άλλη χώρα ως πρότυπο επισιτισμού.

Ποια χώρα της Ευρώπης κατά την εμπειρία και τη γνώμη σας παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες στα επισιτιστικά της τμήματα;

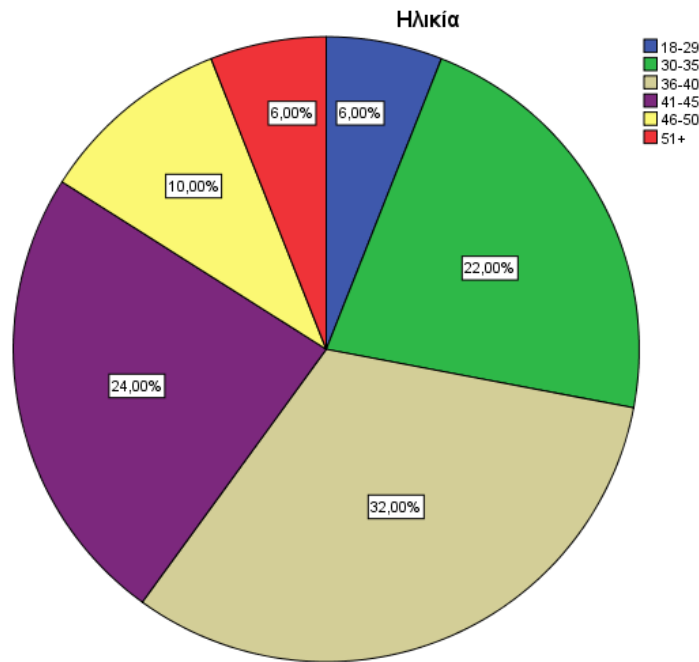


Στην ερώτηση σχετικά με το ποιά χώρα παρέχει καλύτερες υπηρεσίες στα επισιτιστικά τμήματα, η Ελλάδα είναι πρώτη σε ποσοστό 27% στις προτιμήσεις των επισκεπτών. Ακολουθεί το Ηνωμένο Βασίλειο σε ποσοστό 24%, η Ιταλία σε ποσοστό 16%, η Γερμανία σε ποσοστό 15%, η Γαλλία σε ποσοστό 14% και οι άλλες χώρες σε ποσοστό 4%.

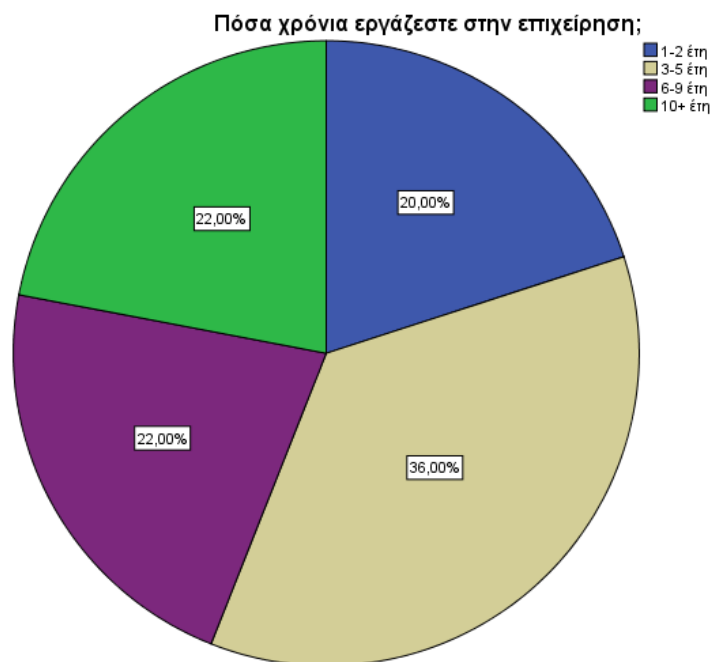
8.2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ MANAGERS



Στην ερώτηση σχετικά με το φύλο, οι άντρες απαντούν σε ποσοστό 62% και οι γυναίκες σε ποσοστό 38%.



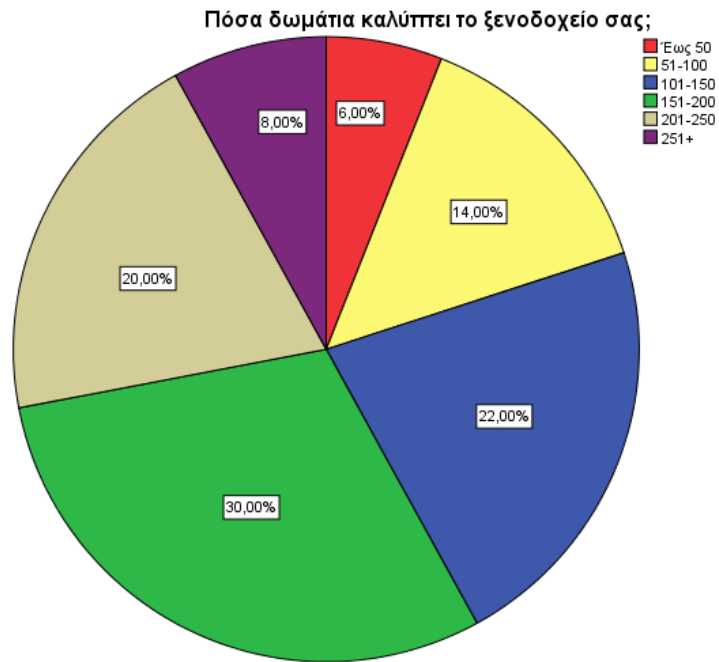
Σε ποσοστό 32% η ηλικία των ερωτηθέντων βρίσκεται ανάμεσα στα 36 με 40 έτη, σε ποσοστό 24% από 41 έως 45 έτη και σε ποσοστό 22% από 30 έως 35 έτη. Ακολουθεί ένα 10% ερωτηθέντων από 46 έως 50 έτη, ένα 6% από 16 έως 29 και ένα 6% που είναι άνω των 51 ετών.



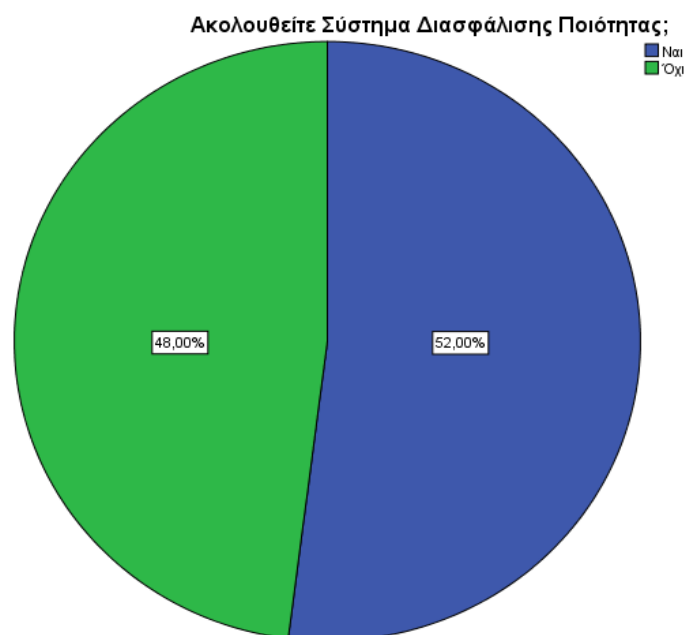
Στην ερώτηση για το πόσα χρόνια εργάζονται στην επιχείρηση, το 36% των ερωτηθέντων απάντησε πως εργάζεται από 3 έως 5 έτη, το 22% εργάζεται από 6 έως 9 έτη, το 22% εργάζεται στην επιχείρηση για πάνω από 10 έτη και το 20% από 1 έως 2 έτη.



Η ερώτηση σχετικά με την προϋπηρεσία απαντήθηκε σε ποσοστό 46% στα 6 με 10 έτη, σε ποσοστό 28% στα 11 με 20 έτη, σε ποσοστό 18% από 1 έως 5 έτη και σε ποσοστό 8% από 21 έτη και πάνω.

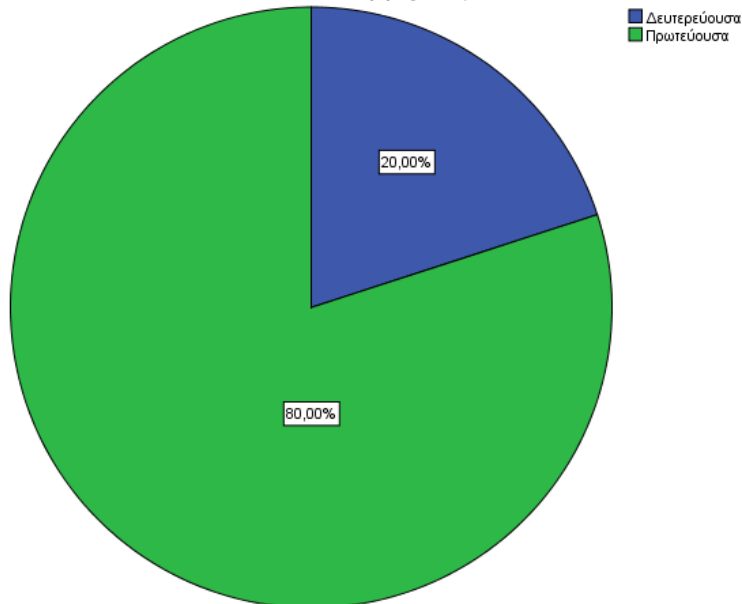


Οι ερωτηθέντες απάντησαν και για τα δωμάτια που καλύπτουν τα ξενοδοχεία τους. Το 30% απάντησε πως καλύπτει από 151 έως 200 δωμάτια, το 22% καλύπτει 101 με 151 δωμάτια και το 20% καλύπτει από 201 έως 250 δωμάτια. Ακολουθεί το 14% που καλύπτει από 51 έως 100 δωμάτια, το 8% που καλύπτει από 200 δωμάτια και πάνω και το 6% που καλύπτει έως 50 δωμάτια. Γενικά μιλάμε για μεσαία και μεγάλα σχετικά ξενοδοχεία, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.



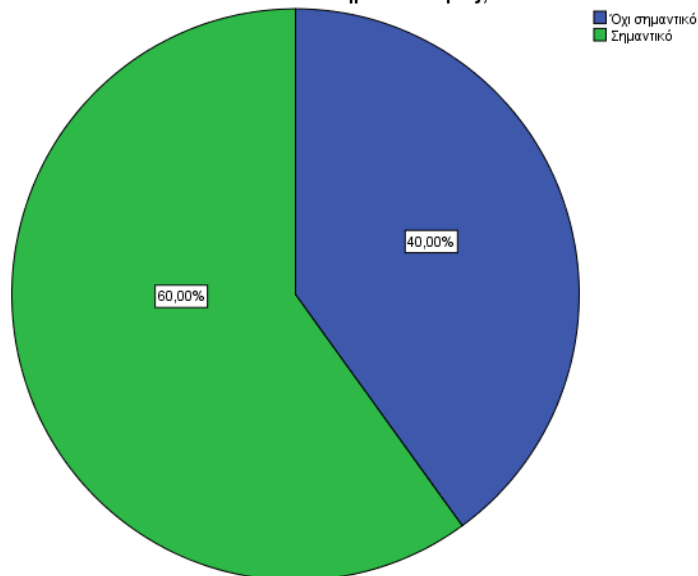
Σχετικά με την διασφάλιση της ποιότητας, το 52% απάντησε πως ακολουθεί το σύστημα, ενώ το 48% δεν το ακολουθεί.

Ποια είναι η θέση που διαθέτει το F&B management στο ξενοδοχείο που εργάζεστε;



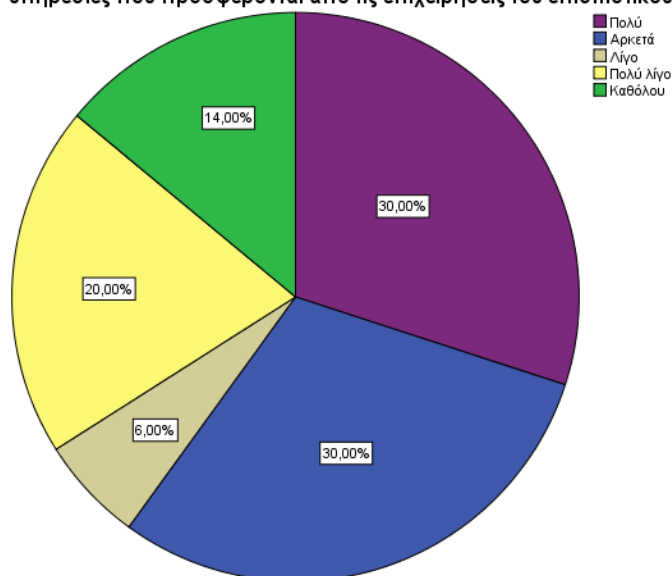
Από το συντριπτικό ποσοστό του 80% των ερωτηθέντων που βάζουν ως πρωτεύουσα την θέση που διαθέτει στο ξενοδοχείο τους το τμήμα F & B management, καταλαβαίνουμε και την σημαντικότητά του. Ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 20% βάζουν δευτερεύουσα θέση στο F & B management.

Τι ρόλο παίζει η γνώμη των εργαζομένων σε σχέση με το πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας;



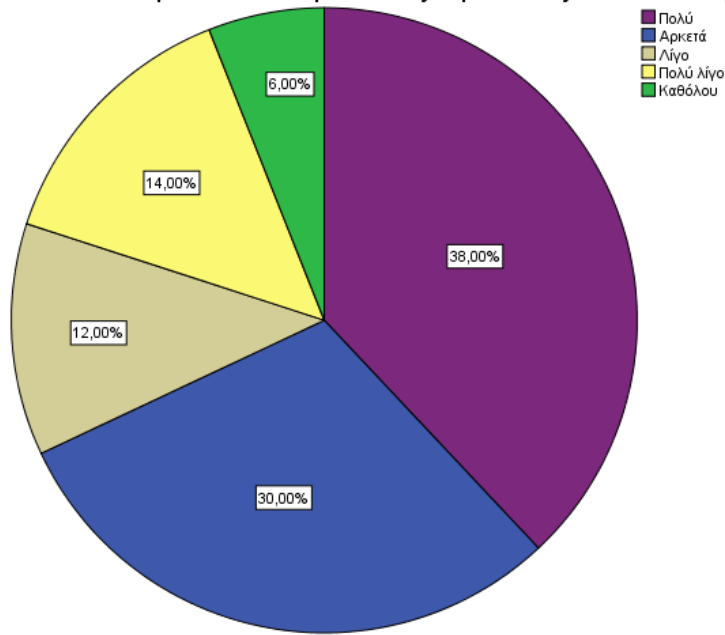
Οι ερωτηθέντες φαίνεται πως ενδιαφέρονται και για την άποψη των εργαζομένων αφού σε ποσοστό 60% απάντησαν πως παίζει σημαντικό ρόλο η άποψη των εργαζομένων σε σχέση με το σύστημα ποιότητας, με το 40% να μην θεωρεί σημαντική την γνώμη των εργαζομένων.

Πόσο σημαντική είναι για την επιχείρηση που εργάζεστε η ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις του επισιτιστικού τμήματος;



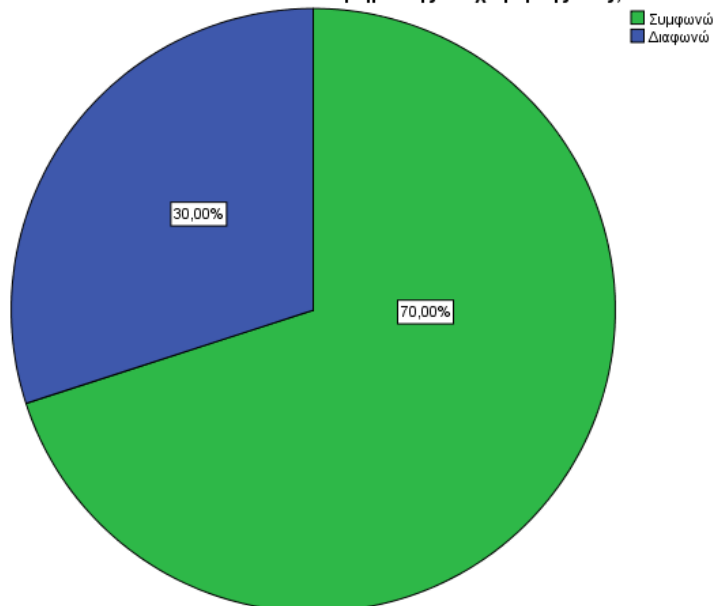
Οι προσφερόμενες υπηρεσίες στο τμήμα επισιτισμού φαίνεται πως έχουν πολύ μεγάλη σημασία για το 60% των ερωτηθέντων, αφού το 30% θεωρεί τις υπηρεσίες αυτές πολύ σημαντικές και το 30% αρκετά σημαντικές. Ακολουθεί ένα 20% που θεωρεί αυτές τις υπηρεσίες πολύ λίγο σημαντικές, ένα 14% που δεν τις θεωρεί σημαντικές και ένα 6% που τις θεωρεί λίγο σημαντικές.

Το μενού ανταποκρίνεται στις "προσδοκίες" των πελατών;

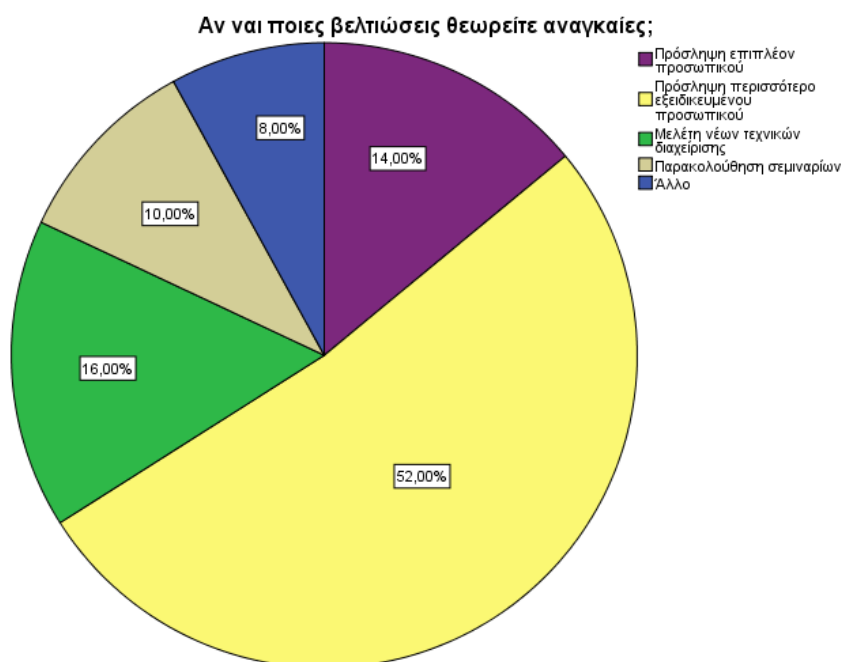


Το 38% αυτών που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρεί πως το μενού ανταποκρίνεται πολύ στις προσδοκίες των πελατών και ακολουθεί το 30% που θεωρεί πως ανταποκρίνεται αρκετά. Εν συνέχεια το 14% θεωρεί πως ανταποκρίνεται πολύ λίγο, το 12% θεωρεί πως ανταποκρίνεται λίγο και το 6% πως το μενού δεν ανταποκρίνεται καθόλου στις προσδοκίες των επισκεπτών.

Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να κάνετε περαιτέρω βελτιώσεις σε σχέση με το επισιτιστικό τμήμα της επιχείρησής σας;

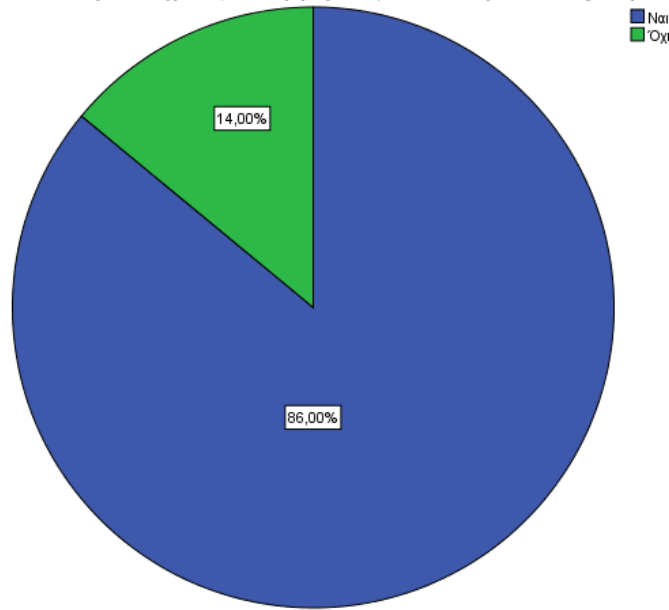


Το τεράστιο ποσοστό της τάξεως του 70% θεωρεί πως θα μπορούσε να κάνει βελτιώσεις στο παρών επισιτιστικό τμήμα της επιχείρησής του. Ακολουθεί το 30% που ίσως είναι ήδη σε πολύ καλό επίπεδο και δεν θεωρεί πως επιδέχεται περαιτέρω βελτίωση, ή δεν έχει τα απαιτούμενα κεφάλαια ώστε να το αναβαθμίσει.



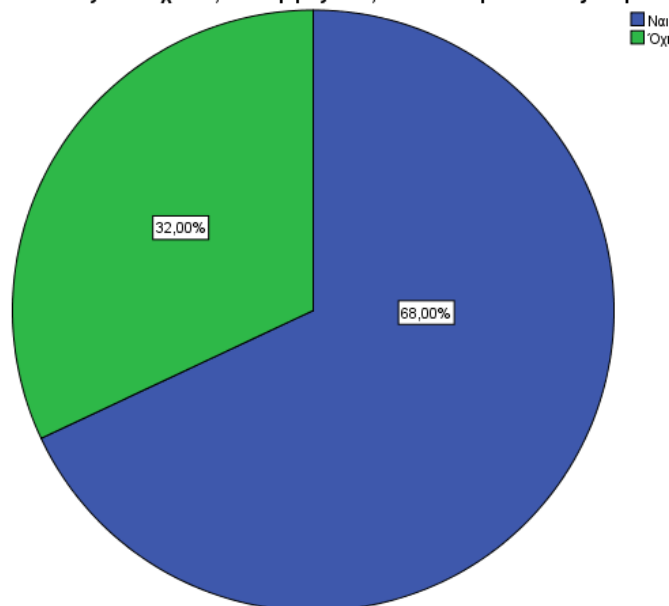
Στην ερώτηση σχετικά για το σε ποιους τομείς του επισιτιστικού τμήματος θεωρούνται αναγκαίες κάποιες βελτιώσεις, σε ποσοστό 52% θεωρείται αναγκαία η πρόσληψη περισσότερο εξειδικευμένου προσωπικού με το 16% να θεωρεί αναγκαία την μελέτη νέων τεχνικών διαχείρισης, το 14% να θεωρεί αναγκαία την πρόσληψη επιπλέον προσωπικού, το 10% να θεωρεί αναγκαία την παρακολούθηση σεμιναρίων και το 8% να θεωρεί αναγκαίες άλλου είδους βελτιώσεις.

Πιστεύετε ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται από το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου, που εργαζεστε, είναι ανταγωνιστικές στην Ελλάδα;



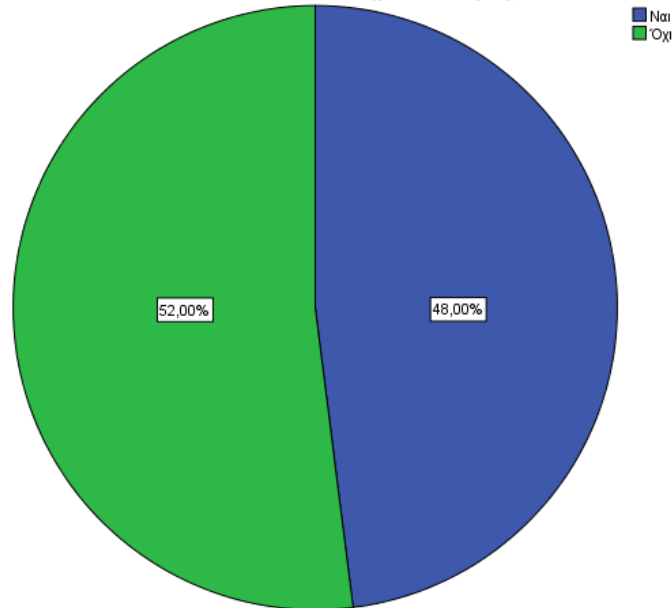
Το 86% των ερωτηθέντων θεωρεί πως προσφέρει ανταγωνιστικές υπηρεσίες επισιτιστικού τμήματος στην Ελλάδα, ενώ το 14% θεωρεί πως οι προσφερόμενες από την επιχείρησή του υπηρεσίες δεν είναι ανταγωνιστικές.

Πιστεύετε ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται από το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου, που εργαζεστε, είναι ανταγωνιστικές στην Ευρώπη;



Σε σχέση με την Ευρώπη, το 68% θεωρεί πως προσφέρει ανταγωνιστικές υπηρεσίες επισιτιστικού τμήματος, με το 32% να θεωρεί πως οι προσφερόμενες υπηρεσίες δεν είναι ανταγωνιστικές.

Έχετε συμβουλευτικές επιτροπές σε σχέση με το Διατροφικό Πιστοποιημένο Σύστημα Ποιότητας;



Τέλος, σχετικά με την ύπαρξη συμβουλευτικής επιτροπής σε σχέση με το διατροφικό πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας, αρνητικά απαντά το 52% των ερωτηθέντων και θετικά το 48%.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση τα δεδομένα που προέκυψαν από το παραπάνω ερωτηματολόγιο που απευθυνόταν σε Managers, το F&B Management στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων All Inclusive, είναι εξαιρετικά σημαντικό. Το γεγονός ότι αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συμβουλευτικές επιτροπές σε σχέση με το διατροφικό πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας, αποτελεί σπουδαίο στοιχείο που βοηθά σαφώς στην βελτίωση του συγκεκριμένου κλάδου, αν και στο εξωτερικό τα δεδομένα είναι περισσότερο ανεπτυγμένα και θα πρέπει και οι επιχειρήσεις στην χώρα μας να φτάσουν σε αυτό το επίπεδο.

Σύμφωνα με τις έρευνες που αναφέρθηκαν και στα κεφάλαια της βιβλιογραφικής επισκόπησης αλλά και σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της έρευνας που εκπονείται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, οι δομές F&B Management στα ξενοδοχεία All Inclusive στην Ελλάδα είναι πολύ ανταγωνιστικά τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο και στον χώρο της Ευρώπης και του εξωτερικού. Γενικά ως δομές F&B τα ελληνικά ξενοδοχεία στον επισιτιστικό τους κλάδο δείχνουν σοβαρή ισχύ, κάτι που φαίνεται και στις απαντήσεις των ερωτηθέντων τουριστών που επισκέπτονται τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία.

Σημαντική είναι δε και η αίσθηση της άνεσης αλλά και της απόλαυσης που πρέπει να παρέχεται στους πελάτες από το επισιτιστικό τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας. Από ότι φαίνεται οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την άνεση των πελατών, αν και στα πλαίσια της Ελλάδας οι επισκέπτες – τουρίστες κρίνουν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης καθώς η Ελλάδα δεν είναι από τις κορυφαίες χώρες ως προς την απόλαυση που παρέχεται μέσω του επισιτιστικού κλάδου, παρά το γεγονός ότι η Ελληνική κουζίνα θεωρείται ίσως από τις πλέον νόστιμες κουζίνες στον κόσμο. Πιθανώς αυτό οφείλεται στην διαχείριση του επισιτιστικού κλάδου στην επιχείρηση αλλά και στον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό συμπεριφέρεται στους τουρίστες – επισκέπτες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα το μεγάλο μέγεθος του τομέα ποτών και τροφίμων είχε ανάγκη από δικό του επόπτη, και αυτός είναι ο Restaurant Manager και ο Room Service Manager, που θεωρούνται σαν Μετρ με έναν Captain

υπό την εποπτεία τους. Ο υπεύθυνος της κουζίνας είναι ο Chef, με αμέσως επόμενο στην ιεραρχία τον Sous Chef, ενώ ο F&B Controller, είναι ο υπεύθυνος της αποθήκης και των προμηθειών και ασχολείται με τον έλεγχο των προϊόντων και τα λογιστικά θέματα της αποθήκης.

Υπάρχει μπουφές για το πρωινό, αφού στατιστικά το ποσοστό των πελατών που παίρνουν το πρωινό τους στο ξενοδοχείο είναι της τάξεως του 80 με 90%. Στους πελάτες δίδεται η δυνατότητα να παραγγείλουν εξειδικευμένες τροφές που μπορεί να μην είναι διαθέσιμες εκείνη τη στιγμή στον μπουφέ, με τη μέθοδο σερβιρίσματος A la Carte, με τους πελάτες να σερβίρονται απευθείας από την κουζίνα. Τα ροφήματα όπως το τσάι και ο καφές, σερβίρονται μετά από παραγγελία από τον πελάτη με την μέθοδο σερβιρίσματος A la minute.

Εξωτερικοί συνεργάτες δεν έχουν πάρει υπό τον έλεγχό του κάποιο τμήμα του F&B, ώστε να υπάρχει απόλυτος έλεγχος ποιότητας στα προσφερόμενα από το ξενοδοχείο προϊόντα. Εταιρείες Catering όμως, μπορούν να αναλάβουν εκδηλώσεις εάν το επιθυμεί ο πελάτης του ξενοδοχείου και θέλει να την πραγματοποιήσει στους χώρους. Ακολουθείται όμως μια συγκεκριμένη διαδικασία ελέγχου των προϊόντων και υπογράφονται όλες οι απαιτούμενες συμβάσεις, ώστε η ασφάλεια να έρχεται σε πρώτο πλάνο. Υπογράφεται επίσης ειδικό δελτίο ευθύνης, ο σχεδιασμός πραγματοποιείται μέχρι και την τελευταία λεπτομέρεια και η επιχείρηση δέχεται τους αυστηρότερους ελέγχους.

Η γενικότερη στρατηγική Marketing, συμπεριλαμβάνει και την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών του F&B, ενώ για την περαιτέρω ενημέρωση των πελατών και την καλύτερη διαφήμιση των προσφορών, τοποθετούνται σε εμφανή σημεία του ξενοδοχείου, ειδικές πινακίδες.

Το κάθε τμήμα του F&B, διαφημίζεται μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου, ενώ εμπεριέχονται και σημαντικές πληροφορίες όπως προσφορές, φωτογραφίες των χώρων και τα ωράρια λειτουργίας του κάθε τομέα. Εάν υπάρξουν πολιτικές, πολιτιστικές ή αθλητικές εκδηλώσεις σε κάποιο τμήμα του F&B, γίνεται διαφήμιση στο ραδιόφωνο ή σε τοπικά έντυπα και εφημερίδες. Στο εσωτερικό του ξενοδοχείου όμως, η προώθηση πραγματοποιείται από το ίδιο το προσωπικό. Για παράδειγμα, οι

σερβιτόροι είναι οι υπεύθυνοι στο να ενημερώνουν για τα πιάτα της ημέρας, τις προσφορές ή τις σπεσιαλιτέ. Την σημαντική επαφή με τους πελάτες όμως την έχουν οι υπάλληλοι της Ρεσεψιόν. Είναι αυτοί που οφείλουν να ενημερώσουν τους πελάτες για τα ωράρια λειτουργίας του κάθε τομέα, για τα εξειδικευμένα προϊόντα που μπορεί να υπάρχουν και για το Up Selling των επισιτιστικών προϊόντων.

Οι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν άμεσα, τα φιλοξενούμενα κατά καιρούς, Event του ξενοδοχείου. Σε περιόδους εκλογών για παράδειγμα πραγματοποιούνται πολιτικές ομιλίες, ενώ γίνονται και επαγγελματικές συναντήσεις, συνέδρια, σεμινάρια και δεξιώσεις γάμων. Η σχεδίαση μπορεί να γίνει με κάθε λεπτομέρεια από τους πελάτες και τα τμήματα δεξιώσεων αναλαμβάνουν τις διαδικασίες, ώστε να υπάρχει η καλύτερη προσφορά φαγητού, ποτού και οπτικοακουστικών μέσων.

Δεν γίνεται όμως μόνο οργάνωση από το τμήμα εκδηλώσεων του ξενοδοχείου, αλλά και προώθηση. Αυτό πραγματοποιείται με την ενημέρωση των σταθερών πελατών και των στελεχών εταιρειών, σχετικά με τις προσφορές, την διευκόλυνση των τιμών και την διαδικασία οργάνωσης. Διαφημιστικά E – mail και ραντεβού με επιχειρήσεις και πελάτες, έχουν σκοπό την αύξηση του πελατολογίου, ενημερώνοντάς τους για τις προσφερόμενες υπηρεσίες και χώρους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για διάφορες εκδηλώσεις, ενώ και εξειδικευμένοι πωλητές εργάζονται με σκοπό την προσέλκυση πελατών και μεγάλων επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τους προμηθευτές των προϊόντων, αυτοί έρχονται σε επαφή με τον F&B Manager στους χώρους του ξενοδοχείου και παρουσιάζουν τις προσφορές και τα προϊόντα τους, ώστε να βρεθούν τα κατάλληλα για την κάθε περίπτωση. Αν ο F&B Manager, κρίνει πως το προϊόν είναι κατάλληλο, παραγγέλλεται μια μικρή ποσότητα που ελέγχεται για το επίπεδο ποιότητας του, σύμφωνα με τις προϋποθέσεις του ξενοδοχείου. Εν συνεχεία, το προϊόν δοκιμάζεται για 1 με 2 μήνες συνεχώς από τους εξειδικευμένους υπαλλήλους, ώστε να ελεγχθεί η ποιότητά του, ενώ και οι ίδιοι οι προμηθευτές ελέγχονται από τους αρμόδιους υπαλλήλους του ομίλου Δασκαλαντωνάκη, ως επιπλέον μέτρο ελέγχου εκ των έσω.

Για να εξασφαλίζεται η υψηλή ποιότητα των προϊόντων, η σωστή και έγκαιρη παράδοση, η αποφυγή της γραφειοκρατίας και η αποφυγή της διαδικασίας επιλογής

του νέου προμηθευτή, γίνεται προσπάθεια σταθερής και μακράς συνεργασίας με συγκεκριμένους προμηθευτές.

Η συνέπεια από την μεριά των προμηθευτών και η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, είναι οι βασικοί παράγοντες για την ομαλή συνεργασία με τους υπεύθυνους του ξενοδοχείου. Τα ποιοτικά στάνταρ πρέπει να είναι πάντα σε πρώτο πλάνο όπως και η έγκαιρη παράδοση.

Πιστοποιήσεις ISO και HACCP, που αφορούν τα θέματα υγιεινής και της ασφάλειας των τροφίμων, υπάρχουν κανονικά και οι χώροι επιβλέπονται συνεχώς από τα συστήματα διαχείρισης. Η εμπιστοσύνη των πελατών απορρέει από την τήρηση των κανόνων καθαριότητας, που πρέπει να τηρούνται ευλαβικά, ώστε να διαμορφώνεται σε εξαιρετικά επίπεδα η ποιότητα της τελικής υπηρεσίας.

Η τήρηση και η διασφάλιση των κανόνων υγιεινής, είναι βασικός παράγοντας για το τελικό προϊόν που δίδεται στους καταναλωτές, και το προσωπικό εκπαιδεύεται κατάλληλα, ώστε να εργάζεται και να επιβλέπει τα πάντα, σύμφωνα με τους κανόνες ασφαλείας.

Η ηγεσία του ξενοδοχείου θεωρεί πως οι καταναλωτές, όσον αφορά το θέμα της διατροφής, στρέφονται σε ποιοτικά μεν, αλλά γρήγορα σε παρασκευή δε, φαγητά. Τα menu δηλαδή, θα πρέπει να αποτελούνται από άριστα φαγητά, σε προσιτές τιμές και με γρήγορη σχετικά προετοιμασία, ενώ λόγω της δύσκολης οικονομικής κατάστασης της εποχής, οι καταναλωτές είναι σίγουρο πως ψάχνουν τα Value for Money προϊόντα, δηλαδή αυτά που τους προσφέρουν ικανοποιητική ποσότητα στα ίδια χρήματα.

Η οργάνωση και η λειτουργία του F&B management κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις, είναι μια πολύπλοκη και πολυσύνθετη διαδικασία, η δημιουργία της οποίας εξαρτάται από ποικίλες συνισταμένες.

Αρχικά όπως έχει προαναφερθεί το τμήμα του F&B αποτελείται από διάφορα υπομέρους τμήματα. Όπως είναι λοιπόν φυσικό, για να λειτουργήσει σωστά και αποδοτικά το επισιτιστικό τμήμα μέσα σε ένα ξενοδοχείο, απαιτείται η άριστη

συνεργασία και τέλειος ρ συντονισμός όλων αυτών των τμημάτων ξεχωριστά αλλά και μεταξύ τους.

Ο κύριος στόχος και σκοπός του επισιτιστικού τομέα που βρίσκεται μέσα σε ένα ξενοδοχείο (και όχι μόνο) είναι όπως είναι φυσικό, η επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους. Ο μόνος τρόπος για να πετύχει κάτι τέτοιο, εκτός από την άρτια οργάνωση και το κατάλληλο προσωπικό, είναι η παροχή άριστων ποιοτικά αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία ανταπεξέρχονται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών.

Την παροχή όμως των ποιοτικών αγαθών εξασφαλίζει, αφενός μεν η υγιεινή και η ασφάλεια που κυριαρχεί σε όλους τους χώρους και εγκαταστάσεις μιας επισιτιστικής μονάδας, αφετέρου δε ένα καλά οργανωμένο τμήμα προμηθειών και η σωστή αποθήκευση. Επομένως βασικός στόχος του τμήματος προμηθειών και της αποθήκης είναι η έγκαιρη και συμφέρουσα αγορά ποιοτικών αγαθών από την ενδεδειγμένη πηγή και η αμέσως επόμενη κατάλληλη αποθήκευση, ώστε να ικανοποιείται σωστά η ζήτηση και να υπάρχουν τα αντίστοιχα κέρδη.

Έτσι το επόμενο βήμα είναι το κόστος παραγωγής φαγητών και ποτών να βρίσκεται υπό έναν έλεγχο και να διατηρούνται κάποιοι κανονισμοί, ώστε να αποφεύγονται οι λάθος υπολογισμοί και να αυξάνονται τα έσοδα. Έτσι καταλαβαίνουμε ότι η σημασία της τιμολόγησης είναι μεγάλη, εφόσον υπάρχει μια αναμφισβήτητη συνάρτηση ανάμεσα στην τιμολόγηση και στην εξασφάλιση ικανοποιητικού κέρδους. Μια σωστή πολιτική τιμών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των πωλήσεων και των εσόδων.

Βέβαια ας μην ξεχνάμε τη σημαντικότερη προσφορά του διευθυντή, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία της επιχείρησης, επιλύοντας προβλήματα που προκύπτουν με τους αντίστοιχους πόρους που έχει στη διάθεση του. Ένα από τα καθήκοντα του διευθυντή, είναι και αυτό που σχετίζεται με το προσωπικό. Δηλαδή έχει την ευθύνη για την επιλογή κατάλληλου προσωπικού, τον βαθμό εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των εργαζομένων, καθώς και την ευθύνη για τις διαδικασίες περιγραφής καθηκόντων (job description), οργάνωσης, αξιολόγησης, μεταβίβασης και ανάθεσης ευθυνών στα διάφορα εργασιακά κλιμάκια και κυρίως για τον έλεγχο.

Τέλος συνειδητοποιούμε ότι η επισιτιστική επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε μια διαρκή επαγρύπνηση, προκειμένου να ανακαλύπτει τρόπους και εναλλακτικές λύσεις για την καλύτερη οργάνωση του τμήματος F&B. Ένας τρόπος για παράδειγμα είναι υιοθέτηση από την επιχείρηση της "διοίκησης ολικής ποιότητας", με τον ανάλογο έλεγχο και διασφάλιση που αυτή προϋποθέτει.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Issa, J. J., & Jayawardena, C. (2003). The “all-inclusive” concept in the Caribbean. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(3), 167-171.
- Wong, C. K. S., & Kwong, W. Y. Y. (2004). Outbound tourists’ selection criteria for choosing all-inclusive package tours. *Tourism management*, 25(5), 581-592.
- Kozak, M. (2002). Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations. *Tourism management*, 23(3), 221-232.
- Koc, E. (2006). Total quality management and business excellence in services: The implications of all-inclusive pricing system on internal and external customer satisfaction in the Turkish tourism market. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(7), 857-877.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2009). Luxury without guilt: service innovation in the all-inclusive hotel industry. *Service Business*, 3(4), 359-372.
- Heung, V. C., & Chu, R. (2000). Important factors affecting Hong Kong consumers’ choice of a travel agency for all-inclusive package tours. *Journal of travel research*, 39(1), 52-59.
- Alegre, J., & Pou, L. (2008). Tourism expenditure and all-inclusive packages—the case of a mature Mediterranean destination. *Tourism Economics*, 14(3), 645-655.

- Anderson, W. (2010). Determinants of all-inclusive travel expenditure. *Tourism Review*, 65(3), 4-15.
- Kay, C., & Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies identifying managers' essential skills. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52-63.
- Kim, H. B. (1996). Perceptual mapping of attributes and preferences: an empirical examination of hotel F&B products in Korea. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 373-391.
- Okeiyi, E., Finley, D., & Postel, R. T. (1994). Food and beverage management competencies: Educator, industry, and student perspectives. *Hospitality & Tourism Educator*, 6(4), 37-40.
- Rutherford, D. G., & O'Fallon, M. J. (Eds.). (2007). *Hotel management and operations*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Raybould, M., & Wilkins, H. (2005). Over qualified and under experienced: Turning graduates into hospitality managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 203-216.
- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., & Alcott, P. (2013). *Food and beverage management*. Routledge.
- Riley, M. (2005). Food and beverage management: A review of change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 88-93.
- Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (1999). Best practices in food and beverage management: Reports of the death of hotel food service are highly exaggerated. Indeed, food service remains an essential part of many hotels' operations. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 50-4.

- Hemmington, N., & King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256-261.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International journal of contemporary hospitality management*, 12(6), 346-351.
- Ladkin, A. (2000). Vocational education and food and beverage experience: issues for career development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 226-233.
- Dittmer, P. R., & Griffin, G. G. (1993). *Dimensions of the hospitality industry: an introduction*. Van Nostrand Reinhold.
- Wood, R. C. (Ed.). (2010). *Strategic questions in food and beverage management*. Routledge.
- Anderson, R. I., Fok, R., & Scott, J. (2000). Hotel industry efficiency: an advanced linear programming examination. *American Business Review*, 18(1), 40.
- Baker, M., Cattet, A., & Riley, M. (1995). Practical food and beverage training in the UK: a study of facilities and a debate on its relevance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(5), 21-24.
- Cousins, J., Foskett, D., & Gillespie, C. (2002). *Food and beverage management*. Pearson Education.
- Gundersen, M. G., Heide, M., & Olsson, U. H. (1996). Hotel guest satisfaction among business travelers: what are the important factors?. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(2), 72-81.

- Pavesic, D. V., Ninemeier, J. D., Schmidgall, R. S., Brown, R. W., Manning, P. W., Gindin, R., & Croffoot, S. A. (1986). Food and beverage management. In The practice of hospitality management II. Profitability in a changing environment. World hospitality congress II, Boston, Massachusetts, March 25-28, 1984 (pp. 289-333). AVI Publishing Company, Inc..
- Barrows, C. W. (2008). Food and Beverage Management. The SAGE Handbook of Hospitality Management, 421.
- Mukherji, A. (2006). Food and Beverage Management. Gyan Publishing House.
- Alkjaer, E. (1972) Economic Approach to Tourism Location: Problems in Developing Countries and Regions. Berne: AIEST
- Assael, H. (1992) Consumer Behaviour and Marketing Action. 4th Edition. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
- Beech J., Chadwick S., The Business of Tourism Management, Pearson Education, Essex 2006, σσ.554
- Cathy H.C. Hsu, Soo K.Kang K.Wolfe, Psychographic and Demographic profiles of niche market leisure travelers, Journal of Hospitality & Tourism Research, 2002, σσ.5
- Broom, L. & Selznick, P. (1973) Sociology: A Text with Adapted Readings. 5th Edition. New York: Harper International Edition.
- Buhalis, D. (1998) Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry. Tourism Management, 19(5), 409 – 421.
- Christie, M. & Morrison, A. (1992) The Tourism System: An Introductory Text. 2nd Edition. New Jersey: Prentice Hall.

- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. & Wanhill, S. (1999) *Tourism Principles and Practice*. 2nd Edition. London: Longman.
- Guye, R. (1953) *Preistheoretische Betrachtungen zum Schweizerischen Hotelproblem*. Bern.
- Middleton T.C. Victor, *Marketing in travel and tourism*, Butterworth Heinemann, 2001, σελ 409-430
- Duncan T., *European Charter Airlines and In-Flight Catering Provision*, University of Surrey, 2005
- Middleton T.C. Victor, *Whither the package tour?*, 1991, σσ.185-192
- Vincent C.S., Chu R. and H, *Important Factors Affecting Hong Kong Consumer's Choice of a Travel Agency for All – Inclusive Package Tours*, *Journal of Travel Research*, 2000, σσ.54-55, σσ.52
- *Travel and Tourism Intelligence, All-inclusive-Uk- April 2005*, Mintel reports
- *Travel and Tourism Intelligence, All-inclusive-Uk- April 2007*, Mintel reports
- Hawkes E., Kwortnik R.J., *Connecting with the culture: A case study in sustainable tourism*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2006, σσ.370
- Issa J.J., Jayardena J., *The all-inclusive concept in Caribbean International*, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2003, σσ.167
- Horner S. L., Swarbrooke J., *Consumer Behaviour in tourism*, Elsevier, 1999, σσ.319
- Kotler, P, Bowen, J. & Makens, J. (1999) *Marketing for Hospitality and Tourism*. London: Prentice Hall.

- Kotler, P. (1994) Marketing Management: Analysis Planning Implementation and Control. 8th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000) Marketing Management. Millennium Edition. U.S.A.: Prentice Hall.
- Morrison, A.M. (2001) Τουριστικό και Ταξιδιωτικό Μάρκετινγκ. 2η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- “Marketing, concepts and strategies” Houghton Mifflin Fondaneche D., (2000), Guide for Statistical Analysis, England, Prentice Hall Publishing, pp.24-28
- Mc Daniel, C & Gates,R (1995) “Marketing Research Essentials”, West Publishing Company
- Tull, D. & Hawkins, D. (1987) “Marketing research: Measurements and Method”, 4 th Edition, McMillian Publishing
- UN World Tourism Organization (UNWTO), Tourism highlights 2008 Edition and World Tourism Barometer (June 2009)

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Δερβιτσιώτης, Κ., (2005), Διοίκηση ολικής ποιότητας, Εκδόσεις: Νομική Βιβλιοθήκη
- Ζαβλανός, Μ., (2006), Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα, Εκδόσεις: Σταμούλη
- Τσιότρας, Γ., (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις: Μπένου

- Ρεγκούκος, Π., (1992), Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, Εκδόσεις: Παναγιώτης Γ. Ρεγκούκος
- Καλφιώτης, Σ., (1978), Τουριστικό Μάρκετινγκ – Βασικές Αρχές, Εκδόσεις: Τυροβολά
- Θεοδωροπουλου, Ε., (2006), Σημειώσεις Για Το Μάθημα: Αειφόρος Τουριστική Ανάπτυξη Και Περιβάλλον, Αθήνα, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι., (2003), Τουριστικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις: Σταμούλη
- Γιαννοπούλου, Γ., (2004), Η ολική ποιότητα στον τουρισμό, Εκδόσεις: Έλλην
- Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν., (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις: Μπένου
- Περιβαλλον – Πολιτισμος – Τουρισμος – Περιφερειακη Αναπτυξη, Υπουργειο Εθνικης Παιδειας Και Θρησκευματων, Γενικη Γραμματεια Εκπαιδευσης Ενηλικων, Ινστιτουτο Διαρκους Εκπαιδευσης Ενηλικων (Αρχείο Pdf)
- Βαγιονής, Ν., Κασιματη, Ε., Καφούρος, Β.,(2011), Ξενοδοχεια Πολυτελειας Στην Ελλαδα - Δυναμικη Και Αναπτυξιακές Δυνατότητες, Εκδόσεις: ΚΕΠΕ
- Χυτήρης, Λ., (1996), Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Interbooks
- Παπανίκος, Γ., (2004), Η Απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία, Εκδόσεις: ΙΤΕΠ
- Λυμπερόπουλος, Κ. & Α. Παντουβάκης, 2000. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών ΙΙ, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Γούναρης, Σ. 2012. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili, Αθήνα.

- Doswell, R., (2002), Τουρισμός - Ο ρόλος του αποτελεσματικού μάρκετινγκ, Εκδόσεις: Κριτική
- Holloway, C., Robinson, C., (2003), Τουριστικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος
- Rutherford, D., (1999), Ξενοδοχείο: Διοίκηση Και Λειτουργίες, Εκδόσεις: Έλλην
- Page, S., (2006), Εισαγωγή στον τουρισμό, Εκδόσεις: Παπαζήση
- Βαρβαρέσος, Σ. (1997). Τουρισμός Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα
- Δημακουλέας Π., 13 κριτήρια για τα αστέρια των ξενοδοχειακών μονάδων
- Δρακουλάκος Α.,(2010), Τα καλύτερα εστιατόρια στο κόσμο, Ανάκτηση στις 5-5-2010 από <http://beta.news247.gr/kosmos/article91038.ece>
- Ηγουμενάκης, Ν. (1991). Τουριστική Οικονομία, τόμος Α'. INTERBOOKS: Αθήνα
- Λαλούμης Δ. Ρούπας Β. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» Σταμούλης, Αθήνα 2000.
- Μαντζάρης Γ.,(2003),Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα: Β.Γκιούρδας Εκδοτική
- Γκιόκας, Μ. (1999). «Η Ξενοδοχία Παρ' Έλλησιν του Ν. Λέκκα» Αθήνα.
- Παπαδόπουλος Δ.,(2002), Εισαγωγή στην Οικονομική και Διοικητική των Επιχειρήσεων.
- Παπανίκος Γ(2004), Τουριστική ανάπτυξη,ΕΟΤ Παρασκευόπουλου Ι.(1993), Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, Τόμος 1, Αθήνα.

- ΣΕΒ-ICAP (2004). Η Ελληνική Βιομηχανία. Εκτιμήσεις για το 2005.
- Σπύρου Σ.,(2008), Οι Χρυσοί Σκούφοι, Ανάκτηση στις 2-5-2010 από
- <http://www.athinorama.gr/restaurants/skoufoi2008/bestresto.htm>
- Ευσταθίου Π. Α (2005)''Ξενοδοχειακό management'', εκδόσεις Παπαζήσης.
- Ηγουμενάκης Νίκος Γ. (1999) ''Τουριστικό marketing'', εκδόσεις interbooks.
- Κανελόπουλος Χαράλαμπος Κ. (1990) ''Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες'', εκδόσεις international publishing, Αθήνα
- Καραγιάννης Στέφανος (1997)''Οργάνωση και λειτουργία του ξενοδοχείου'', εκδόσεις Ελλην, Α τόμος, Β έκδοση
- Καραγιάννης Στέφανος (1992) ''Οργάνωση και λειτουργία του ξενοδοχείου, εκδόσεις Ελλην, Β τόμος
- Λαλούμης Δημήτρης (2002) '' Διοίκηση ξενοδοχείων – management'', εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Λαλούμης Δημήτρης, Ρούπας Βασίλειος (1998) '' Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων'', εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Λεωνίδης Σ. Χυτήρης (1996) ''Το management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων'', εκδόσεις interbooks, Αθήνα
- Παυλίδης Παύλος (1999) ''ξενοδοχειακό marketing'', εκδόσεις Καλαμάς, Αθήνα, Δ έκδοση
- Σωτηριάδης Μάριος (2005) ''Οικονομικό management ξενοδοχειακών επιχειρήσεων'', εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

- Φουντουλάκης Γιάννης (2002) ‘‘Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων’’, εκδόσεις Ελλην
- Φουντουλάκης Γιάννης (2000) ‘‘Εισαγωγή στη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εκδόσεις Ελλην
- Φραγκιαδάκης Ευγένιος (1999) ‘‘Εισαγωγή στο management των ξενοδοχείων’’, εκδόσεις Ευγένιος Φραγκιαδάκης, 1^η έκδοση, Ρέθυμνο

ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ

- <http://stocks.pathfinder.gr/news/664056.html>
- <http://www.in.gr/news/article.asp?lngEntityID=952985>
- <http://www.intravelreport.gr/?p=1441&print=1>
- http://ionianguide.gr/pegasus/h007/faq11.php?code=2004949&pcode=H901_CD20
- <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12336&subid=2&pubid=15867247>
- <http://www.makthes.gr/index.php?name=News&file=article&sid=20639>
- http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=45279&subcategory_id=37
- http://archive.enet.gr/online/online_text/c=114,dt=21.02.2009,id=48690468
- <http://www.agelioforos.gr/default.asp?pid=7&ct=1&artid=5434>
- http://www.medvoi365.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=2066

- <http://www.avigi.gr/ArticleActionshow.action?articleID=482337>
- <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2006hotelstory.htm>
- http://www.glhs.gr/default.php?pid=62&art_id=58
- www.pass2greece.gr
- www.yadshotels.gr
- <http://www.nextdeal.gr/%CE%B5%CE%B9%CE%B4%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1/icap-ischyro-%C2%ABkefalaio%C2%BB-gia-thn-ethnikh-mas-oikonomia-o-xenodocheiakos-klados.html>
- www.tovima.gr
- www.grhotels.gr
- <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12410&subid=2&pubid=322352>
- <http://www.travel-insider-all-inclusive-vacations.com/club-med.html>
- http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-fun-all-inclusive-vacations_p-115-1-US-pa-HISTOIRE-ac-di.html
- <http://travel.msn.com/Guides/article.aspx?cp-documentid=445312>
- http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?cat_id=0&report_id=3483&q= AllInclusive%20Holidays%20Market%20Assessment&p=1
- <http://www.legendsofamerica.com/LA-TipsInclusiveResorts.html>

- <http://epubs.surrey.ac.uk/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=tcrcreports>
http://www.clubmed.us/cm/about-club-med-all-inclusive-vacation-package_p-115-l-US-pa-TOUT_COMPRIS-ac-di.html
- http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central_id=917&permanent_id=3
- <http://travel.dominicana.com/2008/10/leave-your-wallet-at-home.html>
- http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5417/is_200701/ai_n21298076/pg_2?tag=content;coll
- <http://www.mbatourism.gr/blog/?p=103>
- <http://www.travelforall.gr/newsinside.asp?page=91&NewID=767>
- <http://www.detap.gr/upload///%CE%9D%CE%AD%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/RHODES%202008%20part%201.pdf>
- http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/gtr/gtr_ne198/gtr_ne198_245.pdf
- <http://www.howtodothings.com/travel/a4308-how-to-buy-all-inclusive-resort-packages.html>
- <http://www.rodosport.gr/enlefko/allodapoi270106.htm>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ **1** – Για πελάτες

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18-29
- 30-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51+

3. Πόσα μέλη έχει η οικογένεια σας;

- 2
- 3
- 4
- Άλλο _____

4. Πόσο συχνά ταξιδεύετε στην διάρκεια του χρόνου;

- 1 φορά
- 2-3 φορές
- Περισσότερες

5. Ποιος είναι ο λόγος επίσκεψης σας σε ξενοδοχείο 5* All inclusive στην Ελλάδα;

- Διακοπές
- Επαγγελματικός
- Υγείας
- Άλλος

6. Μέσο ετήσιο οικογενειακό εισόδημα:

- Έως 20.000 ευρώ
- 20.001.-30.000 ευρώ
- 30.001 +

7. Μέσος όρος παραμονής στο ξενοδοχείο 5* All inclusive στην Ελλάδα

- 5 ημέρες
- 6-10 ημέρες
- 11-15 ημέρες
- 16+

8. Ποιά επικοινωνιακά μέσα σας επηρέασαν στην επιλογή σας;

- Οικογένεια / φίλοι κοκ
- Τουριστικά φυλλάδια
- Διαδίκτυο
- Τουριστικά γραφεία

B. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1) Είναι η πρώτη σας φορά που επισκέπτεστε ξενοδοχείο all inclusive 5* στην Ελλάδα;

- Ναι
- Όχι

2) Πώς θα αξιολογούσατε τις προσφερόμενες υπηρεσίες:

α) του ξενοδοχείου 5* all inclusive που διαμείνατε με αντίστοιχο άλλης χώρας;

- Καλύτερες
- Ίδιας ποιότητας και υπηρεσιών
- Κατώτερης ποιότητας

β) του επισιτιστικού τμήματος (F&B) με αντίστοιχο τμήμα ξενοδοχείου all inclusive 5* άλλης χώρας;

- Καλύτερες
- Ίδιας ποιότητας και υπηρεσιών
- Κατώτερης ποιότητας

3) Απαριθμήστε τα 5 πιο βασικές υπηρεσίες που πρέπει να διαθέτει ένα επισιτιστικό τμήματα κατά την γνώμη σας, σε ένα ξενοδοχείο all inclusive 5*.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

4)Βαθμολογείστε το επίπεδο σπουδαιότητας (1-5) για εσάς σχετικά με τις υπηρεσίες που διαθέτει ένα ξενοδοχείο 5* all inclusive και έχουν κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή αυτού.

- Δωμάτια
- Επισιτιστικά Τμήματα
- Ψυχαγωγία
- Άλλες δραστηριότητες

5)Τι για εσάς παίζει σημαντικό βαθμό στο επισιτιστικό κομμάτι/F&B management ενός ξενοδοχείου5* all inclusive (διαλέξτε τα 3 πιο σημαντικά)

- Ποιότητα
- Service
- Οργάνωση
- Πληθώρα Επιλογών
- Άλλες υπηρεσίες

6) Πόσο οι παροχές και οι υπηρεσίες που προσφέρει το επισιτιστικό τμήμα (F&B) ενός ξενοδοχείου all inclusive επηρεάζουν την επιλογή ξενοδοχείου (στο τουριστικό σας πακέτο;)

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Λίγο
- Πολύ λίγο

7) Ποια χώρα της Ευρώπης κατά την εμπειρία και τη γνώμη σας:

α) Διαθέτει καλύτερη διοίκηση και οργάνωση στις επισιτιστικές επιχειρήσεις (F&B Management)

β) Παρέχει καλύτερες υπηρεσίες στα επισιτιστικά τμήματα της (ποιότητα, service, άλλες υπηρεσίες);

ΑΓΓΛΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

A. DEMOGRAPHIC QUESTIONS

1. Gender

- Man
- Woman

2. Age

- 18-29
- 30-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51+

3. How many members does your family have?

- 2
- 3
- 4
- Other _____

4. How often do you travel every year?

- Once a year
- 2-3 times
- More

5. What is the reason for your visit in the 5* all inclusive hotel?

- Vacation
- Professional reasons
- Health
- Other

6. Average annual family income:

- Up to 20,000 euros
- 20,001-30,000 euros
- 30,001+

7. Average time spent in a 5* all inclusive hotel:

- 5 days
- 6-10 days
- 11-15 days
- 16+

8. What communication media influenced you in your choice?

- Family / friends etc.
- Tourist brochures
- Internet
- Travel agencies

B. GENERAL QUESTIONS

1) Is it your first time visiting an All Inclusive 5* hotel in Greece?

- Yes
- No

2) How would you rate the services of:

a) the 5* all inclusive hotel at which you stayed in comparison with that of another country?

- Better
- Of same quality and service
- Of lower quality

b) the 5* all inclusive hotel at which you stayed in comparison with that of another country?

- Better
- Of same quality and service
- Of lower quality

3) Rate the level of importance (1-5) about the services that features a 5* all inclusive hotel and play a prominent role in your choice.

- Rooms
- Food Departments
- Entertainment
- Other activities

4) What, according to your point of view, plays a significant role in the food departments/ F&B management of a 5 * inclusive all hotel (select the most important 3)

- Quality
- Service
- Organization
- Plenty of Options
- Other services

5) How do benefits and services offered by the food division (F&B) of an all inclusive hotel affect the choice of hotel in your tour package?

- Very much
- A lot
- A little
- Very little

6) Which country in Europe according to your experience and feedback:

α) Offers better management and organization in the food business (F & B Management)?

β) Provides better services in food departments (quality, service, other services)?

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2 – Για Προϊστάμενους Διευθυντές Ξενοδοχείων All

Inclusive

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18-29
- 30-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51+

3. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση;

- 1-2 έτη
- 3-5 έτη
- 6-9 έτη
- 10+ έτη

4. Πόσα χρόνια έχετε προϋπηρεσία;

- 1-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-20 έτη
- 21+ έτη

B. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Πόσα δωμάτια καλύπτει το ξενοδοχείο σας;

- Έως 50
- 51-100
- 101-150
- 151-200
- 201-250
- 251+

2. Ακολουθείται Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας;

- Ναι
- Όχι

3. Ποια είναι η θέση που διαθέτει το F& B management στο ξενοδοχείο που εργάζεστε;

- Πρωτεύουσα
- Δευτερεύουσα

4. Τι ρόλο παίζει η γνώμη των εργαζομένων σε σχέση με το πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας;

- Σημαντικό
- Όχι σημαντικό

5. Πόσο σημαντική είναι για την επιχείρηση που εργάζεστε η ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις του επισιτιστικού τμήματος ;

- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Πολύ λίγο

- Καθόλου

6. Το μενού ανταποκρίνεται στις "προσδοκίες" των πελατών;

- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Πολύ λίγο
- Καθόλου

7. Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να κάνετε περαιτέρω βελτιώσεις σε σχέση με το επισιτιστικό τμήμα της επιχείρησής σας;

- Συμφωνώ
- Διαφωνώ

8. Κι αν ναι ποιες βελτιώσεις θεωρείτε αναγκαίες;

9. Πιστεύετε ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται από το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου, που εργάζεστε, είναι ανταγωνιστικές

A) Στην Ελλάδα

- Ναι
- Όχι

B) Στην Ευρώπη

- Ναι
- Όχι

10. Έχετε συμβουλευτικές επιτροπές σε σχέση με το Διατροφικό Πιστοποιημένο Σύστημα Ποιότητας;

- Ναι
- Όχι

ΑΓΓΛΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

A. DEMOGRAPHIC QUESTIONS

1. Gender

- Man
- Woman

2. Age

- 18-29
- 30-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51+

3. How many years are you working in the business?

- 1-2 years
- 3-5 years
- 6-9 years
- 10+ years

4. How many years of working experience do you have?

- 1-5 years
- 6-10 years
- 11-20 years
- 21+ years

B. GENERAL QUESTIONS

1. How many rooms does the hotel you are working in cover

- Up to 50
- 51-100
- 101-150
- 151-200
- 201-250
- 251+

2. Do you follow a Quality Assurance System?

- Yes
- No

3. What is the position that F&B management has, in the hotel you work?

- Primary
- Secondary

4. What role does the employees' opinion play in relation to the certified quality system?

- Important
- Not important

5. How important are the quality services offered by the business department of food for the company that you are working in?

- A lot
- Enough
- A little
- Very little
- Not at all

6. Does the menu meet the 'expectations' of customers?

- A lot

- Enough
- A little
- Very little
- Not at all

7. Do you think you could make further improvements over the food section of your business?

- I agree
- I disagree

8. If so what improvements are necessary?

9. Do you believe that the services offered by the food section of the hotel you are working in, are competitive:

A) In Greece

- Yes
- No

B) In Europe

- Yes
- No

10. Are there advisory committees in relation to the Nutrition Certified Quality System?

- Yes
- No

