

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ**



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**Πτυχιακή εργασία:  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ (Executive Information System-EIS) ΓΙΑ  
ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ HoReCa**

**Επιβλέπων καθηγητής: Νίκος Σακκάς**  
Σπουδαστής: Δημήτριος-Δημοσθένης Μανιουδάκης Α.Μ.:4467

Ηράκλειο 2017

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα ολόψυχα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου για την προσπάθεια που κατέβαλαν και τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση του κύκλου των σπουδών μου.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Νίκο Σακκά για την καθοδήγηση, τις κατευθύνσεις και την πολύτιμη υποστήριξη και βοήθειά του.

Ευχαριστώ επίσης τους συμφοιτητές μου που με τίμησαν με τη συνεργασία, την φιλία και την επικοινωνία τους.

Τέλος ευχαριστώ την οικογένειά μου για την αγάπη, την κατανόηση και τη συμπαράστασή τους όλο το διάστημα των σπουδών μου.

Δημήτριος-Δημοσθένης Μανιουδάκης

2017

# Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	2
Περιεχόμενα.....	3
Πρόλογος – Εισαγωγή.....	5
Executive summary.....	6
Επιτελική σύνοψη.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
<b>1.1 Πληροφοριακά Συστήματα.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης (ΣΔΠ) – Management Information Systems (MIS) 9</b>	<b>9</b>
1.2.1 Συστατικά τμήματα ενός Συστήματος Διοικητικής Πληροφόρησης.....	11
1.2.2 Πλεονεκτήματα Συστήματος Διοικητικής Πληροφόρησης.....	13
1.2.4 Σχεδίαση Συστήματος Διοικητικής Πληροφόρησης για μονάδες HoReCa 19	19
1.2.5 Οι λειτουργικές απαιτήσεις του συστήματος (σχεδιασμός της εφαρμογής) ...	21
1.2.6 Οι μη λειτουργικές απαιτήσεις του συστήματος.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	29
Μονάδες HoReCa - Χώροι Μαζικής Παραμονής, Εστίασης και Ψυχαγωγίας.....	29
2.1 Επιχειρήσεις Εστίασης- Restaurants.....	29
2.2 Επιχειρήσεις cafe.....	36
2.2.1 Ανταγωνισμός κλάδου.....	37
2.2.1.1 Εμπόδια εισόδου.....	38
2.3 Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	43
3.1 Παραγωγικότητα.....	43
3.1.1 Καθορισμός δεικτών και πρακτική μέτρηση παραγωγικότητας.....	45
3.1.1.1 Αποτελεσματικότητα κι αποδοτικότητα.....	47
3.1.2 Μέτρηση δεικτών παραγωγικότητας σε μονάδες HoReCa.....	53
3.2 Δείκτες ποιότητας μονάδας HoReCa.....	54
3.2.1 Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ποιότητας.....	54
3.4 Μέτρηση ποιότητας υπηρεσιών Μονάδων HoReCa.....	63
3.4.1 Το μοντέλο Kano.....	64
3.5 Ο Δείκτης Net Promoter Score - NPS.....	67
3.6 Σχεδιασμός δεικτών μέτρησης ποιότητας εξυπηρέτησης Μονάδας HoReCa.....	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	72
<b>4.1    ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ.....</b>	<b>72</b>
<b>4.1.1    Σύστημα Ασύρματης παραγγελιοληψίας.....</b>	<b>72</b>
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	79
<b>Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα υλοποίησης εφαρμογής – Συμπεράσματα .....</b>	<b>79</b>
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (Πρότυπο format: APA Style).....	80
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>80</b>
<b>ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>80</b>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	84
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....</b>	<b>84</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....</b>	<b>87</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....</b>	<b>93</b>
<b>Προσδοκίες πελατών .....</b>	<b>93</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV .....</b>	<b>94</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V .....</b>	<b>95</b>
<b>Ορισμοί χρηματοοικονομικών δεικτών .....</b>	<b>95</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI.....</b>	<b>96</b>

## Πρόλογος – Εισαγωγή

Ο κύριος σκοπός της εργασίας είναι η γνώση, παράθεση βασικών εννοιών και περιγραφή των συστατικών μερών και προδιαγραφών ενός Συστήματος Διοικητικής Πληροφόρησης (EIS) και η κατανόηση των διαφόρων μεγεθών και οργάνων που διέπουν τη λειτουργία του και σχετίζονται με τις υπηρεσίες των μονάδων φιλοξενίας, μαζικής εστίασης και διασκέδασης (Μονάδες HoReCa), στις οποίες επικεντρώνεται η παρούσα εργασία. Κάθε τέτοιο σύστημα έχει βασικό σκοπό να συγκεντρώνει πληροφοριακά δεδομένα, συγκεντρωτικές αναφορές και στατιστικά στοιχεία που αφορούν τις δραστηριότητες της επιχείρησης προκειμένου τόσο τα τμήματα διοίκησης της κάθε εταιρείας όσο και ο υπεύθυνος manager να έχει στη διάθεσή του στοιχεία υποστήριξης λήψης αποφάσεων επιτελικού ή εκτελεστικού επιπέδου.

Η σύγχρονη ανάπτυξη των νέων διοικητικών συστημάτων σημειώνει ραγδαία πρόοδο με έμφαση στην καινοτομία και στις τεχνολογίες αιχμής. Τα συστήματα αυτά διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό και υποστηρίζουν τα στελέχη των επιχειρήσεων κατά την διαδικασία της λήψης αποφάσεων, παρέχοντας άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες (εσωτερικές ή εξωτερικές) που έχουν σχέση με τους στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων και των μονάδων HoReCa. Τα δεδομένα που παράγονται, αποθηκεύονται και επεξεργάζονται, αντλούνται και παρουσιάζονται, με μορφή αναφορών, αφορούν έναν από τους πλέον ανεπτυγμένους κλάδους επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον απαιτητικό τομέα παροχής υπηρεσιών στη χώρα μας, των ξενοδοχείων και καταστημάτων εστίασης και ψυχαγωγίας. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνουν άμεσα τη λήψη στρατηγικών και διοικητικών αποφάσεων, μέσω της αξιοποίησης πληροφοριών από τους χρήστες των αντίστοιχων υπηρεσιών τους.

Προκειμένου τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας να έχουν τόσο ερευνητικό όσο και πρακτικό ενδιαφέρον στο περίγραμμά της περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η απόκτηση γνώσεων για την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων μεγιστοποίησης και ισορροπίας σε πρακτικό επίπεδο και της επίτευξης των στόχων οικονομικών επιδιώξεων (π.χ. αύξηση του αριθμού των ικανοποιημένων πελατών, αύξηση του μέσου όρου εισπράξεων ανά απόδειξη/τιμολόγιο κ.ά) με αξιοποίηση πληροφοριακών ή στατιστικών στοιχείων που προέρχονται από τους πελάτες/χρήστες των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Για το σκοπό αυτό απαιτείται η κατανόηση των απαιτούμενων εμπορικών διεργασιών και μηχανισμών σε επίπεδο απαιτήσεων/ικανοποίησης των πελατών και της επίτευξης των στόχων που θέτει κάθε φορά η επιχείρηση, με την εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων προσέλκυσης πελατών, προκειμένου να υπενθυμίζει την παρουσία της στην αγορά και να ενισχύει τη θέση της με τη χρήση των κατάλληλων κατά περίπτωση μέσων (προωθητικών ενεργειών, διαγωνισμών, χορηγιών, υπενθυμιστικών διαφημίσεων, teasers κ.λπ).

Επίσης συμπληρωματικά, θα καταβληθεί προσπάθεια να εξεταστεί και να αξιοποιηθεί κατά το δυνατόν ο ρυθμιστικός ρόλος των συναισθημάτων τόσο στο βαθμό ικανοποίησης όσο και στην εμπιστοσύνη του πελάτη (υφιστάμενου ή μελλοντικού), με

παροχή κινήτρων όπως π.χ. ηθικών, υλικών ή πρακτικών αμοιβών. Η προσπάθεια αυτή θα επικεντρωθεί στην επίτευξη μέγιστου βαθμού επικοινωνίας με τον πελάτη δημιουργώντας μια σχέση αλληλεπίδρασης από την οποία θα επωφελούνται και οι δυο πλευρές, με κατάλληλες προωθητικές ενέργειες.

Στο επίκεντρο τοποθετούνται οι προτάσεις ενός συνόλου δεικτών παραγωγικότητας και ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών λαμβάνοντας υπόψη τη διαφοροποίηση – βελτίωση του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας μέσα από την εμπειρία του καταναλωτή/χρήστη/πελάτη, με τελικό στόχο τη δημιουργία δυναμικών, καινοτόμων υπηρεσιών προώθησης και παραγγελιοληψίας με τη χρήση νέων τεχνολογιών.

## Executive summary

Information systems are important across all areas of business. In the past few years, a rapid growth of new administrative information systems, with an emphasis in innovation and smart technologie has been observed in HoReCa units. Profitable businesses rely on information systems to obtain process and output information. They also rely on IT professionals who can analyse and identify any issues, and propose the best systems solution.

The subject which is analyzed in this dissertation focuses on the business side of information technology. The following work describes how business information systems are selected, managed and applied to business problems, and gain a broad understanding of business systems analysis and design, business software tools, information security, project management, business-related information systems management and knowledge, as far as HoReCa units are concerned. Furthermore, these units are characterized by certain particularities which are related to the final product offered. Among them the major role concerns several performance indicators. These indicators are very important and are compiled by certain administrative teams and have significant contribution in the final goal of successful decision making.

## Επιτελική σύνοψη

Τα Πληροφοριακά Συστήματα αποτελούν πολύ σημαντική παράμετρο σε όλη την επιχειρηματική λειτουργία και διαδικασία. Ειδικότερα, η ταχύτατη ανάπτυξη των Συστημάτων Διοικητικής Πληροφόρησης (ΣΔΠ – MIS: Management Information Systems) που παρατηρείται σήμερα στις μονάδες φιλοξενίας, εστίασης και ψυχαγωγίας (HoReCa units), δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία και στις σύγχρονες τεχνολογίες. Το εξαγόμενο αποτέλεσμα/στόχος έχει τη μορφή συγκεντρωτικών ή συνοπτικών αναφορών και πληροφοριακών δεδομένων ή στατιστικών, που υποστηρίζουν και διευκολύνουν την επιτελική λήψη αποφάσεων.

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην επιχειρηματική πλευρά της σχεδίασης και εφαρμογής ενός ΣΔΠ και παρέχει πληροφορίες για τα βήματα που αφορούν τις εμπορικές διεργασίες και μηχανισμούς επιλογής του κατάλληλου Συστήματος για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στις εν λόγω μονάδες.

Προκειμένου τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας να έχουν τόσο ερευνητικό όσο και πρακτικό ενδιαφέρον στο περίγραμμά της περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η απόκτηση γνώσεων για την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων μεγιστοποίησης και ισορροπίας σε πρακτικό επίπεδο και της επίτευξης των στόχων οικονομικών επιδιώξεων (π.χ. αύξηση του αριθμού των ικανοποιημένων πελατών, αύξηση του μέσου όρου εισπράξεων ανά απόδειξη/τιμολόγιο κ.ά) με αξιοποίηση πληροφοριακών ή στατιστικών στοιχείων που προέρχονται από τους πελάτες/χρήστες των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Για το σκοπό αυτό παρατίθενται και αναλύονται περιγραφικά δείκτες παραγωγικότητας και ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών λαμβάνοντας υπόψη τη διαφοροποίηση – βελτίωση του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας μέσα από την εμπειρία του καταναλωτή, με τελικό στόχο τη δημιουργία δυναμικών, καινοτόμων υπηρεσιών με τη χρήση νέων τεχνολογιών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 Πληροφοριακά Συστήματα

Το Πληροφοριακό Σύστημα είναι ένα ηλεκτρονικό σύνολο εξοπλισμού και διαδικασιών το οποίο έχει τη δυνατότητα συλλογής, ελέγχου, επεξεργασίας, αποθήκευσης και μετάδοσης των αναγκαίων πληροφοριών και στοιχείων για την υποστήριξη λήψης επιτελικών αποφάσεων (Laudon & Laudon 2007). Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ένα τέτοιο σύστημα βασίζεται σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές με το ανάλογο λογισμικό και τις πιθανές διασυνδέσεις μέσω υφισταμένων τηλεπικοινωνιακών δικτύων.

Επειδή κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικές απαιτήσεις και ενδιαφέροντα υπάρχουν διαφορετικά είδη συστημάτων. Γενικά, με μία πρώτη προσέγγιση, οι κατηγορίες των πληροφοριακών συστημάτων μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες:

- Συστήματα στρατηγικού επιπέδου (strategic level)  
Παρέχουν σύνθετες πληροφορίες που έχουν σχέση με τις μακροχρόνιες ή βραχυχρόνιες ή εποχιακές τάσεις της αγοράς, έτσι ώστε η επιχείρηση να προσαρμόζεται ανάλογα. Έχουν δυνατότητα να προσφέρουν κατά προσέγγιση εκτιμήσεις και πληροφόρηση σχετικά με την μελλοντική εξέλιξη των υπηρεσιών ή προϊόντων που θα πρέπει να προσφερθούν ή να παραχθούν την συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Διοικητικά συστήματα (management level)  
Ενημερώνουν τους managers για τη σωστή ή όχι πορεία των δραστηριοτήτων με περιοδικές αναφορές ή περιγραφικές καταστάσεις, αντί για άμεση πληροφόρηση.
- Συστήματα λειτουργικών διαδικασιών (operational level)  
Ασχολούνται, καταγράφουν και αξιολογούν εργασίες ρουτίνας της επιχείρησης όπως πωλήσεις, προμηθευτές, πληρωμές, υλικά, στοκ, μισθοδοσία, προσωπικό, πελάτες κ.λπ.

Ειδικότερα, τα πληροφοριακά συστήματα διακρίνονται σε τέσσερις κύριους τύπους:

1- Συστήματα Διοικητικής Πληροφόρησης (Management Information Systems – MIS).

Λαμβάνουν και επεξεργάζονται πληροφορίες από όλα σχεδόν τα τμήματα της επιχείρησης προκειμένου να εφοδιάζουν με τις απαραίτητες πληροφορίες και αναφορές τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη λήψη αποφάσεων (decision makers). Με τον τύπο αυτό, που αναλύεται ακολούθως, ασχολείται η παρούσα εργασία σε σχέση με τις Μονάδες HoReCa.

2- Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems – DSS)



Χρησιμοποιούν σύγχρονα μοντέλα ανάλυσης και επεξεργασίας από διαφορετικές πηγές και βοηθούν, κυρίως μεσαία διοικητικά στελέχη, στη λήψη των καλύτερων δυνατών αποφάσεων και στην ανεύρεση των βέλτιστων λύσεων.

### 3- Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών (Transaction Processing Systems - TPS)

Απευθύνονται κατά κύριο λόγο στο εκτελεστικό, λειτουργικό ή παραγωγικό προσωπικό για να παρέχουν δεδομένα σχετικά με πωλήσεις, τιμολογήσεις, προμήθειες, τραπεζικές συναλλαγές, υπηρεσίες και λοιπές δραστηριότητες που σχετίζονται με τις αρμοδιότητες του εν λόγω προσωπικού.

### 4- Συστήματα Επιτελικής Υποστήριξης (Executive Support Systems – ESS)

Έχουν τη δυνατότητα παρουσίασης συνοπτικών ή συγκεντρωτικών αναφορών από τις επιμέρους δραστηριότητες της επιχείρησης και να συσχετίζουν πληροφορίες για τις τυχόν ανταγωνιστικές καταστάσεις, προκειμένου να λαμβάνονται οι ανάλογες αποφάσεις από τη Διεύθυνση και να γίνονται οι αναγκαίες κατά περίπτωση διορθωτικές κινήσεις. Σε πολλές περιπτώσεις αποτελούν μέρος, ως υποσύνολο, των συστημάτων MIS.

Υπάρχουν αρκετές ακόμα κατηγορίες Πληροφοριακών Συστημάτων όπως ενδεικτικά για παράδειγμα:

-Συστήματα Multimedia. Επεξεργάζονται κυρίως ήχο, εικόνα, κείμενο και video και χρησιμοποιούνται αρκετά σε ιατρικές εφαρμογές

-“Εμπειρα” Συστήματα. Διαθέτουν ενσωματωμένες ολοκληρωμένες γνώσεις ειδικών επιστημόνων σε ορισμένους τομείς

## **1.2 Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης (ΣΔΠ) – Management Information Systems (MIS)**

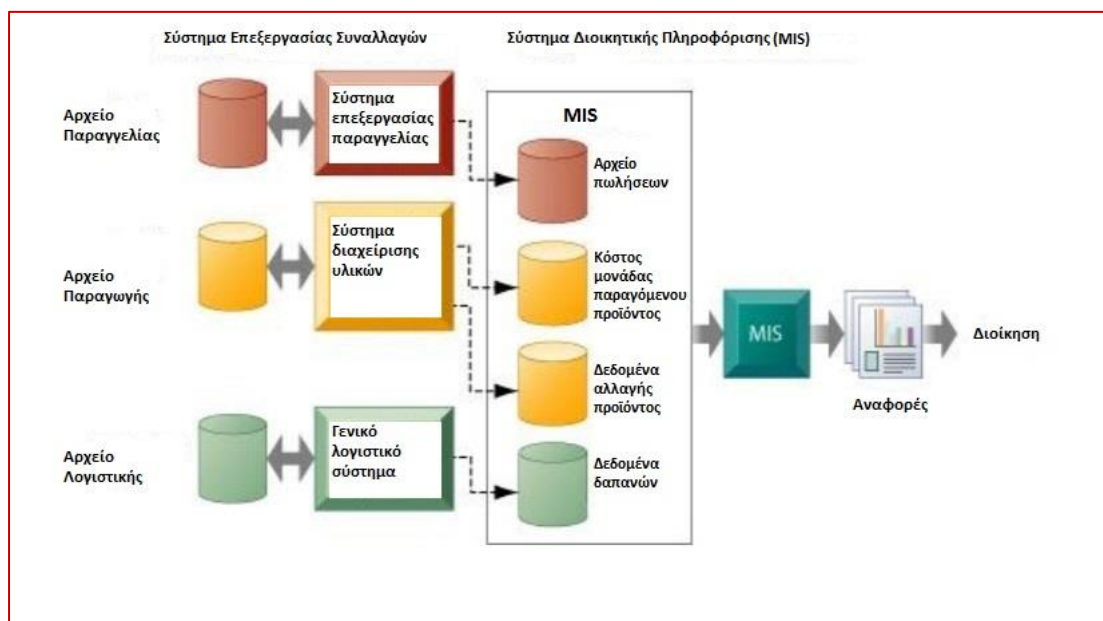
Γενικά κάθε ΣΔΠ αποτελεί μια οργανωμένη επιχειρηματική δομή που υπηρετεί κυρίως τις αποφάσεις προγραμματισμού, οργάνωσης, σχεδιασμού, διοίκησης και ελέγχου της Διοίκησης της επιχείρησης. Στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη παραγωγή νέων σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και στη βελτίωση της ποιότητάς τους.

Τα συστήματα αυτά απευθύνονται κυρίως στο εσωτερικό της επιχείρησης, για να διευκολύνουν τη διοίκηση, τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και τελικά την λήψη αποφάσεων που εξυπηρετούν την καλύτερη οργάνωση και την στοχοθεσία της.

Το ΣΔΠ μπορεί να θεωρηθεί ως ένα υπερσύνολο ή μία εξειδικευμένη μορφή του συστήματος Υποστήριξης Λήψης Αποφάσεων (DSS – Decision Support System). Κάθε τέτοιο σύστημα έχει πρόσβαση σε μεγάλο όγκο δεδομένων από πολλά τμήματα της

επιχείρησης και ως εκ τούτου δέχεται, μετασηματίζει, επεξεργάζεται, αποθηκεύει (σε μνήμες προσωρινής ή μόνιμης ενταμίευσης – buffers – data warehousing) και ανακτά πληροφορίες, τις οποίες τελικά διαθέτει/διανέμει στους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες, με τη μορφή αναφορών.

Έτσι τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την λήψη αποφάσεων μπορούν να αναλύουν, να συγκρίνουν, να επεξεργάζονται τις διάφορες μεταβλητές και πληροφορίες και στη συνέχεια να παρακολουθούν και να εντοπίζουν προβλήματα για επίλυση και να εντοπίζουν ευκαιρίες και πρόσθετες δυνατότητες ανάπτυξης.



**Σχήμα : Πληροφοριακό σύστημα (πηγή: Laudon & Laudon 2009)**

Για την επιτυχή εφαρμογή, σωστή και αποτελεσματική λειτουργία ενός ΣΔΠ απαιτούνται ορισμένες συνθήκες και προϋποθέσεις όπως:

- Η ύπαρξη βάσεων δεδομένων (ανάλογα με την επαγγελματική δραστηριότητα της μονάδας) και οι εξειδικευμένες διαδικασίες για την επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων
- Η ύπαρξη κατάλληλου λογισμικού, λειτουργικού και υλικού για την συγκεκριμένη εφαρμογή, με τον ελάχιστο χρόνο απόκρισης
- Η αναλυτική καταγραφή και ο προσδιορισμός των απαιτούμενων δεδομένων
- Η λεπτομερής καταγραφή των λειτουργικών διαδικασιών εφαρμογής
- Η επαγγελματική εκπαίδευση του εμπλεκόμενου ανθρώπινου δυναμικού
- Η ύπαρξη δυνατότητας βελτίωσης, αναβάθμισης, προσαρμογής, επέκτασης σε νέα δεδομένα
- Η μέριμνα ύπαρξης συστήματος ασφαλείας για την προστασία από εξωτερικούς κινδύνους (firewall)

Ειδικότερα για την υιοθέτηση και την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος από μια μονάδα HoReCa θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα ή φάσεις:

-Υπαρξη προμελέτης που θα διερευνήσει και θα προσδιορίσει με λεπτομέρεια και ακρίβεια το πεδίο εφαρμογής του συστήματος καθώς και πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

-Κατάρτιση μελέτης σκοπιμότητας η οποία θα αξιολογεί όλες τις προτάσεις που διατυπώνονται στην διερευνητική μελέτη. Μεταξύ των κριτηρίων αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνονται ο χρόνος υλοποίησης, η τεχνολογία/τεχνογνωσία, το συνολικό κόστος, το αναμενόμενο όφελος και ο συνδυασμός όλων των ανωτέρω.

-Ανάλυση και προσδιορισμός απαιτήσεων για να καθοριστούν οι λειτουργίες του συστήματος, οι επιδόσεις (π.χ. μέγιστος αριθμός ταυτόχρονων χρηστών) και ο χρόνος απόκρισης, τα δεδομένα εισόδου, τα στατιστικά στοιχεία και η επεξεργασία των αιτούμενων αποτελεσμάτων.

-Σχεδιασμός Αρχιτεκτονικής προκειμένου να προσδιορισθούν τα μέρη του Συστήματος (οντότητες) και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση, καθώς και οι εσωτερικές λεπτομέρειες κάθε οντότητας

-Υλοποίηση/Κωδικοποίηση του λογισμικού, τεκμηρίωση και προμήθεια υλικού και εξοπλισμού

-Λεπτομερής Έλεγχος προκειμένου να εντοπιστούν και να διορθωθούν τυχόν αποκλίσεις από τις προδιαγραφές που τέθηκαν

-Δοκιμή σε προσομοίωση πραγματικών συνθηκών για να αποκλεισθούν κατηγορίες λαθών όπως για παράδειγμα σφάλματα ορίων ή υπερφόρτωσης, αλγοριθμικά σφάλματα ή αντίστοιχα απόκρισης, ενώ μπορεί να διαπιστωθεί η σωστή επεξεργασία των στατιστικών δεδομένων.

-Εκπαίδευση του προσωπικού

-Εγκατάσταση-Λειτουργία

-Συντήρηση, στην οποία περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων η προσαρμογή ή αναβάθμιση λειτουργικού συστήματος λόγω τεχνολογικών εξελίξεων, τη διόρθωση λαθών ή δυσλειτουργιών και την παραμετροποίηση όλου του Συστήματος λόγω πιθανής αναθεώρησης των λειτουργικών απαιτήσεων.

-Απόσυρση αντικατάσταση στην περίπτωση που έχει πλέον εξαντληθεί η δυνατότητα αναβάθμισης και παρουσιάζει μειωμένη ευελιξία και οι όποιες αλλαγές ή προσθήκες που απαιτούνται είναι πλέον δαπανηρές ή γενικά ασύμφορες.

### **1.2.1 Συστατικά τμήματα ενός Συστήματος Διοικητικής Πληροφόρησης**

Τα τμήματα που αποτελούν ένα ΣΔΠ είναι συνοπτικά τα εξής:

#### **Hardware**

Στην προκειμένη περίπτωση πρόκειται για το υλικό που ανταποκρίνεται στις σχεδιαστικές ανάγκες, επιλογές και συναφείς απαιτήσεις των διοικητικών στελεχών, managers κ.λπ. Τα χαρακτηριστικά αυτά λαμβάνονται εξ αρχής υπόψη για να καλύψουν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και να στηρίξουν την εφαρμογή για την οποία προορίζονται.

Ένα τυπικό ΣΔΠ περιλαμβάνει συνήθως τα ακόλουθα βασικά υπολογιστικά στοιχεία:

- Κεντρική Μονάδα Επεξεργασίας (CPU). Αποτελεί τον σταθμό συγκέντρωσης, διατήρησης και επεξεργασίας των δεδομένων που εισάγονται. Παράλληλα είναι ο πυρήνας ελέγχου όλων των άλλων χαρακτηριστικών (components) του συστήματος ενώ δεν αποκλείεται και ύπαρξη πρόσθετης (εφεδρικής) μονάδας για λόγους ασφαλείας.
- Τερματικές συσκευές εισόδου – εξόδου κάθε είδους, οι οποίες εξαρτώνται από το είδος της υποστηριζόμενης εφαρμογής και τις γενικότερες απαιτήσεις του συστήματος. Οι συσκευές αυτές εξασφαλίζουν αμφίδρομη επικοινωνία (είσοδος, επιβεβαίωση, ενημέρωση) των χρηστών με το σύστημα ή χρηστών (εξουσιοδοτημένων) μεταξύ τους.  
Κάθε είσοδος καταγράφεται ενώ τα χαρακτηριστικά της (χρόνος παραμονής, αιτούμενα στοιχεία, αρχείο πρόσβασης) αποθηκεύονται μόνιμα και ανακτώνται ή επεξεργάζονται από τον εκάστοτε εξουσιοδοτημένο χρήστη.  
Σε περίπτωση που χρησιμοποιείται τοπικό δίκτυο (LAN) οι συνδεδεμένες σε αυτό υπολογιστικές διατάξεις αποτελούν επίσης συστατικό στοιχείο του ΣΔΠ.
- Μηνήμες και αρχεία δεδομένων αποθήκευσης όπως για παράδειγμα χρήσιμες πληροφορίες στατιστικών δεδομένων προηγούμενων περιόδων, στοιχεία πελατολογίου ή διατεθέντων αγαθών/υπηρεσιών, λογιστικά ή οικονομικά στοιχεία κ.λπ. καθώς επίσης και ιστορικό πάσης φύσεως επιχειρηματικών πληροφοριών.

### **Software**

Η επιλογή κατάλληλου λογισμικού είναι ζωτικής σημασίας για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού εκτελεστικού πληροφοριακού συστήματος. Ως εκ τούτου τα στοιχεία λογισμικού και το πως ενσωματώνουν τα δεδομένα σε ένα σύστημα είναι πολύ σημαντικά. Το βασικό λογισμικό που απαιτείται για ένα τυπικό εκτελεστικό πληροφοριακό σύστημα περιλαμβάνει τέσσερις συνιστώσες:

1. Λογισμικό βασισμένο σε κείμενο. Η πιο κοινή μορφή του κειμένου είναι συνήθως έγγραφα.
2. Βάση δεδομένων. Ετερογενείς βάσεις δεδομένων που βρίσκονται σε μια σειρά από ανοιχτές πλατφόρμες υπολογιστών ειδικές ανά προμηθευτή, βοηθούν στην πρόσβαση των στελεχών τόσο στα εσωτερικά όσο και στα εξωτερικά δεδομένα.
3. Γραφικά βάσης. Τα γραφικά μπορούν να μετατρέψουν τον όγκο του κειμένου και τα στατιστικά στοιχεία σε οπτικές πληροφορίες για τα στελέχη. Τυπικά γραφικά είναι τα εξής: γραφήματα χρονοσειρών, scatter diagrams, maps, κινούμενα γραφικά, διαγράμματα ακολουθίας, και η σύγκριση με γραφήματα προσανατολισμού (πχ, bar charts)
4. Βασικό μοντέλο. Τα μοντέλα εκτελεστικών πληροφοριακών συστημάτων περιέχουν επαναλαμβανόμενες και ειδικές στατιστικές, οικονομικές και άλλες ποσοτικές αναλύσεις.

### **Περιβάλλον Χρήστη**

Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί για τον χρήστη η ευκολία και ταχύτητα πρόσβασης ανάκτηση των αιτούμενων δεδομένων που θα χρησιμοποιηθούν στη λήψη των αποφάσεων. Παράλληλα τα διαθέσιμα μενού δεν θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και σύνθετες απαιτήσεις ή λεπτομέρειες γλώσσας εντολών, ενώ τα τερματικά θα πρέπει να είναι απλά στη χρήση χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις ή απαιτήσεις χρονοβόρας εκπαίδευσης.

### **Τηλεπικοινωνιακό δίκτυο**

Οι τηλεπικοινωνίες και οι διασυνδέσεις που πραγματοποιούνται από τις προσφερόμενες τεχνολογίες των σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στα πάσης φύσεως πληροφοριακά συστήματα. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα που πρέπει να εξετάζεται είναι η προσφερόμενη αξιοπιστία σε συνδυασμό με το κόστος χρήσης της υπηρεσίας, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που απαιτείται απομακρυσμένη πρόσβαση και επεξεργασία.

Εκτός από την πρόσβαση στο Internet, υπάρχει και η δυνατότητα δημιουργίας ιδιωτικών δικτύων, που αποτελούνται συνήθως από μισθωμένες γραμμές, (κυκλώματα) αποκλειστικής χρήσης από την επιχείρηση, μεταξύ των γεωγραφικών τοπολογικών σημείων δραστηριοποίησής της. Η εφαρμογή αυτή ακολουθείται σε περιπτώσεις μεγάλων μονάδων ή αλυσίδων επιχειρήσεων με μεγάλο όγκο πληροφοριών και στοιχείων για επεξεργασία. Τα μηνιαία μισθώματα (ενοίκιο) για τα κυκλώματα αυτά είναι υψηλά, επειδή ο τηλεπικοινωνιακός πάροχος τα διαθέτει για αποκλειστική χρήση. Υπάρχει επίσης η εναλλακτική δυνατότητα για χρήση Εικονικού Ιδιωτικού Δικτύου (Virtual Private Network – VPN).

Στη περίπτωση αυτή εξασφαλίζεται πρόσβαση εξ αποστάσεως, στα αρχεία της επιχείρησης, με αυξημένη ασφάλεια, δεδομένου ότι το VPN εξομειώνεται με ένα δίκτυο που έχει τα χαρακτηριστικά του LAN (δυνατότητα file sharing, Internet connection sharing, δημιουργία τοπικών servers, “τοπικές” διευθύνσεις IP) στο οποίο μπορούν να συνδεθούν απομακρυσμένοι υπολογιστές που έχουν εκ των προτέρων καθοριστεί και εξουσιοδοτηθεί για το σκοπό αυτό.

## **1.2.2 Πλεονεκτήματα Συστήματος Διοικητικής Πληροφόρησης**

Κάθε Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης συμβάλλει αποφασιστικά στην αποτελεσματική διαχείριση της επιχείρησης που το χρησιμοποιεί, δεδομένου ότι οι παραγόμενες αναφορές θεωρούνται σημαντικές για την ορθολογική και αποτελεσματική λήψη των αναγκαίων αποφάσεων του επικεφαλής υπεύθυνου.

Η χρησιμότητά του οφείλεται στην ύπαρξη πλεονεκτημάτων όπως:

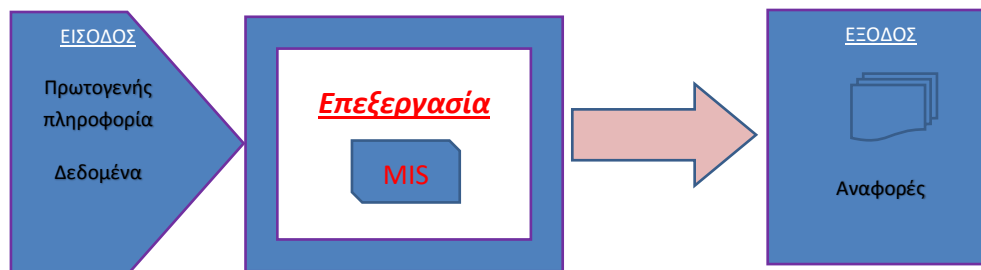
- Εξοικονομεί χρόνο δεδομένου ότι παρέχει πληροφόρηση για όλα τα συστατικά στοιχεία του σύγχρονου management, διευκολύνοντας τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διοίκηση και τον έλεγχο. Παρεμβάλλεται ως σύνδεσμος μεταξύ του διαχειριστικού σχεδιασμού και των πάσης φύσεως ελέγχων που απαιτούνται. Λόγω της εξοικονόμησης χρόνου υπάρχει δυνατότητα περισσότερων προσωπικών επαφών μεταξύ διοίκησης και προσωπικού.
- Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της διοίκησης έτσι ώστε να αξιολογεί καλύτερα και να βελτιώνει τις επιδόσεις της.
- Επειδή συγκεντρώνει, αποθηκεύει, ανακτά, επεξεργάζεται, αξιολογεί στοιχεία και παρέχει άμεση πληροφόρηση για σωστές αποφάσεις, ελαχιστοποιεί την υπερπληροφόρηση και μειώνει σημαντικά τον μεγάλο όγκο δεδομένων, παρέχοντας περιληπτικές αναφορές.
- Διευκολύνεται η συνεργασία μεταξύ των επιτελικών στελεχών των τμημάτων, επειδή συχνά προκύπτει σύγχυση λόγω των πολλών λεπτομερειών που προέρχονται μαζικά χωρίς την απαιτούμενη ιεράρχηση. Πρόσθετος λόγος θεωρείται και η αυξητική τάση τόσο των μεγεθών όσο και της πολυπλοκότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων.
- Προσφέρει και ευνοεί συνθήκες εφαρμογής διοικητικής αποκέντρωσης στις περιπτώσεις ύπαρξης αλυσίδας καταστημάτων (εστιατορίων, café, ξενοδοχείων κ.λπ.).
- Συμβάλλει στην ομαδοποίηση/ενοποίηση όλων των κέντρων λήψης αποφάσεων επειδή προσφέρει σε κάθε τμήμα (π.χ. παραγωγή, marketing, πωλήσεις), πληροφόρηση για τα προβλήματα ή τις απαιτήσεις των υπολοίπων τμημάτων.
- Βελτιώνει την προσωπική παραγωγικότητα των εργαζομένων ενώ η ύπαρξη δυνατότητας σύνδεσης με σύστημα στοχοθεσίας αποτελεί επιπλέον κίνητρο όταν έχει θεσπιστεί πρόσθετη αμοιβή για υπέρβαση των τεθέντων στόχων (πριμ).
- Παρέχει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού
- Διευκολύνει την ανίχνευση ανάγκης για πρόσθετη εκπαίδευση, μετεκπαίδευση ή εξιδείκευση κατά περίπτωση.
- Δημιουργεί προϋποθέσεις για σκέψεις και προσεγγίσεις νέας μεθοδολογίας στην ανίχνευση και την επίλυση σύνθετων προβλημάτων διοίκησης.
- Διευκολύνει την διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών των πελατών καθώς η ικανοποίησή τους καλύτερα από τους ανταγωνιστές οδηγεί σε κερδοφορία την επιχείρηση και στη καλή της φήμη.

Η πληροφόρηση που παρέχουν τα ΣΔΠ στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, έχει συνήθως τη μορφή καταστάσεων ή αναφορών τα είδη των οποίων συνοπτικά μπορεί να είναι τα εξής:

- Συνοπτικές/Σημαντικές αναφορές που αφορούν συνήθως αξιοσημείωτα γεγονότα της προηγούμενης ημέρας.
- Περιοδικές αναφορές που είναι διαθέσιμες σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα (π.χ. ετήσιες ή εξαμηνιαίες εκθέσεις πεπραγμένων).

- Άμεσες αναφορές που παράγονται τη στιγμή που ζητούνται ανάλογα με τις απαιτήσεις του υπευθύνου.
- Ενημερωτικές αναφορές σχετικά με την πορεία και τις δράσεις της επιχείρησης ανά κατηγορία και κλάδο δραστηριότητας.
- Λοιπές αναφορές που μπορεί να ζητηθούν ή να δημιουργηθούν αυτόματα σε ειδικές περιπτώσεις που μπορεί να είναι ασυνήθιστες ή να αντιμετωπίζονται έκτακτα γεγονότα.

Στην περίπτωση που υπάρχουν περισσότερα του ενός επιχειρηματικά σημεία, γεωγραφικά απομακρυσμένα μεταξύ τους, τα αντίστοιχα συστήματα πρέπει να διασυνδέονται για να επιτρέπεται η ανταλλαγή πληροφοριών και ο συνδυασμός των δεδομένων, έτσι ώστε οι παραγόμενες αναφορές να είναι πλήρεις. Περισσότερα σημεία συνεπάγονται συλλογή και καταγραφή/επεξεργασία μεγαλύτερου όγκου πληροφοριών και δεδομένων και συνεπώς ύπαρξη ικανότητας του συστήματος να ανταπεξέρχεται ανάλογα.



**Σχήμα : Τυπική Μορφή MIS**

Ο τρόπος με τον οποίο κάθε επιχείρηση αξιολογεί και εκμεταλλεύεται τις παραγόμενες αναφορές ποικίλει. Σε κάθε περίπτωση όμως όποιες αποφάσεις λαμβάνονται στοχεύουν στο να καθιστούν βιώσιμη και ανταγωνιστική την επιχείρηση και να μεγιστοποιούν τη φήμη και τα κέρδη της. Φυσική συνέπεια που ακολουθεί, είναι η διεύρυνση της αγοράς-στόχου στην οποία απευθύνεται.

Συμπερασματικά η ηγεσία της εταιρείας, μέσω των συγκεντρωτικών αναφορών που παρέχει το σύστημα, έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί κάθε είδος μεταβολών του περιεχομένου και να προβαίνει ανάλογα σε ενέργειες βελτιωτικές ή διορθωτικές όπως:

- ανάπτυξη ή προσαρμογή νέας στρατηγικής ή επιχειρησιακού σχεδιασμού
- καλύτερη αξιοποίηση ή εξοικονόμηση πάσης φύσεως πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων κ.λπ.)
- αξιολόγηση της υφιστάμενης στοχοθεσίας ή την δημιουργία νέας
- αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της (συγκεντρωτικά ή ανά τμήμα)
- εφαρμογή συστήματος εντοπισμού προβλημάτων ή δυσχερειών (π.χ. στην επικοινωνία ή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων)
- εφαρμογή συγκεκριμένης πολιτικής και κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων
- μελέτη ενεργειών για αύξηση της ποιότητας και της παραγωγής

### 1.2.3 Φάσεις σχεδιασμού ΣΔΠ

Η χρησιμοποίηση ενός αξιόπιστου ΣΔΠ περιορίζει την πιθανότητα λανθασμένων επιτελικών αποφάσεων λόγω εσφαλμένων, καθυστερημένων ή αναξιόπιστων πληροφοριών. Είναι γνωστό ότι λανθασμένες αποφάσεις αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη και επέκταση της επιθυμητής επαγγελματικής δραστηριότητας και προσανατολισμού της επιχείρησης, με ανάλογες δυσμενείς επιπτώσεις και στα οικονομικά μεγέθη.

Η ορθή μεθοδολογία ανάπτυξης ενός ΣΔΠ πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις:

1- Πλήρης ανάλυση απαιτήσεων/καταγραφή προδιαγραφών και ανάπτυξη των παραμέτρων της εφαρμογής.

Κατά τη διαδικασία αυτή πραγματοποιείται λεπτομερής καταγραφή των απαιτήσεων και των πληροφοριών/αναφορών που απαιτούνται για τον εκσυγχρονισμό των δραστηριοτήτων. Καταγράφονται επίσης όσο το δυνατόν αναλυτικότερα οι διάφορες τεχνικές λεπτομέρειες υλοποίησης και λειτουργίας του προς επιλογήν συστήματος. Σημαντικός παράμετρος είναι και ο υπολογισμός του όγκου των πληροφοριών που θα επεξεργάζονται. Κάθε τμήμα της επιχείρησης πρέπει να επιμεληθεί μιας συστηματικής καταγραφής των αναγκών του και του τρόπου ενοποίησης της διαδικασίας επεξεργασίας με τα υπόλοιπα τμήματα (παραγωγή, πωλήσεις, αποθήκη κ.λπ.)

2- Έρευνα αγοράς υφισταμένων ή εναλλακτικών συστημάτων

Λαμβάνοντας υπόψη τη μεθοδολογία σχεδίασης και ανάπτυξης των διαφόρων συστημάτων που είναι διαθέσιμα στην αγορά, γίνεται αναλυτική καταγραφή και αξιολογείται η απόδοση καθενός πλησιέστερου στις τεθείσες προδιαγραφές. Με τον όρο "απόδοση" εννοείται η δυνατότητα παροχής της αιτούμενης πληροφόρησης αξιόπιστα και στον ελάχιστο δυνατό χρόνο με τη μέγιστη αξιοπιστία. Εξετάζεται επίσης η σχέση απόδοσης, απόκτησης και τιμής κτήσης, χωρίς να αγνοείται η δυνατότητα επέκτασης ή εκσυγχρονισμού και συντήρησης. Αναζητούνται λεπτομέρειες για την ύπαρξη τυχόν αδυναμιών και σε θετική περίπτωση τα υπάρχοντα περιθώρια βελτίωσης και οι απαιτούμενοι αντίστοιχοι χρόνοι.

3- Επιλογή MIS και έγκριση κάθε φάσης ανάπτυξης από τον project manager

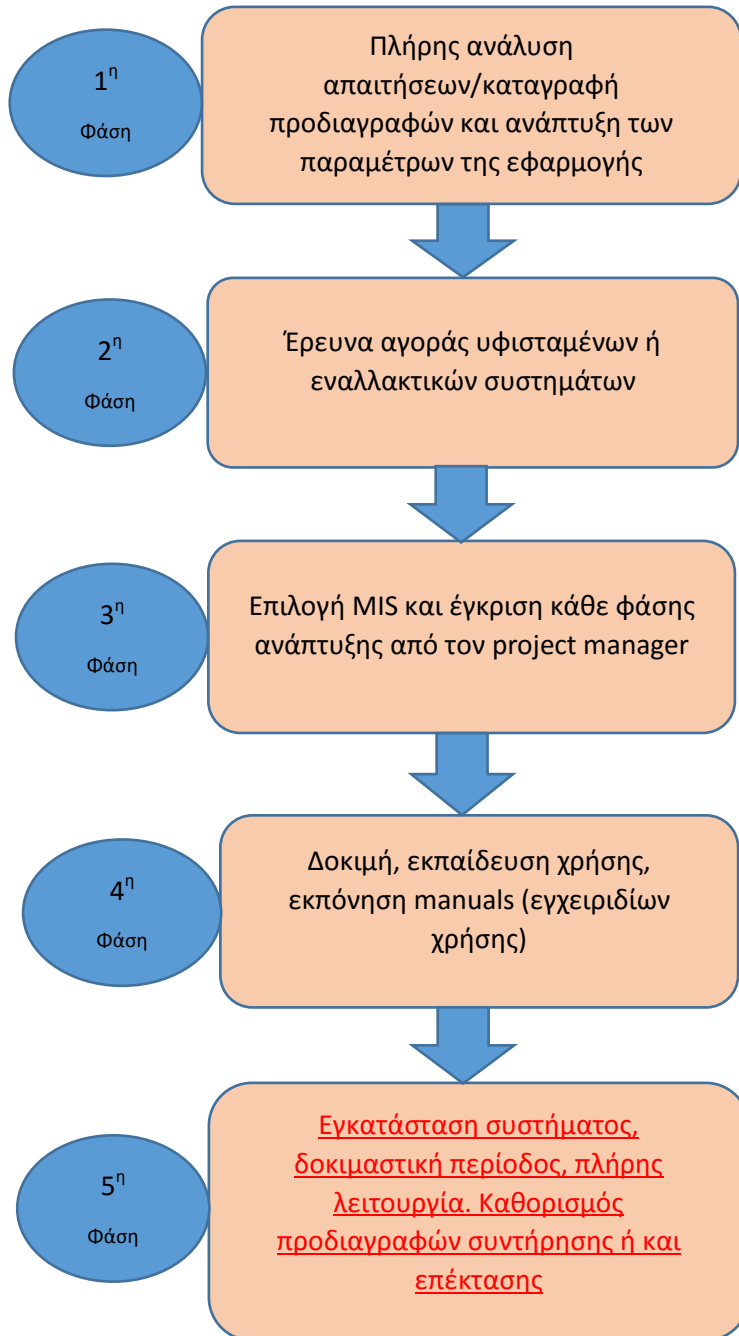
Ο υπεύθυνος έργου εγκρίνει την τελική επιλογή του Συστήματος τόσο συνολικά όσο και για κάθε φάση που διαφοροποιείται ανά τμήμα της επιχείρησης. Έχει προηγηθεί σχετική διαπραγμάτευση με τον προμηθευτή για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής τιμής. Τέλος ο υπεύθυνος ενημερώνει σχετικά τη διοίκηση.

4- Δοκιμή, εκπαίδευση χρήσης, εκπόνηση manuals (εγχειριδίων χρήσης)

Πραγματοποιείται γενική δοκιμή και ελέγχονται οι επιμέρους λειτουργίες με εξομοίωση πραγματικών δεδομένων. Αφού ολοκληρωθεί με επιτυχία η



φάση αυτή, εκπονούνται τα εγχειρίδια χρήσης (αναλυτικά/συνοπτικά) γίνεται επιλογή του προς εκπαίδευση προσωπικού και εκμάθηση του συστήματος.



**Σχέδιο: Φάσεις σχεδιασμού ενός ΣΔΠ**

Η εισαγωγή ενός τέτοιου συστήματος επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο σύνολο των εργαζομένων και των υπευθύνων των τμημάτων και ως εκ τούτου τόσο η εκπαίδευση (αρχική και συνεχής) όσο και τα manuals είναι πολύ σημαντικά. Τα εγχειρίδια χρήσης πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμα και το περιεχόμενό τους να περιλαμβάνει περιληπτική περιγραφή των εφαρμογών, αναλυτική κατάσταση εφαρμογών με παραδείγματα και οδηγίες εισαγωγής στοιχείων. Τέλος επιλύονται τυχόν προβλήματα που εντοπίστηκαν και σημειώνονται τυχόν προτάσεις ή παρατηρήσεις βελτίωσης, συμπεράσματα ή άλλες απόψεις.

5- Εγκατάσταση συστήματος, δοκιμαστική περίοδος, πλήρης λειτουργία. Καθορισμός προδιαγραφών συντήρησης ή και επέκτασης

Γίνεται η οριστική εγκατάσταση και αρχίζει μια σύντομη περίοδος δοκιμαστικής λειτουργίας, την οποία καθορίζει ο υπεύθυνος έργου. Το σύστημα δοκιμάζεται σε συνθήκες πραγματικής λειτουργίας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και από το εξουσιοδοτημένο προσωπικό. Ελέγχονται μία προς μία όλες οι αναφορές που το σύστημα έχει τη δυνατότητα να παράγει.

Οι μορφές των αναφορών αυτών στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι δεδομένες και καθορισμένες εκ των προτέρων. [Μια τέτοια τυπική αναφορά μπορεί, για παράδειγμα να παρουσιάζει μια συνοπτική καταγραφή ή μια περίληψη των μηνιαίων πωλήσεων ανά περιοχή ή τμήμα της επιχείρησης. Υπάρχει η περίπτωση της κατ'εξαίρεση δημιουργίας αναφοράς σε ειδικές περιπτώσεις όπως για παράδειγμα όταν οι πωλήσεις σε ένα σημείο (κατάστημα) πέσουν χαμηλότερα από ένα όριο ασφαλείας που έχει καθοριστεί ως minimum].

Σημαντική διεργασία είναι η συνεχής σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους και η ανάγκη συνεχούς αξιολόγησης και αναθεώρησης της λειτουργίας του συστήματος. Αφού γίνει η τελική αξιολόγηση της λειτουργίας του, καθορίζονται οι χρονικές περίοδοι κατά τις οποίες θα ελέγχεται η αξιοπιστία του, θα γίνεται η περιοδική συντήρηση και θα καταγράφονται οι ανάγκες εκσυγχρονισμού με ανάλογες προσθήκες, βελτιώσεις ή τροποποιήσεις.

Η συντήρηση, που μπορεί να είναι προληπτική, διορθωτική, ασφάλειας κ.λπ. δεν καλύπτει μόνο το επίπεδο του υλικού αλλά είναι απαραίτητη και για το λογισμικό καθώς και για το οργανωτικό ή λειτουργικό πλαίσιο (οργανωτικές τροποποιήσεις, ανακατανομή θέσεων εργασίας, κ.α).

- Η περιγραφή του συστήματος πρέπει να περιλαμβάνει τον κεντρικό έλεγχο, και τη διαχείριση όλων των πιθανών πληροφοριών που μπορούν να ληφθούν από τους πελάτες και να επεξεργαστούν στη συνέχεια που θα αφορούν το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (π.χ.- από τη Διαχείριση Κρατήσεων, τις εργασίες της Reception, τη Δυνατότητα Routing Instruction, τα Specials

Κρατήσεων, το Ιστορικό Πελατών, τη Διαχείριση Συμβολαίων (π.χ. συμβόλαια χρονομεριστικής μίσθωσης), το Housekeeping, την τήρηση λογαριασμών πελατών (Main Courante/Front Office Accounting), τη Διαχείριση Χρεωστών, μέχρι την αυτόματη ενημέρωση της Main Courante στη Γενική Λογιστική ή τα Έσοδα –Έξοδα).

- Πρέπει να δίδεται έμφαση στην υψηλή λειτουργικότητά του, έτσι ώστε να είναι απόλυτα παραμετροποιήσιμο και να προσαρμόζεται στις ανάγκες της επιχείρησης, για να προσφέρει στο χρήστη ένα φιλικό και εύχρηστο περιβάλλον, με δυνατότητα παροχής κινήτρων για δώρα, πρόσθετες υπηρεσίες δωρεάν ή με έκπτωση κ.λπ.
- Επιπλέον, είναι σημαντικό να εξετάζεται η περίπτωση διασύνδεσης με τυχόν άλλο υφιστάμενο σύστημα (π.χ. Online Κρατήσεων που πιθανόν χρησιμοποιείται από το ξενοδοχείο, ώστε η διαχείριση των κρατήσεων να είναι απολύτως αυτοματοποιημένη, εξοικονομώντας χρόνο και κόστος, με δυνατότητα αξιολόγησης της ικανοποίησης των πελατών).
- Χρήσιμη προσθήκη είναι επίσης και η δυνατότητα πρόσθετων "εργαλείων - προσφορών" όπως π.χ. κάλυψης των πιθανών ιδιαίτερων αναγκών κατά περίπτωση (π.χ. Baby sitting – μαθήματα κολύμβησης κ.ά).

#### **1.2.4 Σχεδίαση Συστήματος Διοικητικής Πληροφόρησης για μονάδες HoReCa**

Οι μονάδες HoReCa είναι σημαντικές επιχειρηματικές οντότητες και ως εκ τούτου χρειάζονται ένα αξιόπιστο ΣΔΠ που να υποστηρίζει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους τους οποίους θέτουν. Με τον τρόπο αυτό επεξεργάζονται απαραίτητες πληροφορίες σημαντικές συνιστώσες για την αποτελεσματική και λογική λήψη των αναγκαίων επιχειρηματικών αποφάσεων.

Ο σχεδιασμός ενός ΣΔΠ αφορά στην αποτύπωση της συστατικής δομής, στην περιγραφή του εξοπλισμού, στο υλικό και λογισμικό και τέλος στις απαιτούμενες διαδικασίες και στους ελέγχους που απαιτούνται. Διαχωρίζεται σε γενικό και ειδικό.

##### Στοιχεία γενικού σχεδιασμού:

-Ανάλυση κόστους/οφέλους. Είδος απαιτούμενου υλικού/λογισμικού, τρόπος/διαδικασία προμήθειας, οργανωτικές ρυθμίσεις ή ανακατατάξεις, ενημέρωση προσωπικού, χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

-Επιλογές σχεδιασμού συγκεντρωτικού ή κατακεκομμένου συστήματος, τοπικού ή ευρείας ζώνης.

-Σχεδιασμός λειτουργικής και οργανωτικής δομής. Προσανατολισμός στη λήψη αποφάσεων και στην εκτέλεση προγραμματισμένων ενεργειών, μορφή διεργασιών και είδος αναφορών.

### Στοιχεία ειδικού σχεδιασμού:

- Εξειδίκευση των δεδομένων και οργάνωσή τους σε αρχεία και βάσεις
- Λεπτομερής σχεδιασμός εισόδων (σημεία προέλευσης, μέσα ή τερματικά εισαγωγής στοιχείων, έλεγχος εισαγωγής και επικοινωνίας) και εξόδων (printers, plotters, μορφή αναφορών εξόδου)
- Καταγραφή τεχνικών προδιαγραφών υλικού και λογισμικού

Προκειμένου να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες αυτές, ένα ΣΔΠ πρέπει να πληροί προϋποθέσεις και κριτήρια αθροιστικά, δεδομένου ότι εάν ένα ή περισσότερα εξ αυτών δεν πληρούνται η χρησιμότητα του συστήματος είναι αμφίβολη. Τα κριτήρια αυτά είναι:

1. Ακρίβεια των αυτοματοποιημένων ή μη εσωτερικών ελέγχων, ενώ θα πρέπει να πιστοποιείται η επάρκεια των ελέγχων αυτών και η ακρίβεια των παραγομένων αναφορών.
2. Επικαιρότητα και συγχρονισμός έγκυρων πληροφοριών έτσι ώστε να υπάρχει επίστευση παροχής των αιτούμενων δεδομένων.
3. Πληρότητα των στοιχείων αποφεύγοντας την μη χρήσιμη λεπτομέρεια και την υπερπληροφόρηση (information overload).
4. Σχετικότητα. Η παρεχόμενη πληροφόρηση θα πρέπει να διακρίνεται από σχετικότητα, δηλαδή να έχει όχι μόνο σημασία αλλά και αξία για τη διοίκηση. Αναφορές που χαρακτηρίζονται από υπερβολική λεπτομέρεια δεν προσφέρουν τα αναμενόμενα. Η σχετικότητα και το επίπεδο λεπτομέρειας του συστήματος πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένα με τις αντίστοιχες απαιτήσεις των στελεχών.
5. Συνέπεια και αξιοπιστία τόσο στην επεξεργασία όσο και στη σύνταξη των αναφορών με ομοιομορφία. Στην περίπτωση διαφοροποίησης του τρόπου συλλογής ή επεξεργασίας ή ανάλυσης των δεδομένων υπάρχει ο κίνδυνος αλλοίωσης του αποτελέσματος. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι για λόγους εκσυγχρονισμού ή αναπροσαρμογών πρέπει να υπάρχουν καταγεγραμμένες και κοινοποιημένες διαδικασίες που να επιτρέπουν μεταβολές και τροποποιήσεις προσαρμογής.

Η πληροφόρηση που βασίζεται σε γεγονότα είναι ενισχυτική ολόκληρης της διοικητικής ευθύνης, που εμπλέκεται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στρατηγικών ή μη, ενώ παράλληλα ενδυναμώνει την αποδοτικότητα της εργασίας σε όλη την επιχείρηση. Το ΣΔΠ πρέπει να συντηρείται και να αναπτύσσεται από αυτοματοποιημένα συστήματα ή από συνδυασμό μεταξύ τους. Πρέπει να επαρκεί σε κάθε περίπτωση για την επίτευξη των επιχειρηματικών επιδιώξεων ενώ σημαντική είναι η ύπαρξη δυνατότητας πρόσβασης και χρήσης από όλα τα επίπεδα αποφάσεων της εταιρείας.

Το ΣΔΠ μιας τέτοιας επιχείρησης για να είναι χρήσιμο, αποδοτικό και λειτουργικό, πρέπει να έχει, μεταξύ των άλλων, και τις εξής δυνατότητες:

- Διευκόλυνση/υποστήριξη στρατηγικών κατευθύνσεων και στόχων που έχει ορίσει η διοίκηση.
- Καταγραφή και ομαδοποίηση όλων των αναγκαίων λειτουργικών πληροφοριών, ανά τομέα δραστηριότητας, συνοπτικά και αναλυτικά, ανάλογα με την αρμοδιότητα του στελέχους που τις ζητά.
- Δημιουργία σύνθετων αναφορών με συνδυασμό δεδομένων και πληροφοριών από διαφορετικά επιχειρησιακά πεδία δραστηριοτήτων (π.χ. σύνδεση τιμολογίων προμηθευτών με στοκ αποθήκης).
- Εξοικονόμηση πόρων πάσης φύσεως από την ορθολογική χρήση μέσων και υπηρεσιών. Συμπεριλαμβάνεται η μείωση του υπαλληλικού κόστους μέσω της αποτελεσματικότερης διαχείρισης του εργατικού δυναμικού.
- Αναγνώριση, παρακολούθηση, μέτρηση και διαχείριση κινδύνων με έγκαιρη προειδοποίηση. Η εν λόγω διαχείριση περιλαμβάνει πρακτικές και πολιτικές (π.χ. πολιτική προμηθειών), λειτουργικές καθημερινές διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό, μηχανισμούς ανάκτησης πληροφορίας κ.ά.

### **1.2.5 Οι λειτουργικές απαιτήσεις του συστήματος (σχεδιασμός της εφαρμογής)**

Το σύστημα πρέπει να διαθέτει και να ενσωματώνει τις ακόλουθες λειτουργίες, ως ελάχιστες απαιτούμενες για την διαχείριση των υπηρεσιών και των κλινών του ξενοδοχείου, ενώ είναι αναγκαία και η δυνατότητα παραγωγής ή προσθήκης νέων προφίλ χρηστών:

#### Είσοδος στο σύστημα (Login)

Ο κάθε χρήστης που εισέρχεται στο σύστημα πρέπει να διαθέτει έναν κωδικό πρόσβασης (που ορίζει και το προφίλ του) και μπορεί να έχει πρόσβαση μόνο σε όσες πληροφορίες του επιτρέπει το έργο και οι αρμοδιότητές του. Με τον κωδικό αυτό ο χρήστης έχει συγκεκριμένες ελευθερίες και μπορεί να διαχειρίζεται ορισμένες δυνατότητες της εφαρμογής.

Στα είδη των χρηστών που πρέπει να ενσωματώνει το σύστημα στη λειτουργία του συμπεριλαμβάνονται:

- Ο Manager ή γενικά το διευθυντικό/επιτελικό προσωπικό
- Ο διαχειριστής
- Ο υπάλληλος υποδοχής
- Ο ταμίας ή ο λογιστής
- Το προσωπικό δωματίων
- Οι υπάλληλοι εστιατορίων/μπάρ
- Το προσωπικό λοιπών δραστηριοτήτων
- Οι υπάλληλοι ασφαλείας
- Το τεχνικό προσωπικό ή προσωπικό συντήρησης εγκαταστάσεων
- Το προσωπικό ειδικών έργων ή γενικών καθηκόντων

Σημειώνεται ότι ο διαχειριστής έχει τη δυνατότητα τροποποίησης ή μεταβολής των ελευθεριών ή αρμοδιοτήτων όλων των προφίλ, οποτεδήποτε αυτό κριθεί σκόπιμο ή αναγκαίο με αντίστοιχη αύξηση ή μείωση των πεδίων πρόσβασης.

### Ταμείο

Ως εκ της φύσεώς του, το ζήτημα του Ταμείου και γενικά της οικονομικής διαχείρισης και διακίνησης χρήματος, είναι εξαιρετικά ευαίσθητο και χρήζει της ανάλογης προσοχής. Σημαντικές θεωρούνται οι ακόλουθες δυνατότητες:

- Καταγραφή όλων των συναλλαγών εισόδων-εξόδων χρήματος (transactions) από και προς το ταμείο ενώ αυτό είναι "ανοικτό".

- Αυτόματη παραγωγή αναφοράς(report), με δυνατότητα εκτύπωσης για κάθε βάρδια με όλες τις πωλήσεις και τις κινήσεις χρήματος που πραγματοποιήθηκαν στο ταμείο κατά την διάρκειά της. Το ταμείο ανοίγει και κλείνει με την έναρξη και λήξη της. Η δυνατότητα για άνοιγμα κλείσιμο του ταμείου θα είναι για απεριόριστες φορές ανά ημέρα. Μετά το κλείσιμο, δεν επιτρέπονται αλλαγές στα δεδομένα του ταμείου.

- Ακύρωση ή διόρθωση/μεταβολή κίνησης χρήματος στο ταμείο (με καταγραφή και διατήρηση των κινήσεων αυτών χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα διαγραφής τους. Ο εξουσιοδοτημένος χρήστης θα πρέπει να έχει πρόσβαση στις πληροφορίες των ταμείων που έχουν ήδη κλείσει άλλα δεν θα μπορεί να τροποποιήσει τις πληροφορίες αυτές.

- Διαχείριση όλων των διαφορετικών τύπων ταμείων που λειτουργούν ταυτόχρονα και ανεξάρτητα μεταξύ τους (π.χ. Reception, bar, spa, εστιατόριο κ.λπ.).

- Δημιουργία και διατήρηση αντιγράφων ασφαλείας για κάθε συναλλαγή που πραγματοποιείται.

### Υποδοχή (Reception)

- Πληροφορίες, κρατήσεις δωματίων/κλινών, διαχείριση αιτημάτων υποψηφίων μελλοντικών ή υφισταμένων πελατών.

- Χωριστές βάσεις δεδομένων με τα στοιχεία υπαλλήλων και πελατών.

- Δυνατότητα δημιουργίας "λογαριασμού" στο όνομα κάθε πελάτη, στον οποίο θα καταγράφονται όλα τα δεδομένα των υπηρεσιών που του έχουν παρασχεθεί (διαμονή, φαγητό κ.λπ.) προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την έκδοση και εκτύπωση του λογαριασμού/τιμολογίου του. Οι πληροφορίες αυτές είναι δυνατόν να διατηρηθούν ως ένα είδος "προφίλ πελάτη", για να αξιοποιηθούν σε επόμενη διαμονή του.

- Διασύνδεση με όλα τα λοιπά τμήματα για πιθανή ενδεχόμενη συνεννόηση ή μεταφορά αιτήματος για υλοποίηση είτε πελάτη είτε υπαλλήλου (π.χ. αναγγελία βλάβης).

### Εστιατόριο/Bar/Beach-bar

- Δημιουργία, τροποποίηση ή ακύρωση παραγγελιών φαγητών, ποτών και αρχείο καταγραφής και ομαδοποίησης ανά είδος για στατιστική παρακολούθηση. Άμεση

γνωστοποίηση της παραγγελίας στη κουζίνα για υλοποίηση και ενημέρωση του σερβιτόρου.

-Παράλληλη ενημέρωση της αποθήκης των υλικών για έλεγχο του stock και έγκαιρη παραγγελία αναπλήρωσης των καταναλωθέντων αντιστοιχών ειδών.

-Διαχείριση πιάτων και ποτών (που καταναλώνονται στους αντίστοιχους χώρους ή στα δωμάτια των πελατών μέσω του room service).

- Καταγραφή, συλλογή, επεξεργασία όλων των χρήσιμων στατιστικών στοιχείων που αφορούν όλα τα ανωτέρω δεδομένα.

#### Λογιστήριο/Προσωπικό

-Πλήρως ενημερωμένη βάση δεδομένων με τα στοιχεία όλου του προσωπικού που μισθοδοτείται από την μονάδα και εργάζεται σε αυτήν, καθώς και όλα τα πληροφοριακά δεδομένα που διαμορφώνουν τους λογαριασμούς των πελατών.

-Καταγραφή χρόνων εξυπηρέτησης και πάσης φύσεως χρονικών διαστημάτων όπως διαλείμματα προσωπικού, άδειες, pero κ.ά.

-Χρήσιμη πληροφόρηση είναι και η σχηματική με μορφή διαγράμματος, αποτύπωση των κερδών/δαπανών της μονάδας ανά βάρδια, ημέρα, εβδομάδα, μήνα, χρόνο.

### **1.2.6 Οι μη λειτουργικές απαιτήσεις του συστήματος.**

Οι μη λειτουργικές απαιτήσεις του συστήματος ορίζουν και αφορούν ιδιότητες και περιορισμούς και κατηγοριοποιούνται ως εξής:

#### Χρησιμότητα (Usability)

Οι χρήστες του συστήματος ποικίλουν ως προς τα προσωπικά τους δεδομένα (π.χ. εκπαίδευση, μόρφωση) και είναι πιθανό να αλλάζουν τακτικά. Είναι πολύ σημαντικό για το σύστημα να είναι εύκολο στη χρήση, απλό στην εκμάθηση και διαδραστικό με τον εκάστοτε χρήστη που θα έχει πρόσβαση σε αυτό.

Πρέπει να είναι σχεδιασμένο με γραφικά και λοιπά στοιχεία, εύκολα να κατανοηθούν και καλά δομημένα. Επίσης πρέπει να έχει τη δυνατότητα της φορητότητας, δηλαδή της δυνατότητας να μεταφερθεί σε διαφορετικό λειτουργικό σύστημα ή hardware, εφόσον απαιτείται βελτίωση ή αναβάθμιση των δυνατοτήτων του.

Σε κάθε περίπτωση, ο εξουσιοδοτημένος χρήστης πρέπει να χρειάζεται τον ελάχιστο αριθμό βημάτων μέχρι την ολοκλήρωση της πρόσβασης (μέγιστο τρία). Είναι σημαντικό επίσης να υπάρχει ανάλογος μηχανισμός προστασίας έτσι ώστε οι χρήστες του συστήματος να προστατεύονται από τη διάπραξη λαθών σε περίπτωση για παράδειγμα της εισαγωγής λανθασμένων δεδομένων.

### Εκτέλεση

Το σύστημα μπορεί να συμπεριλαμβάνει μια εφαρμογή web, οι ιστοσελίδες της οποίας δεν πρέπει να αργούν να “φορτωθούν” στον browser, κατά την διάρκεια μιας φυσιολογικής χρήσης. Ενδεικτικός και ικανοποιητικός ανώτερος χρόνος θεωρούνται τα 8 δευτερόλεπτα.

### Αξιοπιστία

Το σύστημα για να θεωρείται αξιόπιστο πρέπει να είναι προσβάσιμο το 99.999% των φορών που οι χρήστες προσπαθούν να εισαχθούν σε αυτό (login).

### Ασφάλεια

Το σύστημα θα διαχειρίζεται δεδομένα που πρέπει να είναι προστατευμένα όπως για παράδειγμα

- τα προσωπικά δεδομένα των πελατών ή του προσωπικού,
- τους λογαριασμούς των υπαλλήλων,
- τις διαμονές των πελατών και
- τις κινήσεις χρήματος στα ταμεία του ξενοδοχείου.

Είναι ευνόητο ότι η βάση δεδομένων πρέπει να είναι πολύ καλά προστατευμένη. Το σύστημα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να κάνει αυτόματα και καθημερινά backups καθώς επίσης να έχει όλη την πληροφορία της βάσης δεδομένων επαναλαμβανόμενη σε διαφορετικά σημεία εντός και εκτός συστήματος

Η συντήρηση του συστήματος πρέπει να έχει τη δυνατότητα να γίνεται και από απόσταση (Remote maintenance).

### Hardware

Για την πλήρη λειτουργία του συστήματος χρειάζεται ο απαραίτητος αριθμός υπολογιστών ανάλογα με τις ανάγκες που προκαθορίζονται. Επειδή οι υπολογιστές αυτοί πρέπει να μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους, το σύστημα πρέπει να διαθέτει ένα εσωτερικό δίκτυο. Ένας ισχυρός υπολογιστής θα πρέπει να είναι ο εξυπηρετητής (server) της εφαρμογής.

### Οικονομικό κόστος

Σε περίπτωση που ο διαθέσιμος προϋπολογισμός είναι χαμηλός, πιθανόν να εξεταστεί η δυνατότητα χρησιμοποίησης ενός λογισμικού open source, ελεύθερης διανομής και αδειών για να μειωθεί το συνολικό κόστος εγκατάστασης και συντήρησης.

### Προσαρμοστικότητα

Το σύστημα πρέπει να είναι εύκολο να δεχθεί μελλοντικές μετατροπές και επεκτάσεις εκσυγχρονισμού και να μπορεί να λειτουργεί απρόσκοπτα σε σκληρές περιβαλλοντικές συνθήκες (π.χ. υψηλές θερμοκρασίες, υγρασία κ.ά.).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται όλες οι περιπτώσεις χρήσεως που πρέπει να υλοποιεί το σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης:

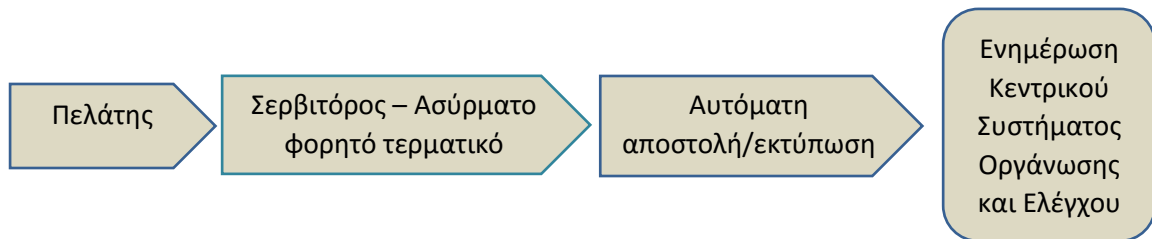


1. Άνοιγμα ταμείου
2. Κλείσιμο ταμείου
3. Εισαγωγή/Εξαγωγή χρήματος από το ταμείο
4. Λίστα παραγγελιών
5. Λίστα κινήσεων χρήματος
6. Πληροφορίες κλειστών ταμείων
7. Εκτύπωση αναφοράς(report) του ταμείου
8. Ακύρωση παραγγελίας/κίνησης χρήματος
9. Τρέχουσα κατάσταση ταμείου
10. Δημιουργία παραγγελίας προϊόντων της reception
11. Δημιουργία παραγγελίας φαγητού
12. Δημιουργία παραγγελίας ποτού
13. Διαχείριση πιάτων του εστιατορίου
14. Διαχείριση ποτών του εστιατορίου
15. Διαχείριση των οικογενειών πιάτων και ποτών
16. Διαχείριση των τραπεζιών του εστιατορίου
17. Διαχείριση των πιστωτικών λογαριασμών των πελατών/υπαλλήλων
18. Πίστωση ενός λογαριασμού πελάτη/υπαλλήλου
19. Μερική ή ολική εξόφληση πιστωτικού λογαριασμού
20. Εκτύπωση πιστωτικού λογαριασμού ενός πελάτη/υπαλλήλου
21. Τροποποίηση του stock
22. Εκτύπωση του stock
23. Προσδιορισμός στόχων των πωλήσεων
24. Κουζίνα: Διαχείριση παραγγελίας
25. Κουζίνα: Ανάκτηση τελευταίας παραγγελίας
26. Chat
27. Διαχείριση των χρηστών της εφαρμογής
28. Login
29. Στατιστικά (πελατών, προσωπικού, υπηρεσιών κ.λπ.)
30. Πραγματοποίηση backup
31. Επανατοποθέτηση backup
32. Διαχείριση bonus
33. Καταγραφή χρόνων

#### Πλεονεκτήματα

- Σύνδεση με διαχείριση αποθήκης (αναλώσεις Α' υλών - συνταγές).
- Συλλογή και επεξεργασία πλήθους στατιστικών στοιχείων (οριζομένων κατά περίπτωση)
- Συνολική Ποιοτική Αναβάθμιση παρεχομένων υπηρεσιών
- Εξοικονόμηση χρόνου και προσωπικού με ελαχιστοποίηση των άσκοπων μετακινήσεων
- Επιτάχυνση εκτέλεσης παραγγελίας
- Λεπτομερής παρακολούθηση κατανάλωσης και έλεγχος αποθεμάτων
- Απόλυτη καταγραφή και έλεγχος της δραστηριότητας της επιχείρησης με παράλληλη δυνατότητα εξαγωγής στατιστικών συμπερασμάτων.
- Μείωση του κόστους λειτουργίας

## Περιγραφή :



- Συνοπτική περιγραφή λειτουργίας: Ο σερβιτόρος αφού δώσει τα στοιχεία του (όνομα , κωδικό) μπορεί να πάρει παραγγελία επιλέγοντας φαγητά από την λίστα των φαγητών και ποτά από την λίστα των ποτών χωρίς να χρειαστεί να γράψει απολύτως τίποτα στο φορητό τερματικό. Η διαδικασία είναι αρκετά γρήγορη και δεν χρειάζεται ο σερβιτόρος να έχει καμία προηγούμενη εξοικείωση με το μηχάνημα.(πρόσθετη δυνατότητα πιθανών ερωτήσεων).
- Τα φαγητά είναι ορισμένα σε κατηγορίες αλλά μπορούν να αναζητηθούν και με τα πρώτα γράμματα της περιγραφής τους ή και με κάποιο κωδικό και επιλέγονται με ένα άγγιγμα στην οθόνη αφής. Το ίδιο και οι τυποποιημένες απαντήσεις σε ερωτήματα αξιολόγησης (π.χ του χώρου).
- Σε κάθε φαγητό η ποτό μπορεί να ορίσει κάποιες ιδιαιτερότητες, όπως “χωρίς τυρί”, “πολύ ψημένο”, επιλέγοντας πάλι από κάποια μενού χωρίς να χρειάζεται να τις γράψει στο φορητό τερματικό. Επίσης όταν η παραγγελία ολοκληρωθεί μπορεί να γράψει κάποια γενικά σχόλια πριν την στείλει π.χ. “γρήγορα”. Οι ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου πελάτη ως προς τις επιλογές του κατευθύνονται προς την αντίστοιχη βάση συλλογής στατιστικών δεδομένων και συναρτώνται άμεσα με την επόμενη παραγγελία την επόμενη φορά προσέλευσής του.
- Όταν η παραγγελία είναι έτοιμη το κεντρικό πρόγραμμα ειδοποιεί τον σερβιτόρο ότι μπορεί να την παραλάβει. Η παραγγελία κατά την αποστολή της επιμερίζεται ανάλογα με τα σημεία ετοιμασίας πχ. κουζίνα, κάβα, και αν θέλουμε τυπώνεται αυτόματα η απόδειξη στην ταμειακή μηχανή ή σε θεωρημένα έντυπα. Παράλληλα μπορεί στην απόδειξη ή σε χωριστό τμήμα να εκτυπώνονται για παράδειγμα οι bonus πόντοι του πελάτη, εφ όσον υπάρχει και ακολουθείται ένα τέτοιο σύστημα επιβράβευσης.
- Ο σερβιτόρος τέλος μπορεί να κλείσει το τραπέζι και να εκδώσει το λογαριασμό με ένα πάτημα στην οθόνη του φορητού τερματικού. Μπορεί επίσης να ενημερώσει κατάλληλα τον πελάτη για επιβράβευση.
- Τα φορητά τερματικά μπορούν να παρακολουθήσουν τις παραγγελίες ανά, τραπέζι, τα είδη ανά τραπέζι και γενικά το όλο σύστημα θα παρέχει πολλές διευκολύνσεις με άμεσο στόχο την εξυπηρέτηση του ιδιοκτήτη και κατά συνέπεια των πελατών. Το κεντρικό πρόγραμμα θα παρακολουθεί τα τραπέζια και τις παραγγελίες τους , θα έχει την δυνατότητα να αλλάζει τιμές και ποσότητα των ειδών στις παραγγελίες πριν εκδοθεί απόδειξη, να εκτυπώνει ή όχι στην ταμειακή μηχανή, να παρακολουθεί εισπράξεις ανά σερβιτόρο, τραπέζι σε χρονικό διάστημα που ορίζουμε, να ακυρώνει παραγγελίες, κλπ.

Το σύστημα πρέπει να αντλεί ενημερωτικά/στατιστικά στοιχεία προκειμένου να παρακολουθεί:

- Διαχείριση τραπεζιών, παραγγελιών,
- Αρχείο σερβιτόρων και καταγραφή διαφόρων χρονικών διαστημάτων (π.χ. geros, ταχύτητα εξυπηρέτησης, χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας, χρόνος εξυπηρέτησης μεταξύ πελατών κ.ο.κ.)
- Αρχείο πελατών με αναλυτική περιγραφή των προτάσεων, παρατηρήσεων, απόψεων, πόντων από συμμετοχή σε προωθητικές ενέργειες κ.λπ.
- Έκδοση προσαρμοσμένων παραγγελιών.
- Διαχείριση μερίδων-αναλώσεις, διαχείριση ειδών, διαχείριση προμηθευτών.
- Έκδοση παραστατικών.
- Επίπεδα ασφαλείας.

Η αυτόματη παραγγελιοληψία και η πιο εξελιγμένη μορφή της που είναι η ασύρματη, καλό είναι να συνδυάζεται και με Λογισμικό Απομακρυσμένης Διαχείρισης για Καφέ, Εστιατόρια και όλων των ειδών Μπάρ (π.χ beach Bar, Clubs), έτσι ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο σε 24ωρη βάση όλων των δραστηριοτήτων του καταστήματος ή της επιχείρησης. Σε καθημερινή βάση ένα καφέ λειτουργεί από 14 έως 16 ώρες κατά μέσο όρο και επομένως η Απομακρυσμένη Διαχείριση αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για τον υπεύθυνο επιχειρηματία, αφού δεν είναι απαραίτητη η επί τόπου φυσική του παρουσία.

Επί προσθέτως, μπορεί επίσης να χρησιμοποιείται και κάποια συνδρομητική υπηρεσία σε Cloud, ενώ θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα για την αδιάκοπη, απρόσκοπτη και άψογη λειτουργία ανεξάρτητα από τις ιδανικές ή μη συνθήκες σύνδεσης στο Internet.

Η παρακολούθηση μέσω αποθηκευμένων δεδομένων σε cloud μπορεί να γίνεται οποιαδήποτε στιγμή όλο το 24ωρο, καθώς υπάρχει η πρακτική δυνατότητα και ελευθερία αποθήκευσης στοιχείων και πληροφοριών. Η πρόσβαση στα δεδομένα αυτά δεν προϋποθέτει ύπαρξη πρόσθετου εξοπλισμού μέσα στην επιχείρηση.

Στο είδος αυτό της καφεστίασης και των μπαρ πρωτεύοντα ρόλο έχει η ταχύτατη εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτό ωφελεί τόσο τον πελάτη αλλά και τον σερβιτόρο (επειδή με την αύξηση των πωλήσεων αυξάνονται στατιστικά και τα φιλοδωρήματά του).

Θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας του απαιτούμενου αριθμού χρηστών στο σύστημα με μοναδικούς κωδικούς ή ονόματα για ασφάλεια στη χρήση και στη πρόσβαση γενικά. Η εγγραφή του προσωπικού (είτε αυτό είναι μόνιμο ή με δοκιμή) πρέπει να γίνεται ανάλογα με την αρμοδιότητα, τα επίπεδα πρόσβασης και τη θέση που έχει κάθε εργαζόμενος.

Ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο “χτίσιμο” ενός συστήματος αυτόματης παραγγελιοληψίας είναι:

-Γρήγορη και εύκολη τροποποίηση της παραγγελίας στη περίπτωση που ο πελάτης αλλάζει γνώμη και επιθυμεί κάτι πρόσθετο ή αλλαγή

-Ταχύτατη και ακριβής δημιουργία και αποστολή για εκτέλεση της παραγγελίας σε έναν ή περισσότερους εκτυπωτές εφόσον υπάρχει τέτοια απαίτηση για αλλαγή προορισμού εκτύπωσης

-Εύκολη τροποποίηση (προσθήκη ή διαγραφή) του καταλόγου των προσφερομένων προϊόντων και των τιμών τους και άμεση ενημέρωση των συσκευών που διαθέτουν τα άτομα πρώτης γραμμής του προσωπικού εξυπηρέτησης

-Πρακτικά θέματα που έχουν σχέση με τη λειτουργία της επιχείρησης (για παράδειγμα με τις βάρδιες του προσωπικού και πιθανές μεταβολές ή αλλαγές, ή ακόμα στοιχεία για το ποιος σερβιτόρος σερβίρει ποιο τραπέζι ή πελάτη) θα πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμα.

-Σημαντική πηγή πληροφόρησης αποτελεί πάντοτε η περιληπτική αναλυτική εικόνα των εσόδων ανά πάσα στιγμή (ωριαία, ημερήσια, εβδομαδιαία, ετήσια) ανά προϊόν ή κωδικό. Αντίστοιχη πληροφόρηση είναι αναγκαία και για τις δαπάνες/έξοδα.

-Σε πολλές από τις μονάδες που εξετάζονται υπάρχουν οι περιπτώσεις των **ιδιοκαταναλώσεων** ή “κερασμένων” ή διαφημιστικών “προσφορών” οι οποίες θεωρούνται μέρος των πωλήσεων, άσχετα αν συνοδεύονται από είσπραξη ή έσοδα. Το σύστημα θα πρέπει να παρέχει μια καθαρή εικόνα των περιπτώσεων αυτών καθώς και στατιστικά στοιχεία για το ποσοστό που αντιπροσωπεύουν στο σύνολο των πωλήσεων.

Η Παραγωγικότητα αυξάνεται όταν με τη χρήση των ίδιων μέσων επιτυγχάνεται καλύτερο αποτέλεσμα ή όταν με λιγότερα μέσα επιτυγχάνεται το ίδιο αποτέλεσμα.

Η μέτρηση της παραγωγικότητας γίνεται με δείκτες όπως: 1) αριθμός γευμάτων/αριθμός εργαζομένων 2) αριθμός γευμάτων/κιλοβατώρα 3)αριθμός γευμάτων/συνολικό κόστος παραγωγής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Μονάδες HoReCa - Χώροι Μαζικής Παραμονής, Εστίασης και Ψυχαγωγίας.

#### 2.1 Επιχειρήσεις Εστίασης- Restaurants

Γενικά, ο χώρος της εστίασης ανήκει στην κατηγορία των ιδιαίτερων, πολυσύνθετων και απαιτητικών επιχειρήσεων. Από οικονομικής πλευράς μια τέτοια μονάδα, παράγει και προσφέρει σε πελάτες έναντι αμοιβής φαγητά ή ποτά που καταναλώνονται είτε στο χώρο της είτε σε άλλο χώρο, σε πελάτες που κάθονται και εξυπηρετούνται από σερβιτόρους. Η επίσκεψη σε ένα εστιατόριο καλύπτει πλήθος αναγκών, πέραν των φυσιολογικών, όπως την ανάγκη για διασκέδαση, κοινωνικές επαφές, ευχαρίστηση, αλλαγή περιβάλλοντος και διάθεσης, αλλαγή καθημερινότητας κ.ά. (Park, 2004, Marshall,1993, Warde and Martens, 1998).

*	ΧΩΡΟΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
1	Εστιατόριο	Πολλών κατηγοριών. Ποικιλία φαγητών/ποτών. Χαρακτηρισμός ανάλογα με την κουζίνα (γκουρμέ, ιταλικό, ελληνικό, γαλλικό, κινέζικο κ.λπ.)
2	Οινομαγειρείο	Φθηνά φαγητά, απλό περιβάλλον χωρίς απαιτήσεις υψηλής ποιότητας
3	Ταβέρνα	Προσφέρει κυρίως κρεατικά ψητά και μαγειρευτά. Μπορεί να διαθέτει καλή διακόσμηση και ζωντανή μουσική
4	Ψαροταβέρνα	Ταβέρνα αλιευμάτων, σε παραθαλάσσιες περιοχές
5	Ψητοπωλείο	Ψητά κρέατα, πουλερικά και σχετικά παρασκευάσματα
6	Οβελιστήριο (σουβλατζίδικο)	Απευθύνεται σε όρθιους, περαστικούς ή καθιστούς πελάτες
7	Πιτσαρία	Προσφορά προϊόντων ζύμης (πίτσες, μακαρόνια κ.ά)
8	Σνακ-Μπαρ (ζυθοπωλεία – ουζερί)	Πρόχειρα φαγητά ή ποτά
9	Γρήγορη εστίαση (fast food)	Εστιατόρια κυρίως self-service με burgers ή sandwiches και γρήγορη εξυπηρέτηση

*Πίνακας : Κατηγορίες χώρων μαζικής εστίασης (πηγή: Αρβανίτης, 2001, Μάρας 1999)*

Οι χώροι μαζικής εστίασης μπορούν, εμπειρικά να καταταγούν σε κατηγορίες ανάλογα με το είδος που εξυπηρετεί κάθε ένας από αυτούς. Η εμπειρική αυτή κατάταξη οφείλεται στο γεγονός ότι με σχετική αγορανομική διάταξη (που εκδόθηκε το 1992) στον κλάδο επικρατούν οι αρχές του ελεύθερου ανταγωνισμού που καταργούν οποιαδήποτε κατηγοριοποίηση.

Οι επιχειρήσεις αυτές διακρίνονται σε ανεξάρτητες και σε αλυσίδες που λειτουργούν με δικαιόχρηση (franchising) ή όχι, επιχορηγούμενες ή κοινωφελείς που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε ειδικές κατηγορίες πελατών (τρόφιμοι, νοσηλευόμενοι, στρατός, φοιτητές κ.λπ.). Η ζήτηση για τις υπηρεσίες εστίασης έχει άμεση σχέση με το διαθέσιμο εισόδημα των πελατών και συνδέεται άμεσα με τον τουρισμό. Τα περισσότερα εστιατόρια είναι μικρές οικογενειακές μονάδες με τη μορφή ατομικής επιχείρησης και υπεύθυνο, τις περισσότερες φορές, τον ιδιοκτήτη και παρόμοιους βασικούς χώρους που είναι συνήθως:

- η κουζίνα (επεξεργασία, προετοιμασία, παρσκευή, μεριδοποίηση, διάθεση/διανομή πιάτων, συμπληρωματικές εργασίες)
- η τραπεζαρία (χώρος εξυπηρέτησης πελατών)
- οι ενδιάμεσοι χώροι υπηρεσίας (π.χ. ταμείο, χώρος φύλαξης ιματισμού κ.λπ.)

Όλες οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον εν λόγω κλάδο πρέπει να συμμορφώνονται με το ισχύον νομικό, θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο που αφορά κυρίως θέματα υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων, την ασφάλεια των καταναλωτών και άλλα θέματα αγορανομικού και υγειονομικού ενδιαφέροντος. (Υγειονομική διάταξη: Υ.Α. Υ1γ/Γ.Π/ οικ. 96967/2012 – «Υγειονομικοί όροι και προϋποθέσεις λειτουργίας επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών και άλλες διατάξεις»).

Ο χώρος της εστίασης διακρίνεται και χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό επειδή υπάρχει πλήθος καταστημάτων εστίασης πολλά από τα οποία βρίσκονται σε μικρή απόσταση μεταξύ τους και αυτός είναι ο λόγος που καθιστά επιτακτική την ανάγκη εκπαίδευσης ιδιοκτήτη και προσωπικού ή την ανάθεση της διεύθυνσης σε εκπαιδευμένα στελέχη. Προσόντα που κρίνονται απαραίτητα για στέλεχος εστιατορίου είναι: (Emenheiser et al, 1998)

- Ικανότητες προγραμματισμού, διοίκησης, οργάνωσης
- Ψυχοκινητικές ικανότητες και εξωστρέφεια
- Επικοινωνιακές δεξιότητες και χαρίσματα
- Επιστημονικές γνώσεις ή εμπειρία
- Ειλικρίνεια, χιούμορ, ενεργητικότητα, φιλικότητα και δυναμικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Ο αριθμός των εργαζομένων καθώς και οι ειδικότητές τους ποικίλουν και εξαρτώνται από παράγοντες όπως η χωρητικότητα, το είδος του μενού και η εξειδίκευση, η αγορά στόχος και άλλες συναφείς παραμέτρους.

Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (Μητρώο Επιχειρήσεων ΕΣΥΕ), το έτος 2002 υπήρχαν στη χώρα 38.192 εστιατόρια το μεγαλύτερο μέρος των οποίων βρίσκεται στην κεντρική και βόρεια Ελλάδα. Ο συνολικός αριθμός των επιχειρήσεων εστίασης ανερχόταν σε 805.871. και ο τζίρος τους σε 192.728.730 ευρώ. Αυτό σημαίνει ότι αντιστοιχούν στο 3,5% του συνόλου των επιχειρήσεων και πραγματοποιούν το 1% του συνολικού τζίρου.

ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΤΖΙΡΟΣ (€Χ1000)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
Βόρεια Ελλάδα	12.053	6.958.979,90	18.295
Κεντρική Ελλάδα	10.363	5.974.715,82	41.328
Αττική	8.817	11.817.904,38	26.870
Νησιά	6.959	4.550.585,14	11.909
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>38.192</b>	<b>29.302.185,24</b>	<b>98.402</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ : Επιχειρήσεις Μαζικής Εστίασης (πηγή: Μητρώο ΕΣΥΕ, 2002)**

Σε κάθε περίπτωση ο πελάτης θα πρέπει να λάβει αυτό ακριβώς που ζήτησε, στον συντομότερο χρόνο, έτσι ακριβώς όπως το παρήγγειλε. Η μείωση του χρόνου αναμονής και η εξάλειψη των πιθανών λαθών κατά την λήψη και εκτέλεση της παραγγελίας είναι σημαντικός παράγων επιτυχίας. Η ύπαρξη λοιπόν ενός συστήματος διοικητικής πληροφόρησης και αποτελεσματικής διαχείρισης, είναι η αναγκαία ολοκληρωμένη λύση για την οικονομία, συντήρηση και απροβλημάτιστη λειτουργία της, δεδομένου ότι συμβάλλει σε:

- σωστή οργάνωση
- αυτοματοποίηση λειτουργιών και ενημέρωση επιχειρηματία
- βελτίωση εξυπηρέτησης πελάτη
- πλήρη και εμπεριστατωμένο έλεγχο αξιοποίησης των πληροφοριών που λαμβάνονται από τους πελάτες, μέσω της πλατφόρμας του υφισταμένου συστήματος της αυτόματης παραγγελιοληψίας, χωρίς να αποκλείεται και η ύπαρξη δυνατότητας ανεξάρτητης/αυτόνομης πρόσβασης του πελάτη.

Δηλαδή μαζί με την παραγγελία θα μπορούν να αποσταλούν και πρόσθετα πληροφοριακά στοιχεία που λαμβάνονται από τον πελάτη με απαντήσεις σε απλά ερωτήματα. (π.χ. *είναι ανεκτός ο θόρυβος ή σας ενοχλεί;*) Τα στοιχεία αυτά, καθώς και άλλα σχετικά με αυτά (κυρίως στατιστικά), απλά θα δρομολογούνται σε διαφορετική βάση δεδομένων, για περαιτέρω επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων.

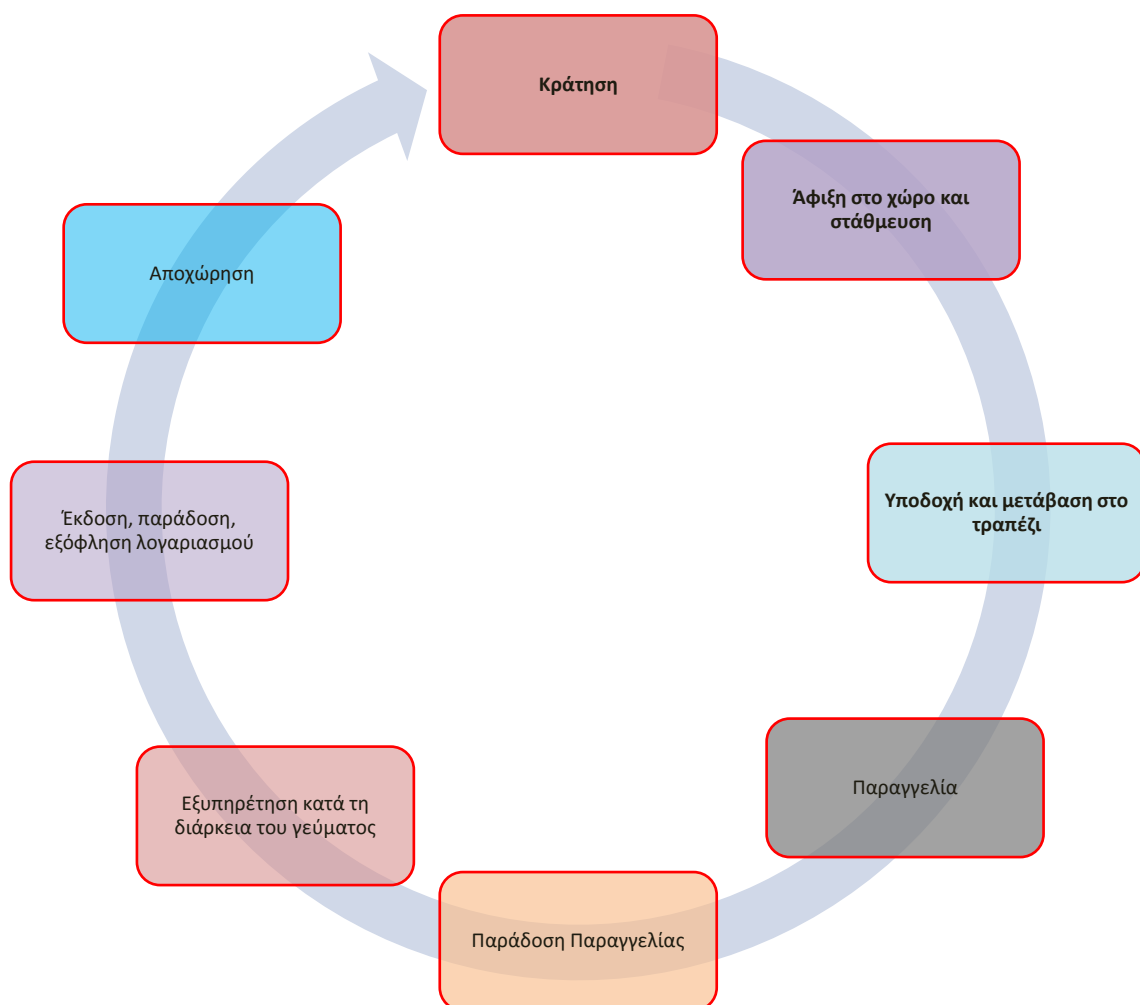
#### Διαστάσεις ποιότητας σε επιχείρηση μαζικής εστίασης

Είναι γεγονός ότι ο κλάδος της μαζικής εστίασης βρίσκεται σε στάδιο ωρίμανσης του κύκλου ζωής του δεδομένου ότι ο αριθμός των σχετικών επιχειρήσεων αυξάνεται συνεχώς, ως φυσικό αποτέλεσμα της σύγχρονης ζωής.

Οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να φροντίζουν για την απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, λόγω του έντονα ανταγωνιστικού και δυναμικά μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Για παράδειγμα μεγάλες αλυσίδες εστιατορίων τυποποίησαν τις διαδικασίες τους και εφάρμοσαν οικονομίες κλίμακας με αποτέλεσμα να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω του μεγάλου μεριδίου αγοράς που κατέκτησαν.

Από την άλλη πλευρά μικρά εστιατόρια προσπαθούν να επιτύχουν τον ίδιο στόχο με την χρήση του πλεονεκτήματος της “διαφοροποίησης”. Τέτοιο πλεονέκτημα που θεωρείται διαχρονικό και δύσκολο να αντιγραφεί είναι η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών εξαιρετικά υψηλής ποιότητας.

Ο πελάτης ενός εστιατορίου, τακτικός ή μη, έχει ένα βαθμό ικανοποίησης (ή μη) που εξαρτάται άμεσα από το συνολικό αποτέλεσμα όλων των εντυπώσεων που αποκομίζει από την είσοδο μέχρι την έξοδό του από τον χώρο.



**Σχήμα : Βήματα εξυπηρέτησης πελατών σε εστιατόριο (πηγή: Δερβιτσιώτης, 1993)**



Η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται εν πολλοίς από την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών είτε αυτές είναι σχετικές με εμπράγματα στοιχεία (ποτό, φαγητό, κρασί, σερβίτσιο) είτε έχουν σχέση με αισθητικές (ατμόσφαιρα, διακόσμηση, μουσική) ή ψυχολογικές (άνεση, ασφάλεια, κύρος, φήμη) διαστάσεις της ποιότητας.

Το σύνολο των χαρακτηριστικών αυτών και η διαφορετική αξιολόγηση του συντελεστή βαρύτητας καθενός, διαμορφώνει την συνείδηση του πελάτη. Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση του πελάτη από τις υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να το επισκευθεί ξανά στο μέλλον και να το συστήσει/προτείνει σε άλλους. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η παράμετρος “τιμή” έχει σημαντικό ρόλο στην επιλογή του πελάτη.

Γενικά τα εστιατόρια κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με τις τιμές των τιμοκαταλόγων τους: χαμηλής, μεσαίας, υψηλής, πολύ υψηλής τιμής. Η ένταξη όμως ενός εστιατορίου σε μία από αυτές τις κατηγορίες, εξαρτάται από το εισόδημα του πελάτη και ως εκ τούτου θεωρείται πολύ υποκειμενική. Συνήθως οι πελάτες δεν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στο θέμα της τιμής σε περιπτώσεις ειδικών περιστάσεων (γάμοι, συνεστιάσεις) ή όταν έχουν περισσότερη ανάγκη για κοινωνική συνεύρεση και όχι για ικανοποίηση της αίσθησης της πείνας.

Σύμφωνα με τις παρούσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, η πορεία της συνολικής αγοράς θα εξακολουθήσει την πτωτική της πορεία. Διαφορετικοί θα είναι οι ρυθμοί μεταβολής και οι προοπτικές ανάλογα με την κατηγορία των καταστημάτων.

#### ➤ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

<p><b><u>Εμπράγματα Στοιχεία</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-υπάρχει άνετος και φυλασσόμενος χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων</li> <li>-η εξωτερική διακόσμηση είναι καλαίσθητη</li> <li>-ο εσωτερικός χώρος είναι όμορφος και άνετος</li> <li>-η διακόσμηση είναι ανάλογη της εικόνας και της κατηγορίας του</li> <li>-η καθαριότητα είναι προφανής σε όλους τους χώρους</li> <li>-οι καρέκλες είναι άνετες</li> <li>-ο κατάλογος φαγητών &amp; ποτών είναι ωραίος και ποιοτικός, ανάλογος με την εικόνα του εστιατορίου και μπορεί εύκολα να διαβαστεί</li> <li>-το προσωπικό είναι ευγενικό και έχει καθαρή, περιποιημένη και ευπρεπή εμφάνιση</li> </ul>
<p><b><u>Αξιοπιστία</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-είναι αξιόπιστο και συνεπές (π.χ. στην διαδικασία κράτησης)</li> <li>-σερβίρει την παραγγελία ακριβώς όπως ζητήθηκε καθώς επίσης και την ώρα που υποσχέθηκε</li> <li>-διορθώνει άμεσα οποιοδήποτε λάθος</li> <li>-εκδίδει τον λογαριασμό σωστά την ώρα που θα ζητηθεί</li> <li>-διαθέτει όλα τα προηγμένα και σύγχρονα συστήματα εξόφλησης Pos, ανέπαφων συναλλαγών κ.λπ.</li> </ul>

<b><u>Ανταπόκριση</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-καταβάλλει προσπάθεια ικανοποίησης εξειδικευμένων παραγγελιών και επιθυμιών</li> <li>-παρέχει γρήγορες υπηρεσίες εξυπηρέτησης</li> <li>-η ταχύτητα και η ποιότητα εξυπηρέτησης δεν επηρεάζονται από την ώρα αιχμής</li> <li>-διαθέτει πρόσθετο προσωπικό για κάλυψη μεγάλης περιστασιακής ζήτησης (π.χ. δεξιώσεις, εκδηλώσεις κ.ά.)</li> </ul>
<b><u>Ασφάλεια</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- το περιβάλλον εμπνέει προσωπική ασφάλεια</li> <li>-το προσωπικό είναι εκπαιδευμένο, έμπειρο και ικανό</li> <li>- το προσωπικό μπορεί να απαντήσει σε ερωτήσεις πελατών και να δώσει πληροφορίες για το μενού, τα υλικά και τον τρόπο παρασκευής των φαγητών</li> <li>- ευαισθητοποιημένη επιχείρηση σε θέματα ποιότητας, υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων και ποτών.</li> <li>-παρέχει αίσθηση άνεσης και ασφάλειας στις συναλλαγές μαζί του</li> <li>- δίνει την εντύπωση ότι υποστηρίζει τους εργαζόμενους του για να εργάζονται πρόθυμα και αποτελεσματικά</li> </ul>
<b><u>Συναισθηματική Εμπλοκή</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-δημιουργεί την εντύπωση ότι αποκλειστικό του μέλημα είναι η απόλυτη ικανοποίηση των πελατών</li> <li>-δημιουργεί αίσθηση στον πελάτη ότι είναι μοναδικός</li> <li>-προσαρμόζεται εύκολα σε ανάγκες και επιθυμίες πελατών που μπορεί να εμφανιστούν τυχαία</li> <li>-το προσωπικό εξυπηρετεί προσαρμοζόμενο εύκολα χωρίς να εμμένει αυστηρά σε διαδικασίες και πολιτικές του εστιατορίου.</li> </ul>

**Πίνακας: Διαστάσεις Ποιότητας σε επιχείρηση εστίασης (Πηγή: Stevens et.al., 1995, p.59)**

<p><b><u>Δυνατά σημεία:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Το εστιατόριο αποτελεί ταυτόχρονα χώρο <b><u>αναψυχής</u></b> – ψυχαγωγίας και κοινωνικής συναναστροφής.</li> <li>• Προσφέρει μεγάλη ποικιλία “γευμάτων” και ειδών κουζίνας (μεσογειακή, ethnic, ιταλική, κ.α.), που ικανοποιούν τις απαιτήσεις όλων των καταναλωτών από πλευράς ποιότητας και τιμών διάθεσης.</li> <li>• Ο τουρισμός συμβάλει σημαντικά στην αύξηση της ζήτησης για τις επιχειρήσεις εστίασης (κυρίως στις τουριστικές περιοχές).</li> <li>• Τα έσοδα των επιχειρήσεων είναι κυρίως σε μετρητά. (πλεονέκτημα σε θέμα ρευστότητας).</li> </ul>	<p><b><u>Αδύνατα σημεία:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ύπαρξη πολλών μικρών επιχειρήσεων που λειτουργούν για περιορισμένο, συνήθως, χρονικό διάστημα χωρίς να πληρούν τις προϋποθέσεις που ορίζει το θεσμικό πλαίσιο (από πλευράς υγιεινής, ασφάλειας κ.ά.).</li> <li>• Τα υψηλά λειτουργικά έξοδα των επιχειρήσεων (δημοτικά τέλη για χρήση πεζοδρομίων, υψηλό κόστος ενοικίου σε εμπορικές περιοχές κ.ά.)</li> <li>• Η αύξηση του ΦΠΑ με αποτέλεσμα την περαιτέρω μείωση της ζήτησης.</li> </ul>
---	---

#### **Ευκαιρίες:**

- Η ανάπτυξη περιοχών (με τη δημιουργία π.χ. εμπορικών κέντρων) και ανάδειξη “ελκυστικών” σημείων για τη δημιουργία νέων εστιατορίων.
- Η ανανέωση της ποικιλίας του “μενού”, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών με στόχο τη δημιουργία “πιστών” πελατών.
- Η προσέλκυση καταναλωτών που δεν επισκέπτονται όσο συχνά θα ήθελαν τα εστιατόρια, με τη δημιουργία κινήτρων και ειδικών προσφορών.

#### **Απειλές:**

- Η παρατεταμένη περίοδος οικονομικής ύφεσης ενισχύει τα προβλήματα ρευστότητας και αυξάνει τον κίνδυνο επισφαλειών.
- Η τραπεζική δυσκολία στην χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, καθώς και η μείωση των πιστώσεων από προμηθευτές πρώτων υλών.
- Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η μείωση της τουριστικής κίνησης σε συνδυασμό με την αύξηση των προσφερόμενων “πακέτων” (που περιλαμβάνουν και φαγητό) από ξενοδοχειακά συγκροτήματα.
- Τυχόν νέες αυξήσεις του ΦΠΑ σε τρόφιμα και ποτά στο μέλλον και δημοσιεύματα και αναφορές στα ΜΜΕ περί “διατροφικών σκανδάλων”.

#### **Πίνακας : Ανάλυση SWOT εστιατορίων**

Ο κλάδος των εστιατορίων εξαρτάται άμεσα από την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η οποία τα τελευταία χρόνια έχει μειωθεί σημαντικά, λόγω της οικονομικής ύφεσης. Με βάση τις ισχύουσες οικονομικές συνθήκες, η καθοδική πορεία των πωλήσεων των εστιατορίων θα συνεχισθεί με προβλεπόμενο ρυθμό της τάξης του 10%. Η αύξηση του ΦΠΑ στον τομέα της εστίασης και ο περιορισμός του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών/πελατών οδηγούν σε μείωση της ζήτησης.



#### **Γράφημα : Εξέλιξη εγχώριας αγοράς εστιατορίων**

Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την αύξηση των λειτουργικών εξόδων των επιχειρήσεων επιτείνει τα ήδη οξυμένα προβλήματα ρευστότητας της αγοράς και οδηγεί συχνά στο κλείσιμο καταστημάτων.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στη δημιουργία ενός “πιστού” πελατειακού κοινού, το οποίο καλλιεργείται με τη συνεχή επαγρύπνηση σε θέματα ποιότητας και εξυπηρέτησης των πελατών. Επιπλέον, προσαρμοζόμενες στις επικρατούσες συνθήκες αγοράς, η προσφορά ποιοτικών γευμάτων σε οικονομικότερες – προσιτές τιμές για τον καταναλωτή, ενδέχεται να ενισχύσει περαιτέρω τη ζήτηση και να βοηθήσει στη διατήρηση του πελατολογίου τους.

## 2.2 Επιχειρήσεις cafe

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών της ICAP, η συνολική κατανάλωση καφέ τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται με αυξητικές τάσεις, ενώ διαφορετικοί ρυθμοί εξέλιξης παρατηρούνται μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών προϊόντων. Έτσι η αγορά παρουσιάζεται κινητική και ιδιαίτερα ανταγωνιστική. Ο ελληνικός καφές μάλιστα ανακαλύπτει το σύγχρονο προφίλ του ενώ ο στιγμιαίος και οι λοιπές συναφείς κατηγορίες ανανεώνονται με νέες ιδέες. Ανάλογες προσαρμογές σημειώνονται και στα αντίστοιχα σημεία πώλησης με ιδιαίτερο χαρακτηριστικό τις αλυσίδες καταστημάτων. Η συνολική εγχώρια κατανάλωση παρουσιάζει διαφορετικούς ρυθμούς ανάπτυξης και εξέλιξης ενώ ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, λόγω του πλήθους των καταστημάτων “σερβιριζόμενου” καφέ. Παράλληλα, αρκετές επιχειρήσεις επιδιώκουν και ενθαρρύνουν την επέκταση του δικτύου τους κυρίως με τη διαδικασία της δικαιόχρησης (franchising).

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Διεθνούς Οργανισμού Καφέ (2011) στην Ελλάδα η κατά κεφαλήν ετήσια κατανάλωση καφέ αγγίζει τα 4,62 κιλά. Οι επώνυμες αλυσίδες καφέ εκτιμάται ότι μετρούν μέχρι σήμερα περίπου 470 σημεία σε όλη την χώρα ενώ εμφανίζουν αύξηση της τάξεως του 10-15% κάθε χρόνο. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την ευρεία αποδοχή τους από το καταναλωτικό κοινό.

Ο κλάδος παρουσιάζει έντονο ανταγωνισμό και ως εκ τούτου η σχετική πληροφόρηση είναι αναγκαία προκειμένου οι σχετικές επιχειρήσεις να διατηρήσουν την πελατειακή τους βάση και συνεπώς την κερδοφορία και την αποδοτικότητά τους. Σχετικά με την συμπεριφορά του καταναλωτή/πελάτη, το βασικό κοινό στην αγορά του καφέ είναι άντρες και γυναίκες, με μεγαλύτερη έμφαση στην ηλικιακή διάρθρωση 25-34, μέσης-ανώτερης κοινωνικοοικονομικής τάξης, το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλή συχνότητα επισκεψιμότητας σε καφέ.

Το περιβάλλον, η τιμή πώλησης, η διαφήμιση, η ποικιλία και η ποιότητα των προϊόντων, η εξυπηρέτηση, η εγγύτητα σε σχέση με τον τόπο διαμονής ή το που βρίσκονται τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και ο τύπος των πελατών που συχνάζουν

στο καφέ, είναι τα βασικά κριτήρια που επηρεάζουν την επιλογή του καταναλωτή. (Κλαδική Μελέτη ICAP "Καφές-Αλυσίδες Cafe", Σεπτέμβριος 2010).

Κατά το πρώιμο στάδιο αναπτυξης, που ονομάστηκε «πρώτο κύμα» οι επιχειρηματίες της αγοράς του καφέ εστίασαν στην κατανάλωση. Στο επίκεντρο ήταν η διάδοση του στιγμιαίου καφέ. Στη συνέχεια, σημαντική συνεισφορά στην ανάπτυξη του κλάδου έφεραν οι συγκροτημένες ενέργειες του marketing των επωνύμων αλυσίδων, οι οποίες σε αναζήτηση ολοένα και πιο ευρηματικών τρόπων ανάπτυξης και ταυτόχρονα διατήρησης μιας πιστής πελατειακής βάσης, χρησιμοποίησαν και χρησιμοποιούν όλο και πιο εξελιγμένες τακτικές προσαρμόζοντας κατάλληλα το όραμα, τη φιλοσοφία και τον εξοπλισμό τους.

Το δίκτυο καταστημάτων των αλυσίδων διευρύνεται κυρίως μέσω της μεθόδου της δικαιόχρησης (franchising). Η ανάπτυξη και επέκταση των αλυσίδων αυτών έφερε και το λεγόμενο «δεύτερο κύμα» ανάπτυξης στην αγορά του καφέ, μαζί με τον εμπλουτισμό των "χαρμανιών" για μαζική κατανάλωση. Ένα βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων cafe είναι και το καβούρδισμα του καφέ που γίνεται εντός του καταστήματος, σε μικρές ποσότητες ώστε να είναι πάντα φρέσκος και να αναδεικνύει τις πραγματικές γεύσεις και αρώματά του στο φλυτζάνι του καταναλωτή. Παράλληλα άρχισε και η είσοδος στην αγορά συνδυαστικών προϊόντων για αναβάθμιση της γεύσης (κρέμες, σιρόπια, σαντιγύ, γλυκαντικά κ.ά.).

Το «τρίτο κύμα» είναι μια νέα αγορά που αναδύεται στον κλάδο του καφέ παρουσιάζοντας επενδυτικές ευκαιρίες, διεκδικώντας μερίδιο από μια αγορά που ξεπερνά τα 250 εκατ. ευρώ σε επίπεδο λιανικής, με τα cafe να ξεπερνούν συνολικά τα 40.000 καταστήματα, σε εθνικό επίπεδο. (εφ. Ναυτεμπορική, 4-2-16). Παρουσιάζει, βέβαια, και κινδύνους για επιχειρηματίες που δεν κατέχουν ή δεν αξιοποιούν την σύγχρονη τεχνολογία και τις δυνατότητες που προσφέρει ένα σύγχρονο σύστημα διοικητικής πληροφόρησης (ΣΔΠ).

### 2.2.1 Ανταγωνισμός κλάδου

Η σχετική ελκυστικότητα, κερδοφορία και επικράτηση στην αγορά καθορίζεται από δυνάμεις που περιγράφονται αναλυτικά στο **μοντέλο ανάλυσης του άμεσου περιβάλλοντος επιχείρησης του Porter (1985)**. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σχετίζεται άμεσα με την εκτίμηση της ελκυστικότητας του συγκεκριμένου βιομηχανικού κλάδου. Αναλύοντας ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, βασικές συνιστώσες αποτελούν :

-Ο ανταγωνισμός που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων (existing rivalry). Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος ενώ ο κλάδος παρουσιάζει τάσεις ωρίμανσης της ανάπτυξης, γεγονός που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να ελίσσονται για να προσελκύουν τους πελάτες των ανταγωνιστών. Πρέπει να σημειωθεί ότι το προϊόν που προσφέρεται από τις επιχειρήσεις καφέ δεν είναι σημαντικά διαφοροποιημένο (ίδιο/πανομοιότυπο

προϊόν –commodity-, ή ελάχιστα διαφοροποιημένο -differentiated- με παρόμοια χαρακτηριστικά, συσκευασία και μικρές διαφορές στη τιμή).

-Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο (threat of new entrants). Οι νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές στοχεύουν στην προσέλκυση μικρού ή μεγάλου μεριδίου της αγοράς. Πρέπει λοιπόν να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η αντίδραση των υφισταμένων επιχειρήσεων. Ακόμη, επειδή ο καφέ είναι αδιαφοροποίητο προϊόν, θα πρέπει να επινοηθούν άλλοι τρόποι ή τεχνάσματα προσέλκυσης των πελατών.

### 2.2.1.1 Εμπόδια εισόδου

Ο όρος “εμπόδια εισόδου” γενικά ορίζεται σαν οτιδήποτε εμποδίζει νέες επιχειρήσεις από το να εισέλθουν σ’ ένα κλάδο. Σαν φυσικό επακόλουθο διαπιστώνεται πως όταν τα εμπόδια εισόδου (entry barriers) είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε η απειλή αυτή είναι μικρή. Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου είναι:

-Η ύπαρξη “οικονομιών κλίμακας”. Όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν “πλεονέκτημα κόστους” (cost advantage) χάρη σε οικονομίες κλίμακας, αυτό σημαίνει ότι οι υποψήφιοι ανταγωνιστές πρέπει να εισχωρήσουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική, που κοστίζει ακριβά ή είναι επικίνδυνη. Διαφορετικά θα έχουν “μειονέκτημα κόστους” (cost disadvantage) και συνεπώς χαμηλότερη κερδοφορία.

-Η τάση των πελατών να προτιμούν την ίδια “φίρμα” (brand loyalty). Όσο υψηλότερη είναι η τάση αυτή, τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες προώθησης και προβολής (marketing) των υποψηφίων ανταγωνιστών ώστε να προσελκύσουν πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς.

-Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes). Πρόκειται για συναφή προϊόντα με συμφέρουσα τιμή, που ικανοποιούν παρόμοιες ανάγκες έχοντας διαφορετικά χαρακτηριστικά. Υπάρχουν πολλά, καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ενώ εμφανίζονται συνεχώς καινούργια. Είναι γεγονός ότι οποιαδήποτε αυξητική μεταβολή στην τιμή του καφέ επιφέρει άμεση μετακύλιση της ζήτησης προς τα υποκατάστατα. Συνήθως η απειλή αυτή αφορά τους προμηθευτές και όχι τους πελάτες.

-Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers). Το προϊόν του καφέ δεν καλλιεργείται στη χώρα. Ως εκ τούτου σε περίπτωση εμπορικών δυσλειτουργιών ή διατάραξης των εμπορικών σχέσεων, μπορεί να προκληθεί σχετική έλλειψη. Οι προμηθευτές είναι αρκετοί και ο λόγος αυτός καθιστά μικρή τη διαπραγματευτική τους ικανότητα δεδομένου ότι το κόστος μετακίνησης της εταιρείας από έναν προμηθευτή σε άλλον, είναι μικρό. Γενικά η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στη δυνατότητά τους να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να πιεσθεί

η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της, σε περίπτωση που δεν μπορεί να μεταφερθεί, συνολικά ή εν μέρει, η αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.

-Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (bargaining power of buyers). Οι πιέσεις που ασκούνται συνήθως από τους καταναλωτές/πελάτες έχουν σχέση με την μείωση των τιμών, με ταυτόχρονη αύξηση της ποιότητας. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι έντονη επειδή ο αριθμός τους είναι μεγάλος αφενός, ενώ το κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστή είναι μικρό, αφετέρου. Επίσης το εν λόγω προϊόν, όπως έχει αναφερθεί ήδη, είναι σε μεγάλο βαθμό αδιαφοροποίητο και άφθονο και η προσφορά του είναι ευρέως διαθέσιμη τοπολογικά.

<p><b><u>Δυνατά σημεία:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθιερωμένο όνομα</li> <li>• Σταθερή σχέση ποιότητας/τιμής</li> <li>• Ικανό προσωπικό</li> <li>• Χρήση σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών</li> <li>• Γνωστοί προμηθευτές</li> <li>• Ταχεία εξυπηρέτηση</li> <li>• Φιλικό περιβάλλον</li> </ul>	<p><b><u>Αδύνατα σημεία:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Τοποθεσία χωρίς εμπορικό ενδιαφέρον</li> <li>• Αδυναμία εκτίμησης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος</li> <li>• Δυσκολία προσαρμογής στο ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον του κλάδου</li> <li>• Περιβάλλον που δεν εμπνέει εμπιστοσύνη</li> <li>• Συνεχείς μεταβολές στη τιμολογιακή πολιτική</li> </ul>
<p><b><u>Ευκαιρίες:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσφορά νέων προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές και καλύτερη ποιότητα</li> <li>• Ταχύτερη εξυπηρέτηση με χρήση ΣΔΠ</li> <li>• Επέκταση και σε άλλα γεωγραφικά σημεία</li> <li>• Διαφημιστικές και λοιπές ενέργειες προβολής</li> <li>• Εκπαιδευμένο προσωπικό</li> <li>• Καθαριότητα</li> </ul>	<p><b><u>Απειλές:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανταγωνισμός που επεκτείνεται</li> <li>• Αστάθεια στο οικονομικό περιβάλλον</li> <li>• Φορολογική αντιμετώπιση των επιχειρήσεων</li> <li>• Διαφαινόμενος κορεσμός της αγοράς</li> <li>• Επέκταση αλυσίδων</li> </ul>

*Πίνακας : Ανάλυση SWOT καταστημάτων "καφέ"*

### 2.3 Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Η ευγένεια και συμπεριφορά του προσωπικού, η προθυμία για εξυπηρέτηση του πελάτη, η ικανότητα και οι γνώσεις του, η εμπειρία του και η ταχύτητά του είναι

μερικές από τις παραμέτρους που λαμβάνει υπόψη του ο πελάτης προκειμένου να αξιολογήσει την διαδικασία εξυπηρέτησης και παροχής της υπηρεσίας.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί επίσης τόσο η ανάπτυξη όσο και η διατήρηση όσο το δυνατόν μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, μέσω του προσωπικού της, δεδομένου ότι συμβάλει στην απόκτηση πίστης και εμπιστοσύνης σε σχέση με τα προϊόντα ή υπηρεσίες που λαμβάνει. Επομένως η εκπλήρωση ή η υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη με την παροχή μιας ίσης ή καλύτερης ποιότητας από την αναμενόμενη σημαίνει ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι δεδομένη.

Ικανοποίηση του πελάτη σημαίνει και διατήρησή του, άρα και συμβολή στην μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη και επιτυχία της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Οι πιστοί πελάτες κοστίζουν λιγότερο για να διατηρηθούν ενώ καταλώνουν περισσότερο και είναι πολύ πιθανόν να δοκιμάσουν νέες υπηρεσίες. Επίσης δεν επηρεάζονται εύκολα από τις διαφοροποιήσεις της τιμής ενώ αποτελούν και πολύ καλούς "διαφημιστές" του ξενοδοχείου.

Ως εκ τούτου η μέτρηση της ικανοποίησης είναι πολύ σημαντική δεδομένου ότι εντοπίζονται πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και αδυναμίες, καταγράφονται οι απαιτούμενες βελτιωτικές ενέργειες και διευκολύνεται η προοπτική της επιχείρησης. Είναι δεδομένο ότι ειδικά στον ξενοδοχειακό κλάδο πολλές μονάδες αντιμετωπίζουν ισχυρές προκλήσεις προσέλκυσης και διατήρησης πελατών, λόγω του έντονου ανταγωνισμού που τις χαρακτηρίζει. Έτσι η βελτίωση της συνολικής ικανοποίησης συνεπάγεται πιστούς πελάτες.

Γενικά οι πέντε διαστάσεις που χαρακτηρίζουν την ξενοδοχειακή ποιότητα είναι:

- Επαγγελματισμός
- Αξιοπιστία
- Ευσυνειδησία
- Επικοινωνία
- Προσαρμοστικότητα

Συμπερασματικά, όλοι αυτοί οι δείκτες επηρεάζουν τις αποφάσεις των ξενοδοχειακών και λοιπών μονάδων μαζικής εστίασης και ψυχαγωγίας στα ακόλουθα πεδία:

- παραγωγική δραστηριότητα, προγραμματισμός
- επενδυτική δραστηριότητα
- τιμολογιακή/πιστωτική πολιτική
- διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, απολύσεις, επιβραβεύσεις, κίνητρα, αμοιβές).
- πολιτική έρευνας και κατάκτησης της αγοράς (προωθητικές ενέργειες marketing)
- αποφάσεις για επέκταση των δραστηριοτήτων με περισσότερα σημεία (εντός ή εκτός έδρας ή χώρας).
- εξακρίβωση ή διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί
- λειτουργίες πιο αποτελεσματικές, συμπαγείς και οργανικά δεμένες



Η Διεύθυνση (management) κάθε ξενοδοχείου, ασχέτως κατηγορίας, οφείλει να διαθέτει μηχανισμούς πληροφόρησης προκειμένου, ανά πάσα στιγμή, να γνωρίζει το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Η πληροφόρηση αυτή συμβάλλει στην βελτίωση των υπηρεσιών και στην διατήρηση της εικόνας και της φήμης της επιχείρησης.

Στους μηχανισμούς αυτούς συμπεριλαμβάνονται όλα τα “εργαλεία” βελτίωσης της ικανοποίησης και αίσθησης φροντίδας των πελατών, οι οποίοι θα πρέπει να μπορούν άμεσα να εκφράσουν τα παράπονά τους στους αρμόδιους της μονάδας, για διορθωτικές δράσεις. Έτσι θα είναι πιο εύκολη η συνεχής παρακολούθηση των επιδόσεων όλων των λειτουργιών και υποδομών της ξενοδοχειακής μονάδας και θα είναι γνωστό τι πιστεύουν οι πελάτες για το επίπεδο των προσφερομένων υπηρεσιών σε κάθε τομέα λειτουργίας (υποδοχή, δωμάτιο, πρωινό) ή υποδομών (εστιατόριο, γυμναστήριο, SPA, πισίνα, beach bar).

Υπάρχουν ορισμένες ποιοτικές ιδιότητες που αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών. Ακολουθούν οι ιδιότητες αυτές οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν κριτήρια μέτρησης και προσφέρονται για το σκοπό αυτό (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1990):

1.- Ασφάλεια. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται πρέπει να περιλαμβάνουν την έννοια της ασφάλειας δηλαδή της φυσικής ή σωματικής ασφάλειας, της εμπιστευτικότητας, της σιγουριάς, ενώ δεν θα πρέπει να περικλείουν κινδύνους, αβεβαιότητα ή φόβους οποιασδήποτε μορφής (π.χ. στατικότητα ή παλαιότητα του κτιρίου). Το αίσθημα της ασφάλειας θα πρέπει να διασφαλίζεται και να μεταβιβάζεται προς τους πελάτες σε μόνιμη βάση.

2.- Επικοινωνία. Η πληροφόρηση προς τον πελάτη θα πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμη, σαφής, πλήρης και κατανοητή ενώ το επίπεδο επικοινωνίας θα πρέπει να είναι ανάλογο του μορφωτικού επιπέδου κάθε πελάτη ή ενδιαφερόμενου και να προσαρμόζεται κατάλληλα.

3.- Πρόσβαση. Ο κάθε πελάτης θα πρέπει να απολαμβάνει την πρόσβαση στις διαθέσιμες υπηρεσίες χωρίς καθυστερήσεις, περιορισμούς ωραρίων, προβλήματα αναμονής ή δυσχέρειες σχετικές με απομακρυσμένα σημεία.

4.- Ανταπόκριση. Είναι η ετοιμότητα, το ενδιαφέρον, η επιθυμία ή η θέληση για άμεση παροχή των αιτούμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη οι οποίες αναμένονται σχεδόν από όλους τους πελάτες ξενοδοχείων. Οι πελάτες αναμένουν από το προσωπικό να είναι διαθέσιμο και πρόθυμο ανά πάσα στιγμή για βοήθεια ή επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος.

5.- Κατανόηση. Σχετίζεται με την προσπάθεια που καταβάλλει ένα ξενοδοχείο, προκειμένου να κατανοήσει, να σεβαστεί και να ικανοποιήσει τόσο τις ανάγκες όσο και τις επιθυμίες των πελατών του.

6.- Υποδομή και υλικά στοιχεία. Τα υλικά μέσα έκφρασης και παροχής των υπηρεσιών (μηχανισμοί επικοινωνίας, εμφάνιση εγκαταστάσεων, προσωπικού, εξοπλισμού) πρέπει να ανταποκρίνονται άμεσα στις προσδοκίες των πελατών και να αποτυπώνουν/αποδεικνύουν την ορθή προσφερόμενη ποιότητα. Ο παράγοντας αυτός αποτελεί ίσως την μοναδική ιδιότητα που ο πελάτης ενός ξενοδοχείου έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει θετικά ή αρνητικά εκ των προτέρων (πριν να χρησιμοποιήσει την υπηρεσία). Συναφείς παράμετροι που αξιολογούνται ως σημαντικές από τους πελάτες είναι επίσης η καθαριότητα, η ησυχία και η τοποθεσία του ξενοδοχείου.

7.- Προσωπικό. Οι υπάλληλοι “πρώτης γραμμής” που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη οφείλουν να είναι άρτια εκπαιδευμένοι με χαρακτηριστικά όπως η ευγένεια, ο ζήλος, η μόρφωση, η καλή συμπεριφορά (αβρότητα, φιλικότητα, λεπτότητα), η προθυμία, η εμφάνιση και η ικανότητα, ενώ θα πρέπει να γνωρίζουν λεπτομερώς την ανάθεση του έργου και των αρμοδιοτήτων τους και να ανταποκρίνονται πλήρως σε αυτά. Η παροχή εξατομικευμένης προσοχής και φροντίδας, ως έκφραση των αναγκών των πελατών, θα πρέπει να είναι συνεχής και προφανής. Πολλές διευθύνσεις ξενοδοχείων ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να λαμβάνουν πρωτοβουλίες για επίλυση θεμάτων πελατών, ακόμα και στην περίπτωση που αυτή η ενέργεια προϋποθέτει υπέρβαση των τυπικών αρμοδιοτήτων τους.

8.- Υπευθυνότητα. Αναφέρεται στη συνέπεια από κάθε στοιχείο της επιχείρησης προς τον πελάτη προκειμένου οι παρεχόμενες υπηρεσίες να ανταποκρίνονται στις υψηλές και αναμενόμενες προσδοκίες του, με πίστη και φερεγγυότητα.

Συμπληρωματικά είναι δυνατόν να περιληφθούν και πρόσθετες διαστάσεις ποιότητας προσαρμοσμένες κατά περίπτωση σε μονάδες φιλοξενίας σύμφωνα με τις ανάγκες της αντίστοιχης αγοράς-στόχου, όπως για παράδειγμα η ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής στη ρεσεψιόν ή γενικότερα στην ελαχιστοποίηση του χρόνου εξυπηρέτησης, η επάρκεια ποικιλίας αγαθών στα καταστήματα που τυχόν διαθέτει το ξενοδοχείο και η ποιότητα των προσφερομένων φαγητών και ποτών.

Σημειώνεται ότι οι αγορές-στόχοι των ξενοδοχειακών μονάδων μπορούν να είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένες, επειδή υπάρχουν πολύ διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών ξενοδοχείων και πελατών.

Το 2004 χρησιμοποιήθηκε μια τροποποιημένη έκδοση του μοντέλου SERVQUAL ειδικά σχεδιασμένη για τον ξενοδοχειακό τομέα, προκειμένου να υπολογίσει την ικανοποίηση των πελατών από την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών των ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Η προσαρμοσμένη αυτή έκδοση επικεντρώνεται στην μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών ως προς την ικανοποίηση των πελατών και στη διαφορά μεταξύ της προσδοκίας των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών και της εκτίμησης/αντίληψής τους γι' αυτές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Παραγωγικότητα

Παραγωγικότητα (έννοια/ορισμός, βελτίωση, μέτρηση, παράγοντες που την επηρεάζουν).

Η έννοια της παραγωγικότητας (productivity) αφορά πολλούς τομείς της οικονομίας και το σύνολο εθνικών οικονομιών, ενώ αποτελεί κριτήριο για την κατάταξη επιχειρήσεων σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, για την αξιολόγηση παρεμβατικών οικονομικών πολιτικών και για την αξιολόγηση των αποφάσεων των επιχειρήσεων.

Η παραγωγικότητα της Ελληνικής οικονομίας έχει καθοριστικό ρόλο στο επίπεδο τόσο της ανταγωνιστικότητας όσο και της οικονομικής ανάπτυξης. Μακροπρόθεσμα, προϋπόθεση για την οικονομική ανάπτυξη είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και των υπολοίπων εισροών στην παραγωγική διαδικασία. Γενικά κάθε χώρα θα πρέπει να επιτυγχάνει και να διατηρεί σχετικά υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις έντονες πιέσεις του διεθνούς ανταγωνισμού αλλά και της τρέχουσας δυσμενούς εθνικής και διεθνούς οικονομικής συγκυρίας.

Γενικά, η παραγωγικότητα ορίζεται ως η σχέση, δηλαδή ο λόγος των εκροών (αποτελεσμάτων) ως προς τις εισροές (πόρους) που χρησιμοποιήθηκαν στη διαδικασία παραγωγής (η εργασία, ο εξοπλισμός, τα υλικά κ.α). Ο όρος δηλαδή, εκφράζει μία σχέση μεταξύ αποτελέσματος και μέσων (Μιχαλόπουλος Ν. 2007). Επομένως είναι ο λόγος του προϊόντος προς το σταθμικό μέσο των εισροών ή διαφορετικά το πηλίκο της σχέσης αποτελεσματικότητα προς αποδοτικότητα, διατηρώντας σταθερή την ποιότητα του προϊόντος (Grönroos Grönroos,2001).

Η παραγωγικότητα εκφράζει δηλαδή το πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται τα μέσα και οι διαθέσιμοι πόροι (εργασία, κεφάλαιο) για την παραγωγή επιθυμητών προϊόντων και υπηρεσιών. Εκτός από την αξία των πληροφοριακών πόρων στον όρο "εισροές" περιλαμβάνονται και οι λοιποί συντελεστές παραγωγής ήτοι: κεφάλαιο, πρώτες ύλες, τεχνολογία και εργασία.

Χρησιμοποιείται επίσης ως δείκτης της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, ενός κλάδου ή ακόμα και ολόκληρης της οικονομίας. Έτσι η έννοια της παραγωγικότητας εφαρμόζεται σε πολλούς οικονομικούς/επιχειρηματικούς τομείς ενώ αποτελεί κριτήριο για την κατάταξη επιχειρήσεων σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, για την εφαρμογή παρεμβατικών οικονομικών πολιτικών και για την αξιολόγηση των αποφάσεων των επιχειρήσεων.

Σε γενικό επίπεδο, οι σπουδαιότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι:

- η ύπαρξη ή μη οικονομικής σταθερότητας και το ευνοϊκό πολιτικό κλίμα για την επιχειρηματική δραστηριότητα
- η απασχόληση (ή η ανεργία)

- οι υποδομές και η οικονομική ανάπτυξη (επενδύσεις)
- ο υφιστάμενος ανταγωνισμός

Ειδικότερα, υπάρχουν και πολλοί άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και παρουσιάζουν μεταξύ τους περίπλοκες σχέσεις αλληλεπίδρασης. Στο επίπεδο της επιχείρησης που ανήκουν στην εξεταζόμενη κατηγορία HoReCa, εντοπίζονται οι ακόλουθοι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους:

- το φυσικό κεφάλαιο (κτίρια, εγκαταστάσεις, μηχανήματα, εξοπλισμός, προϊόντα)
- η χρήση της ανάλογης με τη δραστηριότητα τεχνολογίας
- η έρευνα, ο εκσυγχρονισμός και η καινοτομία στην παροχή ποιοτικών και αξιόπιστων υπηρεσιών και προϊόντων
- το ανθρώπινο κεφάλαιο (εκπαίδευση και κατάρτιση) και το εργασιακό περιβάλλον
- η οργάνωση της εργασίας και η διοίκηση των δραστηριοτήτων, πόρων και διαδικασιών (ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες, προγραμματισμός εργασιών, επικοινωνία, προβολή, διαφήμιση κλπ. )
- η συνεχής προσπάθεια για ικανοποίηση του πελάτη
- οι οικονομίες κλίμακας, δηλαδή η προσπάθεια που καταβάλεται για τη μείωση του κόστους ενός παραγόμενου προϊόντος αυξάνοντας την ποσότητα παραγωγής του
- η μελέτη/παρακολούθηση του ανταγωνισμού και προσαρμογή στις συνθήκες που επιβάλλει

Οι στόχοι κάθε επιχείρησης HoReCa αποτελούν τους λόγους για τη δημιουργία της, ενώ η προσπάθεια επίτευξής τους αποτελεί σημαντικό όρο για την επιβίωση και διατήρησή της στο αντίστοιχο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η παραγωγικότητα μετράει ποσότητες. Για παράδειγμα η παραγωγικότητα της εργασίας εκφράζεται από τον αριθμό των παραχθέντων αγαθών σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων. Συμπληρωματικά, η οικονομική αποδοτικότητα μετράει αξίες δηλαδή το καθαρό κέρδος ή τη ζημία ως προς τα κεφάλαια που χρησιμοποιήθηκαν.

Η παραγωγικότητα επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση και άλλων τομέων τόσο οικονομικών όσο και κοινωνικών όπως π.χ. παραγωγικότητα της διοίκησης, παραγωγικότητα του marketing κ.λπ.

Σχετικός είναι και ο όρος της Παραγωγικότητας Εργασίας ο οποίος εκφράζει τη σχέση μεταξύ του συνόλου των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρήχθησαν σε μία καθορισμένη χρονική περίοδο, με το σύνολο των ανθρωποωρών εργασίας που απαιτήθηκαν για την παραγωγή τους.

Σημειώνεται ότι ένα μεγάλο μέρος των οικονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι μονάδες HoReCa, οφείλονται στη χαμηλή παραγωγικότητα, ιδιαίτερα της εργασίας. Επομένως ο συγκεκριμένος συντελεστής έχει περισσότερα “περιθώρια” αύξησης ή βελτίωσης της απόδοσής του, λαμβάνοντας υπόψη και τις εξελίξεις των συνεχών τεχνολογικών αλλαγών.

Η έννοια της παραγωγικότητας δεν πρέπει να συγχέεται με την αντίστοιχη έννοια της παραγωγής. Για να γίνει κατανοητή η διαφορά τους σε μακροοικονομικό επίπεδο θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι παραγωγή είναι ο όγκος των αγαθών ή υπηρεσιών που παράγονται από μια επιχείρηση σε μια δεδομένη και ορισμένη χρονική περίοδο, (π.χ. σε ένα εξάμηνο ή ένα χρόνο) και ως εκ τούτου η παραγωγή παρουσιάζει απλώς τον αριθμό των προϊόντων που παρήχθησαν, χωρίς να δίδει πληροφορίες για τα συστατικά εμπλεκόμενα στοιχεία, όπως π.χ. τον αριθμό των εργαζομένων, τα μηχανήματα, τα υλικά ή το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκαν. Η παραγωγικότητα όμως, συσχετίζει την ποσότητα της παραγωγής με τα πάσης φύσεως μέσα που χρησιμοποιήθηκαν.



**Σχήμα :** Παραγωγικότητα

### 3.1.1 Καθορισμός δεικτών και πρακτική μέτρηση παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα είναι δυνατόν να μετρηθεί σε σχέση με έναν ή περισσότερους συντελεστές. Για να γίνει μέτρηση της παραγωγικότητας στη πράξη, είναι απαραίτητη η όσο το δυνατόν ακριβέστερη μέτρηση των εκροών (πόρων) και των εισροών (αποτελεσμάτων) μιας επιχείρησης και να καθοριστεί η μεταξύ τους συσχέτιση. Ως εκ τούτου θα πρέπει να υπολογιστεί η σχέση ανάμεσα στο σύνολο των προϊόντων/υπηρεσιών που παρήχθησαν μία δεδομένη χρονική περίοδο και στο σύνολο των δαπανηθέντων μονάδων μέτρησης εργασίας (π.χ. ανθρωπό-ώρες/ημέρες). Η εννοιολόγησή τους αναδεικνύει τους σκοπούς, στους οποίους ενδέχεται να προσκρούσουν οι μετρήσεις.

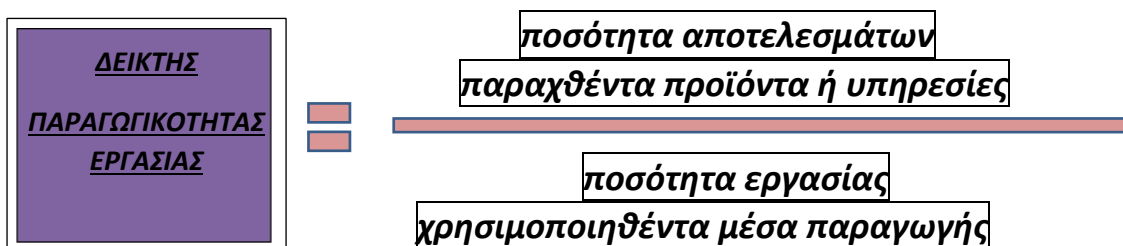
Για το συσχετισμό των εκροών / εισροών χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι ο δείκτης ολικής παραγωγικότητας, η παραγωγικότητα εργασίας και η παραγωγικότητα κεφαλαίου. Οι δύο τελευταίοι θεωρούνται απλοί δείκτες που συσχετίζουν το αποτέλεσμα με ένα μόνο πόρο. Αναλυτικότερα:

**1. Ο Δείκτης της Ολικής Παραγωγικότητας (Total Factor Productivity Index)** που συσχετίζει το αποτέλεσμα με το σύνολο των χρησιμοποιούμενων πόρων . Υπολογίζεται ως ο λόγος της προστιθέμενης αξίας προς το άθροισμα των εισροών, δηλαδή το σύνολο της εργασίας και του κεφαλαίου. Μετρά την ποσοστιαία αλλαγή της αυτόνομης προστιθέμενης αξίας, δηλαδή αυτής που δεν οφείλεται σε αλλαγή της ποσότητας ή των τιμών των εισροών. Έτσι συγκρίνει την ποσοστιαία αύξηση (ή μείωση) της προστιθέμενης αξίας με την ποσοστιαία αύξηση (ή μείωση) του αθροίσματος της εργασίας και του κεφαλαίου.

Όταν η ποσοστιαία αύξηση της προστιθέμενης αξίας είναι μεγαλύτερη από την ποσοστιαία αύξηση των εισροών τότε η ολική παραγωγικότητα αυξάνεται. Όταν η ποσοστιαία αύξηση της προστιθέμενης αξίας είναι μικρότερη από την ποσοστιαία αύξηση των εισροών τότε η ολική παραγωγικότητα μειώνεται.

**2. Η Παραγωγικότητα Εργασίας (Labor Productivity)**, θεωρείται ο πλέον διαδεδομένος δείκτης και εκφράζει το αποτέλεσμα ενός συνόλου ενεργειών σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό (αριθμός ατόμων ή ώρες εργασίας) που χρησιμοποιήθηκε για το εν λόγω αποτέλεσμα. Μία επιχείρηση που διαθέτει υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας παράγει περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες και εξυπηρετεί περισσότερους πελάτες/χρήστες, χρησιμοποιώντας τον ίδιο αριθμό εργαζομένων, τις ίδιες ώρες εργασίας, την ίδια ένταση και τα ίδια μέσα.

Σημειώνεται ο δείκτης παραγωγικότητας εργασίας δεν εκφράζει την προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού, ούτε μπορεί το επίπεδο της παραγωγικότητας εργασίας να θεωρηθεί υψηλό ή χαμηλό μόνο από υπαιτιότητα των εργαζομένων. Η παραγωγικότητα εργασίας σχετίζεται με τη συνολική συμμετοχή και επίδραση πολλών παραγόντων στο τελικό αποτέλεσμα όπως των υποδομών, του ανθρώπινου δυναμικού, της τεχνολογίας, των πόρων κ.λπ.



Σχήμα : Παραγωγικότητα Εργασίας

Ο δείκτης της παραγωγικότητας εργασίας θεωρείται πολύ χρήσιμος και σε διεθνές περιβάλλον ιδιαίτερα για συγκρίσεις μεταξύ χωρών, επειδή τα στοιχεία που τον αποτελούν είναι εύκολα διαθέσιμα, σε εθνικό επίπεδο.

Ακόμα, ο εν λόγω δείκτης έχει μεγαλύτερη δυνατότητα αύξησης της απόδοσής του λαμβάνοντας υπόψη την επίδραση των συνεχών τεχνολογικών αλλαγών. Έχει διαπιστωθεί ότι τα σοβαρότερα προβλήματα της οικονομίας τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο οφείλονται, κατά κύριο λόγο, στη χαμηλή παραγωγικότητα κυρίως της εργασίας. Για παράδειγμα, η Στατιστική Υπηρεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Eurostat) παρουσιάζει ετήσια στοιχεία για την Παραγωγικότητα Εργασίας (τόσο ως ΑΕΠ ανά εργαζόμενο όσο και ως ΑΕΠ ανά ώρα εργασίας) τόσο για τις χώρες μέλη όσο και για τις υπό ένταξη αντίστοιχες.

Δεδομένου ότι η παραγωγή είναι Συλλογική Διαδικασία, η αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας μπορεί να επιτευχθεί με την βέλτιστη οργάνωσή της και με βελτίωση του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων σε συνδυασμό με κατάλληλα κίνητρα. Ισχυρά κίνητρα θεωρούνται η αξιοκρατία, η δίκαιη αμοιβή, οι καλές συνθήκες εργασίας, το κλίμα σιγουριάς και η συμμετοχική διαδικασία.

**3.** Τέλος η Παραγωγικότητα Κεφαλαίου ορίζεται ως η σχέση της παραγωγής (μονάδων ή ποσότητας προϊόντων ή υπηρεσιών) σε μία δεδομένη χρονική περίοδο και του κεφαλαίου που χρησιμοποιήθηκε για την παραγωγή αυτή.

### **3.1.1.1 Αποτελεσματικότητα κι αποδοτικότητα**

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμος ο ορισμός των συναφών εννοιών (με μικρές διαφορές) αποτελεσματικότητα (effectiveness) και αποδοτικότητα (efficiency) δεδομένου ότι ο σκοπός των μετρήσεων παραγωγικότητας γενικά - και όχι μόνο στις μονάδες HoReCa - είναι η επίτευξη του επιθυμητού στόχου ή σκοπού (αποτελεσματικότητα), με τον κατάλληλο τρόπο/μέθοδο και το μικρότερο δυνατό κόστος (αποδοτικότητα), ώστε το τελικό αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται από επιτυχία (παραγωγικότητα) (Καρκατσούλης Π., 2004).

Έτσι, σε μία ξενοδοχειακή μονάδα για παράδειγμα, υπάρχει πλήρης αποτελεσματικότητα όταν η παραγωγική διαδικασία των προσφερομένων υπηρεσιών και ευκολιών έχει επιτύχει την μέγιστη εκροή, που είναι δυνατή με τα υφιστάμενα μέσα, δεδομένων εισροών (Diewert and Lawrence, 1999).

Η **αποτελεσματικότητα** αποτελεί ευρύτερο όρο σε σχέση με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα δεδομένου ότι τις εμπεριέχει. Καθορίζεται από το λόγο ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος που επιδιώκεται, ως προς το κόστος επίτευξης του αποτελέσματος αυτού. Άρα η αποτελεσματικότητα παρουσιάζει τον βαθμό κατά τον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Πλήρης αποτελεσματικότητα υπάρχει όταν η παραγωγική διαδικασία έχει επιτύχει την μέγιστη εκροή που είναι δυνατή με την τρέχουσα τεχνολογία δεδομένων εισροών (Diewert and Lawrence, 1999).

Συμπερασματικά μια μέθοδος παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών (διαδικασία, συμπεριφορά ή κανόνας) είναι πιο αποτελεσματική από μια άλλη, όταν απαιτεί

μικρότερο κόστος για να επιφέρει το ίδιο αποτέλεσμα. Η αποτελεσματικότητα διακρίνεται ανάλογα με τη μέθοδο μέτρησής της σε:

Αποτελεσματικότητα κατά Pareto. Πρόκειται για μία τεχνική στατιστικής ανάλυσης, που συμβάλλει στη σωστή, κατά το δυνατόν, λήψη αποφάσεων προκειμένου να βελτιωθεί μία κατάσταση ή ένα αποτέλεσμα. Η ανάλυση Pareto δεν επικεντρώνεται σε όλες τις αιτίες ενός προβλήματος, αλλά μόνο σε αυτές που θεωρούνται σημαντικές. Βασική αρχή της ανάλυσης κατά Pareto είναι ο εμπειρικός νόμος του 80/20, που σημαίνει ότι με το 20% πρόσθετης προσπάθειας επιτυγχάνεται βελτίωση κατά 80% των αιτίων που δημιουργούν ένα συνολικό επιχειρησιακό πρόβλημα (πτώση πωλήσεων, μείωση οικονομικού αποτελέσματος κ.λπ.).

Ενδεικτικά:

-το 80% των παραπόνων που καταγράφονται από πελάτες σχετίζεται με το 20% των παρεχομένων υπηρεσιών ή προσφερομένων προϊόντων.

-το 80% των κερδών προέρχεται από το 20% των προϊόντων ή υπηρεσιών

-το 20% των ελλείψεων ή ελαττωμάτων είναι αιτία για την μείωση κατά 80% στη ζήτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας

Αποτελεσματικότητα κατά Kaldor-Hicks: παρόμοια με την αποτελεσματικότητα κατά Pareto, με τη διαφορά ότι είναι λιγότερο αυστηρή. Ανάλογα με το αντικείμενο που μετράται διακρίνεται σε τρία είδη:

-διανεμητική αποτελεσματικότητα (allocative efficiency): η κατανομή των αγαθών γίνεται εκεί που ο καταναλωτής τα έχει περισσότερη ανάγκη

-παραγωγική αποτελεσματικότητα (productivity efficiency): ο παραγωγός αξιοποιεί καλύτερα τις πρώτες ύλες που διαθέτει.

-δυναμική αποτελεσματικότητα (dynamic efficiency): επίτευξη της καινοτομίας με το λιγότερο δυνατό κόστος.

Συνεπώς σχετικά με την μέτρηση της παραγωγικότητας, τουλάχιστον σε παραγωγικούς τομείς της οικονομίας όπως οι μονάδες HoReCa, διαπιστώνεται ότι η αύξηση της μπορεί να οφείλεται σε βελτιώσεις των πρακτικών και όχι σε νέες τεχνικές στη παραγωγική διαδικασία.

Ο όρος **αποδοτικότητα (efficiency)** αφορά στο λόγο μεταξύ του απαιτούμενου κόστους και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και συγκεκριμένα στην οργανωτική - διοικητική πρακτική. Έτσι, αποδοτικότητα θεωρείται η ικανότητα μιας οργάνωσης να μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση πόρων για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (Διαμαντόπουλος Χρ., 1986).

Οι δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας (Key Performance Indicators – KPI) αποτελούν εργαλεία μέτρησης της οργανωτικής επιχειρησιακής απόδοσης. Διακρίνονται σε:



-**ποσοτικούς δείκτες**, όταν με ποσοτικούς όρους εκτιμούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προσφερόμενα προϊόντα. Οι ποσοτικοί δείκτες εκφράζουν το ποσοστό των εργασιών που έχουν πραγματοποιηθεί σωστά. Η αποτύπωσή τους γίνεται με αριθμούς όπως για παράδειγμα η μέτρηση του όγκου εργασίας υπηρεσιών σε δεδομένη μονάδα χρόνου.

-**ποιοτικούς δείκτες**, όταν εκτιμούν τις διαδικασίες παραγωγής και τα χαρακτηριστικά των παραγομένων υπηρεσιών και προσφερομένων προϊόντων. Οι ποιοτικοί δείκτες εκφράζουν την ποιότητα εργασιών που μπορούν να μετρηθούν ενώ η αποτύπωσή τους γίνεται με ποιοτικές διαβαθμίσεις (π.χ. πολύ καλά, ικανοποιητικά, μέτρια).

Πρακτικά όμως δεν υφίσταται απόλυτη διάκριση μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών. Για παράδειγμα υπάρχει περίπτωση να χρησιμοποιηθούν ποσοτικοί δείκτες για μετρήσεις ποιοτικού χαρακτήρα (π.χ. παιδεία, υγεία). Γενικά οι ποσοτικοί δείκτες προτιμώνται σε σχέση με τους ποιοτικούς γιατί παρέχουν μια συνολικότερη εικόνα και προσφέρουν τη δυνατότητα σύγκρισης. Σε ένα σύστημα μετρήσεων οι δείκτες μπορούν να εκτιμούν τόσο τις εισροές/ διαδικασίες αλλά και τις εκροές/επιπτώσεις.

Ως εισροές (inputs) νοούνται οι πόροι που παρέχονται και αφορούν είτε ανθρώπινο δυναμικό είτε υλικό. Οι εκροές (outputs) αφορούν τα άμεσα αποτελέσματα της επιχείρησης δηλαδή, τις υπηρεσίες που παρέχονται στους αποδέκτες που είναι οι πελάτες. Οι εκροές μπορεί να έχουν τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές διαστάσεις. Ως αποτελέσματα (outcomes) ορίζουμε τις συνέπειες των εκροών στα ενδιαφερόμενα άτομα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τις αντιδράσεις ή την ικανοποίηση των ατόμων από τις υπηρεσίες.

Οι **δείκτες αποτελεσμάτων** μετρώνται σε αριθμητικές ή οικονομικές μονάδες. Τα αποτελέσματα ανιχνεύονται ευκολότερα από τις επιπτώσεις. Οι επιπτώσεις ή επιδράσεις ή αντίκτυπα (impacts) ορίζονται ως η τελική επιδίωξη ανάπτυξης της επίδρασης, στην οποία συμβάλλει η εκάστοτε οργάνωση, αποτελούν, δηλαδή, τις μακροπρόθεσμες και ευρείες αναπτυξιακές μεταβολές στην κοινωνία, την οικονομία ή το περιβάλλον, στο οποίο συμβάλλει ο οργανισμός.

Οι **δείκτες επιπτώσεων** (impact indicators) διακρίνονται στους ειδικούς δείκτες (specific indicators), οι οποίοι μετρούν τις επιδράσεις που παρατηρούνται μετά από συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αλλά συνδέονται άμεσα με την δράση που έλαβε χώρα και τους ανθρώπους που επωφελήθηκαν από αυτή και τους καθολικούς δείκτες (global indicators) που μετρούν τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις που επηρεάζουν ένα ευρύτερο πληθυσμιακό σύνολο.

Μια άλλη διάκριση στους ποιοτικούς δείκτες είναι αυτή που προτείνει ο J. Font (Μιχαλόπουλος Ν., 2007) σε δείκτες διαδικασιών, ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και ικανοποίησης πολιτών, ενώ η κατηγοριοποίηση σε ειδικούς ποιοτικούς δείκτες προσαρμοζόμενους στην εκάστοτε υπηρεσία (π.χ. για υπηρεσίες που έχουν σχέση με το ευρύ κοινό ως ειδικός δείκτης θα μπορούσε να θεωρηθεί ο δείκτης αριθμός παραπόνων των πολιτών/επιχειρήσεων) και σε εξωτερικούς δείκτες, δείκτες δηλαδή

του ευρύτερου πλαισίου (π.χ. τεχνολογικοί: βαθμός χρήσης εξοπλισμού παλαιάς τεχνολογίας), είναι ιδιαίτερα χρήσιμη.

Η άντληση ασφαλών συμπερασμάτων από τη χρήση των δεικτών ως μηχανισμών πληροφόρησης προϋποθέτει την ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών, την σωστή χρήση τους και την αξιόπιστη ανάλυσή τους. Έτσι οι δείκτες που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις διαστάσεις της στοχοθεσίας και να είναι:

- Επικερδείς (profitable)
- Επιτεύξιμοι (achievable)
- Σημαντικοί (important)
- Αριθμητικοί (numerical)

και να ανταποκρίνονται:

-στην αποστολή και στο όραμα της επιχείρησης και ως εκ τούτου να σχετίζονται άμεσα με την πραγμάτωση των στόχων που έχουν τεθεί (σχετικότητα-συνάφεια)

-στην παροχή ερμηνείας και κατανοητών αναφορών που δεν οδηγούν σε πολλαπλές ή αντιφατικές ερμηνείες

-στην ευέλικτη προσαρμογή δεδομένων, ώστε να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται στις ανάγκες ή απαιτήσεις που παρουσιάζονται κάθε φορά

-στην ύπαρξη αποκλειστικότητας/μοναδικότητας για την αποφυγή επικαλύψεων με άλλους δείκτες που τυχόν χρησιμοποιούνται παράλληλα

-στα αληθινά δεδομένα, ώστε να παρασχεθεί μια ολοκληρωμένη μέτρηση και έκδοση αναφοράς όσο το δυνατόν πλησιέστερα στη πραγματικότητα

-στην χρησιμότητα, το βαθμό, δηλαδή, στον οποίο τα αποτελέσματα καλύπτουν τις ανάγκες παρέχοντας αποτελέσματα που έχουν αθροιστικά σημασία και αξία για τη διοίκηση

Σημαντικό στοιχείο για τη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα των δεικτών αποτελεί και η διασφάλιση της επανεξέτασής τους ανά προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να επικαιροποιούνται και να συσχετίζονται οι στρατηγικοί στόχοι με το σύστημα μέτρησης.

Ως πρακτικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων και πληροφοριών μπορεί να χρησιμοποιηθούν προσωπικές επαφές/συνεντεύξεις, διοικητικές ή στατιστικές πληροφορίες του παρελθόντος, ερωτηματολόγια ή τηλεφωνικές επικοινωνίες, διαβαθμισμένες παρατηρήσεις ειδικών (εκπαιδευμένων παρατηρητών-αξιολογητών) (Μιχαλόπουλος, 2007). Η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων αποτελεί τη φάση μετασχηματισμού των πληροφοριών σε αναφορές προς τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Σημειώνεται ότι αποτελέσματα και δείκτες δεν είναι ταυτόσημοι όροι.

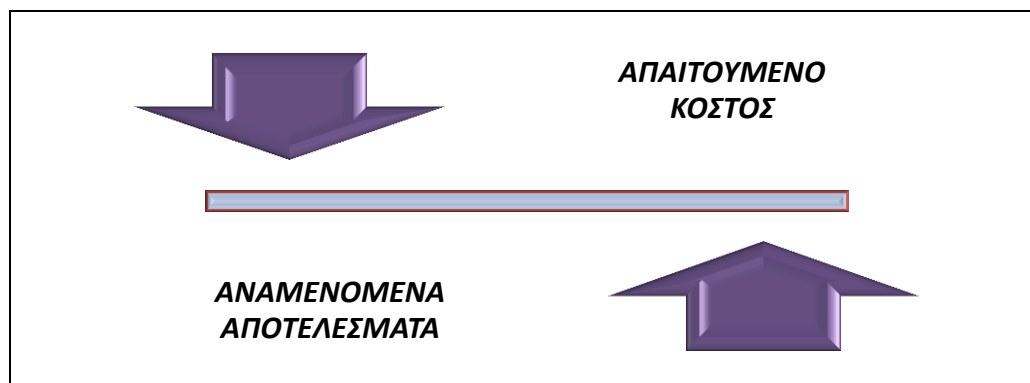
Οι δείκτες παρέχουν πληροφόρηση χωρίς να εξηγούν τα φαινόμενα ενώ αποτελούν μέσο ή μέτρο επιτυχίας ή αποτυχίας, κατά περίπτωση. Έτσι παρέχουν μια συνολική εικόνα της δραστηριότητας που έχει επιτευχθεί, αποτιμώντας το ποσοστό υλοποίησης των προγραμματισμένων στόχων. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν λαμβάνονται υπόψη στην ανάπτυξη ανάλογων προγραμμάτων και δραστηριοτήτων, που στοχεύουν στην εξάλειψη των αποκλίσεων και στην ακριβέστερη προσέγγιση του επιθυμητού αποτελέσματος (Καρκατσούλης, 2004).

<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>
Πωλήσεις	Πωλήσεις ανά υπάλληλο, ανά είδος, ανά κατάσταση
Ποιότητα εξυπηρέτησης	Χρόνος ικανοποίησης της παραγγελίας, χρόνος αναμονής
Αποθέματα	Μέσος χρόνος παραμονής
Logistics	Κόστος μεταφοράς ως ποσοστό επί των πωλήσεων
Τιμολογιακή πολιτική/κίνητρα	Μέσο ποσοστό έκπτωσης επί των πωλήσεων
Ικανοποίηση πελατών	Ποσοστό πελατών που επιστρέφουν
Ανταγωνισμός/Διείσδυση	Αυξομοίωση στο μερίδιο αγοράς

**Πίνακας :** Ενδεικτικά παραδείγματα δεικτών απόδοσης

Στις μονάδες που εξετάζονται στην παρούσα εργασία, θεωρείται ότι η αποδοτικότητα αναφέρεται στην εσωτερική λειτουργία τους που εκφράζει το συνολικό κόστος (θυσίες) που έγιναν για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Επομένως η οικονομική αποδοτικότητα, η οποία μετρά αξίες ή χρηματικά/οικονομικά μεγέθη, είναι η σχέση του οικονομικού αποτελέσματος προς το κεφάλαιο που χρησιμοποιήθηκε συνολικά.

Η αποδοτικότητα διαφέρει από την αποτελεσματικότητα, αν ληφθεί υπόψη ότι η αποδοτικότητα δεν εξετάζει απλώς την πραγματοποίηση ή όχι των επιθυμητών αποτελεσμάτων αλλά και τις επιπτώσεις τους στο όλο οργανωτικό περιβάλλον, δηλαδή τις αγορές και τα λοιπά εμπλεκόμενα επιμέρους υποσυστήματα (Καρκατσούλης Π., 2004).



**ΣΧΗΜΑ:** Αποδοτικότητα

Έτσι υπάρχει περίπτωση σε μία μονάδα HoReCa να υπάρχει πολύ υψηλή παραγωγικότητα αλλά η αποτελεσματικότητα να είναι πολύ χαμηλή διότι δεν υπάρχει η ανάλογη ζήτηση για το είδος του παραγόμενου προϊόντος ή παρεχόμενης υπηρεσίας. Συμπερασματικά, η ουσία βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να είναι η αποδοτικότερη χρήση των παραγωγικών συντελεστών και όχι η πιο σκληρή εργασία.

Για να παρατηρηθεί αύξηση στη παραγωγικότητα από μία χρονική περίοδο σε μια άλλη θα πρέπει να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

- Να παράγονται περισσότερα ή καλύτερης ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες με τη χρήση των ίδιων παραγωγικών συντελεστών
- Να παράγονται τα ίδια (σε ποσότητα και ποιότητα) προϊόντα ή υπηρεσίες με τη χρήση λιγότερων παραγωγικών συντελεστών
- Η αύξηση των παραγομένων προϊόντων και των προσφερομένων υπηρεσιών να είναι μεγαλύτερη από την αύξηση των παραγωγικών συντελεστών που χρησιμοποιούνται.

Ακολουθώντας τα ανωτέρω, η διοίκηση μιας επιχείρησης θα πρέπει να εφαρμόσει τα ακόλουθα προκειμένου να αυξήσει την παραγωγικότητα της:

- Εισαγωγή και αξιοποίηση σύγχρονης τεχνολογίας και χρήση των δικτύων τηλεπληροφορικής με ταυτόχρονη εφαρμογή νέων αρχών management
- Σύγχρονη και αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα στάδια (πρόσληψης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, εξέλιξης, κινήτρων κ.λπ.)
- Διαρκή εκπαίδευση, κατάρτιση και βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού και αξιοποίηση προτάσεων και νέων ιδεών που προέρχονται από αυτό, ενισχύοντας τη δημιουργικότητά του
- Εφαρμογή των αναγνωρισμένων προτύπων ποιότητας
- Προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας για συνεχή βελτίωση του τελικού προσφερομένου προϊόντος ή υπηρεσίας
- Εξασφάλιση άνετου και ασφαλούς εργασιακού χώρου και ενίσχυση των εργασιακών σχέσεων
- Εφαρμογή των κανόνων του υγιούς ανταγωνισμού
- Σεβασμό στις περιβαλλοντολογικές απαιτήσεις ανάλογα με τον τύπο της δραστηριότητας.

Με τη σειρά του ο εργαζόμενος μπορεί να αυξήσει την ατομική του απόδοση και ως εκ τούτου τη συνολική παραγωγικότητα της επιχείρησης εφόσον έχει ανάλογο κίνητρο από τη διοίκηση, με αμοιβαίο όφελος.

Για να καταστρώσει μια επιχείρηση ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας, επικεντρωμένο στις ιδιαίτερες αδυναμίες της, είναι σημαντικό να μετρήσει την παραγωγικότητα, να κάνει σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις και να επενδύσει σε διαδικασίες συνεχούς μάθησης. Η διαχρονική μέτρηση και παρακολούθηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης στο σύνολό της αλλά και η μέτρηση της παραγωγικότητας των επί μέρους τμημάτων, λειτουργιών και διαδικασιών είναι πολύ σημαντική για οποιαδήποτε ουσιαστική προσπάθεια βελτίωσης.

### 3.1.2 Μέτρηση δεικτών παραγωγικότητας σε μονάδες HoReCa

#### Η σημασία του δείκτη “παραγωγικότητα” στις μονάδες HoReCa.

Η συμβολή της παραγωγικότητας και η βελτίωσή της σε μια μονάδα HoReCa θεωρείται “κλειδί” για την ανταγωνιστικότητα. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας οδηγεί γενικά σε ταχύτερη επίτευξη στόχων και επιχειρηματικών επιδιώξεων και υψηλότερη θέση κατάταξης στο αντίστοιχο επαγγελματικό πεδίο δραστηριότητας.

Οι στόχοι κάθε επιχείρησης που ανήκει στο χώρο της φιλοξενίας, μαζικής εστίασης και ψυχαγωγίας αποτελούν και τους λόγους για τη δημιουργία της, ενώ η επίτευξη των στόχων αυτών αποτελεί ταυτόχρονα και όρο για την επιβίωσή της. Η ζήτηση των αντίστοιχων προϊόντων και υπηρεσιών είναι στόχος και μέτρο ικανοποίησης του πελάτη. Αυξημένη ζήτηση σημαίνει αυξημένη ικανοποίηση. Επομένως θα πρέπει να εξεταστεί και ο τρόπος μέτρησης του βαθμού κατά τον οποίο ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται.

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η παραγωγικότητα συνδέεται σ’ ένα βαθμό με την ανταγωνιστικότητα. Επομένως εάν μία μονάδα HoReCa έχει υψηλή παραγωγικότητα, θα έχει ταυτόχρονα χαμηλό κόστος που θα της επιτρέπει να προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε συγκριτικά χαμηλότερες τιμές. Ως εκ τούτου, λόγω της υψηλής παραγωγικότητας θα έχει τη δυνατότητα να δαπανήσει κεφάλαιο για τη διαφήμιση και τη βελτίωση της ποιότητας, έτσι ώστε να κάνει το προϊόν ή την υπηρεσία που τελικά προσφέρει περισσότερο ανταγωνιστικά.

Η μέτρηση της παραγωγικότητας διευκολύνεται, όταν οι διοικητικές ενέργειες επιδέχονται ποσοτικών μετρήσεων (quantifiable). Ο βαθμός αντικειμενικότητας του χρησιμοποιούμενου δείκτη, όπως και η ύπαρξη προγενέστερων δεδομένων για τις ίδιες ή παρόμοιες ενέργειες, συνεκτιμώνται και προσδιορίζουν από κοινού την ακρίβεια μέτρησης της παραγωγικότητας.

Στη προσπάθεια μέτρησης της αποδοτικότητας, συναντώνται ορισμένες δυσκολίες καθώς η αποδοτικότητα δεν αποτιμάται μόνο ως προς τις οικονομικές της εκφάνσεις. Όταν η μέτρηση της αποδοτικότητας πραγματοποιείται σε σχέση με το κόστος, δεν γίνεται σε απόλυτες τιμές αλλά σε σχετικές, με την έννοια ότι μετράται η επίτευξη του αποτελέσματος σε σχέση με τις πηγές που διατέθηκαν.

Οι έννοιες της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, καθώς συνιστούν κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής δράσης, δεν συνιστούν απόλυτα μεγέθη. Η σημασία των παραπάνω εννοιών αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα στη σύγχρονη εποχή, όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι και η αλόγιστη χρήση τους κρίνεται απαγορευτική.

## 3.2 Δείκτες ποιότητας μονάδας HoReCa

### 3.2.1 Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ποιότητας

Για τον προσδιορισμό της ποιότητας πρέπει να εξετάζονται οι απόψεις τόσο του υπεύθυνου για την προσφορά της υπηρεσίας όσο και του καταναλωτή/πελάτη για το τι σημαίνει ποιότητα, επισημαίνοντας τις διαφορές των δύο απόψεων, καθώς και η αοριστία του θέματος, λόγω της υποκειμενικότητας των κρίσεων του καταναλωτή σχετικά με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις του.

Στη συνέχεια πρέπει να αναλύονται όλες οι απόψεις για τις ιδιομορφίες που παρουσιάζει η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, καθώς και σχετικές θεωρείες, πρακτικές ή εμπειρίες που επικρατούν και καλύπτουν το ζήτημα αυτό. Με τον τρόπο αυτό, εντοπίζεται η τροπή στις κυρίαρχες τάσεις της έρευνας στο ζήτημα της ποιότητας των υπηρεσιών ως σημείο στρατηγικής διαφοροποίησης και δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις.

Η αντίληψη για την έννοια της ποιότητας μιας υπηρεσίας εξαρτάται από την υποκειμενική εκτίμηση του πελάτη που την λαμβάνει. Η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών αποτελεί το πιο δημοφιλές πεδίο έρευνας των ειδικών που ασχολούνται με τον όρο "Υπηρεσία" (Lovelock, 1996).

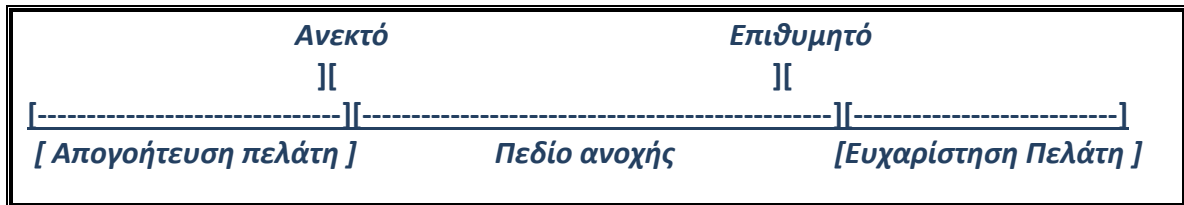
Σε κάθε περίπτωση, κύριος αποδέκτης και κριτής της ποιότητας είναι ο πελάτης των επιχειρήσεων HoReCa, οι οποίες θα πρέπει να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών τους και να φροντίζουν να τις καλύπτουν, σχεδιάζοντας και παράγοντας τα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η προσπάθεια της συνεχούς βελτίωσης όλων των απαιτούμενων διαδικασιών με σκοπό τη μείωση των πάσης φύσεως "ελαττωματικών" προϊόντων/υπηρεσιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της μονάδας προς την κατεύθυνση ικανοποίησης του πελάτη.

Γενικά, οι προσδοκίες χωρίζονται σε δύο επίπεδα, τα οποία συνιστούν τις προδιαγραφές που οι πελάτες χρησιμοποιούν σαν μέτρο σύγκρισης κατά την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών:

- Το Επιθυμητό Επίπεδο: Το επίπεδο το οποίο αντιπροσωπεύει το μίγμα των στοιχείων που οι καταναλωτές πιστεύουν ότι μία υπηρεσία "μπορεί" και "θα πρέπει" να παρέχει,

- Το Επαρκές Επίπεδο: Το ελάχιστο επίπεδο υπηρεσιών το οποίο οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να αποδεχθούν.

Η διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στα δύο αυτά επίπεδα καλείται "πεδίο ανοχής" και αντιπροσωπεύει το εύρος της απόδοσης μίας υπηρεσίας την οποία ο καταναλωτής θα θεωρούσε ως ικανοποιητική, όπως δείχνει το ακόλουθο σχήμα :



Η παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών υπονοεί τη διαρκή και συνεπή προσαρμογή στις προσδοκίες του πελάτη (Lehtinen, 1991):

1. Η ποιότητα των υπηρεσιών γίνεται αντιληπτή σε μία συγκεκριμένη στιγμή και κατάσταση,
2. Η ποιότητα των υπηρεσιών κρίνεται διαφορετικά ανάλογα με την υποδομή και γνώση του καταναλωτή,
3. Η ποιότητα υπηρεσιών συχνά αποκαλύπτεται στο καταναλωτή με τη μορφή λεπτομερειών

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει μία διευκρίνιση σχετικά με το διαχωρισμό προϊόντος και υπηρεσίας. **Προϊόν** ονομάζεται ένα αντικείμενο με υλική υπόσταση, ένα πράγμα όπως π.χ. μία συσκευή, ένα φαγητό ή ένα ρόφημα. Η **Υπηρεσία** είναι μία διαδικαστική πράξη, απόδοση ή προσπάθεια που αποτελείται από μία ή περισσότερες άυλες ενέργειες (Berry, 1980).

Τις περισσότερες φορές οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από αλληλεπίδραση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, δηλαδή του πελάτη αφενός και του εκπροσώπου της επιχείρησης (δηλαδή του παροχέα) αφετέρου, μέσω των φυσικών πηγών ή συστημάτων που προσφέρονται ως λύση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο πελάτης (Grönroos, 2000). Ως εκ τούτου τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών δημιουργούν ορισμένες δυσκολίες σε ότι αφορά κυρίως την διαδικασία ελέγχου της ποιότητάς τους. Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ή μία αντίστοιχη μαζικής εστίασης πρέπει να εστιάσει στην εφαρμογή ενός συστήματος ικανοποίησης των πελατών όπως επίσης σε προσεκτική επιλογή και συνεχή εκπαίδευση του προσλαμβανόμενου προσωπικού της.

Επειδή όμως είναι σημαντική η δυνατότητα μέτρησης και αποτύπωσης των αποτελεσμάτων, σε ότι αφορά την συγκεκριμένη ικανοποίηση, προκειμένου να γίνουν οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις ή ενέργειες από την πλευρά του επιχειρηματία, κάθε επιχείρηση εφαρμόζει κατά τη κρίση της μεθοδολογία προσέγγισης μετρήσεων που έχουν σκοπό τον εντοπισμό, την ανάλυση και επίλυση πιθανών προβλημάτων ή δυσλειτουργιών, ενώ μπορούν να πραγματοποιηθούν με μία σειρά υποκειμενικών εμπειρικών μεθόδων, πρακτικών εργαλείων, ή τεχνικών.

Για παράδειγμα, ορισμένες επιχειρήσεις που ανήκουν στην κατηγορία HoReCa, επαφίενται στη διακριτική ευχέρεια του προσωπικού τους για τα θέματα του χρόνου και του τρόπου εξυπηρέτησης των πελατών, ενώ άλλες ορίζουν και επιβάλλουν αυστηρή τυποποίηση στην αντίστοιχη εξυπηρέτηση. Η πρώτη περίπτωση, που χαρακτηρίζεται ως ελαστική, λέγεται και προσωποποιημένη υπηρεσία (μη τυποποιημένη) και προϋποθέτει συνήθως γνώση συνηθειών, απαιτήσεων ακόμα και ονομάτων των πελατών, που οδηγεί σε υιοθέτηση μιας περισσότερο οικείας ή φιλικής συμπεριφοράς προς αυτούς.

Το προσωπικό αυτό που χαρακτηρίζεται ως πρώτης γραμμής, εκτός από την ευθύνη και τη συμβολή που έχουν για την ικανοποίηση των πελατών, είναι επιφορτισμένοι και με τον εντοπισμό τυχόν πρόσθετων απαιτήσεών τους, τις οποίες αναφέρουν σχετικά στον εργοδότη τους ως επανατροφοδότηση (feedback), για να ληφθούν υπόψη και να ικανοποιηθούν. Έτσι, οι προσδοκίες του πελάτη υλοποιούνται και μετατρέπονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ποιότητας. Επειδή όμως οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν και διαφοροποιούνται, η ανωτέρω διαδικασία πρέπει να πραγματοποιείται σε μόνιμη βάση. Οι εν λόγω επιχειρήσεις δίνουν συνήθως την ευχέρεια προσαρμογής των παρεχόμενων υπηρεσιών στις εκάστοτε ανάγκες του πελάτη, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό το βαθμό ικανοποίησής του (Berry et al, 1988).

Ο προσανατολισμός στον πελάτη περιλαμβάνει τέσσερις διαδοχικές φάσεις (Donavan and Hocutt, 2001):

- Προσοχή: ο υπάλληλος/εργαζόμενος προσπαθεί να δώσει την αίσθηση μοναδικότητας και σημαντικότητας που έχει ο πελάτης για την επιχείρηση
- Κατανόηση: ο εργαζόμενος κάνει προσπάθεια να επισημάνει βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του πελάτη, να εντοπίσει ανάγκες και επιθυμίες του ακούγοντάς τον προσεκτικά
- Παράδοση: ο εργαζόμενος φροντίζει για την σωστή και ολοκληρωμένη παροχή της υπηρεσίας, προκειμένου ο πελάτης να αισθανθεί άνεση και ικανοποίηση
- Προσωπική σχέση με τον πελάτη

Ο ορισμός των Υπηρεσιών που δίνουν οι Kotler και Armstrong (1991) είναι ο εξής: "Υπηρεσίες είναι οι δραστηριότητες ή τα πλεονεκτήματα που ένας συμβαλλόμενος μπορεί να προσφέρει σε έναν άλλον και τα οποία είναι κατά βάση μη "χειροπιαστά" (απτά) και δεν καταλήγουν στην ιδιοκτησία κάποιου αντικειμένου, ενώ η παραγωγή τους μπορεί να σχετίζεται ή όχι με κάποιο φυσικό προϊόν".

Υπάρχει επίσης και η ερμηνεία ότι "υπηρεσία καλείται ένα μη απτό προϊόν που συνίσταται σε μια δραστηριότητα ή προσπάθεια που δεν μπορεί κάποιος να έχει στην κατοχή του" (Sasser et al. 1982).

Πιο συγκεκριμένα υπηρεσία θεωρείται μια διαδικασία που αποτελείται από μια ακολουθία περισσότερων ή λιγότερων αϋλων ενεργειών, οι οποίες λαμβάνουν μέρος συνήθως στην αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και εκπροσώπου της επιχείρησης, και/ή



των φυσικών πηγών ή αγαθών και/ή συστημάτων του παροχέα της υπηρεσίας που προσφέρονται ως λύση στα προβλήματα ή αιτήματα του πελάτη (Grönroos, 2000).

Διάφοροι ερευνητές λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια της ποιότητάς των. Οι κυριότεροι ορισμοί που περιγράφουν την ποιότητα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

<b>ΠΟΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΗΓΗ</b>
<i>Το σύνολο των χαρακτηριστικών που καθορίζουν τη δυνατότητα μιας υπηρεσίας να ικανοποιήσει ρητές ή υπονοούμενες ανάγκες</i>	<i>ISO 9000;2000 (3.1.1)</i>
<i>Η συμπεριφορά-στάση που προτρέπει στη παροχή της καλύτερης υπηρεσίας (και τίποτα λιγότερο) σε ενδιαφερόμενους πελάτες/κοινωνία/μετόχους/συναδέλφους σε καθημερινή βάση</i>	<i>Harvey, (1998)</i>
<i>Η παροχή εξαιρετικής ή ανώτερης υπηρεσίας σχετικής με τις προσδοκίες του πελάτη</i>	<i>Zeithaml and Bitner, (1996)</i>
<i>Ο βαθμός στον οποίο μια υπηρεσία συναντά ή υπερβαίνει τις απαιτήσεις του πελάτη</i>	<i>Dotchin &amp; Oakland, (1994b)</i>
<i>Η παροχή καλύτερης υπηρεσίας από την αναμενόμενη</i>	<i>Lewis, (1989)</i>
<i>Η ποιότητα εξυπηρέτησης προσδιορίζεται από τη διαφορά των προσδοκιών που είχε ο πελάτης πριν λάβει την υπηρεσία και από την αντίληψη που διαμορφώνει αφού τη λάβει. Ποιότητα υπηρεσιών=Προσδοκία-Απόδοση</i>	<i>Parasuraman et al., (1985, p.42)</i>

#### **Πίνακας : Ποιότητα Υπηρεσιών**

Η μέτρηση και αντίληψη της ποιότητας των υπηρεσιών αποτελεί ένα μεγάλο ερευνητικό πεδίο αφενός και αντικείμενο πολλών θεωρητικών προσεγγίσεων αφετέρου. Θα πρέπει να σημειωθεί το πρακτικό γεγονός ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της ποιότητας της υπηρεσίας που απολαμβάνει και όχι της αντίστοιχης που τυχόν διαφημίζεται.

Υπάρχει επίσης η άποψη ότι οι έννοιες ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελάτη πρέπει να αντιμετωπίζονται ως συνώνυμες αφού υπάρχει υψηλός βαθμός συσχέτισης μεταξύ τους (Oliva et al, 1992). Ορισμένοι ερευνητές εντοπίζουν όμως και εκφράζουν διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών και αναφέρουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη συνδέεται βασικά με την έννοια της αξίας και της τιμής, ενώ η ποιότητα των υπηρεσιών σχετίζεται με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών (Kotler and Levy, 1969).

Συνοψίζοντας θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι δύο έννοιες – ικανοποίηση και ποιότητα υπηρεσιών – “δεν έχουν καθοριστεί με σαφήνεια και δεν έχουν διαφοροποιηθεί επαρκώς η μία από την άλλη, στη βιβλιογραφία” (Lacobucci et al, 1994).

Γενικά, η μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας παρουσιάζει στην πράξη σημαντικές δυσχέρειες δεδομένου ότι χαρακτηρίζεται από το άυλο στοιχείο. Η ποιότητα σε ένα προϊόν είναι εύκολο να μετρηθεί, να διαπιστωθεί και να γίνει ανάλογη κατάταξη ή ένταξη. Η ποιότητα όμως σε μια υπηρεσία, κυρίως σε μονάδες παροχής υπηρεσιών ξενοδοχειακού ή άλλου παρόμοιου τύπου ή χαρακτήρα, παρουσιάζει δυσκολίες και ιδιορρυθμίες λόγω των εξής διαφορών μεταξύ προϊόντος και υπηρεσίας:

Σύμφωνα με τους Parasuraman και Zeithaml (1985) τα χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν τις διαφορές των υπηρεσιών από τα υλικά αγαθά είναι:

-Το Απροσδιόριστο (Intangibility). Λόγω του άυλου χαρακτήρα και της άυλης υπόστασής τους οι υπηρεσίες δεν μπορούν να σχεδιαστούν με ακρίβεια, να μετρηθούν, να πιστοποιηθούν και να ελεγχθούν ως κατάλληλες προς διάθεση ή πώληση αφού στερούνται απτών χαρακτηριστικών τυποποίησης, όπως π.χ. μέγεθος, χρώμα, βάρος, σχήμα. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος και το βασικό χαρακτηριστικό για τα οποία οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να κατανοήσουν πλήρως τον τρόπο και την διαδικασία που οι πελάτες τους αξιολογούν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

-Η Ετερογένεια (Heterogeneity). Η απόδοσή τους ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, από μέρα σε μέρα και από πελάτη σε πελάτη καθιστώντας έτσι κάθε υπηρεσία μοναδική (Deming, 1982). Η τυποποίηση των υπηρεσιών καθίσταται σχεδόν αδύνατη λόγω της εμπλοκής του ανθρώπινου παράγοντα και της συναισθηματικής κατάστασης εργαζομένων και πελατών κατά την διάρκεια παραγωγής της υπηρεσίας. Συνεπώς είναι πολύ δύσκολο για μια επιχείρηση να διασφαλίσει ότι οι πελάτες της λαμβάνουν τελικά αυτό που η ίδια επιθυμεί να τους προσφερθεί (Berry, 1980).

-Το Αδιαίρετο (Inseparability). Η παραγωγή και η κατανάλωση των περισσότερων υπηρεσιών γίνεται ταυτόχρονα (αδιαιρετότητα). Η υπηρεσία καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται ενώ ο πελάτης έρχεται σε άμεση επαφή με τον εκπρόσωπο της επιχείρησης.

-Η Αδυναμία συντήρησης (Perishability). Η φθαρτή υπόσταση της υπηρεσίας καθιστά αδύνατη τη διατήρησή της σε βάθος χρόνου ή τη διάθεσή της ή μεταπώλησή της σε άλλο πελάτη. Το γεγονός αυτό αναδुकνειείται σε μείζονος σημασίας πρόβλημα σε περιπτώσεις έντονων διακυμάνσεων της ζήτησης (Sasser, 1976).

Λόγω της διαφοράς απόδοσης των υπηρεσιών από πελάτη σε πελάτη και από επιχείρηση σε επιχείρηση, κάθε υπηρεσία κρίνεται ως μοναδική (Deming, 1982). Εάν ληφθεί υπόψη και η εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα και η συναισθηματική ή πνευματική κατάσταση τόσο του πελάτη όσο και του υπαλλήλου, γίνεται σαφές ότι δεν είναι δυνατή η πλήρης τυποποίηση της παροχής υπηρεσιών. Άρα είναι δύσκολο για μία επιχείρηση να διασφαλίσει ότι οι πελάτες της απολαμβάνουν την ποιότητα των υπηρεσιών που η ίδια επιθυμεί να προσφέρει.

Η διαδικασία μέτρησης της ποιότητας χωρίζεται σε **αντικειμενική** και **υποκειμενική**. Η **αντικειμενική** αφορά σε στοιχεία ανεξάρτητα από τον πελάτη και μπορεί να μετρηθεί προσεγγιστικά. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι για παράδειγμα, η διάρκεια και τα χαρακτηριστικά παραμονής σε ένα ξενοδοχείο, η συνέπεια με τη ανάλογη διαφήμιση (ή το περιεχόμενο των διαφημιστικών εντύπων - prospectus), η επιφάνεια και λοιπές ευκολίες του δωματίου κ.ά.

Η **υποκειμενική** μέτρηση διαφέρει ως προς τις δυνατότητες των μετρήσιμων χαρακτηριστικών και δεν είναι δυνατόν να εκφράσει επακριβώς λειτουργικά χαρακτηριστικά, δεδομένου ότι εξαρτάται κυρίως από παράγοντες συνυφασμένους με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε πελάτη. Σε αυτά περιλαμβάνονται οι προτιμήσεις του, οι εμπειρίες του, το επίπεδό του κ.λπ. (Βελισσαρίου, 1999). Φαίνεται πάντως ότι την μεγαλύτερη σπουδαιότητα στα κριτήρια αξιολόγησης έχουν η Ασφάλεια, η Φερεγγυότητα και η Ευγένεια στην εξυπηρέτηση. Οι παράμετροι αυτές αποτελούν και τη βάση για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τον εμπλουτισμό, εκσυγχρονισμό, αναβάθμιση ή βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών.

Παρά τα όσα αναφέρθηκαν έως τώρα, υπάρχουν υπηρεσίες οι οποίες παρουσιάζουν ορισμένα απτά χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Οι πελάτες ενός ξενοδοχείου δεν τις αγοράζουν με την κλασική έννοια αλλά πληρώνουν μία προσφορά της οποίας η αξία αποτελείται από διάφορα τμήματα, εκ των οποίων ορισμένα είναι δραστηριότητες (υπηρεσίες) και άλλα είναι αγαθά. Οι δραστηριότητες είναι το τμήμα εκείνο που μπορεί να κάνει το προϊόν να ξεχωρίσει από τα υπόλοιπα (Gummesson, 1994).

Ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός στην ξενοδοχειακή βιομηχανία επιβάλλει παροχή υπηρεσιών σε διαστάσεις και επίπεδα που οι πελάτες προσδοκούν, δεδομένου ότι οι αντιλήψεις ποιότητας είναι ακόμα περισσότερο εξαρτημένες από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Η διερευνητική προσπάθεια για την καταγραφή και μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών, βασίζεται στο μοντέλο SERVQUAL που αναπτύχθηκε από τους Parasuraman, Zeithamal και Berry (1986) και αποτελεί το πλέον γνωστό και ευρέως χρησιμοποιούμενο ποσοτικό ερευνητικό εργαλείο για το σκοπό αυτό. Εξελίχθηκε περαιτέρω από τους ίδιους το 1988, το 1990-1991 και το 1994. Προτείνεται για την καθολική δυνατότητα εφαρμογής του σε κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.

Στοχεύει στη μέτρηση των προσδοκιών των πελατών και στην αντίληψή τους για τις υπηρεσίες αυτές και την ποιότητά τους. Το μοντέλο στηρίζεται στη θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών ενώ ερμηνεύει και καθορίζει την μέτρηση της έννοιας "ποιότητα" μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος με βάση τις προσδοκίες του πελάτη/καταναλωτή/χρήστη και τις αντιλήψεις του από την προσφορά αυτή. Το SERVQUAL βασίζεται σε ένα ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται για την μέτρηση ποιοτικών διαστάσεων παρεχομένων υπηρεσιών.

<u>ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ</u>	<u>ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ</u>
1. Ένας πλήρως ικανοποιημένος πελάτης αποδίδει 14 φορές περισσότερα έσοδα, συγκριτικά με έναν λίγο δυσαρεστημένο πελάτη.	1. Ποσοστό 78% των υποψηφίων πελατών δεν προέβησαν σε επιλογή της υπηρεσίας ή του προϊόντος, λόγω της κακής εξυπηρέτησης.
2. Ποσοστό 5% αύξησης των σταθερών πελατών, μπορεί να ενισχύσει τα κέρδη της επιχείρησης κατά 25-85%.	2. Ένας πελάτης είναι 4 φορές πιο πιθανό να επιλέξει τον ανταγωνισμό εάν αντιμετωπίσει πρόβλημα στην εξυπηρέτηση, παρά εάν βρεί καλύτερη τιμή ή ποιότητα.
3. Οι πιστοί πελάτες αποδίδουν έως και 10 φορές το ποσό της πρώτης τους αγοράς.	3. Ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα μεταφέρει σε 8-15 άτομα την κακή εμπειρία που είχε.
4. Ποσοστό 2% αύξησης των σταθερών πελατών έχει το ίδιο αποτέλεσμα με μείωση των λειτουργικών εξόδων κατά 1%.	4. Ποσοστό 96% των δυσαρεστημένων πελατών δεν παραπονούνται. Ωστόσο ποσοστό 1-10% από αυτούς δεν θα επισκεφθούν ξανά την επιχείρηση και δεν θα γίνουν ξανά πελάτες.
5. Κοστίζει 6-7 φορές περισσότερο η απόκτηση ενός νέου πελάτη από τη διατήρηση ενός υπάρχοντος.	5. Κάθε πελάτης που παραπονείται αντιστοιχεί σε 26 άλλους πελάτες που παρέμειναν σιωπηλοί.

**Πίνακας :** Η σημασία του ευχαριστημένου πελάτη και το βαρύ κόστος του δυσαρεστημένου πελάτη

**Πηγές:** (1) *American Express Survey 2011, 1st Financial Training services, White House Office of Consumer Affairs, Bain & Company, Lee Resource*

(2) *White House Office of Consumer Affairs, InfoQuest, Why Satisfied Customers Defect (Thomas O. Jones & W. Sasser Jr., Harvard Business Review), Leading on the Edge of Chaos (Emmet Murphy & Mark Murphy)*

Αυτό σημαίνει ότι οι καταναλωτές συγκρίνουν την υπηρεσία που δέχονται με την αντίστοιχη αναμενόμενη. Σε περίπτωση που η ποιότητα είναι μεγαλύτερη ή ίση των προσδοκιών, ο πελάτης θα επιστρέψει. Ο υποψήφιος πελάτης με βάση τις προσωπικές του ανάγκες, τις προγενέστερες εμπειρίες του για παράδειγμα από ένα συγκεκριμένο

ξενοδοχείο ή άλλες επιχειρήσεις του κλάδου καθώς επίσης και μέσω επικοινωνίας που έχει με άλλους πελάτες, δημιουργεί συγκεκριμένες προσδοκίες σχετικά με την υπηρεσία ή τις ευκολίες που αναμένει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να του προσφέρει.

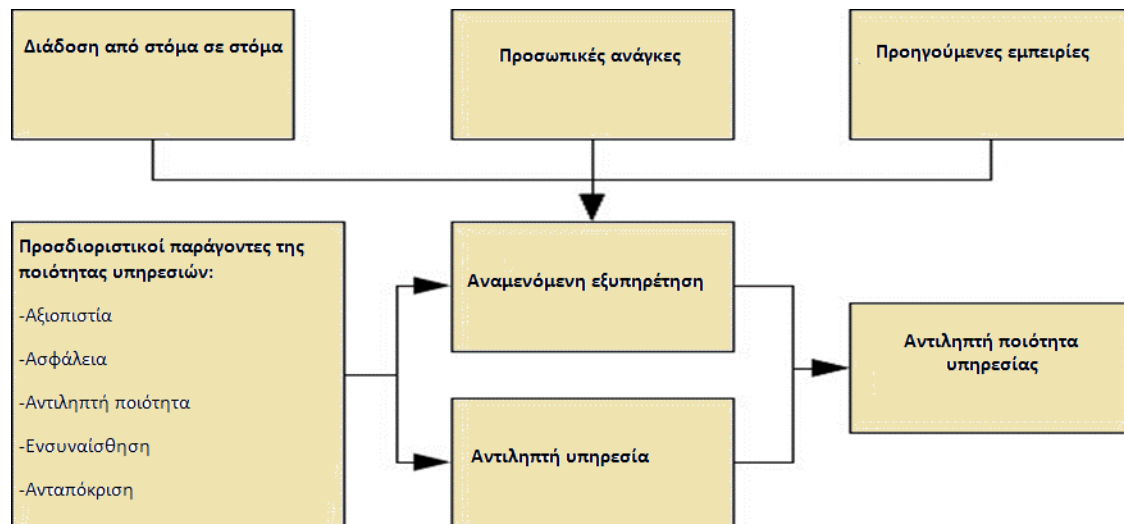
Η ικανοποίηση των πελατών έχει μεγάλη σημασία και ευεργετικές συνέπειες για την επιχείρηση. Η θετική αυτή επίδραση αποδुकνείται από το γεγονός ότι ο ικανοποιημένος πελάτης γίνεται πιστός χρήστης/καταναλωτής των υπηρεσιών/προϊόντων και επιπλέον μεταδίδει την ικανοποίησή του στα πρόσωπα του περιβάλλοντός του. Έτσι αυξάνεται η πιθανότητα προσέλκυσης δυνητικών πελατών ενώ ταυτόχρονα δημιουργείται και διατηρείται η καλή εικόνα της επιχείρησης.

Ως εκ τούτου οι υπεύθυνοι των κάθε είδους επιχειρήσεων πρέπει να διαθέτουν ένα μηχανισμό αξιολόγησης των προσδοκιών του επιπέδου της ποιότητας που οι υπηρεσίες τους θα πρέπει να παρέχουν. Να έχουν δηλαδή στη διάθεσή τους ένα αξιόπιστο μέσο αξιολόγησης του τρόπου με τον οποίο οι μονάδες τους εκτιμώνται από τους πελάτες τους. Η δημιουργία ενός τέτοιου μέσου αποτελεί πολύπλοκη διαδικασία αφού θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το σύνολο των αναγκών της πελατείας σε σχέση με την ποικιλία των μονάδων, χαρακτηριστικά τα οποία δεν είναι εύκολο να μετρηθούν.



*Εικόνα: Σύστημα μέτρησης ικανοποίησης πελάτη σε επιχείρηση στη Κρήτη (Μάρτιος 2017)*

Οι Parasuraman, Zeithamal και Berry (1990) υποστηρίζουν ότι “οι καταναλωτές ενός προϊόντος ή οι χρήστες μιας υπηρεσίας δίνουν μεγάλη έμφαση στον τρόπο που προσφέρεται το προϊόν ή λαμβάνεται η υπηρεσία”. Εξετάζουν ειδικότερα την διαφορά μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων για την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συγκρίνουν με την ικανοποίηση των πελατών.



Σχήμα : Καθοριστικοί παράγοντες της ποιότητας υπηρεσιών (Parasuraman, 1988)

Προσδιορίζεται και διακρίνεται η έννοια της “αντικειμενικής” (objective) ποιότητας μιας υπηρεσίας από την έννοια της “αντιληπτής” (perceived) ποιότητας, δηλαδή της αντίληψης για την ποιότητα της υπηρεσίας. Η αντικειμενική ποιότητα αναφέρεται στην τελειότητα ή την τεχνική υπεροχή μιας υπηρεσίας (ή ενός προϊόντος), ενώ η αντιληπτική σχετίζεται με την υποκειμενική κρίση (judgement) του καταναλωτή ή η στάση του (attitude) για τα ίδια στοιχεία (Zeithaml, 1988:45).



Σχήμα : Το μοντέλο Gronroos για την ποιότητα υπηρεσιών (1990)

Η **συνολική ποιότητα** προκύπτει από το σύνολο των επιμέρους χαρακτηριστικών τα οποία παρουσιάζουν διαφορετικές διαστάσεις χρόνου, περιεχομένου και τύπων. Η συνολική ποιότητα μιας υπηρεσίας, σύμφωνα με τον Gronroos (1982) ορίζεται από

λειτουργικούς, θεσμικούς και τεχνικούς συντελεστές, όσον αφορά στο περιεχόμενό της.

Η **τεχνική ποιότητα** αφορά στα διάφορα τεχνικά δεδομένα ή χαρακτηριστικά των προσφερομένων υπηρεσιών. Ειδικότερα οι τουριστικές/ξενοδοχειακές υπηρεσίες διαθέτουν τέτοια χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα η κατηγορία του καταλύματος, οι προσφερόμενες πρόσθετες δυνατότητες προστιθέμενης αξίας κατά τη διάρκεια της παραμονής στο ξενοδοχείο, οι αισθητικές διαστάσεις (π.χ. θέα, διακόσμηση), η «κοινωνική» ποιότητα (δηλ. το γόητρο -prestige- που επιφέρουν οι υπηρεσίες στον πελάτη όπως για παράδειγμα η παραμονή σε ένα ιδιαίτερης πολυτέλειας ξενοδοχείο.

Η **λειτουργική ποιότητα** (interactive quality) αφορά στη διαδικασία παροχής κάθε υπηρεσίας όπως οι σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και πελατών (ευγένεια, φιλική εξυπηρέτηση, διάθεση προσέγγισης) και η χρονική εξέλιξη της παροχής.

Τέλος, η **θεσμική ποιότητα** (institutional quality) σχετίζεται άμεσα με την φήμη ή το "όνομα" της επιχείρησης που έχουν ως αποτέλεσμα να προσδίδουν μεγαλύτερη αξία και σημασία στις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Σχετικά με την αντίληψη της ποιότητας διακρίνονται τρεις επί μέρους κατηγορίες (Zeithaml, 1981):

- Η **Εμπειρική ποιότητα (Experience Quality)**. Περιλαμβάνει εμπειρίες και κριτήρια που αξιολογούνται κατά τη διάρκεια της προσφερόμενης υπηρεσίας ή λίγο μετά.

- Η **Διερευνητική ποιότητα (Search Quality)**. Περιλαμβάνει διάφορα χαρακτηριστικά τα οποία διαπιστώνονται από τον πελάτη κατά τη διαδικασία έρευνας ή αναζήτησης ενός προϊόντος και πριν από την αγορά του.

- Η **Αποδεκτή ποιότητα (Credence Quality)**. Αναφέρεται στα αποτελέσματα λήψης ή αποδοχής υπηρεσιών που δεν είναι δυνατόν να αξιολογηθούν απόλυτα, ακόμα και μετά τη λήψη τους. Στην περίπτωση αυτή ο πελάτης έχει "πίστη" ή εντύπωση (συνήθως θετική) για την ποιότητα που έλαβε.

### **3.4 Μέτρηση ποιότητας υπηρεσιών Μονάδων HoReCa**

Η ικανοποίηση του πελάτη κάθε επιχείρησης αποτελεί ουσιώδες κίνητρο για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επειδή αποτελεί δείκτη επίδοσης των δραστηριοτήτων και των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι πλέον κατανοητό ότι το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης εξασφαλίζει υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας κάθε επιχείρησης του εξεταζόμενου κλάδου και δημιουργεί συνθήκες σταθερού ρεύματος ικανοποιημένων πελατών και μελλοντικών χρηματοροών. Στόχος είναι η αύξηση του μεριδίου της αγοράς με εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής για διατήρηση και προσέλκυση πελατών υψηλής πίστης, ικανοποιώντας τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους.



*Ενδεικτικές Τερματικές συσκευές μέτρησης της ικανοποίησης πελατών (στη θέση "BRAND" τοποθετείται η φίρμα της επιχείρησης) [πηγή: [www.privatereview.com](http://www.privatereview.com)]:*

**1.- Επιτοίχια συσκευή**

**2.- Επιδαπέδια συσκευή**

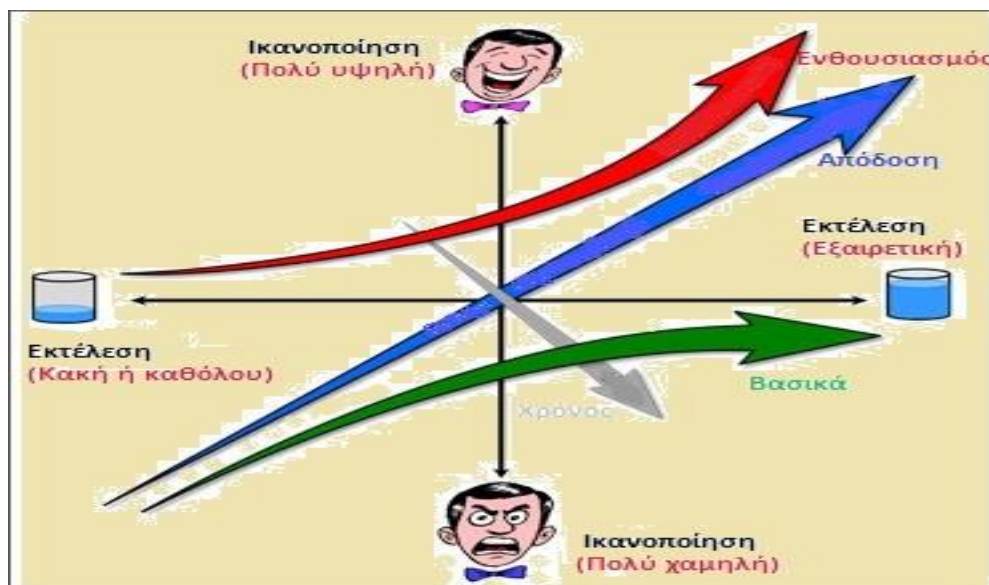
### **3.4.1 Το μοντέλο Kano**

Το μοντέλο, για την ικανοποίηση των πελατών, που πρότεινε ο Noriaki Kano (1984) ταξινομεί τις ανάγκες/απαιτήσεις για προϊόντα ή υπηρεσίες με ένα ορθολογιστικό περιγραφικό τρόπο. Χρησιμοποιείται για να αποδείξει και να καθιερώσει τη σημαντικότητα των χαρακτηριστικών δεδομένων και στοιχείων ποιότητας, που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη.

Προϋπόθεση αποτελεί ο προσδιορισμός των αναγκών των πελατών προκειμένου να ιεραρχηθούν και να τεθούν σε προτεραιότητα. Το συγκεκριμένο μοντέλο, ως μέθοδος, παρέχει επίσης σημαντική βοήθεια κατά το αρχικό στάδιο ανάπτυξης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, δεδομένου ότι μπορεί να προσδιοριστεί ένα χαρακτηριστικό που επηρεάζει θετικά τον πελάτη και να δοθεί η δέουσα προσοχή ανάπτυξης σε αυτό. Η δυνατότητα αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν είναι



δυνατόν να ικανοποιηθούν ταυτόχρονα δύο ή περισσότερες απαιτήσεις προϊόντος, λόγω οικονομικών ή τεχνικών δυσχερειών.



Μοντέλο Noriaki Kano (Πηγή: <http://www.kanomodel.com/>)

Η ταξινόμηση των απαιτήσεων του πελάτη, βάσει της μεθόδου Kano έχει ως εξής: Απαραίτητη Ποιότητα (Must-be Requirements). Είναι το σύνολο των δεδομένων προαπαιτούμενων χαρακτηριστικών που δημιουργούν "ουδετερότητα" στην αντίληψη του πελάτη μέσω της προσφοράς/παροχής του αναμενόμενου και αυτονόητου. Εάν τα χαρακτηριστικά αυτά απουσιάζουν οι πελάτες δυσαρεστούνται έντονα και δυσανασχετούν (π.χ. κλιματισμός, καθαριότητα, wi-fi), ενώ η εκπλήρωσή τους δεν συνεπάγεται αυξημένη ικανοποίηση.

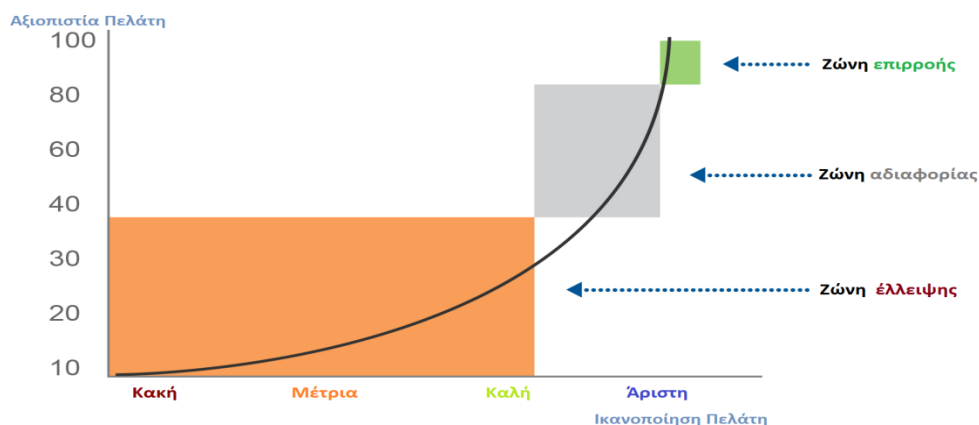
Μονοδιάστατη Ποιότητα (One Dimensional Requirement). Εξασφαλίζει την ικανοποίηση όταν υπάρχει και δυσαρέσκεια σε αντίθετη περίπτωση (π.χ. αίσθημα ασφάλειας, προθυμία προσωπικού, ευκολία πρόσβασης και χρήσης υπηρεσιών). Οι απαιτήσεις αυτές ανήκουν στην κατηγορία που ο πελάτης ζητά συγκεκριμένα. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπλήρωσης τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση που εκφράζει ο πελάτης και αντίστροφα.

Ελκυστική Ποιότητα (Attractive Requirements). Τα χαρακτηριστικά της συνήθως δεν είναι αναμενόμενα ούτε εκφράζεται ρητά και με σαφήνεια. Ως εκ τούτου, η ύπαρξή τους δημιουργεί έκπληξη, ενθουσιασμό και ευχαρίστηση στον πελάτη. Η έλλειψή τους δεν δημιουργεί αισθήματα δυσαρέσκειας (προσφορές, δωρεάν πρόσβαση σε ταινιοθήκη, υδρομασάζ, επιλογή τύπου στρώματος, δωρεάν τηλεφωνικές επικοινωνίες).

Αδιάφορη Ποιότητα (Indifferent Requirements). Πρόκειται για χαρακτηριστικά που δεν επηρεάζουν καθόλου την ικανοποίηση του πελάτη ή ομάδων/κατηγοριών πελατών,

όπως για παράδειγμα η ύπαρξη πλήρως εξοπλισμένου συνεδριακού χώρου δεν αφορά πελάτες που επέλεξαν το συγκεκριμένο κατάλυμα για λόγους αναψυχής και μόνον, όπως επίσης η ύπαρξη σύγχρονου παιδότοπου δεν αφορά νέους ή πελάτες χωρίς παιδιά.

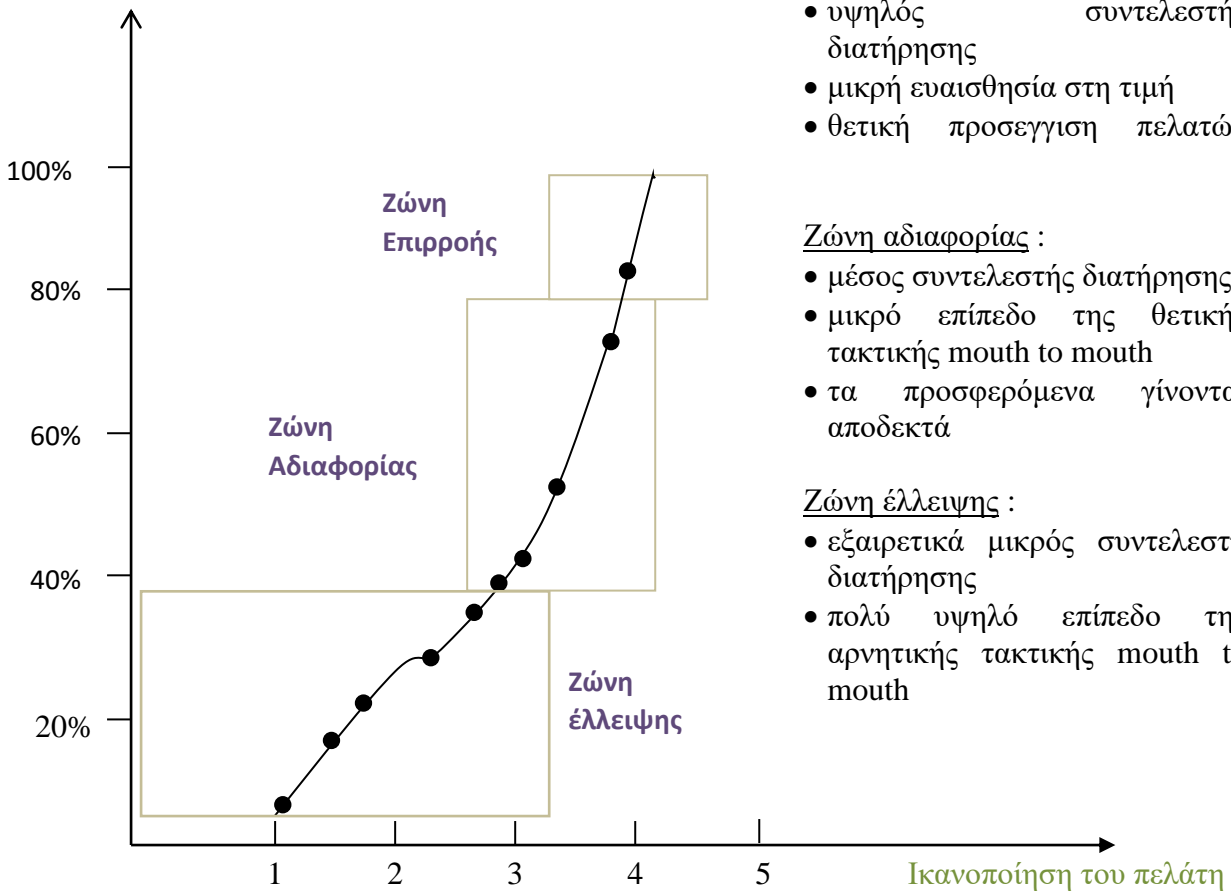
Αντίστροφη Ποιότητα (Reverse Requirements). Ποιοτικά χαρακτηριστικά, η ύπαρξη των οποίων δημιουργεί δυσφορία ή δυσαρέσκεια στους πελάτες (π.χ. πολύπλοκος χειρισμός διαφόρων αυτοματισμών δωματίου).



**Διάγραμμα: αξιοπιστία - ικανοποίηση πελάτη (1) (Πηγή: <http://funprecal.org/>)**

Το συγκεκριμένο μοντέλο προσφέρει ευκολία στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν περισσότερο τον πελάτη. Η ανωτέρω ταξινόμηση των απαιτήσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό τυχόν ελλείψεων και προτεραιοτήτων για βελτίωση της συνολικής ποιότητας. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να προσδιορίζονται και να κατανοούνται με μεγάλη σαφήνεια οι ανάγκες των πελατών, έτσι ώστε να δημιουργούνται ανάλογα προϊόντα και υπηρεσίες με βέλτιστο τρόπο, για να καλύπτουν τις απαιτήσεις αυτές. Αυτό που προαπαιτείται είναι να προσδιοριστούν οι ανάγκες των πελατών, να ιεραρχηθούν και να τεθούν σε προτεραιότητα.

## Αξιοπιστία του Πελάτη



### Ζώνη επιρροής:

- υψηλός συντελεστής διατήρησης
- μικρή ευαισθησία στη τιμή
- θετική προσέγγιση πελατών

### Ζώνη αδιαφορίας :

- μέσος συντελεστής διατήρησης
- μικρό επίπεδο της θετικής τακτικής mouth to mouth
- τα προσφερόμενα γίνονται αποδεκτά

### Ζώνη έλλειψης :

- εξαιρετικά μικρός συντελεστής διατήρησης
- πολύ υψηλό επίπεδο της αρνητικής τακτικής mouth to mouth

**Διάγραμμα: αξιοπιστία - ικανοποίηση πελάτη (2) (Πηγή: International Journal of Leisure and Tourism Marketing 3(3):215-236 · January 2013)**

### 3.5 Ο Δείκτης Net Promoter Score - NPS

Ο δείκτης **NPS** αποτυπώνει και αξιολογεί την σχέση μιας επιχείρησης με τους πελάτες της μετρώντας την εμπειρία του καταναλωτή ενώ ταυτόχρονα προβλέπει εν μέρει την ανάπτυξη της επιχείρησης (Schneider, D. et al 2008). Ο δείκτης NPS αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για επιχειρήσεις που επιθυμούν να διαπιστώσουν τις αιτίες που προκαλούν μια συγκεκριμένη ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στους πελάτες και να προβούν στις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες βελτίωσης.

Οι πελάτες καλούνται να απαντήσουν σε μία μόνο ερώτηση: “Πόσο πιθανό είναι να συστήσετε την επιχείρησή μας ή το προϊόν μας σε φίλο ή γνωστό σας πρόσωπο?”

Από αυτή την απλή ερώτηση, που απευθύνεται στο φιλικό ή συγγενικό περιβάλλον ή κύκλο του πελάτη, μπορούν να προκύψουν πολύ χρήσιμα συμπεράσματα και να αξιολογηθούν οι επιδόσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο δείκτης NPS είναι πολύ δημοφιλής και χρησιμοποιείται από πολλές εταιρείες ασχέτως μεγέθους (π.χ. Amazon, Apple, Microsoft).

Η βαθμολογία βασίζεται σε μία κλίμακα από το 1 έως το 10 και βάσει αυτής οι πελάτες κατηγοριοποιούνται ως εξής:

Χαμηλή βαθμολογία: 0-6 → **Detractors** (Δυσανεστημένοι ή επικριτές). Οι πελάτες αυτοί είναι πολύ δυσανεστημένοι και ως εκ τούτου όχι μόνο δεν πρόκειται να συστήσουν την επιχείρηση σε άλλους, αλλά μπορεί να τη δυσφημήσουν με αρνητικά σχόλια στο περιβάλλον τους.

Μέτρια βαθμολογία: 7-8 → **Passives** (Ουδέτεροι ή παθητικοί). Πελάτες που δεν ενθουσιάστηκαν αλλά είναι σε κάποιο βαθμό ικανοποιημένοι, αλλά με υπαρκτή την πιθανότητα να καταφύγουν στον ανταγωνισμό.

Υψηλή βαθμολογία: 9-10 → **Promoters** (Ικανοποιημένοι ή εν δυνάμει “διαφημιστές”). Πρόκειται για θερμούς υποστηρικτές και απόλυτα ικανοποιημένους πελάτες της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Έχουν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και αφοσίωσης, ενώ θα διαδώσουν και θα προτείνουν και σε τρίτους την εταιρεία και την ποιότητά της.



*Εικόνα: Βαθμολογία και κατηγορίες πελατών δείκτη NPS (Πηγή:e-book: “Real-time NPS” How Waveless Surveys Future-Proof your Customer Experience Data. Net Promoter Network. NPS Customer Experience Summit. London <https://www.netpromoter.com/satmetrix-ebook-real-time-NPS/>)*

Το NPS υπολογίζεται ως εξής: Από το ποσοστό των Detractors αφαιρείται το ποσοστό των Promoters και το αποτέλεσμα διαιρείται με το πλήθος των απαντήσεων. Μπορεί να κυμαίνεται από -100 (εάν όλοι είναι Detractors) έως 100 (στην περίπτωση που είναι όλοι Promoters). Οι Passives δεν χρησιμοποιούνται στη διαδικασία του υπολογισμού λόγω της ουδέτερης στάσης τους, αλλά επειδή περιλαμβάνονται στο σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν, λαμβάνονται υπόψιν δεδομένου ότι αποτελούν μία ποιοτική ένδειξη. Μια βαθμολογία πάνω από 30 θεωρείται καλή, πάνω από 50 εξαιρετική και πάνω από 70, άριστη. Η συνθήκη αυτή δεν ισχύει πάντα, δεδομένου ότι υπάρχει περίπτωση μια εταιρία με NPS 30 σε έναν κλάδο με μέσο όρο 10, θεωρείται ότι βρίσκεται σε πάρα πολύ καλό επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση, το ζητούμενο και επιθυμητό αποτέλεσμα είναι πάντα μία επίδοση που θα σημαίνει ότι οι Promoters είναι περισσότεροι από τους Detractors.

Συμπερασματικά συνάγεται ότι κάθε επιχείρηση πρέπει να αυξάνει τους Promoters και να μειώνει Detractors. Πρέπει επίσης παράλληλα να φροντίζει για τη μετατροπή όσο το δυνατόν περισσότερων Passives σε Promoters, με ταυτόχρονη μείωση των Detractors. Για να διαπιστώσει μία εταιρία την επίδοσή της, είναι σημαντικό να μελετήσει το NPS τόσο σαν απόλυτο νούμερο, όσο και σε σύγκριση με το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο ανήκει και δραστηριοποιείται (e-book: “Real-

time NPS” βλ. βιβλιογραφία). Σκοπός της κάθε εταιρίας είναι να διατηρεί τη δική της βαθμολογία σε μεγαλύτερα επίπεδα από τους ανταγωνιστές του κλάδου της, προκειμένου να αποκτά και να διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με ικανοποιημένους πελάτες.

### **3.6 Σχεδιασμός δεικτών μέτρησης ποιότητας εξυπηρέτησης Μονάδας HoReCa**

Δείκτες γενικά καλούνται δεδομένοι αριθμοί οι οποίοι αναπαράγονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα και με σχετική ακρίβεια επιτρέπουν σε ένα επιχειρηματία να παρακολουθεί την πορεία της επιχείρησής του. Αποτελούν κύρια εργαλεία αξιολόγησης των διοικητικών πεπραγμένων και οφείλουν να διέπονται από εγκυρότητα, αξιοπιστία, εξειδίκευση και ευαισθησία. Ο σκοπός τους είναι να καθορίζουν, μέσω της πληροφόρησης και των αναφορών που παρέχουν, τις προτεραιότητες στην παροχή των υπηρεσιών και να αποτελούν ένα συγκρίσιμο μέτρο της ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων.

Σε κάθε περίπτωση οι δείκτες μέτρησης της ποιότητας αποτελούν σημαντικά στοιχεία κάθε διαδικασίας ελέγχου των αποτελεσμάτων ή πεπραγμένων της διοίκησης κάθε επιχείρησης, δεδομένου ότι μέσω αυτών αξιολογούνται οι μεταβλητές στην μέτρηση των αλλαγών. Με τον όρο “έλεγχος” εννοείται το σύνολο ενεργειών και πρακτικών μέσων, των οποίων γίνεται εφικτή η ακριβής παρακολούθηση, αξιολόγηση και αποτίμηση όλων των οργανωτικών διαδικασιών, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα/στόχος.

Ο έλεγχος αποτελεί αναγκαία συνθήκη προκειμένου να εκτιμηθεί ο βαθμός υλοποίησης των διοικητικών οδηγιών/εντολών, των επιθυμητών αποτελεσμάτων και συμφωνηθέντων στόχων καθώς επίσης να εντοπισθούν προβλήματα, λάθη ή αδυναμίες και να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις. Η συσσώρευση τέτοιων λαθών μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αποκλίσεις της πορείας που έχει αποφασισθεί.

Η ύπαρξη δεικτών μέτρησης εξασφαλίζει μεταξύ των άλλων και την αξιοποίηση της διαδικασίας “επαναπληροφόρησης” δηλαδή της αντιστοίχισης των διοικητικών εκροών/πρακτικών και αποτελεσμάτων (δηλ. προϊόντων ή υπηρεσιών) προς τις ανάγκες των πελατών και των αντιστοίχων, επιθυμιών που κατά καιρούς εκφράζουν ως αιτήματα.

Οι δείκτες μπορούν να χωρισθούν σε **γενικούς** και **ειδικούς**.

Οι γενικοί δείκτες παρέχουν πληροφόρηση που σχετίζεται με:

- Την ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Το κόστος διαχείρισης και παραγωγής ανά μονάδα
- Τα οφέλη από την χρήση νέων τεχνολογιών και την εφαρμογή ανάλογων προγραμμάτων

- Τα χρονικά διαστήματα που μεσολαβούν από την αίτηση μέχρι την ικανοποίηση, σε κάθε περίπτωση
- Τα ποσοστά ικανοποίησης σε σχέση με παράπονα που υποβάλλονται
- Πάσης φύσεως μετρήσεις απόδοσης του προσωπικού και όλα τα συμπληρωματικά δεδομένα του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ειδικοί δείκτες μπορούν να καθορίζονται ανά μονάδα ή επιχείρηση και αφορούν εξειδικευμένες καταστάσεις ή υποκειμενικές μετρήσεις ανάλογα με το πεδίο δραστηριότητας, τις συνθήκες και τις ανάγκες της Διοίκησης, που υπάρχουν κάθε φορά. Έτσι υπάρχουν θετικοί ή αρνητικοί δείκτες και ομοιογενείς ή ανομοιογενείς.

Ο σχεδιασμός των δεικτών μέτρησης έχει την ίδια βαρύτητα, ως διαδικασία και δραστηριότητα, με τον καθορισμό της στοχοθεσίας κάθε επιχείρησης που ανηκει στον κλάδο HoReCa. Μέσω των δεικτών καθίσταται αποτελεσματικός ο έλεγχος των αποτελεσμάτων και η επιτυχία ή μη στην επίτευξη των στόχων.

Στα επιθυμητά χαρακτηριστικά των δεικτών περιλαμβάνονται τα εξής:

- Ομοιογένεια (Homogeneity). Οι δείκτες κρίνονται ως ομοιογενείς στην περίπτωση έλλειψης διαχρονικής μεταβολής των δεδομένων τα οποία καλύπτουν.

- Επικαιρότητα (Timeliness). Οι δείκτες είναι επίκαιροι εάν η συγκέντρωση και επεξεργασία των δεδομένων και η έκδοση των σχετικών αναφορών, πραγματοποιούνται σε χρονικό διάστημα ή περίοδο που αντιστοιχεί στη χρήση για την οποία προορίζεται ο δείκτης.

- Συνοχή/συνέπεια (Consistency). Θεωρούνται συνεπείς εάν είναι αποτελεσματικοί διαχρονικά.

- Συγκρισιμότητα (Comparability). Οι δείκτες θεωρούνται συγκρίσιμοι στην περίπτωση που οι ορισμοί τους, η μεθοδολογία συγκέντρωσης των δεδομένων και η μέθοδος μετρήσεων είναι ομοιοειδείς ή βασίζονται στις ίδιες αρχές.

Αναλυτικά, για την εξασφαλισμένη ορθή σχεδίαση των απαιτούμενων δεικτών είναι αναγκαία η παραμετροποίησή τους σύμφωνα με τις παρακάτω αρχές, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

- Κατανόηση και σαφήνεια. Κάθε διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να κατανοεί πλήρως και λεπτομερώς τους δείκτες προκειμένου να κατευθύνουν τις ενέργειες ή τις αποφάσεις τους ανάλογα.
- Αποφυγή αλληλοεπικάλυψης για να μην υπάρχουν προβλήματα που προκύπτουν από κοινές αρμοδιότητες ή ασαφείς περιγραφές έργου μεταξύ των υπευθύνων για λήψη αποφάσεων.
- Σαφής αποτύπωση των ενεργειών για τις οποίες είναι υπεύθυνος ένας συγκεκριμένος εργαζόμενος και με τις οποίες επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά η έκβαση ενός αποτελέσματος.

- Όλοι οι δείκτες πρέπει υποχρεωτικά να σχετίζονται άμεσα με το όραμα, τον στόχο και την αποστολή κάθε επιχείρησης και να συντελούν αποφασιστικά στην υλοποίησή τους. Πρέπει να εστιάζονται στις θεμελιώδεις ενέργειες της οργάνωσης και όχι να εφαρμόζονται εξαντλητικά σε κάθε ενέργεια, γεγονός που θα προκαλούσε άσκοπη σπατάλη χρόνου και πόρων.
- Πλήρης ορισμός κάθε δείκτη που πρέπει να συνοδεύεται από την ανάλογη αντικειμενική μονάδα μέτρησης για να είναι εύκολη η αποτύπωση του ζητούμενου αποτελέσματος. Ο σαφής προσδιορισμός εξαλείφει τις περιπτώσεις παρερμηνείας ή διαστρέβλωσης και τον κίνδυνο λανθασμένων ενεργειών ή αποτελεσμάτων.
- Καθορισμός των χρονικών διαστημάτων επανάληψης. Σε τακτά χρονικά διαστήματα είναι ανάγκη να εξετάζονται συστηματικά παράμετροι που έχουν σχέση με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών/προϊόντων και με την ανάλογη ικανοποίηση των πελατών.
- Δυνατότητα αναθεώρησης ή αναπροσαρμογής σε τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να υπάρχει προσαρμογή στο ευμετάβλητο επιχειρηματικό εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον. Η δυνατότητα αυτή πραγματοποιείται υπό την προϋπόθεση ότι η διοίκηση της μονάδας έχει προβλέψει και εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης των δεικτών.
- Οι δείκτες πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, εφικτοί και πραγματοποιησιμοί δεδομένου ότι σε αντίθετη περίπτωση αποτελούν αντικίνητρο και τροχοπέδη για τους εργαζόμενους. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να δημιουργούνται δείκτες που να σχετίζονται με εύκολη πραγματοποίηση στόχων. Στη περίπτωση αυτή αποδुकνείται λανθασμένος σχεδιασμός δείκτη – στόχου και απαιτείται επανασχεδιασμός προσαρμογής.
- Κατά την κατάρτιση κάθε δείκτη πρέπει απαραίτητα να δίδεται η δέουσα προσοχή στην παράμετρο “κόστος/όφελος” με συστηματική μέθοδο και επαναλαμβανόμενη τακτικά συλλογή στοιχείων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ

#### 4.1.1 Σύστημα Ασύρματης παραγγελιοληψίας

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον στο χώρο των αυτοματοποιημένων μονάδων HoReCa σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της αγοράς στόχου στον οποίο απευθύνονται, επιβάλλει ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης, αρτιότερης οργάνωσης και προσαρμογής. Σημαντικό μερίδιο συμμετοχής στον εκσυγχρονισμό αυτό έχει η νέα τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα.

Μια από τις βασικότερες ανάγκες των πάσης φύσεως καταστημάτων εστίασης (εστιατόρια, μπαρ, καφετέριες, ζαχαροπλαστεία, ταβέρνες κ.ά.) ήταν μέχρι τώρα, η αγορά του απαραίτητου εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων για την λειτουργία της επιχείρησης. Οι ποιοτικές απαιτήσεις όμως και ο ανταγωνισμός της εποχής επιβάλλουν τον όρο “ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών και προϊόντων” που πρέπει να αντιμετωπίζεται ως το βασικό συστατικό της σωστής εξυπηρέτησης.

Οι επιχειρηματίες τόσο στο παρελθόν όσο και τώρα δίνουν μεγάλη βαρύτητα στο “στήσιμο” του καταστήματός τους και στην ποιότητα των υπηρεσιών τους. Επιθυμούν να παρέχουν ποιοτικά υλικά, καινοτόμες υπηρεσίες και να έχουν σωστή εξυπηρέτηση. Οι ανάγκες του παρελθόντος αφορούσαν ένα σύστημα ή πρόγραμμα που θα βοηθούσε το κατάστημα και τις αντίστοιχες θέσεις (κουζίνα, μπαρ, ταμείο) να λειτουργούν ταχύτερα.

Η ασύρματη παραγγελιοληψία αντικαθιστά το παλαιό κλασικό σύστημα, των δελτίων παραγγελίας που είναι χρονοβόρο, παρωχημένο και μη λειτουργικό. (κλασική λειτουργία χαρτιού: “μπλοκάκια” ή “χαρτάκια” τα οποία μετρούσε ο υπεύθυνος, στο τέλος της ημέρας ή της βάρδιας και έβγαζε ταμείο για κάθε σερβιτόρο, θέση εργασίας κ.ο.κ.).

Εξαιτίας της ανάγκης εκσυγχρονισμού δημιουργήθηκε το σύστημα παραγγελιοληψίας που εφαρμόζεται σε πολλά καταστήματα εστίασης. Η ανάγκη βελτίωσης των επιχειρήσεων HoReCa, και όχι μόνον αυτών, δημιούργησε συστήματα και προγράμματα αυτοματισμών μεταξύ των οποίων και αυτά της σύγχρονης παραγγελιοληψίας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί η δυνατότητα συνεργασίας/διασύνδεσης οποιασδήποτε εφαρμογής παραγγελιοληψίας, με τα υφιστάμενα ή μελλοντικά εμπορικά **Συστήματα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning – ERP)** για λόγους προσαρμοστικότητας.



Τα συστήματα ERP αποτελούν ολοκληρωμένες οντότητες λογισμικού οι οποίες αναλαμβάνουν να ενσωματώσουν τις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης σε μία ενιαία συνήθως διαχειριστική πλατφόρμα. Έτσι η συνεργασία των συστημάτων αυτών δημιουργεί πολλές ευκαιρίες για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την εξοικονόμηση πάσης φύσεως πόρων κ.λπ.

Για το σκοπό αυτό δημιουργείται μια ενοποιημένη πλατφόρμα υποδοχής και προώθησης ηλεκτρονικών παραγγελιών η οποία βελτιώνει σημαντικά και επιταχύνει τη διαδικασία της παραγγελίας, απλοποιεί την έκδοση της απόδειξης, τη παρακολούθηση του ταμείου, των στατιστικών στοιχείων ανά κατηγορία, ανά προϊόν και πλήθους άλλων παραμέτρων που συντελούν στην εξέλιξη και άνοδο της επιχείρησης με ταυτόχρονη άμεση και έγκυρη πληροφόρηση του επιχειρηματία.

Στις αναφορές περιλαμβάνονται στατιστικά δεδομένα και επεξεργασμένα στοιχεία για ταμείο, βάρδιες, στατιστικά ανά κατηγορία και προϊόν, μέσο όρο απόδειξης, "ταχυκίνητα" προϊόντα, ώρα μέγιστης κίνησης, σύγκριση περιόδων κ.λπ.

- Κάθε πρόγραμμα παραγγελιοληψίας πρέπει να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις ποιότητας και λειτουργικότητας. Έτσι πρέπει να είναι σταθερό και να ελαχιστοποιεί τις περιπτώσεις ανάγκης. Ακόμα πρέπει να είναι απλό στη εφαρμογή, στα μενού και φιλικό στη χρήση του, χωρίς να απαιτεί εξειδικευμένη και περίπλοκη εκπαίδευση και όλες οι πληροφορίες ή παραγγελίες να εμφανίζονται ιεραρχικά και ευανάγνωστα. Η ύπαρξη δυνατότητας απλής λειτουργίας διευκολύνει κυρίως το προσωπικό όταν το σύστημα είναι εύχρηστο χωρίς πολύπλοκα μενού, αλλά με δυναμικές λειτουργίες (τις οποίες δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζει λεπτομερώς ο τελικός χρήστης/σερβιτόρος).
- Είναι σημαντικό να λειτουργεί από κάθε συσκευή ανεξάρτητα από λειτουργικά συστήματα (windows, linux, apple, android, i-phone, i-rad) και να έχει δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας. Για να ανταποκρίνεται στο σκοπό της κάθε λειτουργικό σύστημα αυτόματης παραγγελιοληψίας θα πρέπει να είναι πλήρως παραμετροποιήσιμο και ειδικά σχεδιασμένο για τις ανάγκες της επιχείρησης και να είναι συμβατό με ασύρματες συσκευές (π.χ. λειτουργικό Windows Mobile).

Επίσης, πρέπει να έχει πάντα άμεσα διαθέσιμες όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται ο σερβιτόρος (μενού, διαθεσιμότητες, κρατήσεις). Ο σερβιτόρος πρέπει να συνεχίζει απρόσκοπτα την εργασία του, εξυπηρετώντας τους πελάτες, χωρίς να επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες όπως για παράδειγμα την αστάθεια του δικτύου ή τυχόν δυσλειτουργίες του. Είναι πολύ χρήσιμη η δυνατότητα ελέγχου του σήματος επικοινωνίας και διατήρηση όλων των πληροφοριών μέχρι την αποκατάσταση της βλάβης.

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός τέτοιου συστήματος είναι συνοπτικά τα εξής:

- Εύκολη προσαρμογή με χρήση οποιασδήποτε συσκευής νέας τεχνολογίας όπως tablets, κινητά τηλέφωνα κ.λπ.
- Ασύρματη επικοινωνία και δυνατότητα ασφαλούς αποθήκευσης ευαίσθητων δεδομένων (π.χ. κρυπτογράφηση, cloud)

- Διαχείριση Αποθήκης – Ειδών – Αναλώσεων σε όλα τα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας.
- Παρακολούθηση διαθεσιμότητας ειδών αποθήκης, διόρθωση υπολοίπου μέσω κινήσεων απογραφής, καταχώρηση νέων παραλαβών.
- Διαχείριση Εναλλακτικών Κωδικών. Δυνατότητα αντιστοίχισης απεριόριστων εναλλακτικών κωδικών ανά είδος (π.χ. κωδικοί Barcode, εργοστασιακοί κωδικοί, κωδικοί ζυγιζόμενων, κωδικοί συσκευασίας, κωδικοί προμηθευτών, κωδικοί αντικατάστασης).
- Στοιχεία Ελάχιστης Κατανάλωσης
- Δυνατότητα παρακολούθησης ποσού ελάχιστης κατανάλωσης
- Διαχείριση Εκπτώσεων και συστημάτων επιβράβευσης (Loyalty cards)
- Δυνατότητα ορισμού εκπτώσεων που θα ισχύουν κατά περίπτωση για συγκεκριμένες ημέρες και ώρες. Οι εκπτώσεις ορίζονται σε ομάδες ειδών ή σε διαφορετικές κατηγορίες πελατών (π.χ. προσωπικό, πελάτες χονδρικής κ.α.).

**Δυνατότητες σερβιτόρου  
(συνοπτικά)**

- Διαχείριση τραπεζιών  
(Παρακολούθηση διαθεσιμότητας τραπεζιών)
- Εμφάνιση συγκεντρωτικού λογαριασμού και αυτόματος υπολογισμός για ρέστα
- Μερική πληρωμή
- Συγχώνευση/ Μεταφορά τραπεζιών
- Ειδοποίηση για την επιτυχία εκτύπωσης της παραγγελίας και του χρόνου διαθεσιμότητας/ετοιμασίας
- Αποστολή παραγγελίας
- Εκτύπωση σε διαφορετικούς εκτυπωτές ανά θέση εργασίας
- Εκτύπωση τελικής παραγγελίας
- Υπολογισμός χρόνου ανάπαυσης (διάλειμμα, repos)

**Δυνατότητες υπεύθυνου διαχειριστή (συνοπτικά) σε αιτούμενη χρονική περίοδο**

-Πρόσβαση μέσω internet ή 3G από το τηλέφωνό του (android ή iphone)  
-Έλεγχος ταμείου/ων  
-Έλεγχος αποθήκης και αποθέματος  
-Προϊόντα – πρώτες ύλες– τιμές  
- Έλεγχος ημερ/νιών λήξης προϊόντων  
-Στατιστικά προσωπικού  
-Σύνδεση με εμπορικά προγράμματα  
-Αναφορές – Εξαγωγές  
-Αντίστοιχα στοιχεία υποκαταστημάτων  
-Στατιστικά σε πραγματικό χρόνο (ταμείο, ανά προϊόν, τραπέζι, βάρδια, σερβιτόρο, ποσότητες ανά κατηγορία ή είδος, μέσο όρο απόδοσης ανά ώρα).  
-Σύνολα Πωλήσεων ανά κατηγορία  
-Σύνολα Ιδιοκαταναλώσεων  
-Σύνολα Καταστροφών  
-Σύνολα Κερασμάτων  
-Ανανέωση αποτελεσμάτων

#### **Απαιτούμενες δυνατότητες συστήματος**

Το σύστημα θα πρέπει να λειτουργεί από οποιοδήποτε τηλέφωνο (android ή I-phone), tablet, pc, pos και λειτουργικό σύστημα (android, iOS, Windows, Mac OS, Linux).

Πρέπει να υποστηρίζει και να εξυπηρετεί (ένα ή περισσότερα σημεία/καταστήματα):

- Ασύρματα Τερματικά (I-phone , android, tablet , Ipad) και τερματικά pos
- Παραγγελίες από όλα τα σημεία (Καφέ - Bar , σαλόνι)
- Ταμειακές Μηχανές
- Απεριόριστο αριθμό εκτυπωτών λήψης παραγγελίας
- Φορολογικούς μηχανισμούς, λογιστικά
- Σύνδεση με πρόσθετες διατάξεις (π.χ. ηλεκτρονικές ζυγαριές)

#### **και να προσφέρει στον ιδιοκτήτη/υπεύθυνο της επιχείρησης:**

-Προσωποποίηση των πωλήσεων με δημιουργία **“καρτών μελών” (loyalty cards)** και προγραμμάτων επιβράβευσης, ανταμοιβής και ενθάρρυνσης πελατών, με κεντρική διαχείριση (για ένα ή για το σύνολο των καταστημάτων). Η διαχείριση των πόντων/βαθμών των καρτών μπορεί να προσαρμόζεται από τον υπεύθυνο στα εκάστοτε προγράμματα προωθητικών ενεργειών της επιχείρησης.

Η εφαρμογή πρέπει να προσφέρει τη δυνατότητα επιβράβευσης των πελατών, αρχικά με τη συλλογή των πόντων/βαθμών από τα καταναλωθέντα είδη και τη συνολική αξία κάθε αγοράς. Στη συνέχεια την “εξαργύρωσή” τους με δώρα ( π.χ είδη με 100% έκπτωση) ή με έκπτωση στο σύνολο της ή με άλλο σύστημα επιβράβευσης.

Ενδεικτικά ένα τέτοιο πρόγραμμα μπορεί να περιλαμβάνει:

-Διαχείριση αριθμού πόντων που αντιστοιχούν στην αξία κατανάλωσης.

- Διαχείριση αριθμού πόντων που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα είδη που αγοράστηκαν.
- Διαχείριση δώρων που δικαιούται ο πελάτης συγκεντρώνοντας κάποιο προκαθορισμένο επίπεδο πόντων.
- Στατιστικά αγοραστικών συνηθειών
- Άμεση ενεργοποίηση κάρτας

#### Φορητή τιμολόγηση

- Έκδοση - Εκτύπωση Τιμολογίου/απόδειξης νέου ή υφιστάμενου πελάτη
- Εκπαιδευτική Πολιτική ανά πελάτη ή ανά τιμολόγιο/απόδειξη

#### Φορητή παραγγελιοληψία

- Καταχώρηση παραγγελιών
- Καταχώρηση Παραγγελίας νέου ή υπάρχοντος πελάτη εντός ή εκτός μονάδος
- Εκπαιδευτική Πολιτική ανά πελάτη ή ανά παραγγελία
- Ενημέρωση κατάστασης παραγγελίας πελάτη

#### Διαχείριση Εισπράξεων

- Καταχώρηση εισπράξεων πελατών και αναλυτικές κατανομές ανά είδος, σερβιτόρο, πελάτη κ.λπ.
- Είσπραξη Μετρητών, επιταγών, πληρωμές με κάρτα
- Αναλυτικές εκτυπώσεις κατά περίπτωση

#### Διαχείριση Αποθήκης

- Διαχείριση πολλαπλών αποθηκευτικών χώρων. Εμφάνιση ανάλυσης υπολοίπου, παραγγελιών πελατών και προμηθευτών για κάθε προϊόν.
- Εμφάνιση λίστας προϊόντων και αναλυτικής σελίδας προϊόντων με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες: Όνομα προϊόντος, περιγραφή, κωδικός, τιμή, υπόλοιπο αποθήκης, βάρος, φωτογραφία, χαρακτηριστικά, σημειώσεις.
- Διαχείριση Απογραφής

#### Διαχείριση Πελατών

- Αρχείο Πελατών με χαρακτηριστικά, συχνότητα, προτιμήσεις κ.λπ. Εμφάνιση λίστας πελατών και αναλυτικής σελίδας πελατών με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες: *Στοιχεία Επικοινωνίας* ( Email, Διεύθυνση, Πόλη , ΤΚ, Τηλέφωνο, Κινητό, Φαξ Ονοματεπώνυμο Υπευθύνου Επωνυμία, ΑΦΜ, ΔΟΥ, Επάγγελμα). *Οικονομικά Στοιχεία* (Ιστορικό Παραγγελιών, Τζίρος, Στόχος Τζίρου, Πωλητής, Τρόπος Πληρωμής, Έκπτώσεις, πόντοι loyalty card, είδη τρέχουσας/προηγούμενης χρήσης, ερωτηματολόγιο ικανοποίησης κ.ά.).
- Προσθήκη Νέου Πελάτη
- Αναφορά υπολοίπων πελατών με εμφάνιση επωνυμίας,υπολοίπου και τηλ. για άμεση κλήση
- Αναζήτηση Επωνυμίας πελάτη, ΑΦΜ
- Φιλτράρισμα παραστατικών ανά πωλητή
- Εμφάνιση πελατών με αντιστοιχία πωλητή/σερβιτόρου ή όλων των πωλητών/σερβιτόρων

### Πωλήσεις

- Εμφάνιση όλων των παραστατικών πωλήσης (Τιμολόγια , Αποδείξεις)
- Αναζήτηση με αριθμό παραστατικού , επωνυμία πελάτη, ΑΦΜ
- Πλήθος αποδείξεων (ενημέρωση ανά 10, 50, 100) και συσχέτιση με προέλευση τραπεζιού και σερβιτόρο

### Αναφορές Γραφικές παραστάσεις/γραφήματα για όλα τα παραπάνω

Καταγραφή σχετικών πρόσθετων πληροφοριών όπως: πλήθος ατόμων σε κάθε τραπέζι, συχνότητα και μέσος όρος λογαριασμού. Συλλογή περιεχομένου παραγγελιών και συσχέτισή τους με την ημέρα την ώρα και την μονάδα. Επίσης εάν υπάρχει επανάληψη (σταθερή ή περιοδική) ή επηρεάζεται από παράγοντες εσωγενείς (π.χ. προσφορά στο κρασί, στη μπίρα ή event) ή εξωγενείς (άφιξη κρουαζιερόπλοιου ή group τουριστών, μετάδοση ποδοσφαιρικού αγώνα που θα προβληθεί από τις οθόνες της μονάδας, έκλεισε διπλανό ή κοντινό ανταγωνιστικό κατάστημα, συνέδριο ή συναυλία ή αγώνας σε μικρή απόσταση).

Αξιολόγηση του πελάτη για να υπάρχει ομοιογένεια και να γίνεται όσο είναι δυνατόν ηλικιακός διαχωρισμός των πελατών (π.χ. παρέα νέων που θορυβεί και ενοχλεί διπλανή παρέα από ηλικιωμένους).

Αξιολόγηση στοιχείων, δεδομένων ή πληροφοριών κατανάλωσης και εξαγωγή συμπερασμάτων με πιθανότητα μελλοντικής επανάληψης σε παρόμοιες συνθήκες. Μπορεί για παράδειγμα να υπάρχει αυξημένη κατανάλωση συγκεκριμένων προϊόντων (π.χ. μπίρες και λουκάνικα) που να συμπίπτει με μαζική άφιξη τουριστών (κρουαζιερόπλοιο) και να οδηγεί αξιολογικά στο συμπέρασμα για την καταγωγή των τουριστών (π.χ.Γερμανοί).

### Λειτουργικότητα

- Διαχείριση πολλαπλών αιθουσών ή επιπέδων καταστήματος (πολυχώροι). Προτεινόμενη αίθουσα ή τραπέζια ανά σερβιτόρο/ Μεταφορά παραγγελίας σε άλλο τραπέζι. Ένωση τραπεζιών.Γραφική απεικόνιση της κατάστασης των τραπεζιών ανά αίθουσα με αρίθμηση, αλλά και περιγραφή του σημείου που βρίσκονται (π.χ. εκκρεμεί το σερβίρισμα ή η είσπραξη)
- Διαφορετικοί τρόποι κατόψεων ή απεικόνισης των τραπεζιών
- Κατάλογοι ειδών με δυνατότητες όπως: διαθεσιμότητα ειδών, τροποποίηση συστατικών, προσθήκη extra συστατικών ανά είδος κ.τ.λ.
- Δυνατότητα προσθήκης παρατηρήσεων και σχολίων (πελάτη ή σερβιτόρου) ανά παραγγελία
- Έκδοση παραγγελίας χωρίς τραπέζι
- Λήψη παραγγελίας από πελάτες εντός ή εκτός μονάδας
- Ορισμός ατόμων στην παραγγελία (σερβίτσια, ποσότητα προεπιλεγμένων ειδών)
- Ασύρματη παραγγελιοληψία και αποστολή των παραγγελιών στους εκτυπωτές της κουζίνας

- Έκδοση συγκεντρωτικής παραγγελίας με δυνατότητα ομαδοποίησης των ειδών είτε βάσει κατηγορίας, είτε βάσει ομάδας (ποτά, ορεκτικά) είτε βάσει συντελεστή Φ.Π.Α.
- Επίπεδα τιμοκαταλόγων ανά είδος (π.χ. πίτσα μικρή, μεσαία, μεγάλη)
- Ορισμός τιμοκαταλόγου ανά αίθουσα, ταμείο (πόστο) και τραπέζι
- Διαχείριση πακέτων προσφορών/εκπτώσεων
- Προτεινόμενα είδη ανά τραπέζι
- Σχόλια ανά είδος ή στην παραγγελία
- Προεπισκόπηση παραγγελίας πριν την αποστολή με δυνατότητα αλλαγών στις ποσότητες ή στις τιμές
- Ακύρωση παραγγελίας, επιστροφές ή αλλαγές ειδών με ταυτόχρονη ενημέρωση της κουζίνας
- Επανέκδοση παραγγελίας
- Έκδοση/Είσπραξη λογαριασμού, απόδειξης ή τιμολογίου (συγκεντρωτικά, ανά είδος ή ανά παραγγελία)
- Μεταφορά λογαριασμών σε άλλο σερβιτόρο
- Κεράσματα/ιδιοκαταναλώσεις
- Επίπεδα πρόσβασης ανά χειριστή
- Αυτόματη αποδέσμευση του τραπέζιού με την είσπραξη ή επιλεκτική αποδέσμευση από τον σερβιτόρο μετά την εξόφληση
- Δυνατότητα πρόσβασης στα αρχεία και πεπραγμένα του manager από οποιοδήποτε γεωγραφικό σημείο και ενημέρωσή του για κάθε αιτούμενη πληροφορία αποτελεσμάτων (ταμείο, στατιστικά, βάρδιες προσωπικού κ.λπ.) για ένα ή περισσότερα καταστήματα.

Συμπερασματικά, τα κυριότερα πλεονεκτήματα της ασύρματης παραγγελιοληψίας είναι ο εκσυγχρονισμός της λειτουργίας της επιχείρησης, η αναβάθμιση της εσωτερικής οργάνωσης και της ποιότητας του τελικού προϊόντος με ταυτόχρονη μείωση του λειτουργικού κόστους, καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και μεγάλη εξοικονόμηση/αξιοποίηση χρόνου.

Επίσης σημαντικό πλεονέκτημα αποτελούν τα πλήρη στοιχεία όλων των κινήσεων με ταυτόχρονη παρακολούθηση και έλεγχο ολόκληρης της επιχείρησης με ενημερώσεις και αναφορές με συνέπεια την αναβάθμιση του κύρους της επιχείρησης και της ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη. Στα κυριότερα μειονεκτήματα περιλαμβάνονται το υψηλό κόστος (ιδιαίτερα για τις μικρές επιχειρήσεις), η περίοδος προσαρμογής των εργαζομένων για την εκμάθηση του νέου τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, η μείωση των θέσεων εργασίας και τα διάφορα τεχνικά προβλήματα που παρουσιάζονται και η ανάγκη για άμεση τεχνική υποστήριξη.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

### **Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα υλοποίησης εφαρμογής – Συμπεράσματα**

Τα πληροφοριακά συστήματα σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογίες αποτελούν σημαντικά βοηθήματα για την καλύτερη οργάνωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων που ανήκουν στους κλάδους της φιλοξενίας και της μαζικής εστίασης.

Η τεχνολογική πρόοδος που συντελείται εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για συνεργασία των πληροφοριακών συστημάτων και με άλλα συστήματα, όπως για παράδειγμα τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τα on line συστήματα κρατήσεων, τα συστήματα logistics κ.λπ. Τα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα παραγγελιοληψίας αποτελούν πολύ χρήσιμα εργαλεία πληροφόρησης και οργάνωσης για τη διοίκηση κάθε σύγχρονης επιχείρησης και προσφέρουν την σημαντική δυνατότητα βελτίωσης της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών. Ταυτόχρονα συντελούν αποφασιστικά στην σχεδίαση, τη διαχείριση και αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (Πρότυπο format: APA Style)

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αρβανίτης, Κ. (2001). Εστιατόριο: Οργάνωση, Λειτουργία, Τεχνική, Έλεγχος, Κοστολόγηση, Προδιαγραφές Υγιεινής & Ποιότητας. Αθήνα. Προπομπός.
- Βελισσαρίου, Ε., Καραχοτζίτης Δ., Κομνηνάκης Μ. (1999). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των τουριστικών Υπηρεσιών: Διοίκηση Τουρισμού και τουριστικών υπηρεσιών. Τόμος Δ'. Πάτρα. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1993). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Total Quality Management. Αθήνα. TQM Hellas Ltd. 151.
- Διαμαντόπουλος, Χρ. (1986). Παραγωγικότητα, Αποδοτικότητα και η σύγχρονη Διοίκηση. Αθήνα.
- ΕΣΥΕ. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος. (2000, 2001, 2002). Μητρώο Επιχειρήσεων.
- ICAP. (2004). Κλαδική Μελέτη: Αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Αθήνα.
- Καρκατσούλης, Π. (2004). Το κράτος σε μετάβαση: Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση. Αθήνα. Ι.Σιδέρη
- Καρρά Ε.Δ., Παπαδόπουλος Δ.Λ. (2003). Μέθοδοι προσδιορισμού και επιλογής δεικτών επίδοσης της επιχείρησης στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας: Κριτική διερεύνηση. 2<sup>ο</sup> ετήσιο συνέδριο, Σύνδεσμος Επιστημόνων Χρηματοοικονομικής και Λογιστικής Επιστήμης.
- Μάρας, Α. (1999). Οργάνωση – Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων. Αθήνα. Interbooks
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2007). Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων. Αθήνα. Παπαζήση. 133.
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2005). Το Μάρκετινγκ του εστιατορίου και η σημασία του πιστού πελάτη. *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*. Τεύχος 19/Σεπτέμβριος. 82-86.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Anderson, D. (2000). *Managing Information Systems: Using Cases within an Industry Context to Solve Business Problems with Information Technology*, Prentice Hall.
- Berry, L.L. (1980). Services marketing is different. *Business*, Vol 30 No 3, 24-28.
- Bojanic, David C, Rosen L. Drew. (1994). Measuring Service Quality in Restaurants: An Application of the SERVQUAL Instrument. *Hospitality Research Journal*, Vol.18, No 1, 3-14.
- Bojanic, David C. (1994). Quality Measurement in Professional Services Firms. *Journal of Professional Services Marketing* 7, (2), 27-36.
- Cummings, M. and Dawkins, J. (2000). *Management Information Systems for the Information Age*, St. Haag, Mc Graw Hill, 2nd edition.
- Deming, W.E. (1982). *Quality Productivity and Competitive Position*. MIT Press. Ma, USA.



- Diewert, E., & Lawrence, D. (1999). Measuring New Zealand's Productivity. No. 99/05. New Zealand Treasury.
- Donavan, D.T. and Hocutt, M.A. (2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: Extension and application. *Journal of Quality Management*, Vol 6, 293-306.
- Capodagli, B., Jackson, L. (1998). *The Disney Way; Harnessing the Management Secrets of Disney in Your Company*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Emenheiser, D.A., Clay, J.M. and Palakurthi, R. (1998). Profiles of successful restaurant managers for recruitment and selection in the US. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 10/2, 54-62.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1984). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Chartwell-Bratt, London.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Research Report No. 8 of the Swedish School of Economics and Business Administration*, Helsingfors.
- Grove, F. Fisk, R. (1983). The dramaturgy of services exchange: an analytical framework for services marketing. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association.
- Gummesson, E. (1994). Service management: an evaluation and the future, *International Journal of Service Industry Management*.
- Juwaheer, T.D. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius, *Managing Service Quality*, 14(5), 350-364.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1991). *Strategic marketing*. New Jersey. Prentice – Hall.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*. 9th edition, Prentice – Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* 11th edition, Prentice – Hall Lovelock, C., 1996, *Services Marketing*, Prentice – Hall, N.J.
- Lacobucci, D., Grayson, K. and Ostrom, A. (1994). 'Customer Satisfaction fables. *Sloan Management Review*, Vol 35 No 4, 93-96.
- Laudon, K. and Laudon, J. (2000). *Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise*, Prentice Hall, 6th edition.
- Laudon, K. and Laudon, J. (2007). *Management information Systems: A Contemporary Perspective*. Prentice Hall.
- Laudon, K. and Laudon, J. (2009). *Management Information Systems, Managing the digital firm*, Prentice Hall, 11th Edition.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California management review*, 38(2), 64-86.

- Marshall, D. (1993). Appropriate meal occasions: Understanding conventions and exploring situational influences on food choice. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol 3, 279-301.
- O'Brien, J. and Marakas, G. (2010). *Management Information Systems*, McGraw-Hill Education. 10th edition.
- Oliva, T.A., Oliver, R.L. and MacMillan, I.C. (1992). A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, Vol 56, No3, 83-95.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of marketing*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L.L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality – Implications for further Research. *Journal of Marketing*, Vol., 58(1), 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1986). SERVQUAL: A scale for measuring service quality. *Working Paper*, MarketingScience Institute.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of servicequality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1990). Five imperatives for improving service quality. *Sloan Management Review*, 31(4), 29-38.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1991). Understanding customer expectation of service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1994). Alternativescales for measuring service quality: A comparative assessment basedon psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201-230.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Malhotra, A. (2005). -S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.
- Park, C. (2004). Efficient or enjoyable? Consumer value of eating-out and fast food restaurant consumption in Korea, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 22, No 9, 997-1013.
- Pearlson, K. E. and Saunders, C. S. (2009). *Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach*". Wiley, 4th edition.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167.
- Sasser, W.E., Olsen, R.P., Wyckoff, D.D. (1982). *Management of Service Operations*. Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Sasser, W.E., Arbeit, S. (1976). Selling jobs in tea service sector. *Business Horizons*, Vol 19, No 3, 61-65.
- Schneider, D., Berent, M., Thomas, R., & Krosnick, J. (2008, June). Measuring customer satisfaction and loyalty: improving the 'Net-Promoter' Score. (In Poster presented at the Annual Meeting of the American Association for Public Opinion Research, New Orleans, Louisiana).
- Stevens, P., Khutson, B. & Patoon, M. (1995). Dinesery: a tool for measuring service quality in restaurands. *The Cornell. Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol 36, 56-60.
- Warde, A. and Martens, L. (1998). Eating out and the commercialization of mental life. *British Food Journal*, Vol 100, No3, 147-154.

- Zeithaml V.A., (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. Donnelly H.J., George W.R. (eds.) Marketing of Services, AMA Proceeding Series, Chicago, 186-190.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2-22.
- e-book: "Real-time NPS" How Waveless Surveys Future-Proof your Customer Experience Data. Net Promoter Network. NPS Customer Experience Summit. London <https://www.netpromoter.com/satmetrix-ebook-real-time-NPS/>

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

**Ερωτηματολόγιο για μέτρηση της ποιότητας σε εστιατόρια και επιχειρήσεις μαζικής εστίασης.**

### ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΕΝΤΑΒΑΘΜΙΑΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ LIKERT

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα

Οι διαστάσεις ικανοποίησης της ποιότητας που ερευνά το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι κατά σειρά σπουδαιότητας:

-Αξιοπιστία/Προϊόν

-Ανταπόκριση

-Εμπράγματα στοιχεία/Εικόνα

-Συναισθηματική εμπλοκή

-Ασφάλεια

Η Αξιοπιστία είναι η πιο σημαντική διάσταση αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών, ανεξάρτητα από τον κλάδο παροχής των υπηρεσιών (Berry et al, 1988). Η αξιολόγηση της βαρύτητας των υπολοίπων διαστάσεων ποικίλει ανάλογα με την υπηρεσία που αξιολογείται κάθε φορά από τον πελάτη. Σε κάθε περίπτωση, η καταγραφή, αξιολόγηση και μελέτη των απαντήσεων των πελατών αποτελεί μια πολύ σημαντική παράμετρο για την επιχείρηση, δεδομένου ότι παρουσιάζει σαφή εικόνα, εντοπίζει και αποτυπώνει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της συγκεκριμένης επιχείρησης προτρέποντας στις ανάλογες διορθωτικές κινήσεις.

### 1.- Διάσταση: Αξιοπιστία/Προϊόν

*	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
1	Οι τιμές είναι ανάλογες με την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών					
2	Η ποσότητες των μερίδων είναι ικανοποιητικές					
3	Η ποιότητα είναι καλή και αναμενόμενη					
4	Η παρουσίαση των φαγητών είναι καλαίσθητη/ικανοποιητική					
5	Τα πιάτα που σερβίρονται έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία					

## **2.- Διάσταση: Ανταπόκριση**

<b>*</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Οι σερβιτόροι ανταποκρίνονται άμεσα και δεν υπάρχει καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση					
2	Το προσωπικό είναι έτοιμο να αντιμετωπίσει έκτακτες απαιτήσεις των πελατών					
3	Οι σερβιτόροι δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι για να μην εξυπηρετούν τα αιτήματα των πελατών					
4	Το προσωπικό είναι ευγενικό και καλά εκπαιδευμένο					
5	Η διάθεση εξυπηρέτησης είναι πρόθυμη και φιλική					

## **3.- Διάσταση: Εμπράγματα στοιχεία/Εικόνα**

<b>*</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Το περιβάλλον είναι άνετο, καθαρό και καλαίσθητο					
2	Η ευγένεια χαρακτηρίζει το προσωπικό					
3	Οι σερβιτόροι εμπνέουν εμπιστοσύνη					
4	Η εμφάνιση των σερβιτόρων είναι περιποιημένη και καθαρή					
5	Ο κατάλογος είναι εμφανίσιμος, σαφής και κατατοπιστικός					
6	Υπάρχει ανταπόκριση και διάθεση για άμεση επίλυση προβλημάτων/αιτημάτων των πελατών					

#### **4.- Διάσταση: Συναισθηματική εμπλοκή**

<b>*</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για την εξυπηρέτηση των πελατών					
2	Το ωράριο λειτουργίας είναι ευέλικτο και εξυπηρετικό					
3	Η παροχή των υπηρεσιών προσαρμόζεται και εξειδικεύεται για κάθε πελάτη ή παρέα					
4	Υπάρχει πλήρης κατανόηση τυχόν ιδιαίτερων αναγκών πελατών από το προσωπικό					
5	Το προσωπικό είναι επικοινωνιακό					

#### **5.- Διάσταση: Ασφάλεια**

<b>*</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Η ποικιλία κρασιών και ποτών είναι μεγάλη					
2	Η ποικιλία των φαγητών είναι μεγάλη					
3	Η πρόσβαση στο εστιατόριο και στο πάρκινγκ είναι εύκολη					
4	Το προσωπικό απαντά άμεσα στις ερωτήσεις των πελατών					
5	Οι πελάτες αισθάνονται ασφαλείς κατά τη διάρκεια των συναλλαγών τους με το εστιατόριο					
6	Υπάρχει το αίσθημα της ασφάλειας κατά την άφιξη, παραμονή και αποχώρηση των πελατών					

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### Ερωτηματολόγιο για μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών σε Ξενοδοχεία

#### ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΕΝΤΑΒΑΘΜΙΑΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ LIKERT

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα

Το ερωτηματολόγιο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα γενικό μεθοδολογικό εργαλείο μέτρησης της ξενοδοχειακής ποιότητας παροχής υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών. Βασίζεται στο αρχικό θεωρητικό υπόδειγμα του ερωτηματολογίου SERVQUAL. Οι διαστάσεις ικανοποίησης της ξενοδοχειακής ποιότητας παροχής υπηρεσιών που ερευνά το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι κατά σειρά σπουδαιότητας:

- Ασφάλεια
- Αξιοπιστία
- Εκπαίδευση/Ικανότητα προσωπικού
- Ευγένεια εξυπηρέτηση
- Αντίληψη
- Πρόσβαση
- Ανταπόκριση
- Επικοινωνία
- Απτά στοιχεία
- Φερεγγυότητα

#### 1.- Διάσταση: Ασφάλεια

*	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
1	Νοιώθω ασφάλεια στις συναλλαγές μου με το ξενοδοχείο					
2	Τα προσωπικά μου αντικείμενα είναι ασφαλή στο δωμάτιο					
3	Αισθάνομαι ασφάλεια σε κάθε επίπεδο ενημέρωσης από το ξενοδοχείο					

## **2.- Διάσταση: Αξιοπιστία**

<b>*</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Η δ/νση του ξενοδοχείου έχει μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας και πράττει ό,τι υπόσχεται					
2	Προτιμώ το ξενοδοχείο λόγω της αξιοπιστίας του προσωπικού του					
3	Η αξιοπιστία χαρακτηρίζει όλες τις λειτουργίες του ξενοδοχείου					

## **3.- Διάσταση: Εκπαίδευση/Ικανότητα προσωπικού**

<b>*</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Το προσωπικό είναι άρτια εκπαιδευμένο και καταρτισμένο					
2	Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο γνωρίζουν το αντικείμενό τους και αναπεξέχρονται επιτυχώς					
3	Το προσωπικό είναι ικανό και καλύπτει πρόθυμα τις ανάγκες μου					

## **4.- Διάσταση: Ευγένεια εξυπηρέτησης**

<b>*</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Η ευγένεια χαρακτηρίζει την εξυπηρέτηση					
2	Το προσωπικό είναι					



	ευγενικό, ευσυνείδητο και καλοπροαίρετο με τους πελάτες					
3	Η ευγένεια χαρακτηρίζει τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό ανεξάρτητα από τη θέση που έχει					
4	Η ευγένεια είναι ο λόγος προτίμησης του ξενοδοχείου					

### **5.- Διάσταση: Αντίληψη**

<b>*</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Το ξενοδοχείο διαθέτει αντιληπτική ικανότητα και δυνατότητα άμεσης και προσωπικής εξυπηρέτησης					
2	Αντιλαμβάνεται τις επαγγελματικές απαιτήσεις/υποχρεώσεις και ικανοποιεί ανάγκες Η/Υ, Internet η γραμματειακής υποστήριξης					
3	Διαθέτει εξελιγμένο σύστημα κρατήσεων και λεπτομερή πληροφόρηση					
4	Διατηρεί αρχείο με τα προφίλ των πελατών, γνωρίζοντας τις ανάγκες τους όταν επιστρέφουν.					

### **6.- Διάσταση: Πρόσβαση**

<b>*</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Η πρόσβαση στο ξενοδοχείο είναι εύκολη, χωρίς προβλήματα					

	καθυστερήσεων, αναμονής, ωραρίων κ.λπ					
2	Το ξενοδοχείο προβλέπει και διευκολύνει τις μετακινήσεις ατόμων με ειδικές ανάγκες					
3	Η πρόσβαση στους εξωτερικούς και εσωτερικούς χώρους είναι εύκολη και σηματοδοτημένη.					

### **7.- Διάσταση: Ανταπόκριση**

<b>*</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Υπάρχει άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών					
2	Το ξενοδοχείο ανταποκρίνεται και καλύπτει τις επαγγελματικές απαιτήσεις					
3	Το προσωπικό ανταποκρίνεται άμεσα σε κάθε ανάγκη των πελατών					

### **8.- Διάσταση: Επικοινωνία**

<b>*</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Η επικοινωνία για την διαδικασία κράτησης είναι εύκολη και με πολλούς τρόπους τηλεφωνικά, Internet κ.ά.					
2	Η οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών επικοινωνίας είναι αποτελεσματική					

3	Το ξενοδοχείο υποστηρίζει αποτελεσματικά τις ανάγκες επικοινωνίας των πελατών με το επαγγελματικό τους περιβάλλον					
---	---	--	--	--	--	--

### **9.- Διάσταση: Απτά στοιχεία**

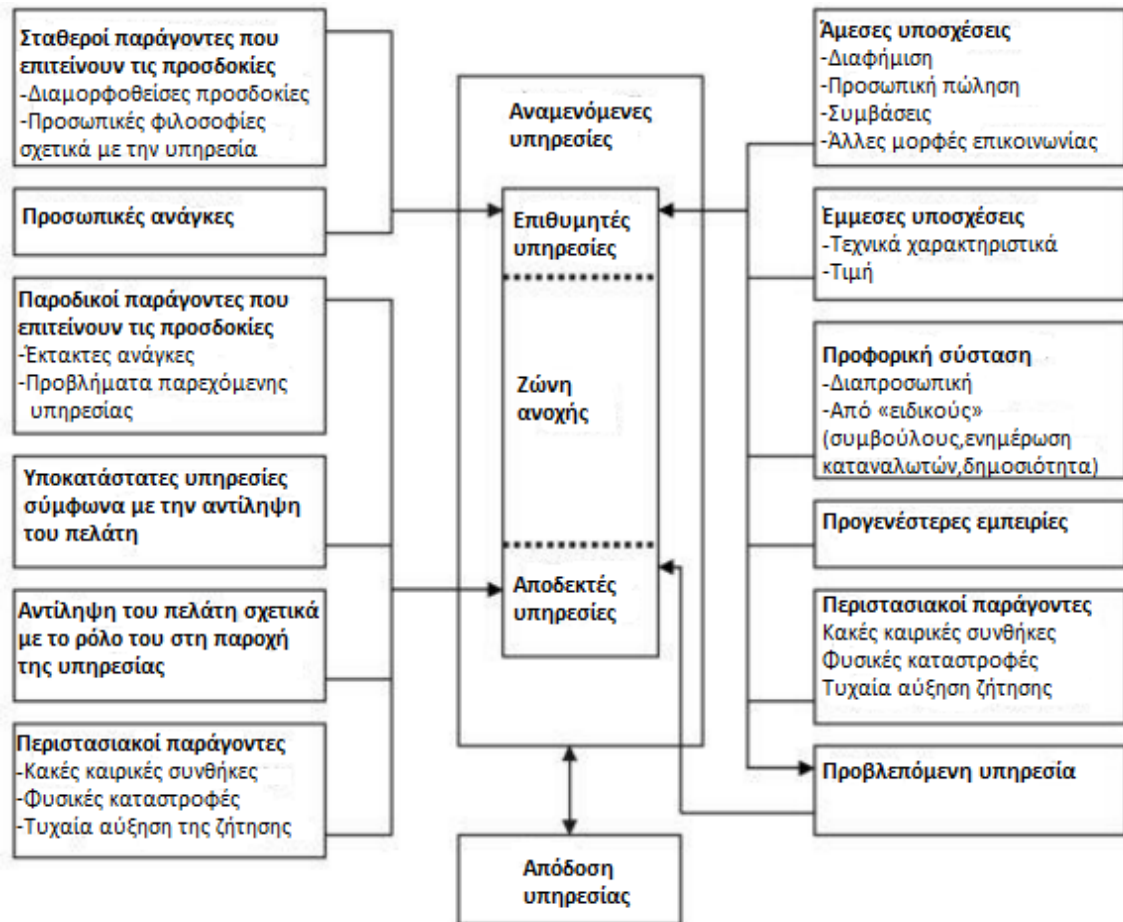
<b>*</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου είναι σύγχρονες					
2	Τα δωμάτια είναι ευρύχωρα και άνετα					
3	Η καθαριότητα χαρακτηρίζει το ξενοδοχείο σε όλους τους χώρους					
4	Οι παρεχόμενες υπηρεσίες σε όλους τους χώρους είναι άψογες					
5	Υπάρχει αποδεδειγμένα πιστοποίηση ποιότητας παροχής υπηρεσιών κατά ISO					
6	Όλα τα απαραίτητα έντυπα για διευκόλυνση των πελατών είναι διαθέσιμα και σε ποικιλία (χάρτες της περιοχής, πληροφοριακά κ.ά.)					

### **10.- Διάσταση: Φερεγγυότητα**

*	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ μερικώς</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ μερικώς</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
1	Το ξενοδοχείο τηρεί επακριβώς τα υπεσχημένα					
2	Οι πελάτες αισθάνονται ασφάλεια και εμπιστοσύνη κατά τις οικονομικές συναλλαγές					
3	Διαθέτει υψηλή αξιοπιστία σχετικά με την διαμονή και τις λοιπές δραστηριότητες					

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

### Προσδοκίες πελατών



Προσδιοριστικοί παράγοντες των προσδοκιών των πελατών (Πηγή: Zeithaml et al, 1990)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

### ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Sasser et al. (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ασφάλεια</li> <li>▪ Σταθερότητα-ομοιογένεια υπηρεσιών</li> <li>▪ Στάση προσωπικού</li> <li>▪ Πληρότητα</li> <li>▪ Εμπράγματα στοιχεία</li> <li>▪ Διαθεσιμότητα</li> <li>▪ Εκπαίδευση</li> </ul>
Grönroos (2000, p.81)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επαγγελματισμός και ικανότητες</li> <li>▪ Στάση και συμπεριφορά</li> <li>▪ Πρόσβαση και ευελξία</li> <li>▪ Αξιοπιστία και εμπιστοσύνη</li> <li>▪ Ανάκτηση</li> <li>▪ Εμπράγματα στοιχεία</li> <li>▪ Φήμη και φερεγγυότητα</li> </ul>
Albrecht and Zemke (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ενδιαφέρον για τον πελάτη</li> <li>▪ Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων</li> <li>▪ Προθυμία και προσαρμοστικότητα</li> <li>▪ Ανάκτηση</li> </ul>
Gummesson (1987) in Edvardsson et al. (1994, p.83)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ποιότητα σχεδιασμού</li> <li>▪ Ποιότητα παραγωγής</li> <li>▪ Ποιότητα παράδοσης</li> <li>▪ Ποιότητα αλληλεπίδρασης προσωπικού/ εργαζομένων</li> </ul>
Lehtinen and Lehtinen, (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Υλική-Φυσική</li> <li>▪ Επιχειρησιακή</li> <li>▪ Αλληλεπίδραση προσωπικού/ εργαζομένων</li> </ul>
Hedvall and Paltschik, (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Προθυμία και δυνατότητα εξυπηρέτησης</li> <li>▪ Φυσική και ψυχολογική πρόσβαση</li> </ul>
Haywood-Farmer (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Εγκαταστάσεις και διαδικασίες</li> <li>▪ Ανθρώπινη συμπεριφορά</li> <li>▪ Επαγγελματική κρίση</li> </ul>
LeBlank and Nguyen (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επιχειρησιακή σκόνια</li> <li>▪ Εσωτερικές διεργασίες</li> <li>▪ Εμπράγματα στοιχεία</li> <li>▪ Αλληλεπίδραση προσωπικού/ εργαζομένων</li> <li>▪ Ικανοποίηση πελάτη</li> </ul>
Johnston, (1995, p.70)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Πρόσβαση</li> <li>▪ Εμπράγματα στοιχεία</li> <li>▪ Προθυμία</li> <li>▪ Διαθεσιμότητα</li> <li>▪ Προσοχή-Φροντίδα</li> <li>▪ Καθαριότητα</li> <li>▪ Άνεση</li> <li>▪ Δέσμευση προσωπικού</li> <li>▪ Επικοινωνία</li> <li>▪ Ικανότητα</li> <li>▪ Ευγένεια</li> <li>▪ Εξατομίκευση υπηρεσιών</li> <li>▪ Φιλικότητα</li> <li>▪ Λειτουργικότητα</li> </ul>
Garvin (1988, pp.49-60, 1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης</li> <li>▪ Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης</li> <li>▪ Αξιοπιστία</li> <li>▪ Συμμόρφωση με πρότυπα παραγωγής</li> <li>▪ Διάρκεια ζωής</li> <li>▪ Εξυπηρέτηση</li> <li>▪ Αισθητικά χαρακτηριστικά</li> <li>▪ Αντιλαμβανόμενη ποιότητα</li> </ul>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V

### Ορισμοί χρηματοοικονομικών δεικτών

Δείκτες Κερδοφορίας		
Περιθώριο Μικτού Κέρδους = $\frac{\text{Μικτό Κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100$		Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Πωλήσεις = 0 ή Πωλήσεις = Μικτό Κέρδος Όρια τιμών: >= -500, <= 99
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους = $\frac{\text{Κέρδος προ Φόρου}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100$		Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Πωλήσεις = 0 Όρια τιμών: >= -500, <= 500
Δείκτες Αποδοτικότητας		
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων = $\frac{\text{Κέρδος προ Φόρου}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} \times 100$		Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Ίδια Κεφάλαια <= 0 Όρια τιμών: >= -500, <= 500
Δείκτες Ρευστότητας		
Γενική Ρευστότητα = $\frac{\text{Κυκλοφορούν ν Ενεργητικό}}{\text{Βραχ. υποχρ.}}$		Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις = 0 Όρια τιμών: >= 0, <= 50
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Κυκλοφορούν Ενεργητικό = Αποθέματα + Απαιτήσεις + Ταμείο, Τράπεζες</li> <li>▪ Βραχ. υποχρ.: Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</li> </ul>		
Ειδική Ρευστότητα = $\frac{\text{Απαιτήσεις + Ταμείο, Τράπεζες}}{\text{Βραχ. Υποχρ.}}$		Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις = 0 Όρια τιμών: >= 0, <= 30
Δείκτες Κεφαλαιακής Διάθρωσης		
Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια = $\frac{\text{Σύνολο Υποχρεώσεων}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$		Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Ίδια Κεφάλαια <= 0 Όρια τιμών: > 0, <=100
Δείκτης παγιοποίησης = $\frac{\text{Πάγιο ενεργητικό}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$		Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Πάγιο ενεργητικό = 0 Όρια τιμών: > 0
Κάλυψη Χρημ. Δαπ. = $\frac{\text{Κέρδος προ Φόρου + Χρηματ. Δαπάνες}}{\text{Χρηματ. Δαπάνες}}$		Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Χρηματοοικονομικές Δαπάνες = 0 ή Κέρδος προ Φόρου + Χρηματοοικονομικές Δαπάνες <= 0 Όρια τιμών: > 0, <=1000
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Κάλυψη Χρημ. Δαπ.: Κάλυψη Χρηματοοικονομικών Δαπανών</li> <li>▪ Χρηματ. Δαπάνες: Χρηματοοικονομικές Δαπάνες</li> </ul>		
Δείκτες Δραστηριότητας		
M.O. Προθ. Είσπρ. Απαιτ. = $\frac{\text{Απαιτ. Πελατών Γραμ. Είσπρ.}}{\text{Πωλήσεις}} \times 365$		Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Πωλήσεις = 0 Όρια τιμών: > 0, <= 720
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ M.O. Προθ. Είσπρ. Απαιτ.: Μέσος Όρος Προθεσμίας Είσπραξης Απαιτήσεων</li> </ul>		
M.O. Προθ. Εξόφλ. Προμηθ.= $\frac{\text{Γραμ. Πληρ., Προμηθ. Πιστωτές}}{\text{Κόστος Πωληθέντων}} \times 365$		Ο δείκτης δεν υπολογίζεται όταν: Κόστος Πωληθέντων = 0 Όρια τιμών: > 0, <= 720
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ M.O. Προθ. Εξόφλ. Προμηθ.: Μέσος Όρος Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών</li> <li>▪ Γραμ. Πληρ., Προμηθ. Πιστωτές: Γραμμάτια Πληρωτέα, Προμηθευτές Πιστωτές</li> </ul>		

Πηγή: ICAP Group AE

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI

### Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών Ελληνικών Ξενοδοχείων (GRI - Global Review Index)

Τα αναλυτικά στοιχεία ποιοτικής αξιολόγησης των ελληνικών ξενοδοχείων και ανταγωνιστικών προορισμών που ακολουθούν προέρχονται από το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ).

**Πηγή : Hotel Magazine. 2-1-2017 (SETE Intelligence. Δεκ. 2016)**

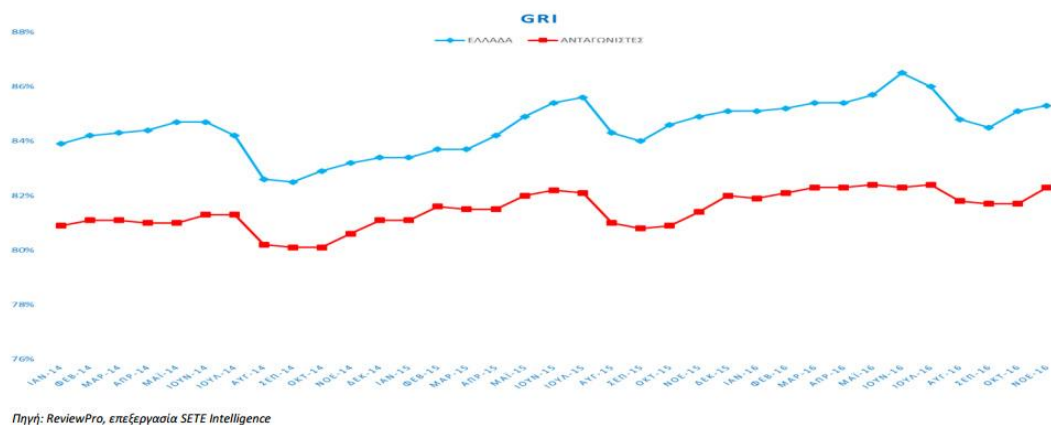
<http://hotelmag.gr/%CE%B5%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%83-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CF%89%CE%BD/%CE%B4%CE%B5%CE%AF%CE%BA%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%8E%CE%BD-sete-intelligence/>

Ο Γενικός Δείκτης Ικανοποίησης (GRI®) πελατών ξενοδοχείων υπολογίζεται από την ReviewPro® (εταιρεία που ειδικεύεται στην μέτρηση της online φήμης των ξενοδοχείων). Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται, για κάθε ξενοδοχείο, μέσω ανάλυσης των μεταβλητών που συνδέονται με τις αναρτήσεις σχολίων πελατών σε εκατοντάδες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, ιστοσελίδες σχολιασμού ξενοδοχείων και ιστοσελίδες OTAs (online travel agents – διαδικτυακά ταξιδιωτικά γραφεία). Επίσης, λαμβάνει υπόψιν όχι μόνο τις ημερήσιες κριτικές αλλά και τα ιστορικά δεδομένα των τελευταίων 365 ημερών δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στις πιο πρόσφατες κριτικές. Δείκτες άνω του 80% υποδηλώνουν θετική εμπειρία.

Για τον υπολογισμό έχουν αναλυθεί τα στοιχεία 1.126 ξενοδοχείων διαφόρων κατηγοριών από την Ελλάδα και από διαφορετικές περιοχές της χώρας, και 2.504 ξενοδοχείων, επίσης διαφόρων κατηγοριών, από 16 ανταγωνιστικούς προορισμούς στην Γαλλία, την Ιταλία, την Ισπανία, την Κροατία την Κύπρο και την Τουρκία.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι τα στοιχεία που παρουσιάζονται για το 2015 βασίζονται σε αξιολογήσεις από 280.291 πελάτες ελληνικών ξενοδοχείων και 1.094.807 πελάτες ξενοδοχείων στους ανταγωνιστικούς προορισμούς, ενώ τον Νοέμβριο του 2016 έγιναν αξιολογήσεις από 13.819 και 71.163 πελάτες αντίστοιχα. Συνεπώς, ο δείκτης GRI® αποτυπώνει το ανταγωνιστικό επίπεδο του ελληνικού ξενοδοχειακού προϊόντος, καθώς και του αντίστοιχου των ανταγωνιστριών χωρών όπως το αντιλαμβάνονται οι επισκέπτες των διαφόρων περιοχών. Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει η υψηλή βαθμολόγηση του ελληνικού ξενοδοχειακού προϊόντος τόσο αυτοτελώς, όσο και σε σύγκριση με ανταγωνιστικούς προορισμούς.





**Σχήμα: Διαχρονική εξέλιξη (μετά τον Ιανουάριο 2014) του δείκτη GRI (Global Review Index) στην Ελλάδα και σε Ανταγωνιστικούς προορισμούς.**

Στο ανωτέρω γράφημα αποτυπώνεται μία σταθερή διαφορά υπέρ των ξενοδοχείων της Ελλάδας. Επίσης, παρατηρείται μια ελαφρά ανοδική τάση τόσο στην Ελλάδα, όσο και στους ανταγωνιστικούς προορισμούς καθώς και μια κυκλική πτώση των δεικτών τους καλοκαιρινούς μήνες αιχμής. Τον Νοέμβριο του 2016 ο δείκτης ικανοποίησης για την Ελλάδα βρίσκεται στο 85,3%, σημαντικά υψηλότερος από τον δείκτη των ανταγωνιστών (82,3%). Επίσης, είναι σημαντικό ότι και οι επιμέρους δείκτες, όπως η σχέση ποιότητας τιμής, εξυπηρέτηση, δωμάτιο, φαγητό ποτό και καθαριότητα, τους τελευταίους μήνες κινούνται σε υψηλότερα ποσοστά στην Ελλάδα σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Τα ξενοδοχεία 5 αστέρων έχουν την υψηλότερη βαθμολογία. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία 3 αστέρων τις περισσότερες περιόδους παρουσιάζουν υψηλότερη βαθμολογία από αυτά των 4 αστέρων, τα οποία – κατά περιόδους – έχουν την ίδια αξιολόγηση με τα ξενοδοχεία 1-2 αστέρων. Για τον Νοέμβριο του 2016 ο δείκτης GRI ήταν 88,7% για τα ξενοδοχεία 5 αστέρων, 85,3% για τα ξενοδοχεία 3 αστέρων, 84,4% για τα 4 αστέρων, ενώ στην τελευταία θέση βρίσκονται τα ξενοδοχεία 1-2 αστέρων με 84%.

Στην υψηλότερη θέση ικανοποίησης για τη νησιωτική Ελλάδα βρίσκονται οι Κυκλάδες (με GRI 89,7%) και ακολουθούν το Β. Αιγαίο (85,8%) τα Δωδεκάνησα (85,2%), η Κρήτη (84,7%), το Ιόνιο (82,9%). Επίσης, σε όλους τους προορισμούς παρατηρείται έντονο το φαινόμενο της εποχικότητας με επιδείνωση των δεικτών τους καλοκαιρινούς μήνες – εξαίρεση αποτελεί το Β. Αιγαίο προφανώς λόγω της πολύ μειωμένης κίνησης.

Στην υψηλότερη θέση ικανοποίησης για την ηπειρωτική Ελλάδα βρίσκεται η Ήπειρος με το εντυπωσιακό ποσοστό 90,6% και ακολουθούν η Θεσσαλία με ποσοστό 85,9% και η Στερεά με 84,7%. Στην τελευταία θέση βρίσκεται η Αττική με 83,4%.

Η Αθήνα, τον τελευταίο χρόνο, υστερεί μόνο έναντι της Κωνσταντινούπολης, ενώ υπερτερεί της Ρώμης και – τους περισσότερους μήνες – και της Βαρκελώνης. Τον

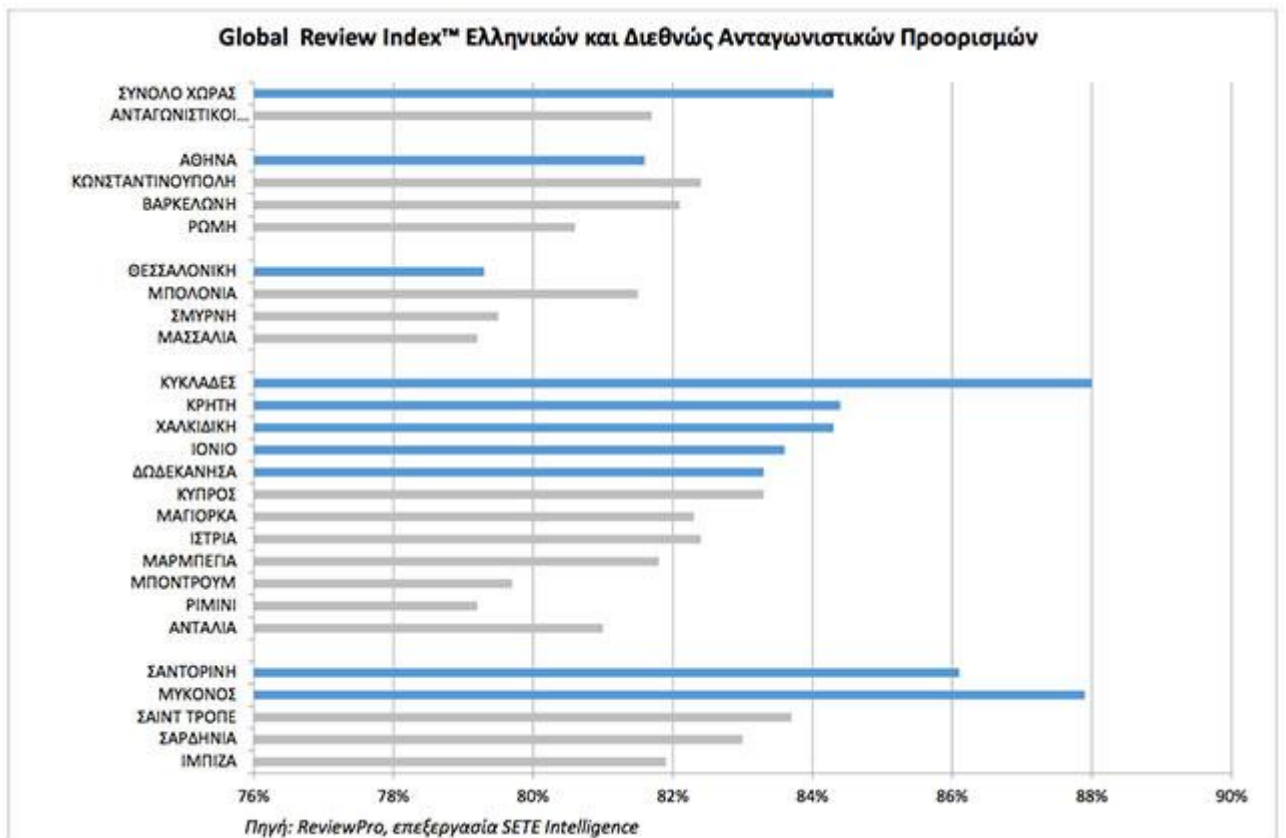
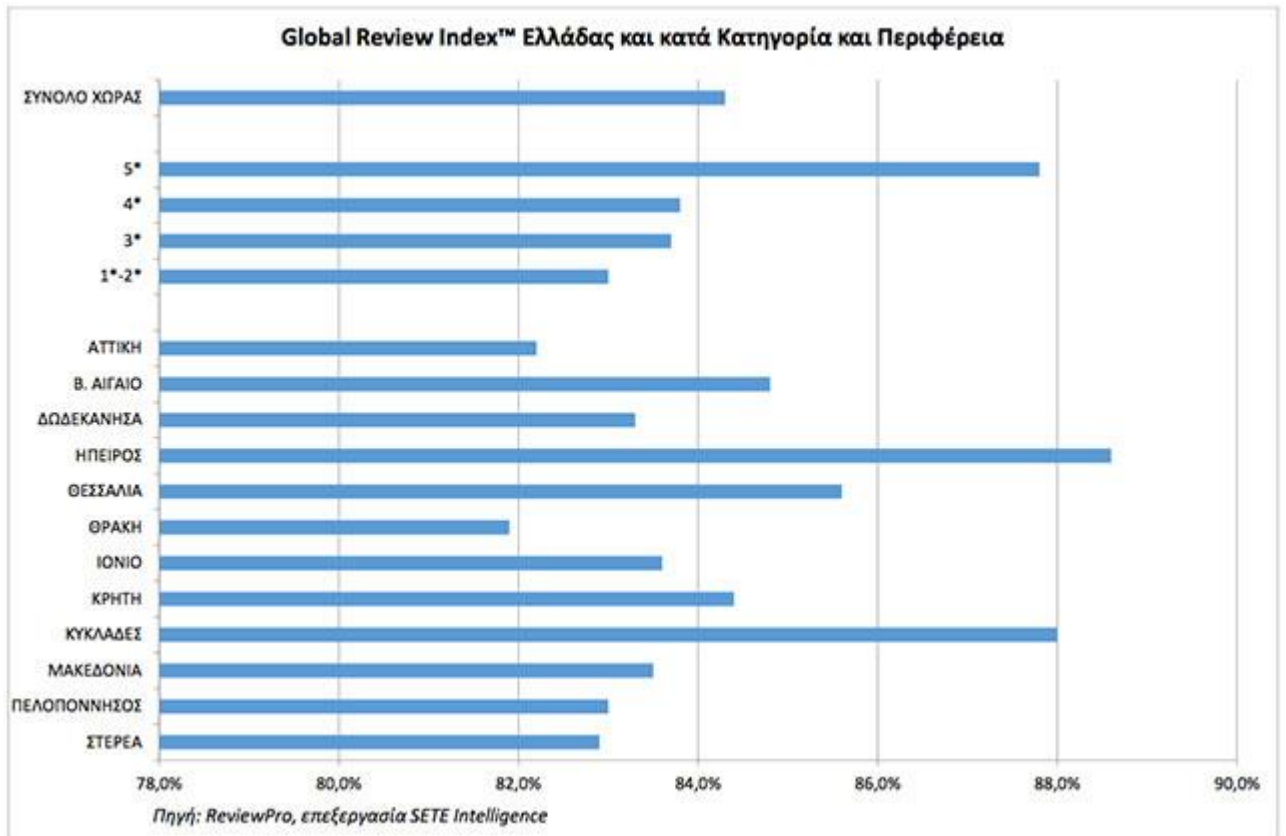
Νοέμβριο του 2016 η Αθήνα με ποσοστό 83% υστερεί έναντι της Κωνσταντινούπολης (84,6%) ενώ υπερτερεί της Ρώμης (80,2%) και της Βαρκελώνης (82,3%).

Η Θεσσαλονίκη, τον τελευταίο χρόνο, συνήθως υπερτερεί έναντι της Μασσαλίας και υστερεί έναντι της Μπολόνια, ενώ άλλοτε υπερτερεί και άλλοτε υστερεί έναντι της Σμύρνης. Τον Νοέμβριο του 2016 η Θεσσαλονίκη με ποσοστό 80,9% υπερτερεί έναντι της της Μπολόνια (80,5%) και της Μασσαλίας (78,1%) και υστερεί έναντι της Σμύρνης (81,0%).

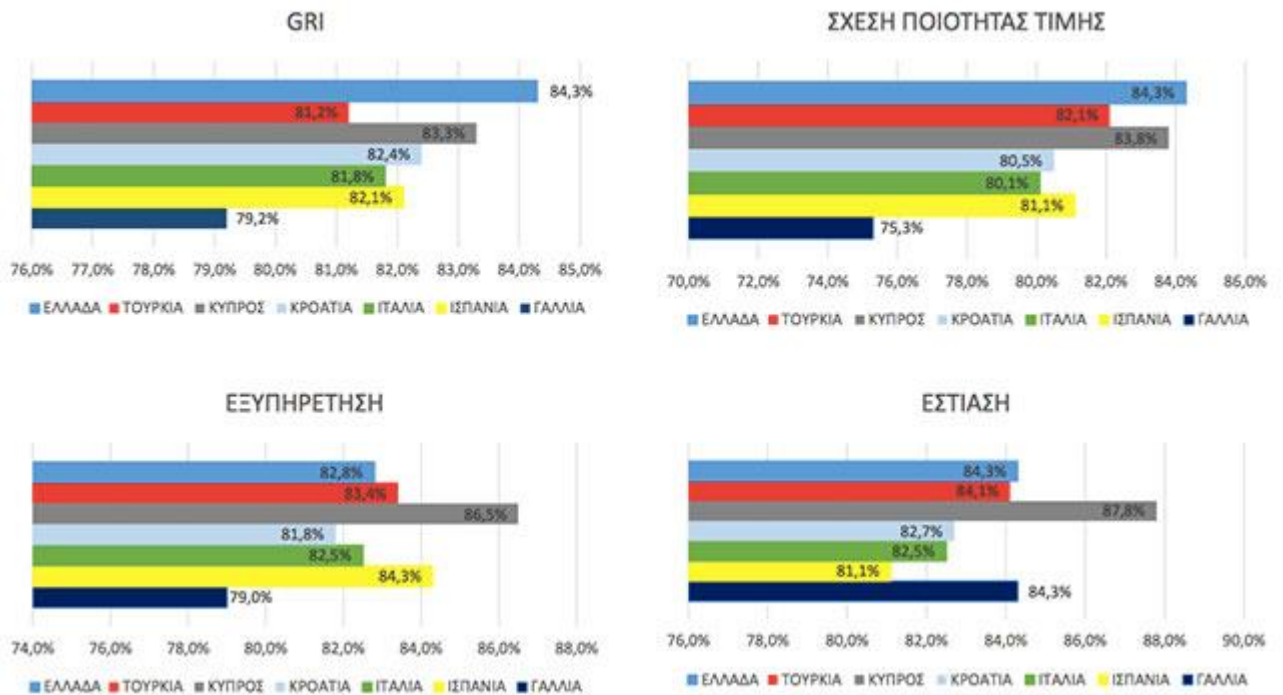
Όλοι οι ελληνικοί παραθεριστικοί προορισμοί υπερτερούν σταθερά έναντι των ανταγωνιστικών τους προορισμών, με τις Κυκλάδες να συγκεντρώνουν την υψηλότερη βαθμολογία, με διαφορά. Επίσης, η Κύπρος υπερτερεί συστηματικά έναντι όλων των ανταγωνιστικών προορισμών εκτός Ελλάδος. Όλοι οι προορισμοί δείχνουν σημαντική κάμψη τους καλοκαιρινούς μήνες προφανώς λόγω αυξημένης κίνησης.

Η Σαντορίνη (89,2%) και Μύκονος (89,5%) τον Νοέμβριο του 2016 υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστικών προορισμών υψηλής δαπάνης. Ο δείκτης ικανοποίησης για το Σαιντ Τροπέ είναι 84,3%, για τη Σαρδηνία 83,8% και για την Ίμπιζα 82,9%. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η πολύ μικρότερη εποχικότητα του δείκτη GRI® στην Σαντορίνη και στην Σαρδηνία σε αντίθεση με τη Μύκονο και την Ίμπιζα και σε μικρότερο βαθμό στο Σαιντ Τροπέ. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφορετική πορεία των δεικτών GRI για την Σαντορίνη και την Μύκονο κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Η Σαντορίνη υπήρξε ο μόνος προορισμός που βελτίωσε τον δείκτη του τους καλοκαιρινούς μήνες, ενώ η Μύκονος μετά από μια σημαντική πτώση τους μήνες αιχμής – παραμένοντας όμως σε πολύ υψηλά επίπεδα – ανέκαμψε εντυπωσιακά μετά τον Σεπτέμβριο.

Όπως όμως αποτυπώνεται στα διαγράμματα που έπονται και παρουσιάζουν την συγκριτική εικόνα της Ελλάδας και των ανταγωνιστών ανά κατηγορία, η εικόνα ανά κατηγορία διαφοροποιείται σημαντικά και η Ελλάδα έχει συγκριτικά υψηλότερη θέση στις χαμηλότερες κατηγορίες και συγκριτικά χαμηλότερη θέσης στις υψηλότερες κατηγορίες.



## Σύγκριση Ελλάδας και ανταγωνιστικών χωρών



Η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση στο δείκτη ικανοποίησης και στο δείκτη σχέσης ποιότητας-τιμής.

Στην εστίαση μοιράζεται τη δεύτερη θέση με τη Γαλλία, υστερώντας και οι δύο έναντι της Κύπρου, ενώ στο τομέα της εξυπηρέτησης βρίσκεται στη τέταρτη θέση πίσω από την Τουρκία, την Ισπανία και την Κύπρο.

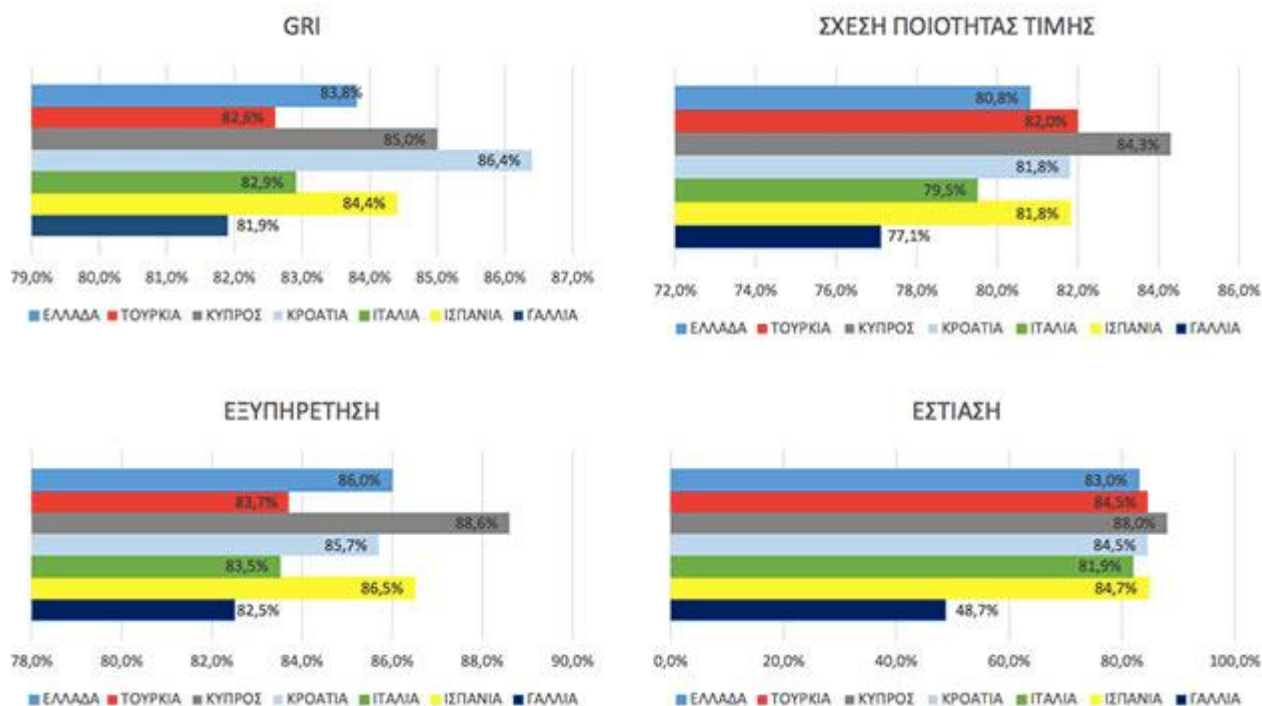
Όπως όμως αποτυπώνεται, η εικόνα ανά κατηγορία διαφοροποιείται σημαντικά και η Ελλάδα έχει συγκριτικά υψηλότερη θέση στις χαμηλότερες κατηγορίες και συγκριτικά χαμηλότερη θέσης στις υψηλότερες κατηγορίες.

## Σύγκριση ξενοδοχείων 5 αστέρων



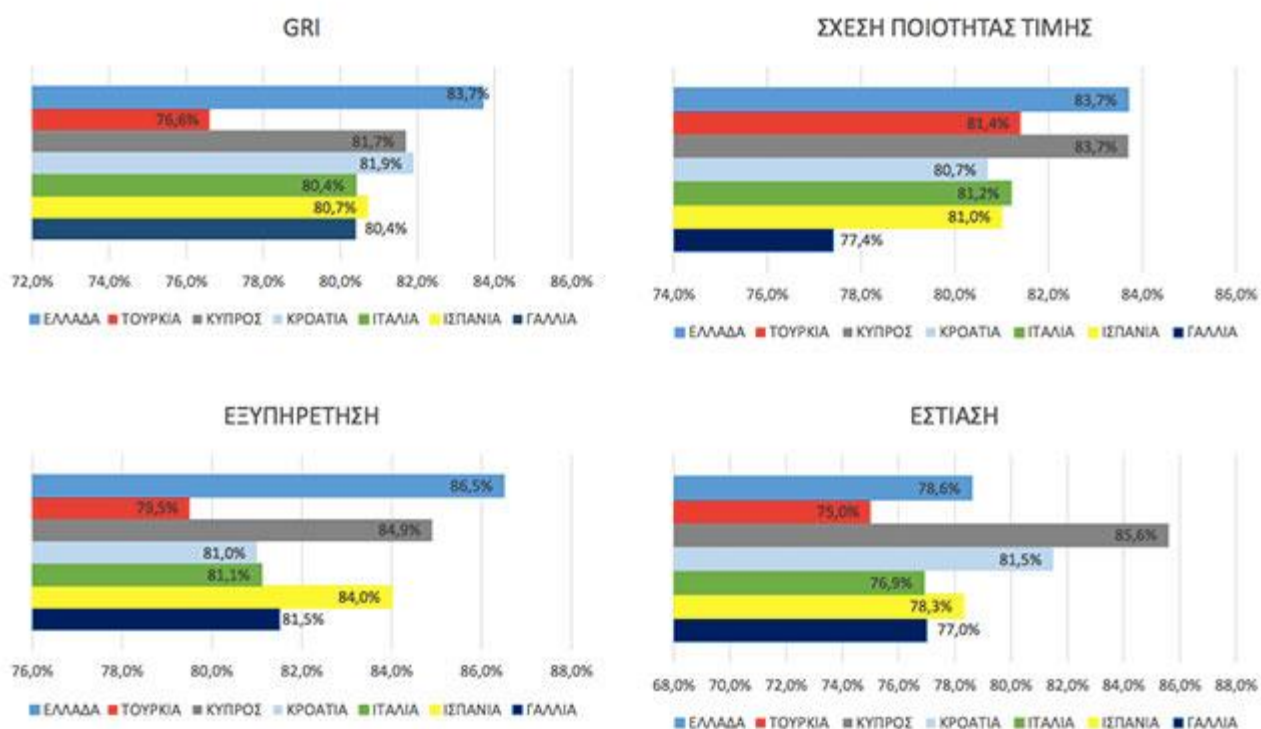
Στη σχέση ποιότητας-τιμής η Ελλάδα κατέχει τη δεύτερη θέση ενώ στην πρώτη θέση βρίσκεται η Κύπρος. Ως προς τους υπόλοιπους δείκτες (εξυπηρέτηση, εστίαση, GRI) η Ελλάδα βρίσκεται στην έκτη θέση υστερώντας έναντι των ανταγωνιστών πλην Τουρκίας, που βρίσκεται στην τελευταία θέση στις αντίστοιχες κατηγορίες. Η Γαλλία έχει τον υψηλότερο δείκτη ικανοποίησης με 90,4%, ενώ στα ίδια υψηλά επίπεδα βρίσκεται και η εξυπηρέτηση με 90,8% και η κατηγορία εστίασης που εκτινάσσεται στο 92%.

## Σύγκριση ξενοδοχείων 4 αστέρων



Η Ελλάδα κατέχει την τρίτη θέση στο GRI και στον τομέα της εξυπηρέτησης. Στους δείκτες σχέσης ποιότητας-τιμής και εστίασης βρίσκεται στη πέμπτη θέση μπροστά από την Ιταλία και τη Γαλλία. Σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων η Γαλλία στη κατηγορία εστίασης έχει την πιο χαμηλή βαθμολογία που δεν ξεπερνάει το 50% ενώ οι υπόλοιπες χώρες βρίσκονται πάνω από το 81%.

## Σύγκριση ξενοδοχείων 3 αστέρων



Η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση στο GRI, στο τομέα της εξυπηρέτησης και μοιράζεται τη πρώτη θέση μαζί με τη Κύπρο στη σχέση ποιότητας-τιμής. Μόνο στην κατηγορία της εστίασης βρίσκεται στη τρίτη θέση υστερώντας έναντι της Κύπρου και της Κροατίας.

Για την μέτρηση της ικανοποίησης πελατών στον κλάδο της φιλοξενίας ελήφθησαν στοιχεία από τον ΣΕΤΕ (**Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων**) <http://sete.gr/el/statistika-vivliothiki/statistika/?c=&cat=&key=&dates=2015&thematics>